



CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS EMPLEADOS DEL E.S.E HOSPITAL SAN  
JUAN DE DIOS DE FLORIDABLANCA, SANTANDER.

LILIANA MARCELA CARVAJAL PRADA  
MAYRA ALEJANDRA ROMERO HERNANDEZ

DIRECTOR (A):  
Ps. JULIAN ALBERTO RENTERIA VALENCIA

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
BUCARAMANGA

2011

CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS EMPLEADOS DEL E.S.E HOSPITAL SAN  
JUAN DE DIOS DE FLORIDABLANCA, SANTANDER.

Liliana Marcela Carvajal Prada  
Mayra Alejandra Romero Hernández

Trabajo de Grado:

En la modalidad de trabajo de grado como requisito para obtener el título de Psicólogo

DIRECTOR (A):

Ps. JULIAN ALBERTO RENTERIA VALENCIA

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

BUCARAMANGA

2011

## **TABLA DE CONTENIDO**

<b>RESUMEN .....</b>	<b>5</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>6</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>7</b>
<b>JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>9</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>12</b>
<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>14</b>
<b>MARCO CONTEXTUAL .....</b>	<b>15</b>
<b>MARCO TEORICO .....</b>	<b>17</b>
<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>29</b>
<b>RESULTADOS .....</b>	<b>34</b>
<b>DISCUSIÓN .....</b>	<b>50</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>57</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>58</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>59</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>63</b>

## **LISTADO DE TABLAS Y FIGURAS**

	Pág.
Tabla 1. Distribución de la muestra según el género .....	33
Tabla 2. Distribución de la muestra según el área laboral .....	33
Tabla 3. Distribución de la muestra según la jornada laboral .....	33
Tabla 4. Distribución de la muestra según últimos estudios realizados .....	33
Tabla 5. Distribución de la muestra según el estado actual de estudio .....	34
Tabla 6. Descripción de la variable 1: Apoyo del Jefe y la Organización .....	34
Tabla 7. Descripción de la variable 2: Recompensa .....	37
Tabla 8. Descripción de la variable 3: Confort Físico .....	38
Tabla 9. Descripción de la variable 4: Control/Presión .....	40
Tabla 10. Descripción de la variable 5: Cohesión entre Colegas .....	41
Tabla 11. Descripción de los niveles globales de las variables de clima organizacional .....	43
Tabla 12. Descripción de las comparaciones por áreas de la variable Apoyo del Jefe y la organización .....	44
Tabla 13. Descripción de las comparaciones por áreas de la variable Recompensa ....	45
Tabla 14. Descripción de las comparaciones por áreas de la variable Confort Físico ..	45
Tabla 15. Descripción de las comparaciones por áreas de la variable Control/Presión.	46
Tabla 16. Descripción de las comparaciones por áreas de la variable Cohesión entre Colegas .....	46
Figura 1. Modelo para la salud mental .....	19

## **RESUMEN**

**TÍTULO:** CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS EMPLEADOS DEL E.S.E HOSPITAL SAN JUAN DE DIOS DE FLORIDABLACA, SANTANDER.

**AUTORES:** LILIANA MARCELA CARVAJAL PRADA  
MAYRA ALEJANDRA ROMERO HERNANDEZ

**FACULTAD:** Psicología.

**DIRECTOR (A):** Ps. JULIAN ALBERTO RENTERIA VALENCIA

## **RESUMEN**

El presente estudio evalúa el clima organizacional presente en los empleados de planta del E.S.E Hospital San Juan de Dios de Floridablanca, Santander. El estudio se desarrolló bajo un diseño no experimental con enfoque descriptivo de tipo transeccional. La muestra la conformaron 41 empleados de planta, las edades de los evaluados oscilan entre los 20 y 55 años. En promedio los evaluados tienen una antigüedad en el hospital de 10 años y el 78,05% tienen un tipo de contratación indefinido.

Los datos se recogieron mediante la aplicación de la Escala de Clima Organizacional (ECO) diseñado por Fernandes (2008) citada por Contreras, Juárez, Barbosa y Uribe (2010), dicha escala evalúa cinco factores: 1) Apoyo del jefe y de la organización (soporte afectivo, estructural y operacional); 2) Recompensa (diversas formas en las que la empresa premia la calidad, la productividad y el esfuerzo de los trabajadores); 3) Confort físico (ambiente físico y seguridad, proporcionada por la empresa); 4) Control/presión (ejercido por la empresa o los supervisores sobre el comportamiento y desempeño de los empleados) y 5) Cohesión entre colegas (unión, vínculos de colaboración entre compañeros de trabajo). El análisis de los datos se realizó con el paquete estadístico SPSS 15.0.

Dentro de los resultados encontrados se resalta de manera global los niveles de clima organizacional por variables, evidenciados por los trabajadores de planta del hospital, pudiendo encontrar como en las variables apoyo del jefe y la organización, confort físico y cohesión entre colegas el nivel de clima es estable y en contraste se observó como en la variable recompensa el nivel de clima es bajo y en la variable control/presión el nivel de clima es alto.

**PALABRAS CLAVE:** Clima organizacional, Apoyo, Unión y Hospital.

## **GENERAL SUMMARY OF JOB GRADE**

- TITLE:** ORGANIZACIONAL CLIMATE IN EMPLOYEES OF THE HOSPITAL SAN JUAN DE DIOS FLORIDABLANCA, SANTANDER.
- AUTHORS:** LILIANA MARCELA CARVAJAL PRADA  
MAYRA ALEJANDRA ROMERO HERNANDEZ
- FACULTY:** Psychology.
- DIRECTOR (A):** Ps. JULIAN ALBERTO RENTERIA VALENCIA

### **ABSTRACT**

The present study evaluates the organizational climate present by permanent staff in the ESE Hospital San Juan de Dios of Floridablanca, Santander. The study was conducted under a non-experimental descriptive and transactional approach. The sample was formed by 41 permanent employees with ages between 20 and 55. On average the evaluated have worked in the hospital for about 10 years and the 78.05% of them, have a type of undefined contract.

Data were collected through the application of the Organizational Climate Scale (ECO) designed by Fernandes (2008) cited by Contreras, Juarez, Barbosa and Uribe (2010), this scale measures five factors: 1) Support of the chief and the organization (emotional support, structural and operational), 2) Reward (various ways in which the company rewards the quality, productivity and effort of workers), 3) physical facilities (physical environment and security, provided by the company); 4) Control / pressure (practiced by the employer or supervisors on the behavior and performance of employees) and 5) among peers cohesion (union partnerships between co-workers). The data analysis was performed with SPSS 15.0.

Among the findings, has been highlighted the global level of the organizational climate factor. As evidenced by the workers, the factors chief support and organization, physical comfort and peers cohesion, have been described as a stable level of climate, in contrast, it was observed in the factor reward, a low climate level and a high level on the factor control / pressure.

**KEYWORDS:** Organizational climate, support and Union Hospital.

## **INTRODUCCIÓN**

Las investigaciones sobre el clima laboral se constituyen en un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano y para estar seguros de la solidez de este recurso, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional, el cual se encuentra ligado a la motivación del personal y puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y su desempeño laboral.

Los empleados sienten que el clima es favorable cuando están haciendo algo útil que les proporciona un sentido de valor personal, deseando con frecuencia trabajos que representen un desafío, que sean intrínsecamente satisfactorios, buscando la responsabilidad y la oportunidad de tener éxito, queriendo ser escuchados y tratados de tal manera que se les reconozca su valor como individuos, deseando sentir que la organización se preocupa realmente por sus necesidades y problemas.

Así, una valoración positiva del clima organizacional indica sentido de pertenencia hacia la empresa, logro, afiliación, poder, productividad, baja fluctuación, satisfacción, adaptación e innovación. Por el contrario, un clima negativo supone una falta de identificación que culminará con la marcha de los miembros de la empresa que así lo perciban o generará una serie de objetivos personales diferentes a los deseados.

Por ellos los estudios de clima organizacional constituyen una valiosa herramienta en manos de los directivos y especialistas de recursos humanos como diagnostico del

funcionamiento organizacional y resultan de gran utilidad para comprender el comportamiento de las personas y sus múltiples determinantes en diferentes momentos o situaciones, para evaluar decisiones, acciones y programas puestos en práctica por las empresas y servir de marco de referencia para planificar nuevas acciones.

Demostrando así que el conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Por esta razón la perspectiva de esta investigación estuvo orientada al desarrollo de un estudio sobre el diagnóstico del clima organizacional en los empleados de planta del E.S.E Hospital San Juan de Dios de Floridablanca, Santander. Desarrollando para ello un objetivo general buscando identificar el nivel de clima organizacional percibido por los empleados de planta del E.S.E Hospital San Juan de Dios de Floridablanca, Santander, por ello el planteamiento de un diagnóstico organizacional supone como señala Rodríguez, D. (1999) asumir una propuesta de modelo diagnóstico considerando niveles y aspectos del comportamiento con la finalidad de orientar esfuerzos en la optimización de los resultados organizacionales tanto a nivel de cultura, productividad y satisfacción laboral.



## **JUSTIFICACIÓN**

La importancia de evaluar el clima organizacional radica en la necesidad de obtener una visión interna del Hospital San Juan de Dios de Floridablanca, Santander y a partir de allí poder diseñar estrategias que den como resultado procesos óptimos, beneficiando al personal que hace parte del mismo y a su vez a los usuarios; siendo esta una realidad imprescindible en el mundo de las empresas de hoy, que surge de las relaciones existentes entre los diversos subsistemas y que constituye una unión entre individuo y ambiente (Gestoso y Bozal, 2000).

Es así como se establece que dentro del proceso de evolución y desarrollo de una organización se considera importante el estudio del clima organizacional, pues depende de este la creación de una política adecuada para intentar desarrollar un rendimiento positivo, propiciando la importancia de lograr las metas y fines planificados y, en alcanzar en la medida de lo posible un nivel de satisfacción laboral pertinente entre los miembros de la organización.

Entendiendo de esta manera que la calidad de la vida laboral de una organización está mediada por el entorno y el ambiente de la misma, ya que se generan tareas sistemáticas que proporcionan a los trabajadores una oportunidad de mejorar sus rendimientos y su contribución a la institución en un ambiente de mayor profesionalidad, confianza y respeto.

Es así como el planteamiento de un diagnóstico organizacional supone como señala Rodríguez (1999), asumir una propuesta de modelo evaluativo considerando niveles y aspectos del comportamiento con la finalidad de orientar esfuerzos en la optimización de

los resultados organizacionales tanto a nivel de cultura, productividad y de la satisfacción laboral; implicando un compromiso de precisión y responsabilidad.

De esta manera, el área de la salud tiene la responsabilidad de asistir este proceso en sus trabajadores y una de las formas de hacerlo es valorando y formulando tácticas de prevención en torno a la mejora en el clima organizacional. Si el hospital logra identificar y reducir el déficit en los factores que hacen parte del clima organizacional, favorecerá a un mejor desempeño laboral, social y familiar de los empleados optimizando de este modo su calidad de vida y productividad.

Por esto, en vista de la relevancia que ha venido tomando en el entorno de la salud la gestión del clima organizacional, las necesidades observadas a lo largo de las visitas y la ausencia de antecedentes en dicho tema allí, se cree en la importancia de realizar un diagnóstico de clima organizacional en los empleados de planta del hospital ya que se observan necesidades, algunas como, la ausencia de condiciones de infraestructura adecuadas para los empleados, la inadecuada dotación de insumos para su trabajo y el no pago oportuno de los salarios.

Pensando que al realizar un diagnóstico de clima laboral en aquel lugar, se estará aportando a la creación de una reestructuración y cultura organizacional estable, enfocada en el desarrollo de sus empleados, ya que como lo afirma Rodríguez (1999), el clima organizacional es entendido como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

Dado que esta entidad de salud pública está encaminada a brindar mejoramiento físico a la comunidad en su mayoría vulnerable y de escasos recursos (Hospital San Juan de Dios-HSJD, 2011), se hace necesario saber cómo se encuentran sus empleados en todos los niveles del área laboral y de qué manera están percibiendo el clima entre ellos mismos. Ya que una reestructuración del sistema organizacional generaría un determinado clima, en función de las percepciones de los miembros: es decir, este clima resultaría como un promotor en determinados comportamientos de los individuos y a su vez estos comportamientos serían innovadores en la organización, lo que por ende influiría en el clima laboral actuando en forma de circuito.

Considerando que una vez identificado el clima organizacional, el hospital considere la creación de un plan de prevención para aquellas variables que merezcan ser tratadas. Y de esta manera sea un profesional en psicología quien lidere la creación de nuevas estrategias para la mejora del entorno laboral, incentivando de esta forma la importancia de un profesional allí.

Así mismo con dicha información se quiere contribuir a las pocas investigaciones desarrolladas en el área de la salud y específicamente en Bucaramanga, promoviendo la importancia de realizar diagnósticos oportunos y eficaces para la promoción de un clima organizacional como cultura. Porque como lo expresan Pérez y Miranda (2004), el clima organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia en el ámbito nacional e internacional.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Hoy en día debido a los procesos de cambios y las nuevas tecnologías que surgen en el mercado y que determinan el desarrollo de más habilidades, destrezas y conocimientos, ha generado que en las organizaciones se presente la necesidad de implementar cambios en su estrategia laboral a la hora de enfrentar los retos que se les presentan.

Dentro de este contexto, la productividad y el manejo del capital humano en las organizaciones, se ha convertido en un elemento clave para la sobrevivencia, por tanto, la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes del proceso administrativo, dejando ver como todas las organizaciones tienen un propósito, una estructura y una colectividad de personas, conformadas por un grupo de elementos interrelacionados entre sí. Por ello el ambiente donde una persona desempeñe su trabajo diariamente, el trato que un jefe pueda tener con sus empleados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con los usuarios, son elementos que van conformando el clima organizacional.

Pudiendo evidenciar a través de las observaciones participantes realizadas en el Hospital San Juan de Dios de Floridablanca, como los empleados manifestaron estar presentando condiciones laborales inadecuadas, que podrían estar impidiendo el apropiado desarrollo de sus labores diarias y a su vez generando en ellos sentimientos de inconformismo y monotonía frente al desarrollo de sus responsabilidades; encontrándose condiciones tales como: una infraestructura inadecuada para la realización de sus tareas diarias, la escases de los insumos para sus labores, el inadecuado pago de sus salarios, la falta de reconocimiento por sus labores realizadas y la poca motivación en la creación de

nuevas estrategias de afrontamiento, entre otros. Propiciando de esta manera que el trabajador solo se preocupe por realizar sus labores diarias para que no se genere inconveniente alguno.

A su vez no se encontró evidencia escrita, sobre el desarrollo de algún proyecto anteriormente realizado, que haya podido evaluar el clima organizacional en los empleados de planta del hospital, lo que genero el interrogante de: ¿Cuál es el nivel de clima organizacional presente en los empleados de planta del E.S.E Hospital San Juan de Dios de Floridablanca, Santander?

Buscando de esta manera, poder conocer la percepción de los empleados frente al clima organizacional del hospital, para a partir de allí promover la creación de nuevas estrategias frente a las necesidades presentadas y propiciar así la mejora del clima organizacional de manera general.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Identificar el nivel de clima organizacional percibido por los empleados de planta del E.S.E Hospital San Juan de Dios de Floridablanca, Santander.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

Describir las subescalas de clima organizacional percibidas por los empleados de planta del Hospital San Juan de Dios.

Identificar por áreas las variables de clima organizacional percibidas por los empleados de planta del Hospital.

Comparar las variables de clima organizacional por dependencia de trabajo.

## **MARCO CONTEXTUAL**

El Hospital San Juan de Dios del Municipio de Floridablanca, Santander se encuentra localizado sobre la vía principal que de Floridablanca conduce a Bucaramanga por la carretera antigua.

Desde 1817 había funcionado una casa de salud exclusiva para ancianos que se mantenía con caridad de los habitantes del Municipio. Con el paso del tiempo, la comunidad exigía una mejor atención y lugares más cómodos para la prestación del servicio de salud, por lo tanto fueron haciendo donaciones de terrenos aledaños, gracias a ello se amplió la construcción y se realizó la reforma de la parte antigua del Hospital (Cra 7 3-10), esto sucedió en el año de 1964. Al darse la ampliación de la construcción, esta institución pasó a ser Centro de Salud; contaba con 9 camas, servicio de un médico rural para atender urgencias y partos.

En 1985, la Beneficencia de Santander, hace una donación de 65 millones de pesos, presupuesto en el cual se construye la parte de la planta física actual del Hospital. Gracias a esto se cuenta ya con otros servicios como son: Hospitalización, lavandería, consulta externa y cocina. Hasta el momento el Hospital con carácter local, de nivel 1 y 2, sin personería jurídica y de carácter privado.

Se declaró entonces su naturaleza jurídica indefinida hasta el año de 1993, que ya pasa a ser de naturaleza oficial, a recibir el situado fiscal y a contar con el apoyo del Servicio de Salud.

Dentro de su misión La Empresa Social del Estado Hospital San Juan de Dios de Floridablanca, es una Institución Pública de orden Departamental que brinda atención de

Primer y Segundo Nivel de complejidad según su infraestructura física, en forma continua y oportuna a las personas que lo soliciten, participando activamente en el Desarrollo social y en el mejoramiento de los niveles de salud, para el Municipio de Floridablanca y su área de influencia.

Es una Empresa Sólida con gran porvenir que trabaja prudentemente en la búsqueda interminable de nuevos retos de desarrollo y perfeccionamiento institucional y del talento humano, para lo cual se dispone de los mejores recursos tecnológicos y científicos que permitan hacer la Prevención, Diagnóstico, y Tratamiento la enfermedad, obteniendo el mejoramiento de las condiciones de salud de la población. Trabajando con seriedad suministrando a la comunidad servicios de alta calidad.

En su visión La E.S.E. Hospital San Juan de Dios de Floridablanca busca el mejoramiento y bienestar a través del constante liderazgo en tecnología y servicios, asociados para satisfacer las necesidades de la comunidad.

Busca ser una entidad reconocida a nivel Departamental y Nacional por la integralidad en servicios humanizados de Prevención, Curación y Rehabilitación. Será la expresión de un sano equilibrio entre el balance social y económico los que darán la solidez estructural necesaria para adaptarse a los cambios del medio, permitiendo un continuo desarrollo e innovación, apoyado siempre en gente idónea con profundo sentido humano y ético.



## **MARCO TEORICO**

El trabajo ha sufrido ciertos cambios en las últimas décadas; el siglo XXI es un periodo de la historia que ha sido influido por la globalización y por una infinidad de cambios que refieren principalmente al desarrollo de nuevas tecnologías, nuevas formas de organización del trabajo, cambios en los sistemas de producción y otros fenómenos económicos y sociales los cuales han ido transformando los mercados, las actividades laborales y las organizaciones (Peiró y Prieto, 1996). Siendo el trabajo la principal fuente de ingresos para la mayoría de las personas y facilitando la consolidación del desarrollo personal y profesional del trabajador y su supervivencia (Castillo, 2006). Por ello el psicólogo, como parte de equipos multidisciplinarios debe procurar la adecuada interacción hombre–organización es decir, la adecuación–adaptación del sujeto al puesto de trabajo, en el mejoramiento de la organización y de los trabajadores en su adaptación al entorno.

De esta forma los equipos multidisciplinarios, deben gestionar el desarrollo del ser humano en las organizaciones, para lo cual sería necesario que los diferentes profesionales aportaran conceptos, interpretaciones, resultados e intervenciones desde su saber, especialmente el psicólogo del trabajo, quien en su deber, le corresponde optimizar procesos y dinámicas en la empresa mediante la evaluación, análisis e intervención en diferentes fenómenos y uno de estos es el clima organizacional (Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar y Giraldo, 2006). Un enfoque necesario para incrementar la productividad, reducir el ausentismo, los costos y conducir posibles modificaciones en las organizaciones, derivados estos de la influencia de fuerzas internas o externas, que obligan a los directivos a

mantener una constante actitud de mejoramiento continuo, ya que en ello recae la supervivencia de las organizaciones (Salva, Pérez, Lorenzo, Vos, Gorbea y Stuyft, 2010).

De acuerdo a lo anterior se entendería al clima organizacional como una representación socialmente construida y compartida de aquellos aspectos del ambiente laboral que informan sobre los roles de comportamiento específicos, que son recompensados y apoyados en cualquier organización, en contraste con una observación pasiva de procedimientos formales y prácticas aisladas (Zohar, 2000).

Apreciando así que el clima organizacional al igual que las condiciones ambientales, se respira, se siente, viéndose como aquellas actitudes y conductas que hacen a la convivencia social en la organización. Pudiendo decir que se percibe por los sentidos: existiéndolos amigables y colaborativos o también perjudiciales y destructivos, o siguiendo la analogía meteorológica cálido, suave o tormentoso.

Al igual que como lo expresa Marín (1999), al considerar que el clima organizacional es moldeable y/o manipulable, dada la transitoriedad de sus componentes; lo cual brinda la posibilidad de gestionarlo, teniendo en éste, un fuerte componente que impulse la transformación organizacional y que lleve a generar procesos creativos para desarrollar innovaciones, si es que en la empresa no se dan los espacios propicios para ello. El clima organizacional, es entonces, uno de los más grandes inhibidores o potenciadores de los procesos creativos y la innovación.

A su vez el clima organizacional es entendido como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo, buscando llegar al mejoramiento de las percepciones,

que los trabajadores vean con ojos diferentes su sitio de labor y así mismo estén motivados a la creatividad y a la optimización de recursos (Rodríguez, 1999).

Por lo tanto, la evaluación del clima organizacional mide la forma como es percibida la organización, siendo las características del sistema organizacional generadoras de un determinado clima laboral, repercutiendo este sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento, propiciando a su vez una gran variedad de consecuencias para la organización como por ejemplo; productividad, satisfacción, rotación, adaptación y demás (Litwing y Stringer, 1978 citado por Muchinsky, 2002). Determinando de esta manera la importancia de establecer el fin de la medición del clima laboral en una organización, los factores a evaluar y de qué forma estos perjudican a la organización y sus trabajadores.

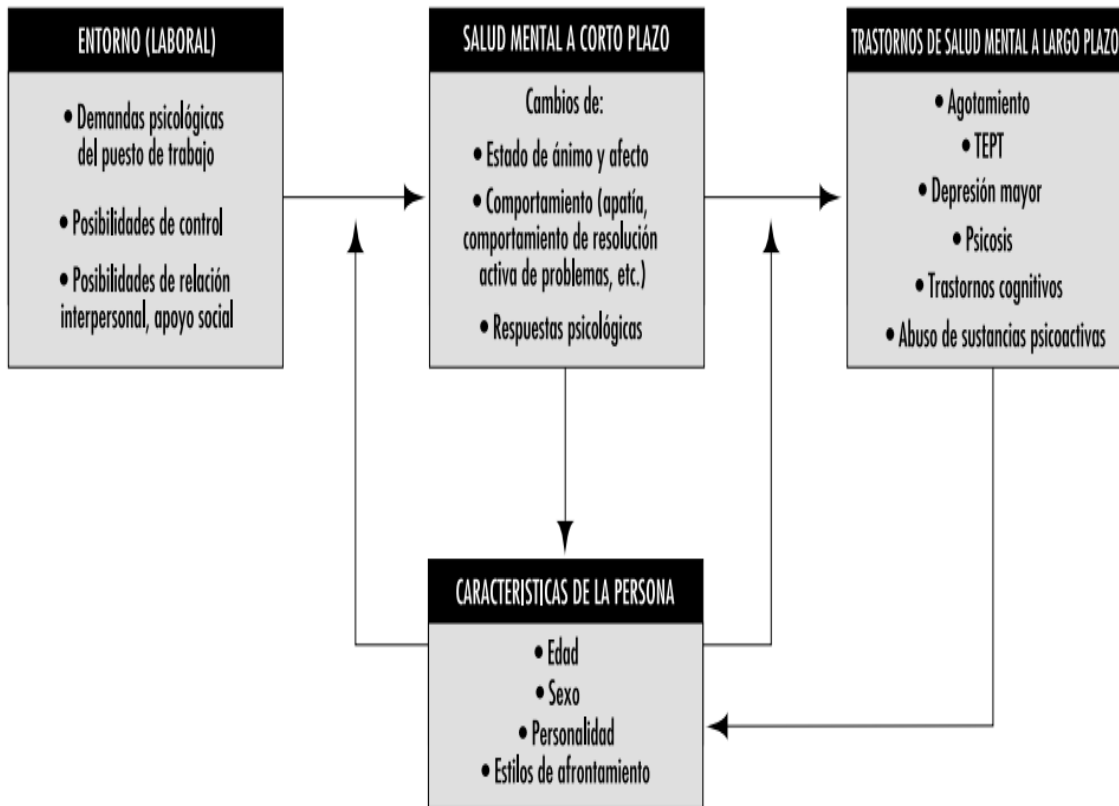
Es así como el estudio de clima se enfoca básicamente en los comportamientos que desarrollan los individuos en la empresa y cómo este repercute en ella, existiendo variables dentro su concepto tales como: 1) Variables de ambiente físico (Espacio, condiciones, comodidad, ruido, ambiente, vista, instalación o tecnología que utilizan), 2) Variables estructurales (tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, mandos, cantidad de trabajadores), 3) Variables de ambiente social (compañerismo, empatía, trabajo en equipo, comunicación entre todas las áreas, cooperación, colaboración, manejo de conflictos), 4) Variables personales (aptitudes, actitudes, motivación, satisfacción, incentivos, expectativas, cumplimiento de objetivos) y 5) Variables propias del comportamiento organizacional (productividad, ausentismo, rendimiento, calidad en el trabajo, tensiones, positivismo, buena cara, rotación).

Siendo estas variables percepciones que tienen los empleados de la empresa sobre la organización, ya que el concepto de clima se percibe desde lo que el individuo piensa y siente de su lugar de trabajo, es decir son el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta (Houtman y Kompier, 2000).

Siguiendo este apartado se puede observar que estas variables se evaluarán en el Hospital San Juan de Dios de Floridablanca, con el ánimo de reconocer y dar a conocer como se encuentra este y como está afectando a la salud del trabajador, buscando a su vez evidenciar si la productividad del empleado y el nivel de eficacia en la organización está siendo afectado por el mismo. Para ello se cita el significado de una organización sana, el cual se conoce como aquella organización saludable, cuyo sistema se divide en los subsistemas (técnico, administrativo y humano o psicosocial), los que interactúan produciendo eficacia y salud (Faria y Fernando, 1993).

Es así como en una organización saludable, el ambiente de trabajo permite al trabajador utilizar plenamente todo su potencial. Esto implica no solo una gestión responsable de los riesgos para la salud y la seguridad, sino también una posibilidad para el trabajador de desarrollarse y crecer hasta su máximo potencial. Haciéndose esencial mantener un equilibrio adecuado con relación al clima laboral, formación y estilo de gestión, así como asegurar una comunicación, unos comportamientos y unas actitudes de apoyo en la organización. Requiriendo un trabajo de equipo y el asesoramiento de expertos en salud y seguridad laboral (Houtman y Kompier, 2000).

Estando ligada la salud del empleado a un clima organizacional de nivel alto, el cual supla las necesidades del trabajador, haciendo que este lleve a cabo sus tareas de forma optima, generando a la organización estabilidad y así mismo este pueda llevar una vida personal equilibrada, a continuación se muestra un esquema que expresa como el clima laboral afecta la salud de los empleados, (Houtman y Kompier, 2000):



**Figura 1.** Modelo para la salud mental.

Pudiendo observarse como el entorno profesional puede afectar la salud del empleado, se tienen en cuenta diferentes estados de salud, a corto y largo plazo, lo que variara de acuerdo a las exigencias y condiciones laborales en las que se encuentre dicho trabajador. Por ello para erradicar este tipo de afectaciones de salud se piensa en la

intervención de un profesional de la salud laboral, que efectuó un plan de mejoramiento y por supuesto lo lleve a la acción, es importante recalcar igualmente que no solo se pueden dar problemas de salud mental, sino afectaciones físicas, enfermedades lumbares, cefaleas, túnel carpiano, etc. Las cuales acarrearán un bajo nivel de productividad a la organización y por ende una alta tasa de pagos en indemnizaciones.

Es así que si se lleva una adecuada gestión del clima organizacional, este generaría un entorno en el cual se pudiera tener una mayor identidad con la empresa; apertura al cambio, autonomía, trabajo en equipo, salud laboral y motivación para hacer su labor cada vez mejor.

Evidenciando igualmente, como el conocimiento del clima organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros (Gonçalves, 2000).

Por su parte, Chiavenato (2004), considera que el clima organizacional está íntimamente relacionado con la motivación, al estar elevado el clima organizacional tiende a ser más alta, proporcionando de éste modo satisfacción y mayor participación entre las personas. De forma inversa, un clima bajo proporciona estados de desinterés entre el personal, apatía, insatisfacción y hasta depresión en algunos casos. Es así, como puede decirse que las propiedades motivacionales van a estar supeditadas por la forma en que los

directivos manejen y controlen el ambiente interno de la empresa hacia los empleados. De acuerdo con esta definición se aclara que es importante diagnosticar el clima laboral en entidades de salud pública, ya que estos manejan un alto nivel de presión y estrés, sumado a esto en la mayoría de veces sus instalaciones físicas no son las más óptimas y sus pagos de salarios son inadecuados, lo que estaría causando una gran insatisfacción laboral.

De esta manera el diagnóstico del clima laboral quiere romper la barrera trabajador-organización, teniendo dentro los elementos a explorar el liderazgo, la motivación, la relación de dar y recibir mutuamente entre el individuo y la organización; y su contribución al logro de objetivos. Estos componentes dependen de muchas condiciones que existen en el medio social tales como: valores, normas, procedimientos y las expectativas de los empleados (Davis y Newstrom, 1997).

Por esto Quintero, Biela, Barrera y Campo (2008), manifiestan que el clima organizacional es clave para el éxito de una empresa porque condiciona las actitudes y el comportamiento de los trabajadores, demostrando de esta manera que establecer mecanismos de medición periódica del clima organizacional y la toma de acciones para corregir los aspectos que muestran resultados deficientes, debe ser una práctica obligada para cualquier tipo de gestión, señalando así que la gestión de recursos humanos es un pilar para el logro de los objetivos empresariales, en ella los estudios de clima organizacional analizan las percepciones que los empleados tienen, ya que se establecen relaciones laborales armoniosas y un mecanismo de retroalimentación eficaz (Arias, 2004).

Constituyéndose de esta forma, la medición periódica como un elemento esencial en el desarrollo de la estrategia organizacional planificada, posibilitándole al directivo una visión futura de la organización y como elemento diagnóstico de la realidad cambiante del

entorno, lo que permite identificar las necesidades reales de la misma en relación con el futuro deseado, para de esta forma trazar las acciones que deben iniciarse en el presente que permitan alcanzar la visión del futuro diseñado para la institución (Pérez y Miranda, 2004). Demostrando así que estudios sistemáticos del clima permiten efectuar intervenciones certeras tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, entre otros (Arancibia y Marchant, 2005).

Encontrando que de todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral, de ahí que la calidad del entorno juegue un papel importante en la percepción sobre el clima de una organización, sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y experiencias que cada miembro tenga con la institución; por ende se refleja la interacción entre características personales y organizacionales, pues de estas depende la efectividad y productividad de la organización y de los empleados (Schneider y Hall, 1982 retomado por Pérez y Miranda, 2004).

Es por ello que al retomar investigaciones recientes sobre el estudio y diagnóstico de clima organizacional observamos que son pocos los establecimientos de salud evaluados a nivel nacional, en contraste se observan estudios realizados a nivel internacional que asemejan nuestro diagnóstico en gran parte de sus variables.



Es así como en un hospital de México, se dio a conocer que la dimensión método de mando es la que predomina, siendo esto causante de un regular clima organizacional en la institución de salud. El proceso de comunicación, toma de decisiones y relaciones sociales son las que aun toman partida en el clima laboral (Aldana, Hernández y Aguirre, 2009).

A su vez unos estudios realizados a diez empresas de la quinta región (Arancibia y Marchant, 2005), presentan la realidad de las organizaciones productivas y de qué manera el clima organizacional está influyendo en ellas. Dejando ver como la prevalencia de insatisfacción por factores de clima evaluados permitió concluir que en la empresa regional factores como el espacio físico, el entorno y la infraestructura con que cuentan las personas en su lugar de trabajo, así como las remuneraciones que perciben por sus servicios, resultan elementos de importante influencia en su quehacer laboral.

Se concluyó además, que tan importante como la satisfacción con el entorno físico y la infraestructura en el lugar de trabajo, es que los empleados sientan que en la empresa se les reconoce oportunamente. Si las personas perciben que en la empresa hay reconocimiento por el trabajo bien realizado, se les recompensa, se les incentiva, se les da oportunidad de ascenso a quienes se desempeñan mejor y se valora las capacidades individuales de cada funcionario, ellos trabajaran mejor (Arancibia y Marchant, 2005).

Encontrando igualmente como en la universidad veracruzana se evidencio que el 64% de los entrevistados se sentían satisfechos en su trabajo; el 60% mostraba insatisfacción debido al poco reconocimiento de sus superiores; más de la mitad aseguraban no recibir un sueldo justo. Por lo que en general, el investigador concluyo que el personal, en su mayoría, sintió satisfecho con respecto a su trabajo; sin embargo, es un resultado que

contrasta con la insatisfacción por parte del reconocimiento de sus superiores (Romero, 2006).

Así mismo en el presente año se realizó un análisis de casos de clima organizacional en hospitales de la cuarta y quinta región, la finalidad de los estudios era diagnosticar fortalezas y debilidades del clima, así como detectar las dimensiones con mayor probabilidad de impactar el comportamiento organizacional, encontrando conclusiones como: Una de las variables peor evaluadas fue el “espacio, entorno físico e infraestructura”, observándose insatisfacción generalizada con las condiciones físicas y ambientales del trabajo. Cuando los espacios de trabajo no son suficientemente amplios ni están apropiadamente acondicionados para su funcionalidad, no se darán las condiciones ambientales para trabajar adecuadamente y el desempeño laboral se verá perjudicado. Mientras mejores sean las condiciones de espacios físicos de trabajo, mejor será la percepción y desempeño de las labores (Arancibia y Marchant, 2005).

De igual forma, observaron a su vez insatisfacción con la dimensión “reconocimiento”, ya que las personas sienten que la organización está siempre pendiente de sancionar los errores que puedan aparecer. Sin embargo, cuando el trabajo se hace oportuno y correctamente, no existe acciones de reconocimiento ni retroalimentación, propiciando que solo baste con no cometer errores para trabajar tranquilo, así como el esforzarse por hacer las cosas de mejor manera no resulta importante, dado que nadie parece detectarlo (Arancibia y Marchant, 2005).

Siguiendo en la misma línea Sánchez (1998), en su investigación “percepción del clima organizacional en un grupo de trabajadores Hospital Víctor Larco Herrera”, concluyo que en la institución el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo tiende a ser

desfavorable, viéndose afectado mayormente por el desconocimiento de las normas y metas a todo el personal, igualmente concluyo que mayoritariamente los trabajadores expresan la necesidad de que sus trabajos representen un desafío. Que sea intrínsecamente satisfactorio buscando la responsabilidad, el ser escuchados y tratados de tal manera que se les reconozca su valor como individuos, el sentir que la organización se preocupa realmente por sus necesidades y problemas. Cuando es posible mejorar el estilo de vida, es probable que se produzcan ganancias mensurables en el desempeño.

Ahora bien, García y Carvajal (2007) siguiendo a Rose (1999) afirman que las empresas requieren de trabajadores competentes, no solo a nivel intelectual (con capacidad de solucionar problemas y generar alternativas) sino también emocional, en tanto su empatía es necesaria para la interacción con el cliente.

Es por eso que para que exista un buen clima laboral debe crearse un ambiente en donde las personas que pertenecen a la organización se sientan cómodas, y en donde los factores físicos y psicológicos que afectan este proceso se tengan en cuenta; entre los factores físicos está un lugar de trabajo confortable, donde se puedan encontrar todas las herramientas suficientes para desarrollar de una manera eficiente la labor, un lugar iluminado, limpio y ubicado de acuerdo a su fin específico; y en cuanto al aspecto psicológico, se requieren tener en cuenta las relaciones entre el empleado y sus compañeros de trabajo, la forma como el superior se refiere a sus colaboradores y los incentivos que manejen, todos estos factores y otros que afectan el desarrollo del individuo dentro de la organización posibilitando u obstruyendo la creación de un clima laboral óptimo (Varela, 1991, Citado por Toro, Ochoa y Vargas, 2004).

En últimas, lo que se necesitan son trabajadores flexibles con capacidad de asumir la contingencia propia de las situaciones laborales en el contexto postmoderno, en el cual el trabajo intelectual y emocional son fundamentales para garantizar una mayor competitividad, haciéndose “necesario” alinear la subjetividad del trabajador intelecto-emocional a la estrategia empresarial. De esta manera en las organizaciones se despliegan tecnologías de control que buscan seducir a los trabajadores de forma que sus objetivos particulares estén alineados con los objetivos organizacionales, asegurando que sus comportamientos y su creatividad estén en sintonía con lo que espera la empresa.

De esta forma, la salud pública le debe conceder especial importancia a la valoración del clima organizacional, pues constituye un elemento esencial en el desarrollo planificado de su estrategia organizativa, posibilitándole al directivo una visión futura; sirviendo además como elemento diagnóstico de la realidad cambiante, permitiendo identificar las necesidades de esta en relación con el futuro deseado, desarrollando acciones que deben iniciarse con vistas a alcanzar la visión diseñada para la institución (Salva et al, 2010).

## **METODOLOGÍA**

### 1.1 Población

Estuvo constituida por los empleados de planta del Hospital San Juan de Dios de Floridablanca, Santander.

### 1.2 Muestra

Se conformo por 41 empleados de planta del Hospital San Juan de Dios de Floridablanca, Santander. Distribuidos de la siguiente forma, el 36,59% de sexo masculino y un 63,41% de sexo femenino, el rango de edad oscila entre los 20 y 55 años.

### Tipo de Muestreo

El tipo de muestreo que se empleó en la investigación fue no probabilístico por conveniencia, ya que se escogieron 41 empleados de planta, los cuales están a diario viviendo la situación y están sometidos a una serie de condiciones que les rige la organización.

### Tipo de Estudio

El estudio se desarrolló bajo un diseño no experimental ya que se observaron fenómenos tal y como se dan en el contexto natural, de tipo Descriptivo Transeccional, debido a que dichos estudios presentan un panorama del estado de una o más variables en uno o más grupos de personas, de manera tal que se puedan identificar tendencias estadísticas de las variables a utilizar en el estudio del clima laboral.

## Criterios de Inclusión

La muestra debía ser conformada por empleados (hombres y mujeres) de planta del Hospital San Juan de Dios de Floridablanca, Santander; Todos los participantes debían ser mayores de edad; Debían tener un tiempo mínimo de 6 meses de vinculación al Hospital; Todos debían diligenciar el consentimiento informado antes de vincularse a la investigación, para así obtener la autorización a la misma.

## 1.3 Instrumento

Se utilizó la Escala de Clima Organizacional (ECO) desarrollada por Fernandes (2008) citada por Contreras, Juárez, Barbosa y Uribe (2010), que tiene como objetivo evaluar la percepción de los trabajadores frente a varias dimensiones del Clima Organizacional (Ver anexo 1). Está compuesta por 63 afirmaciones y cinco alternativas de respuesta, que se agrupan en cinco factores:

- 1) Apoyo del jefe y de la organización (soporte afectivo, estructural y operacional)
- 2) Recompensa (diversas formas en las que la empresa premia la calidad, la productividad y el esfuerzo de los trabajadores)
- 3) Confort físico (ambiente físico y seguridad, proporcionada por la empresa)
- 4) Control/presión (ejercido por la empresa o los supervisores sobre el comportamiento y desempeño de los empleados)
- 5) Cohesión entre colegas (unión, vínculos de colaboración entre compañeros de trabajo).

Para calificar los resultados de la escala de clima organizacional, se debe realizar por cada factor por separado, es decir, la suma de los ítems por factor sobre el número de ítems del dicho factor, establecerán el nivel de clima percibido por el trabajador. De esta forma la autora considera que los valores mayores a 4 son considerados buen clima (4 en adelante) y los menores de 2,9 se consideran bajo clima; sin embargo, en la variable de control y presión los valores superiores a 4 son signo de bajo clima organizacional y los menores a 2.9 son de alto clima. Los valores que se encuentran entre 3 y 3,9 se consideran un clima normal - estable (ni muy bueno ni muy malo, pero con riesgo a empeorar o por el contrario a mejorar dependiendo de la frecuencia de acuerdos o desacuerdos del personal evaluado con respecto a las categorías).

En términos generales el instrumento presentó un alto nivel de confiabilidad (alfa de cronbach de 0.884), al estimar la presencia de clima organizacional, su impacto y las manifestaciones asociadas. El tiempo de aplicación es de 20 minutos y varía de acuerdo al tiempo que cada persona emplee.

El instrumento contiene una serie de afirmaciones que describen situaciones de la vida laboral. Frente a cada afirmación se encuentran cinco columnas:

1. Totalmente en Desacuerdo
2. Bastante en Desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en Desacuerdo
4. Bastante de Acuerdo
5. Totalmente de Acuerdo.

Los funcionarios debían leer atentamente y dar su opinión sobre las características de la empresa como un todo, eligiendo una de las cinco opciones. De igual forma, firmaron

el consentimiento informado, en el cual aprobaron la realización de la investigación y su participación voluntaria en la misma (Ver anexo 2).

#### 1.4 Procedimiento

Para la elaboración de dicha investigación desde un inicio se pensó en desarrollar el tema de clima laboral por intereses en el campo organizacional, seguido de esto se busco el sitio para realizar dicha investigación por lo que se visitaron varios establecimientos y finalmente se eligió al Hospital San Juan de Dios con el propósito de conocerla mas afondo y aportar nuestros conocimientos a sus necesidades.

Luego de haber seleccionado la institución, se dieron a conocer los propósitos de la investigación a partir de la propuesta de trabajo, la cual fue aceptada por el departamento de Recursos Humanos del hospital, a partir de allí se establecieron las fechas para evaluar la muestra escogida, la cual fueron los empleados de planta dividida en las áreas de: 1) Administrativos y 2) Asistenciales (médicos y enfermeras), ya que ellos son contratados directamente por el hospital y llevan más de 6 meses de permanencia.

La aplicación se llevo a cabo en varias sesiones debido a la jornada laboral que tienen, por esta razón fue necesario hacer la evaluación por dependencias iniciando por los administrativos, seguido de los asistenciales compuesto por: urgencias, cirugía, maternidad, laboratorio y consulta externa, debido a que no se podían ausentar de su sitio de trabajo, se aplico en el mismo. El formato estaba compuesto por el consentimiento informado que debían diligenciar de manera voluntaria y así dar autorización sobre la utilización de los datos, seguido se encontraba la escala con sus respectivos ítems.



Posteriormente de haber evaluado la muestra para la investigación, se llevó a cabo la sistematización de los datos con la ayuda de Excel y el paquete estadístico para las ciencias sociales SPSS versión 15,0 con el fin de obtener de una forma condensada los datos recogidos y la posibilidad de realizar los diferentes análisis estadísticos pertinentes para el desarrollo del estudio. Finalmente se procedió a analizar los resultados obtenidos y la construcción del libro, para lo cual fue necesaria la revisión de varios libros, artículos publicados en varias revistas indexadas, sobre el concepto de clima organizacional y la incidencia de este en hospitales públicos y luego investigaciones sobre el mismo.

## **RESULTADOS**

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la evaluación de clima organizacional realizada a 41 empleados del E.S.E Hospital San Juan de Dios de Floridablanca, Santander, a través de la escala ECO (Fernandes, 2008) citada por Contreras, Juárez, Barbosa y Uribe (2010). Dichos resultados se encuentran divididos de la siguiente manera: 1) se encontrará lo referente a la caracterización de la población o resultados sociodemográficos, segundo una visión global de las variables y finalmente una comparación entre las variables evaluadas por dependencias.

### **Resultados Sociodemográficos**

La muestra estuvo conformada por un total de 41 empleados de planta del E.S.E Hospital San Juan de Dios de Floridablanca, Santander, donde la distribución de la muestra por género correspondió a un 36,5% de sexo masculino mientras que el 63,4% restante de sexo femenino, el rango de edad osciló entre los 20 y 55 años (Véase Tabla 1). Con respecto al cargo, el 58,5% pertenece a la parte administrativa y el 41,4% a la parte asistencial (Véase Tabla 2). El 63,4% de los empleados cumplen con una jornada laboral de oficina y el 36,5% un horario de turnos de 12 horas (Véase Tabla 3). La muestra según el nivel de estudios realizados está distribuida así: todos los empleados evaluados tienen un nivel mínimo escolar de bachiller, seguido por el técnico representado en el 39%, seguido por el nivel profesional con un 12,2% y de especialización con un 31,7% (Véase Tabla 4). Y en la actualidad el 12,2% de los empleados está estudiando, mientras que 87,8% de los empleados no lo hace (Véase Tabla 5).

Tabla 1. Distribución de la muestra según el género.

<b>GÉNERO</b>		
<b>Género</b>	Frecuencia	Porcentaje
<b>Femenino</b>	26	63,4
<b>Masculino</b>	15	36,5
<b>Total</b>	41	100,0

Tabla 2. Distribución de la muestra según el área laboral.

<b>ÁREA LABORAL</b>		
<b>Área Laboral</b>	Frecuencia	Porcentaje
<b>Administrativo</b>	24	58,5
<b>Asistencial</b>	17	41,4
<b>Total</b>	41	100,0

Tabla 3. Distribución de la muestra según la jornada laboral.

<b>JORNADA LABORAL</b>		
<b>Jornada Laboral</b>	Frecuencia	Porcentaje
<b>Oficina</b>	26	63,4
<b>Turnos</b>	15	36,5
<b>Total</b>	41	100,0

Tabla 4. Distribución de la muestra según últimos estudios realizados.

<b>ÚLTIMOS ESTUDIOS</b>		
<b>Últimos Estudios</b>	Frecuencia	Porcentaje
<b>Bachillerato</b>	4	16,6
<b>Técnico</b>	6	25
<b>Profesional</b>	4	16,6
<b>Especialización</b>	8	33,3
<b>Maestría</b>	2	8,3

<b>Total</b>	24	100,0
--------------	----	-------

**Tabla 5. Distribución de la muestra según el estudio actual.**

<b>ESTUDIA ACTUALMENTE</b>		
<b>Estudia Actualmente</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	5	12,2
<b>No</b>	36	87,8
<b>Total</b>	41	100,0

A continuación se describirán los resultados de las 5 variables evaluadas por el cuestionario escala de clima organizacional ECO (Fernández, 2008).

Para un mejor entendimiento de los datos se sumaron las variables totalmente en desacuerdo con bastante en desacuerdo y totalmente de acuerdo con bastante de acuerdo, y así poder darles a conocer una mayor exactitud de los ítems más representativos.

De acuerdo a esto se describen los resultados más significativos de la población total evaluada, ya que son muchos ítems por variable, por lo que se muestra la tabla completa si se desea observar los resultados en cada ítem.

**Tabla 6. Descripción de la variable 1: Apoyo del Jefe y la Organización.**

<b>Ítem</b>	<b>APOYO DEL JEFE Y LA ORGANIZACIÓN.</b>									
	<b>Totalmente en desacuerdo</b>		<b>Bastante en desacuerdo</b>		<b>Ni de acuerdo /Ni en desacuerdo</b>		<b>Bastante de acuerdo</b>		<b>Totalmente de acuerdo</b>	
	<b>Fi</b>	<b>%</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Información de las decisiones concernientes en el	4	9,76	8	19,51	6	14,63	16	39,02	7	17,07

sector										
Resolución de conflictos en el grupo.	2	4,88	6	14,63	6	14,63	15	36,59	12	29,27
Orientación del supervisor al trabajador para la ejecución de tareas	0	0,00	3	7,32	8	19,51	17	41,46	13	31,71
Orientación del jefe a tareas retrasadas hasta finalizarlas	0	0,00	7	17,07	8	19,51	18	43,90	8	19,51
Ayuda del jefe a los funcionarios con problemas	1	2,44	4	9,76	7	17,07	18	43,90	11	26,83
Reconocimiento al trabajador por su labor realizada	8	19,51	5	12,20	8	19,51	16	39,02	4	9,76
Acompañamiento de los jefes en los cambios realizados	4	9,76	7	17,07	11	26,83	13	31,71	6	14,63
Informe de cambios realizados a los trabajadores	8	19,51	7	17,07	14	34,15	9	21,95	3	7,32
Aclaración de duda	3	7,32	8	19,51	15	36,59	14	34,15	1	2,44
Planeación de tareas	0	0,00	4	9,76	12	29,27	22	53,66	3	7,32
Apoyo del jefe al trabajador	0	0,00	0	0,00	10	24,39	25	60,98	6	14,63
Planeación de cambios en la empresa	4	9,76	5	12,20	19	46,34	12	29,27	1	2,44
Aceptación de la empresa en innovación realizada por trabajadores	1	2,44	3	7,32	14	34,15	22	53,66	1	2,44
Las nuevas ideas mejoran el desempeño de los trabajadores	1	2,44	0	0,00	12	29,27	26	63,41	2	4,88
Valor de la opinión de los trabajadores	1	2,44	1	2,44	16	39,02	21	51,22	2	4,88

Participación de los trabajadores en los cambios	5	12,20	5	12,20	14	34,15	16	39,02	1	2,44
Respeto del jefe por el trabajador	1	2,44	2	4,88	5	12,20	28	68,29	5	12,20
Colaboración del jefe en la productividad de los trabajadores	1	2,44	0	0,00	11	26,83	25	60,98	4	9,76
Ayuda del jefe al trabajador en el momento que lo necesite	0	0,00	3	7,32	9	21,95	26	63,41	3	7,32
Aceptación de nuevas formas de realización de tareas	2	4,88	2	4,88	18	43,90	18	43,90	1	2,44
Uso del dialogo para la resolución de problemas	3	7,32	3	7,32	10	24,39	21	51,22	4	9,76

La tabla 6 describe la distribución de la muestra en función de la variable Apoyo al Jefe y la Organización, hallando como los empleados estuvieron de acuerdo en un 73,1% en cuanto a la orientación del supervisor al trabajador para la ejecución de tareas, así mismo se observa cómo un 75,6% manifiesta que el trabajador puede contar con el apoyo del jefe, a su vez un 80,4% expresan que existe respeto del jefe por el trabajador y el 70,7% afirma que el jefe colabora con la productividad de los trabajadores. Sin embargo en desacuerdo se evidencia como un 29,2% consideran, que no se les informa oportunamente de las decisiones que le conciernen al sector, pudiendo observar igualmente que un 31,7% manifiesta que el jefe no elogia al trabajador cuando hace un buen trabajo y un 36,5% muestran desacuerdo frente a la no información oportuna de los cambios que les conciernen.

Tabla 7. Descripción de la variable 2: Recompensa.

Ítem	RECOMPENSA									
	Totalmente en desacuerdo		Bastante en desacuerdo		Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo		Bastante de acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
Los trabajadores realizan sus tareas con satisfacción	1	2,44	3	7,32	16	39,02	15	36,59	6	14,63
Aquí el jefe valora a sus trabajadores	2	4,88	3	7,32	13	31,71	18	43,90	5	12,20
Recompensa de los trabajadores por su optimo desempeño	7	17,07	12	29,27	11	26,83	10	24,39	1	2,44
Lo que ganan los trabajadores dependen de las tareas que realizan.	17	41,46	8	19,51	8	19,51	6	14,63	2	4,88
El trabajador sabe porque esta recompensado	9	21,95	5	12,20	14	34,15	10	24,39	3	7,32
Preocupación por la salud de los trabajadores	3	7,32	6	14,63	7	17,07	23	56,10	2	4,88
Valor del esfuerzo de los trabajadores	6	14,63	4	9,76	15	36,59	15	36,59	1	2,44
Recompensas recibidas van de acuerdo con las expectativas de los trabajadores.	9	21,95	5	12,20	19	46,34	6	14,63	2	4,88
Recompensa al trabajo bien hecho	9	21,95	7	17,07	15	36,59	9	21,95	1	2,44
El salario depende de la calidad de las tareas	20	48,78	6	14,63	11	26,83	3	7,32	1	2,44
La productividad del empleado influye en el salario	18	43,90	6	14,63	10	24,39	6	14,63	1	2,44
La calidad del trabajo tiene influencia en el	16	39,02	7	17,07	11	26,83	5	12,20	2	4,88

salario del empleado										
La calidad de producción influye en la recompensa del trabajador	13	31,71	6	14,63	17	41,46	4	9,76	1	2,44

La tabla 7 describe la variable de recompensa y da a conocer como se encuentra la organización en cuanto a sus pagos salariales, mide las diversas formas en las que la empresa premia la calidad, la productividad y el esfuerzo de los trabajadores. Demostrándonos los empleados expresan estar de acuerdo en un 60,9% la empresa muestra preocupación por la salud de sus empleados, a su vez manifiestan con un 39,0% que la empresa valora el esfuerzo de sus trabajadores, aunque se contrasta con un 36,5%, de igual forma un 26,8% afirma que cuando los trabajadores consiguen desempeñar bien su trabajo son recompensados. De forma en desacuerdo se observa cómo un 60,9% afirma que lo que ganan los trabajadores no dependen de las tareas que realizan, así como un 63,4% expresa que sus salarios no dependen de la calidad de sus tareas y un 58,5% considera que la productividad del empleado no tiene influencia en su salario.

**Tabla 8. Descripción de la variable 3: Confort Físico.**

Ítem	CONFORT FÍSICO									
	Totalmente en desacuerdo		Bastante en desacuerdo		Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo		Bastante de acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
Recursos necesarios para la ejecución de tareas	7	17,07	8	19,51	10	24,39	12	29,27	4	9,76
El ambiente de trabajo atiende a las	3	7,32	8	19,51	12	29,27	14	34,15	4	9,76



necesidades físicas del trabajador										
Deficiente físico se puede mover con facilidad	3	7,32	6	14,63	19	46,34	12	29,27	1	2,44
Adecuado espacio físico	7	17,07	11	26,83	13	31,71	9	21,95	1	2,44
Agradable ambiente físico	2	4,88	10	24,39	15	36,59	10	24,39	4	9,76
Local de trabajo adecuado	6	14,63	15	36,59	8	19,51	10	24,39	2	4,88
Equipamiento que previenen los accidentes laborales	2	4,88	6	14,63	15	36,59	15	36,59	3	7,32
Iluminación adecuada en el ambiente de trabajo	1	2,44	2	4,88	9	21,95	25	60,98	4	9,76
Preocupación por la seguridad en el trabajo	3	7,32	4	9,76	13	31,71	17	41,46	4	9,76
Limpieza en el local de trabajo	0	0,00	1	2,44	3	7,32	30	73,17	7	17,07
Equipamientos de trabajo adecuados para garantizar la salud del empleado en el trabajo	2	4,88	5	12,20	14	34,15	17	41,46	3	7,32
Postura física adecuada como prevención de daños en la salud	5	12,20	12	29,27	13	31,71	9	21,95	2	4,88
El ambiente de trabajo facilita el desempeño de las tareas	0	0,00	8	19,51	11	26,83	17	41,46	5	12,20

La tabla 8 describe la variable confort físico y hace referencia básicamente al ambiente físico y la seguridad proporcionada por la empresa. Es así como en de acuerdo un 70,7% considera que existe una iluminación adecuada en el ambiente de trabajo, en la misma línea los trabajadores afirman con un 90,2% que el local de trabajo se encuentra

limpio, a su vez un 51,2% considera que la empresa muestra preocupacion con la seguridad en el trabajo y un 53,6% afirma que el ambiente de trabajo facilita el desempeño de las tareas realizadas. A diferencia de ello en desacuerdo un 51,2% manifiesta que en dicha empresa, el local de trabajo es inadecuado, a su vez un 43,9% afirma que el espacio fisico en el sector de trabajo es insuficiente y 41,4% considera que la postura fisica de los empleados no es la mas adecuada para evitar daños en la salud.

**Tabla 9. Descripción de la variable 4: Control/Presión.**

Ítem	CONTROL/ PRESIÓN									
	Totalmente en desacuerdo		Bastante en desacuerdo		Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo		Bastante de acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
Control exagerado sobre los trabajadores	6	14,63	13	31,71	14	34,15	7	17,07	1	2,44
Control total en la empresa	2	4,88	11	26,83	20	48,78	8	19,51	0	0,00
Exigencia de tareas en plazos previstos	1	2,44	3	7,32	19	46,34	11	26,83	7	17,07
Rigurosidad en los turnos de trabajo del empleado	2	4,88	8	19,51	9	21,95	17	41,46	5	12,20
Uso de reglas de la empresa para penalizar a los trabajadores	4	9,76	9	21,95	17	41,46	6	14,63	5	12,20
Horarios de trabajo se pagan con rigor	10	24,39	6	14,63	15	36,59	6	14,63	4	9,76

Presión continua del jefe a los trabajadores	9	21,95	11	26,83	15	36,59	6	14,63	0	0,00
Nada se hace sin autorización del jefe	2	4,88	7	17,07	7	17,07	21	51,22	4	9,76
Fiscalización permanente del jefe	4	9,76	10	24,39	15	36,59	10	24,39	2	4,88

La tabla 9 describe la variable control presión, pudiendo observar como en de acuerdo un 53,6% considera que el hospital controla con rigor los turnos de los trabajadores, de igual manera un 60,9% afirma que nada se hace sin la autorización del jefe y un 43,9% manifiesta que la empresa exige que las tareas sean hechas dentro del plazo previsto. A su vez se evidencia como en desacuerdo un 46,3% considera que existe un control exagerado sobre los trabajadores, así como un 48,7% expresa sentir presión del jefe todo el tiempo y un 39.0% considera que los horarios de los trabajadores se pagan con rigor.

**Tabla 10. Descripción de la variable 5: Cohesión entre colegas.**

Ítem	COHESIÓN ENTRE COLEGAS									
	Totalmente en desacuerdo		Bastante en desacuerdo		Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo		Bastante de acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
Relación amistosa de personas del sector	1	2,44	2	4,88	14	34,15	19	46,34	5	12,20
El trabajador que comete un error es ayudado por los	2	4,88	3	7,32	10	24,39	22	53,66	4	9,76

colegas										
Auxilio de colegas al nuevo trabajador en dificultades	2	4,88	3	7,32	7	17,07	23	56,10	6	14,63
Cooperación entre colegas	1	2,44	6	14,63	11	26,83	19	46,34	4	9,76
Buen recibimiento de nuevos colegas	1	2,44	4	9,76	8	19,51	23	56,10	5	12,20
Integración entre colegas y trabajadores	2	4,88	6	14,63	10	24,39	18	43,90	5	12,20
Los funcionarios se sienten cómodos para contar problemas personales a algunos colegas	3	7,32	4	9,76	9	21,95	21	51,22	4	9,76

La tabla 10 describe la variable cohesión entre colegas, evaluando aspectos como la unión y los vínculos de colaboración entre compañeros de trabajo, observando en de acuerdo como un 70,73% considera que los colegas auxilian a un nuevo trabajador en sus dificultades, demostrado igualmente con el 68,29% de los trabajadores consideran que reciben bien a un nuevo colega, así como un 63,41% expresa que el trabajador que comete un error es ayuda por los colegas, de igual manera un 60,9% afirma que los trabajadores se sienten cómodos para contar sus problemas personales a algunos colegas y un 58,5% manifiesta que las relaciones entre las personas del sector son de amistad.

Posteriormente se realizó una comparación de medias, buscando realizar una descripción global de las variables de acuerdo al nivel de clima.

**Tabla 11. Descripción de los niveles globales de las variables de Clima Organizacional.**

Nivel de Clima	Nivel global Variables de Clima									
	Apoyo del jefe		Recompensa		Confort físico		Control / Presión		Cohesión entre colegas	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
Bajo	5	12,2	24	58,5	12	29,3	6	14,6	8	19,5
Estable	29	70,7	15	36,6	24	58,5	17	41,5	18	43,9
Alto	7	17,1	2	4,9	5	12,2	18	43,9	15	36,6
Total	41	100,0	41	100,0	41	100,0	41	100,0	41	100,0

En la tabla 11 se observa cómo un 70,7% de los empleados consideran que la variable del apoyo del jefe y la organización es estable, un 17,1% expresa que es alto y un 12,2% bajo; así mismo se observa cómo el 58,5% expresan que la variable de recompensa se encuentra en un nivel de clima bajo, seguido de un 36,6% que considera que es estable y un 4,9% que es alto; igualmente se puede evidenciar como un 58,5% manifiesta que la variable de confort físico se encuentra en un nivel de clima estable, seguida de un 29,3% que considera que esta en un nivel de clima bajo y un 12,2% en un nivel de clima alto; a su vez se puede observar cómo un 43,9% de los empleados consideran que el nivel de clima es alto respecto a la variable de control/presión, así como un 41,5% manifiesta que el nivel de clima es estable y un 14,6% que es bajo y finalmente se evidencia como en un 43,9% los empleados manifiestan con respecto a la variable de cohesión entre colegas encontrarse en un nivel de clima medio, seguido de un 36,6% que consideran que esta en un nivel de clima alto y un 19,5% que está en un nivel de clima bajo.

Finalmente se realizó la descripción de las comparaciones entre las variables de

clima organizacional.

**Tabla 12. Descripción de las comparaciones por áreas de la variable Apoyo del Jefe y la organización.**

<b>COMPARACIONES DE LA VARIABLE APOYO DEL JEFE Y LA ORGANIZACIÓN</b>				
<b>Áreas</b>	<b>Administrativos</b>		<b>Asistencial</b>	
<b>Niveles de Clima</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Bajo</b>	2	8,3	3	17,6
<b>Estable</b>	17	70,8	12	70,6
<b>Alto</b>	5	20,8	2	11,8
<b>Total</b>	24	100,0	17	100,0

En la tabla 12 se manifiesta como con respecto a la variable apoyo del jefe y la organización en ambas áreas (Administrativos y Asistencial) el nivel de clima se encuentra estable, para la primera en un 70,8% y para la segunda en un 70,6%; así mismo en cuanto al nivel de clima alto, la primera se encuentra en un 20,8% y la segunda en un 11,8% y para el clima bajo, la primera en un 8,3% y la segunda en un 17,6%.

**Tabla 13. Descripción de las comparaciones por áreas de la variable Recompensa.**

<b>COMPARACIONES DE LA VARIABLE RECOMPENSA</b>				
<b>Áreas</b>	<b>Administrativos</b>		<b>Asistencial</b>	
<b>Niveles de Clima</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>

<b>Bajo</b>	12	50,0	12	70,6
<b>Estable</b>	12	50,0	3	17,6
<b>Alto</b>	0	0	2	11,8
<b>Total</b>	24	100,0	17	100,0

En la tabla 13 se observa como con respecto a la variable de recompensa en los administrativos el nivel de clima estable se encuentra en un 50,0% a diferencia de los asistenciales en un 17,6%, igualmente en el nivel de clima bajo, los administrativos se manifiestan con un 50,0% en contraste con los asistenciales en un 70,6% y para el nivel de clima alto, en los administrativos de 0% y en los asistenciales de 11,8%.

**Tabla 14. Descripción de las comparaciones por áreas de la variable Confort Físico.**

<b>COMPARACIONES DE LA VARIABLE CONFORT FISICO</b>				
<b>Áreas</b>	<b>Administrativos</b>		<b>Asistencial</b>	
<b>Niveles de Clima</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Bajo</b>	9	37,5	3	17,6
<b>Estable</b>	13	54,2	11	64,7
<b>Alto</b>	2	8,3	3	17,6
<b>Total</b>	24	100,0	17	100,0

A su vez en la tabla 14 se encuentra como con respecto a la variable de confort físico en los administrativos un 54,2% consideran que el clima es estable y en los asistenciales un 64,7%, igualmente en los administrativos un 37,5% manifiesta que el clima es bajo mientras que en los asistenciales es de un 17,6% y en los administrativos un 8,3% considera que el clima es alto y en los asistenciales un 17,6%.

**Tabla 15. Descripción de las comparaciones por áreas de la variable Control/Presión.**

<b>COMPARACIONES DE LA VARIABLE CONTROL/PRESIÓN</b>				
<b>Áreas</b>	<b>Administrativos</b>		<b>Asistencial</b>	
<b>Niveles de Clima</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Bajo</b>	1	4,2	5	29,4
<b>Estable</b>	13	54,2	4	23,5
<b>Alto</b>	10	41,7	8	47,1
<b>Total</b>	24	100,0	17	100,0

En la tabla 15 se percibe como con respecto a la variable de control/presión, los administrativos se encuentran en un nivel de clima medio con un 54,2% a diferencia de los asistenciales con un 23,5%, así mismo para el nivel de clima alto los administrativos se encuentran en un 41,7% y en los asistenciales en un 47,1% y para el nivel de clima bajo los administrativos se encuentran en un 4,2% en contraste con los asistenciales en un 29,4%.

**Tabla 16. Descripción de las comparaciones por áreas de la variable Cohesión entre Colegas.**

<b>COMPARACIONES DE LA VARIABLE COHESIÓN ENTRE COLEGAS</b>				
<b>Áreas</b>	<b>Administrativos</b>		<b>Asistencial</b>	
<b>Niveles de Clima</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Bajo</b>	2	8,3	6	35,3
<b>Estable</b>	16	66,7	2	11,8
<b>Alto</b>	6	25,0	9	52,9
<b>Total</b>	24	100,0	17	100,0



Finalmente en la tabla 16 se analiza con respecto a la variable cohesión entre colegas, como para los administrativos un nivel de clima estable se encuentra en un 66,7% en contraste para los asistenciales en un 11,8%, así mismo para los administrativos un nivel de clima bajo se encuentra en un 8,3% a diferencia de los asistenciales en un 35,3% y para los administrativos un nivel de clima alto se manifiesta en un 25,0% y en oposición para los asistenciales en un 52,9%.

## **DISCUSIÓN**

Pérez y Miranda (2004), consideran que el clima organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, siendo esta una condición indispensable en el mundo actual. Por esto se quiso llevar a cabo la medición del clima organizacional dentro del Hospital San Juan de Dios de Floridablanca, queriendo descubrir cuáles son sus variables más destacadas y cuales por mejorar, buscando de acuerdo a esta evaluación que el clima laboral de dicha organización tome un nuevo rumbo.

Es así como se pudo encontrar de acuerdo al primero de los objetivos planteados para el proyecto, la importancia de describir las subescalas de clima organizacional percibidas por los empleados de planta del Hospital San Juan de Dios, encontrando que la variable apoyo del jefe y la organización se manifestó en un nivel de clima laboral estable con tendencia a mejorar, al demostrar que el respeto del jefe por el trabajador es adecuado al igual que el apoyo del mismo y la orientación del supervisor para la ejecución de las tareas es oportuno, lo cual se encuentra relacionado con lo expresado por Quintero, Biela, Barrera y Campo (2008), al decir que la productividad de un empleado depende en gran parte del trato que reciba a la hora de empezar sus labores; de este se generaran cambios comportamentales, actitudes y aptitudes que moldearan al trabajador a una labor eficaz o desfavorable. Afirmando de esta manera la importancia de una buena relación jefe-trabajador para el mejor desarrollo tanto del hospital como de los empleados mismos, y permitiendo generar en ellos sentimientos de confianza y respeto, pero a su vez tolerancia y solidaridad.

Igualmente, se pudo evidenciar como en la variable de recompensa predomina un nivel de clima bajo, dejando ver la inconformidad de los empleados al expresar que no son lo suficientemente recompensados, denotando irregularidades a la hora del pago del salario y pocos reconocimientos al buen trabajador, encontrando así como lo expresa Abad (2005), que el reconocimiento es una herramienta estratégica que trae consigo fuertes cambios positivos dentro de una organización. Puesto que el reconocer el comportamiento y desempeño de los empleados se traduce en tangibles y positivos efectos al ampliar los niveles de satisfacción y retención, así como al mejorar la rentabilidad y productividad de la organización a todos los niveles y a un bajo coste. Pudiendo ver que el reconocimiento y el sueldo justo son variables importantes a la hora de que un empleado rinda adecuadamente en sus labores, pero más importante aun es que el jefe pueda dar reconocimiento al buen trabajo de sus empleados en el momento oportuno, ya que esto generaría en ellos sentimientos y actitudes para mejorar cada día su labor, aportando de esta manera a una mayor eficacia al momento de realizar sus tareas diarias.

Del mismo modo, al retomar los resultados encontrados, se pudo evidenciar en la variable confort físico, un nivel de clima organizacional estable con preferencia a empeorar, dejando ver como los empleados expresan insatisfacción por su local de trabajo al considerar que es inadecuado, al igual que manifiestan que, el espacio físico en el sector de trabajo es insuficiente y la escases en los equipamientos necesarios para realizar sus tareas es similar; situación similar se evidencia en unos estudios realizados a diez empresas por parte de Arancibia y Marchant en el 2005, en donde afirman que la prevalencia de insatisfacción por factores de clima evaluados, permitió concluir que factores como el espacio físico, el entorno y la infraestructura con que cuentan las personas en su lugar de

trabajo siguen siendo agentes de un nivel bajo. Por ello lograr la calidad de vida en el trabajo requiere cambios; cambios en la forma de ver y de hacer las cosas, en la manera de conducir las cosas, en la manera de conducir la organización, en las variantes de participación de las personas, en el contexto de responsabilidades, entre otros aspectos. Esto no significa que sea necesario cambiarlo todo, sino que el progreso en materia de calidad, demanda adecuaciones en diferentes aspectos de la administración que constituyan un obstáculo para su logro, siendo necesario promover acciones que impulsen el desarrollo local sostenible, entendido como una responsabilidad compartida por todos y cada uno de los agentes sociales, económicos y medioambientales, que de una forma u otra, tienen algo que proponer y recomendar para mejorar continuamente la calidad de vida de los trabajadores (Guerrero, Cañedo, Rodríguez, Rodríguez y Díaz, 2006).

Demostrando de esta manera la importancia en la creación de nuevos proyectos para mejorar las condiciones de infraestructura en entidades de salud pública y, buscando garantizar de esta manera entornos más saludables para los trabajadores que allí residen, queriendo poder generar confort y tranquilidad.

Siguiendo la misma línea, se pudo encontrar como en la variable control/presión se evidencia un nivel de clima alto, así como refieren los empleados al considerar que en la organización nada se hace sin la autorización del jefe, al igual que se les exige que las tareas sean hechas dentro del plazo previsto y el jefe usa las reglas de la empresa para penalizar a los trabajadores; demostrando así como lo expresa (Gómez, 2001), la importancia de asumir una cultura de control ya que favorece el desarrollo de las actividades y mejora el rendimiento y para ello no es necesario tener un ejército y menos

procedimientos más complejos, solamente una conciencia de control y el manejo de las responsabilidades sobre el mismo a todo nivel.

A su vez se evidencio como en la variable cohesión entre colegas existe un nivel de clima estable con tendencia a mejorar, debido a que los resultados demostraron que los trabajadores del hospital, son personas compañeristas, amables, atentas y siempre dispuestos a ayudar a un colega cuando lo necesita, esto mismo nos lo da a conocer Varela (1991) citado por Toro, Ochoa y Vargas (2004), al mencionar la importancia de tener en cuenta las relaciones entre el empleado y sus compañeros de trabajo, la forma como el superior se refiere a sus colaboradores y los incentivos que se manejen, ya que esto no solo genera vínculos fuertes dentro y fuera del lugar de trabajo, sino que igualmente proporciona la creación de actitudes de confianza y amistad, generando de esta manera espacios óptimos para la creación de grupos de trabajo y de este modo resultados eficaces.

Siguiendo el orden de resultados y los objetivos del estudio se describirán ahora el nivel de clima laboral por áreas (administrativo y asistencial), buscando generar una comparación entre estas, para dar mayor claridad a la evaluación y los resultados arrojados.

Como primera medida en el área administrativa se encontró como en la variable apoyo del jefe y la organización se maneja un nivel de clima laboral estable con tendencia a mejorar, demostrando así que los empleados sienten el apoyo del jefe en lo que requieren y este les brinda la confianza necesaria para la realización de sus labores, permitiendo crear ambientes propicios para la adecuada interacción jefe-empleado. En contraste se observa como en el área asistencial se muestra en la misma variable un nivel estable pero con tendencia a empeorar, este personal por su alto nivel de estrés y ocupaciones no logra obtener el apoyo del jefe completamente, pues estos también están rodeados de

ocupaciones y lo poco que logran hacer es asistir a sus subordinados en lo más requerido. Por lo que sería importante crear espacios propicios para la manifestación de este apoyo, tan importante al momento de realizar una labor.

En el mismo orden se expresa como en la variable recompensa, tanto en el área administrativa y asistencial se evidencia un nivel de clima bajo, demostrado así en las evidencias realizadas por los empleados, con sentimientos de insatisfacción con el no reconocimiento de sus labores, el no pago oportuno de sus salarios y como la cantidad de sus tareas no justifican el sueldo recibido. Generando en ellos sentimientos y comportamientos de insatisfacción, ya que como lo afirman, solo basta con realizar bien la tarea para no recibir ningún reclamo, es decir de nada sirve esforzarse por mejorar cada día, si no se realiza un reconocimiento a su excelente trabajo.

Así mismo, se encuentra como en la variable confort físico en el área administrativa se evidencia que este grupo maneja un nivel de clima estable con tendencia a empeorar, observándolo en las expresiones de los empleados al manifestar que el local de trabajo es limpio, que existe iluminación adecuada y la empresa muestra preocupación con la seguridad en el trabajo, pero a su vez expresan inconformismo con el inadecuado local de trabajo y así mismo el poco espacio en el sector de trabajo; a su vez en el área asistencial se observa que perciben un nivel de clima estable, al manifestar las mismas afirmaciones que los administrativos, pero a su vez consideran que los equipamientos necesarios para realizar sus tareas son insuficientes, por lo que se considera importante manifestar que las condiciones de trabajo se sintetizan en la forma como la actividad laboral determina la vida humana, en ellas se debe tener en cuenta los factores de riesgos a los cuales está sometido el trabajador, así como los elementos que contribuyen para que una condición riesgosa se

convierta en un evento trágico, buscando generar la importancia en la creación de nuevas estrategias para el afrontamiento de dicha variable (Guerrero, Cañedo, Rodríguez, Rodríguez y Díaz, 2006).

A su vez se encontró como en la variable de control/presión el área administrativa percibe un nivel de clima estable con tendencia a mejorar y en el área asistencial se presenta un nivel alto, por lo que deja ver como dicha variable permite demostrar que existe un adecuado manejo del personal frente a los horarios de trabajo, al cumplimiento de las tareas, a los turnos de enfermeras y médicos y el uso de reglas dentro del hospital, demostrando así la importancia de un adecuado control de las reglas y normas establecidas, para el mejor funcionamiento de la organización en general, buscando inculcar una responsabilidad compartida por todos los miembros y de esta manera buscar crear una cultura de autonomía frente al cumplimiento de los pautas dentro del hospital.

Por último se evidencio en la variable cohesión entre colegas, un nivel de clima estable con tendencia a mejorar en el área administrativa y en el área asistencial un nivel de clima alto, pudiendo observar una unión importante entre los mismos, que propicia espacios de confort y tranquilidad al momento de realizar las labores diarias, al igual como lo consideran Davis y Newstrom (1997), al definir que un equipo operativo, es un pequeño grupo donde los miembros colaboran entre sí, están en contacto y comprometidos en una acción coordinada, respondiendo responsable y entusiásticamente a la tarea. Creando así la necesidad de coordinación y la existencia de canales adecuados de comunicación que favorecen el trabajo conjunto y eficiente. Para que a partir de allí la actividad laboral presente mejoras constantes y por ende la productividad se vea igualmente afectada de manera positiva.

Para terminar y siguiendo el objetivo general planteado, el identificar el nivel de clima organizacional percibido por los empleados de planta del hospital, se puede concluir en primera estancia que el clima organizacional evidenciado en los empleados es muy variable, permitiendo observar como hay áreas que están muy bien manejadas como el apoyo del jefe y la organización, control/ presión y la cohesión entre colegas, pero a su vez las variables recompensa y confort físico merecen ser tratadas en profundidad, buscando crear un clima organizacional más estable y responsable con los empleados del mismo. Igualmente se logra evidenciar que el diagnóstico de clima organizacional demostrado en el Hospital San Juan de Dios de Floridablanca, da pautas claras y concretas para la ejecución de un plan de acción, el cual debe ser llevado a cabo por un profesional en psicología organizacional que entienda la necesidad de una adecuada gestión de clima organizacional, pero que a su vez pueda dar a entender a los empleados que hacen parte de la misma, la importancia en la creación de una cultura autónoma y responsable, buscando de esta manera generar mejores condiciones laborales y por ende una mayor eficacia en los servicios prestados.

Por ello para que la organización pueda lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes sumamente estimulantes, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, en donde el empleado sea considerado como un activo vital dentro de ella para que de esta manera se pueda crear una responsabilidad conjunta, en la construcción de un clima más estable y adecuado para todos los que hacen parte del hospital, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y productividad elevada.



## **CONCLUSIONES**

Después de haber realizado y analizado la investigación sobre la evaluación del clima organizacional en los trabajadores de planta del Hospital San Juan de Dios de Floridablanca, Santander, se pudo visualizar que el clima organizacional determina el comportamiento de los trabajadores en una organización; interfiriendo este en la productividad de la institución a través de un desempeño laboral eficiente y eficaz.

Así mismo se considera que el clima organizacional es clave para el éxito de una empresa porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores. Por ello, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional

De acuerdo con los resultados obtenidos se puede destacar que el personal está parcialmente motivado ya que a pesar de que obtienen apoyo del jefe frente a sus labores diarias, el pago otorgado por el hospital no es muy bueno ya que no cumple con las expectativas de los mismos, ni se ejecuta a tiempo, con esto se considera que el aspecto económico sigue siendo importante para incrementar e impulsar la motivación del personal de la organización. Así como las diferentes condiciones de infraestructura otorgadas para la realización diaria de sus labores, llegando a ocasionar en momentos situaciones de estrés.

Por lo que es evidente que para los jefes es muy claro que esperar de su capital humano; máxima productividad en su trabajo o tarea, pero no tienen tanta claridad en lo que el personal espera de su empresa.

## **RECOMENDACIONES**

Más que considerar éste análisis como una crítica, el clima laboral detectado en la investigación debe percibirse como una oportunidad real y única para mejorar las relaciones entre la empresa y su elemento humano.

De igual forma se recomienda, difundir políticas de desarrollo que le permitan al personal experimentar un progreso profesional e involucrarse con la organización. Las políticas deberán proyectarse por toda la empresa a fin de captar al personal para trabajar sobre la importancia del desarrollo personal y los climas de trabajo favorables como factor clave del éxito.

Diseñar programas de ascenso que proporcionen retos y competencia entre los trabajadores para que se esfuercen en realizar correctamente sus actividades y ser sobresalientes dentro de la institución, de esta manera se logrará un buen clima organizacional, un eficiente y eficaz desempeño laboral, además, de unos trabajadores satisfechos y realizados profesionalmente.

No descuidar el ambiente físico de la empresa, de lo contrario provocaría un atraso en la realización de las actividades normales de la misma. Implementar beneficios sociales para que se conviertan en una estrategia organizacional que permita satisfacer las expectativas del personal y lograr una conducta positiva hacia la organización.

Y por último, evaluar los resultados obtenidos por los diagnósticos y dar un nuevo direccionamiento interno a la organización, en donde sea un especialista quien lo dirija y lleve a cabalidad.

## **REFERENCIAS**

- Abad, R. (2005). El poder del Reconocimiento. *Gestión del conocimiento*, 1, 1-5.
- Aldana, O., Hernández, M., Aguirre, D. & Hernández, S. (2009). Clima Organizacional en una unidad de Segundo Nivel de Atención, Hospital General de Zona 71. *Instituto Mexicano del Seguro Social*, 17, 91-96.
- Aranabia, J. & Marchant, L. (2005). Clima Organizacional como Herramienta de Gestión. *Universidad de Viña del Mar*, 1, 133-142.
- Arias, M. (2004). Factores del clima organizacional en la satisfacción laboral de enfermería, concerniente a los cuidados intensivos neonatales del hospital de niños. *Colegio de Enfermeras de Costa Rica*, 26, 5-12.
- Caligiore, C. & Díaz T. (2003) Clima Organizacional y Desempeño de los Docentes en la ULA. Estudio de un caso. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 8 (24) ,644 – 656.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestión de Talento Humano*. Bogota: McGraw-Hill S.A.
- Contreras, F., Juárez, F., Barbosa, D. & Uribe, A. (2010). Estilos de liderazgo, riesgo psicosocial y clima organizacional en un grupo de empresas colombianas. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*, 18,7-17.
- Davis, K. & Newstron, J. (1997). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Mexico D.F.: McGraw-Hill S.A.

Denison, D. (1996). "what is the difference between organizational culture and organizational climate ? A native's point of view on a decade of parading wars". *Academy of Management Review*, 21, 619-654.

Faria, M. & Fernando, A. (1993). *Desarrollo Organizacional Enfoque Integral*. Mexico D.F.: Editorial Limusa.

García, C. y Carvajal, L. (2007). *Psicología del trabajo y de las organizaciones*. Bogotá: Universidad Santo Tomas.

García, N., Ochoa, L. & Vargas, A. (2004). Clima organizacional: Promotor de la creatividad en la empresa. *Revista Creando*, 2, 1-7.

Gestoso, C. & Bozal, R. (2000). *Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales*. Madrid: McGraw-Hill S.A.

Guerrero, J., Cañedo, R., Rodríguez, S., Rodríguez, M. & Díaz, D. (2006). Calidad de vida y trabajo. Algunas consideraciones sobre el ambiente laboral de la oficina. *Acimed*, 4, 1-14.

Goncalves, A. (2000). *Dimensiones del Clima Organizacional*. Recuperado el 10 de septiembre de 2011, de <http://www.sociedadlatinoamericana/climaorganizacional/2.htm>[2000,2demayo]

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericaca S.A.

Hospital San Juan de Dios – HSJD. (2011). Visión. Recuperado el 10 de septiembre de 2011 de <http://www.hospiflorida.gov.co/vision.html>

- Houtman, I. & Kompier, M. (2000). Trabajo y Salud mental. *Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo, 1*, 52-60.
- Marín, J. (1999). El Clima Organizacional una aproximación a su concepto y su incidencia en los procesos de transformación. *Decisión Administrativa, Universidad Nacional de Colombia, 2*, 7-16.
- Muchinsky, P. (2002). *Psicología Aplicada al Trabajo*. México D.F.: Thomson-Learning.
- Pérez, A. & Miranda, D. (2004). Clima Organizacional en salud pública. *Escuela Nacional de salud pública de Cuba, 8*, 1-8.
- Quintero, L., Biela, R., Barrera, A. & Campo, A. (2008). Factores asociados a la satisfacción laboral en empleados de un hospital psiquiátrico de Bucaramanga, Colombia. *DUAZARY, 5*, 76-81.
- Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico Organizacional*. México D.F.: Alfa Omega Grupo.
- Romo, M. (1997). *Psicología de la Creatividad*. Madrid: Editorial Paidós.
- Salva, A., Pérez, A., Lorenzo, I., Vos, P., Gorbea, M. & Stuyft, P. (2010). Inventario del Clima Organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo. *Revista Cubana de Higiene y Epidemiología, 48*, 1-12.
- Silva, I., Fuentes, M. & Domínguez, J. (2007). Clima Organizacional en la Policlínica Universitaria de la familia “Carlos Verdugo”. *Revista Médica Electrónica, 31*, 1-7.
- Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, Ma. & Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los Estudios de Clima Organizacional en Bogotá, Colombia. *Revista Diversitas-Perspectivas en Psicología, 26*, 329- 349.

Zohar, D. (2000). "A group-level mode of safety climate: testing the effect of group climate on micro-accidents in manufacturing jobs". *Journal Applied of Psychology*, 85, 587-596.

**ANEXOS**

**ANEXO 1. Escala de clima organizacional ECO**

A continuación usted encontrará una serie de enunciados, lea cuidadosamente cada uno de ellos y marque con una “x” la opción que mejor describa su situación. Recuerde marcar su respuesta tomando en cuenta la siguiente escala:

<b>Totalmente en Desacuerdo</b>	<b>En Desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>	<b>Totalmente de Acuerdo</b>
<b>TD</b>	<b>D</b>	<b>N/N</b>	<b>A</b>	<b>TA</b>

**TD D N/N A TA**

1. Mi área es informado de las decisiones que le conciernen					
2. Los conflictos que ocurren en mi trabajo son resueltos por el propio grupo					
3. El trabajador recibe orientación del supervisor (o jefe) para ejecutar sus tareas					
4. Las tareas que se retrasan más en su realización son orientadas hasta el final por el jefe					
5. Aquí, el jefe ayuda a los funcionarios con problemas laborales.					
6. El jefe elogia al trabajador cuando hace un buen trabajo					
7. Los cambios son acompañados por los supervisores (o jefes)					
8. Los cambios en esta empresa son informados a los trabajadores					
9. En esta empresa las dudas son aclaradas					
10. Aquí, existe planteamiento de las tareas					
11. El trabajador puede contar con el apoyo del jefe					
12. Los cambios en esta empresa son planeados					
13. Las innovaciones hechas por el trabajador en su trabajo son aceptadas por la empresa					

14. Aquí las nuevas ideas mejoran el desempeño de los trabajadores					
15. El jefe valora la opinión de los trabajadores					
16. En esta empresa, los trabajadores participan en los cambios					
17. El jefe tienen respeto por el trabajador					
18. El jefe colabora con la productividad de los trabajadores					
19. En esta empresa, el jefe ayuda al trabajador cuando lo precisa					
20. La empresa acepta nuevas formas del trabajador al realizar sus tareas					
21. El dialogo se utiliza para resolver los problemas de la empresa					
22. Los trabajadores realizan sus tareas a satisfacción					
23. Aquí, el jefe valora a sus trabajadores					
24. Cuando los trabajadores consiguen desempeñar adecuadamente su trabajo, son recompensados					
25. Lo que ganan los trabajadores depende de las tareas que realizan					
26. En esta empresa, el trabajador sabe porque está siendo recompensado					
27. Esta empresa se preocupa por la salud de sus trabajadores					
28. Esta empresa valora el esfuerzo de sus trabajadores					
29. Las recompensas que el trabajador recibe están dentro de sus expectativas					
30. El trabajo bien hecho se recompensa					
31. El salario de los trabajadores depende de la calidad de sus tareas					
32. La productividad del empleado tiene influencia en su salario					
33. La calidad del trabajador tiene influencia en el salario del empleado					
34. Para premiar al trabajador, esta empresa considera la calidad de lo que produce					
35. Los trabajadores de esta empresa tienen los recursos necesarios para realizar sus tareas					
36. El ambiente de trabajo atiende las necesidades del trabajador					
37. En esta empresa, una persona con incapacidad física puede desplazarse con facilidad					
38. El aspecto físico en el sector de trabajo es adecuado					
39. El ambiente físico de trabajo es agradable					
40. En esta empresa, el local de trabajo es adecuado					
41. En esta empresa, existen recursos que previenen los					



accidentes laborales					
42. Existe iluminación adecuada en el ambiente de trabajo					
43. Esta empresa muestra preocupación con la seguridad en el trabajo					
44. El local de trabajo es limpio					
45. Las herramientas de trabajo son adecuados para garantizar la salud del empleado en el trabajo					
46. En esta empresa, la postura física de los empleados es adecuada para evitar daños en la salud					
47. El ambiente de trabajo facilita el desempeño de las tareas					
48. Aquí, existe un control exagerado sobre los trabajadores					
49. En esta empresa, esta todo supervisado					
50. Esta empresa exige que las tareas sean hechas dentro del plazo previsto					
51. Los turnos de los trabajadores se controla con rigor por esta empresa					
52. Aquí, el jefe usa las reglas de la empresa para penalizar a los trabajadores					
53. Los horarios de los trabajadores se cumplen con firmeza					
54. Aquí, el jefe presiona todo el tiempo					
55. En esta empresa, nada se hace sin la autorización del jefe					
56. En esta empresa existe una fiscalización permanente del jefe					
57. Las relaciones entre las personas del área son de amistad					
58. El trabajador que comete un error es ayudado por los colegas					
59. Aquí, los colegas auxilian a un nuevo trabajador en sus dificultades					
60. Aquí en esta empresa, existe cooperación entre los colegas					
61. En esta empresa, los trabajadores reciben adecuadamente a un nuevo colega					
62. Existe integración entre colegas y trabajadores en esta empresa					
63. Los funcionarios se sienten cómodos para contar sus problemas personales a algunos colegas.					

## ANEXO 2. Consentimiento informado

### **CONSENTIMIENTO INFORMADO**

La facultad de psicología de la Universidad Pontificia Bolivariana, Seccional Bucaramanga, en convenio con E.S.E Hospital San Juan de Dios de Floridablanca, está desarrollando el Proyecto denominado “Evaluación del clima organizacional en el E.S.E Hospital San Juan de Dios de Floridablanca, Santander.” al cual usted ha sido convocado; su decisión de participar en él es voluntaria, por tanto es importante que lea este documento y si está de acuerdo lo firme. Recuerde que el estudio es de carácter gratuito, por lo cual usted no pagará ningún tipo de costo económico por los procedimientos que en él se efectúen y no será retribuido económicamente si participa en éste.

El objetivo principal del estudio es evaluar el clima organizacional del E.S.E Hospital San Juan de Dios de Floridablanca, Santander., para el cumplimiento del mismo, se aplicará La Escala de Clima Organizacional-ECO. El presente estudio se rige por las Normas Éticas Colombianas que garantizan que no existe ningún riesgo a nivel físico, psicológico ni personal que lo afecten como consecuencia de la participación en la investigación. Tampoco afectará su ámbito religioso, familiar, laboral o social. La información que usted proporcione será de carácter confidencial, respetando su integridad y dignidad como participante. Se protegerá su privacidad, siendo su nombre y datos personales, manejados mediante códigos a los cuales tendrá acceso exclusivamente el personal investigador; así mismo, se omitirá su identidad en los resultados obtenidos, éstos se publicarán por cualquier medio científico sólo como informe colectivo.

Su participación en este estudio es voluntaria, respetando su libre elección y sin coacción alguna, por lo tanto usted puede rehusarse a participar o retirarse del estudio en cualquier momento sin que se genere alguna sanción o perjuicio. Usted tiene garantía de recibir respuesta a cualquier pregunta y aclaración a cualquier duda acerca de los procedimientos, riesgos, beneficios y otros asuntos relacionados con la investigación.

Yo \_\_\_\_\_ identificado con cédula de ciudadanía número \_\_\_\_\_, accedo participar en el estudio y conozco los procedimientos que se llevarán a cabo, así como sus ventajas y riesgos.

En constancia se firmo el día \_\_\_\_\_

---

FIRMA DEL PARTICIPANTE

## ANEXO 3. Resultado de variables por área de trabajo.

- Resultado de las variables del área asistencial.

## Descripción de la variable 1: Apoyo del Jefe y la Organización

Ítem	APOYO DEL JEFE Y LA ORGANIZACIÓN.									
	Totalmente en desacuerdo		Bastante en desacuerdo		Ni de acuerdo /Ni en desacuerdo		Bastante de acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
Información de las decisiones concernientes en el sector	2	11,76	5	29,41	4	23,53	3	17,65	3	17,65
Resolución de conflictos en el grupo.	0	0,00	3	17,65	4	23,53	2	11,76	8	47,06
Orientación del supervisor al trabajador para la ejecución de tareas	0	0,00	1	5,88	5	29,41	6	35,29	5	29,41
Orientación del jefe a tareas retrasadas hasta finalizarlas	0	0,00	1	5,88	6	35,29	5	29,41	5	29,41
Ayuda del jefe a los funcionarios con problemas	0	0,00	2	11,76	4	23,53	6	35,29	5	29,41
Reconocimiento al trabajador por su labor realizada	6	35,29	3	17,65	4	23,53	2	11,76	2	11,76
Acompañamiento de los jefes en los cambios realizados	2	11,76	2	11,76	7	41,18	2	11,76	4	23,53
Informe de cambios realizados a los trabajadores	5	29,41	3	17,65	5	29,41	3	17,65	1	5,88
Aclaración de duda	1	5,88	6	35,29	5	29,41	4	23,53	1	5,88
Planeación de tareas	0	0,00	0	0,00	5	29,41	9	52,94	3	17,65
Apoyo del jefe al trabajador	0	0,00	0	0,00	7	41,18	7	41,18	3	17,65
Planeación de cambios en la empresa	3	17,65	1	5,88	9	52,94	3	17,65	1	5,88
Aceptación de la empresa en innovación realizada por trabajadores	1	5,88	1	5,88	9	52,94	6	35,29	0	0,00

Las nuevas ideas mejoran el desempeño de los trabajadores	1	5,88	0	0,00	6	35,29	9	52,94	1	5,88
Valor de la opinión de los trabajadores	1	5,88	0	0,00	10	58,82	5	29,41	1	5,88
Participación de los trabajadores en los cambios	3	17,65	3	17,65	5	29,41	5	29,41	1	5,88
Respeto del jefe por el trabajador	1	5,88	2	11,76	2	11,76	11	64,71	1	5,88
Colaboración del jefe en la productividad de los trabajadores	1	5,88	0	0,00	4	23,53	10	58,82	2	11,76
Ayuda del jefe al trabajador en el momento que lo necesite	0	0,00	1	5,88	4	23,53	10	58,82	2	11,76
Aceptación de nuevas formas de realización de tareas	1	5,88	1	5,88	10	58,82	5	29,41	0	0,00
Uso del dialogo para la resolución de problemas	2	11,76	2	11,76	6	35,29	6	35,29	1	5,88

Se observa de manera positiva como el 70,5% considera que existe planeamiento de las tareas, así como el 70,5% expresa que el jefe muestra respeto por el trabajador, a su vez un 70,5% afirma que el jefe colabora con la productividad de los trabajadores y un 70,5% dice que el jefe ayuda al trabajador cuando lo precisa. En contraste se observa cómo el 41,1% está en desacuerdo con que el sector es informado de las decisiones que le conciernen, así como un 52,9% considera que el jefe no elogia al trabajador cuando hace un buen trabajo y un 47,0% expresa que los cambios en la empresa no son informados a los trabajadores.

## Descripción de la variable 2: Recompensa

Ítem	RECOMPENSA									
	Totalmente en desacuerdo		Bastante en desacuerdo		Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo		Bastante de acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
Los trabajadores realizan sus tareas con satisfacción	0	0,00	0	0,00	6	35,29	7	41,18	4	23,53
Aquí el jefe valora a sus trabajadores	1	5,88	2	11,76	7	41,18	3	17,65	4	23,53
Recompensa de los trabajadores por su optimo desempeño	3	17,65	6	35,29	4	23,53	3	17,65	1	5,88
Lo que ganan los trabajadores dependen de las tareas que realizan.	9	52,94	2	11,76	2	11,76	3	17,65	1	5,88
El trabajador sabe porque esta recompensado	4	23,53	4	23,53	5	29,41	2	11,76	2	11,76
Preocupación por la salud de los trabajadores	1	5,88	3	17,65	3	17,65	8	47,06	2	11,76
Valor del esfuerzo de los trabajadores	3	17,65	2	11,76	9	52,94	2	11,76	1	5,88
Recompensas recibidas van de acuerdo con las expectativas de los trabajadores.	5	29,41	3	17,65	5	29,41	2	11,76	2	11,76
Recompensa al trabajo bien hecho	6	35,29	3	17,65	4	23,53	3	17,65	1	5,88
El salario depende de la calidad de las tareas	12	70,59	2	11,76	1	5,88	1	5,88	1	5,88
La productividad del empleado influye en el salario	9	52,94	3	17,65	1	5,88	3	17,65	1	5,88
La calidad del trabajo tiene influencia en el salario del empleado	7	41,18	5	29,41	2	11,76	1	5,88	2	11,76
La calidad de producción influye en la recompensa del trabajador	6	35,29	3	17,65	6	35,29	1	5,88	1	5,88

En esta variable se evidencia de manera adecuada como el 58,8% afirma que en esta empresa se preocupan por la salud de sus trabajadores, siendo esta la variable más significativa. Observándose así de manera negativa como un 64,7% considera que lo que ganan los trabajadores no dependen de las tareas realizan, así como un 82,3% expresa que

el salario de los trabajadores no depende de la calidad de sus tareas, de igual manera como un 70,5% está en desacuerdo en que la productividad del empleado tiene influencia en el salario y un 70,5% considera que la calidad del trabajo no tiene influencia en el salario del empleado.

Descripción de la variable 3: Confort Físico.

Ítem	CONFORT FÍSICO									
	Totalmente en desacuerdo		Bastante en desacuerdo		Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo		Bastante de acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
Recursos necesarios para la ejecución de tareas	4	23,53	2	11,76	4	23,53	5	29,41	2	11,76
El ambiente de trabajo atiende a las necesidades físicas del trabajador	2	11,76	3	17,65	2	11,76	8	47,06	2	11,76
Deficiente físico se puede mover con facilidad	3	17,65	0	0,00	7	41,18	6	35,29	1	5,88
Adecuado espacio físico	2	11,76	2	11,76	7	41,18	5	29,41	1	5,88
Agradable ambiente físico	0	0,00	4	23,53	7	41,18	3	17,65	3	17,65
Local de trabajo adecuado	0	0,00	5	29,41	4	23,53	7	41,18	1	5,88
Equipamiento que previenen los accidentes laborales	0	0,00	2	11,76	4	23,53	10	58,82	1	5,88
Iluminación adecuada en el ambiente de trabajo	0	0,00	0	0,00	3	17,65	10	58,82	4	23,53
Preocupación por la seguridad en el trabajo	1	5,88	1	5,88	6	35,29	8	47,06	1	5,88
Limpieza en el local de trabajo	0	0,00	0	0,00	0	0,00	12	70,59	5	29,41
Equipamientos de trabajo adecuados para garantizar la salud del empleado en el trabajo	1	5,88	0	0,00	6	35,29	7	41,18	3	17,65
Postura física adecuada como prevención de daños en la salud	2	11,76	3	17,65	5	29,41	5	29,41	2	11,76
El ambiente de trabajo facilita el desempeño de las tareas	0	0,00	3	17,65	3	17,65	6	35,29	5	29,41

En dicha variable de manera positiva se afirma que un 100,0% de los empleados está de acuerdo en que el local de trabajo es limpio, así como un 82,3% considera que existe iluminación adecuada en el ambiente de trabajo, de igual manera el 64,7% expresa que en esta empresa existe equipamientos que previenen los accidentes laborales y el 58,8% opina que el ambiente de trabajo atiende a las necesidades físicas del trabajador. En contraste se evidencia como un 35,2% está en desacuerdo con que los trabajadores de esta empresa tienen los equipamientos necesarios para realizar sus tareas, cabe anotar que el 41,1% afirma tener los equipamientos necesarios para realizar sus tareas, por lo que cabría tenerlo a consideración, a su vez el 29,4% expresa que en esta empresa el local de trabajo no es el adecuado, siendo necesario contrastarlo con el 47,0% que considera que el local de trabajo si es adecuado.

#### Descripción de la variable 4: Control/Presión

Ítem	CONTROL/ PRESIÓN									
	Totalmente en desacuerdo		Bastante en desacuerdo		Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo		Bastante de acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
Control exagerado sobre los trabajadores	5	29,41	4	23,53	4	23,53	3	17,65	1	5,88
Control total en la empresa	2	11,76	4	23,53	7	41,18	4	23,53	0	0,00
Exigencia de tareas en plazos previstos	1	5,88	2	11,76	3	17,65	5	29,41	6	35,29
Rigurosidad en los turnos de trabajo del empleado	2	11,76	4	23,53	2	11,76	5	29,41	4	23,53
Uso de reglas de la empresa para penalizar a los trabajadores	3	17,65	4	23,53	5	29,41	2	11,76	3	17,65



Horarios de trabajo se pagan con rigor	6	35,29	2	11,76	3	17,65	3	17,65	3	17,65
Presión continua del jefe a los trabajadores	7	41,18	3	17,65	4	23,53	3	17,65	0	0,00
Nada se hace sin autorización del jefe	2	11,76	3	17,65	0	0,00	10	58,82	2	11,76
Fiscalización permanente del jefe	3	17,65	4	23,53	3	17,65	5	29,41	2	11,76

En cuanto a esta variable, de manera positiva de evidencia como el 70,5% afirma que en esta empresa nada se hace sin la autorización del jefe, así como el 64,7% considera que esta empresa exige que las tareas sean hechas dentro del plazo previsto e igualmente el 74,5% expresa que el ambiente de trabajo facilita el desempeño de las tareas. Sin embargo se evidencia de cómo el 47,0% considera que los horarios de los trabajadores no se pagan con rigor.

#### Descripción de la variable 5: Cohesión entre Colegas.

Ítem	COHESIÓN ENTRE COLEGAS									
	Totalmente en desacuerdo		Bastante en desacuerdo		Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo		Bastante de acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
Relación amistosa de personas del sector	1	5,88	1	5,88	5	29,41	6	35,29	4	23,53
El trabajador que comete un error es ayudado por los colegas	2	11,76	2	11,76	2	11,76	7	41,18	4	23,53
Auxilio de colegas al nuevo trabajador en dificultades	2	11,76	1	5,88	2	11,76	7	41,18	5	29,41
Cooperación entre colegas	1	5,88	4	23,53	2	11,76	8	47,06	2	11,76
Buen recibimiento de nuevos colegas	1	5,88	2	11,76	2	11,76	9	52,94	3	17,65
Integración entre colegas y trabajadores	1	5,88	5	29,41	3	17,65	6	35,29	2	11,76
Los funcionarios se sienten cómodos para contar problemas personales a	3	17,65	2	11,76	1	5,88	8	47,06	3	17,65

algunos colegas										
-----------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Frente a esta variable se evidencia que el 70,5% están de acuerdo con que aquí los colegas auxilian a un nuevo trabajador en sus dificultades, así como el 70,5% expresa que en esta empresa los trabajadores reciben bien a un nuevo colega y como el 64,7% afirma que el trabajador que comete un error es ayudado por los colegas. De manera contraria se observa cómo un 35,2% expresa que no existe integración entre colegas y trabajadores de esta empresa.

- Resultados de la variable administrativa.

Descripción de la variable 1: Apoyo del Jefe y la Organización.

Ítem	APOYO DEL JEFE Y LA ORGANIZACIÓN.									
	Totalmente en desacuerdo		Bastante en desacuerdo		Ni de acuerdo /Ni en desacuerdo		Bastante de acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
Información de las decisiones concernientes en el sector	2	8,33	3	12,50	2	8,33	13	54,17	4	16,67
Resolución de conflictos en el grupo.	2	8,33	3	12,50	2	8,33	13	54,17	4	16,67
Orientación del supervisor al trabajador para la ejecución de tareas	0	0,00	2	8,33	3	12,50	11	45,83	8	33,33
Orientación del jefe a tareas retrasadas hasta finalizarlas	0	0,00	6	25,00	2	8,33	13	54,17	3	12,50
Ayuda del jefe a los funcionarios con problemas	1	4,17	2	8,33	3	12,50	12	50,00	6	25,00
Reconocimiento al trabajador por su labor realizada	2	8,33	2	8,33	4	16,67	14	58,33	2	8,33
Acompañamiento de los jefes en los cambios realizados	2	8,33	5	20,83	4	16,67	11	45,83	2	8,33

Informe de cambios realizados a los trabajadores	3	12,50	4	16,67	9	37,50	6	25,00	2	8,33
Aclaración de duda	2	8,33	2	8,33	10	41,67	10	41,67	0	0,00
Planeación de tareas	0	0,00	4	16,67	7	29,17	13	54,17	0	0,00
Apoyo del jefe al trabajador	0	0,00	0	0,00	3	12,50	18	75,00	3	12,50
Planeación de cambios en la empresa	1	4,17	4	16,67	10	41,67	9	37,50	0	0,00
Aceptación de la empresa en innovación realizada por trabajadores	0	0,00	2	8,33	5	20,83	16	66,67	1	4,17
Las nuevas ideas mejoran el desempeño de los trabajadores	0	0,00	0	0,00	6	25,00	17	70,83	1	4,17
Valor de la opinión de los trabajadores	0	0,00	1	4,17	6	25,00	16	66,67	1	4,17
Participación de los trabajadores en los cambios	2	8,33	2	8,33	9	37,50	11	45,83	0	0,00
Respeto del jefe por el trabajador	0	0,00	0	0,00	3	12,50	17	70,83	4	16,67
Colaboración del jefe en la productividad de los trabajadores	0	0,00	0	0,00	7	29,17	15	62,50	2	8,33
Ayuda del jefe al trabajador en el momento que lo necesite	0	0,00	2	8,33	5	20,83	16	66,67	1	4,17
Aceptación de nuevas formas de realización de tareas	1	4,17	1	4,17	8	33,33	13	54,17	1	4,17
Uso del dialogo para la resolución de problemas	1	4,17	1	4,17	4	16,67	15	62,50	3	12,50

Como se puede observar de manera positiva, el 79,1% manifiesta estar de acuerdo con que el trabajador recibe orientación del supervisor o jefe para ejecutar sus tareas, de igual manera el 87,5% afirma que el trabajador puede contar con el apoyo del jefe y un 87,5% considera que el jefe muestra respeto por el trabajador. En contraste se identifica como el 29,1% dicen que los cambios en esta empresa no son informados a los

trabajadores, así como un 29,1% considera que los cambios no son acompañados por los supervisores o jefes pero el 54,1% afirma que los cambios si son acompañados por los supervisores o jefes, por lo que cabria tenerlo a consideración.

### Descripción de la variable 2: Recompensa

Ítem	RECOMPENSA									
	Totalmente en desacuerdo		Bastante en desacuerdo		Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo		Bastante de acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
Los trabajadores realizan sus tareas con satisfacción	1	4,17	3	12,50	10	41,67	8	33,33	2	8,33
Aquí el jefe valora a sus trabajadores	1	4,17	1	4,17	6	25,00	15	62,50	1	4,17
Recompensa de los trabajadores por su optimo desempeño	4	16,67	6	25,00	7	29,17	7	29,17	0	0,00
Lo que ganan los trabajadores dependen de las tareas que realizan.	8	33,33	6	25,00	6	25,00	3	12,50	1	4,17
El trabajador sabe porque esta recompensado	5	20,83	1	4,17	9	37,50	8	33,33	1	4,17
Preocupación por la salud de los trabajadores	2	8,33	3	12,50	4	16,67	15	62,50	0	0,00
Valor del esfuerzo de los trabajadores	3	12,50	2	8,33	6	25,00	13	54,17	0	0,00
Recompensas recibidas van de acuerdo con las expectativas de los trabajadores.	4	16,67	2	8,33	14	58,33	4	16,67	0	0,00
Recompensa al trabajo bien hecho	3	12,50	4	16,67	11	45,83	6	25,00	0	0,00
El salario depende de la calidad de las tareas	8	33,33	4	16,67	10	41,67	2	8,33	0	0,00
La productividad del empleado influye en el salario	9	37,50	3	12,50	9	37,50	3	12,50	0	0,00
La calidad del trabajo tiene influencia en el salario del empleado	9	37,50	2	8,33	9	37,50	4	16,67	0	0,00
La calidad de producción influye en la recompensa del trabajador	7	29,17	3	12,50	11	45,83	3	12,50	0	0,00

Frente a esta variable se evidencia como el 62,5% está de acuerdo con que la empresa se preocupa por la salud de sus trabajadores y el 54,1% afirma que esta empresa valora el esfuerzo de sus trabajadores. Sin embargo el 50,0% está en desacuerdo con que el salario de los trabajadores no depende de la calidad de sus tareas, el 58,3% considera que lo que ganan los trabajadores no dependen de las tareas que realizan y un 45,8% afirma que la calidad del trabajo no tiene influencia en el salario del empleado.

### Descripción de la variable 3: Confort Físico

Ítem	CONFORT FÍSICO									
	Totalmente en desacuerdo		Bastante en desacuerdo		Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo		Bastante de acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
Recursos necesarios para la ejecución de tareas	3	12,50	6	25,00	6	25,00	7	29,17	2	8,33
El ambiente de trabajo atiende a las necesidades físicas del trabajador	1	4,17	5	20,83	10	41,67	6	25,00	2	8,33
Deficiente físico se puede mover con facilidad	0	0,00	6	25,00	12	50,00	6	25,00	0	0,00
Adecuado espacio físico	5	20,83	9	37,50	6	25,00	4	16,67	0	0,00
Agradable ambiente físico	2	8,33	6	25,00	8	33,33	7	29,17	1	4,17
Local de trabajo adecuado	6	25,00	10	41,67	4	16,67	3	12,50	1	4,17
Equipamiento que previenen los accidentes laborales	2	8,33	4	16,67	11	45,83	5	20,83	2	8,33
Iluminación adecuada en el ambiente de trabajo	1	4,17	2	8,33	6	25,00	15	62,50	0	0,00
Preocupación por la seguridad en el trabajo	2	8,33	3	12,50	7	29,17	9	37,50	3	12,50
Limpieza en el local de trabajo	0	0,00	1	4,17	3	12,50	18	75,00	2	8,33
Equipamientos de trabajo adecuados para garantizar la salud del empleado en el trabajo	1	4,17	5	20,83	8	33,33	10	41,67	0	0,00
Postura física adecuada como prevención de daños	3	12,50	9	37,50	8	33,33	4	16,67	0	0,00

en la salud										
El ambiente de trabajo facilita el desempeño de las tareas	0	0,00	5	20,83	8	33,33	11	45,83	0	0,00

En dicha variable se evidencia como el 83,3% afirma que el local de trabajo es limpio y el 62,5% considera que existe iluminación adecuada en el ambiente de trabajo. De manera negativa se observa un 66,6% quien está en desacuerdo con que en esta empresa el local de trabajo es adecuado, así como el 58,3% expresa que el espacio físico de trabajo es insuficiente y el 50,0% afirma que en esta empresa la postura física de los empleados no es adecuada para evitar daños en la salud.

Descripción de la variable 4: Control/Presión.

Ítem	CONTROL/ PRESIÓN									
	Totalmente en desacuerdo		Bastante en desacuerdo		Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo		Bastante de acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
Control exagerado sobre los trabajadores	1	4,17	9	37,50	10	41,67	4	16,67	0	0,00
Control total en la empresa	0	0,00	7	29,17	13	54,17	4	16,67	0	0,00
Exigencia de tareas en plazos previstos	0	0,00	1	4,17	16	66,67	6	25,00	1	4,17
Rigurosidad en los turnos de trabajo del empleado	0	0,00	4	16,67	7	29,17	12	50,00	1	4,17
Uso de reglas de la empresa para penalizar a los trabajadores	1	4,17	5	20,83	12	50,00	4	16,67	2	8,33
Horarios de trabajo se pagan con rigor	4	16,67	4	16,67	12	50,00	3	12,50	1	4,17

Presión continua del jefe a los trabajadores	2	8,33	8	33,33	11	45,83	3	12,50	0	0,00
Nada se hace sin autorización del jefe	0	0,00	4	16,67	7	29,17	11	45,83	2	8,33
Fiscalización permanente del jefe	1	4,17	6	25,00	12	50,00	5	20,83	0	0,00

Frente a esta variable se evidencia como el 54,1% está de acuerdo con que los turnos de los trabajadores se controlan con rigor por esta empresa, así como un 54,1% afirman que en esta empresa nada se hace sin la autorización del jefe y el 45,8% expresan que el ambiente del trabajo facilita el desempeño de las tareas. En contraste se observa cómo el 33,3% está en desacuerdo en que los horarios de los trabajadores se pagan con rigor sumado al 50,0% que no está de acuerdo ni en desacuerdo.

#### Descripción de la variable 5: Cohesión entre Colegas.

Ítem	COHESIÓN ENTRE COLEGAS									
	Totalmente en desacuerdo		Bastante en desacuerdo		Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo		Bastante de acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
Relación amistosa de personas del sector	0	0,00	1	4,17	9	37,50	13	54,17	1	4,17
El trabajador que comete un error es ayudado por los colegas	0	0,00	1	4,17	8	33,33	15	62,50	0	0,00
Auxilio de colegas al nuevo trabajador en dificultades	0	0,00	2	8,33	5	20,83	16	66,67	1	4,17
Cooperación entre colegas	0	0,00	2	8,33	9	37,50	11	45,83	2	8,33
Buen recibimiento de nuevos colegas	0	0,00	2	8,33	6	25,00	14	58,33	2	8,33
Integración entre colegas y trabajadores	1	4,17	1	4,17	7	29,17	12	50,00	3	12,50
Los funcionarios se sienten cómodos para contar problemas personales a algunos colegas	0	0,00	2	8,33	8	33,33	13	54,17	1	4,17

Finalmente se evidencia como un 70,8% está de acuerdo con que aquí los colegas auxilian a un nuevo trabajador en sus dificultades, 66,6% considera que reciben bien a un nuevo colega, el 62,5% expresan que el trabajador que comete un error es ayudado por lo colegas y un 62,5% manifiesta que existe integración entre colegas en esta empresa. Cabe anotar que un 58,3% afirma que las relaciones entre las personas del sector son de amistad aunque el 37,5% considera no estar de acuerdo ni en desacuerdo. A su vez es importante describir que no se observan situaciones negativas de manera significativa.