

PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO DE SALUD DE APULO, ANEXO AL
HOSPITAL MARCO FELIPE AFANADOR DE TOCAIMA CUNDINAMARCA

JACQUELINE ANDREA ARIAS VELOZA
ROSS MERY CALVACHE VIECCO
LAURA ELIZABETH PEDRAZA CARRILLO

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA COLEGIOS DE COLOMBIA UNICOC
FACULTAD DE SALUD
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EN SERVICIOS DE SALUD
BOGOTÁ COLOMBIA
2015

PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO DE SALUD DE APULO, ANEXO AL
HOSPITAL MARCO FELIPE AFANADOR DE TOCAIMA CUNDINAMARCA

JACQUELINE ANDREA ARIAS VELOZA
ROSS MERY CALVACHE VIECCO
LAURA ELIZABETH PEDRAZA CARRILLO

Propuesta de trabajo para optar al título de: Especialista en Gerencia en Servicios
de Salud

Asesor
WILLIAM PETER TORRES
OSWALDO SANCHEZ VILLALOBOS

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA COLEGIOS DE COLOMBIA UNICOC
FACULTAD DE SALUD
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EN SERVICIOS DE SALUD
BOGOTÁ COLOMBIA
2015

Nota de aceptación

Firma de jurado 1

Firma jurado 2

Firma jurado 3

Bogotá Noviembre 17 de 2015

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado con todo nuestro amor y cariño a nuestros padres María Teresa Veloza Fonseca, Guillermo Arias Alvarado, Remedios Viecco Solano, Nelson Gilberto Calvache Guerrero, Eudoro Pedraza Riaño, Claudia Sandra Carrillo León ,quienes nos dieron la vida y desde siempre han estado hay para aconsejarnos y apoyarnos en todos nuestros proyectos; al igual que todos ellos quienes con sus palabra de aliento nos sostuvieron para que siguiéramos adelante y siempre fuéramos perseverantes para cumplir con nuestro ideales.

A nuestros compañeros de estudio, y amigos, presentes y pasados, quienes sin esperar nada a cambio compartieron sus conocimientos alegrías y tristezas. Sin su ayuda nunca hubiéramos podido hacer esta tesis. A todos ellos les estamos agradecidas desde el fondo de nuestra alma.

A nuestros maestros que pusieron su interés y conocimientos en nuestro proceso formativo, aun sin importar nuestra falta de interés y dedicación, a ellos que a pesar de todo continuaron depositando sus esperanzas en nosotras para hacernos mejores personas y profesionales.

Esta tesis está dedicada a ellos porque durante este año estuvieron a nuestro lado apoyándonos y fueron participes para que este sueño se hiciera realidad. Siendo un soporte emocional e incondicional durante el tiempo que escribíamos y concluíamos esta tesis.

Gracias a todos

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos primeramente a Dios por darnos la vida y la oportunidad de cursar esta especialización, a la Institución Universitaria Colegios de Colombia y en especial aquellos docentes que fueron partícipes directos de nuestro proceso formativo, así mismo, extendemos nuestro agradecimientos al Hospital Marco Felipe Afanador de Tocaima y a sus directivos y colaboradores, por su apoyo y aporte en el desarrollo del proyecto.

Al doctor William Peter Torres y el doctor Oswaldo Sánchez por su tiempo, dedicación y colaboración durante todo el proyecto.

El trabajo de grado denominado PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO DE SALUD DE APULO, ANEXO AL HOSPITAL MARCO FELIPE AFANADOR DE TOCAIMA CUNDINAMARCA. Elaborado por Jacqueline Andrea Arias Veloza, Ross Mery Calvache Viecco y Laura Elizabeth Pedraza Carrillo, ha sido aprobado como requisito parcial para optar el título de: Especialista en Gerencia en Servicios de Salud.

DR. WILLIAM PETER TORRES

Magister en Finanzas

Asesor Metodológico

DR. OSWALDO SANCHEZ VILLALOBOS

Epidemiólogo

Asesor Metodológico

ANTONIO GOMEZ RODRIGUEZ

Director de la especialización

Gerencia en salud

Bogotá, noviembre 17 del 2015

Nosotras; Jacqueline Andrea Arias Veloza, Ross Mery Calvache Viecco y Laura Elizabeth Pedraza Carrillo, manifestamos en este documento nuestra voluntad de ceder a la institución universitaria colegios de Colombia los derechos patrimoniales consagrados en el artículo 72 de la ley 23 de 1982, del trabajo de grado denominado denominado PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO DE SALUD DE APULO, ANEXO AL HOSPITAL MARCO FELIPE AFANADOR DE TOCAIMA CUNDINAMARCA.

Producto de nuestra actividad académica para optar el título de: Especialista en Gerencia en Servicios de Salud. En institución universitaria colegios de Colombia. La institución, entidad académica sin ánimo de lucro, queda por lo tanto facultada para ejercer plenamente los derechos anteriormente cedidos en su actividad ordinaria de investigación, todo, en nuestra condición de autoras nos reservamos los derechos morales de la obra antes citada con arreglo al artículo 30 de la ley 23 de 1982. En concordancia suscribimos este documento en el momento mismo que hacemos entrega del trabajo final a la biblioteca del Colegio Odontológico Colombiano

FIRMAN

JACQUELINE ANDREA ARIAS VELOZA
C.C. 1.022.323.950 de Bogotá

LAURA ELIZABETH PEDRAZA CARRILLO
C.C. 1.033.712.460 de Bogotá

ROSS MERY CALVACHE VIECCO
C.C. 49.694.273 de Agustín Codazzi.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	14
1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	16
1.1 PROBLEMA	16
1.1.1 Descripción del problema	16
1.1.2 Formulación del problema	17
1.1.3 Sistematización del problema.....	17
1.2 OBJETIVOS	18
1.2.1 Objetivo General.....	18
1.2.2 Objetivo Específico.....	18
1.3 JUSTIFICACIÓN	18
1.4 MARCO DE REFERENCIA	21
1.4.1 Marco Teórico.....	21
1.4.1.1 Características fundamentales del clima organizacional	24
1.4.1.2 Dimensiones del clima organizacional.....	25
1.4.1.3 Supuestos del clima organizacional	27
1.4.1.4 Medición del clima organizacional.....	28
1.4.2 Marco Conceptual.....	30
1.4.3 Marco Legal	32
1.4.3.1 Normas en materia salud.....	32
1.4.3.2 Normas en materia laboral	35
1.5 DISEÑO METODOLÓGICO	38
1.5.1 Tipo de estudio	38
1.5.2 Método de estudio	39
1.5.3 Enfoque del estudio	39
1.5.4 Fuentes de información	40
1.5.5 Población y muestra	41

1.5.6	Instrumentos de recolección de la información	41
2.	PRESENTACIÓN DEL CENTRO DE SALUD	42
2.1	MISIÓN	42
2.2	VISIÓN	42
2.3	PRINCIPIOS Y VALORES	42
2.4	POLÍTICA DE CALIDAD	43
2.5	OBJETIVOS CORPORATIVOS	43
2.6	RECURSOS	44
2.7	MODELO DE ATENCIÓN	44
2.8	ORGANIGRAMA	45
3.	DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	46
3.1	RELACIONES INTERPERSONALES Y EL SENTIDO DE PERTENENCIA	46
3.1.1	Las relaciones interpersonales	47
3.1.2	Sentido de pertenencia	48
3.2	VALORES COLECTIVOS	50
3.3	CLARIDAD, COHERENCIA Y ESTILO DE DIRECCIÓN	51
3.3.1	Claridad y coherencia de la dirección.	52
3.3.2	Estilo de dirección	53
3.4	DISPONIBILIDAD DE RECURSOS, ESTABILIDAD LABORAL Y RETRIBUCIÓN DE RECURSOS	56
3.4.1	Disponibilidad de recursos	56
3.4.2	Estabilidad laboral	58
3.4.3	Retribución	59
3.5	VALORACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE SALUD DE APULO CUNDINAMARCA	61
3.5.1	Análisis específico de los ítems del clima organizacional del Centro de Salud de Apulo	61
3.5.2	Análisis general y por los factores del clima organizacional del Centro de Salud de Apulo	64

3.5.3	Nivel porcentual de clima organizacional del Centro de Salud de Apulo	66
4.	PROPUESTA ESTRATÉGICA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE SALUD DE APULO CUNDINAMARCA ..	68
4.1	INTRODUCCIÓN	68
4.2	JUSTIFICACIÓN	68
4.3	OBJETIVOS	70
4.3.1	Objetivo general.....	71
4.3.2	Objetivo específicos.....	71
4.4	PRIORIZACIÓN DE LOS ASPECTOS A MEJORAR EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE SALUDA DE APULO	71
4.5	PLAN DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE SALUD DE APULO	72
5.	CONCLUSIONES	80
6.	RECOMENDACIONES	81
	BIBLIOGRAFÍA.....	82

LISTA DE CUADROS

Pág.

Cuadro 1. Forma de valoración cualitativa y cuantitativa de los ítems	46
Cuadro 2. Valoración de las relaciones interpersonales del personal del Centro de Salud de Apulo	47
Cuadro 3. Valoración del sentido de pertenencia del personal del Centro de Salud de Apulo	49
Cuadro 4. Apropiación de los valores colectivos por parte del personal del Centro de Salud de Apulo	50
Cuadro 5. Claridad y coherencia de la dirección del centro de Salud de Apulo	52
Cuadro 6. Estilo de dirección en Centro de Salud de Apulo.....	55
Cuadro 7. Disponibilidad de recursos para el desarrollo de la labores en el Centro de Salud de Apulo	57
Cuadro 8. Estabilidad laboral del personal del Centro de Salud de Apulo	58
Cuadro 9. Retribución del personal del Centro de Salud de Apulo	60
Cuadro 10. Análisis específico del nivel de satisfacción en el Centro de Salud de Apulo	62
Cuadro 11. Valoración del clima organizacional del Centro de Salud de Apulo	65
Cuadro 12. Nivel porcentual del clima organizacional en el Centro de Salud de Apulo.	66
Cuadro 13. Impacto del desarrollo y gestión de un buen clima organizacional	69
Cuadro 14. Priorización de los elementos críticos del clima organizacional del Centro de Salud de Apulo	71
Cuadro 15. Estrategias para el mejoramiento de los elementos críticos del clima organizacional del Centro de Salud de Apulo.....	73
Cuadro 16. Plan de acciones estratégicas para el mejoramiento del clima organizacional del Centro de Salud de Apulo.....	75

Cuadro 17. Presupuesto de costos de la propuesta.....	77
Cuadro 18. Cronograma de tiempo de aplicación de la propuesta.....	79

LISTA DE GRÁFICOS

Pág.

Grafico 1. Organigrama del Centro de Salud de Apulo Cundinamarca	45
Gráfico 2. Valoración de las relaciones interpersonales del personal del Centro de Salud de Apulo	48
Gráfico 3. Valoración del sentido de pertenencia del personal del Centro de Salud de Apulo	49
Grafico 4. Apropiación de los valores colectivos por parte del personal del Centro de Salud de Apulo	51
Gráfico 5. Claridad y coherencia de la dirección del centro de Salud de Apulo	53
Gráfico 6. Estilo de dirección en Centro de Salud de Apulo	55
Gráfico 7. Disponibilidad de recursos para el desarrollo de la labores en el Centro de Salud de Apulo	57
Gráfico 8. Estabilidad laboral del personal del Centro de Salud de Apulo.....	59
Gráfico 9. Retribución del personal del Centro de Salud de Apulo.....	60
Gráfico 10. Valoración del clima organizacional del Centro de Salud de Apulo	67

INTRODUCCIÓN

El presente estudio, tuvo como finalidad diagnosticar el clima organizacional en el Centro de Salud de Apulo, anexo al Hospital Marco Felipe Afanador de Tocaima Cundinamarca; para tal propósito se utilizó la prueba EDCO la cual consta de 40 preguntas que miden ocho factores claves del clima organizacional entre los que se cuentan: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia de la dirección y valores colectivos. Esta investigación se propone debido a que el talento humano es el factor clave que garantiza el desarrollo, productividad y competitividad de las organizaciones, sobre todo cuando se trata de organizaciones prestadoras de servicios como es el caso.

El estudio es de tipo exploratorio y descriptivo con un método inductivo, pues se desarrolla mediante una exploración directa en la población objetivo, de la cual se extrae información específica que analizada integralmente permitirá conocer el nivel de satisfacción del clima organizacional en el Centro de Salud de Apulo.

El desarrollo de este estudio obedece a la necesidad que existe en la entidad de conocer los factores que vienen afectando el entorno laboral, los cuales son evidentes en conflictos y comportamientos negativos, principalmente entre jefes y subordinados.

El documento consta de seis capítulos básicos, el primero de ellos hace referencia a los antecedentes, es decir, presenta la problemática, fines, justificación, referencias teóricas y metodología utilizada para lograr los objetivos propuestos. El segundo capítulo entre tanto presenta la información básica del Centro de Salud de Apulo, tal como la misión, visión, valores, políticas, objetivos corporativos, recursos y organización.

El tercer capítulo contiene el diagnóstico del clima organizacional del Centro de Salud de Apulo, logrado mediante la aplicación de la prueba EDCO, es decir, se analiza: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia de la dirección y valores colectivos.

El cuarto capítulo presenta la propuesta que hacen las investigadoras tomando como referencia los resultados obtenidos en el diagnóstico previo realizado, esta propuesta busca minimizar las debilidades y maximizar las fortalezas del clima organizacional del Centro de Salud de Apulo Cundinamarca, para de esta forma optimizar las relaciones laborales y ofrecer a los directivos un instrumento que contribuye al mejoramiento continuo.

Finalmente se presenta las conclusiones y recomendación, producto de los resultados obtenidos.

1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

1.1 PROBLEMA

1.1.1 Descripción del problema. Un mal ambiente laboral no solo genera situaciones nocivas dentro de la organización, sino que trasciende y se convierte en un factor negativo que afecta la imagen de una empresa. De forma específica, un mal clima organizacional crea una percepción de malestar en el personal que se traduce en inadaptación, bajo rendimiento, frustración, apatía, aislamiento, estrés, inseguridad, rotación, ausentismo, rivalidad, chismes, sabotaje, y en algunos casos puede llegar a situaciones de conflicto intenso que desembocan en agresiones verbales y físicas; y a pesar de que estos conflictos se generan dentro de la empresa, esto no se queda ahí sino que afecta al cliente que recibe un mal servicio con procesos ineficientes y resultados ineficaces.

Además, las consecuencias de un clima organizativo negativo para los colaboradores es que sus objetivos laborales cambian, la meta ya no es el rendimiento y la productividad, sino que sobrellevar o soportar las condiciones de conflicto del día a día y pelear frente a las dificultades frecuentes, lo que involucra un desgaste físico, mental y emocional, que desmejora su salud y por ende su calidad de vida.

De otro lado, las organizaciones que no gestionan su clima organizacional, no solo desconocen la percepción que tiene sus empleados sobre la empresa, sino que además pueden estar ignorando y subestimando factores de improductividad que provienen del descontento y la falta de motivación su talento humano.

En el caso de específico del Centro de Salud de Apulo Cundinamarca los problemas del entorno laboral son evidentes en situaciones como falta de respeto, consideración y apoyo a los colaboradores y usuarios por parte de los jefes, lo

cual repercute en situaciones de conflicto permanente y un ambiente negativo que disminuye la productividad y afecta directamente la calidad en la atención; así mismo, no hay claridad en las funciones y responsabilidades del personal, sumada a una insuficiencia de elementos e instrumentos de seguridad, que dificulta el desarrollo de las actividades laborales.

De otro lado, los sistemas de información y comunicación entre las diferentes dependencias de la entidad son ineficientes, esto conlleva a que no se conozca realmente cuáles son las metas y resultados de las mismas, generándose información y datos informales de poca validez, producto de chismes y comentarios de pasillo.

1.1.2 Formulación del problema. ¿Cuáles son las fortalezas y/o debilidades del clima organizacional en el Centro de Salud de Apulo, anexo al Hospital Marco Felipe Afanador de Tocaima Cundinamarca y que estrategias contribuyen a su mejoramiento?

El clima or en ecs afecta la prestación de servicios la cual se ve afectada la toma de decisiones, mal

1.1.3 Sistematización del problema.

¿Cómo son las relaciones interpersonales y cuál es el sentido de pertenencia creado en el ambiente laboral del Centro de Salud de Apulo Cundinamarca?

¿Qué valores colectivos comparten los colaboradores del Centro de Salud de Apulo Cundinamarca?

¿Qué claridad, coherencia y estilo tiene el personal encargado de dirigir y/o administrar el Centro de Salud de Apulo Cundinamarca?

¿Qué disponibilidad de recursos, estabilidad y retribución hace parte del ambiente de trabajo y entorno laboral del Centro de Salud de Apulo Cundinamarca?

¿Qué acciones estratégicas contribuyen a minimizar las debilidades y maximizar las fortalezas, del clima organizacional del Centro de Salud de Apulo Cundinamarca?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General.

PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO DE SALUD DE APULO, ANEXO AL HOSPITAL MARCO FELIPE AFANADOR DE TOCAIMA CUNDINAMARCA.

1.2.2 Objetivo Específico.

- Diagnosticar las relaciones interpersonales de los colaboradores del centro de salud de Apulo.
- Caracterizar el estilo de dirección y administración en el Centro de Salud de Apulo
- Determinar acciones estratégicas que contribuirán a minimizar las debilidades y maximizar las fortalezas, del clima organizacional del Centro de Salud de Apulo Cundinamarca

1.3 JUSTIFICACIÓN

La importancia de este estudio se fundamenta en el hecho de que “la eficacia, la eficiencia, la productividad y la competitividad son elementos esenciales para que una organización obtenga buenos resultados de trabajo y para ello la conducta y el

comportamiento de los recursos humanos son decisivos, jugando el clima organizacional un rol preponderante.¹ En otros términos, el talento humano se considera el recurso o factor clave que dinamiza y crea el valor diferencial en las organizaciones que buscan ser competitivas, por lo cual su gestión y desarrollo es vital si se quiere contar con un ambiente laboral sano que impacte en el éxito de la organización.

La conceptualización anterior, evidencia la necesidad de realizar un diagnóstico del clima organizacional en el Centro de Salud de Apulo, con el fin de identificar las fortalezas y/o debilidades que se tienen en el ambiente de trabajo de esta organización; para este caso se eligió la prueba EDCO debido a que es una prueba integral que permite medir factores claves del entorno laboral como: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia de la dirección y valores colectivos; además es una prueba flexible que permite su aplicación en todo tipo de organización sin importar su objeto social. De esta manera, a través de este instrumento se pueden encontrar rápidamente dificultades e inconvenientes en el entorno laboral, requiriéndose además poca inversión de tiempo y recursos económicos.

De forma específica, con la aplicación de este instrumento se puede conocer la opinión o percepción que tiene los colaboradores respecto a las relaciones formales e informales y la gestión del recurso humano, para tomar las medidas pertinentes que beneficien el entorno laboral, trabajo en equipo y se cree una ambiente participativo, lo que consecuentemente impacta en los resultados y contribuye a maximizar la eficiencia de la entidad. En otra palabras, valorar las fuentes de dificultad, de estrés o de insatisfacción que afectan el negativamente el

¹ VALDEZ HERRERA, Clemente. Clima organizacional. [citado el 22 de septiembre de 2015] disponible en: <http://www.gestiopolis.com/clima-organizacional/>

clima de organización, hace parte de las acciones estratégicas que se deben tener para lograr un mejoramiento continuo que contribuya a comportamiento organizacional positivo y por ende una buena productividad empresarial.

Además de las razones anteriores, este diagnóstico es conveniente y oportuno en la medida que permite identificar problemas que afectan el rendimiento y desempeño de los colaboradores del centro de salud; siendo una contribución directa al proceso de gestión del talento humano y el mejoramiento general de la organización; así, los resultados que se tengan serán la base para mejorar la calidad de vida del personal interno, impactando positivamente en la población que se beneficia de los servicios de salud que ofrece esta entidad en el municipio de Apulo Cundinamarca; es decir, la percepción que tengan los empleados del clima laboral afecta su comportamiento, positiva o negativamente, repercutiendo en el servicio o atención que se les brinda a los usuarios.

De otro lado, este diagnóstico es también un aporte directo al cumplimiento del Programa de Auditoria para el Mejoramiento de la Calidad de la Atención en Salud (PAMEC), pues contribuye a cumplir con los estándares y criterios de certificación propuestos por el Ministerio de Salud; los cuales determinan específicamente que las entidades que operan en el sector salud deben evaluar periódicamente el clima organizacional, como parte del proceso para identificar y responder a las necesidades del talento humano de la organización, y la generación de planes de mejoramiento.²

Finalmente, para las investigadoras este estudio les permite afianzar sus conocimientos referentes a un área que se relaciona directamente con la gerencia de los servicios de la salud, es decir, el diagnóstico del clima organizacional hace

²Ministerio de Protección social. república de Colombia. Manual de Acreditación en Salud Ambulatorio y Hospitalario Colombia. Versión 003. P. 30

parte directa de la gestión del talento humano, elemento relevante en la prestación de un servicio de salud eficiente dentro de un contexto humano y de calidad.

1.4 MARCO DE REFERENCIA

1.4.1 Marco Teórico. El estudio del clima organizacional parte de “un concepto de organización, desde perspectiva de la teoría de las relaciones humanas, la cual enfatiza en la importancia del hombre en su función de trabajo por su participación en un sistema social”³. De esta manera, se entiende que una organización es un conjunto de individuos que interactúan con un propósito u objetivo común, por lo que dicha interacción genera un clima, ambiente o atmosfera que es el resultado de las relaciones de sus individuos.

El clima organizacional es un concepto diferente a la cultura organizacional, pues el primero está relacionado directamente con “el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que el jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa y los proveedores;”⁴ en tanto que la cultura organizacional son las creencias y valores compartidos por los integrantes de la organización.

De esta forma, “el clima laboral es como un proceso continuo de producción y reproducción de las interacciones, un producto cultural que no es ni objetivo ni subjetivo, sino intersubjetivo. El clima es, pues, una especie de actitud colectiva que se produce y reproduce continuamente por las interacciones de los miembros

³ MÉNDEZ ÁLVAREZ Carlos Eduardo. Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención. Bogotá Colombia. Universidad del Rosario. 2006. P. 30

⁴ TEJADA DE LÓPEZ, Blanca Doly. Administración de servicios de alimentación. Calidad, nutrición, productividad y beneficios. Medellín: Universidad de Antioquia, 2006. P. 69

de la organización.⁵ Conforme a esta conceptualización es evidente que el clima organizacional es una percepción que tiene cada empleado del entorno laboral de la organización donde trabaja, por lo cual tiene un poco de subjetividad que se fundamenta en una realidad objetiva de la empresa.

El estudio del clima organizacional se puede enfocar desde dos perspectivas básicas la primera es la psicológica, desde este enfoque Kurt Lewin (1935, 1951); Argyris (1958); Murray (1938; Forchand y Gilmer (1964); Taguiri (1968); Campbel (1970); Hellriegel y Slocum (1974); Ekvall (1983); Payne y Pugh (1976) y Redruejo (1983), determinan que "el clima organizacional es el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social. Tal proceso está influenciado por el sistema de valores, actitudes y creencia, así como de su ambiente o entorno interno lo cual permite construir percepciones que por su origen e impacto colectivo se constituyen en atributos de la organización como un todo, así como de los subsistemas que la conforman. Tales percepciones influyen en los comportamientos y actitudes que las personas asumen en la organización⁶. En tanto que desde perspectiva humanística afirma que el clima organizacional "es la tierra fértil o árida que se genera en la organización por la actitud. Compromiso liderazgo, expectativas y confianza por parte de los directivos; y que influye de un manera directa y determinante en el ánimo, creatividad y desarrollo de la potencialidad de los miembros de la empresa"⁷. Con esta última visión se visualiza el clima organizacional como un proceso de interacción social entre personas, que a su vez se ve afectada por el estilo de dirección.

⁵ LLANEZA ALVARES, Javier. Ergonomía y psicosociología aplicada. Lex Nova, 2007. ISBN: 8484067777, 978848406777. 556 p. p. 466

⁶ Ibít. P. 30

⁷ DE LA PARRA, Paz Eric. Guía práctica para lograr la calidad en el servicio. Editorial ISEF. 1997. P. 56

Este clima puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de un grupo, organización o personas que se encuentran dentro o fuera de él, y puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes lo integran. En suma, es la expresión personal de la “percepción” que los empleados tienen e influye directamente en el desempeño del mismo.⁸ En otras palabras el clima organizacional incluye elementos que caracterizan la organización formal e informal que al ser percibidos por el individuo determinan su comportamiento en actitudes que se reflejan en sus niveles de motivación; así, su medición y análisis ha de orientarse al grado de percepción que los empleados tienen sobre situaciones creencias y actitudes frente a hechos, personas y eventos que caracterizan a la organización.⁹

Generalmente el clima organizacional tiene a reflejar: la historia de las lucha interna y externa a las que han sido sometidas la organización social, el tipo de individuos que son atraídos por la organización, la estructura interna de la organización, sus procedimientos de trabajo y la distribución física interna de los elementos; las formas de comunicación de los distintos miembros que constituyen el sistema social y el ejercicio de la autoridad dentro de la organización.¹⁰

La importancia del clima organizacional radica en que las personas toman decisiones y reacciones frente a la realidad de la organización, no por esta misma, sino por el moco como la perciben y se la representan. Por lo tanto una misma realidad empresarial puede ser percibida de diferente manera por cada una de las áreas de la empresa y de los empleados. Es relevante entonces conocer esa

⁸ TEJADA DE LÓPEZ, Blanca Doly. Administración de servicios de alimentación. Op. Cit. P. 70

⁹ MÉNDEZ ÁLVAREZ Carlos Eduardo. Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención. Op. Cit. P.18

¹⁰ BERTOGLIO, Oscar Johansen, Jane Willis. Anatomía de la empresa: Una teoría general de las organizaciones sociales. Editorial LIMUSA. 1982. P. 63.

percepción colectiva de los empleados llamada “clima” para entender sus acciones y reacciones¹¹.

1.4.1.1 Características fundamentales del clima organizacional. El clima organizacional es un fenómeno multicausal, dinámico y diverso en sus dimensiones, los elementos percibidos pertenecen a un conjunto de variables entre las que se destacan:¹²

- 1) El diseño y la estructura organizacional resaltándose; el tamaño de la organización conjuntamente con su organigrama y la cantidad de niveles jerárquicos; los puestos de trabajo, su división, cooperación y especialización de las funciones y tareas; la delegación, descentralización y centralización de la autoridad y la toma de decisiones.
- 2) El medio ambiente y el entorno en general cuyas incidencias son percibidas por el trabajador ya sea de forma directa o indirecta, posee también repercusión en el comportamiento laboral siendo una característica importante, por su variedad con relación a las distintas organizaciones.
- 3) Los recursos humanos y su gestión están estrechamente relacionados con los distintos procesos de las organizaciones, que son percibidos y caracterizan el clima, entre ellos tenemos; la comunicación, su dirección y sentido, y si la misma es simétrica o complementaria; los conflictos aparecidos, su gestión y solución; la posición relativa de los puestos de trabajo y su consecuente (o no) aplicación del sistema salarial y de incentivos.

¹¹ AMORÓS, Eduardo. Comportamiento organizacional. Colombia. Publicado por Juan Carlos Martínez Coll. P. 244.

¹² VALDEZ HERRERA, Clemente. Clima organizacional. Op. Cit.

4) La situación psicológica de cada trabajador, grupo u organización en general y otros aspectos como los valores, normas y las actitudes, vistos a través de las percepciones caracterizan el clima organizacional.

5) El clima tiene un carácter general, o sea, como fenómeno para toda la organización, en ocasiones puede presentarse con un carácter particular de una unidad, adscrita a la organización, o también un departamento o división, esto se conoce como microclima, o sea, que lo percibido por trabajadores de una unidad puede ser distinto a lo que perciben otras personas de áreas distintas de una misma organización. Por lo que el clima puede manifestarse o identificarse en los niveles: grupal, departamental o divisional, en unidades, en toda la organización.

6) El clima difiere a la tarea, ya que pueden ser percibidos distintos climas por personas que realizan la misma actividad, otra diferencia es con la satisfacción laboral ya que esta última expresa una reacción afectiva hacia su labor u organización.

1.4.1.2 Dimensiones del clima organizacional. El clima organizacional se puede visualizar a través de 9 dimensiones a saber:¹³

1) 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 estructurado.

¹³ LITWIN y STINGER. Citado por: IRIS Maria, GÓMEZ Nodarse y MONTES Mercedes C. de Oca Thomas. El diagnóstico del clima organizacional en las empresas: Una experiencia cubana. [citado el 10 de mayo de 2014] Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/diagnostico-del-clima-organizacional-en-las-empresas.htm>

2) Responsabilidad: Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3) Recompensa: Corresponde a 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.

4) Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5) 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.

6) 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. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7) Estándares: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

8) Conflictos: Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9) 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, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

1.4.1.3 Supuestos del clima organizacional. Los supuestos básicos de esta aproximación son:¹⁴

- 1) El clima es un atributo de la organización y son las características de la organización las que influyen en las percepciones del clima.
- 2) En la formación del clima organizacional intervienen principalmente factores estructurales, sin negar la influencia de las características individuales.
- 3) Como conjunto de atributos específicos de una organización, el clima puede inducirse de la forma en que la organización se relaciona con sus miembros.
- 4) Cuando existen contextos semejantes, los individuos que trabajan en esos contextos desarrollan percepciones semejantes derivadas, no de las características idiosincrásicas, sino de las características objetivas de la organización.
- 5) Esta visión del clima implica una medición objetiva de las propiedades y procesos organizacionales, y una medida indirecta perceptual de los atributos objetivos organizacionales. La unidad de análisis, consecuentemente, es la organización.

¹⁴ MAÑAS, GONZÁLEZ Y PEIRÓ, 1999. Citado por: CHIANG VEGA, Margarita; MARTÍN RODRIGO María José; NÚÑEZ PARTIDO Antonio Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Universidad Pontificia Comillas, 2010. 302 p. p. 39

1.4.1.4 Medición del clima organizacional. Medir el clima organizacional es basarse en la percepción en conjunto de cada uno de los integrantes a cerca de sus relaciones intervinientes que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales, que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización y que puede incidir directamente en la productividad.¹⁵

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.¹⁶ Dentro de las encuestas o instrumentos de medición están los siguientes:

- 1) Prueba TECLA
- 2) Prueba EDCO
- 3) Prueba IMCOC
- 4) Prueba ECO

La medición del clima organizacional es un proceso indispensable para monitorear el grado de satisfacción del personal, detectar los aspectos positivos que están siendo bien manejados por la empresa, así como los aspectos críticos que pueden

¹⁵ Anónimo. Técnicas para medir el clima organizacional. [citado el 23 de septiembre de 2015] disponible en: <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/21317/Capitulo2.pdf>

¹⁶ ESLAVA, Edgar y GUERRA PARADA, José Alcibíades. Qué es el Clima Organizacional [citado el 23 de septiembre de 2015] disponible en: http://www.degerencia.com/tema/clima_organizacional

ser detonadores de graves problemas organizacionales. Los resultados que se tengan en la medición son base para definir acciones de mejoramiento que generara un buen clima organizacional, lo cual trae los siguientes beneficios:¹⁷

- Satisfacción
- Adaptación
- Afiliación
- Actitudes laborales positivas
- Conductas constructivas
- Ideas creativas para la mejora
- Alta productividad
- Logro de resultados
- Baja rotación

Así, si no se diagnostica y gestiona el desarrollo de un buen clima organizacional se crea un ambiente laboral deficiente que trae las siguientes consecuencias negativas:¹⁸

- Inadaptación
- Alta rotación
- Ausentismo
- Poca innovación
- Baja productividad
- Fraudes y robos
- Sabotajes
- Tortuguismo

¹⁷ Líderes en acción. Clima organizacional. citado el 23 de septiembre de 2015] disponible en: http://www.valorhumano.com.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=70:clima-organizacional&catid=36:noticias-de-valor-h

¹⁸ Ibíd.

- Impuntualidad
- Actitudes laborales negativas
- Conductas indeseables

1.4.2 Marco Conceptual. Para una mejor comprensión de este estudio se hace pertinente la realización de un marco de conceptos que ubican al lector en el contexto de estudio.

Ambiente de trabajo: es el escenario que reúne un conjunto de condiciones que contribuye a generar satisfacción o insatisfacción en el colaborador.

Clima organizacional: es la percepción que tienen los colaboradores respecto a las relaciones personales, la disponibilidad de recursos, los valores colectivos y la claridad, coherencia y liderazgo de los directivos.

Coherencia en la dirección: es la relación o conexión que existe entre los ideales, valores y metas de la entidad y las acciones que emprenden las personas encargadas de llevar a cabo la dirección de la entidad.

Directivos: son las personas que se encargan de llevar a cabo la toma de decisiones y las acciones tendientes a cumplir el objeto social de la organización.

Disponibilidad de recursos: es la existencia de recursos materiales, económicos y humanos que contribuyen al cumplimiento eficiente de las metas de la organización.

Estabilidad laboral: es el derecho a conservar el trabajo por un periodo indefinido.

Estilo de dirección: es la manera como los directivos del centro de salud imparten las ordenes y toma las decisiones, con el fin de cumplir los objetivos de la entidad.

Gestión del talento humano: es la capacidad que tiene la entidad de conseguir, optimizar y tratar el talento humano, con el que se cuenta para lograr los objetivos de la empresa.

Liderazgo: es la capacidad que tiene la dirección de establecer acciones y definir metas que sean aceptadas y seguidas por sus colaboradores.

Organización: en este caso se toma desde perspectiva de la teoría de las relaciones humanas, es decir, como un conjunto de personas que buscan fines comunes.

Relaciones interpersonales: son los lazos o asociaciones que se generan con motivo de la interacción de personas que actúan dentro de una misma organización, las cuales pueden ser deliberadas por afinidad o forzadas de acuerdo con la formalidad de la estructura organizacional.

Remuneración: es la retribución económica o en especie que se les otorga a los trabajadores con motivo de la actividad laboral desarrollada en la entidad.

Retribución: es la retribución económica o en especie que se les otorga a los trabajadores con motivo de la actividad laboral desarrollada en la entidad.

Sentido de pertenencia: es la capacidad y disposición que tienen los colaboradores para identificarse con los valores y objeto social de la organización.

Servicio de salud: son los servicios que prestan las entidades con el fin de satisfacer las necesidades de bienestar y salud de las personas.

Talento humano: es uno de los elementos más importantes de la entidad conformado por las personas que con sus conocimientos permiten el logro de los objetivos de la empresa.

Valores colectivos: son el conjunto de creencias éticas y morales, que se comparten y comunican entre los miembros de la entidad.

1.4.3 Marco Legal. Esta parte del documento muestra las normas competentes que regulan la salud en Colombia y aquellas que reglamentan las relaciones entre patronos y trabajadores.

1.4.3.1 Normas en materia salud. Las principales normas en materia salud que se relacionan con esta investigación son:

LEY 1468 DE 2011 (Junio 30) *por la cual se modifican los artículos 236, 239, 57, 58 del Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones.*

DECRETA:

Descanso remunerado en la época del parto.

Prohibición de despido.

Obligaciones especiales del empleador

Obligaciones especiales del trabajador

LEY 1164 DE 2007 (Octubre 03) *Por la cual se dictan disposiciones en materia del Talento Humano en Salud.*

Artículo 1°. Del objeto. La presente ley tiene por objeto establecer las disposiciones relacionadas con los procesos de planeación, formación, vigilancia y control del ejercicio, desempeño y ética del Talento Humano del área de la salud

mediante la articulación de los diferentes actores que intervienen en estos procesos.

Por Talento Humano en Salud se entiende todo el personal que interviene en la promoción, educación, información de la salud, prevención, diagnóstico, tratamiento, rehabilitación y paliación de la enfermedad de todos los habitantes del territorio nacional dentro de la estructura organizacional de la prestación de los servicios de salud.

Artículo 2°. De los principios generales. El Talento Humano del área de la Salud se regirá por los siguientes principios generales:

Equidad: La formación y el desempeño del Talento Humano en Salud deben estar orientados a proveer servicios de salud en cantidad, oportunidad y calidad igual para todos los habitantes de acuerdo con sus necesidades e independiente de su capacidad de pago.

Solidaridad: La formación y el desempeño del Talento Humano en Salud deben estar fundamentados en una vocación de servicio que promueva la mutua ayuda entre las personas, las instituciones, los sectores económicos, las regiones y las comunidades bajo el principio de que el más fuerte debe apoyar al más débil.

Calidad: La formación y el desempeño del Talento Humano en Salud, debe caracterizarse por el logro de los mayores beneficios posibles en la formación y la atención, dentro de la disponibilidad de recursos del sistema educativo y de servicios y con los menores riesgos para los usuarios de servicios de salud. Se reconocen en la calidad dos componentes interrelacionados: el ejercicio idóneo de competencias propias de cada profesión u ocupación en salud y la satisfacción y mejoramiento de la salud de los usuarios de los servicios.

Ética: La formación y el desempeño del Talento Humano en Salud, debe estar enmarcado en el contexto cuidadoso de la vida y la dignidad del ser humano.

Integralidad: La formación y el desempeño del talento humano debe reconocer las intervenciones y actividades necesarias para promover, conservar y recuperar la salud, prevenir las enfermedades, realizar tratamientos y ejecutar acciones de rehabilitación, todos ellos en cantidad, calidad, oportunidad y eficiencia de la salud de los individuos y las colectividades.

Concertación: La formación y el desempeño del Talento Humano en Salud deben establecer espacios y mecanismos para propiciar acercamientos conceptuales y operativos que permitan definir líneas compartidas de acción, por parte de los diferentes actores que intervienen en la prestación de los servicios de salud.

Unidad: Debe ser una característica del accionar de los diferentes actores institucionales que intervienen en la formación y el desempeño del Talento Humano en Salud, que garantiza la concreción de la articulación y la armonización de las políticas, estrategias, instrumentos legislativos, normas, procesos y procedimientos que rigen en sus respectivos campos de actuación para lograr un desarrollo equilibrado y acorde con las necesidades del país.

Efectividad: La formación y el desempeño del personal de salud, deben garantizar en sus acciones el logro de resultados eficaces en la atención de salud individual y colectiva, mediante la utilización eficiente de los recursos disponibles y la selección del mejor curso de acción alternativa en términos de costos.

LEY 1122 DE 2007 (enero 9) por la cual se hacen algunas modificaciones en el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones.

Artículo 1°. Objeto. La presente ley tiene como objeto realizar ajustes al Sistema General de Seguridad Social en Salud, teniendo como prioridad el mejoramiento en la prestación de los servicios a los usuarios. Con este fin se hacen reformas en los aspectos de dirección, universalización, financiación, equilibrio entre los actores del sistema, racionalización, y mejoramiento en la prestación de servicios de salud, fortalecimiento en los programas de salud pública y de las funciones de inspección, vigilancia y control y la organización y funcionamiento de redes para la prestación de servicios de salud.

LEY 789 DE 2002 (diciembre 27) *Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo.*

Artículo 1. Sistema de protección social. El sistema de protección social se constituye como el conjunto de políticas públicas orientadas a disminuir la vulnerabilidad y a mejorar la calidad de vida de los colombianos, especialmente de los más desprotegidos. Para obtener como mínimo el derecho a: la salud, la pensión y al trabajo.

El objeto fundamental, en el área de las pensiones, es crear un sistema viable que garantice unos ingresos aceptables a los presentes y futuros pensionados.

En salud, los programas están enfocados a permitir que los colombianos puedan acceder en condiciones de calidad y oportunidad, a los servicios básicos.

1.4.3.2 Normas en materia laboral

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA 1991

ARTICULO 53. El Congreso expedirá el estatuto del trabajo. La ley correspondiente tendrá en cuenta por lo menos los siguientes principios mínimos fundamentales:

Igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales; facultades para transigir y conciliar sobre derechos inciertos y discutibles; situación más favorable al trabajador en caso de duda en la aplicación e interpretación de las fuentes formales de derecho; primacía de la realidad sobre formalidades establecidas por los sujetos de las relaciones laborales; garantía a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario; protección especial a la mujer, a la maternidad y al trabajador menor de edad.

El estado garantiza el derecho al pago oportuno y al reajuste periódico de las pensiones legales.

Los convenios internacionales del trabajo debidamente ratificados, hacen parte de la legislación interna.

La ley, los contratos, los acuerdos y convenios de trabajo, no pueden menoscabar la libertad, la dignidad humana ni los derechos de los trabajadores.

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

ARTICULO 55. Se garantiza el derecho de negociación colectiva para regular las relaciones laborales, con las excepciones que señale la ley.

Es deber del Estado promover la concertación y los demás medios para la solución pacífica de los conflictos colectivos de trabajo.

CODIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO Adoptado por el Decreto Ley 2663 del 5 de agosto de 1950 "Sobre Código Sustantivo del Trabajo", publicado en el Diario Oficial No 27.407 del 9 de septiembre de 1950, en virtud del Estado de Sitio promulgado por el Decreto Extraordinario No 3518 de 1949.

Artículo 1º. Objeto. La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

Artículo 2º. Aplicación territorial. El presente Código rige en todo el territorio de la República para todos sus habitantes, sin consideración a su nacionalidad.

Artículo 3º. Relaciones que regula. El presente Código regula las relaciones de derecho individual del Trabajo de carácter particular, y las de derecho colectivo del Trabajo, oficiales y particulares.

Artículo 4º. Servidores públicos. Las relaciones de derecho individual del Trabajo entre la Administración Pública y los trabajadores de ferrocarriles, empresas, obras públicas y demás servidores del Estado, no se rigen por este Código, sino por los estatutos especiales que posteriormente se dicten.

LEY 1562 DE 2012 (Julio 11) *Por la cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de Salud Ocupacional.*

DECRETO 1477 DE 2014 (Agosto 05) *Por el cual se expide la Tabla de Enfermedades Laborales.*

Artículo 1°. Tabla de Enfermedades Laborales. El presente decreto tiene por objeto expedir la Tabla de Enfermedades Laborales, que tendrá doble entrada: i) agentes de riesgo, para facilitar la prevención de enfermedades en las actividades laborales, y ii) grupos de enfermedades, para determinar el diagnóstico médico en los trabajadores afectados.

DECRETO NÚMERO DE 2013 *Por el cual se reglamenta la Ley 411 de 1997 aprobatoria del Convenio 151 de la OIT, en lo relativo a los procedimientos de negociación y solución de controversias con las organizaciones de empleados públicos.*

Artículo 1°. Objeto. El presente Decreto tiene por objeto regular el procedimiento para la negociación de las condiciones de empleo, entre las entidades y autoridades públicas competentes y las organizaciones sindicales de empleados públicos.

1.5 DISEÑO METODOLÓGICO

1.5.1 Tipo de estudio. Este estudio integró la exploración, descripción y el análisis; de esta forma la exploración “sirvió para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos”¹⁹ mientras que la descripción permitió “hacer una especie de mapa de preferencias y el analítico lo complementará con la interpretación y comprensión objetiva de los hechos o fenómenos estudiados”²⁰ para finalmente hacer un análisis de datos y llegar a

¹⁹ Técnicas de estudio. El proceso de investigación. ¿en qué consisten los estudios exploratorios? [citado el 27 de septiembre de 2015] disponible en: <http://www.tecnicas-de-estudio.org/investigacion/investigacion21.htm>

²⁰ TAMAYO Y TAMAYO, Mario. La investigación módulo 2. Seria aprender a investigar. Bogotá Colombia: ICFES. 1999. 140 p.p. 81 y 124

conclusiones finales que llevaron a un diagnóstico objetivo del clima organizacional. Todo esto mediante el análisis de ocho variables claves a saber:

- 1) Relaciones interpersonales
- 2) Estilo de dirección
- 3) Sentido de pertenencia
- 4) Retribución
- 5) Disponibilidad de recursos
- 6) Estabilidad
- 7) Claridad y coherencia en la dirección.
- 8) Valores colectivos

1.5.2 Método de estudio. El diagnóstico del clima organizacional del centro de salud de Apulo Cundinamarca requirió la implementación de un método de estudio deductivo, el cual utiliza leyes generales, aplicables a casos particulares. De forma específica se tomó el instrumento EDCO debido a que es un instrumento integral que a diferencia de otros, como la TECLA, ECO y la IMCOC, permite una mayor adaptabilidad a cualquier tipo de organización; para de esta forma analizar las ocho variables (relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia de la dirección y valores colectivos) y tener así resultados generales válidos para toda la entidad.

1.5.3 Enfoque del estudio. Dadas las características investigativas de un diagnóstico del clima organizacional, el enfoque adecuado fue el cualitativo pues este “busca llegar al conocimiento desde adentro, por medio del entendimiento de intenciones y el uso de la empatía, su confiabilidad se logra mediante un adecuado manejo de datos y la organización de la información y los valores,

virtudes y defectos del investigador”²¹, en otras palabras este enfoque permitió el análisis de cualidades propias de la organizaciones tales como:

- 1) Relaciones interpersonales
- 2) Estilo de dirección
- 3) Sentido de pertenencia
- 4) Retribución
- 5) Disponibilidad de recursos
- 6) Estabilidad
- 7) Claridad y coherencia en la dirección.
- 8) Valores colectivos

1.5.4 Fuentes de información. Para diagnosticar el clima organizacional en el Centro de Salud de Apulo, anexo al Hospital Marco Felipe Afanador de Tocaima Cundinamarca, fue necesario la utilización de fuentes primarias y las secundarias así:

- **Primarias:** la información primaria provino del cuestionario EDCO, aplicado a los colaboradores del centro de salud.
- **Secundarias:** es información proveniente de libros, revistas, periódicos y demás documentos relacionados con el tema del clima organizacional, los cuales permiten hacer un análisis más integral y objetivo de los resultados obtenidos.

²¹ BARRANTES ECHAVARRÍA, Rodrigo. Investigación: Un Camino Al Conocimiento. Un Enfoque Cuantitativo Y Cualitativo. San José, Costa Rica: EUNED. ISBN 9968310301, 9789968310307. 2000. p. p. 68

1.5.5 Población y muestra. La población objeto de estudio fueron los 18 trabajadores de la salud y administrativos que laboran en el centro de salud de Apulo Cundinamarca. En este caso se aplicó censo en vez de muestra.

1.5.6 Instrumentos de recolección de la información. La información para diagnosticar el clima organizacional en el Centro de Salud de Apulo, anexo al Hospital Marco Felipe Afanador de Tocaima Cundinamarca fue obtenida a través de la prueba EDCO del anexo A.

En otras palabras, la valoración del clima organizacional del Centro de Salud de Apulo Cundinamarca, estuvo basado en la prueba diseñada por Acero, Echeverri, Lizarazu, Quevedo y Sanabria, en el año 2005, los cuales definieron el Clima Organizacional como el grupo de características que describen una organización y que la distinguen de otras organizaciones; las cuales son permanentes en el tiempo e influyen en la conducta de las personas. Esta prueba denominada EDCO; cuenta cuarenta (40) ítems o preguntas que se enfocan a conocer la percepción que tienen los empleados sobre la organización, a través de ocho (8) factores claves del clima organizacional que son: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia de la dirección y valores colectivos.

2. PRESENTACIÓN DEL CENTRO DE SALUD

El centro de salud de Apulo Cundinamarca se encuentra anexo y se rige por La Empresa Social del Estado Hospital Marco Felipe Afanador de Tocaima Cundinamarca, es decir es una sede, por lo cual sus principios y formulación estratégica es la misma de la E.S.E principal.

2.1 MISIÓN

Somos una Empresa Social del Estado, prestadora de servicios integrales en atención primaria en salud, diagnóstico tratamiento y rehabilitación, ubicada en la región del Alto Magdalena, caracterizada por su experiencia y talento humano comprometido, responsable y calificado; que ofrece atención con calidad, calidez, eficiencia, eficacia y rentabilidad social a la comunidad rural y urbana garantizando el desarrollo sostenible.

2.2 VISIÓN

Para el año 2015, la ESE Hospital marco Felipe Afanador de Tocaima Se posicionara como un empresa líder en promoción de la salud y prevención de la enfermedad, obteniendo el reconocimiento en el Departamento de Cundinamarca, a través de un Sistema de Gestión de Calidad que permita el mejoramiento continuo y la satisfacción de nuestros usuarios mediante el uso de tecnología adecuada, personal capacitado y comprometido con la responsabilidad social.

2.3 PRINCIPIOS Y VALORES

- Respeto
- Servicio
- Honestidad

- Trabajo en equipo
- Calidad
- Eficiencia
- Solidaridad

2.4 POLÍTICA DE CALIDAD

La E.S.E. Hospital Marco Felipe Afanador, sus centros y puesto de salud, ofrecen servicios de promoción y prevención de la enfermedad y atención en salud, reconociendo y satisfaciendo las necesidades de los usuarios y su entorno, con calidez humana; fortaleciendo el compromiso del talento humano hacia el crecimiento institucional, el mejoramiento continuo y el desarrollo integral de la comunidad. Asegurando la oportunidad, accesibilidad, pertinencia y suficiencia de los servicios que presta, potencializando su vocación de servicio, su capacidad tecnológica, financiera y organizacional, en beneficio de las satisfacción y seguridad de los usuarios.

2.5 OBJETIVOS CORPORATIVOS

Gestión Gerencial moderna: Desarrollar un sistema de mejoramiento continuo a través del diseño y aplicación de una metodología flexible e integral de modernización de la Gestión Gerencial que articule su dirección estratégica y su gerencia del día a día.

Calidad en la atención: Entregar a los usuarios servicios de salud con calidad, trabajando por mejorar continuamente nuestra atención para aumentar la satisfacción de los clientes.

Autosostenibilidad financiera: Asegurar la sostenibilidad financiera de la empresa en el corto, mediano y largo plazo, por medio de nuestra propia gestión,

obteniendo así, máxima competitividad dentro del área de influencia y la liquidez necesaria para cumplir con todas nuestras obligaciones.

Reorientación del modelo de prestación de servicios donde se privilegien la promoción de la salud y la prevención de la enfermedad. Por medio de actividades individuales y colectivas altamente costo-efectivas, apuntando a una mayor efectividad de la empresa.

2.6 RECURSOS

La Empresa Social del Estado Hospital Marco Felipe Afanador cuenta cuatro sedes ubicadas en los municipios de Tocaima, Apulo, Agua de Dios y Jerusalén; personal idóneo caracterizado por su calidad humana y espíritu de servicio.

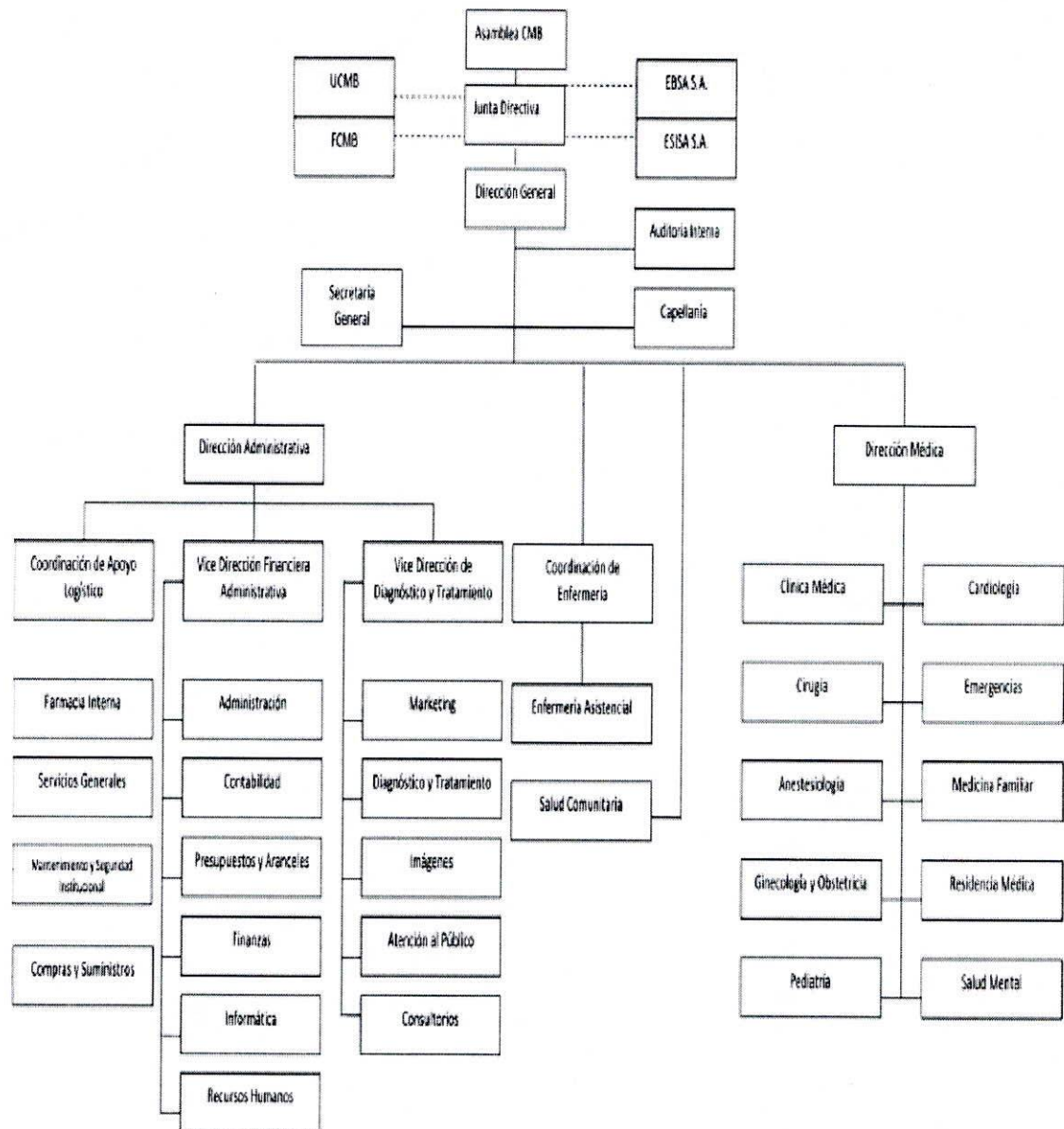
El objetivo de la entidad, está encaminado a contribuir con el desarrollo social de la región y del país, mejorando la calidad de vida mediante la reducción de la morbi- mortalidad, produciendo servicios de salud eficientes y efectivos, que cumplan con las normas de calidad y promoción de buena salud y educación.

2.7 MODELO DE ATENCIÓN

En la ESE Hospital Marco Felipe Afanador de Tocaima, contamos con un modelo de atención integral, el cual parte desde la perspectiva interdisciplinaria, identificando las necesidades y expectativas del usuario y su familia con relación a su condición de salud hasta definir en forma concertada con él y su familia el manejo y tratamiento a seguir, logrando así las metas de tratamiento definidas, su satisfacción y adhesión al tratamiento.

2.8 ORGANIGRAMA

Grafico 1. Organigrama del Centro de Salud de Apulo Cundinamarca



DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Para una mayor validez y objetividad al análisis del clima organizacional en el Centro de Salud de Apulo los autores de la prueba EDCO enfocan 20 preguntas positivamente y 20 negativamente; la cuales se valoraron mediante una escala cualitativa con correspondencia cuantitativa, como se muestra a continuación:

Cuadro 1. Forma de valoración cualitativa y cuantitativa de los ítems

	siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
Ítems positivos	5	4	3	2	1
Ítems negativos	1	2	3	4	5

Fuente: Acero, Echeverri, Lizarazo, Quevedo y Sanabria, en el año 2005

2.9 RELACIONES INTERPERSONALES Y EL SENTIDO DE PERTENENCIA

Las relaciones personales y el sentido de pertenencia no solo son factores claves en el clima organizacional, sino que se interrelacionan en la medida que un ambiente positivo con buenas relaciones favorece efectivamente la creación de un sentido de pertenencia del empleado ante la organización, de igual forma una identificación del empleado con la empresa puede afectar su comportamiento ante sus compañeros

En otras palabras, los lazos o asociaciones que se generan en el ambiente de trabajo como consecuencia de una frecuente interacción de individuos que laboran en la entidad, impactan o son impactados por la capacidad y disposición que éstos tienen para identificarse con los valores y objeto social de la organización.

2.9.1 Las relaciones interpersonales. Dentro de una entidad como el Centro de Salud de Apulo, las relaciones e interacciones son producto emociones y sentimientos que se crean en cada individuo, con el día a día laboral; es decir, estas no solo se ven afectadas por las interacción formal propia de la estructura organizacional, sino que también se favorecen o desfavorecen por los lazos de afinidad que se generan entre los compañeros de trabajo.

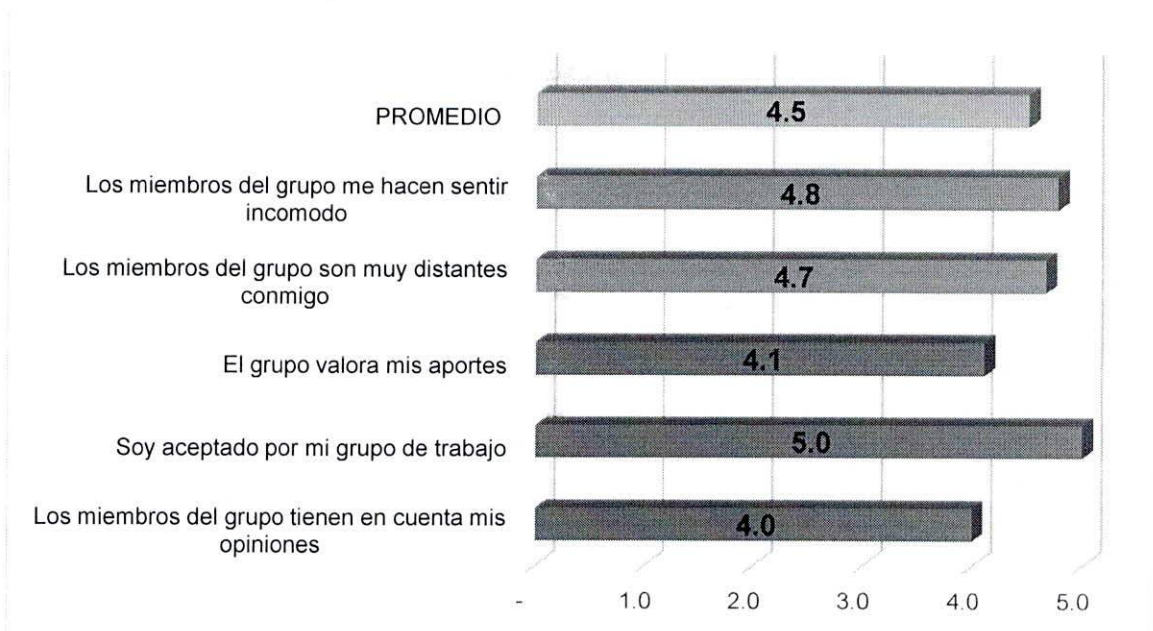
Puntualizando en los resultados obtenidos, se obtuvo una calificación de 4.5 es decir que en términos generales este factor es positivo dentro de la entidad, en la medida que siempre o casi siempre los empleados son aceptados por sus compañeros quienes tiene en cuenta sus opiniones y valoran sus aportes, haciéndolos sentir cómodos e importantes. Esta información se puede validar en el cuadro 2 y el Gráfico 2 que se presentan a continuación.

Cuadro 2. Valoración de las relaciones interpersonales del personal del Centro de Salud de Apulo

RELACIONES INTERPERSONALES	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Muy pocas veces		Nunca		CAL.
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	
ÍTEMS POSITIVOS											
Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones	9	50%	2	11%	5	28%	2	11%	0	0%	4,0
Soy aceptado por mi grupo de trabajo	18	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	5,0
El grupo valora mis aportes	9	50%	2	11%	7	39%	0	0%	0	0%	4,1
ÍTEMS NEGATIVOS											
Los miembros del grupo son muy distantes conmigo	0	0%	0	0%	2	11%	2	11%	14	78%	4,7
Los miembros del grupo me hacen sentir incomodo	0	0%	0	0%	0	0%	4	22%	14	78%	4,8
PROMEDIO											4,5

Fuente: aplicación de la prueba EDCO, en el Centro de Salud de Apulo Cundinamarca

Gráfico 2. Valoración de las relaciones interpersonales del personal del Centro de Salud de Apulo



Fuente: aplicación de la prueba EDCO, en el Centro de Salud de Apulo Cundinamarca

2.9.2 Sentido de pertenencia. En el Centro de Salud de Apulo, éste sentido de pertenencia, al igual que las demás organización es un sentimiento de apropiación de los valores y el enfoque estratégico de la organización (misión, visión, políticas, objetivos), es decir, el compromiso personal que se genera dentro del individuo, motivado por diversos factores como el trato, la remuneración, los beneficios, los valores compartidos, entre otros.

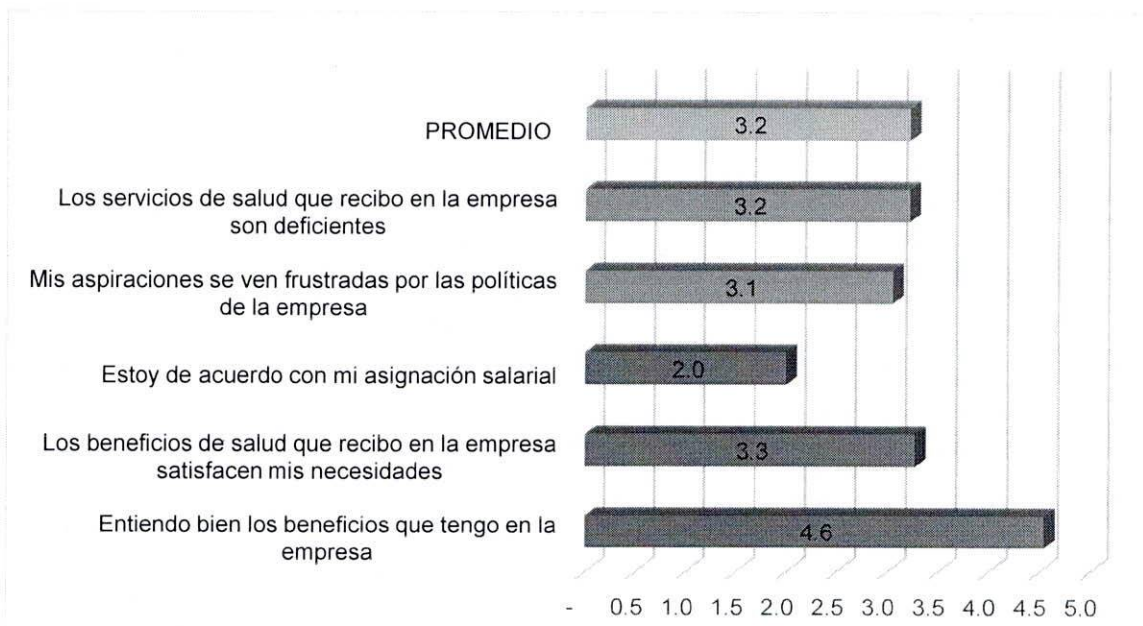
La valoración de este factor evidencia falencias en la organización, pues tan solo alcanza una calificación de 3,2; esto se debe a que solo algunas veces los empleados reciben un servicio de salud adecuado, además de sentirse insatisfechos y desconformes por las retribuciones salariales recibidas por su labor o servicio a la entidad, aunque entienden bien cuáles son los beneficios a que tienen derecho. Esta información se puede confirmar en el cuadro y Gráfico que se presenta a continuación.

Cuadro 3. Valoración del sentido de pertenencia del personal del Centro de Salud de Apulo

SENTIDO DE PERTENENCIA	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Muy pocas veces		Nunca		CAL.
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	
ÍTEMS POSITIVOS											
Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa	14	78%	0	0%	4	22%	0	0%	0	0%	4,6
Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades	4	22%	5	28%	5	28%	0	0%	4	22%	3,3
Estoy de acuerdo con mi asignación salarial	2	11%	0	0%	4	22%	2	11%	10	56%	2,0
ÍTEMS NEGATIVOS											
Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa	2	11%	6	33%	3	17%	3	17%	4	22%	3,1
Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes	2	11%	2	11%	9	50%	0	0%	5	28%	3,2
PROMEDIO											3,2

Fuente: aplicación de la prueba EDCO, en el Centro de Salud de Apulo Cundinamarca

Gráfico 3. Valoración del sentido de pertenencia del personal del Centro de Salud de Apulo



Fuente: aplicación de la prueba EDCO, en el Centro de Salud de Apulo Cundinamarca

2.10 VALORES COLECTIVOS

Los valores colectivos que se comparten en el Centro de Salud de Apulo, están fundamentados en un conjunto de creencias éticas y morales, que has sido asimiladas, trasferidas y compartidas por los colaboradores de la entidad.

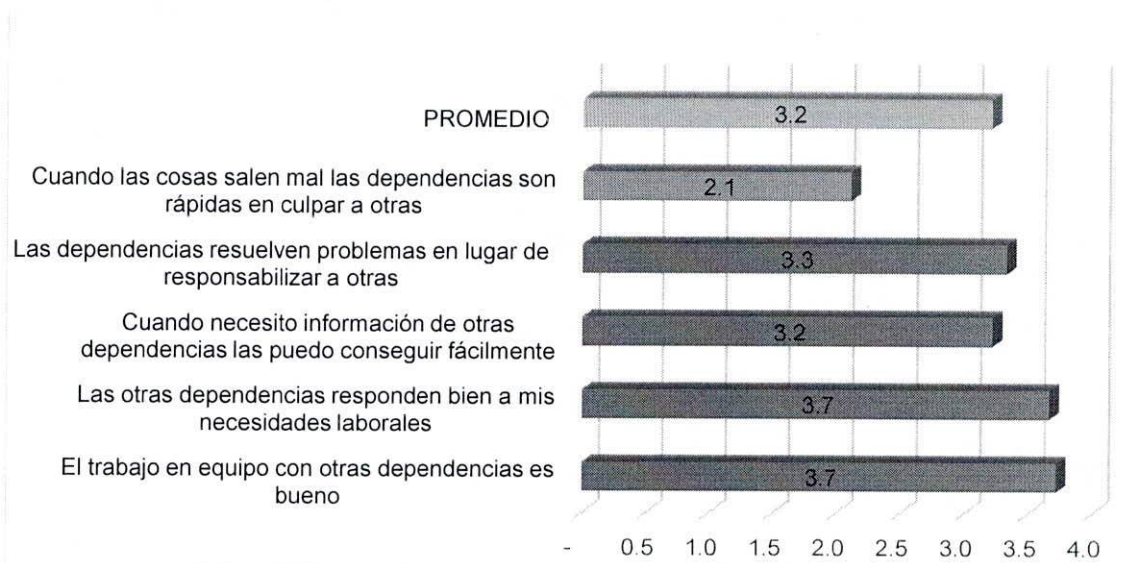
La valoración obtenida equivalente a 3,2, evidencia claramente falencias en la interiorización y aplicación de los valores colectivos, esto se debe básicamente a la falta de trabajo en equipo entre las dependencias, como se muestra en el cuadro 4 y gráfico 4, que se presentan a continuación.

Cuadro 4. Apropriación de los valores colectivos por parte del personal del Centro de Salud de Apulo

VALORES COLECTIVOS	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Muy pocas veces		Nunca		CAL.
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	
ITEMS POSITIVOS											
El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno	4	22%	5	28%	9	50%	0	0%	0	0%	3,7
Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales	5	28%	2	11%	11	61%	0	0%	0	0%	3,7
Cuando necesito información de otras dependencias las puedo conseguir fácilmente	4	22%	4	22%	4	22%	4	22%	2	11%	3,2
Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras	4	22%	0	0%	4	22%	6	33%	4	22%	3,3
ÍTEMES NEGATIVOS											
Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras	8	44%	4	22%	2	11%	4	22%	0	0%	2,1
PROMEDIO											3,2

Fuente: aplicación de la prueba EDCO, en el Centro de Salud de Apulo Cundinamarca

Grafico 4. Apropiación de los valores colectivos por parte del personal del Centro de Salud de Apulo



Fuente: aplicación de la prueba EDCO, en el Centro de Salud de Apulo Cundinamarca

2.11 CLARIDAD, COHERENCIA Y ESTILO DE DIRECCIÓN

El éxito y competitividad de una organización o de una entidad de salud como es el caso, depende en gran medida de la calidad directiva, es decir, una dirección eficiente motiva a los colaboradores para que aporten positivamente al desarrollo del objeto social de la entidad. Además, si se cuenta con una dirección competente se puede gestionar hábilmente los recursos, económicos, humanos, financieros, materiales, etc., tomando decisiones acertadas que favorezcan a los clientes externos e internos, además de lograr la sostenibilidad de la empresa.

Haciendo énfasis directamente a la gestión del talento humano, la forma como los directivos tratan a su personal y contribuyan a su crecimiento, es clave para que estos se motiven y desarrollen sus actividades laborales, sobreponiendo los intereses generales sobre los particulares.

2.11.1 Claridad y coherencia de la dirección. La claridad en la dirección del Centro de Salud de Apulo se refleja en la forma como los directivos de la entidad transmiten a sus colaboradores los objetivos y metas que persigue la organización, buscando que estos los entiendan y puedan interiorizarlos para hacerlos parte activa de sus acciones y actividades laborales; en el caso de la coherencia esta se refiere a la relación lógica existente entre las instrucciones dadas y los objetivos propuestos.

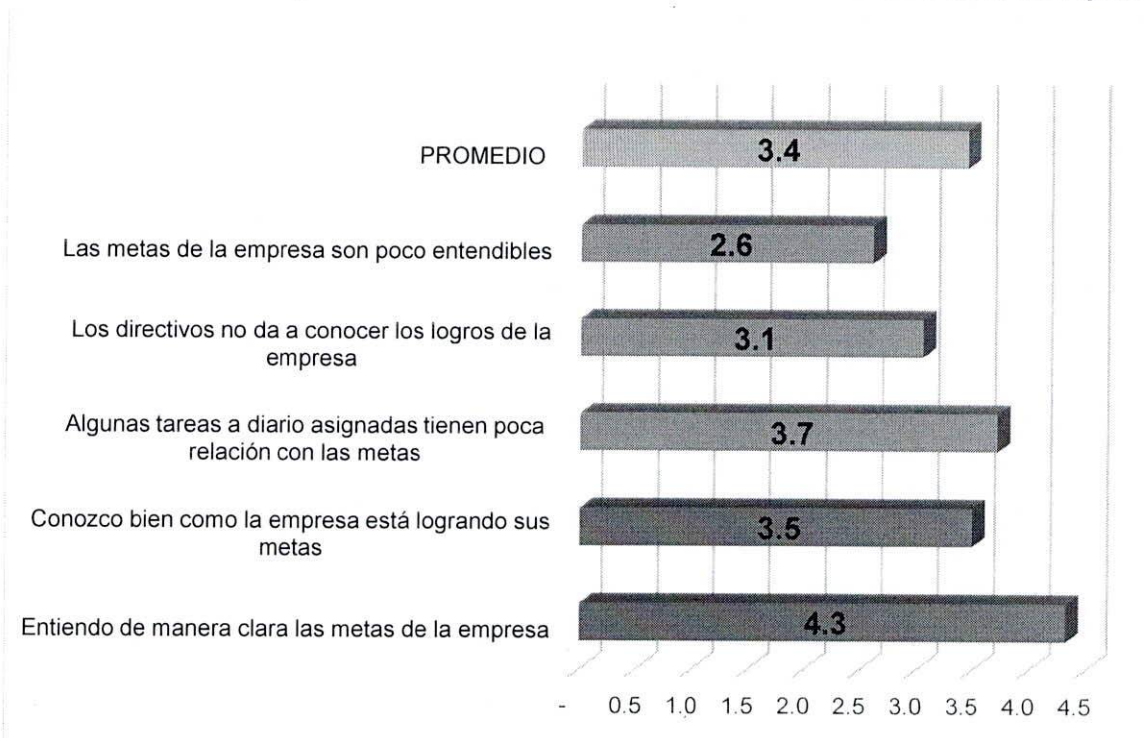
El análisis de este factor arrojó una calificación de 3,4 demostrando falta de claridad y coherencia del personal que lleva las riendas de la entidad, pues aunque casi siempre el personal entiende las metas, solo algunas veces se conoce los resultados de las mismas y los logros alcanzados; así mismo, las metas de la empresa son poco entendibles, por ello algunas tareas tienen poca relación con éstas. Para mayor comprensión ver el cuadro y Gráfico siguientes.

Cuadro 5. Claridad y coherencia de la dirección del centro de Salud de Apulo

CLARIDAD Y COHERENCIA DE LA DIRECCIÓN	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Muy pocas veces		Nunca		CAL.
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	
ÍTEMS POSITIVOS											
Entiendo de manera clara las metas de la empresa	10	56%	4	22%	4	22%	0	0%	0	0%	4,3
Conozco bien como la empresa está logrando sus metas	7	39%	4	22%	0	0%	5	28%	2	11%	3,5
ÍTEMS NEGATIVOS											
Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas	0	0%	0	0%	9	50%	5	28%	4	22%	3,7
Los directivos no da a conocer los logros de la empresa	5	28%	0	0%	4	22%	7	39%	2	11%	3,1
Las metas de la empresa son poco entendibles	7	39%	0	0%	4	22%	7	39%	0	0%	2,6
PROMEDIO											3,4

Fuente: aplicación de la prueba EDCO, en el Centro de Salud de Apulo Cundinamarca

Gráfico 5. Claridad y coherencia de la dirección del centro de Salud de Apulo



Fuente: aplicación de la prueba EDCO, en el Centro de Salud de Apulo Cundinamarca

2.11.2 Estilo de dirección. Del estilo de dirección depende en gran medida el éxito de una organización sin importar su clase u objeto social. Dicho estilo está directamente relacionado con el líder o persona que lidere, es decir, se puede encontrar estilos autocráticos, burocráticos, carismáticos o participativos. De forma específicos estos liderazgos se definen como:²²

1) El liderazgo autocrático: es una forma extrema de liderazgo transaccional, donde los líderes tienen el poder absoluto sobre sus trabajadores o equipos.

²² MATIAS BATALLA. David. Los principales estilos de dirección empresarial. 21 de abril de 2013. [citado el 16 de octubre de 2014] disponible en: <https://nocionesdeeconomiaempresa.wordpress.com/2013/04/21/los-principales-estilos-de-direccion-empresarial/>

Muchas personas se sienten resentidas al ser tratadas de esta manera. A menudo el liderazgo autocrático tiene altos niveles de ausentismo y rotación del personal.

2) Liderazgo burocrático: Los líderes burocráticos hacen todo según “el libro”. Siguen las reglas rigurosamente y se aseguran que todo lo que hagan sus seguidores sea preciso. Es un estilo de liderazgo muy apropiado para trabajar cuando existen serios riesgos.

3) Liderazgo carismático: Un estilo carismático de liderazgo es similar al liderazgo transformacional, porque estos líderes inspiran muchísimo entusiasmo en sus equipos y sus muy energéticos al conducir a los demás.

4) Liderazgo participativo o democrático: A pesar que es el líder democrático el que toma la última decisión, ellos invitan a otros miembros del equipo a contribuir con el proceso de toma de decisiones. Esto no solo aumenta la satisfacción por el trabajo sino que ayuda a desarrollar habilidades. Los miembros de equipo sienten en control de su propio destino así que están motivados a trabajar duro, más que por una recompensa económica.

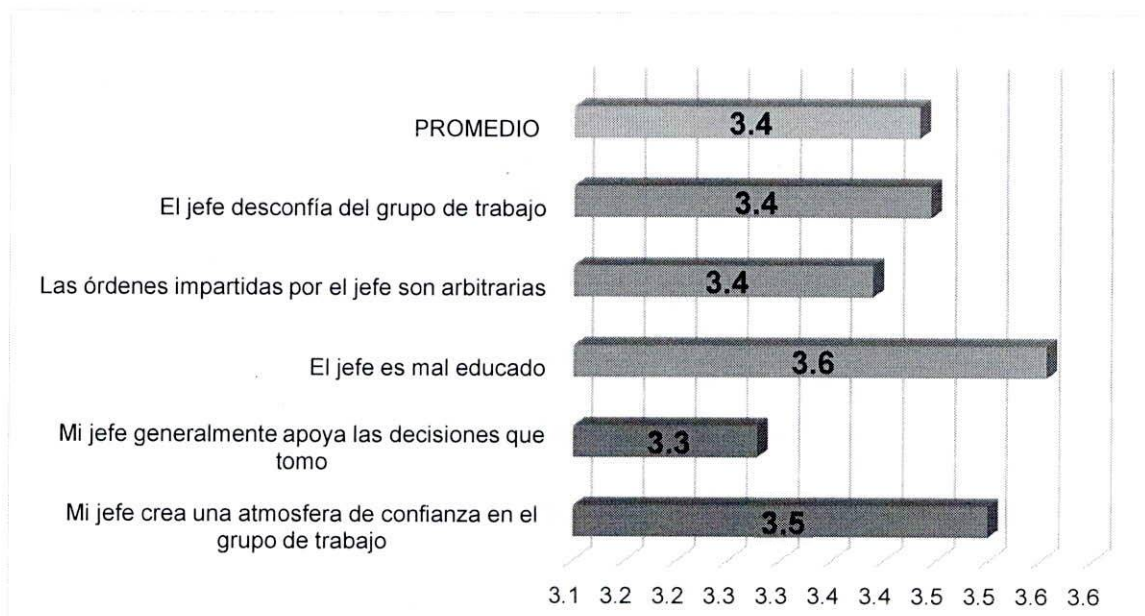
En el caso particular del Centro de Salud de Apulo, según valoración obtenida de 3,4 es evidente que el estilo de dirección se inclina hacia la autocracia, es decir, hay falencia reflejadas en el hecho de que algunas veces los jefes no actúan de forma adecuada ante sus colaboradores, imparten ordenes arbitrarias, desconfía del grupo de trabajo y de sus decisiones y opiniones, generando desconfianza e ineficacia laboral generalizada en el organización.

Cuadro 6. Estilo de dirección en Centro de Salud de Apulo

ESTILO DE DIRECCIÓN	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Muy pocas veces		Nunca		CAL.
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	
ÍTEMS POSITIVOS											
Mi jefe crea una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo	7	39%	2	11%	2	11%	7	39%	0	0%	3,5
Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo	5	28%	4	22%	2	11%	4	22%	4	22%	3,3
ÍTEMS NEGATIVOS											
El jefe es mal educado	2	11%	2	11%	5	28%	2	11%	7	39%	3,6
Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias	2	11%	5	28%	2	11%	2	11%	7	39%	3,4
El jefe desconfía del grupo de trabajo	5	28%	0	0%	4	22%	0	0%	9	50%	3,4
PROMEDIO											3,4

Fuente: aplicación de la prueba EDCO, en el Centro de Salud de Apulo Cundinamarca

Gráfico 6. Estilo de dirección en Centro de Salud de Apulo



Fuente: aplicación de la prueba EDCO, en el Centro de Salud de Apulo Cundinamarca

2.12 DISPONIBILIDAD DE RECURSOS, ESTABILIDAD LABORAL Y RETRIBUCIÓN DE RECURSOS

Para que los colaboradores puedan ejercer sus funciones eficientemente es imperioso que cuenten con los recursos económicos, físicos, materiales y de seguridad necesarios, que garanticen los resultados y protejan su integridad; pero además de esto, se requiere que las contraprestaciones económicas y benéficas que reciban sean directamente proporcionales a las actividades desarrolladas y responsabilidad otorgada.

2.12.1 Disponibilidad de recursos. En el caso específico del Centro de Salud de Apulo, los colaboradores deben contar con la información, los instrumentos, los equipos y espacios físicos adecuados que les permitan desarrollar sus labores de una forma eficiente, garantizando la calidad del servicio para los usuarios y protegiendo su integridad física.

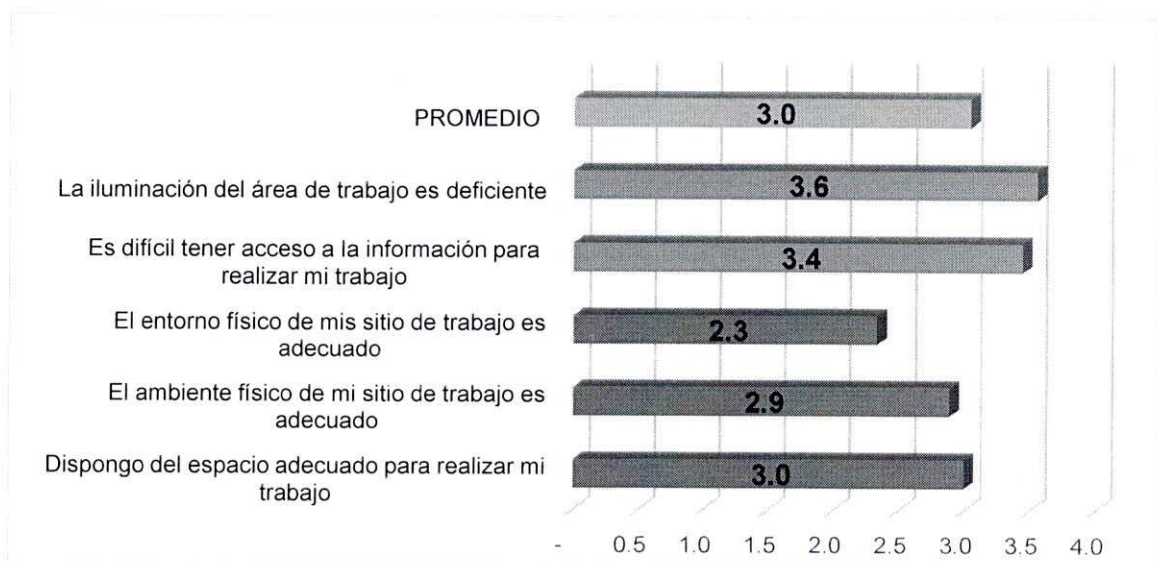
La valoración de este factor fue de 3,0, esto indica que los trabajadores de esta entidad de salud deben realizar sus actividades laborales y atender a los usuarios con muy pocos recursos, es decir, tienen que laborar en espacios físicos reducidos con poca iluminación y un entorno que carece de muebles, equipos e instrumentos adecuados, de igual forma a falta de buenos equipos se tiene acceso limitado a la información lo que consecuentemente se refleja en un servicio deficiente. Esta información se evidencia clara y específicamente en el cuadro 7 y Gráfico 7 presentados a continuación.

Cuadro 7. Disponibilidad de recursos para el desarrollo de la labores en el Centro de Salud de Apulo

DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Muy pocas veces		Nunca		CAL.
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	
ÍTEMS POSITIVOS											
Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo	7	39%	0	0%	4	22%	0	0%	7	39%	3,0
El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado	2	11%	4	22%	4	22%	6	33%	2	11%	2,9
El entorno físico de mis sitio de trabajo es adecuado	2	11%	0	0%	7	39%	2	11%	7	39%	2,3
ÍTEMS NEGATIVOS											
Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo	2	11%	2	11%	5	28%	4	22%	5	28%	3,4
La iluminación del área de trabajo es deficiente	4	22%	0	0%	5	28%	0	0%	9	50%	3,6
PROMEDIO											3,0

Fuente: aplicación de la prueba EDCO, en el Centro de Salud de Apulo Cundinamarca

Gráfico 7. Disponibilidad de recursos para el desarrollo de la labores en el Centro de Salud de Apulo



Fuente: aplicación de la prueba EDCO, en el Centro de Salud de Apulo Cundinamarca

2.12.2 Estabilidad laboral. En cualquier organización la estabilidad de un colaborador es indispensable para que este cree un sentido de pertenencia, se identifique con los valores de la organización, se motive y desarrolle eficientemente sus labores, cumpliendo a cabalidad con las responsabilidades impuestas. De otro lado, desde una perspectiva legal, la estabilidad es un derecho que tienen el empleado a conservar su puesto indefinidamente, mientras cumpla a cabalidad con todo lo definido en el contrato de trabajo.

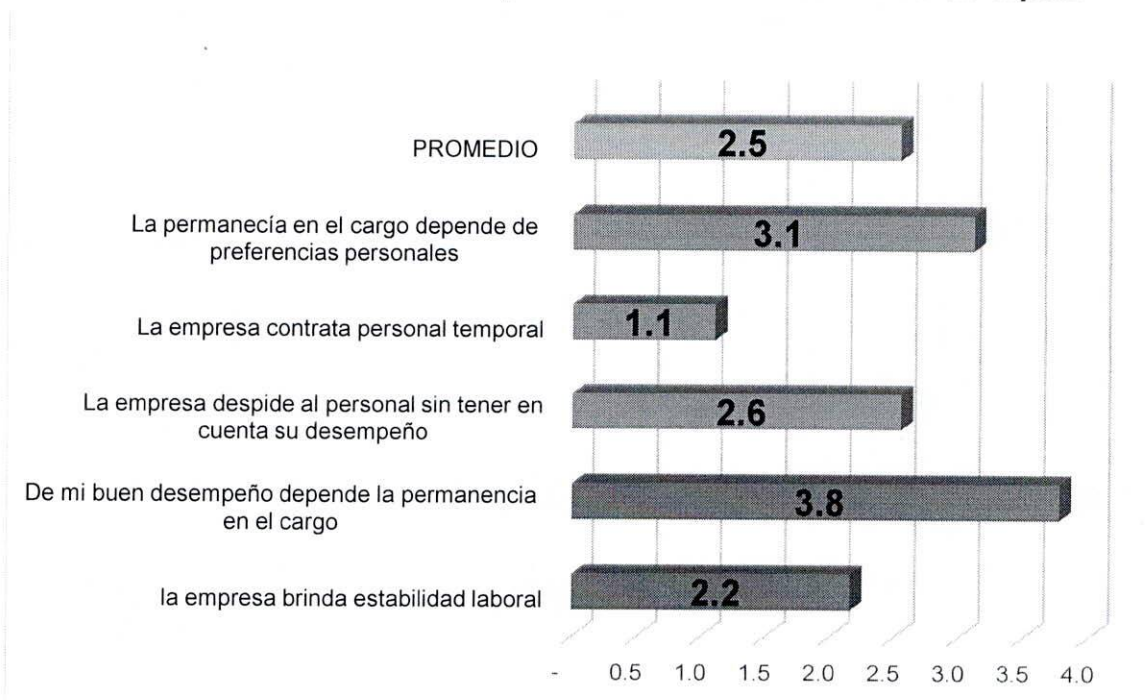
En caso particular del Centro de Salud de Apulo Cundinamarca la estabilidad de sus trabajadores es una debilidad de la entidad, pues solo se obtuvo una calificación final de 2,5, evidenciándose falencias reflejadas que siempre se lleva a cabo contratación de personal temporal, algunas veces se muestran preferencias personales al momento de evaluar cargos y despidos injustificados. En términos generales, los empleados perciben una inestabilidad laboral que incide directamente en su sentido de pertenencia para con la entidad.

Cuadro 8. Estabilidad laboral del personal del Centro de Salud de Apulo

ESTABILIDAD	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Muy pocas veces		Nunca		CAL.
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	
ÍTEMS POSITIVOS											
la empresa brinda estabilidad laboral	1	0%	5	28%	0	0%	7	39%	5	28%	2,2
De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo	8	44%	4	22%	2	11%	2	11%	2	11%	3,8
ÍTEMS NEGATIVOS											
La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño	6	33%	4	22%	4	22%	0	0%	4	22%	2,6
La empresa contrata personal temporal	16	89%	2	11%	0	0%	0	0%	0	0%	1,1
La permanecia en el cargo depende de preferencias personales	5	28%	2	11%	2	11%	4	22%	5	28%	3,1
PROMEDIO											2,5

Fuente: aplicación de la prueba EDCO, en el Centro de Salud de Apulo Cundinamarca

Gráfico 8. Estabilidad laboral del personal del Centro de Salud de Apulo



Fuente: aplicación de la prueba EDCO, en el Centro de Salud de Apulo Cundinamarca

2.12.3 Retribución. Es la forma como los colaboradores del Centro de Salud de Apulo se sienten en relación a lo que consideran deben responder a su empresa, tomando en cuenta los beneficios recibidos dentro de ésta.

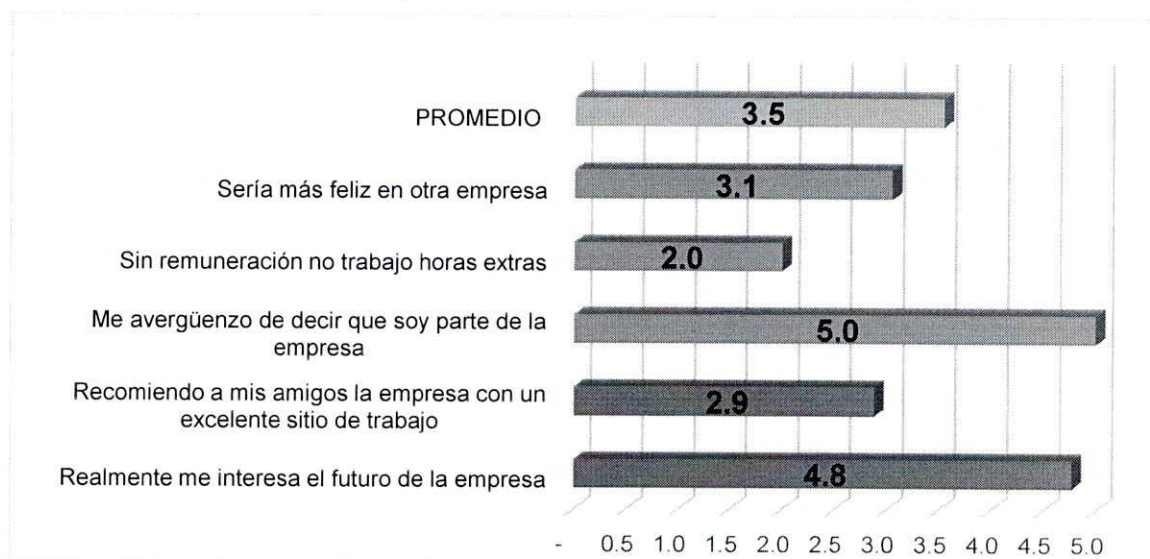
Este factor obtuvo una calificación de 3,5, esto indica que si bien los colaboradores están interesados en el futuro de la empresa y no se avergüenzan de hacer parte de su equipo de trabajo, algunas veces prefieren no recomendarla porque no la consideran un buen lugar de trabajo y están abiertos a otras oportunidades de empleo, además no trabajan horas extras sin que se tenga la certeza de una remuneración adicional.

Cuadro 9. Retribución del personal del Centro de Salud de Apulo

RETRIBUCIÓN	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Muy pocas veces		Nunca		CAL.
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	
ÍTEMS POSITIVOS											
Realmente me interesa el futuro de la empresa	14	78%	4	22%	0	0%	0	0%	0	0%	4,8
Recomiendo a mis amigos la empresa con un excelente sitio de trabajo	4	22%	2	11%	5	28%	2	11%	5	28%	2,9
ÍTEMS NEGATIVOS											
Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	18	100%	5,0
Sin remuneración no trabajo horas extras	13	72%	0	0%	0	0%	2	11%	3	17%	2,0
Sería más feliz en otra empresa	5	28%	0	0%	4	22%	7	39%	2	11%	3,1
PROMEDIO											3,5

Fuente: aplicación de la prueba EDCO, en el Centro de Salud de Apulo Cundinamarca

Gráfico 9. Retribución del personal del Centro de Salud de Apulo



Fuente: aplicación de la prueba EDCO, en el Centro de Salud de Apulo Cundinamarca

2.13 VALORACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE SALUD DE APULO CUNDINAMARCA

2.13.1 Análisis específico de los ítems del clima organizacional del Centro de Salud de Apulo. Después de analizada las relaciones interpersonales, el estilo de dirección, el sentido de pertenencia, la retribución, la disponibilidad de recursos, la estabilidad, la claridad y coherencia de la dirección y los valores colectivo, factores claves que miden el clima organizacional según la prueba EDCO, se procede a presentar una valoración final, para la cual se establece una apreciación tanto cuantitativa como cualitativa, buscando establecer un nivel que permita valorar objetivamente el clima organizacional de esta entidad.

- 1) Altamente satisfactorio, (3,8- 5,0)
- 2) Medianamente Satisfactorio, promedio entre (2,6-3,7)
- 3) Poco satisfactorio, promedio entre (1,3-2,5)
- 4) Nada satisfactorio: promedio obtenido de (0,0-1,2)

Nota: los puntajes máximos a obtener por ítem = 5 equivalente a siempre para ítems positivos y nunca para ítems negativos

Los resultados del análisis muestran como puntos favorables o satisfactorios del clima organizacional del Centro de Salud de Apulo, los siguientes:

- ✓ Los miembros del grupo tienen en cuenta las opiniones de sus compañeros.
- ✓ Hay aceptación entre colaboradores y se valoran los aportes.
- ✓ Los colaboradores se sienten cómodos y cercanos a sus compañeros.
- ✓ Los empleados entienden bien los beneficios que tienen en la entidad.
- ✓ Hay interés colectivo por el futuro de la empresa.
- ✓ Los colaboradores no se avergüenzan de ser parte la empresa.

De otro lado, los puntos críticos del clima organización del Centro de Salud de Apulo son los siguientes:

- ✓ La insatisfacción con los salarios o asignación salarial.
- ✓ No hay sentido de pertenencia en la medida que sin retribución económica no se trabaja.
- ✓ Hay inestabilidad laboral.
- ✓ Se contrata mucho personal temporal.

Para comprender mejor los resultados descritos, es pertinente revisar el cuadro 10 que se presenta a continuación.

Cuadro 10. Análisis específico del nivel de satisfacción en el Centro de Salud de Apulo

FACTORES	CAL.	VALORACIÓN
RELACIONES INTERPERSONALES		
ÍTEMS POSITIVOS		
Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones	4,0	Altamente satisfactorio
Soy aceptado por mi grupo de trabajo	5,0	Altamente satisfactorio
El grupo valora mis aportes	4,1	Altamente satisfactorio
ÍTEMS NEGATIVOS		
Los miembros del grupo son muy distantes conmigo	4,7	Altamente satisfactorio
Los miembros del grupo me hacen sentir incomodo	4,8	Altamente satisfactorio
TOTAL PUNTOS	22,6	
ESTILO DE DIRECCIÓN		
ÍTEMS POSITIVOS		
Mi jefe crea una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo	3,5	Medianamente satisfactorio
Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo	3,3	Medianamente satisfactorio
ÍTEMS NEGATIVOS		
El jefe es mal educado	3,6	Medianamente satisfactorio
Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias	3,4	Medianamente satisfactorio
El jefe desconfía del grupo de trabajo	3,4	Medianamente satisfactorio
TOTAL PUNTOS	17,2	

FACTORES	CAL.	VALORACIÓN
SENTIDO DE PERTENENCIA		
ÍTEMS POSITIVOS		
Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa	4,6	Altamente satisfactorio
Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades	3,3	Medianamente satisfactorio
Estoy de acuerdo con mi asignación salarial	2,0	Poco satisfactorio
ÍTEMS NEGATIVOS		
Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa	3,1	Medianamente satisfactorio
Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes	3,2	Medianamente satisfactorio
TOTAL PUNTOS	16,1	
RETRIBUCIÓN		
ÍTEMS POSITIVOS		
Realmente me interesa el futuro de la empresa	4,8	Altamente satisfactorio
Recomiendo a mis amigos la empresa con un excelente sitio de trabajo	2,9	Medianamente satisfactorio
ÍTEMS NEGATIVOS		
Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa	5,0	Altamente satisfactorio
Sin remuneración no trabajo horas extras	2,0	Poco satisfactorio
Sería más feliz en otra empresa	3,1	Medianamente satisfactorio
TOTAL PUNTOS	17,7	
DISPONIBILIDAD DE RECURSOS		
ÍTEMS POSITIVOS		
Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo	3,0	Medianamente satisfactorio
El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado	2,9	Medianamente satisfactorio
El entorno físico de mi sitio de trabajo es adecuado	2,3	Poco satisfactorio
ÍTEMS NEGATIVOS		
Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo	3,4	Medianamente satisfactorio
La iluminación del área de trabajo es deficiente	3,6	Medianamente satisfactorio
TOTAL PUNTOS	15,2	
ESTABILIDAD		
ÍTEMS POSITIVOS		
la empresa brinda estabilidad laboral	2,2	Poco satisfactorio
De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo	3,8	Altamente satisfactorio
ÍTEMS NEGATIVOS		
La empresa despidió al personal sin tener en cuenta su desempeño	2,6	Medianamente satisfactorio
La empresa contrata personal temporal	1,1	Nada satisfactorio
La permanencia en el cargo depende de preferencias personales	3,1	Medianamente satisfactorio
TOTAL PUNTOS	12,7	

FACTORES	CAL.	VALORACIÓN
CLARIDAD Y COHERENCIA DE LA DIRECCIÓN		
ÍTEMS POSITIVOS		
Entiendo de manera clara las metas de la empresa	4,3	Altamente satisfactorio
Conozco bien como la empresa está logrando sus metas	3,5	Medianamente satisfactorio
ÍTEMS NEGATIVOS		
Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas	3,7	Medianamente satisfactorio
Los directivos no da a conocer los logros de la empresa	3,1	Medianamente satisfactorio
Las metas de la empresa son poco entendibles	2,6	Medianamente satisfactorio
TOTAL PUNTOS	17,2	
VALORES COLECTIVOS		
ÍTEMS POSITIVOS		
El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno	3,7	Medianamente satisfactorio
Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales	3,7	Medianamente satisfactorio
Cuando necesito información de otras dependencias las puedo conseguir fácilmente	3,2	Medianamente satisfactorio
Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras	3,3	Medianamente satisfactorio
ÍTEMS NEGATIVOS		
Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras	2,1	Poco satisfactorio
TOTAL PUNTOS	16,1	

Fuente: aplicación de la prueba EDCO, en el Centro de Salud de Apulo Cundinamarca

2.13.2 Análisis general y por los factores del clima organizacional del Centro de Salud de Apulo. Para el análisis de los factores que conforman el clima organizacional según la prueba EDCO se hace con base en la siguiente escala:

- 1) Altamente satisfactorio, (19,0 - 25,0)
- 2) Medianamente Satisfactorio, promedio entre (12,6-18,9)
- 3) Poco satisfactorio, promedio entre (6,4-12,5)
- 4) Nada satisfactorio: promedio obtenido de (0,0-6,3)

En tanto que el análisis general obedece a la siguiente escala:

- 1) Altamente satisfactorio, (150,1 - 200)

- 2) Medianamente Satisfactorio, promedio entre (100,1-150)
- 3) Poco satisfactorio, promedio entre (50,1-100)
- 4) Nada satisfactorio: promedio obtenido de (0,0-50,0)

Conforme a la percepción que tienen los colaboradores en cada uno de los factores que determinan el clima organización del centro de Salud de Apulo, y tomando en cuenta la escala de valoración descrita anteriormente; se encontró que en términos generales el clima organizacional de esta entidad es ***Medianamente Satisfactorio (100,1-150)***, pues solo se alcanza una puntuación de 134,8. El factor crítico es la estabilidad laboral, pero también se encuentran falencias en el estilo de dirección, el sentido de pertenencia, la redistribución, la disposición de recursos, la claridad y coherencia en la dirección y los valores colectivos; se resalta que las relaciones personales entre colaboradores son buenas.

Cuadro 11. Valoración del clima organizacional del Centro de Salud de Apulo

FACTORES	CALIFICACIÓN		
	CUANTITATIVA		CUALITATIVA
	PROMEDIO	PUNTAJE TOTAL	
1) Relaciones interpersonales	4,5	22,6	Altamente satisfactorio
2) Estilo de dirección	3,4	17,2	Medianamente Satisfactorio
3) Sentido de pertenencia	3,2	16,1	Medianamente Satisfactorio
4) Retribución	3,5	17,7	Medianamente Satisfactorio
5) Disponibilidad de recursos	3,0	15,2	Medianamente Satisfactorio
6) Estabilidad	2,5	12,7	Medianamente Satisfactorio
7) Claridad y coherencia en la dirección.	3,4	17,2	Medianamente Satisfactorio
8) Valores colectivos	3,2	16,1	Medianamente Satisfactorio
PROMEDIO	3,4	134,8	Medianamente Satisfactorio

Fuente: aplicación de la prueba EDCO, en el Centro de Salud de Apulo Cundinamarca

2.13.3 Nivel porcentual de clima organizacional del Centro de Salud de Apulo.

Tomando en cuenta que los puntos totales que se pueden alcanzar es de 200 equivalentes al 100%, se considera que el clima organizacional general de esta entidad es de 134.8 equivalente al 67%. Evidenciándose grandes falencias en la gestión del talento humano, lo cual impacta en una insatisfacción generalizada que obedece a la inconformidad con diferentes aspectos que deberían ser gratificantes para los colaboradores. Ver cuadro 12.

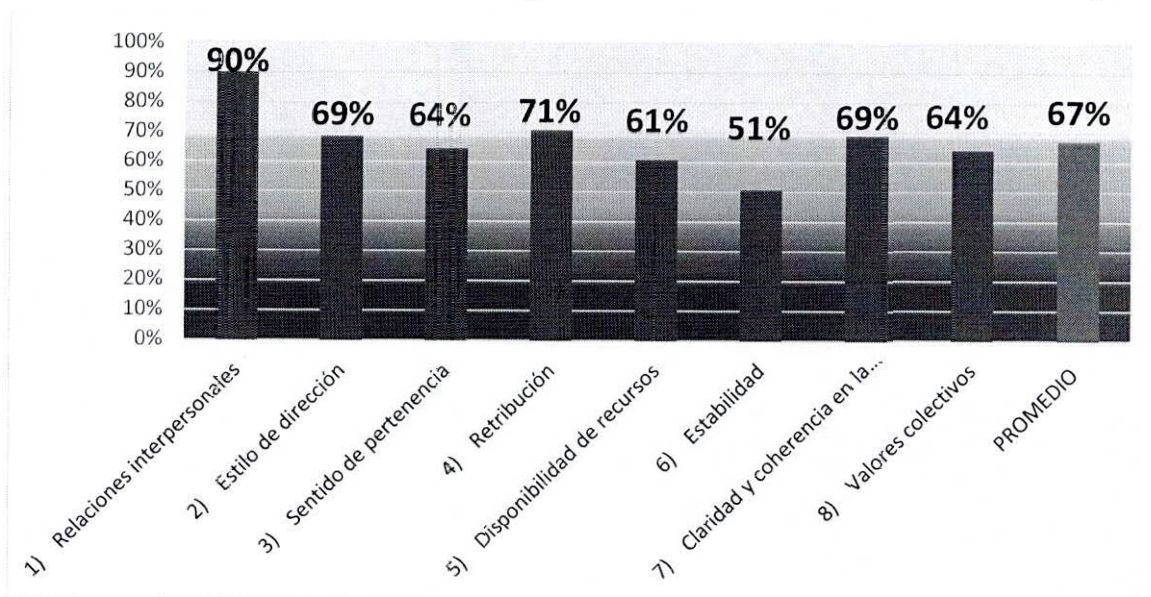
Cuadro 12. Nivel porcentual del clima organizacional en el Centro de Salud de Apulo.

FACTORES	PUNTAJE	%
1) Relaciones interpersonales	22,6	90%
2) Estilo de dirección	17,2	69%
3) Sentido de pertenencia	16,1	64%
4) Retribución	17,7	71%
5) Disponibilidad de recursos	15,2	61%
6) Estabilidad	12,7	51%
7) Claridad y coherencia en la dirección.	17,2	69%
8) Valores colectivos	16,1	64%
PROMEDIO	134,8	67%

Fuente: aplicación de la prueba EDCO, en el Centro de Salud de Apulo Cundinamarca

El análisis también deja ver que el sentido de pertenencia, la disponibilidad de recursos, la estabilidad y los valores colectivos están por debajo del promedio; en tanto que el estilo de dirección, la retribución y la claridad y coherencia en la dirección apenas si alcanzan el promedio. Esta información se expresa claramente en el Gráfico 10.

Gráfico 10. Valoración del clima organizacional del Centro de Salud de Apulo



Fuente: aplicación de la prueba EDCO, en el Centro de Salud de Apulo Cundinamarca

3. PROPUESTA ESTRATÉGICA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE SALUD DE APULO CUNDINAMARCA

3.1 INTRODUCCIÓN

Esta propuesta obedece a los resultados obtenidos en el diagnóstico del clima organizacional realizado al centro de Salud de Apulo Cundinamarca, el fin principal es minimizar las debilidades y maximizar las fortalezas del entorno laboral, con los propósitos específicos de lograr que los empleados y directivos lleven a cabo sus actividades laborales en armonía y cooperación buscando el cumplimiento del objeto social de la entidad y ofrecer a los directivos un conjunto de estrategias que les permita optimizar la gestión del talento humano.

La propuesta está fundamentada en los factores analizados en el diagnóstico es decir busca mejorar las relaciones interpersonales, el estilo de dirección, el sentido de pertenencia, la retribución, la disponibilidad de recursos, la estabilidad, la claridad y coherencia de la dirección y los valores colectivos, todo esto mediante acciones estratégicas que lleven a fortalecer el funcionamiento de la organización.

3.2 JUSTIFICACIÓN

Un clima organizacional positivo y favorable es una inversión importante para una organización, más aun si esta está dedicada la prestación de servicios y su éxito depende principalmente de la calidad y potencial de su talento humano, pues éste es la principal arma competitiva dentro del sector. Además, un entorno laboral favorable crea en los individuos un sentido de compromiso, pertenencia y cooperación que efectivamente contribuye al logro de las metas y objetivos propuestos por la empresa.

En el caso del Centro de Salud de Apulo Cundinamarca, el estudio del Clima Organizacional realizado en demostró que la principal fortaleza es las relaciones interpersonales, pero es evidente una insatisfacción generalizada en el estilo de dirección, el sentido de pertenencia, la retribución, la disponibilidad de recursos, la estabilidad, la claridad y coherencia de la dirección y los valores colectivos los cuales afectan el pleno desarrollo del clima organizacional. Por tal razón es importante definir estrategias que sirvan para mejorar las debilidades y maximizar las fortalezas, en el cual debe participar no solo el personal de la entidad sino principalmente sus directivos.

De forma explícita, las razones que justifican esta propuesta se puntualizan en el siguiente cuadro en donde se muestran por qué se debe mejorar cada factor

Cuadro 13. Impacto del desarrollo y gestión de un buen clima organizacional

FACTORES CON INSATISFACCIÓN	IMPACTO
Estilo de dirección	La forma como el líder o directivo dirige la empresa repercute directamente en comportamiento y eficiencia de sus colaboradores, es decir, si estos se sienten motivados y respetados tendrán un mayor rendimiento, de lo contrario estos solo se motivarán por el dinero y se limitarán a cumplir con sus funciones escasamente sin ningún otro aporte.
Sentido de pertenencia	Cuando los colaboradores tienen un sentimiento favorable hacia la organización, se preocupan por su futuro y sobreponen sus intereses con el fin de lograr los fines conjuntos que llevan al éxito de la organización.
Retribución	La retribución como una forma en que tanto la empresa como los colaboradores se interesan incondicionalmente por la empresa y ésta por ellos, es un factor clave que aporta al sentido de pertenencia.
Disponibilidad de recursos	Para que el colaborador pueda realizar eficientemente

FACTORES CON INSATISFACCIÓN	IMPACTO
	sus actividades laborales, es indispensable que éste cuente con los recursos materiales, físicos y económicos necesarios que le permitan lograr eficientemente sus funciones y aportar significativamente al éxito de la entidad; de lo contrario, se tendrá una limitación que no solo llevará a tener malos resultados, sino que afectara la motivación del colaborador.
Estabilidad	La estabilidad como derecho de un empleado, juega un papel preponderante en el desarrollo y competitividad de éste, es decir, si el empleado siente que su permanencia dentro de la empresa está amenazada, no se interesara por su futuro y tampoco se esforzara por alcanzar las metas y/o objetivos.
Claridad y coherencia en la dirección.	La claridad y la coherencia que tengan los líderes de la entidad para dirigir y tomar las decisiones son la base para el logro del objeto social, en otras palabras, si un líder tiene clara los objetivos y las metas podrá hacer que sus colaboradores aporten positivamente al logro de éstas; de lo contrario los esfuerzos del equipo de trabajo serán en vano y representaran pérdidas económicas y de tiempo.
Valores colectivos	Toda organización cuenta con valores colectivos que favorecen las relaciones de las personas que la integran, estos valores están representados por creencias éticas que son asimiladas por todos los integrantes; si estos valores, no son interiorizados el trabajo en equipo y la colaboración será mínima dificultando el logro de los objetivos propuestos.

Fuente: autoras del trabajo.

3.3 OBJETIVOS

3.3.1 Objetivo general. Minimizar las debilidades y maximizar las fortalezas del clima organizacional del Centro de Salud de Apulo Cundinamarca.

3.3.2 Objetivo específicos.

- 1) Optimizar del entorno laboral del Centro de Salud de Apulo logrando que los empleados y directivos lleven a cabo sus actividades laborales en armonía y cooperación buscando el cumplimiento del objeto social de la entidad.
- 2) Ofrecer a los directivos un conjunto de estrategias que les permita optimizar la gestión del talento humano.

3.4 PRIORIZACIÓN DE LOS ASPECTOS A MEJORAR EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE SALUDA DE APULO

La priorización de los factores y elementos del clima a organizacional a mejorar en el Centro de Salud de Apulo, se definieron teniendo en cuenta el promedio general alcanzado que es equivalente a 3,4, considerándose pertinente incluir dentro del plan de mejoramiento aquellos que tuvieran puntuaciones iguales o inferiores a esta.

Cuadro 14. Priorización de los elementos críticos del clima organizacional del Centro de Salud de Apulo

FACTORES	ELEMENTOS A MEJORAR	CAL.
ESTILO DE DIRECCIÓN	Apoyo del jefe las decisiones que toman los colaboradores	3,3
	Política de instrucciones y órdenes impartidas por el jefe	3,4
	Confianza de directivos del grupo de trabajo	3,4
SENTIDO DE	Política de beneficios de salud	3,3

FACTORES	ELEMENTOS A MEJORAR	CAL.
PERTENENCIA	Políticas de asignación salarial	2,0
	Apoyo a aspiraciones profesionales y personales de colaboradores	3,1
	Servicios de salud	3,2
RETRIBUCIÓN	Imagen de la empresa como lugar de trabajo	2,9
	Compromiso del trabajador con la empresa	2,0
	Conformidad del colaborador con el trabajo	3,1
DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	Espacio para realizar el trabajo	3,0
	Ambiente físico del sitio de trabajo	2,9
	Entorno físico del trabajo	2,3
	Acceso a la información para realizar el trabajo	3,4
ESTABILIDAD	Estabilidad laboral	2,2
	Política de despido del personal	2,6
	Contratación de personal temporal	1,1
	Política de permanencia en el cargo por desempeño	3,1
CLARIDAD Y COHERENCIA DE LA DIRECCIÓN	Socialización de logros de la empresa	3,1
	Definición de metas entendibles	2,6
VALORES COLECTIVOS	Sistemas de información entre dependencias	3,2
	Políticas de solución de problemas y conflictos	3,3
	Responsabilidad de cada dependencia en el logro de la metas	2,1

Fuente: diagnóstico del clima organizacional del Centro de Salud de Apulo.

3.5 PLAN DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE SALUD DE APULO

El plan de mejoramiento del clima organizacional para el centro de Salud de Apulo está fundamentado en estrategias y acciones estratégicas que permitirán minimizar las debilidades encontradas en los elementos del entorno laboral que fueron priorizados debido a que se encuentran por debajo del promedio.

Cuadro 15. Estrategias para el mejoramiento de los elementos críticos del clima organizacional del Centro de Salud de Apulo

FACTORES	ELEMENTOS A MEJORAR	Estrategias
Estilo de dirección	Apoyo del jefe las decisiones que toman los colaboradores	Adoptar un estilo de dirección democrático con enfoque participativo, en donde los colaboradores sientan que sus aportes son tenidos en cuenta y valorados.
	Política de instrucciones y órdenes impartidas por el jefe	
	Confianza de directivos del grupo de trabajo	
Sentido de pertenencia	Política de beneficios de salud	Definir políticas y sistemas de beneficios a empleados, con el propósito de identificar aquellos que son claves para garantizar la salud, bienestar y desarrollo profesional de sus colaboradores.
	Políticas de asignación salarial	
	Apoyo a aspiraciones profesionales y personales de colaboradores	
	Servicios de salud	
Retribución	Imagen de la empresa como lugar de trabajo	Mejorar la visión que tiene los empleados de la entidad mediante programas de beneficios integrales.
	Compromiso del trabajador con la empresa	
	Conformidad del colaborador con el trabajo	
Disponibilidad de recursos	Espacio para realizar el trabajo	Corregir las falencias existentes en el entorno físico, que son limitantes para el ejercicio de las actividades laborales
	Ambiente físico del sitio de trabajo	
	Entorno físico del trabajo	
	Acceso a la información para realizar el trabajo	

FACTORES	ELEMENTOS A MEJORAR	Estrategias
Estabilidad	Estabilidad laboral	Reformar las políticas laborales de la entidad, garantizando la estabilidad, el reclutamiento adecuado de personal y la evaluación desempeño justa y objetiva.
	Política de despido del personal	
	Contratación de personal temporal	
	Política de permanecía en el cargo por desempeño	
Claridad y coherencia de la dirección	Socialización de logros de la empresa	Socializar las metas de la empresa y sus resultados
	Defunción de metas entendibles	
Valores colectivos	Sistemas de información entre dependencias	Mejorar el sistema de información y comunicación entre dependencias, de tal forma que se tenga acceso al información en el momento oportuno y se eviten conflictos y malos entendidos.
	Políticas de solución de problemas y conflictos	
	Responsabilidad de cada dependencia en el logro de la metas	

Cuadro 16. Plan de acciones estratégicas para el mejoramiento del clima organizacional del Centro de Salud de Apulo

FACTORES	Estrategias	Logro	Acciones estratégicas	Metodología
Estilo de dirección	Adoptar un estilo de dirección democrático con enfoque participativo, en donde los colaboradores sientan que sus aportes son tenidos en cuenta y valorados.	Mejorar las relaciones laborales entre directivos y empleados, lo que consecuentemente llevara a la motivación y la efectividad laboral.	Revisar las falencias que se tienen en materia de dirección	Encuesta a colaboradores
			Realizar un taller de liderazgo.	Taller practico
Sentido de pertenencia	Definir políticas y sistemas de beneficios a empleados, con el propósito de identificar aquellos que son claves para garantizar las salud, bienestar y desarrollo profesional de sus colaboradores.	Crear un sentido pertenecida en el colaborador.	Revisar la efectividad de las políticas de salud de los empleados de la entidad.	Revisión de documentos de quejas y reclamos de colaboradores.
			Definir un programa de recompensa al empleado del mes.	Recompensa económica de \$100.000/mes y un día compensatorio.
			Establecer un programa de apoyo a la preparación, desarrollo y formación profesional de los empleados	Apoyo en tiempo para formaciones cortas Apoyo económico para formaciones afines al cargo del 30%.
Retribución	Mejorar la visión que tiene los empleados de la entidad mediante programas de beneficios integrales.	Obtener retribuciones bilaterales que beneficien al colaborador y la entidad.	Realizar actividades de integración y motivación	Talleres prácticos, Actividades recreativas y de integración.
Disponibilidad de	Corregir las falencias existentes en el entorno	Contar con un lugar de trabajo optimo que	Revisar las instalaciones del centro para identificar las	Inspección de cada una de las áreas de trabajo.

FACTORES	Estrategias	Logro	Acciones estratégicas	Metodología
recursos	físico, que son limitantes para el ejercicio de las actividades laborales	facilite el desarrollo	falencias.	
			Gestionar recursos para la adquisición de materiales y equipos adecuados para la prestación del servicio.	Pasar al Ministerio de Salud propuestas para la adquisición de recursos
			Llevar a cabo una readecuación de espacios.	Previa revisión, readecuar los espacios inapropiados.
Estabilidad	Reformar las políticas laborales de la entidad, garantizando la estabilidad, el reclutamiento adecuado de personal y la evaluación de desempeño justa y objetiva.	Contar con personal comprometido con la organización e identificado con su objeto social.	Contratar personal a término indefinido.	Modelo de contratación a término indefinido
			Aplicar objetivamente las políticas de contratación del manual de funciones y reclutamiento.	Verificar perfiles para hacer convocatorias abiertas a los mejores profesionales.
			Evaluar el desempeño de colaboradores.	Realizar una evaluación periódica de desempeño
Claridad y coherencia de la dirección	Socializar las metas de la empresa y sus resultados	Contar con un personal que conoce las metas y resultados, y sabe cuáles es su compromiso en el logro de las mismas.	Comunicar a los colaboradores las metas de cada periodo	Publicar en cartelera las metas de cada periodo.
			Publicar en cartelera los resultados de las metas propuestas en cada periodo.	Publicar en cartelera los resultados de metas y objetivos de cada periodo.
Valores colectivos	Mejorar el sistema de información y comunicación entre dependencias, de tal forma que se tenga acceso al información en el momento oportuno y se eviten conflictos y malos entendidos.	Minimizar los problemas de información y comunicación, evitando conflictos e irresponsabilidades.	Implementar un sistema de información integral.	Diseñar un sistema de información integrado
			Redefinir las responsabilidades de cada área.	Revisar el manual de funciones y responsabilidades y comunicarlas
			Crear un sistema de solución de problemas.	Talleres de resolución de conflictos

Fuente: autoras del proyecto

Cuadro 17. Presupuesto de costos de la propuesta

FACTORES	Acciones estratégicas	Responsable	Lugar	Costo anual
Estilo de dirección	Revisar las falencias que se tienen en materia de dirección	Gerente	Centro de Salud	\$0
	Realizar un taller de liderazgo.	Gerente	Centro de Salud	\$ 200.000
Sentido de pertenencia	Revisar la efectividad de las políticas de salud de los empleados de la entidad.	Gerente	Centro de Salud	\$0
	Definir un programa de recompensa al empleado del mes.	Gerente	Centro de Salud	\$1.200.000
	Establecer un programa de apoyo a la preparación, desarrollo y formación profesional de los empleados	Gerente	Centro de Salud	\$2.000.000
Retribución	Realizar actividades de integración y motivación	Jefe de personal	Centro de Salud	\$1.000.000
Disponibilidad de recursos	Revisar las instalaciones del centro para identificar las falencias.	Gerente	Centro de Salud	\$500.000
	Gestionar recursos para la adquisición de materiales y equipos adecuados para la prestación del servicio.	Gerente	Centro de Salud	\$800.000
	Llevar a cabo una readecuación de espacios.	Gerente	Centro de Salud	\$2.000.000

FACTORES	Acciones estratégicas	Responsable	Lugar	Costo anual
Estabilidad	Contratar personal a término indefinido.	Jefe de personal	Centro de Salud	\$0
	Aplicar objetivamente las políticas de contratación del manual de funciones y reclutamiento.	Jefe de personal	Centro de Salud	\$0
	Evaluar el desempeño de colaboradores.	Jefe de personal	Centro de Salud	\$500.000
Claridad y coherencia de la dirección	Comunicar a los colaboradores las metas de cada periodo	Gerente	Centro de Salud	\$50.000
	Publicar los resultados de las metas propuestas en cada periodo.	Gerente	Centro de Salud	\$50.000
Valores colectivos	Implementar un sistema de información integral.	Jefe de comunicaciones	Centro de Salud	\$1.500.000
	Redefinir las responsabilidades de cada área.	Jefe de comunicaciones	Centro de Salud	\$200.000
	Crear un sistema de solución de problemas.	Jefe de comunicaciones	Centro de Salud	\$200.000

Fuente: autoras

Cuadro 18. Cronograma de tiempo de aplicación de la propuesta

Acciones estratégicas	Ene.	Feb.	Mar.	Ab.	May.	Jun.	Jul.	Ag.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
Revisar las falencias que se tienen en materia de dirección												
Realizar un taller de liderazgo.												
Revisar la efectividad de las políticas de salud de los empleados de la entidad.												
Definir un programa de recompensa al empleado del mes.												
Establecer un programa de apoyo a la preparación, desarrollo y formación profesional de los empleados												
Realizar actividades de integración y motivación												
Revisar las instalaciones del centro para identificar las falencias.												
Gestionar recursos para la adquisición de materiales y equipos adecuados para la prestación del servicio.												
Llevar a cabo una readecuación de espacios.												
Contratar personal a término indefinido.												
Aplicar objetivamente las políticas de contratación del manual de funciones y reclutamiento.												
Evaluar el desempeño de colaboradores.												
Comunicar a los colaboradores las metas de cada periodo												
Publicar los resultados de las metas propuestas en cada periodo.												
Implementar un sistema de información integral.												
Redefinir las responsabilidades de cada área.												
Crear un sistema de solución de problemas.												

Fuente: autoras del proyecto.

4. CONCLUSIONES

Finalizado este estudio en el que se buscó diagnosticar el clima organizacional en el Centro de Salud de Apulo, anexo al Hospital Marco Felipe Afanador de Tocaima Cundinamarca, se ha podido llegar a las siguientes conclusiones:

- La disponibilidad de recursos 3.0 los equipos, insumos son limitados minimizando la productividad y calidad.
- La estabilidad laboral 2.5 pues hay personal temporal y despidos injustificados.
- La retribución 3.5 pues los empleados le dedican el tiempo necesario y están atentos a otras oportunidades laborales.
- El clima es medianamente satisfactorio y la estabilidad laboral I parte critica.
- Se definieron estrategias con un estilo de dirección democrático con enfoque participativo donde mejore la visión se corrijan falencias socializar las metas y mejorar el sistema de información entre las dependencias.

5. RECOMENDACIONES

Conforme a los resultados obtenidos a través del análisis del clima organización realizado al Centro de Salud de Apulo, mediante la prueba EDCO, las investigadoras recomiendan a la institución adoptar la propuesta de mejoramiento del clima organizacional, mediante la cual se busca minimizar las debilidades y maximizar las fortalezas del entorno laboral.

De otro lado, se recomienda al sector académico seguir apoyando y promoviendo el desarrollo de estudios que integren el sector real de la economía, debido a que esto no solo fortalece los conocimientos de los estudiantes y profesionales, sino que además es un aporte directo al mejoramiento y desarrollo de las organizaciones.

BIBLIOGRAFÍA

AMORÓS, Eduardo. Comportamiento organizacional. Colombia. Publicado por Juan Carlos Martínez Coll. P. 244.

Anónimo. Técnicas para medir el clima organizacional. [Citado el 23 de septiembre de 2015] disponible en:
<http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/21317/Capitulo2.pdf>

BARRANTES ECHAVARRÍA, Rodrigo. Investigación: Un Camino Al Conocimiento. Un Enfoque Cuantitativo Y Cualitativo. San José, Costa Rica: EUNED. ISBN 9968310301, 9789968310307. 2000. p. p. 68

BERTOGLIO, Oscar Johansen, Jane Willis. Anatomía de la empresa: Una teoría general de las organizaciones sociales. Editorial LIMUSA. 1982. P. 63.

DE LA PARRA, Paz Eric. Guía práctica para lograr la calidad en el servicio. Editorial ISEF. 1997. P. 56

ESLAVA, Edgar y GUERRA PARADA, José Alcibiades. Qué es el Clima Organizacional [citado el 23 de septiembre de 2015] disponible en:
http://www.degerencia.com/tema/clima_organizacional

Líderes en acción. Clima organizacional. [citado el 23 de septiembre de 2015] disponible en:
http://www.valorhumano.com.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=70:clima-organizacional&catid=36:noticias-de-valor-h

LITWIN y STINGER. Citado por: IRIS Maria, GÓMEZ Nodarse y MONTES Mercedes C. de Oca Thomas. El diagnóstico del clima organizacional en las

empresas: Una experiencia cubana. [citado el 10 de mayo de 2014] Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/diagnostico-del-clima-organizacional-en-las-empresas.htm>

LLANEZA ALVARES, Javier. Ergonomía y psicología aplicada. Lex Nova, 2007. ISBN: 8484067777, 978848406777. 556 p. p. 466

MAÑAS, GONZÁLEZ Y PEIRÓ, 1999. Citado por: CHIANG VEGA, Margarita; MARTÍN RODRIGO María José; NÚÑEZ PARTIDO Antonio Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Universidad Pontificia Comillas, 2010. 302 p. p. 39

MÉNDEZ ÁLVAREZ Carlos Eduardo. Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención. Bogotá Colombia. Universidad del Rosario. 2006. P. 30

TAMAYO Y TAMAYO, Mario. La investigación módulo 2. Sería aprender a investigar. Bogotá Colombia: ICFES. 1999. 140 p.p. 81 y 124

Técnicas de estudio. El proceso de investigación. ¿en qué consisten los estudios exploratorios? [citado el 27 de septiembre de 2015] disponible en: <http://www.tecnicas-de-estudio.org/investigacion/investigacion21.htm>

TEJADA DE LÓPEZ, Blanca Doly. Administración de servicios de alimentación. Calidad, nutrición, productividad y beneficios. Medellín: Universidad de Antioquia, 2006. P. 69

TEJADA DE LÓPEZ, Blanca Doly. Administración de servicios de alimentación. Op. Cit. P. 70

VALDEZ HERRERA, Clemente. Clima organizacional. [Citado el 22 de septiembre de 2015] disponible en: <http://www.gestiopolis.com/clima-organizacional/>

Anexo A. Prueba EDCO (Escala De Clima Organizacional)

A continuación usted encontrara una prueba que consta de 40 preguntas, la cual busca medir el clima organizacional en el centro de salud

Para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja solo una respuesta marcando con una X sobre la opción con la cual este de acuerdo, como se muestra en el siguiente ejemplo:

Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo

Siempre		Casi siempre		Algunas veces	X	Muy pocas veces		Nunca	
---------	--	--------------	--	---------------	---	-----------------	--	-------	--

Conteste absolutamente todas las preguntas evitando hacerlo al azar.

La presente prueba es confidencial y anónima, solo se realizará con fines investigativos. El tiempo de duración de la prueba es de 40 minutos.

Agradecemos su colaboración y honestidad en el desarrollo de la prueba.

Edad _____ Antigüedad _____

Dependencia donde trabaja _____

RELACIONES INTERPERSONALES

1. Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones.

Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Muy pocas veces		Nunca	
---------	--	--------------	--	---------------	--	-----------------	--	-------	--

2. Soy aceptado por mi grupo de trabajo.

Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Muy pocas veces		Nunca	
---------	--	--------------	--	---------------	--	-----------------	--	-------	--

3. Los miembros del grupo son distantes conmigo.

Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Muy pocas veces		Nunca	
---------	--	--------------	--	---------------	--	-----------------	--	-------	--

4. Los miembros del grupo me hacen sentir incómodo.

Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Muy pocas veces		Nunca	
---------	--	--------------	--	---------------	--	-----------------	--	-------	--

5. El grupo de trabajo valora mis aportes.

Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Muy pocas veces		Nunca	
---------	--	--------------	--	---------------	--	-----------------	--	-------	--

ESTILO DE DIRECCIÓN

6. Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo.

Siempre	☐	Casi siempre	☐	Algunas veces	☐	Muy pocas veces	☐	Nunca	☐
---------	--------------------------	--------------	--------------------------	---------------	--------------------------	-----------------	--------------------------	-------	--------------------------

7. El jefe es mal educado.

Siempre	☐	Casi siempre	☐	Algunas veces	☐	Muy pocas veces	☐	Nunca	☐
---------	--------------------------	--------------	--------------------------	---------------	--------------------------	-----------------	--------------------------	-------	--------------------------

8. Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo.

Siempre	☐	Casi siempre	☐	Algunas veces	☐	Muy pocas veces	☐	Nunca	☐
---------	--------------------------	--------------	--------------------------	---------------	--------------------------	-----------------	--------------------------	-------	--------------------------

9. Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias.

Siempre	☐	Casi siempre	☐	Algunas veces	☐	Muy pocas veces	☐	Nunca	☐
---------	--------------------------	--------------	--------------------------	---------------	--------------------------	-----------------	--------------------------	-------	--------------------------

10. El jefe desconfía del grupo de trabajo.

Siempre	☐	Casi siempre	☐	Algunas veces	☐	Muy pocas veces	☐	Nunca	☐
---------	--------------------------	--------------	--------------------------	---------------	--------------------------	-----------------	--------------------------	-------	--------------------------

SENTIDO DE PERTENENCIA

11. Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa.

Siempre	☐	Casi siempre	☐	Algunas veces	☐	Muy pocas veces	☐	Nunca	☐
---------	--------------------------	--------------	--------------------------	---------------	--------------------------	-----------------	--------------------------	-------	--------------------------

12. Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades.

Siempre	☐	Casi siempre	☐	Algunas veces	☐	Muy pocas veces	☐	Nunca	☐
---------	--------------------------	--------------	--------------------------	---------------	--------------------------	-----------------	--------------------------	-------	--------------------------

13. Estoy de acuerdo con mi asignación salarial.

Siempre	☐	Casi siempre	☐	Algunas veces	☐	Muy pocas veces	☐	Nunca	☐
---------	--------------------------	--------------	--------------------------	---------------	--------------------------	-----------------	--------------------------	-------	--------------------------

14. Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa.

Siempre	☐	Casi siempre	☐	Algunas veces	☐	Muy pocas veces	☐	Nunca	☐
---------	--------------------------	--------------	--------------------------	---------------	--------------------------	-----------------	--------------------------	-------	--------------------------

15. Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes.

Siempre	☐	Casi siempre	☐	Algunas veces	☐	Muy pocas veces	☐	Nunca	☐
---------	--------------------------	--------------	--------------------------	---------------	--------------------------	-----------------	--------------------------	-------	--------------------------

RETRIBUCIÓN

16. Realmente me interesa el futuro de la empresa:

Siempre	☐	Casi siempre	☐	Algunas veces	☐	Muy pocas veces	☐	Nunca	☐
---------	--------------------------	--------------	--------------------------	---------------	--------------------------	-----------------	--------------------------	-------	--------------------------

17. Recomendando a mis amigos la empresa con un excelente sitio de trabajo:

Siempre	☐	Casi siempre	☐	Algunas veces	☐	Muy pocas veces	☐	Nunca	☐
---------	--------------------------	--------------	--------------------------	---------------	--------------------------	-----------------	--------------------------	-------	--------------------------

18. Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa:

Siempre	☐	Casi siempre	☐	Algunas veces	☐	Muy pocas veces	☐	Nunca	☐
---------	--------------------------	--------------	--------------------------	---------------	--------------------------	-----------------	--------------------------	-------	--------------------------

19. Sin remuneración no trabajo horas extras:

Siempre	☐	Casi siempre	☐	Algunas veces	☐	Muy pocas veces	☐	Nunca	☐
---------	--------------------------	--------------	--------------------------	---------------	--------------------------	-----------------	--------------------------	-------	--------------------------

20. Sería más feliz en otra empresa:

Siempre	☐	Casi siempre	☐	Algunas veces	☐	Muy pocas veces	☐	Nunca	☐
---------	--------------------------	--------------	--------------------------	---------------	--------------------------	-----------------	--------------------------	-------	--------------------------

DISPONIBILIDAD DE RECURSOS

21. Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo

Siempre	☐	Casi siempre	☐	Algunas veces	☐	Muy pocas veces	☐	Nunca	☐
---------	--------------------------	--------------	--------------------------	---------------	--------------------------	-----------------	--------------------------	-------	--------------------------

22. El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado.

Siempre	☐	Casi siempre	☐	Algunas veces	☐	Muy pocas veces	☐	Nunca	☐
---------	--------------------------	--------------	--------------------------	---------------	--------------------------	-----------------	--------------------------	-------	--------------------------

23. El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo:

Siempre	☐	Casi siempre	☐	Algunas veces	☐	Muy pocas veces	☐	Nunca	☐
---------	--------------------------	--------------	--------------------------	---------------	--------------------------	-----------------	--------------------------	-------	--------------------------

24. Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo:

Siempre	☐	Casi siempre	☐	Algunas veces	☐	Muy pocas veces	☐	Nunca	☐
---------	--------------------------	--------------	--------------------------	---------------	--------------------------	-----------------	--------------------------	-------	--------------------------

25. La iluminación del área de trabajo es deficiente:

Siempre	☐	Casi siempre	☐	Algunas veces	☐	Muy pocas veces	☐	Nunca	☐
---------	--------------------------	--------------	--------------------------	---------------	--------------------------	-----------------	--------------------------	-------	--------------------------

ESTABILIDAD

26. La empresa despidе al personal sin tener en cuenta su desempeño:

Siempre	☐	Casi siempre	☐	Algunas veces	☐	Muy pocas veces	☐	Nunca	☐
---------	--------------------------	--------------	--------------------------	---------------	--------------------------	-----------------	--------------------------	-------	--------------------------

27. La empresa brinda estabilidad laboral:

Siempre	☐	Casi siempre	☐	Algunas veces	☐	Muy pocas veces	☐	Nunca	☐
---------	--------------------------	--------------	--------------------------	---------------	--------------------------	-----------------	--------------------------	-------	--------------------------

28. La empresa contrata personal temporal:

Siempre	☐	Casi siempre	☐	Algunas veces	☐	Muy pocas veces	☐	Nunca	☐
---------	--------------------------	--------------	--------------------------	---------------	--------------------------	-----------------	--------------------------	-------	--------------------------

29. La permanencia en el cargo depende de preferencias personales:

Siempre	☐	Casi siempre	☐	Algunas veces	☐	Muy pocas veces	☐	Nunca	☐
---------	--------------------------	--------------	--------------------------	---------------	--------------------------	-----------------	--------------------------	-------	--------------------------

30. De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo:

Siempre	☐	Casi siempre	☐	Algunas veces	☐	Muy pocas veces	☐	Nunca	☐
---------	--------------------------	--------------	--------------------------	---------------	--------------------------	-----------------	--------------------------	-------	--------------------------

CLARIDAD Y COHERENCIA DE LA DIRECCIÓN

31. Entiendo de manera clara las metas de la empresa:

Siempre	☐	Casi siempre	☐	Algunas veces	☐	Muy pocas veces	☐	Nunca	☐
---------	--------------------------	--------------	--------------------------	---------------	--------------------------	-----------------	--------------------------	-------	--------------------------

32. Conozco bien como la empresa esta logrando sus metas:

Siempre	☐	Casi siempre	☐	Algunas veces	☐	Muy pocas veces	☐	Nunca	☐
---------	--------------------------	--------------	--------------------------	---------------	--------------------------	-----------------	--------------------------	-------	--------------------------

33. Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas:

Siempre	☐	Casi siempre	☐	Algunas veces	☐	Muy pocas veces	☐	Nunca	☐
---------	--------------------------	--------------	--------------------------	---------------	--------------------------	-----------------	--------------------------	-------	--------------------------

34. Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa:

Siempre	☐	Casi siempre	☐	Algunas veces	☐	Muy pocas veces	☐	Nunca	☐
---------	--------------------------	--------------	--------------------------	---------------	--------------------------	-----------------	--------------------------	-------	--------------------------

35. Las metas de la empresa son poco entendibles:

Siempre	☐	Casi siempre	☐	Algunas veces	☐	Muy pocas veces	☐	Nunca	☐
---------	--------------------------	--------------	--------------------------	---------------	--------------------------	-----------------	--------------------------	-------	--------------------------

VALORES COLECTIVOS

36. El Trabajo en equipo con otras dependencias es bueno:

Siempre	☐	Casi siempre	☐	Algunas veces	☐	Muy pocas veces	☐	Nunca	☐
---------	--------------------------	--------------	--------------------------	---------------	--------------------------	-----------------	--------------------------	-------	--------------------------

37. Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales:

Siempre	☐	Casi siempre	☐	Algunas veces	☐	Muy pocas veces	☐	Nunca	☐
---------	--------------------------	--------------	--------------------------	---------------	--------------------------	-----------------	--------------------------	-------	--------------------------

38. Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente:

Siempre	☐	Casi siempre	☐	Algunas veces	☐	Muy pocas veces	☐	Nunca	☐
---------	--------------------------	--------------	--------------------------	---------------	--------------------------	-----------------	--------------------------	-------	--------------------------

39. Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras:

Siempre	☐	Casi siempre	☐	Algunas veces	☐	Muy pocas veces	☐	Nunca	☐
---------	--------------------------	--------------	--------------------------	---------------	--------------------------	-----------------	--------------------------	-------	--------------------------

40. Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras:

Siempre	☐	Casi siempre	☐	Algunas veces	☐	Muy pocas veces	☐	Nunca	☐
---------	--------------------------	--------------	--------------------------	---------------	--------------------------	-----------------	--------------------------	-------	--------------------------