

---

**ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA CLÍNICA ODONTOLÓGICA**

**MG SALUD**

**Kerly Johana Pulgarin Cardona**

**INSTITUCION UNIVERSITARIA DE ENVIGADO**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**

**PROGRAMA DE PSICOLOGIA**

**MEDELLIN**

**2016**

**ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA CLÍNICA ODONTOLÓGICA**

**MG SALUD**

**Kerly Johanna Pulgarin**

**TRABAJO DE GRADO**

**Asesor**

**Oscar Paramo**

**INSTITUCION UNIVERSITARIA DE ENVIGADO**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**

**PROGRAMA DE PSICOLOGIA**

**MEDELLIN**

**2016**

**Resumen**

La siguiente investigación es desarrollada en la IPS (Institución Prestadora de Salud) MG Salud, ubicada en el municipio de Envigado. Esta dirige a la realización de un diagnóstico del clima organizacional con el objetivo de conocer las variables de la clínica y seguido de esto realizar unas estrategias de intervención para mejorar aquellos indicadores que se encuentren débiles en el proceso de la investigación. Para realizar el diagnóstico, antes se realizó una investigación bibliográfica especialmente sobre el clima y sus vertientes.

Para la realización del diagnóstico se recurrió al instrumento conocido como TECLA (Técnica de Evaluación del Clima laboral), la herramienta cubren ocho variables entre las que se encuentran: conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensa, claridad organizacional, calor y apoyo, seguridad y salario. El diagnóstico se llevó a cabo, analizando el microclima para tres niveles identificados en la organización: nivel operativo, asistencial y administrativo. Posteriormente se hizo el análisis en profundidad para el macroclima teniendo en cuenta la sumatoria total de los resultados de las encuestas. Con la integración de esta información se definieron las variables más sólidas en la clínica y cuales son aquellas que requieren de una especial atención. Finalmente se enumeran las conclusiones de la investigación, se dan unas estrategias de intervención y recomendaciones del resultado de la interpretación de los datos obtenidos.

### **Abstract**

The following research is developed at the IPS (Health Care Institution) MG Health, located in the municipality of Envigado. This leads to the realization of a diagnosis of the organizational climate with the objective of knowing the variables of the clinic and then of this to realize some strategies of intervention to improve those indicators that are weak in the process of the investigation. In order to make the diagnosis, a bibliographical research was done especially on the climate and its slopes.

In order to carry out the diagnosis, the tool known as the TECLA (Technical Assessment of Working Climate) was used. The tool covers eight variables: compliance, responsibility, standards of excellence, reward, organizational clarity, warmth and support, safety and salary. The diagnosis was carried out, analyzing the microclimate for three levels identified in the organization: operational, care and administrative level. Subsequently the in-depth analysis was done for the macroclimate taking the total sum of the surveys. With the integration of this information we defined the most solid variables in the clinic and which are those that require special attention. Finally, the research findings are listed, intervention strategies and recommendations are given for results of interpretation of the data obtained.

## **Introducción**

En todas las empresas el clima organizacional cobra un papel fundamental y determinante para el desarrollo, crecimiento y sostenimiento de la organización, interviniendo en aspectos importantes como la generación de ventas y mantenimiento del capital económico, porque la imagen generada a los usuarios depende del agrado, bienestar o satisfacción de empleado en su desempeño laboral. Es así como el personal hace productivos los recursos invertidos y su comportamiento y bienestar se refleja en el éxito o fracaso de los objetivos propuestos por cada empresa. En coherencia con lo expuesto anteriormente con respecto a la importancia del

clima organizacional, en este trabajo se realizara el diagnóstico del clima organizacional de la Clínica Odontológica MG Salud, en la sede del municipio de envigado, actualmente cuenta con (25) empleados.

La situación actual de clima organizacional en la Clínica Odontológica MG Salud, presenta inconvenientes generados principalmente por la inestabilidad laboral, alto índice de rotación en el personal en general y poca motivación al personal. Lo anterior repercute en la motivación de los empleados y sobre su correspondiente comportamiento en relación con el desempeño, productividad, calidad, satisfacción, adaptación, etc.

En consecuencia a lo manifestado se requiere de un diagnóstico del clima organizacional y de los micro climas en la Clínica Odontológica MG Salud, esta investigación es de corte descriptivo, en donde se va hacer una descripción de los resultados y como objetivo plantear unas propuestas para su mejoramiento que beneficie a los empleados y a la clínica de manera que se pueda crear un ambiente adecuado a las necesidades identificadas y de esta forma aumentar la productividad de los empleados; el marco teórico es fundamentado en diferentes autores que describen cada uno de los aspectos e indicadores que conforman el clima organizacional. Consecutivamente se identifica la problemática, objeto de investigación y se establecen los objetivos generales y específicos, como instrumento se utilizó cuestionario TECLA (Técnica de Evaluación del Clima laboral), aplicado a una muestra de (25) personas que laboran en la Clínica Odontológica MG Salud.

## **1. Planteamiento del problema**

### **1.1. Formulación del problema**

La actualidad de la economía convoca a que las empresas entren en altos niveles de competitividad y productividad si quieren permanecer viables en el mercado; tal cometido exige procesos de calidad, recursos suficientes, pero ante todo personal competente, es decir con conocimientos, habilidades y actitudes capaces de generar desarrollo organizacional a partir de su propio desarrollo; para que ello se dé es necesario que la alta gerencia mantenga una cultura organizacional propicia y por su puesto un clima organizacional apropiado al desarrollo humano y organizacional.

Así pues es necesario adentrarse en la comprensión del clima organizacional, como por ejemplo lo señala Alcover de la Hera (2004), según el cual –retomando a Likert y McGregor- “ está constituido por las percepciones compartidas por los miembros de una organización de las políticas, las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales, propios de ella” p.180.

Así mismo Brunet (1997), con respecto al clima organizacional, operativiza su definición, señalando que:

El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico. De hecho, este último puede descomponerse en términos de humedad de presiones atmosféricas, de componentes gaseosos, de contaminación, etc.

El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de la organización, estilos de liderazgo de la organización, etc. Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que representan, en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas en cuestión.( p.13)

Indudablemente es claro que hay que referirse al tema de la percepción que tienen las personas de su entorno laboral y como influye en su comportamiento individual, intergrupar y organizacional, pues según Rodríguez, (1999) expresa que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

Así mismo Peiró afirma que en términos generales “casi todas las definiciones de clima organizacional aluden a procesos perceptivos y subjetivos de los miembros organizacionales socialmente compartidos.” P18



De otro lado es procedente mencionar que el clima incluye dos grandes categorías; uno de ellas es el Microclima que de acuerdo con Peiro, estaría relacionada con las condiciones de los lugares de trabajo, su relación con el factor humano, las condiciones de desarrollo de la carrera laboral, las fuentes de estrés, el ajuste persona- puesto, la estructura y diseño de unidades colectivas de trabajo, las características organizacionales, etc. De un lado el microclima dentro de las organizaciones, en los cuales se encuentran variables que tienen que ver con lo comportamental, estructural y procesos organizacionales y que arrojan unos resultados que impactan positiva o negativamente a la empresa, dependiendo del manejo, del seguimiento, de la intervención e importancia que se le brinde al tema de clima organizacional que se vive en la organización. (p17)

En otro orden de ideas, y de acuerdo con Rodríguez et al. (2004) vale la pena señalar que los empleados de toda organización están influenciados tanto por las características personales como por las características organizacionales con respecto a la percepción que se tiene del entorno laboral.

En cuanto a las dimensiones que se suelen tener en cuenta para la medición del clima organizacional son varios los autores y varias las posiciones al respecto, aunque en general coincidentes en lo esencial; por ejemplo Rodríguez et al. (2004) señalan entre otras, “autonomía, conflicto frente a la cooperación, relaciones sociales, estructura de la organización, nivel de recompensas,

relaciones o dependencia entre rendimiento y remuneración, motivación para el rendimiento, polarización de estatus, flexibilidad e innovación, centralización de las decisiones y apoyo”. p.259.

Sin pretender esbozar todas las dimensiones del clima organizacional es necesario decir que las mencionadas y otras suelen estar involucradas en el clima de las organizaciones; es así como la clínica odontológica Mg salud no es ajena a la afectación de alguno de estos factores; de hecho es común observar desavenencias entre los trabajadores, manejos del poder deficientemente canalizados, relaciones entre diferentes dependencias que dejan que desear; afectando de algún modo el clima organizacional, etc.

Dado el panorama planteado, **¿Qué estrategias son adecuadas para el mejoramiento del clima organizacional de la clínica odontológica Mg Salud?**

## **1.2. Pregunta problematizadora**

¿Qué estrategias son adecuadas para el mejoramiento del clima organizacional de la clínica odontológica Mg Salud?

## 2. Objetivos

### 2.1. Objetivo general

Proponer estrategias para el mejoramiento del clima organizacional de la clínica odontológica Mg Salud

### 2.2. Objetivos específicos

Medir el clima organizacional de la clínica Mg Salud.

Describir el clima organizacional de la clínica Mg salud y sus diferentes áreas.

Proponer estrategias para el mejoramiento de cada uno de los factores de clima organizacional requeridos de la clínica Mg Salud.

## 3. Justificación

En el actual mundo globalizado donde la productividad y la competitividad son elementos clave, que garantizan la viabilidad empresarial, es claro que múltiples factores se convierten en determinantes de dicha permanencia en el mercado, así entonces el desarrollo de la organización se convierte en elemento trascendental; para que tal desarrollo organizacional se dé, entre otras y

como factor primordial está el talento humano, por tanto intervenir para garantizar el mejoramiento continuo del clima organizacional se convierte en el cimiento de dicho desarrollo organizacional.

Dado que la misión de la clínica odontológica MG Salud enfatiza atender las necesidades de los usuarios con una excelente cultura del servicio, este proyecto cobra trascendental importancia ya que conocer y mejorar el clima organizacional permite mantener un equilibrio de convivencia interno que finalmente se manifiesta en el buen servicio prometido, como consecuencias de tejer un clima organizacional que impacte positivamente el comportamiento individual, intergrupar y organizacional.

Al llevar a cabo este proyecto se contribuye al mejoramiento de la calidad de vida laboral de los empleados de MG salud; lo cual aporta a elevar el nivel de desempeño en el que se logre las metas organizacionales, sintiendo y viviendo el propósito de la organización desde el ser.

## **4. Marco referencial**

### **4.1. Antecedentes**

El clima organizacional es hoy por hoy uno de los temas que más se aborda en el ámbito organizacional toda vez que la intervención del mismo aporta significativamente al desarrollo organizacional; múltiples autores y estudios se encuentran entonces al respecto:

Arebalo, A., Sandobal, J., Aguilar, M y Giraldo, J (2006), en su artículo “Panoramas sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia”; presentan un estudio sobre el panorama de los estudios del clima organizacional en Bogotá hallados en 10 instituciones de educación superior y dos bibliotecas públicas.

De otro lado el Artículo de Cardenas, L., Arseniegas, C y Barrera, M (2009) “Modelo de intervención en clima organizacional”; se evaluó si el modelo de intervención en clima organizacional PCMO, y se encontró que era efectivo en el hospital de Yopal Colombia; concluyéndose que la implementación de dicho modelo si logro mejorar el clima organizacional en la identidad.

Así mismo el Artículo de Urdaneta Q., Omar R., Álvarez M., Carmen J.,Urdaneta Q., Milagros del V (2009) titulado “Clima organizacional en Institutos de Investigaciones del Sector Salud Caso: Universidad del Zulia” tiene como objetivo determinar el clima organizacional en institutos de investigación del sector salud de la Universidad del Zulia, considerando como indicadores de estudio los estilos de liderazgo, comunicación y planta física.

El artículo de Marín R., Fabián., Dos Santos, Acácia A (2012), titulado “Construcción y validación de una medida de clima organizacional” tuvo como objetivo de estudio, construir y buscar evidencias de validez con base en el análisis de la estructura interna de una escala para evaluar el clima organizacional, así como también analizar su consistencia interna.

De otro lado el artículo de Arriola M., Salas R., y Bernabé G (2011) con nombre “El clima como manifestación objetiva de la cultura organizacional”, intenta verificar si efectivamente el clima organizacional se puede considerar una manifestación objetiva de la cultura organizacional

Además en este Artículo de Salazar A., Velásquez C (2009) “la influencia de la cultura y el clima organizacional en el recurso humano de la empresa” El clima y la cultura organizacional condicionan, la percepción y la satisfacción que los clientes tiene en la calidad que reciben de una organización, puesto que esta relación esta medida por la motivación y regulada por el desempeño.

Es así como en el artículo de Mujica de G., Pérez de Maldonado (2007) “gestión del clima organizacional: una acción deseable en la universidad” los lineamientos del clima organizacional para mejorar la productividad y la excelencia del docente en el

proceso de trabajo y el desarrollo gerencial de la institución. Se estructuró en componentes-subcomponentes, y se presenta en formato tipo cuestionario, utilizando escalas cuali-cuantitativas para valorar la gestión universitaria de los gerentes a través de la percepción que tienen los profesores del clima organizacional.

El artículo de Iglesias A., Sánchez G (2015) “Generalidades del clima organizacional” La medición del clima organizacional se suele hacer mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de una organización, o de algún área dentro de ella que se quiera medir. Aunque existen distintos instrumentos, metodologías y encuestas para medir el clima organizacional, casi todos coinciden en la necesidad de medir las propiedades o variables en dos partes: una, el clima organizacional existente en la actualidad, y otra, el clima organizacional como debería ser.

Del mismo modo se encuentra en el artículo de Segredo P (2013)” Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización” El diagnóstico del clima proporciona retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y permite desarrollar planes de mejoramiento orientados al cambio de actitudes y conductas de los involucrados a través del mejoramiento de los factores diagnosticados, con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional, incluso, algunas de las herramientas examinan las causas y permiten a los encuestados plantear sus propias soluciones.

Pérez de M., Maldonado P., Bustamante U (2006) describen en el siguiente artículo el “Clima organizacional y gerencia: Inductores del cambio organizacional” El ambiente conceptual que genera o crea la gerencia, estará dirigido a estimular una actitud o estructura mental positiva que tenga, a la vez, un efecto saludable en el deseo del individuo de participar en el cambio y la innovación organizacional.

En el artículo de Molina G; Montejo A; Ferro V (2004) nos muestra como la “Evaluación del clima organizacional educativo en una institución de educación superior” Se observó que la modalidad de vinculación en docentes influye sobre la percepción del clima en el personal docente y administrativo; este aspecto deberá ser revisado a la luz de planes de mejoramiento institucional.

Burnet L (1992) en el presente libro se informa sobre “El clima de trabajo en las organizaciones” Las características personales de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, la resistencia a la presión, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, esta también se ven afectadas por los resultados obtenidos por la organización.



Finalmente en el artículo de Eriz L; Castro S (2006) “La importancia de la satisfacción laboral y el clima organizacional para un buen desempeño en la organización” El clima organizacional es una realidad de la empresa que actúa como un potente facilitador de su competitividad y su productividad. En aquellas empresas en que existe una cultura más alborada y más envolvente en el clima organizacional tiene a ser más homogéneo (Toro, 2011, p79).

Likert, propone cuatro sistemas de liderazgo así: Sistema I, Autoritarismo Explotador, se refiere a un tipo de liderazgo autocrático, en donde solo toma las decisiones los altos directivos, no hay confianza en los subordinados, hay una fuerza grande en el sistema disciplinario y por lo general, la atmósfera es tensa y llena de amenazas. El sistema II, Autoritarismo Paternalista, apunta a ser menos rígido que el sistema anterior, hay más recompensas que castigos, las decisiones se siguen tomando en el nivel alto jerárquico, pero levemente se socializa con los subordinados. Estos dos niveles anteriores tienen que ver con un tipo de liderazgo de tipo Autoritario. El sistema III, Consultivo, en este sistema hay confianza en los empleados, las tomas de decisiones se hacen también en niveles inferiores, hay castigos ocasionalmente, representa un ambiente dinámico y flexible. El sistema IV, Participación en grupo, se refiere a cuando la toma de decisiones se da en todo nivel jerárquico de la empresa, la comunicación es de tipo ascendente y descendente, y lateral; hay participación activa por todos los empleados, ya que todos trabajan por el mismo fin común. (Brunet, 1987)

## 5. Marco teórico

En el clima organizacional la variable más importante es la percepción que los empleados tienen sobre su lugar de trabajo y acompañado de esto también es importante las relaciones que se generan en su interior. No obstante que esta percepción es un resultado individual de cómo es captado el medio ambiente externo. Es claro que esta percepción se impregna de la historia personal del trabajador, de sus experiencias previas, sus preconcepciones, personalidad, expectativas y de la calidad de la vida del empleado. Según Toro (2002) y Salanova (2009), favorece el éxito y la permanencia de las organizaciones; conocer, monitorear e intervenir esta realidad del trabajo constituye una herramienta estratégica para la productividad en mercados cada vez más inestables e impredecibles. Bien lo afirma Marín (1999, citado por Cárdenas et al., 2009), la percepción del clima es modificable y manipulable, por lo tanto existe la posibilidad de gestionarlo, transformando la organización a partir de identificación de problemática de la organización.

García Solarte, 2009, hace una interesante observación al citar a Dessler, 1975 cuando destaca que la importancia del concepto de clima organizacional está en “la función que cumple como vínculo entre los aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores”. Entre otras definiciones del concepto de clima organizacional García Solarte, 2009 recuerda lo planteado por Forehand y Glimer, 1964 quienes definen el clima como la agrupación de aspectos constantes que pueden describir una organización, los cuales permiten distinguirla de otra. Influyendo al mismo tiempo en el comportamiento de quienes la conforman. Estos autores resaltan las siguientes variables estructurales: a) el tamaño, b) la estructura organizacional, c) la complejidad de los sistemas, d) la pauta de liderazgo y e) las direcciones de metas.

García, 2003 plantea que el clima laboral representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de variables o factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras.

Pinzón, 2009 lo que concierne a la evaluación del clima organizacional, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

**Independencia:** Mide el grado de autonomía de los trabajadores en el cumplimiento de sus funciones. Este factor es positivo para el clima organizacional en la medida en que cualquier trabajador tenga la mayor autonomía posible para desempeñar su cargo.

**Condiciones físicas:** Están relacionadas con las las condiciones en las que se desempeña el trabajo. Por ejemplo la cantidad de luz, nivel de ruido, condiciones ergonómicas, ubicación de l personal, herramientas y equipos. Entre mejores condiciones ambientales haya, mayor productividad se obtendrá.

**Liderazgo:** Es una medida de la manera en que los líderes interactúan con sus subalternos y pares. Si este es positivo, generará un ambiente que favorecerá el cumplimiento de la misión empresarial y por ende, aumentará los índices de gestión.

**Relaciones:** Tiene en cuenta las características cualitativas y cuantitativas de la interacción entre las personas. Al evaluar este factor, es posible observar que trabajadores se relacionan entre si, cuales nunca tienen contacto, la cohesión intra e intergrupala, etc. Entre más positiva sean las relaciones, mejor será la percepción que los clientes tengan de la organización.

**Implicación:** Mide el nivel de pertenencia que los trabajadores tienen con respecto a la entidad. Este puede expresarse en

situaciones como el ausentismo, el incumplimiento en horarios o la desidia al realizar alguna tarea. Sin un liderazgo apropiado o condiciones corporativas adecuadas el nivel de implicación será menor

**Organización:** Tiene que ver con la existencia o no de procesos estandarizados en la entidad. Si estos no son claramente definidos y no son conocidos por cada uno de los trabajadores, seguramente cada cual hará el trabajo a su manera y con mayor nivel de individualidad. Se castigará el trabajo en equipo y la eficiencia.

**Reconocimiento:** Esta variable está relacionada con los estímulos y motivaciones que la organización tiene para con sus trabajadores. Estos estímulos pueden ser monetarios o de otro tipo. Los mejores empleadores tienen políticas salariales que van de la mano con la eficacia de los trabajadores y la optimización de recursos. Si hay equidad en el pago, en relación con el aporte laboral de cada colaborador, el ambiente corporativo será más positivo y propenderá por mantener a los trabajadores alineados con los propósitos empresariales.

**Igualdad:** Esta relacionado con la equidad con que se trata a cada trabajador de la empresa. Con criterios justos y sin discriminaciones de ningún tipo. Al evaluar este factor se puede determinar si hay algún tipo de favoritismo o rechazo por algún empleado o situación presente en la empresa.

Otros autores resumen las dimensiones relacionadas con los factores que caracterizan a la entidad y que tienen relación sobre los trabajadores, en el momento en que se pretende analizar el clima laboral de una organización. Estos son:

**Flexibilidad**

Es la medida en que los colaboradores perciben las restricciones o flexibilidad en la organización. En otras palabras, es decir, en que manera las reglas, políticas, procedimientos o prácticas son innecesarias u obstruyen el cumplimiento del objeto social de la empresa. Refleja el grado de aceptación de las nuevas ideas.

**Responsabilidad**

Grado en que los empleados perciben la delegación de autoridad y la viabilidad de que desempeñen sus funciones sin tener que consultar frecuentemente a sus superiores. También es la medida en que sienten que la responsabilidad del cumplimiento de las metas depende de ellos.

**Recompensas**

Grado en que los empleados perciben que su labor es reconocida y recompensada gracias a su buen trabajo y que esto se relaciona con diferentes niveles de desempeño

**Claridad**

Grado en que los trabajadores sienten que los propósitos, instrucciones, estructuras organizativas y procedimientos están claramente definidos. De suerte que todos los empleados conocen que tienen que hacer y la manera de realizarlo. De igual manera conocen el grado de relación que estos guarda con los propósitos fundamentales de la empresa.

Likert, psicólogo norteamericano, que a partir de 1.946 realizó investigaciones pretendiendo explicar la influencia que tiene el liderazgo en la implementación del Clima Organizacional, afirmaba que: “el ambiente organizacional de un grupo de trabajo o nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la conducta de los líderes de los niveles superiores. Dicha conducta es la influencia más importante. La capacidad para ejercer esta influencia disminuye a medida que se desciende en la escala jerárquica, pero en la misma medida, es mayor la influencia del ambiente organizacional” (Brunet, 1987)

<b>TPO DE LIDERAZGO</b>	<b>CARACTERISTICAS Y RASGOS</b>
<b>AUTORITARIO</b>	Impone todas sus órdenes y vigila que se sigan al pie de la letra. Toma las decisiones solo y no delega funciones. No le otorga confianza al grupo y dicta todas las pautas. Resalta los errores para luego incentivar.
<b>DEMOCRÁTICO - PARTICIPATIVO</b>	Delega autoridad y comparte el control, toma las decisiones en conjunto y delega funciones, le otorga confianza al grupo y se apoya en los seguidores para dictar las pautas. Corrige errores para incentivar.

<b>CARISMÁTICO</b>	<p>Sus seguidores permiten a este líder que de las órdenes y supervise por su experiencia.</p> <p>El grupo le otorga el poder de decidir por sus habilidades, la confianza surge de la buena relación que tiene con el grupo, los seguidores se sienten motivados por el líder debido a su profesionalismo.</p>
<b>LIBERAL</b>	<p>Proporciona herramientas básicas para aclarar dudas sin imponer gestión de la comunicación en la organización: Identidad e imagen corporativa, órdenes, el grupo toma las decisiones y ejerce todas las funciones del líder, la confianza es total hacia los seguidores, quienes son libres de motivarse de cualquier forma.</p>
<b>SITUACIONAL</b>	<p>Discta las ordenes o no de acuerdo a la</p>

	<p>situación del grupo y los supervisa o no según las necesidades, las decisiones las toma solo o en conjunto según sea el caso, da confianza al grupo, dependiendo de la situación. El tipo de motivación que emplea la selecciona de acuerdo al grupo que lidere.</p>
--	---

Una vez se tomó la decisión de avanzar con el proceso de diagnóstico de Clima Organizacional se hace una contextualización de algunos instrumentos aprobados para la medición de múltiples variables compuestas en cada empresa, para evaluar el clima organizacional, “es posible elaborar su diagnóstico a partir de cuestionarios estandarizados en que se pregunta a los miembros de la organización por sus percepciones respecto a todas o algunas de las variables señaladas.” (Rodríguez, 2007, pág. 169)

IMCOC. Éste es un instrumento de medición desarrollado por el investigador Carlos Eduardo Méndez Álvarez profesor de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario desde 1980. Esta herramienta considera el Clima como el ambiente propio de la compañía, producido y percibido por cada uno de sus individuos de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, para la validez del instrumento el usa variables como : objetivos , cooperación,



liderazgo, toma decisiones, relaciones interpersonales, motivación, control de comportamiento, de calidad, de actitudes y creencias, de satisfacción y de información abarcando todas las áreas funcionales de la empresa.

Es así como (Valdes P. 2016) cita en la investigación de tesis a (Quevedo, 2006), el cual realiza el estudio de la ficha técnica de la prueba EDCO en donde afirma que el propósito que se debe perseguir al aplicar este instrumento es “poder identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos. Adicionalmente proporcionar retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo 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 otra parte, Cárdenas y Villamizar (2008) proponen el modelo PMCO (Prueba de medición del Clima Organizacional), donde comprenden este fenómeno como un resultado de la combinación de atributos organizacionales y atributos individuales, en relación con el enfoque integral planteado por James y Jones (1974). El modelo PMCO es una herramienta de intervención, posterior a la aplicación del instrumento de medición de clima organizacional, la cual tiene como objetivo “mejorar la calidad de las relaciones interpersonales en la organización, con el fin de crear cambios en la actitud frente al desempeño laboral evidenciado en mayor productividad, comunicación, confianza, sentido de pertenencia, trabajo en equipo y nivel de satisfacción”.

Esta prueba consta de 45 ítems y mide 7 variables: estilo de dirección, crecimiento personal, modelo de gestión, nivel de trabajo, relaciones interpersonales, comunicación organizacional e imagen corporativa.

De acuerdo con Méndez (2006), en 1977 John Sudarsky, profesor de la Universidad de los Andes, desarrolló en Colombia un instrumento de diagnóstico del clima organizacional llamado TECLA, el cual está fundamentado en la teoría de la motivación de McClelland y Atkinson, en donde se identifican las necesidades de afiliación, poder y logro. Tuvo también en cuenta las variables definidas por Litwin y Stringer, consideradas como dimensiones del clima organizacional (conformidad, responsabilidad, normas, recompensas, claridad institucional, espíritu de grupo, seguridad y salario).

El instrumento de medición TECLA para la presente investigación, se basa en una prueba proyectiva, la cual se aplica por medio de encuestas, método comúnmente utilizado para la medición del clima organizacional. La encuesta consta de 90 preguntas de reflexión, respuesta falso y verdadero con respecto a las variables que se seleccionan para analizar el clima organizacional de la Clínica Odontológica MG Salud. Mediante el instrumento se busca confrontar, por medio de afirmaciones con respecto a las variables elegidas, la percepción de los individuos participantes del clima organizacional del lugar de trabajo. Se evalúan las respuestas de los encuestados.

## **6. Diseño metodológico**

### **Tipo de investigación.**

Se trata de una investigación en esencia, de tipo descriptiva en tanto que tiene como objetivo la descripción del clima organizacional de la clínica odontológica Mg Salud y su ulterior propuesta de estrategias para la modificación; se trata entonces de exponer claramente el estudio de clima organizacional haciendo una enumeración detallada de sus factores.

Se aclara que si bien al final se proponen estrategias para el mejoramiento del clima, el grueso del estudio está dirigido a describir el clima organizacional

Según Hurtado (2006) , la investigación descriptiva “tiene como objetivo la descripción precisa del evento de estudio. Este tipo de investigación se asocia al diagnóstico. En la investigación descriptiva el propósito es exponer el evento estudiado, haciendo una enumeración detallada de sus características” p103.

Para Mendez (2001), “la investigación en ciencias sociales se ocupa a la descripción de las características que identifican los diferentes elementos, y componentes y su interrelación” p136.

Para Tamallo (1999), la investigación descriptiva se propone “describir de modo sistemático las características de una población, situación o área de interés” p44.

### **El diseño.**

En cuanto al diseño esta es una investigación de campo dado que las fuentes son vivas en la información se recoge en su ambiente natural.

Según Hurtado (2006), “el diseño alude a las fuentes; si son fuentes vivas y la información se recoge en su ambiente natural el diseño se denomina de campo”p143.

### **Población**

Todos los empleados de la clínica odontológica Mg Salud

### **Técnicas y/o instrumentos de recolección de datos**

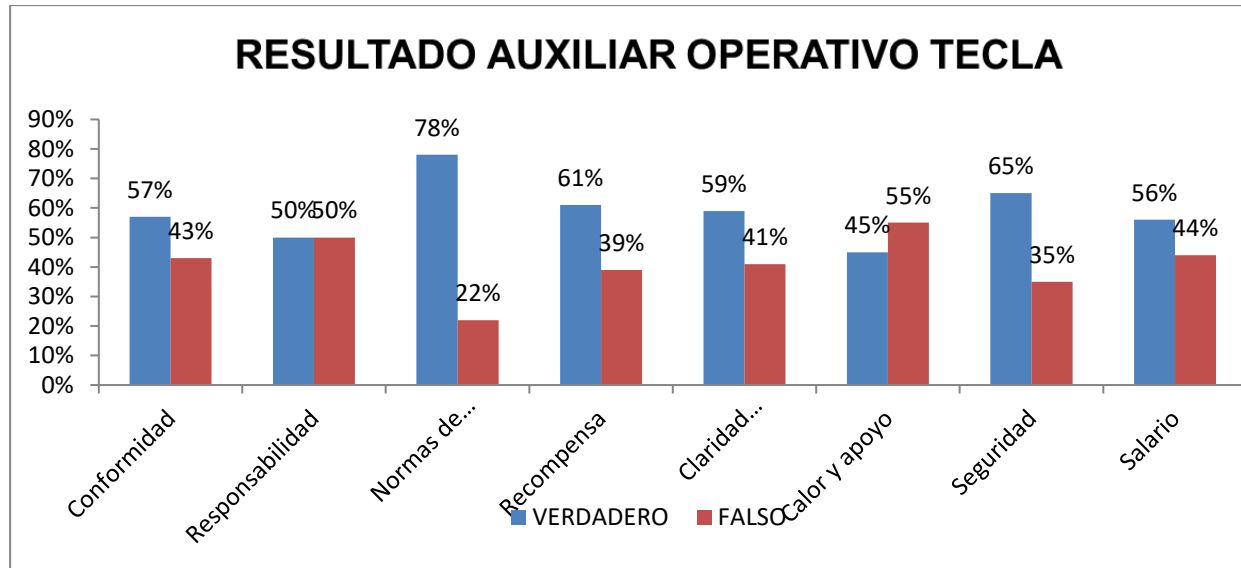
Se utilizara la encuesta de clima organizacional TECLA

### **Procedimiento**

Para el presente estudio se obtendrá en la cuenta de clima organizacional TECLA la cual será aplicada a toda la población; se tabulara la población, se analizará

## **7. Resultados**

Para el siguiente análisis, la Clinica Odonlogica MG Salud, se dividirá en tres niveles teniendo en cuenta que al finalizar se hará el análisis general teniendo en cuenta los valores totales arrojados en la tabulación de las encuestas. Los niveles identificados son: operativo, asistencial y administrativo.



En primera instancia se hará un análisis sobre el microclima percibido en el nivel operativo (5), iniciando por la variable:

**CONFORMIDAD:** como resultado se observa que los trabajadores del área operativa de la Clínica Odontológica MG Salud sitúan la conformidad en su área laboral con un 57% positivo lo cual dentro de la escala propuesta por el instrumento se situa TIBIA, lo que permite evidenciar que es importante el mejorar el exceso de leyes con las cuales tiene que actuar sin que se permita autonomía.

**RESPONSABILIDAD:** con un resultado del 50 % TIBIA se infiere que el personal operativo de esta clínica se limita a realizar el objetivo requerido por la organización, realizando un trabajo de manera estable, es importante reforzar en esta variable para que el empleado no tenga dudas para la realización autónoma de trabajos o decisiones.

**NORMAS DE EXCELENCIA:** la tercera variable permite analizar que el personal operativo realiza un trabajo de manera plana, en donde se limita a realizar lo que se le delega, pero la calidad de rendimiento no es sobresaliente, con un 61% se califica como aceptable el rendimiento en la realización de su trabajo.

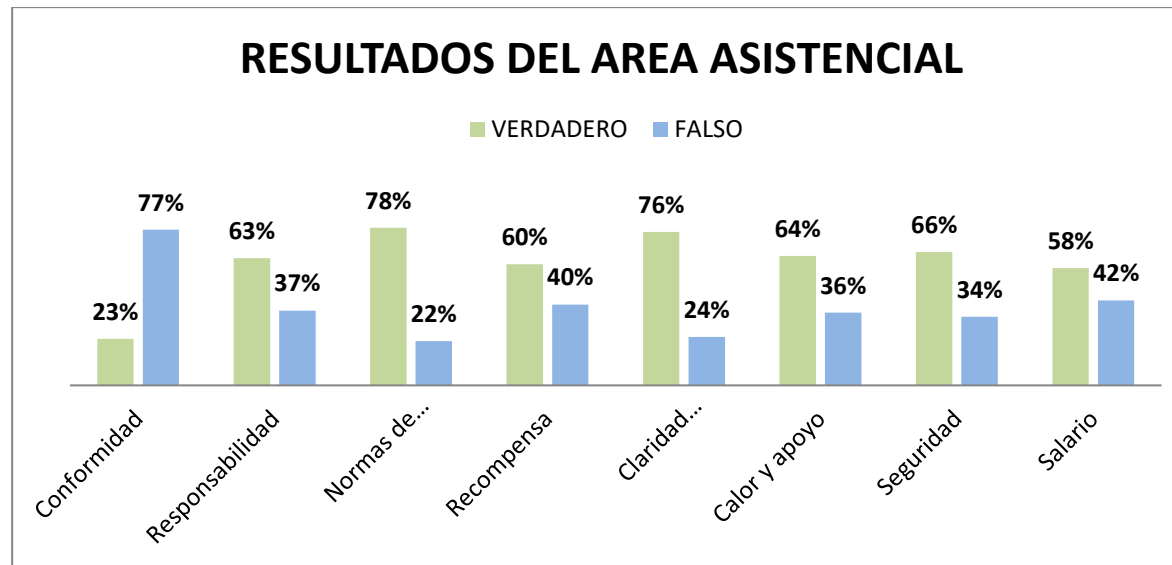
**RECOMPENSA:** la puntuación observada en esta variable esta entre TIBIA y ACEPTABLE con un 61% lo cual nos da una percepción en pro a reforzar, porque para que un clima laboral sea positivo es importante que el empleado se sienta reconocido y útil, de manera que al realizar bien sus compromisos estos sean reconocidos por sus superiores.

**CLARIDAD ORGANIZACIONAL:** los empleados de la Clínica Odontológica MG Salud tienen una percepción estable con referente a los objetivos claros de la empresa, a la organización que emplea para el desarrollo de sus actividades, puntuando como TIBIA con un 59%. Es importante mantener una comunicación asertiva para que los empleados tengan un conocimiento claro sobre lo que se le delega.

**CALOR Y APOYO:** los miembros de la organización tienen relaciones estables entre los trabajadores, con pilares de confianza y apoyo mutuo cuando se le requiere, es importante mantener fuerte estos vínculos de apoyo por que de manera sana se pueden tejer relaciones laborales que dan como resultado una solidez organizacional, 45% TIBIA es la valoración de esta variable.

**SEGURIDAD:** con un 65% ACEPTABLE, se muestra que en este aspecto hay una estabilidad, pero hay que tener en cuenta que es variable, por ello la importancia del reforzamiento para una puntuación óptima. En el área organizacional es fundamental que los empleados tengan una estabilidad laboral, social y económica, entre más reforzada este esta variable, mejores resultados a nivel de clima se puede presentar

**SALARIO:** en esta área se arroja un resultado del 56% TIBIA los cual indica que el nivel de satisfacción del empleado por la remuneración obtenida al realizar su trabajo es vulnerable, porque de manera general le permite cumplir con las necesidades básicas.



En el análisis del microlima en la clínica odontológica mg salud en el área asistencial los resultados arrojados por el personal(15) se inician con un 23% en CONFORMIDAD: de acuerdo a este porcentaje se denomina como MALA, lo cual quiere decir que en esta variable se requiere de intervención por parte del área administrativa, donde se le permita al empleado otorgar mayor atención a las normas y reglas de trabajo para la mejor ejecución de las tareas.

**RESPONSABILIDAD:** en esta variable el resultado es de 63% ACEPTABLE, lo cual quiere decir que requiere de un trabajo para mejorar o mantener a nivel personal , por parte de los directivos de la clinica para así poder mejorar su desempeño en trabajo y así poder obtener eficacia al tomar decisiones y desempeñar labores requeridas.



**NORMAS DE EXCELENCIA:** el personal asistencial evidencia un conocimiento de la clínica y sus objetivos, lo cual es positivo para el resultado de acciones laborales con un 78% aceptable se puede decir que el rendimiento es estable.

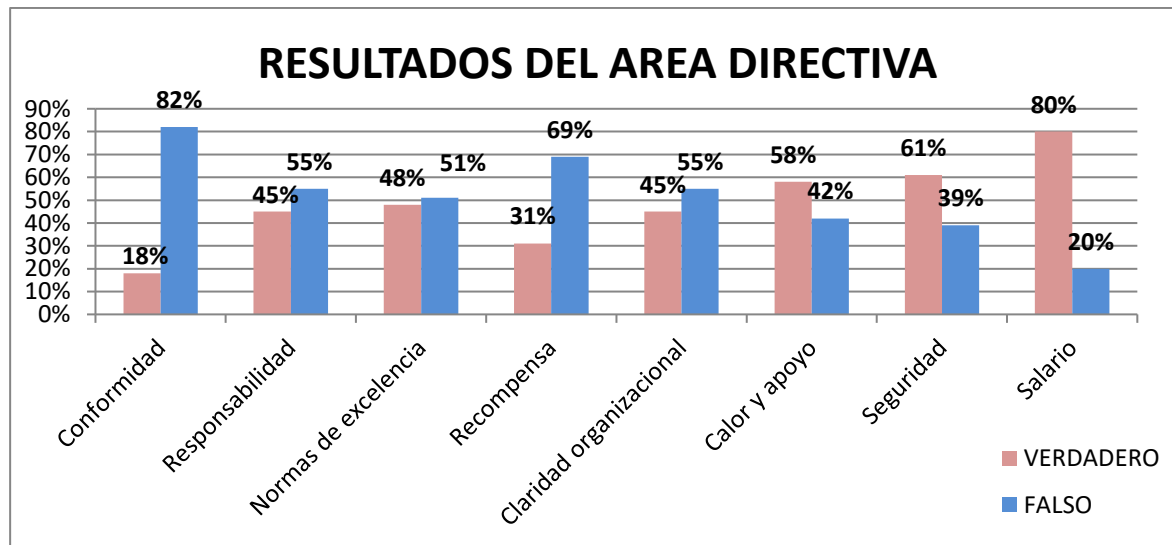
**RECOMPENSA:** el 60% tibia es el grado en que los miembros del área asistencias de la Clinica MG Salud sienten el reconocimiento como resultado de un buen trabajo, es importante mantener e impulsar de manera positiva a los empleados para el mejoramiento de sus resultados.

**CLARIDAD ORGANIZACIONAL:** para esta área asistencial los objetivos para realizar son claros, lo cual permite con facilidad el cumplimiento de sus tareas, el 76% indica una buena posición.

**CALOR Y APOYO:** pala las organizaciones es importante mantener un ambiente laboral tranquilo, que les permita desarrollar sus objetivos tanto de manera grupal como de manera persona, el área asistencial con un 64% indica que son aceptables las relaciones entre compañeros.

**SEGURIDAD:**el resultado del 66% indica que los miembros de la clinica MG Salud sienten una estabilidad y tranquilidad en sus puestos de trabajo, en sus salarios y en las relaciones laborales.

**SALARIO:** para los seres humanos siempre será muy importante mantener la tranquilidad de cubrir sus necesidades básicas, además de esto permitirse en satisfacción al compartir en sus grupos sociales o familiares. Los incentivos monetarios son importantes 58% regular califica el área asistencia.



**CONFORMIDAD:** Grado en que las personas sienten que existen limitaciones impuestas sobre el grupo de trabajo, exceso de leyes, políticas, reglas o prácticas hacia las cuales hay que conformarse en lugar de realizar el trabajo como mejor les parece.

**RESPONSABILIDAD:** Es el grado en que los miembros de la organización reciben responsabilidad personal para realizar la parte de los objetivos organizacionales que les corresponden; el grado con que experimentan que pueden tomar decisiones acerca de cómo realizar un trabajo sin necesidad de estar comprobando cada paso con sus superiores.

**NORMAS DE EXCELENCIA:** Es el énfasis que la organización hace en la calidad del rendimiento y en la producción sobresaliente, incluyendo el grado con que los individuos experimentan y conocen que la organización fija objetivos y metas que representan un reto para ellos.

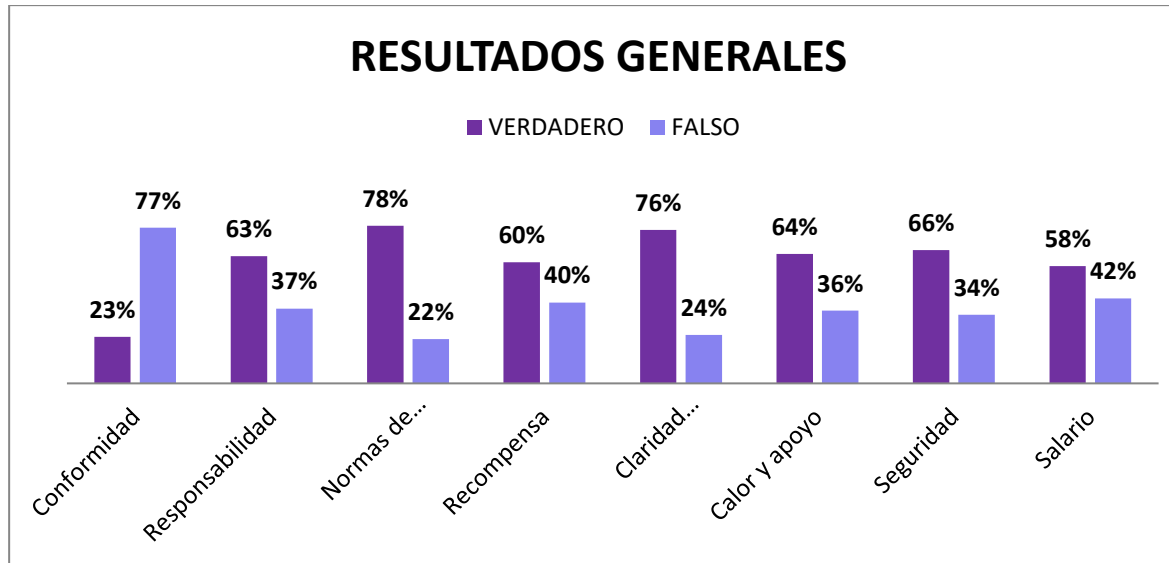
**RECOMPENSA:** Es el grado en que los miembros sienten que son recompensados y reconocidos por el buen trabajo en lugar de ser ignorados o castigados cuando las cosas salen mal.

**CLARIDAD ORGANIZACIONAL:** entendida como la percepción que los miembros del grupo experimentan que las cosas están bien organizadas y los objetivos claramente definidos en lugar de ser confusos, desordenados o caóticos.

**CALOR Y APOYO:** Es el sentimiento experimentado por los miembros de la organización, por el cual se considera la amistad como norma apreciada por el grupo, existiendo confianza y apoyo mutuo. Es el sentimiento que las buenas relaciones prevalecen en el entorno de trabajo sintiéndose a gusto en el grupo.

**SEGURIDAD:** Es entendida como el sentimiento que experimentan los miembros del grupo sobre la estabilidad en el trabajo, protección física, económica y social.

**SALARIO:** Es la sensación de satisfacción-insatisfacción emanada de la capacidad de su salario para cumplir con las necesidades básicas en relación con sus grupos de referencia (amigos y familiares) y la posibilidad o no de alcanzar una mayor remuneración dadas las oportunidades de trabajo.



**CONFORMIDAD:** Con un resultado del 77% de des favorabilidad se observa que las personas sienten que existen limitaciones impuestas sobre el grupo de trabajo, exceso de leyes, políticas, reglas o prácticas hacia las cuales hay que conformarse en lugar de realizar el trabajo como mejor les parece.

**RESPONSABILIDAD:** El 63% positivo es el grado en que los miembros de la organización reciben responsabilidad personal para realizar la parte de los objetivos organizacionales que les corresponden; el grado con que experimentan que pueden tomar decisiones acerca de cómo realizar un trabajo sin necesidad de estar comprobando cada paso con sus superiores.

**NORMAS DE EXCELENCIA:** Es el énfasis que la organización hace en la calidad del rendimiento y en la producción sobresaliente, incluyendo el grado con que los individuos experimentan y conocen que la organización fija objetivos y metas que representan un reto para ellos, de acuerdo al instrumento aplicado el 78% es un resultado positivo para este ítem.

**RECOMPENSA:** 60% positivo es el grado en que los miembros sienten que son recompensados y reconocidos por el buen trabajo en lugar de ser ignorados o castigados cuando las cosas salen mal.

**CLARIDAD ORGANIZACIONAL:** 76% entendida como la percepción que los miembros del grupo experimentan que las cosas están bien organizadas y los objetivos claramente definidos en lugar de ser confusos, desordenados o caóticos, con un 76% de respuestas positivas, permite demostrar que el reforzamiento que se viene aplicando actualmente en la empresa se evidencia.

**CALOR Y APOYO:** El 64% es el sentimiento experimentado por los miembros de la Clínica Odontológica MG Salud, por el cual se considera la amistad como norma apreciada por el grupo, existiendo confianza y apoyo mutuo. Es el sentimiento que las buenas relaciones prevalecen en el entorno de trabajo sintiéndose a gusto en el grupo.

**SEGURIDAD:** Es entendida como el sentimiento que experimentan los miembros del grupo sobre la estabilidad en el trabajo, protección física, económica y social con un resultado del 66% positivo.

**SALARIO:** 58% es la sensación de satisfacción derivada de su salario para cumplir con las necesidades básicas en relación con sus grupos de referencia (amigos y familiares) y la posibilidad o no de alcanzar una mayor remuneración dadas las oportunidades de trabajo.

## CONCLUSIONES

Se realizó un diagnóstico de clima laboral de la clínica odontológica MG Salud. Para este diagnóstico se investigó, por medio de diferentes fuentes secundarias, los instrumentos existentes en la literatura organizacional y se definió como herramienta adecuada un instrumento de análisis adaptado a las características específicas de nuestra cultura y que permitiera observar diferentes variables, establecer un nivel base de referencia a partir del cual se estructure su estrategia de crecimiento de la clínica.

A partir de una revisión exhaustiva de las herramientas existentes para la medición del clima laboral se propuso como herramienta el TECLA, instrumento que se utiliza para la medición del clima organizacional. Se siguió el protocolo propuesto por el creador de este instrumento aprovechando la ventaja de ser una herramienta estandarizada y normalizada para la realidad de las empresas colombiana.

Se identificaron, sistematizaron y analizaron las ocho variables propuestas por el instrumento de medición. Estas son: Conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensa, claridad organizacional, calor y apoyo, seguridad y salario.

Las cuales hacen parte de las principales dimensiones consideradas por el instrumento aplicado y corresponden a las variables más importantes a tener en cuenta en un análisis de clima organizacional.

Como plan de acción se entregó a la clínica odontológica MG Salud, una serie de estrategias de aplicación y recomendaciones, con la finalidad de desarrollar un clima organizacional apto para la potenciación de las capacidades y habilidades de los empleados, permitiéndoles la orientación al logro de los objetivos y metas de la clínica.

En un escenario cambiante como son las organizaciones, se hace necesario plantear estrategias coordinadas a corto, mediano y largo plazo, con el fin de desarrollar climas organizacionales apropiados, formas de transmitir y emitir información sin que esta fuera distorsionada o tergiversada para mantener o incrementar altos niveles de productividad conservar la buena imagen de la organización tanto a nivel interno y externo y contribuir al cumplimiento de los objetivos tanto organizacionales como personales.

<b>ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL</b>					
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>COMO</b>	<b>QUIEN</b>	<b>CUANDO</b>	<b>DONDE</b>	<b>OBSERVACION</b>



<p>Beneficios Odontológicos para los empelados y su familia</p>	<p>Todos los empleados de MG SALUD más 3 personas de su núcleo familiar (esposo y 2 hijos. En caso de ser soltero beneficia a los padres y hermanos menores de edad) obtienen el beneficio del 25% en tratamientos odontológicos</p>	<p>Presidencia y Odontologo</p>	<p>A necesidad y según estudio previo</p>	<p>Instalaciones de Mg salud</p>	<p>Se debe consultar con el odontólogo y Presidencia antes de realizar el tratamiento.</p>
<p>Celebración días especiales</p>	<p>Celebración con torta gaseosa para cada sede. Mensaje institucional que envía por correo electrónico para los días de la Secretaria, el odontólogo, los administradores y contadores. Se entregara un detalle marcado con el logo de MG SALUD (suvenir)</p>	<p>Recursos humanos</p>	<p>Marzo, Abril, Mayo, junio, Agosto Septiembre, Octubre, Noviembre,</p>	<p>Instalaciones de Mg salud</p>	<p>se realiza en cada sede</p>

Charlas para bienestar del trabajador	empleados de planta temas en nutrición planificación familiar.	Recursos humanos	por programar	Instalaciones de Mg salud	Socializar la necesidad con la ARP y la EPS para ver si nos regalan la capacitación
Fiesta para los empleados cada año	empleados de planta, comité para planificación de eventos	Recursos humanos	Octubre	por definir	
Aguinaldo navideño	Cada navidad se brinda tanto a empleados como a odontólogos un tarjeta deseando Feliz Navidad con una cajita con natilla, buñuelos y hojuela	Jeje de Compras y Recursos Humanos	Diciembre	En cada sede	
Actividad mensual para celebrar los cumpleaños.	A cada empleado se le dará media jornada libre previa programación con cada coordinador de sede, esta jornada solo podrá ser aprovechada el mes del cumpleaños.	Recursos Humanos	Todos los meses	Instalaciones de Mg salud	

	Cada mes se enviará a cada sede una torta para comprar y celebrar con los odontólogos y auxiliares que cumplen años en el mes.				
Créditos institucionales	Se otorgan créditos a los empleados que llevan 6 meses, sujeto a estudio de crédito y solo se realizará 1 vez a el año. El valor máximo del préstamo será de \$500.000, pagaderas en 10 cuotas de \$50.000 cada quincena.	Jeje de Compras y Contabilidad	A necesidad y según estudio previo	Sedes de Mg salud	
Detalle para hijos y hermanos el 31 de Octubre	Para hijos menores de 12 años de empleados se brindarán dulces.	Recursos humanos	Octubre	Instalaciones de Mg salud	
Serguros para vehiculos	Convenio para Odontólogos y personal Administrativo, con Uniseguros para poliza colectiva de seguros de autos con tarifas especiales. Cuyos valores serán	Contabilidad, Recursos Humanos, Tesoreria	A partir de Octubre de 2012	Sedes de Mg salud	Cada vez que un usuario de la póliza colectiva deja de trabajar en MG Salud se informa a Uniseguros para que

	deducidos de la liquidación de honorarios y nóminas.				los débitos se hagan en forma paraticular, liberando responsabilidad para la empresa.
Creditos con Bancolombia	Convenio con Bancolombia para acceder facilmente a creditos de libre inversion con bajos intereses y deduccion por nomina.	Bancolombia estudia capacidad de endeudamiento	A partir de Septiembre de 2012	Bancolombia	En caso de que el empleado incumpla con sus obligaciones, MG Salud está libre de responsabilidades.
Convenios financieros con comfama	Convenio con Comfama en creditos de libre inversion y salud para hacer deduccion por nomina.	Comfama estudia capacidad de endeudamiento	Se ha hecho siempre	Comfama	En caso de que el empleado incumpla con sus obligaciones, MG Salud está libre de responsabilidades.
Convenio con comfama para actividades deportivas y educativas	Presentando el carné de afiliación a la Caja de Compensación Comfama obtiene descuentos en recreación, educación y salud. Periódicamente MG Salud estará informando acerca de estos beneficios.	Recursos humanos	Trimestral	MG Salud	Se preguntará con la asesora si es posible que nos entreguen las revistas para los empleados de MG Salud



## REFERENCIAS

Alcover de la Hera (2004) Introducción a la psicología del trabajo. Madrid España. Mc Graw Hill.

Méndez C (2001) METODOLOGIA investigación y desarrollo del proceso de investigación. Bogota Colombia. Mc Graw Hill.

Burnet L (1997) El clima de trabajo en las organizaciones. Mexico DF. Trillas.

Brunet, L. (1987). *El Clima de trabajo en las organizaciones. Definicion, diagnostico y consecuencias*. Mexico: Trillas.

Tamayo M (1991) Aprende a investigar. Bogota Colombia. Icfes.

Hurtado J (2006) El proyecto de investigación. Bogota Colombia. Quiron Sypal.

Bustamante, S., Pérez, I., Maldonado, M. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional.

*Investigación y Postgrado*. 21 (2), p.231-248.

Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud*

*Pública*, 39(2), p. 385-393.

Cárdenas, L., Arciniegas, Y., Barrera, M. (2009). Modelo de intervención en clima organizacional. *International Journal of*

*Psychological Research*, 2(2) p.121-127.

Sánchez , Z., Iglesias A. (2015). Generalidades del clima organizacional. *MediSur*, 13(3), p.455-457.

Molina, C., Montejo, F., Ferro, J. (2004). Evaluación del clima organizacional educativo en una institución de educación superior.

*Investigaciones Andina*, (9), p. 5-12.

Pérez, I., Mujica, M. (2007). Gestión del clima organizacional: una acción deseable en la universidad. *Laurus*, 13(24) 290-304.

Marín, , A A; (2012). Construcción y validación de una medida de clima organizacional. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 8(0) 223-234. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67925837002>

Rodríguez, D. (2007). *Diagnóstico del clima organizacional*. México D.F.: Alfaomega.

Calva D. B., Hernández G. L., (2004). Análisis de la percepción del clima laboral en Interceramic-Puebla. Tesis profesional para obtener el título en Licenciatura en Administración de Empresas. Universidad de las Américas Puebla. Escuela de Negocios, Departamento de Administración de Empresas. Cholula, Puebla, México

García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 25(42), 43 – 61.

Toro, F. (2009). *Clima Organizacional*. Medellín: Cincel.

Cárdenas, L., Arciniegas, Y.C., y Barrera, M. (2009). Modelo de intervención en clima organizacional. *International Journal of Psychological Research*, 2(2), 121-127.

Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario

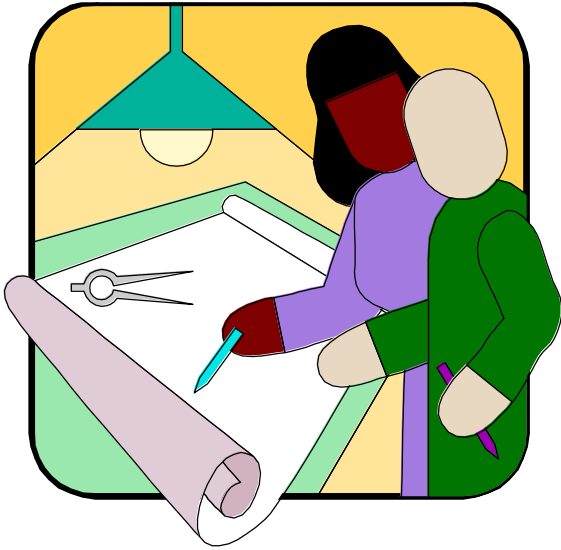
[http://www.invecom.org/eventos/2009/pdf/sanchez\\_m.pdf](http://www.invecom.org/eventos/2009/pdf/sanchez_m.pdf)

## **Anexos**

CUESTIONARIO TECLA

**(Técnica de Evaluación del Clima laboral)**





## OBJETO DEL INSTRUMENTO

- \* Detectar áreas de tensión y conflicto en la organización que impiden: el logro de objetivos y la satisfacción necesidades
- \* Permite retroalimentar las políticas organizacionales
- \* Posibilita la medición de la motivación del personal.

## CONFORMADO POR OCHO VARIALES

1. CONFORMIDAD
2. RESPONSABILIDAD
3. NORMAS DE EXCELENCIA

4. RECOMPENSA
5. CLARIDAD ORGANIZACIONAL
6. CALOR Y APOYO
7. SEGURIDAD
8. SALARIO

---

### ***DIMENSIONES***

- I. **CONFORMIDAD:** Grado en que las personas sienten que existen limitaciones impuestas sobre el grupo de trabajo, exceso de leyes, políticas, reglas o prácticas hacia las cuales hay que conformarse en lugar de realizar el trabajo como mejor les parece.
  
- II. **RESPONSABILIDAD:** Es el grado en que los miembros de la organización reciben responsabilidad personal para realizar la parte de los objetivos organizacionales que les corresponden; el grado con que experimentan que pueden tomar decisiones acerca de cómo realizar un trabajo sin necesidad de estar comprobando cada paso con sus superiores.

- III. **NORMAS DE EXCELENCIA:** Es el énfasis que la organización hace en la calidad del rendimiento y en la producción sobresaliente, incluyendo el grado con que los individuos experimentan y conocen que la organización fija objetivos y metas que representan un reto para ellos.
- IV. **RECOMPENSA:** Es el grado en que los miembros sienten que son recompensados y reconocidos por el buen trabajo en lugar de ser ignorados o castigados cuando las cosas salen mal.
- V. **CLARIDAD ORGANIZACIONAL:** entendida como la percepción que los miembros del grupo experimentan que las cosas están bien organizadas y los objetivos claramente definidos en lugar de ser confusos, desordenados o caóticos.

VI. **CALOR Y APOYO:** Es el sentimiento experimentado por los miembros de la organización, por el cual se considera la amistad como norma apreciada por el grupo, existiendo confianza y apoyo mutuo. Es el sentimiento que las buenas relaciones prevalecen en el entorno de trabajo sintiéndose a gusto en el grupo.

VII. **SEGURIDAD:** Es entendida como el sentimiento que experimentan los miembros del grupo sobre la estabilidad en el trabajo, protección física, económica y social.

VIII. **SALARIO:** Es la sensación de satisfacción-insatisfacción emanada de la capacidad de su salario para cumplir con las necesidades básicas en relación con sus grupos de referencia (amigos y familiares) y la posibilidad o no de alcanzar una mayor remuneración dadas las oportunidades de trabajo.

*ESCALA DE INTERPRETACIÓN*

PORCENTAJE %	CLASIFICACIÓN
0-20	CRÍTICA
21-40	BAJA

41-60	TIBIA
61-80	<b>ACEPTABLE</b>
81-90	BUENA
91-100	ÓPTIMA



EJEMPLO

**DIMENSIÓN I. CONFORMIDAD**

ITEMS	5	12	14	23	41	58	86
POSITIVA	13	8	11	7	14	6	8
NEGATIVA	3	8	5	9	2	10	8

RESPUESTAS POSITIVAS: 67

PORCENTAJE: 59.8%

**RESPUESTAS NEGATIVAS: 45**

- **(7 X 16) = 112**



- 112      100%
- 67      X      = 59.8%

**PROCEDIMIENTO:**

- \* ESTABLECER EL 100% DE CADA DIMENSIÓN QUE SE ESTABLECE MULTIPLICANDO EL NÚMERO DE ITEMS DE LA DIMENSIÓN X NÚMERO DE PERSONAS QUE RESPONDIERON EL TEST EN LA RESPECTIVA ÁREA. (7 X 16 ) PARA EL TOTAL SE MULTIPLICA 90 \* EL # DE PERSONAS QUE RESPONDIERON.
  
- \* SUMAR SEPARADAMENTE LAS RESPUESTAS POSITIVAS Y LAS RESPUESTAS NEGATIVAS. LAS RESPUESTAS VERDADERAS SE CONVIERTEN EN POSITIVAS A EXCEPCIÓN DE LOS ÍTEMS: 4, 5, 7, 8, 11, 12, 13, 15, 17, 19, 20, 23, 28, 30, 34, 35, 38, 40, 41, 42, 46, 50, 52, 56, 58, 60, 64, 66, 70, 71, 74, 75, 76, 78, 79, 82, 87, 89, 90.
  
- \* ESTABLECER UNA REGLA DE TRES SIMPLE PARA DETERMINAR EL PORCENTAJE DE POSITIVIDAD QUE TIENE LA DIMENSIÓN EN EL RESPECTIVO GRUPO.

**CALIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE TECLA**

<b>DIMENSIÓN</b>		<b>ITEMS</b>
I	CONFORMIDAD	5-12-14-23-41-58-86
II	RESPONSABILIDAD	3-18-32-36-48-57-66-68-75-89
III	NORMAS DE EXCELENCIA	1-10-19-21-28-30-39-46-47-54-55-64-84
IV	RECOMPENSA	6-15-17-33-37-42-45-50-51-60-69-78-87

V	CLARIDAD ORGANIZACIONAL	2-9-11-20-27-29-38-56-65-72-73-74-82-83
VI	CALOR Y APOYO	4-22-31-34-40-49-53-63-67-76-85-90
VII	SEGURIDAD	8-13-24-26-35-44-59-62-71-77-80
VIII	SALARIO	7-16-25-43-52-61-70-79-81-88

## **CUESTIONARIO TECLA**

### **OBJETIVO:**

### **ANÁLISIS DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA LABORAL DE UNA ORGANIZACIÓN**

Al responder las siguientes preguntas tenga en cuenta:

1. Considere su caso y el de su grupo de trabajo.
2. Cuando la frase se refiera explícitamente a la organización o a la empresa responda con base en su percepción.
3. Lea cuidadosamente cada frase y decida si se aplica o no a su trabajo.
4. Si su respuesta es afirmativa coloque una “V” en la casilla correspondiente en la hoja de respuestas.
5. Si su respuesta es negativa coloque una “F” en la casilla correspondiente en la hoja de respuestas.

6. En caso de cambiar de respuesta, encierre en un círculo la opción equivocada y marque nuevamente la respuesta deseada.

Recuerde que esto no es una prueba, por tanto no existen respuestas correctas o incorrectas. Lo importante es la primera impresión que usted tiene acerca de la aplicabilidad de cada frase a la situación de su grupo de trabajo.

Usted dispondrá de aproximadamente treinta minutos para contestar este cuestionario.

Le agradecemos de antemano su colaboración al responder este cuestionario, con el cual se pretende contribuir al mejoramiento de su organización.

**CUESTIONARIO TECLA**

EMPRESA: \_\_\_\_\_

CARGO O DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

- |  |   |   |
|--|---|---|
| 1. La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad sus obligaciones               | V | F |
| 2. El superior se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo              | V | F |
| 3. Cada uno es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal | V | F |
| 4. Son frecuentes las pugnas y rivalidades entre los compañeros de trabajo     | V | F |
| 5. Aquí la gente se siente como metida en una jaula                            | V | F |

- |   |   |   |
|---|---|---|
| 6. En esta empresa se premia a la persona que trabaja bien                      | V | F |
| 7. Las presentaciones sociales que se reciben son apenas las obligatorias       | V | F |
| 8. Creo que hay manejos poco claros en la forma como dirigen a los empleados    | V | F |
| 9. Cada una de las personas cuenta con los elementos de trabajo necesarios      | V | F |
| 10. A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes               | V | F |
| 11. Por lo general tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por cual empezar | V | F |
| 12. Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo              | V | F |



13. A menudo ocurre, que por temor a consultar se decide lenta y erradamente
- V F
14. Existe flexibilidad en las reglas de trabajo
- V F
15. La eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase
- V F
16. Aquí se dan ayudas extralegales adicionales a lo que está estipulado en el contrato de trabajo
- V F
17. Hay que tener miedo cuando se comete un error
- V F
18. Por lo general solo nos piden cuentas del trabajo cuando lo hemos acabado
- V F

- |   |   |   |
|---|---|---|
| 19.En general el trabajo se hace superficial, mediocrementemente                                      | V | F |
| 20.No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar                    | V | F |
| 21.Toda decisión que se tome es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica | V | F |
| 22.Los superiores son cordiales en el trato con los subalternos y viceversa                           | V | F |
| 23.Los cambios en las políticas de la empresa se imponen sin consultar a los afectados                | V | F |
| 24.Las observaciones que se hacen sobre el trabajo son justas   | V | F |
| 25.Se puede esperar regularmente un aumento de sueldo   | V | F |

26. Se requiere saber demasiado de las personas para aceptarlas como empleados V F
27. La iluminación de los puestos de trabajo es adecuada V F
28. Si un trabajo parece difícil, se retarda hasta donde se pueda V F
29. En esta empresa se cumple: “Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”. V F
30. En realidad nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo V F
31. Cuando necesitamos algo, el jefe está dispuesto a ayudarnos V F
32. Todo lo que se haga en nuestro trabajo debe estar previamente aprobado

- |  |   |   |
|--|---|---|
|  | V | F |
| 33. Normalmente se da un reconocimiento especial por el buen desempeño del trabajo | V | F |
| 34. Mis compañeros de trabajo viven mejor que yo                                   | V | F |
| 35. Aquí se despide a la gente con facilidad                                       | V | F |
| 36. Cada cual elige la manera de desarrollar su trabajo                            | V | F |
| 37. Por lo general los trabajos que se asignan son buena fuente de experiencia     | V | F |
| 38. A menudo se inician trabajos que no se sabe por qué se hacen                   | V | F |
| 39. Casi todos sugieren ideas para mejorar la calidad y los procedimientos de      |   |   |

trabajo	V	F
40.Cuando se solicita un favor todos dicen estar ocupados	V	F
41.Es necesario un largo trámite para obtener cualquier permiso	V	F
42.Son muy frecuentes las sanciones por fallas en el trabajo	V	F
43.Las prestaciones sociales que la organización brinda son justas	V	F
44.Puedo contar con la empresa como respaldo en mi vejez	V	F
45.El que se esfuerza en el trabajo es recompensado	V	F
46.Muchas veces de trabaja tan poco como sea posible	V	F
47.En esta empresa se busca que el trabajo sea cuidadosamente planeado y		

organizado	V	F
48. Aquí se fijan mucho en como se emplea el tiempo de trabajo	V	F
49. Siento que trabajo con compañeros, no con rivales	V	F
50. Son frecuentes las sanciones por errores sin importancia	V	F
51. Por lo regular, a la persona que trabaja bien se le premia con una mejor posición en la empresa	V	F
52. El costo de la vida afecta en forma especial a los empleados de esta organización	V	F
53. Aquí la gente no se entromete en la vida privada de los demás	V	F
54. Casi nadie ahorra esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones		

- |  |   |   |
|--|---|---|
|  | V | F |
| 55. Aquí, la calidad del trabajo tiene que ser excelente   | V | F |
| 56. Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial no se sabe quien debe resolverlo | V | F |
| 57. El trabajo se revisa únicamente al finalizarlo   | V | F |
| 58. La gente cambia su manera de actuar cuando se acerca el jefe                                       | V | F |
| 59. Para evitar problemas en el futuro, es mejor expresar el desacuerdo                                | V | F |
| 60. Normalmente se buscan los errores y no las cualidades de nuestro trabajo                           | V | F |

- |   |   |   |
|---|---|---|
| 61. Aquí se remunera al empleado según su habilidad   | V | F |
| 62. No se ahorran precauciones para la seguridad de los empleados en caso de emergencia                           | V | F |
| 63. El superior tiene buena voluntad para colaborar en lo que se necesite   | V | F |
| 64. Los superiores no se preocupan por que se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo                    | V | F |
| 65. Generalmente la persona que se vincula a la empresa recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo | V | F |
| 66. Casi todos hacen su trabajo como mejor les parece   | V | F |
| 67. Aquí se dicen las cosas como son, pero de buenas maneras  | V | F |



- |   |   |   |
|---|---|---|
| 68.Normalmente me dicen lo que tengo que hacer  | V | F |
| 69.Si se comete un error, se enseña a corregirlo  | V | F |
| 70.Realizando la misma labor se ganaría más en otra empresa   | V | F |
| 71.El ambiente que se respira en esta empresa es tenso  | V | F |
| 72.En esta empresa se publican las noticias de interés para los empleados   | V | F |
| 73.Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo con el fin de mejorar la calidad del mismo | V | F |
| 74.Se observa cierta desorganización en la distribución del trabajo   | V | F |

75. En esta organización se busca que cada cual tome decisiones de como realizar su trabajo V F
76. No vale la pena ayudar a los compañeros, a la larga no lo agradecen V F
77. Aquí uno puede expresarse sin temores con respecto al trabajo V F
78. Cualquier error que se cometa en el trabajo indisponen a los superiores V F
79. Mis amigos fuera del trabajo tienen más ingresos que yo V F
80. Los empleados tienen derecho a apelar las decisiones de los superiores V F

81. En la empresa existe cierta preocupación porque el empleado dé educación a sus hijos V F
82. En realidad, a casi nadie le importa comenzar un trabajo aunque no se haya terminado el que se está haciendo V F
83. Por lo general las ordenes que recibimos están de acuerdo con las dadas anteriormente V F
84. Existe interés por parte de los superiores para estimular las iniciativas de los empleados de la organización V F
85. Normalmente cuando trabajamos en grupo con otras dependencias de la organización nos colaboramos satisfactoriamente V F
86. Aquí existe mucho formalismo para todo V F

87. Es igual que trabaje intensamente o que no lo haga V F

88. Con el sueldo que la gente gana en esta empresa se puede llevar una vida decente V F

89. Las directivas están pendientes de los más mínimos errores que se puedan cometer V F

90. A menudo se presentan hostilidades entre el personal V F

