

**CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA FUNDACION CENTRO COLOMBIANO DE
EPILEPSIA Y ENFERMEDADES NEUROLOGICAS DE LA CIUDAD
CARTAGENA DE INDIAS ENTRE JUNIO Y DICIEMBRE DE 2011 PARA
IDENTIFICAR LOS ASPECTOS DEL CLIMA QUE AFECTAN EL BUEN
DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN**

Monografía de grado para optar título de
Especialista en Gestión Gerencial

**RAFAEL ENRIQUE CANTILLO PÁREJA
JULIAN PATRICK MANRIQUE MCLEAN
JOSE ANTONIO PATERNINA ALVIS**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
UNIDAD DE POSTGRADO
CARTAGENA D.T y C.**

2014

**CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA FUNDACION CENTRO COLOMBIANO DE
EPILEPSIA Y ENFERMEDADES NEUROLOGICAS DE LA CIUDAD DE
CARTAGENA DE INDIAS ENTRE JUNIO Y DICIEMBRE DE 2011, PARA
IDENTIFICAR LOS ASPECTOS DEL CLIMA QUE AFECTAN EL BUEN
DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN**

Asesor

ALEJANDRO BARRIOS

**RAFAEL ENRIQUE CANTILLO PAREJA
JULIAN PATRICK MANRIQUE MCLEAN
JOSE ANTONIO PATERNINA ALVIS**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
UNIDAD DE POSTGRADO
CARTAGENA DE INDIAS D.T. C**

2014

CONTENIDO

	Pág.
1.0 Introducción	1
2.0 Descripción del problema	3
2.1 Formulación del problema	5
3.0 Objetivos	6
3.1 Objetivo general	6
3.2 Objetivos específicos	6
4.0 Justificación	7
5.0 Marco Teórico	9
5.1 Marco histórico	9
5.2 Marco legal	10
5.3 Marco conceptual	13
5.4 Marco referencial	16
5.5 Marco institucional	18
6.0 Diseño metodológico	22
6.1 Tipo de estudio	22
6.2 Población	22
6.3 Muestra	22
6.4 Criterios de inclusión	22
6.5 Criterios de exclusión	22
6.6 Técnicas y procedimientos	22
6.7 Instrumento	23

6.7.1 Formulario encuesta clima organizacional	23
7.0 Operacionalización de variables	28
8.0 CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA FUNDACION CENTRO COLOMBIANO DE EPILEPSIA Y ENFERMEDADES NEUROLOGICAS DE LA CIUDAD CARTAGENA DE INDIAS POR MEDIO DE LA ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE ACCOR ENTRE JUNIO Y DICIEMBRE DE 2011.	30
8.1 Resumen	30
8.2 Palabras claves	30
8.3 Abstract	30
8.4 Key words	31
8.5 Descripción general de los resultados del clima organizacional	31
9.0 Discusión	40
10.0 Conclusión	41
11.0 Recomendaciones	42
12.0 Referencias bibliográficas	43
13.0 Anexos	45

CONTENIDO DE GRAFICAS

	Pág.
Grafica N° 1 Edad	31
Grafica N°2 Sexo	31
Grafica N°3 Cargo del jefe inmediato	32
Grafica N°4 Nivel en la empresa	33
Grafica N°5 Antigüedad en la empresa	33
Grafica N°6 La Comunicación	34
Grafica N°7 Estilo de Liderazgo	35
Grafica N°8 Relaciones Personales	35
Grafica N°9 Condiciones Laborales	36
Grafica N° 10 Capacitación	37
Grafica N° 11 Reconocimiento	37
Grafica N° 12 Estabilidad	38
Grafica N° 13 Autonomía	39
Grafica N° 14 Imagen de la organización	39

1.0 INTRODUCCIÓN

Las organizaciones de hoy son ambientes de cambio y adaptación permanente dentro de su sistema de gestión organizacional. Todo esto debido a los grandes avances tecnológicos y la facilidad con que se accede a la información, lo que permite que la información esté al alcance de todas las personas y en todas las áreas del saber; esto incluye la administración.

Los avances científicos en la administración han permitido mejorar el funcionamiento de las distintas áreas de la organización, en especial el área de talento humano, que es pieza fundamental en el desarrollo de la firma, estos cambios sean positivos o negativos son los que definen la calidad, la productividad y la excelencia de la organización.

Dentro del contexto de productividad y calidad, el capital humano es piedra angular y elemento principal de la empresa. Por ende, la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes del proceso administrativo.¹ Por tales razones la satisfacción del empleado se considera elemento primordial dentro de la organización; y la percepción errónea de esta satisfacción laboral puede deteriorar el rendimiento del trabajador. Por lo tanto toda organización debe crear el ambiente necesario para que sus empleados se sientan bien, lo cual traduce clima organizacional.

El clima organizacional es un elemento crítico en el desarrollo y logro de las metas institucionales, por consiguiente la firma que desea materializar y volver real su visión debería tener presente esta variable. ¿ Pero que es el clima

¹ Rincón, E. (2006) La Relación Sector Productivo en la Economía de Servicio. Revista Encuentro Educativo Volumen 13 No. 1 Enero-Abril. Universidad del Zulia. Facultad de Humanidades y Educación. Maracaibo-Zulia, Venezuela. pp.175- 185

organizacional?² clima organizacional son “las percepciones directas o indirectas de la gente, sobre un conjunto de propiedades del ambiente laboral que influye en sus motivaciones y conductas,³ pero este clima organizacional no mide la realidad como es, sino como es percibida, lo cual está relacionado con el estilo administrativo.



²Brunet, L. (2007) El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias. México, Trillas: 9, 44-45

³ CHIANG M.M., SALAZAR M., HUERTA P., NUÑEZ A., 2008. Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal. Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. Revista Universum 23, 66-85.

2.0 DESCRIPCIÓN PROBLEMA

Las instituciones de salud son organizaciones complejas y en cierto grado atípico a las otras organizaciones, debido al gran grado de estrés que en ocasiones se maneja por que se trabaja con la vida y la muerte; por esta razón las instituciones de salud deben manejar un excelente ambiente laboral para contrarrestar el estrés existente en estas instituciones.

El ambiente laboral es pieza clave en toda empresa, ya que por medio de esta se puede disminuir o mejorar el rendimiento de los empleados, de igual manera se puede tener fuga de conocimiento o captar conocimiento por medio de un buen ambiente laboral. Las instituciones prestadoras de salud (IPS) son entes que manejan ambientes laborales tensos por su razón social, por la complejidad de su labor y la ansiedad que manejan los cliente, por ende los directivos o jefes de área deben tratar en lo posible manejar un buen clima laboral.

La fundación Centro Colombiano de Epilepsia y Enfermedades Neurológicas es una entidad sin ánimo de lucro que presta servicios de salud(IPS); es una organización que tiene como objetivo la recuperación y rehabilitación de las personas con trastornos neurológicos, en la cual se brindan servicios de mediana complejidad como cirugías neurológicas, unidad de cuidados intensivos neurológicos y cuidados intermedios neurológicos, hospitalización, y atención especializada de las personas con trastornos epilépticos. Este centro hospitalario fue Fundada en Cartagena de Indias el 11 de septiembre de 1964;⁴ Y desde entonces ofrece servicios a la población Cartagenera con un talento humano sensible a las personas con este tipo de patologías.

La Fundación Centro Colombiano De Epilepsia y Enfermedades Neurológicas es una organización que presta servicios de salud de mediana complejidad, y como toda organización para el desarrollo de sus objetivos organizacionales necesita de un talento humano motivado comprometido. Para que este talento humano se conecte de manera total con la misión y visión institucional el

⁴Estatutos de la asociación "liga colombiana contra la epilepsia" preámbulo Cartagena de indias D. T. y C. 2010

ambiente laboral debe ser el adecuado, para aprovechar todas las habilidades del empleado⁵.

El ambiente laboral o clima organizacional es una realidad en todas instituciones, ya que este influye de forma directa sobre el desempeño del trabajador dando como resultado un buen producto o servicio, que en el caso de las instituciones de salud sería una excelente atención, buena o pésima de acuerdo al grado de satisfacción que sienta el empleado en su ambiente laboral⁶.

Como todas las organizaciones, las instituciones de salud tienen propósito, estructura, misión, visión y un grupo de personas con el mismo objetivo, que al unir todo este plan estratégico y hacer que haya sinergia se alcanzaría el éxito de la institución.

Todo este plan estratégico antes mencionado o grupo de elementos que interactúan entre sí, recibe el nombre de Clima Organizacional. El cual está constituido por múltiples elementos que son: tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo entre otros⁷. Todos los elementos mencionados conforman un clima particular de toda organización donde prevalecen sus propias características, que en cierto modo presenta; la cultura de una organización e influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo.

El clima organizacional debería ser piedra angular en toda organización para el óptimo desempeño de su talento humano, mas aun en instituciones que prestan bienes y servicios como lo son las instituciones prestadoras de servicio

⁵Sandoval Caraveo María del Carmen (Enero 2009). *Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional*. http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_Ensayo_Dimensiones.pdf p.83-86

⁶Martin, C. y Bush, A. (2006). "Psychological Climate, Empowerment, Leadership Style, and Customer-Oriented Selling: An Analysis of the Sales Manager-Salesperson Dyad". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(3): 419-438.

⁷CHIANG M.M., SALAZAR M., HUERTA P., NUÑEZ A., 2008. *Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal. Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos*. *Revista Universum* 23, 66-85.

de salud, y sobre todo la fundación centro colombiano de epilepsia y enfermedades neurológicas, ya que su talento humano es quien da valor agregado a la institución, por ende el clima organizacional en la institución debería ser optimo.

La fundación centro colombiano de epilepsia y enfermedades neurológicas por medio de lista de chequeo que evalúa la cultura organizacional, satisfacción de los usuarios y el rendimiento del trabajador (creado por el comité técnico científico de la institución) ha observado que la satisfacción de los usuarios ha disminuido de forma colosal, lo que convierte en un problema de calidad la atención a los usuarios, lo cual disminuye el número de clientes con deseos de volver a la institución; reflejando síntomas de enfermedad institucional. Además se noto regular desempeño laboral debido a la difícil interacción entre los empleados por la carga laboral existente, lo cual a su vez disminuye el tiempo de atención por paciente y la calidad de esta mismas atención. Otro punto relevante es la inconformidad del 80% de los empleados en relación a las decisiones tomadas por los directivos con respecto a la asignación de mesada o sueldo mensual debido a elevadas diferencias entre un empleado a otro, lo que es inequidad interna. Otro punto pero no menos importante descrito en el listado de chequeo es la frustración laboral que sienten algunos de los empleados, debido a la incapacidad de crecer en la institución.

Por tal razón surge la siguiente pregunta de investigación

2.1 ¿COMO ES EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA FUNDACION CENTRO COLOMBIANO DE EPILEPSIA Y ENFERMEDADES NEUROLOGICAS DE LA CIUDAD CARTAGENA DE INDIAS ENTRE JUNIO Y DICIEMBRE DE 2011 PARA IDENTIFICAR LOS ASPECTOS DEL CLIMA QUE AFECTAN EL BUEN DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN?

3.0 OBJETIVOS

3.1 Objetivo general.

¿DETERMINAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA FUNDACION CENTRO COLOMBIANO DE EPILEPSIA Y ENFERMEDADES NEUROLOGICAS DE LA CIUDAD CARTAGENA DE INDIAS ENTRE JUNIO Y DICIEMBRE DE 2011, PARA IDENTIFICAR LOS ASPECTOS DEL CLIMA QUE AFECTAN EL BUEN DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACION?

3.2 Objetivos específicos

- ✓ Aplicar el instrumento de medición por medio de la escala del clima organizacional MARIA ISABEL MARTINEZ MUNAR que permita recopilar información acerca de los diferentes aspectos involucrados en el mismo.
- ✓ Describir los resultados de la aplicación del instrumento de clima organizacional en la entidad.
- ✓ Describir como es percibido el clima organizacional
- ✓ Identificar los aspectos del clima organizacional que afectan el buen desempeño de la entidad.

4.0 JUSTIFICACIÓN.

El talento humano es la piedra angular de toda organización, y con la ayuda de este talento humano se puede construir grandes organizaciones o destruir las mismas.⁸ Pero para evitar tal siniestro y que estas personas funcionen al 100% de sus capacidades se debe crear dentro de la empresa el ambiente propicio para el libre desarrollo del empleado, evitando frustrar sus expectativas e ilusiones de crecimiento, para de esta manera desarrollar empleados saludables que crezcan con la empresa y no se frustren durante este proceso. Uno de los elementos importantes para tener empleados saludables dentro de la institución es el clima organizacional, el cual está ligado al estilo de liderazgo, las políticas institucionales, el sistema de recompensa y las cargas laborales percibidos por el empleado entre otros . El clima organizacional es un punto álgido en toda organización que en ocasiones se convierten en grandes retos para **el desarrollo organizacional**, porque en numerosas ocasiones el equipo de liderazgo ve este termino de manera simple sin conocer que teniendo un excelente clima organizacional es más fácil lograr el éxito institucional. En la fundación centro colombiano de epilepsia y enfermedades neurológicas, el comité técnico científico de la institución ha observado puntos álgidos relacionados con deterioro del clima organizacional, como puede ser frustración laboral del 45% de los empleados debido a que no se les ha permitido crecer en la institución, otro punto importante es inconformidad del 80% de los empleados por inequidad interna, y finalmente pero no menos importante es la satisfacción de los usuarios atendidos que paso de 99% de usuarios satisfechos a 85% de usuarios satisfechos.

Por tal razón esta investigación busca describir y analizar como es el clima organizacional en una institución prestadora de los servicios de salud de segundo nivel de complejidad en la ciudad de Cartagena, para de esta manera identificar cuáles son las variables críticas y ofrecer sugerencias al respecto,

⁸CHIANG M.M., SALAZAR M., NUÑEZ A., 2006. *Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal. Adaptación de un Instrumento. Encuentro Nacional de Facultades de Administración y Economía. ENEFA 2006, Santiago, Chile.*

siendo de gran importancia para investigaciones posteriores proporcionando un buen desarrollo de conocimientos como una aplicación en el área del clima organizacional.



5.0 MARCO TEORICO

5.1 Marco Histórico.

El clima organizacional se viene estudiando desde muchos años atrás, este tiene sus orígenes en los estudios de Lewin en el año 1951 en donde hace referencia a climas sociales creados experimentalmente. Estos estudios fueron tomados por Litwin (Tagiuri y Litwin en 1968 y posteriormente Litwin y Stringer en ese mismo año, también existe evidencia de estudios de Liker en (1961-1967) en base a clima organizacional y social. De aquí los estudios se expandieron al campo de la psicología organizacional a mediados de los años noventa, donde Denison en 1996 hizo aportes muy importantes sobre este tema. En el cual retoma y agrupa en tres tópicos principales que son: la percepción de atributos individuales (clima psicológico), la medición de la percepción de atributos organizacionales (clima organizacional) y la medición conjunta y combinada de la percepción individual y la percepción más objetiva de los atributos de la organización.

Por otra parte varios tratadistas a finales de los ochenta se preguntaron de donde surgía este fenómeno organizacional, y de igual manera en ese momento se estudiaba la cultura organizacional y como este influía en el clima. Fue así como en los años noventa se publicaron artículos en donde se aplicaron métodos de investigación cuantitativa para estudiar la cultura o las dimensiones de la cultura en las organizaciones (Denison 1996; Denison y Mishra 1995) los cuales fueron de base para el estudio del clima organizacional.

Cabe mencionar que existen otros autores que han escrito de clima organizacional como lo es Francis Cornell 1955, Argysris 1957, Florehand y Gilmer 1964, Golcaves 1997, Sandoval en 2004, y el más contemporáneo de todos Korstanje que habla de la comunicación personal, publicado en 2008 quien dice que el clima es subjetivo.

Aterrizando en Colombia se encontró que Gómez y col (2001) diseñaron pruebas para evaluar el clima organizacional, por medio de la creación de un instrumento llamado (Tecla) desarrollado en la universidad de los andes de Bogotá, el cual consta de 90 ítems que busca que el individuo conteste falso o verdadero dependiendo de su aplicabilidad o no a su trabajo o a la organización.

Por otra parte la universidad del rosario diseño un instrumento llamado IMCOC para medir clima en las organizaciones colombianas, el cual consta de 45 ítems o preguntas relacionadas con aspectos en los cuales se plantea el grado de percepción sobre situaciones, actitudes y creencias frente los hechos que tienen que ver con la organización.

5.2 MARCO LEGAL

Las disposiciones legales del trabajo en Colombia están regidas por el código sustantivo de trabajo, y el código civil, el cual dispone muchas normas, derecho y deberes que deben cumplir tanto el empleado, como el empleador.

El artículo 27 del código sustantivo del trabajo estipula que todo empleado debe ser remunerado, y el no hacer puede incurrir en una sanción legal por parte del estado. Esto influye directamente en una de las dimensiones del clima laboral que es el sistema de recompensa percibido por el empleado. De igual manera el código cita que el empleado puede participar de las utilidades del negocio previo convenio con el empleador pero nunca asumirá las pérdidas que se efectúen⁹

En cuanto a las cláusulas ineficaces que van en deterioro de las condiciones del empleado, el código sustantivo del trabajo dice en el **artículo 43** que en los contratos de trabajo no producen ningún efecto las estipulaciones o condiciones que desmejoren la situación del trabajador en relación con lo que establezcan la legislación del trabajo, los respectivos fallos arbitrales, pactos,

⁹ Código sustantivo del trabajo Colombia

convenciones colectivas y reglamentos de trabajo y las que sean ilícitas o ilegales por cualquier aspecto; pero a pesar de la ineficacia de esas estipulaciones, todo trabajo ejecutado en virtud de ellas, que constituya por sí mismo una actividad lícita, da derecho al trabajador para reclamar el pago de sus salarios y prestaciones legales por el tiempo que haya durado el servicio hasta que esa ineficacia se haya reconocido o declarado judicialmente.

Con respecto a las obligaciones del empleador que pueden deteriorar el clima laboral y las condiciones del empleado si no se cumplen cabe mencionar las siguientes: **Artículo 57**

Poner a disposición de los trabajadores, salvo estipulación en contrario, los instrumentos adecuados y las materias primas necesarias para la realización de las labores.

Procurar a los trabajadores locales apropiados y elementos adecuados de protección contra los accidentes y enfermedades profesionales en forma que se garanticen razonablemente la seguridad y la salud.

Prestar inmediatamente los primeros auxilios en caso de accidente o de enfermedad. A este efecto en todo establecimiento, taller o fábrica que ocupe habitualmente más de diez (10) trabajadores, deberá mantenerse lo necesario, según reglamentación de las autoridades sanitarias.

Pagar la remuneración pactada en las condiciones, períodos y lugares convenidos.

Guardar absoluto respeto a la dignidad personal del trabajador, a sus creencias y sentimientos.

Conceder al trabajador las licencias necesarias para el ejercicio del sufragio; para el desempeño de cargos oficiales transitorios de forzosa aceptación; en caso de grave calamidad doméstica debidamente comprobada; para desempeñar comisiones sindicales inherentes a la organización o para asistir al entierro de sus compañeros, siempre que avise con la debida oportunidad al empleador o a su representante y que, en los dos (2) últimos casos, el número

de los que se ausenten no sea tal que perjudique el funcionamiento de la empresa. En el reglamento de trabajo se señalarán las condiciones para las licencias antedichas. Salvo convención en contrario, el tiempo empleado en estas licencias puede descontarse al trabajador o compensarse con tiempo igual de trabajo efectivo en horas distintas de su jornada ordinaria, a opción del empleador.

Dar al trabajador que lo solicite, a la expiración de contrato, una certificación en que consten el tiempo de servicio, la índole de la labor y el salario devengado; e igualmente, si el trabajador lo solicita, hacerle practicar examen sanitario y darle certificación sobre el particular, si al ingreso o durante la permanencia en el trabajo hubiere sido sometido a examen médico. Se considera que el trabajador, por su culpa, elude, dificulta o dilata el examen, cuando transcurrido cinco (5) días a partir de su retiro no se presenta donde el médico respectivo para la práctica del examen, a pesar de haber recibido la orden correspondiente.

Pagar al trabajador los gastos razonables de venida y de regreso, si para prestar sus servicios lo hizo cambiar de residencia, salvo si la terminación del contrato se origina por culpa o voluntad del trabajador. Si el trabajador prefiere radicarse en otro lugar, el empleador le debe costear su traslado hasta la concurrencia de los gastos que demandaría su regreso al lugar donde residía anteriormente. En los gastos de traslado del trabajador, se entienden comprendidos los de los familiares que con él convivieren.

Por consiguiente el empleador debe velar por que estas condiciones como mínimo se cumplan, para no incurrir en una sanción legal y de igual manera tener empleados sanos y conformes con su labor; lo cual podría repercutir en el clima de la organización.

5.3 MARCO CONCEPTUAL

El clima organizacional y el factor humano son piedra angular en el desarrollo y logro de las metas institucionales,¹⁰ por ende toda organización que desea materializar y volver real su visión debería tener presente estas dos variables. Pero que es el clima organizacional.

Caligiore y Díaz dicen que todas las organizaciones tienen propósito, estructura y una colectividad de personas los cuales están conformados por un grupo de elementos que interactúan entre sí, tales como: estructura organizacional, procesos que se dan dentro de ellas y conducta de los grupos e individuos. La interacción de estos componentes produce patrones de relación variadas y específicas que encajan en lo que se ha denominado Clima Organizacional. El cual está constituido por múltiples elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección. 9 Dicho de otra manera el clima laboral es el ambiente percibido por el trabajador, que en ocasiones puede ser percibido de manera positiva o negativa, es decir es algo subjetivo por que quien lo percibe lo describe, pero que tiene mucho influencia del medio externo; no solo influye en como el empleado perciba la organización, sino en su desempeño laboral, por que influye directamente en la motivación del individuo para desempeñar la labor por tal razón las organizaciones deberían medir constante mente so clima, para de esta manera retroalimentar constante mente sobre lo que se está haciendo. Pero como se mide y diagnostica el clima organizacional.

El clima organizacional se mide en base a 8 dimensiones según Likert (1968) citado por Sandoval (2004), las cuales son:¹¹

¹⁰Caligiore I. y Díaz, S.J. (2003). Clima organizacional y desempeño de los docentes de la Universidad de Los Andes: Estudio de un caso. Revista Venezolana de Gerencia. Año 8. Nº 24.. Universidad del Zulia. p. 60-64

¹¹ Sandoval Caraveo María del Carmen (Enero 2009). Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional. http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_Ensayo_Dimensiones.pdf p.83-86

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

Por otro lado Litwin y Stringer mencionan 6 dimensiones de clima organizacional las cuales son:

1. Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.

4. Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.

5. Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.

6. Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

En otras palabras clima organizacional ofrece un feedback acerca de los procesos que determinan el comportamiento organizacional, tales como; trabajo en equipo, comunicación, estructura, relación con sus compañeros de trabajo, satisfacción en el trabajo, condiciones de trabajo etc. Lo cual es importante para la sana actividad empresarial.

Litwin y Stringer también definen el clima organizacional como “las percepciones directas o indirectas de la gente, sobre un conjunto de propiedades del ambiente laboral en que esas personas trabajan y que se supone influye en sus motivaciones y conductas, pero este clima organizacional no mide la realidad como es, sino como es percibida, lo cual está relacionado con el estilo administrativo, liderazgo y valores organizacionales.”¹²

En un meta-análisis de la literatura, Carr et al. (2003) compararon los resultados de 51 estudios empíricos que estudiaron la relación entre clima laboral y resultados laborales a nivel individual.

En este estudio los autores concluyeron que el clima laboral tenía un impacto sobre los estados emocionales, las creencias y las conductas de los

¹²Boerner, S. y Freiherr von Streit, C. (2005). “Transformational leadership and group climate: empirical results from symphony orchestras”. *Journal of Leadership & Organizational Studies*: Winter issue.

trabajadores, afectando a través de éstas el desempeño laboral, el bienestar psicológico y el compromiso de los empleados con su trabajo.¹³

El clima organizacional es importante para el logro de las objetivos organizacionales, porque este afecta indirecta o directamente el desempeño laboral, lo cual puede cambiar la percepción de los empleados sobre la organización.

El clima organizacional es una realidad imprescindible en las organizaciones, que surge de las relaciones existentes entre los diversos subsistemas y que constituye una unión entre individuos y ambiente (Davis y Newstrom, 2002).¹⁴

El clima laboral hace referencia a las propiedades normalmente permanentes de un entorno laboral, que son percibidas por los miembros de la organización y que ejercen influencia sobre su comportamiento en el trabajo. Es una vivencia real pero subjetiva, dependiente de la percepción y de los valores de cada individuo (Guillén y Guil, 2000).¹⁵

Teniendo claro que una organización es una entidad social en donde sus miembros encuentran sentido a su existencia, es decir, un lugar donde comparten valores, creencias y costumbres. Las organizaciones deberían velar por que ese ambiente sea agradable para quienes hacen parte de la organización.

5.4 MARCO REFERENCIAL

M. Rojas Russell y col en un estudio realizado en las unidades de hemodiálisis en México entre noviembre y diciembre de 2008 denominado El clima laboral en las unidades de hemodiálisis en México. Un estudio transversal. Tomando

¹³ Carr, J.Z., Schmidt A.M., Ford, J.K. y DeShon, R.P. (2003). "Climate perceptions matter: a meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcome". *Journal of Applied Psychology*, 88(4):605-619.

¹⁴ Davis, K. &Newstrom, J. W. (2002). *El comportamiento humano en el trabajo*. México: Editorial McGraw- Hill.

¹⁵ Guillén, C. &Guil, R. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. México: Ed. McGraw Hill Interamericana.

una muestra por conveniencia de 372 miembros del personal profesional de 84 Unidades de Hemodiálisis en 27 de las 32 entidades federativas del país. Se encontró diferencias en las percepciones entre medicina y enfermería. De lo cual concluyeron: que los profesionales de medicina percibieron una mejor relación con sus superiores, se sintieron laboralmente más satisfechos y percibieron a sus unidades como más eficientes. En cambio, el personal de enfermería percibió una mayor cantidad de estrés por el trabajo. ¹⁶

Rafaela M. y Col en un estudio denominado la motivación y el clima organizacional en la facultad de contaduría pública de la benemérita universidad autónoma de puebla, en un estudio descriptivo, realizado en México. Se encontró que el 75% de los participantes en el estudio percibió un clima moderado, y el 91% se siente satisfecho en su lugar de trabajo. ¹⁷

Nona Motneni en un estudio denominado Relación entre gerentes emocionalmente inteligentes y el clima en sus organizaciones en el cual participaron 30 gerentes de organizaciones similares, se encontró que mientras más aumenta la inteligencia emocional en los gerentes mejor era el clima organizacional. ¹⁸

RAINERI B. A. en un estudio denominado estilos de dirección como determinantes del clima laboral en Chile, en el que participaron 148 administradores y 612 subordinados se encontró que en Chile, al igual que en otros países, los ejecutivos pueden afectar el clima organizacional percibido por sus subordinados. Y como segunda conclusión del se encontró que los estilos

¹⁶M. Rojas Russell, L.L. Tirado Gómez, R.L. Pacheco Domínguez, R. Escamilla Santiago, M. López Cervantes El clima laboral en las unidades de hemodiálisis en México. Un estudio transversal México, DF (México) Rev. Cielo Nefrología (Madr.) v.31 n.1 Madrid 2011

¹⁷Martínez M. R., Ramírez D. M, la motivación y el clima organizacional en la facultad de contaduría pública de la benemérita universidad autónoma de puebla Rev. Internacional administración & finanzas, volumen 3, número 1, 2010

¹⁸Momeni N. The Relation Between Managers' Emotional Intelligence and the Organizational Climate They Create Public Personnel Management Volume 38 No. 2 Summer 2009.

de gestión Exigente y Coercitivo mostraron una relación positiva con algunas dimensiones de clima organizacional que no son consistentes con los resultados de otros estudios similares en otras culturas. En la literatura extranjera los estilos Exigente y Coercitivo son descritos con una relación negativa con las diferentes dimensiones de clima organizacional (Goleman, 2000; Bloch y Whiteley, 2003).¹⁹

Chiang V. M. Col en un estudio denominado Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad. Se encontró que para el compromiso no hay diferencia entre género y edad, sin embargo mientras más años más compromiso existe. Los hombres se comprometen por reconocimiento y las mujeres por deber.²⁰

5.5 MARCO INSTITUCIONAL

La Liga Colombiana contra la Epilepsia fue fundada en Cartagena de Indias el 11 de septiembre de 1964, por un grupo de damas voluntarias cartageneras y el Club de Leones motivadas por el Dr. Jaime Fandiño Frankly, respondiendo a una necesidad latente en la comunidad colombiana. La liga Colombiana contra la epilepsia es una entidad que busca tratar y rehabilitar a las personas con epilepsia en la región Caribe y Colombia.

La entidad tiene a su cargo cerca de 100.000 pacientes y ha realizado 8.000 cirugías del sistema nervioso de las cuales 640 son cirugías para la epilepsia, siendo la más grande serie de cirugías en América Latina.

La liga colombiana contra la epilepsia es una entidad sin ánimo de lucro, de carácter privado. Que tiene domicilio en Cartagena de Indias D. T. y C.,

¹⁹RAINERI B. A. estilos de dirección como determinantes del clima laboral en Chile, Rev. ABANTE, 2006 Vol. 9, Nº 1, pp. 3-33

²⁰Margarita Chiang V.1, Antonio Núñez P.2, María José Martín2, Mauricio Salazar B., Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad1, Rev. Panorama socioeconómico (año 28) 2010, Nº 40, p 92 - 103

departamento de Bolívar, República de Colombia y es una entidad organizada bajo las leyes colombianas y regida por ellas. Tiene una junta directiva que en final es quien toma las decisiones que rigen la institución.

El objeto principal de la liga colombiana contra la epilepsia es:

1. La difusión, investigación y propagación de programas tendientes al mejoramiento de la persona con epilepsia.
2. Avance y disseminación a través del territorio nacional, e internacional de ser posible, de conocimientos relacionados con la epilepsia y su investigación.
3. El mejoramiento en la educación y entrenamiento en el área de la epilepsia.
4. Promover un mejor tratamiento médico y social a las personas con epilepsia.
5. Promover la atención hospitalaria para cirugía y demás procedimientos que en el futuro se descubran para el tratamiento de la epilepsia.
6. Difundir los conocimientos médico-sociales sobre la enfermedad, los problemas de las personas con epilepsia y su solución.
7. Promover una legislación especial para la persona con epilepsia.
8. Cooperar con el capítulo nacional del Buró internacional para asegurar máxima eficiencia en promover la calidad de vida de las personas con epilepsia.
9. En caso de no existir, promover el establecimiento y/o asistir al establecimiento un capítulo del buró.
10. Organizar un Congreso Nacional de Epilepsia cada 2 (dos) años.
11. Tomar todas las medidas encaminadas a representar, hacer parte de, participar en, y colaborar con la Liga Internacional Contra la Epilepsia.

Estos objetos antes mencionados fueron direccionados por los miembros de la liga colombiana contra la epilepsia de los cuales mencionaremos los principales: JAIME FANDIÑO FRANKY, SICARD VALENCIA SALAZAR, JUDITH LOPEZ DE MANJARRES, CESAR MANJARRES BALDOVINO, ARTURO MATZON FIGUEROA, MARGARITA MERZ DE FANDIÑO, ADOLFO BERMUDEZ DE LEON.

Y están distribuidos de la siguiente manera:

- a. Fundadores: Son todos los socios o miembros activos que figuraban como tales al tiempo de la transformación de la CORPORACIÓN LIGA COLOMBIANA CONTRA LA EPILEPSIA.
- b. Activos: Serán las personas naturales que se hagan cargo directamente de la buena marcha de la Liga y que se comprometan a respetar los Estatutos. Como socio activo, solo podrán ser aceptados profesionales en las áreas de cuidado a pacientes y cuya prioridad sea los problemas de la epilepsia. El mínimo de miembros activos de la Liga Colombiana Contra la Epilepsia es de nueve (9) miembros activos.
- c. Colaboradores: Serán miembros colaboradores las personas naturales o jurídicas que se comprometan a ayudar a la liga con aportes económicos o de otro género. Perderán su condición de tales cuando no cumplan con las obligaciones voluntariamente adquiridas.
- d. Honorarios: Serán miembros honorarios todas las personas que con este honor elija la Junta Directiva, por lo cual recibirán un diploma y serán invitados a participar en la Asamblea.

Patrimonio de la liga colombiana contra la epilepsia

El patrimonio de la liga está formado de la siguiente manera:

Los aportes de los fundadores y los miembros activos.

Las donaciones de personas naturales o jurídicas, institucionales, nacionales, multilaterales, internacionales o extranjeras; los auxilios, subvenciones y apoyos oficiales o particulares, nacionales o extranjeros, así como herencias o legados; las participaciones, regalías o beneficios que done o entregue cualquier persona de derecho público o privado, nacional o extranjera. La Asociación podrá aceptar y recibir todos los aportes a que se refiere el presente numeral siempre que la condición o el modo no contraríen alguna o algunas de las disposiciones estatutarias ni los reglamentos que expida el Consejo Directivo, el cual deberá aprobar cada uno de estos actos.

Los rendimientos y beneficios económicos que surjan del desarrollo de sus propias actividades.

Los bienes muebles o inmuebles que a cualquier título adquiriera.



6.0 DISEÑO METODOLOGICO

6.1 TIPO DE ESTUDIO

Se realizó un estudio descriptivo de corte transversal con abordaje cuantitativo.

6.2 POBLACION

El universo estuvo conformado por 54 personas que laboran en una institución de salud de segundo nivel de complejidad

6.3 MUESTRA

La muestra estuvo constituida por 40 personas, se realizó un muestreo aleatorio simple y la muestra fue confirmada mediante la siguiente fórmula:

Tamaño de la muestra para población finita					
n	z^2	x	N	x	$p \times q$
:	i^2	$(N$	menos	1)	mas $z^2 \times p \times q$

1,96	54	0,7	0,3	48,404	40
0,1	60	1	1,96	0,5 0,5 1,08	

6.4 CRITERIOS DE INCLUSION:

Personas que desearon participar en el estudio.

Personas que laboraban en la institución al momento de aplicar la escala

6.5 CRITERIOS DE EXCLUSION:

Personas con algún grado de deterioro cognoscitivo

6.6 TECNICAS Y PROCEDIMIENTO:

Se aplicó la escala de clima organizacional adaptada para este estudio en particular, de MARIA ISABEL MARTINEZ MUNAR que tiene un alfa de cronbach de 0.87 lo que indica que el instrumento es fiable para evaluar clima

organizacional.²¹ El instrumento consta de cinco preguntas generales que buscan conocer la edad, sexo, cargo de jefe inmediato, que nivel ocupa la persona encuestada en la empresa, antigüedad en la misma. Y por otra parte contiene 50 afirmaciones que evalúan el clima organizacional teniendo en cuenta 9 dimensiones de clima organizacional²². Al entregar el material a los participantes se facilitó un instructivo que indica en qué consiste la investigación y como debe responder la escala, de igual forma, cada participante firmo un consentimiento informado declarando que participan de manera libre y sin presión en la investigación.

Al obtener toda la información necesaria de las encuestas realizadas, se introdujeron los datos en la base para análisis de datos SPSS y luego se procedió al estudio de cada variable para determinar el clima organizacional.

ANÁLISIS DE FIABILIDAD INSTRUMENTO

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,896	,876	40

6.7 INSTRUMENTO

6.7.1 Formulario encuesta clima organizacional

Este cuestionario no es un examen, es decir, no hay respuestas correctas e incorrectas, la opinión es personal y confidencial, con el propósito que las respuestas sean honestas. Por tal razón se entrega un sobre abierto y el participante debe regresarlo sellado.

²¹ CHIANG M.M., SALAZAR M., NUÑEZ A., 2006. Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal. Adaptación de un Instrumento. Encuentro Nacional de Facultades de Administración y Economía. ENEFA 2006, Santiago, Chile.

²²DeStefano, T.J., Clark, H., Gavin, M. y Potter, T. (2005). The relationship between work environment factors and job satisfaction among rural behavioral health professionals. Journal of community psychology, 1-7.

Instrucciones:

Califique de 1 a 5, donde 1 es totalmente desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

Responda con una X la casilla de su elección con bolígrafo.

La información se maneja de manera confidencial.

1) Edad.

18-33 ___

34-49 ___

50-65 ___

Más de 65 ___

2) Sexo

Masculino

Femenino

3) Cargo de su jefe inmediato

Gerente general ___

Jefe administrativo ___

Sub jefe Administrativo ___

Jefe Departamento ___

4) Qué nivel ocupa en la empresa.

Con personal a su cargo

Sin personal a su cargo

5) Antigüedad en la empresa.

0 – 1 ___

2 – 5 ___

5 -15 ___

Más de 15 ___

ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL

A continuación encontrará una serie de afirmaciones relacionadas con el clima organizacional de su empresa. Favor responder lo más sinceramente posible. Le recordamos que esta información es anónima por lo cual no es necesario escribir su nombre.

N	ITEM	Criterios calificación				
		1	2	3	4	5
		Totalmente en	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

		desacuerdo					
C O M U N I C A C I O N	1	Recibo información oportuna sobre los cambios de los métodos y procedimientos de trabajo					
	2	En la empresa la información se comunica a todo el personal de forma rápida y eficiente					
	3	La empresa ofrece información confiable para realizar el trabajo					
	4	Puedo opinar libremente y sin temor a ser censurado					
	5	Los canales de comunicación son los líderes son suficientes y adecuados					
	6	La comunicación entre compañeros es respetuosa					
	7	Las comunicaciones informales son sanas					
E S T I L O	8	Los líderes muestran capacidad para controlar sus emociones negativas					
	9	Las necesidades de los trabajadores son debidamente atendidas por su jefe inmediato					
	L I D E R A Z G O	10	Los líderes toman en cuenta la opinión y sugerencia de sus colaboradores				
		11	Los líderes son organizados y planean adecuadamente el trabajo				
		12	Los líderes comunican claramente los objetivos del trabajo y las tareas a realizar.				
		13	Los líderes hacen seguimiento positivo al trabajo y aseguran que los resultados se logren				
		14	Los líderes hacen realización oportuna sobre los resultados del trabajo el desempeño				
		15	Los líderes toman decisiones oportunas y adecuadas				
R E S P E T O		16	En mi grupo de trabajo existe espíritu de cooperación				
	17	La relación con mis compañeros se basa en la confianza y el respeto					
	18	La relación con mi jefe inmediato es cordial y respetuosa					
	19	Me relaciono adecuadamente con personal de otras dependencias					
	20	Siento que realmente trabajamos en equipo en la empresa.					
C O	21	Las condiciones físicas (ventilación, ruido, iluminación etc.) del lugar de trabajo son					

N D I C I O N E S L A B O R A L		adecuados					
	22	Cuento con los elementos de trabajo suficiente para realizar mi labor.					
	23	La empresa me brinda todos los elementos de protección que necesito para proteger mi salud					
	24	La empresa programa jornadas de integración para los funcionarios y su familia.					
	25	La empresa celebra fechas importantes para sus empleados.					
	26	La empresa promueve el desarrollo psicoafectivo y espiritual del personal					
C A P A C I T A C I O N	27	He recibido capacitaciones pertinentes para mi desarrollo personal					
	28	La empresa me brinda la oportunidad de capacitarme permanentemente.					
	29	Tengo la oportunidad de aplicar la capacitación recibida en mi trabajo.					
	30	La capacitación se da de manera equitativa en todas las áreas de la empresa					
	31	Recibí inducción adecuada antes de comenzar a desempeñar mi cargo					
R E C O N O C I M I E N T O	32	Siento que soy una persona importante para la empresa.					
	33	En la empresa es posible explorar nuevas áreas y ser creativo					
	34	La empresa reconoce mis conocimientos, meritos y capacidades					
	35	La empresa tiene políticas para reconocer a sus empleados cuando se logran los resultados					
E S T A B I L I D A D	36	En la empresa los ascensos son justos y con sanos criterios administrativos.					
	37	La empresa ofrece buenas condiciones de estabilidad y seguridad laboral.					
	38	Si otra empresa me ofreciera un cargo similar con un salario ligeramente superior me quedaría en la empresa.					
	39	Considero que de acuerdo a mis capacidades y labor que desempeño el salario es adecuado					
	40	Comparo don mis compañeros de igual					

		formación y experiencia mi salario es justo.					
AUTONOMÍA	41	Al recibir una responsabilidad recibo también la autonomía necesaria para ejecutarla.					
	42	Conozco con claridad las responsabilidades que requiere el desempeño de mi cargo.					
	43	Tengo la libertad para hacer cambios e innovaciones a mi trabajo.					
	44	Las ideas y sugerencias dadas por los empleados son tenidas en cuenta por sus superiores					
	45	Las decisiones que tomo dentro de mi cargo generalmente son respaldadas por mi jefe					
IMAGEN ORGANIZ.	46	Conozco los objetivos, metas y políticas de la institución.					
	47	Poseo conocimiento claro sobre metas y objetivos en otros departamentos.					
	48	Conozco bien las políticas relacionadas con los recursos humanos					
	49	Considero que la forma como se está administrando la empresa asegura la permanencia en el futuro					
	50	Conozco el plan estratégico general que tiene la empresa para el futuro					

6.8 Variables	Definiciones	Dimensiones	Indicadores	Técnicas	Instrumento	Fuente
Percepción del reconocimiento Laboral	Es la forma en que la dirección motiva al empleado para hacer mejor su labor. Permite que el trabajador actúe y se comporte de una determinada manera y defina en qué dirección dirige su energía, con el fin de generar beneficios individuales y profesionales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reconocimiento individual. ✓ Reconocimiento grupal. 	número total de empleados que percibieron algún reconocimiento de manera individual / No total empleados/	Encuesta	Formato de encuesta clima organizacional	Primaria
Percepción Relación superior subordinado	Es la forma en que interactúa el jefe y el personal a su cargo, y va de acuerdo al estilo de dirección.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Motivadora ✓ Desmotivadora 	Número total de empleados que perciben motivación por parte de su superior /No total de empleados	Encuesta	Formato de encuesta clima organizacional	Primaria
Percepción sistema comunicación	La comunicación es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra (empleados en general, jefes, subordinados, supervisores. Los procesos de comunicación son interacciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vertical. ✓ Horizontal 	Número total de empleados que percibieron que la comunicación es vertical / No total de empleados	Encuesta	Formato de encuesta clima organizacional	Primaria

	mediadas por signos entre al menos dos agentes que comparten un mismo.					
Percepción del sistema de Toma de decisiones		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Autocrática ✓ Democrática 	Número total de empleados que perciben el sistema de toma de decisiones autocrático / No total de empleados	Encuesta	Formato de encuesta clima organizacional	Primaria
Percepción clima organizacional	El clima organizacional son las percepciones directas o indirectas de la gente, sobre un conjunto de propiedades del ambiente laboral en que esas personas trabajan y que se supone influye en sus motivaciones y conductas.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Percepción sobre institución FIRE. ✓ Percepción sobre Condiciones de trabajo ✓ Percepción sobre relación Compañeros de trabajo. ✓ Percepción de los Jefes y superiores ✓ Percepción sobre su trabajo 		Encuesta	Formato de encuesta clima organizacional	primaria

7.0 CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA FUNDACION CENTRO COLOMBIANO DE EPILEPSIA Y ENFERMEDADES NEUROLOGICAS DE LA CIUDAD CARTAGENA DE INDIAS ENTRE JUNIO Y DICIEMBRE DE 2011 PARA IDENTIFICAR LOS ASPECTOS DEL CLIMA QUE AFECTAN EL BUEN DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACION.

7.1 RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue identificar el clima organizacional en una institución de salud de segundo nivel de complejidad, a partir del cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stringer (1968). En la investigación participaron 40 empleados de la institución a quienes se les suministró el Cuestionario de clima organizacional, que consta de 50 ítems distribuidos en 9 dimensiones.

Los resultados mostraron que los trabajadores percibieron un buen clima en la organización (C.O), con respecto a la comunicación que es otra variable importante del (C.O) se encontró que se realiza de manera horizontal y sin restricciones; en cuanto al estilo de liderazgo el grueso de los empleados se mostró neutral a esta afirmación. También se observó que la gran mayoría de las personas que laboran en la institución son adultos jóvenes, y el grueso del personal son mujeres.

7.2 PALABRAS CLAVE:

Clima organizacional, ambiente laboral.

7.3 ABSTRACT

Identify organizational climate in a health company from Litwin and Stringer's organizational climate questionnaire, 1968.

Participated 40 workers which answered Litwin and Stringer Questionnaire. This has 50 items, divided in 9 dimensions. Workers perceived a good climate in communications, but with leadership they are neutral.

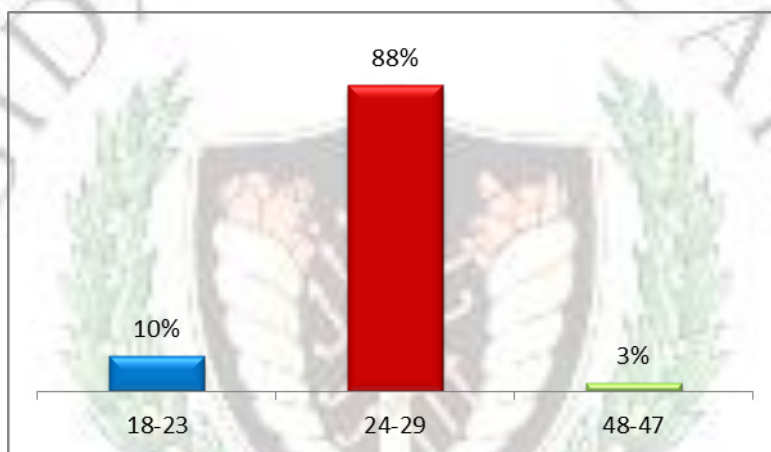
7.4 KEY WORDS: Organizational climate, Litwin and Stringer's questionnaire.

7.5 DESCRIPCION GENERAL DE RESULTADOS

La descripción de los resultados se realizó de acuerdo a las 9 dimensiones que posee el instrumento, resaltando la posición tomada por las personas encuestadas.

Grafica N° 1

EDAD



El rango de edad de las personas que laboran en la Fundación Neurológica como se aprecia en la gráfica nos muestra el mayor porcentaje está entre 24 y 29 años de edad con un 88% y un menor porcentaje está entre 48 y 47 años de edad con un 3%, apreciando que el mercado de la salud prefiere para su labor a personas entre 24 y 29 años de edad.

Grafico N° 2

SEXO

Teniendo en cuenta el género para ejercen labores Neurológicas, el campo prefiere al sexo femenino con un 63% contra el sexo masculino con un 38 %, evidenciando la sutileza, para desarrollar su labor con los pacientes con problemas Neurológicos.

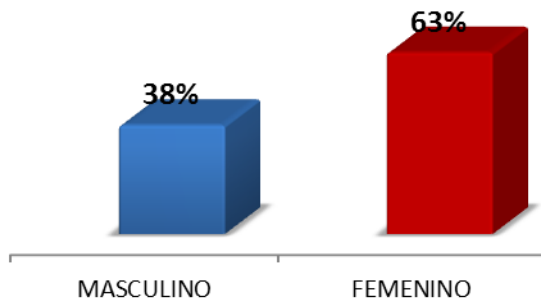
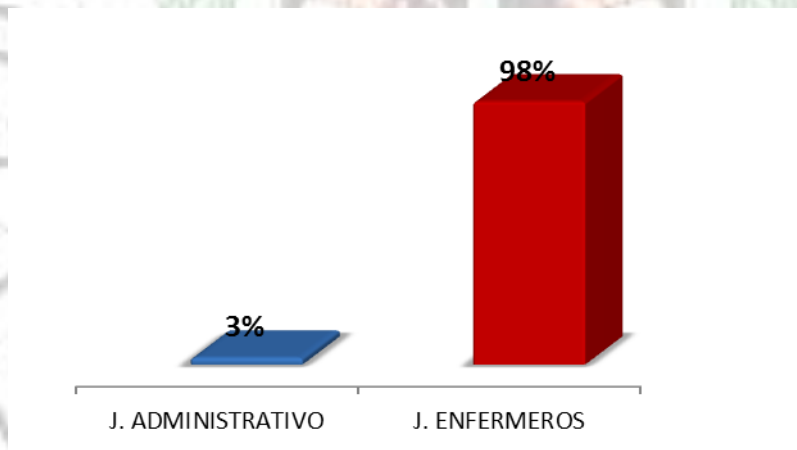


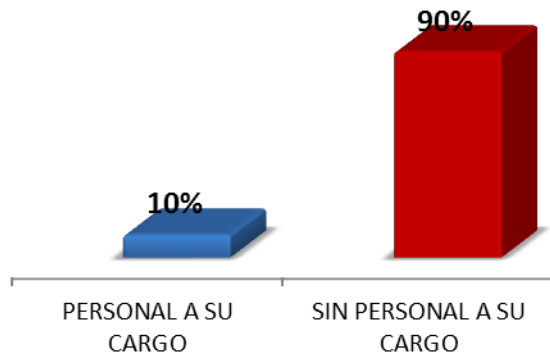
Grafico N° 3

CARGO DEL JEFE INMEDIATO



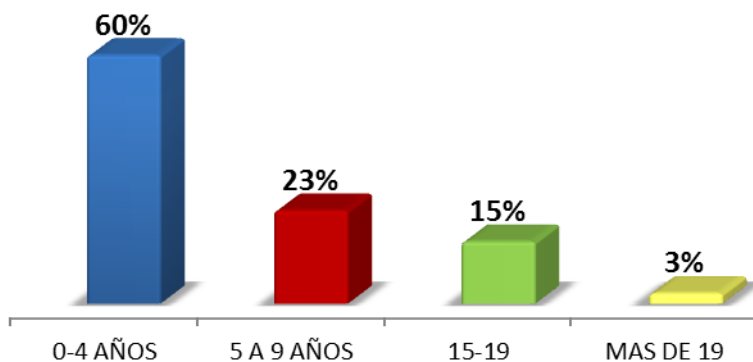
La persona encargada de la jefatura de turno comúnmente está asignada al jefe de enfermería, permitiendo el cumplimiento de las labores y la respectiva supervisión con un 98 % frente al jefe administrativo con un 3%.

Grafico N° 4
NIVEL EN LA EMPRESA



El 90% de las personas que laboran en la clínica no tienen personal a su cargo y tan solo el 10% de las personas tienen personal a su cargo, determinando que el nivel de subordinados es alto.

Grafico N° 5
ANTIGÜEDAD

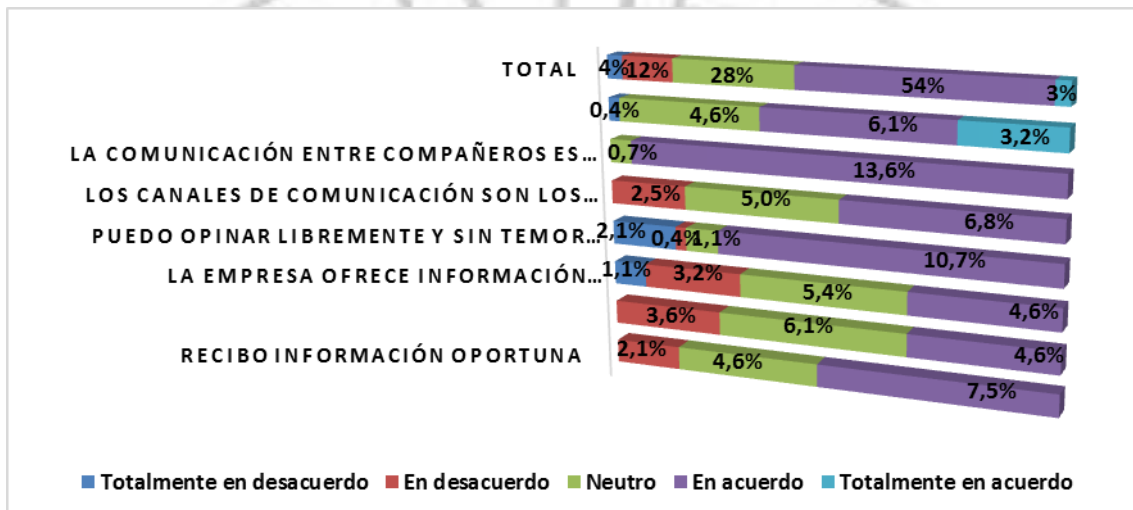


De las personas que laboran en la clínica, hay un 60% que tienen un periodo de antigüedad de cero a cuatro años de servicios, seguido de un 23% con un periodo de cinco a nueve años y cerrando el porcentaje un 3% con más de 19 años de servicios a la clínica, esto permite entender el flujo de personas nuevas que laboran en la clínica.

Grafica N° 6

LA COMUNICACIÓN

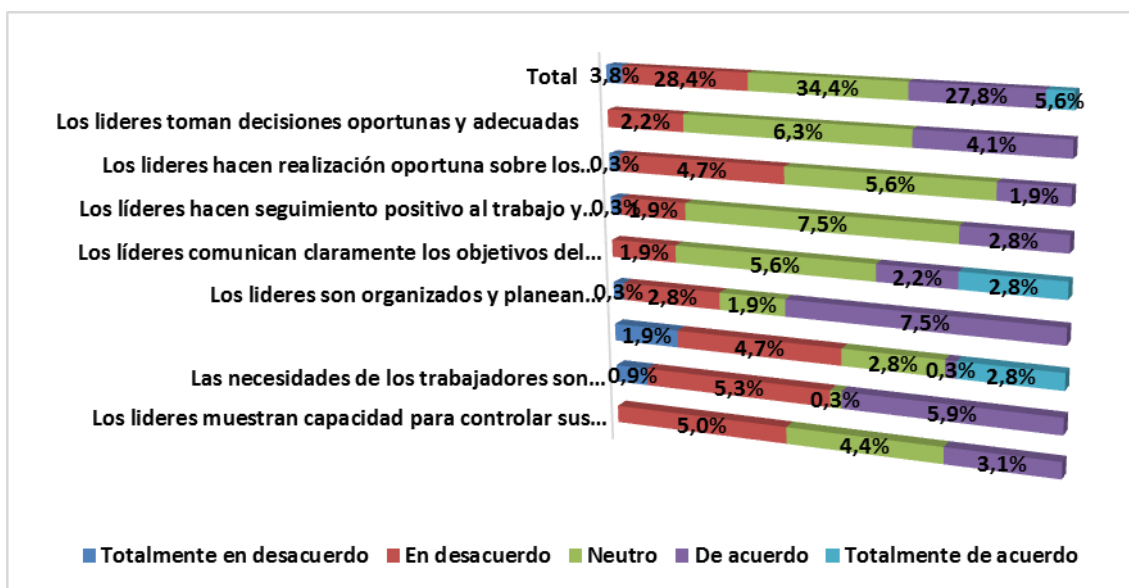
En cuanto a la dimensión comunicación se observó que el 54% de las personas encuestadas opinaron que la comunicación se da de manera respetuosa, la información se entrega de manera oportuna, respetando la opinión de todos los colaboradores.



Dimensión estilo de liderazgo

Al describir la dimensión estilo de liderazgo se observó que el 27,8 % y el 5,6% está de acuerdo y totalmente de acuerdo en que los líderes saben manejar sus emociones, toman en cuenta las opiniones de los subalternos, son organizados y planean, comunica de manera clara los objetivos de la compañía y hacen seguimiento de las labores delegadas. Mientras el 28,4% y el 3,8% están totalmente en desacuerdo y en desacuerdo con esta afirmación.

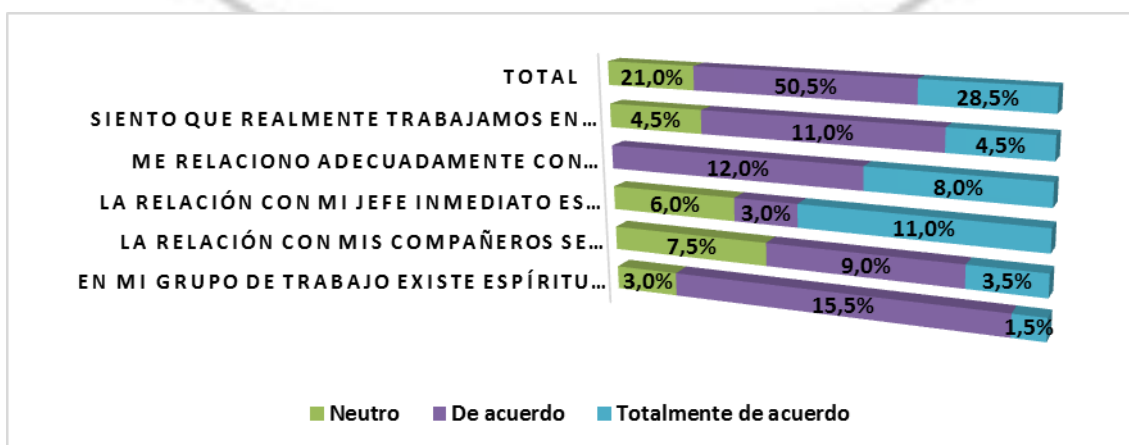
Grafica N° 7
EL ESTILO DE LIDERAZGO



Dimensión relaciones personales

Con respecto a la dimensión relaciones personales se observó que las personas perciben que los grupos de trabajo existe espíritu de cooperación, la relación con los compañeros se basa en confianza y respeto, y existe espíritu de trabajo en equipo; esto debido a que el 50,5% y el 28,5% está de acuerdo y total mente de acuerdo con estas afirmaciones, mientras que el 21% es neutro.

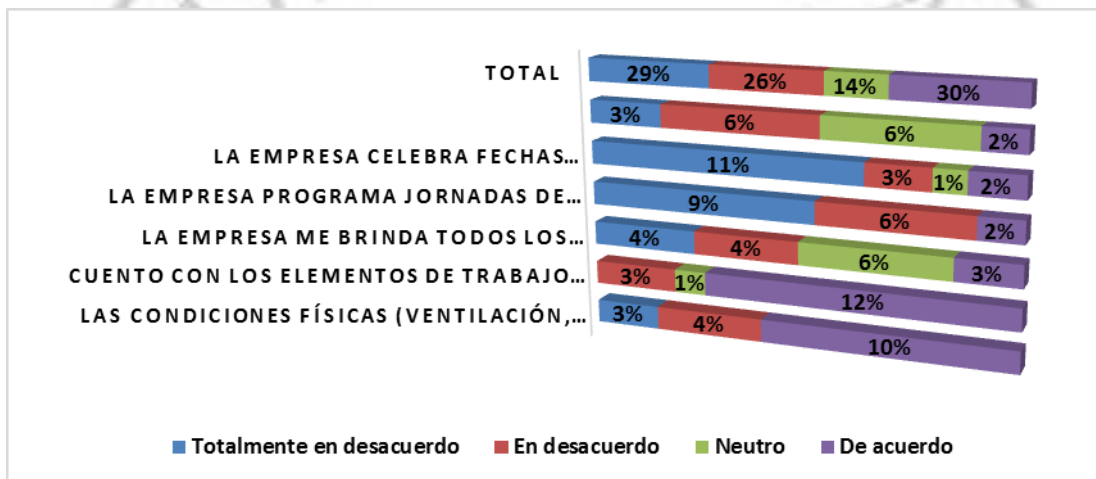
Grafico N° 8
RELACIONES PERSONALES



Dimensión condiciones laborales

Con respecto a las condiciones laborales se encontró que el 30% de las personas encuestadas percibe que las instalaciones físicas son adecuadas, cuenta con los implementos y elementos adecuados para realizar su labor, de igual manera la empresa programa jornadas de integración y celebra fechas importantes para los colaboradores; mientras el 29% y el 26% está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo con estas afirmaciones.

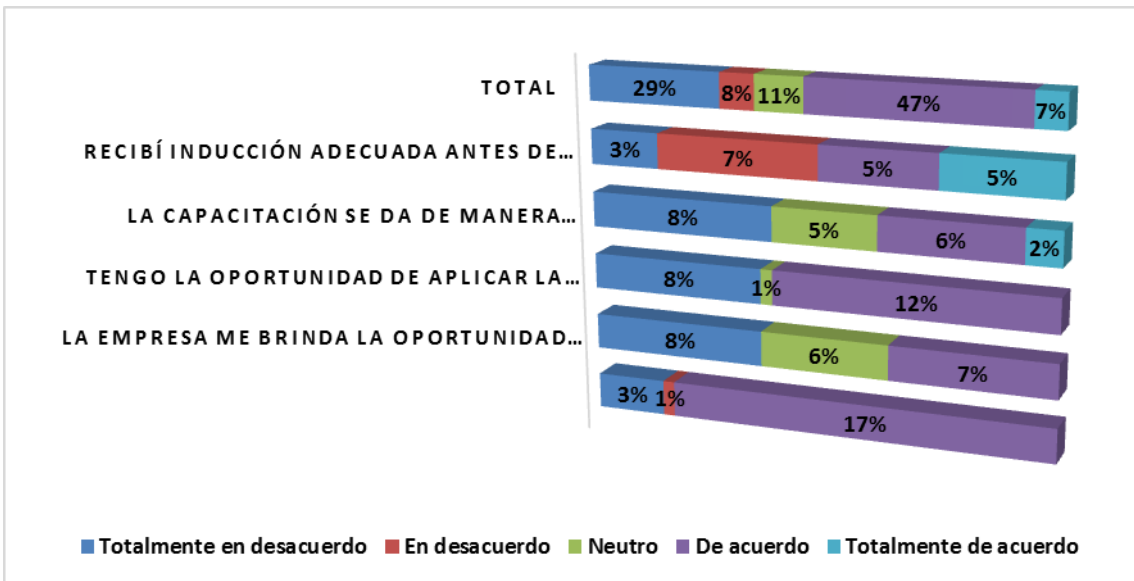
Grafico N° 9
CONDICIONES LABORALES



Dimensión capacitación

En cuanto a la dimensión capacitación se observó que 47% y 7% está de acuerdo y totalmente de acuerdo que la empresa ofrece capacitaciones pertinentes, realiza inducción adecuada, capacita de manera equitativa a todo el personal, y brinda la oportunidad para que el personal se capacite. Mientras 29% y 8% está totalmente en desacuerdo y desacuerdo con esta dimensión.

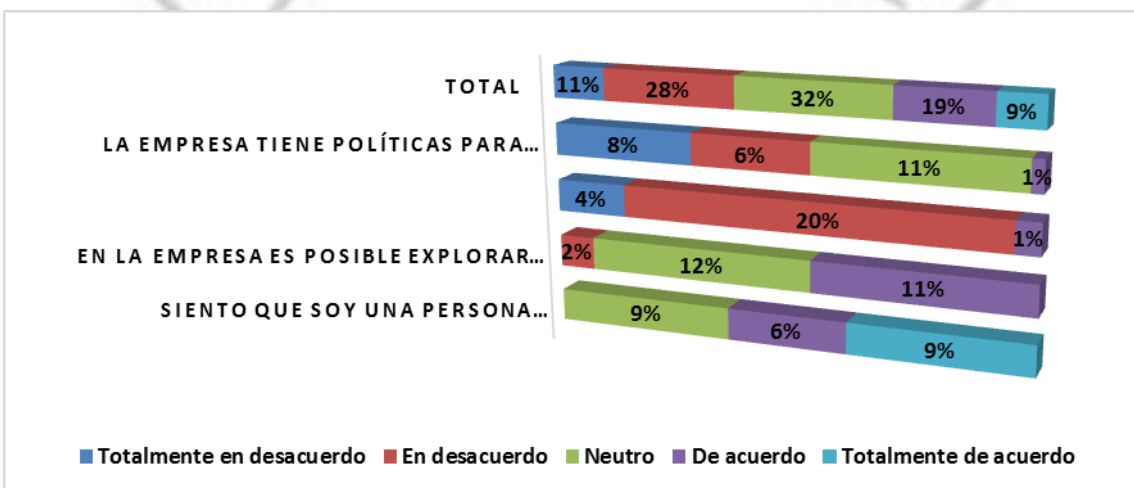
Grafico N° 10
CAPACITACION



Dimensión reconocimiento

Al observar las respuestas de los encuestados de la dimensión reconocimiento se encontró que el 32% permaneció neutro con esta dimensión, mientras que el 19% y 9% se mostró de acuerdo y totalmente de acuerdo, entre tanto el 11% y 28% se mantuvo en total desacuerdo y desacuerdo.

Grafico N° 11
RECONOCIMIENTO

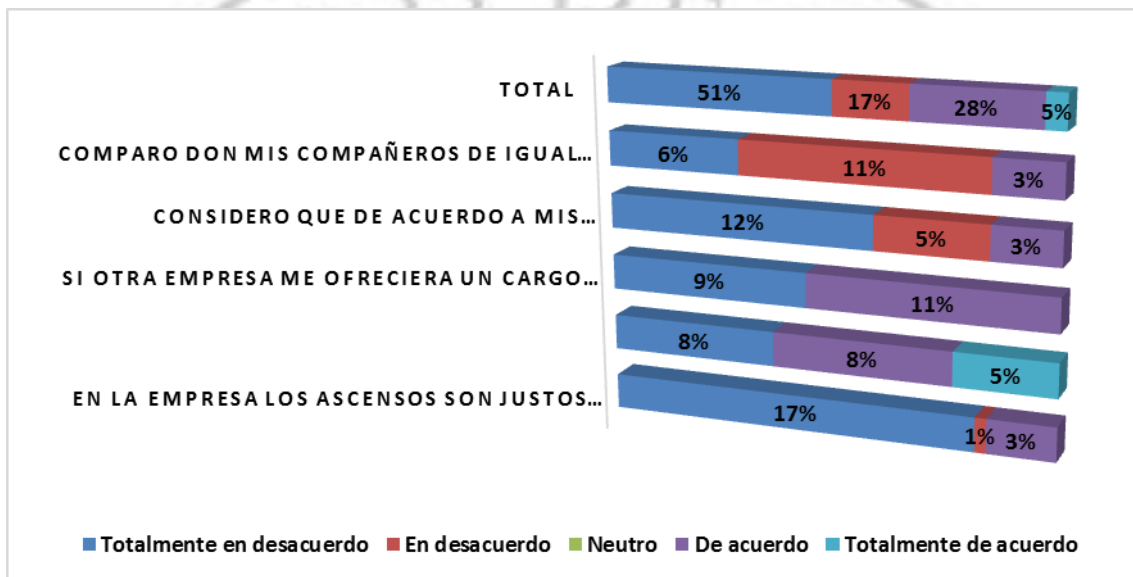


Dimensión estabilidad

Con respecto a la dimensión estabilidad se observó que el 51% y 17% percibe que los ascensos no son justos, la empresa no ofrece estabilidad laboral y que existe inequidad interna y externa. Mientras el 28% opina lo contrario.

Grafico N° 12

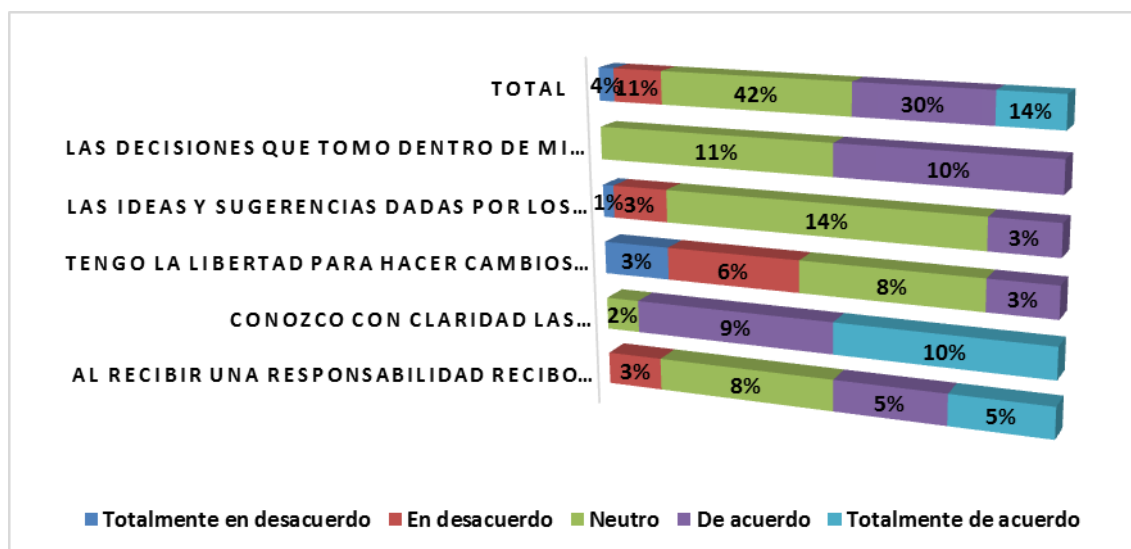
ESTABILIDAD



Dimensión autonomía

Al describir la dimensión autonomía se observó que el 42% se abstuvo de opinar en esta dimensión, es decir, estuvieron neutros, mientras el 30% y 14% se mostró de acuerdo y totalmente de acuerdo con la dimensión, entre tanto el 4% y 11% restantes estuvo totalmente en desacuerdo y en desacuerdo con la dimensión.

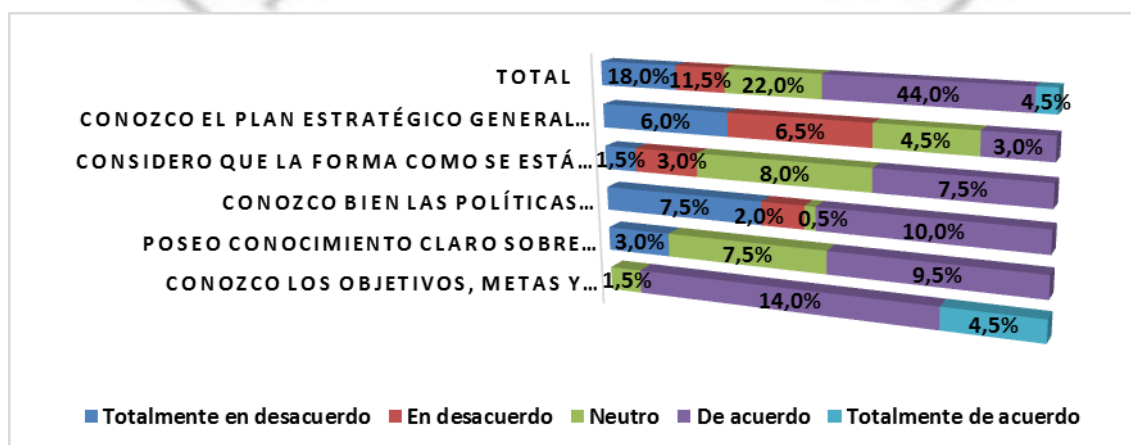
Grafico N° 13
AUTONOMIA



Dimensión imagen de la organización

Al indagar cual es la percepción de las personas sobre la imagen de la organización se encontró que el 44% y 4,5% está de acuerdo y totalmente de acuerdo en conocer las metas organizacionales, políticas de recurso humano, y tener conocimiento de la plataforma estratégica, mientras el 18% y 11,5% está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo con esta afirmación.

Grafico N° 14
IMAGEN DE LA ORGANIZACION



7.7 DISCUSIÓN

Ayers, D. F. encontró que la comunicación es base fundamental para el clima organizacional,²³ lo que concuerda con lo descrito en la investigación, que mostro fortaleza de acuerdo a datos encontrados. Por otro lado Guillén, I. J. & Pomar, S. percibieron cierta distancia natural entre líderes y empleado, lo cual tiene relación con lo encontrado en el estudio, que indica que los líderes se relaciona poco con los empleados²⁴; de igual forma Martin, C. y Bush, A.²⁵ encontraron que las relaciones personales son pieza fundamental para el buen desempeño laboral, esto tiene relación con lo descrito en el estudio ya que las persona percibieron una buena relación interpersonal en el ambiente laboral.

Por otro lado Patterson, M.G., West, M.A. et al. Encontraron que las condiciones laborales pueden ser determinantes para un buen clima laboral²⁶, esto concuerda un poco con lo observado en la investigación, ya que se observaron parte de los empleados tienen una buena percepción de las condiciones laborales, lo cual aporta mucho al clima laboral.

Gonza´lez-Roma´, V y col²⁷ observaron que tener un buen clima organizacional es un factor determinante para el logro de las metas organizacionales, lo que concuerda con lo observado en la investigación, ya que se encontró un buen clima organizacional.

²³ Ayers, D. F. (2005)- Organizational climate in its semiotic aspect: A postmodern community college undergoes renewal. *Community College Review*, 33, 1-21.

²⁴ Guillén, I. J. & Pomar, S. (2005). Estilos de Gestión en la Pequeña Empresa: Encuentros y desencuentros. *Revista Administración y Organizaciones*, 1(14), 9-36.

²⁵ Martin, C. y Bush, A. (2006). "Psychological Climate, Empowerment, Leadership Style, and Customer-Oriented Selling: An Analysis of the Sales Manager–Salesperson Dyad". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(3): 419-438.

²⁶ Patterson, M.G., West, M.A.; Shackleton, V.J.; Dawson, J.F.; Lawthom, R.; Maitlis, S., Robinson, D.L. y Wallace, A.M. (2005). "Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation". *Journal of Organizational Behavior* 26: 379–408.

²⁷ Gonza´lez-Roma´, V., & West, M. A. (2005). Agreeing to disagree: Team climate, climate strength and innovation in work teams. Unpublished manuscript, University of Valencia, Spain

8.0 CONCLUSION

El clima organizacional es elemento crítico dentro de la organización, ya que por medio del clima se puede mejorar el desempeño de los empleados o deteriorar la misma, por tales razones los directivos de las firmas debería dar especial atención al ambiente laboral en sus organizaciones, para de esta manera potenciar la productividad de la firma.

Las entidades de salud son organizaciones distintas a las otras firmas, ya que en estas firmas los empleados manejan un elevado nivel de estrés, debido a que tratan a diario con la vida y la muerte. Por ende el clima en estas organizaciones debería ser aún más importante para sus directivos.

En la firma estudiada se encontró un buen clima organizacional, con empleados conformes con su lugar de trabajo, en cuanto a la comunicación se encontró que esta se da de manera respetuosa y oportuna, mientras los empleados perciben que los líderes no manejan sus emociones de manera adecuada y no respetan las opiniones de sus subordinados, en cuanto a la dimensión relaciones personales se encontró que la gran mayoría siente espíritu de cooperación en la firma, mientras que las condiciones laborales se encontraron deficientes.

Por otro lado las personas percibieron que la empresa los capacita y los entrena para la labor que van a desempeñar, en cuanto al reconocimiento se encontró que gran parte de las personas perciben que la firma no los reconoce; por otra parte los empleados perciben inestabilidad laboral, y que los ascensos no son justos. En cuanto a la autonomía en el trabajo se encontró que el 43% no perciben autonomía o libertad para la toma de decisiones en su área de trabajo. Finalmente se puede decir que la empresa tiene un buen clima organizacional, aunque existen aspectos a mejorar dentro de la firma el cual puede causar deterioro del clima.

RECOMENDACIONES

1. Preservar la manera en que se da la comunicación en la empresa la cual es sana y oportuna, porque esto mejora el rendimiento de la firma ya que la comunicación es pieza fundamental para dar a conocer la estrategia y proyección de la compañía.
2. Impulsar a los líderes a mejorar su inteligencia emocional ya que se observó que los empleados perciben que los directores de área no manejan muy bien sus emociones.
3. Otra recomendación importante es mejorar las instalaciones físicas y ofrecer los implementos necesarios para que los empleados realicen su labor, ya que la gran mayoría de los empleados percibe que las instalaciones no son adecuadas y los implementos no son suficientes.
4. Una recomendación importante es sobre los ascensos en la institución, esto debido a que los empleados perciben que las promociones laborales son injustas, lo cual va de la mano con la inestabilidad laboral.
5. Finalmente se recomienda a la firma empoderar a los empleados en su labor para que de esta manera sean más autónomos e independientes para la toma de decisiones.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Rincón, E. (2006) La Relación Sector Productivo en la Economía de Servicio. Revista Encuentro Educativo Volumen 13 No. 1 Enero-Abril. Universidad del Zulia. Facultad de Humanidades y Educación. Maracaibo-Zulia, Venezuela. pp.175- 185

Brunet, L. (2007) El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias. México, Trillas: 9, 44-45

CHIANG M.M., SALAZAR M., HUERTA P., NUÑEZ A., 2008. Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal. Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. Revista Universum 23, 66-85.

CHIANG M.M., SALAZAR M., NUÑEZ A., 2006. Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal. Adaptación de un Instrumento. Encuentro Nacional de Facultades de Administración y Economía. ENEFA 2006, Santiago, Chile.

DeStefano, T.J., Clark, H., Gavin, M. y Potter, T. (2005). The relationship between work environment factors and job satisfaction among rural behavioral health professionals. Journal of community psychology, 1-7.

Ayers, D. F. (2005), Organizational climate in its semiotic aspect: A postmodern community college undergoes renewal. CommunityCollegeReview, 33, 1-21.

Guillén, I. J. & Pomar, S. (2005). Estilos de Gestión en la Pequeña Empresa: Encuentros y desencuentros. Revista Administración y Organizaciones, 1(14), 9-36.

Martin, C. y Bush, A. (2006). "Psychological Climate, Empowerment, Leadership Style, and Customer-Oriented Selling: An Analysis of the Sales Manager-Salesperson Dyad". Journal of the Academy of Marketing Science, 34(3): 419-438.

Patterson, M.G., West, M.A.; Shackleton, V.J.; Dawson, J.F.; Lawthom, R.; Maitlis, S., Robinson, D.L. y Wallace, A.M. (2005). "Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation". *Journal of Organizational Behavior* 26: 379–408.

Gonza´lez-Roma´, V., & West, M. A. (2005). Agreeing to disagree: Team climate, climate strength and innovation in work teams. Unpublished manuscript, University of Valencia, Spain



ANEXOS



FORMULARIO ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL

Este cuestionario no es un examen, es decir, no hay respuestas correctas e incorrectas, la opinión es personal y confidencial. Todo esto con el propósito que las respuestas sean honestas. Por tal razón se entrega un sobre abierto y el participante debe regresarlo sellado.

INSTRUCCIONES:

Califique de 1 a 5 el cuestionario de acuerdo a su punto de vista, donde 1 es totalmente desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

Responda con una X la casilla de su elección con bolígrafo. La información será manejada de manera confidencial.

EDAD.

18-33 ____

34-49 ____

50-65 ____

Más de 65 ____

SEXO

Masculino ____

Femenino ____

CARGO DE SU JEFE INMEDIATO

Gerente general ____

Jefe administrativo ____

Sub jefe Administrativo ____

Jefe Departamento ____

QUÉ NIVEL OCUPA EN LA EMPRESA.

Con personal a su cargo ____

Sin personal a su cargo ____

ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA.

0 – 1 ____

2 – 5 ____

5 -15 ____

Más de 15 ____

ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL

A continuación encontrará una serie de afirmaciones relacionadas con el clima organizacional de su empresa. Favor responder lo más sinceramente posible. Le recordamos que esta información es anónima por lo cual no es necesario escribir su nombre.

N	ITEM	Criterios calificación				
		1	2	3	4	5
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Recibo información oportuna sobre los cambios de los métodos y procedimientos de trabajo					
2	En la empresa la información se comunica a todo el personal de forma rápida y eficiente					
3	La empresa ofrece información confiable para realizar el trabajo					
4	Puedo opinar libremente y sin temor a ser censurado					
5	Los canales de comunicación son los líderes son suficientes y adecuados					
6	La comunicación entre compañeros es respetuosa					
7	Las comunicaciones informales son sanas					
8	Los líderes muestran capacidad para controlar sus emociones negativas					
9	Las necesidades de los trabajadores son debidamente atendidas por su jefe inmediato					
10	Los líderes toman en cuenta la opinión y sugerencia de sus colaboradores					
11	Los líderes son organizados y planean adecuadamente el trabajo					
12	Los líderes comunican claramente los objetivos del trabajo y las tareas a realizar.					
13	Los líderes hacen seguimiento positivo al trabajo y aseguran que los resultados se logren					
14	Los líderes hacen realización oportuna sobre los resultados del trabajo el desempeño					
15	Los líderes toman decisiones oportunas y adecuadas					
16	En mi grupo de trabajo existe espíritu de cooperación					
17	La relación con mis compañeros se basa en la confianza y el respeto					

18	La relación con mi jefe inmediato es cordial y respetuosa					
19	Me relaciono adecuadamente con personal de otras dependencias					
20	Siento que realmente trabajamos en equipo en la empresa.					
21	Las condiciones físicas (ventilación, ruido, iluminación etc.) del lugar de trabajo son adecuados					
22	Cuento con los elementos de trabajo suficiente para realizar mi labor.					
23	La empresa me brinda todos los elementos de protección que necesito para proteger mi salud					
24	La empresa programa jornadas de integración para los funcionarios y su familia.					
25	La empresa celebra fechas importantes para sus empleados.					
26	La empresa promueve el desarrollo psicoafectivo y espiritual del personal					
27	He recibido capacitaciones pertinentes para mi desarrollo personal					
28	La empresa me brinda la oportunidad de capacitarme permanentemente.					
29	Tengo la oportunidad de aplicar la capacitación recibida en mi trabajo.					
30	La capacitación se da de manera equitativa en todas las áreas de la empresa					
31	Recibí inducción adecuada antes de comenzar a desempeñar mi cargo					
32	Siento que soy una persona importante para la empresa.					
33	En la empresa es posible explorar nuevas áreas y ser creativo					
34	La empresa reconoce mis conocimientos, méritos y capacidades					
35	La empresa tiene políticas para reconocer a sus empleados cuando se logran los resultados					
36	En la empresa los ascensos son justos y con sanos criterios administrativos.					
37	La empresa ofrece buenas condiciones de estabilidad y seguridad laboral.					
38	Si otra empresa me ofreciera un cargo similar con un salario ligeramente superior me quedaría					

	en la empresa.					
39	Considero que de acuerdo a mis capacidades y labor que desempeño el salario es adecuado					
40	Comparo con mis compañeros de igual formación y experiencia mi salario es justo.					
41	Al recibir una responsabilidad recibo también la autonomía necesaria para ejecutarla.					
42	Conozco con claridad las responsabilidades que requiere el desempeño de mi cargo.					
43	Tengo la libertad para hacer cambios e innovaciones a mi trabajo.					
44	Las ideas y sugerencias dadas por los empleados son tenidas en cuenta por sus superiores					
45	Las decisiones que tomo dentro de mi cargo generalmente son respaldadas por mi jefe					
46	Conozco los objetivos, metas y políticas de la institución.					
47	Poseo conocimiento claro sobre metas y objetivos en otros departamentos.					
48	Conozco bien las políticas relacionadas con los recursos humanos					
49	Considero que la forma como se está administrando la empresa asegura la permanencia en el futuro					
50	Conozco el plan estratégico general que tiene la empresa para el futuro					
51	La empresa tiene un buen clima organizacional					

N	ITEM	Criterios calificación					
		1	2	3	4	5	
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
COMUNICACION	1	Recibo información oportuna sobre los cambios de los métodos y procedimientos de trabajo	-	6	13	21	-
	2	En la empresa la información se comunica a todo el personal de forma rápida y eficiente	-	10	17	13	-
	3	La empresa ofrece información confiable para realizar el trabajo	3	9	15	13	-
	4	Puedo opinar libremente y sin temor a ser censurado	6	1	3	30	-
	5	Los canales de comunicación son los líderes son suficientes y adecuados	-	7	14	19	-
	6	La comunicación entre compañeros es respetuosa	-	-	2	38	-
	7	Las comunicaciones informales son sanas	1	-	13	17	9
TOTAL	280		3.5%	12%	27.5%	54%	3,3%

N	ITEM	Criterios calificación					
		1	2	3	4	5	
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
ESTILO LÍDERE	8	Los líderes muestran capacidad para controlar sus emociones negativas	-	16	14	10	-
	9	Las necesidades de los trabajadores son debidamente atendidas por su jefe inmediato	3	17	1	19	-
	10	Los líderes toman en cuenta la opinión y sugerencia de sus colaboradores	6	15	9	1	9
	11	Los líderes son organizados y planean adecuadamente el trabajo	1	9	6	29	-
	12	Los líderes comunican claramente los objetivos del trabajo y las tareas a realizar.	-	6	18	7	9
	13	Los líderes hacen seguimiento positivo al trabajo y aseguran que los resultados se logren	1	6	29	9	-
	14	Los líderes hacen realización oportuna sobre los resultados del trabajo el desempeño	1	15	18	6	-
	15	Los líderes toman decisiones oportunas y	-	7	20	13	-

	adecuadas					
TOTAL	325	3.8%	28%	39%	29%	5.6%

N	ITEM	Criterios calificación					
		1	2	3	4	5	
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
R P E R S O N A L E S	16	En mi grupo de trabajo existe espíritu de cooperación	-	-	6	31	3
	17	La relación con mis compañeros se basa en la confianza y el respeto	-	-	15	18	7
	18	La relación con mi jefe inmediato es cordial y respetuosa	-	-	12	6	22
	19	Me relaciono adecuadamente con personal de otras dependencias	-	-		24	16
	20	Siento que realmente trabajamos en equipo en la empresa.	-	-	9	22	9
TOTAL	200		-	-	21%	51%	28%

N	ITEM	Criterios calificación					
		1	2	3	4	5	
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
C O N D I C I O N E S	21	Las condiciones físicas (ventilación, ruido, iluminación etc.) del lugar de trabajo son adecuados	6	10	1	23	
	22	Cuento con los elementos de trabajo suficiente para realizar mi labor.		8	3	29	
	23	La empresa me brinda todos los elementos de protección que necesito para proteger mi salud	10	10	14	6	
	24	La empresa programa jornadas de integración para los funcionarios y su familia.	21	14	1	4	

L A B O R A L	25	La empresa celebra fechas importantes para sus empleados.	26	6	3	5	
	26	La empresa promueve el desarrollo psicoafectivo y espiritual del personal	7	15	14	4	
TOTAL		240	29%	26%	15%	30%	

N	ITEM	Criterios calificación					
		1	2	3	4	5	
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
C A P A C I T A C I O N	27	He recibido capacitaciones pertinentes para mi desarrollo personal	6	1		33	-
	28	La empresa me brinda la oportunidad de capacitarme permanentemente.	15	-	11	14	-
	29	Tengo la oportunidad de aplicar la capacitación recibida en mi trabajo.	15	-	1	24	-
	30	La capacitación se da de manera equitativa en todas las áreas de la empresa	16	-	9	12	3
	31	Recibí inducción adecuada antes de comenzar a desempeñar mi cargo	-	9	1	-	9
TOTAL		179	29%	5%	12%	47%	7%

N	ITEM	Criterios calificación					
		1	2	3	4	5	
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
R E C O N O C I	32	Siento que soy una persona importante para la empresa.	-	-	15	10	15
	33	En la empresa es posible explorar nuevas áreas y ser creativo	-	3	19	18	-
	34	La empresa reconoce mis conocimientos, méritos y capacidades	6	32		2	-

M I E N T O	35	La empresa tiene políticas para reconocer a sus empleados cuando se logran los resultados	12	10	17	1	-
	TOTAL	160	11%	28%	32%	19%	10%

N	ITEM	Criterios calificación					
		1	2	3	4	5	
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
E S T A B I L I D A D	36	En la empresa los ascensos son justos y con sanos criterios administrativos.	33	1	-	6	-
	37	La empresa ofrece buenas condiciones de estabilidad y seguridad laboral.	15	-	-	16	9
	38	Si otra empresa me ofreciera un cargo similar con un salario ligeramente superior me quedaría en la empresa.	18	-	-	22	-
	39	Considero que de acuerdo a mis capacidades y labor que desempeño el salario es adecuado	24	10	-	6	-
	40	Comparo don mis compañeros de igual formación y experiencia mi salario es justo.	12	22	-	6	-

N	ITEM	Criterios calificación					
		1	2	3	4	5	
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
A U T O N O M I A	41	Al recibir una responsabilidad recibo también la autonomía necesaria para ejecutarla.	-	5	16	10	9
	42	Conozco con claridad las responsabilidades que requiere el desempeño de mi cargo.	-	-	3	18	19
	43	Tengo la libertad para hacer cambios e innovaciones a mi trabajo.	6	12	16	6	-
	44	Las ideas y sugerencias dadas por los empleados son tenidas en cuenta por sus superiores	1	5	28	6	-

	45	Las decisiones que tomo dentro de mi cargo generalmente son respaldadas por mi jefe	-	-	21	19	-
TOTAL		200	4%	11%	42%	29%	14%

N	ITEM	Criterios calificación					
		1	2	3	4	5	
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
I M A G E N O R G A N I Z.	46	Conozco los objetivos, metas y políticas de la institución.	-	-	3	28	9
	47	Poseo conocimiento claro sobre metas y objetivos en otros departamentos.	6	-	15	19	-
	48	Conozco bien las políticas relacionadas con los recursos humanos	15	4	1	20	-
	49	Considero que la forma como se está administrando la empresa asegura la permanencia en el futuro	3	6	16	15	-
	50	Conozco el plan estratégico general que tiene la empresa para el futuro	12	13	9	6	-
TOTAL		200	17%	15%	21%	42%	5%