	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 1 de 99</b>

Código de la dependencia. 16

<b>FECHA</b>	viernes, 14 de junio de 2019
--------------	------------------------------

Señores  
**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA**  
 BIBLIOTECA  
 Ciudad

<b>UNIDAD REGIONAL</b>	Extensión Chía
------------------------	----------------

<b>TIPO DE DOCUMENTO</b>	Tesis
--------------------------	-------

<b>FACULTAD</b>	Ciencias Administrativas Económicas y Contables
-----------------	--

<b>NIVEL ACADÉMICO DE FORMACIÓN O PROCESO</b>	Administrativo
---	----------------

<b>PROGRAMA ACADÉMICO</b>	Elija un elemento.
---------------------------	--------------------

El Autor(Es):

<b>APELLIDOS COMPLETOS</b>	<b>NOMBRES COMPLETOS</b>	<b>No. DOCUMENTO DE IDENTIFICACIÓN</b>
Mora Vergara	Eduar Alberto	1076623079

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
 Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
 www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co  
 NIT: 890.680.062-2

*Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad  
 Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional*



**MACROPROCESO DE APOYO  
PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO  
DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL  
REPOSITORIO INSTITUCIONAL**

**CÓDIGO: AAAR113  
VERSIÓN: 3  
VIGENCIA: 2017-11-16  
PAGINA: 2 de 99**

Director(Es) y/o Asesor(Es) del documento:

<b>APELLIDOS COMPLETOS</b>	<b>NOMBRES COMPLETOS</b>
Florez Espinal	Luz Deicy

<b>TÍTULO DEL DOCUMENTO</b>
Propuesta metodológica para medir la cultura y clima organizacional del hospital “nuestra señora del Carmen” de Tabio Cundinamarca.

<b>SUBTÍTULO (Aplica solo para Tesis, Artículos Científicos, Disertaciones, Objetos Virtuales de Aprendizaje)</b>

<b>TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE: Aplica para Tesis/Trabajo de Grado/Pasantía</b>
Administración de empresas

<b>AÑO DE EDICION DEL DOCUMENTO</b>	<b>NÚMERO DE PÁGINAS</b>
31/05/2019	Pag:63

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co  
NIT: 890.680.062-2

*Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad  
Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional*



<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAR113</b>
<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
	<b>PAGINA: 3 de 99</b>

### DESCRIPTORES O PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS (Usar 6 descriptores o palabras claves)

ESPAÑOL	INGLÉS
1.cultura organizacional	Organizational culture
2.clima organizacional	Organizational climate
3.talento humano	Human talent
4.trabajo en equipo	Teamwork
5.colaboradores	Collaborators
6.comportamiento organizacional	Organizational behavior

### RESUMEN DEL CONTENIDO EN ESPAÑOL E INGLÉS

(Máximo 250 palabras – 1530 caracteres, aplica para resumen en español):

#### Resumen

El Hospital nuestra señora del Carmen su origen es desde 17 noviembre del 1922 gracias a la colaboración de la Señora Mercedes Gracia y a su hermana María del Carme, con los años se ha desarrollado en infraestructura y tecnología y ha ido incorporando nuevas especialidades acordes con las necesidades de sus usuarios hoy cuenta con los siguientes servicios; rayos x, para mejorar el servicio para los usuarios.

La institución manifiesta que se ha venido presentados problemas para el alcance de los objetivos y alineamientos de los colaboradores con la organización en la cual genera y mal ambiente laboral, relacionado con los problemas de comunicación, procesos de contratación, incentivos, comunicación, lo que no permitía alcanzar los objetivos de la organización y generaba un mal servicio a los usuarios , para así garantizar un buen servicio al usuario, como uno de los principales objetivos del Hospital de Tabio.

#### Abstract

The Hospital Our Lady of Carmen its origin is from 17 November 1922 thanks to the collaboration of the Lady Mercedes Gracia and its sister Maria del Carme, over the years it has been developed in infrastructure and technology and has been incorporating new specialties according to the needs of its



<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
	<b>PAGINA: 4 de 99</b>

users today it has the following services; x rays, to improve the service for the users

The institution states that problems have been encountered in the scope of the objectives and alignments of the collaborators with the organization in which it generates and the working environment related to communication problems, recruitment processes, incentives, communication, which did not allow the objectives of the organization to be achieved and generated a bad service to the users in order to guarantee a good service to the user, as one of the main targets of Tabio Hospital.

**AUTORIZACION DE PUBLICACIÓN**

Por medio del presente escrito autorizo (Autorizamos) a la Universidad de Cundinamarca para que, en desarrollo de la presente licencia de uso parcial, pueda ejercer sobre mí (nuestra) obra las atribuciones que se indican a continuación, teniendo en cuenta que, en cualquier caso, la finalidad perseguida será facilitar, difundir y promover el aprendizaje, la enseñanza y la investigación.

En consecuencia, las atribuciones de usos temporales y parciales que por virtud de la presente licencia se autoriza a la Universidad de Cundinamarca, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad; así como a los usuarios de las redes, bases de datos y demás sitios web con los que la Universidad tenga perfeccionado una alianza, son:

Marque con una "X":



<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
	<b>PAGINA: 5 de 99</b>

<b>AUTORIZO (AUTORIZAMOS)</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1. La reproducción por cualquier formato conocido o por conocer.	X	
2. La comunicación pública por cualquier procedimiento o medio físico o electrónico, así como su puesta a disposición en Internet.	X	
3. La inclusión en bases de datos y en sitios web sean éstos onerosos o gratuitos, existiendo con ellos previa alianza perfeccionada con la Universidad de Cundinamarca para efectos de satisfacer los fines previstos. En este evento, tales sitios y sus usuarios tendrán las mismas facultades que las aquí concedidas con las mismas limitaciones y condiciones.	X	
4. La inclusión en el Repositorio Institucional.	X	

De acuerdo con la naturaleza del uso concedido, la presente licencia parcial se otorga a título gratuito por el máximo tiempo legal colombiano, con el propósito de que en dicho lapso mi (nuestra) obra sea explotada en las condiciones aquí estipuladas y para los fines indicados, respetando siempre la titularidad de los derechos patrimoniales y morales correspondientes, de acuerdo con los usos honrados, de manera proporcional y justificada a la finalidad perseguida, sin ánimo de lucro ni de comercialización.

Para el caso de las Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía, de manera complementaria, garantizo(garantizamos) en mi(nuestra) calidad de estudiante(s) y por ende autor(es) exclusivo(s), que la Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía en cuestión, es producto de mi(nuestra) plena autoría, de mi(nuestro) esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi(nuestra) creación original particular y, por tanto, soy(somos) el(los) único(s) titular(es) de la misma. Además, aseguro (aseguramos) que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto (manifestamos) que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos de la Tesis o Trabajo de Grado es de mí (nuestra) competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Universidad de Cundinamarca por tales aspectos.



<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
	<b>PAGINA: 6 de 99</b>

Sin perjuicio de los usos y atribuciones otorgadas en virtud de este documento, continuaré (continuaremos) conservando los correspondientes derechos patrimoniales sin modificación o restricción alguna, puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación de los derechos patrimoniales derivados del régimen del Derecho de Autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, “*Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores*”, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables. En consecuencia, la Universidad de Cundinamarca está en la obligación de RESPETARLOS Y HACERLOS RESPETAR, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

**NOTA:** (Para Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía):

**Información Confidencial:**

Esta Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía, contiene información privilegiada, estratégica, secreta, confidencial y demás similar, o hace parte de la investigación que se adelanta y cuyos resultados finales no se han publicado.

**SI \_\_\_ NO x.**

En caso afirmativo expresamente indicaré (indicaremos), en carta adjunta tal situación con el fin de que se mantenga la restricción de acceso.

**LICENCIA DE PUBLICACIÓN**

Como titular(es) del derecho de autor, confiero(erimos) a la Universidad de Cundinamarca una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, por un plazo de 5 años, que serán prorrogables indefinidamente por el tiempo que dure el derecho patrimonial del autor. El autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito. (Para el caso de los Recursos Educativos Digitales, la Licencia de Publicación será permanente).



<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAR113</b>
<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
	<b>PAGINA: 7 de 99</b>

b) Autoriza a la Universidad de Cundinamarca a publicar la obra en formato y/o soporte digital, conociendo que, dado que se publica en Internet, por este hecho circula con un alcance mundial.

c) Los titulares aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.

d) El(Los) Autor(es), garantizo(amos) que el documento en cuestión, es producto de mi(nuestra) plena autoría, de mi(nuestro) esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi (nuestra) creación original particular y, por tanto, soy(somos) el(los) único(s) titular(es) de la misma. Además, aseguro(aseguramos) que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto (manifestamos) que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos es de mí (nuestro) competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Universidad de Cundinamarca por tales aspectos.

e) En todo caso la Universidad de Cundinamarca se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.

f) Los titulares autorizan a la Universidad para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.

g) Los titulares aceptan que la Universidad de Cundinamarca pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.

h) Los titulares autorizan que la obra sea puesta a disposición del público en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en el “Manual del Repositorio Institucional AAAM003”

i) Para el caso de los Recursos Educativos Digitales producidos por la Oficina de Educación Virtual, sus contenidos de publicación se rigen bajo la Licencia Creative Commons: Atribución- No comercial- Compartir Igual




<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
	<b>PAGINA: 8 de 99</b>




Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
[www.ucundinamarca.edu.co](http://www.ucundinamarca.edu.co) E-mail: [info@ucundinamarca.edu.co](mailto:info@ucundinamarca.edu.co)  
NIT: 890.680.062-2

*Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad  
Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional*



	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAR113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16 PAGINA: 9 de 99

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAR113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16 PAGINA: 7 de 8



j) Para el caso de los Artículos Científicos y Revistas, sus contenidos se rigen bajo la Licencia Creative Commons Atribución- No comercial- Sin derivar.



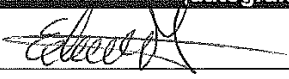
**Nota:**

Si el documento se basa en un trabajo que ha sido patrocinado o apoyado por una entidad, con excepción de Universidad de Cundinamarca, los autores garantizan que se ha cumplido con los derechos y obligaciones requeridos por el respectivo contrato o acuerdo.

La obra que se integrará en el Repositorio Institucional, está en el(los) siguiente(s) archivo(s).

Nombre completo del Archivo Incluida su Extensión (Ej. PerezJuan2017.pdf)	Tipo de documento (ej. Texto, imagen, video, etc.)
1. Eduar Mora. Monografía HDT	Texto, imágenes ,gráficas y tablas
2.	
3.	
4.	

En constancia de lo anterior, Firmo (amos) el presente documento:

APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS	FIRMA (autógrafa)
Mora Vergara Eduar Alberto	

Código Serie Documental 16.32.4

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co  
NIT: 890.680.062-2

Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad  
Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional



<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
	<b>PAGINA: 10 de 99</b>


**PROPUESTA METODOLÓGICA PARA MEDIR LA CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL “NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN” DE TABIO CUNDINAMARCA.**

**PRESENTADO POR:  
EDUAR ALBERTO MORA VERGARA**

**DIRECTORA DE TESIS  
LUZ DEICY FLOREZ ESPINAL**

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
[www.ucundinamarca.edu.co](http://www.ucundinamarca.edu.co) E-mail: [info@ucundinamarca.edu.co](mailto:info@ucundinamarca.edu.co)  
NIT: 890.680.062-2

*Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad  
Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional*

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 11 de 99</b>

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y CONTABLES  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA  
EXTENSIÓN CHÍA

ABRIL, 2018

Dedicatoria


Dedico este trabajo primero a Dios, por permitirme haber legado ha este momento de mi formación profesional. A mi madre por su acompañamiento durante este tiempo, por su comprensión, cariño y apoyo incondicional en cada paso y cada decisión que me has ayudado a tomar durante mi vida. A la profesora Charito que gracias a sus consejos y apoyo hace 5 años inicie mi formación profesional por su apoyo, sus enseñanzas. A mi familia que han estado conmigo en cada momento de mi vida

Agradecimientos

A Dios por permitirme llegar a este momento tan importante en mi vida, en donde he tenido triunfos y momentos difíciles que me han hecho crecer como persona en las diferentes etapas de mi vida

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co  
NIT: 890.680.062-2

*Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad  
Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional*


	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 12 de 99</b>

A madre por la persona que ha sido la persona que me ha acompañado durante mi vida estudiantil, durante mi vida ha sido mi maestra en donde cada paso que hemos dado has estado hay con tu apoyo incondicional, hoy no solo termina nuestra formación profesional este es un triunfo de mi madre, este triunfo es por tu ayuda que me diste durante este tiempo, por tus enseñanzas, cariño y amor gracias madre, a mi familia que con su ayuda y cariño y comprensión han sido parte fundamental de mi vida.


#### Tabla de contenido

Introducción .....	15
Objetivos.....	18
Objetivo general .....	18
Objetivos específicos.....	18
Justificación .....	18
Capítulo 1: Marco Teórico.....	21
1.1.    Reseña histórica .....	21
1.2.    Gestión humana en el hospital Nuestra Señora del Carmen .....	21
1.2.1 Objetivos del área de gestión humana en el hospital de Tabio. ....	22
1.2.2. Plan de acción de la unidad de gestión humana. ....	23
1.2.3.Políticas.....	25
1.2.4. Necesidades y proyecciones.....	26

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co  
NIT: 890.680.062-2

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 13 de 99</b>

1. Capítulo 2: Marco conceptual.....	27
2.1. Gestión humana .....	27
2.2 Clima organizacional .....	28
2.3 Cultura Organizacional .....	29
3 Capítulo 3: Metodología .....	29
3.1 Etapa 1: Recolección de la información .....	30
3.2 Etapa 2: Análisis de información.....	42
3.1.1 Análisis de cultura organizacional .....	42
3.2.1.1 Variable de implicación.....	44
3.2.1.2 Variable Consistencia.....	46
3.2.1.3. Variable adaptabilidad .....	49
3.2.1.4. Variable Misión: .....	51
3.2.3 Análisis clima organizacional.....	53
3.2.3.1 Dimensión Condiciones laborales .....	54
3.2.3.2 Dimensión de valoración .....	56
3.2.3.3 Dimensión de motivación. ....	58
3.2.3.4 Dimensión de responsabilidad .....	60
3.2.3.5 Dimensión trabajo en equipo.....	62
Capítulo 5: Propuesta metodológica .....	65
Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones.....	70
5.1. Conclusiones .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
5.2. Recomendaciones .....	78
Bibliografía.....	82
Anexos.....	85
Anexo 1: tabulación datos sobre cultura organizacional hospital de Tabio...	85
Anexo 2 tabulaciones clima organizacional hospital de Tabio .....	89
Anexo 3: entrevista sobre clima y cultura .....	92
Anexo 4: fotos talleres y actividades.....	98
Actividad juego biopolis .....	98

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
	<b>REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>PAGINA: 14 de 99</b>

Taller sobre servicio..... 99

#### Tabla de figuras


- figura 1 Metodología de investigación
- figura 2 Variables consideradas en el estadio cultura organizacional

#### Tabla de graficas

- Grafica 1 Resultados variable implicación
- Grafica 2 Resultados variable consistencia
- Grafica 3 Resultados variable adaptabilidad
- Grafica 4 Resultados variable misión
- Grafica 5 Resultados variable condiciones laborales
- Grafica 6 Resultados variable valorización
- Grafica 7 Resultados variable motivación
- Grafica 8 Resultados variable responsabilidad
- Grafica 9 Resultados variable trabajo en equipo

#### Tabla

- tabla 1 Cuestionario de medición de la cultura organizacional
- tabla 2 cuestionario de medición del clima organizacional
- tabla 3 preguntas variables implicación
- tabla 4 preguntas variables consistencia
- tabla 5 preguntas variables adaptabilidad
- tabla 6 preguntas variables misión
- tabla 7 preguntas variables condiciones laborales
- tabla 8 preguntas variables valorización
- tabla 9 preguntas variables motivación
- tabla 10 preguntas variables responsabilidad
- tabla 11 preguntas variables trabajo en equipo


	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 15 de 99</b>

### Introducción

A partir de los años 80, las empresas comprendieron que su principal recurso es el talento humano y que, generar un ambiente de trabajo en el que las personas puedan crecer y desarrollarse es la clave para mejorar la productividad; lo que va a verse reflejado en un mejor servicio al cliente.

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
 Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
[www.ucundinamarca.edu.co](http://www.ucundinamarca.edu.co) E-mail: [info@ucundinamarca.edu.co](mailto:info@ucundinamarca.edu.co)  
 NIT: 890.680.062-2

*Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad  
 Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional*


	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 16 de 99</b>

Cada organización es única y cuenta con códigos de comportamiento propios que es importante reconocer y potenciar; la cultura organizacional se relaciona con todas aquellas normas, procedimientos y direccionamientos que la empresa propone para el desarrollo de su actividad; desde planes estratégicos hasta procedimientos. El clima, se refiere a lo que se vive y “respira” dentro de la organización, tiene mucho que ver con las emociones y sentimientos de los colaboradores y su percepción frente al trabajo; por lo tanto, tiene una gran influencia en la forma como se comportan, se relacionan con los demás y desarrollan su trabajo.

El hospital Nuestra Señora del Carmen, desde 1947 atiende a la comunidad de Tabio; por ley está catalogado como un hospital público de nivel. Aunque en un comienzo era muy básico, con los años se ha desarrollado en infraestructura y tecnología y ha ido incorporando nuevas especialidades acordes con las necesidades de sus usuarios. Ofrece los servicios de hospitalizaciones, consulta externa, odontología, y servicio de urgencias entre otros.

En la organización existen dos tipos de personal, por un lado, los que trabajan directamente en la práctica misional como médicos, enfermeras, psicólogos, camilleros etc y los que brindan apoyo desde las áreas administrativa, vigilancia y de servicios generales.




	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 17 de 99</b>

La institución ha venido presentando problemas relacionados con la mala comunicación, la pérdida de interés de sus colaboradores y malas prácticas, lo que tiene consecuencias negativas en el logro de los objetivos organizacionales. Por lo anterior, se plantea la propuesta de realizar un estudio que mida la cultura y clima organizacional y permita, no solo identificar los factores problemáticos si no proponer estrategias de mejoramiento.

La investigación realizada tuvo el objetivo de determinar los factores que alteran el desarrollo normal de la actividad misional de la entidad y permitió diseñar un plan que apoye a los directivos en la toma de decisiones para mejorar el ambiente laboral de la entidad, logrando así una reestructuración que beneficie tanto a los colaboradores como a los usuarios finales.

Con los resultados del estudio, se pudo identificar los factores que alteran el ambiente laboral, generan discordia entre compañeros y baja la calidad en servicio prestado; lo que obviamente genera malestar entre los pacientes quienes terminan siendo los más afectados.

El personal que hizo parte de la investigación, concuerda en que hay problemas administrativos que los afectan y desmotivan, haciendo que sus trabajos no rindan al 100%. Algunos de ellos son: falta de comunicación en el momento de la toma de decisiones por parte de los directivos, la desigualdad

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 18 de 99</b>

que existe en cuanto al tema de contratación directa y por prestación de servicios donde los salarios no son equitativos, la resistencia al cambio, los incentivos por los logros alcanzados y la falta de estabilidad laboral.

## Objetivos

### Objetivo general

Presentar una propuesta metodológica a los directivos del hospital

Nuestra Señora del Carmen de Tabio, una propuesta metodológica de mejoramiento de cultura y clima organizacional.


### Objetivos específicos

Realizar un diagnóstico preliminar para conocer la percepción de los colaboradores del hospital frente a la cultura y clima organizacional.

Investigar la situación actual de cultura y clima organizacional usando métodos como la observación, aplicación de encuestas y realización de entrevista con los empleados del hospital.

Diseñar propuesta metodológica para lo mejora de la cultura y clima organización para los empleados del hospital que les permita alcanzar de una mejor manera los objetivos de la organización.

## Justificación


	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 19 de 99</b>

Las entidades públicas suelen tener comportamientos organizacionales distintos a las empresas privadas puesto que la dependencia del estado puede tener efectos tanto positivos como negativos para el desempeño laboral; en aspectos como los tiempos y procesos, la comunicación, la forma de contratación y los procesos para despedir a las personas.

En cuanto al hospital Nuestra Señora del Carmen, para analizar la cultura organizacional, se realizó un análisis histórico del crecimiento de la entidad y el comportamiento de sus colaboradores a lo largo del tiempo, lo que permitió identificar las conductas que se han adoptado y que han tenido consecuencias favorables o negativas para el crecimiento, teniendo como base los valores las creencias y los principios de la organización.

Entre los resultados más relevantes se encontró la resistencia y adaptabilidad por parte de los empleados del Hospital Nuestra Señora del Carmen, en las diferentes áreas de trabajo, relacionado con la forma de contratación, en la que se combinan nombramientos, prestación de servicios y contratistas, lo que genera molestias e insatisfacción en las áreas de la organización.

Como se mencionó anteriormente, de una sana cultura y un buen ambiente laboral, depende en gran medida el desempeño de los


	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 20 de 99</b>

colaboradores de la organización, por lo que es importante no solo conocer su opinión sino diseñar estrategias que permitan modificar los puntos más críticos; logrando acuerdos que beneficien a ambas partes.

El tener esta investigación va a permitir a la organización implementar una serie de acciones estratégicas con el objetivo de tener un personal altamente calificados, comprometido con los objetivos, misión y visión de la entidad, generar procesos de comunicación asertiva y, obviamente, desarrollar un clima laboral eficiente y eficaz.

Para Valle (1995), es claro que la cultura organizacional se refleja en el comportamiento de los empleados en la organización y adicionalmente potencia aspectos como la eficacia, diferenciación, innovación y adaptación (p 74).

Lo anterior, evidencia la importancia de que la empresa mida constantemente el ambiente y la cultura para, así mismo, diseñar planes adecuados a las necesidades y percepciones de sus colaboradores. Esto le permitirá mejorar la identificación y compromiso de sus colaboradores que encontrarán que la organización se preocupa por escucharlos, atender sus necesidades y toma acciones tendientes al mejoramiento continuo.

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PÁGINA: 21 de 99</b>

## Capítulo 1: Marco Teórico

### 1.1. Reseña histórica


En año 1922, las hermanas Mercedes y María Del Carmen García donan un terreno la para la edificación del hospital en Tabio, que empezó con tres habitaciones y una infraestructura básica, que contaba con un médico, una enfermera y un portero. Para el año 1947, el Fondo Hospitalario de Cundinamarca se hace a cargo de la construcción del edificio, que se termina en 1959. El Fondo nombra una junta administrativa que se encarga de todo su manejo.

Desde su funcionamiento, el hospital ha brindado servicios a diferentes pueblos como Cajicá, Tenjo y Subachoque con un promedio de aproximadamente 1.500 consultas mensuales y una planta de personas de 52 funcionarios. A partir de 1988 se contó con una ambulancia. En la actualidad el hospital Nuestra Señora del Carmen, cuenta con los servicios de rayos X, laboratorio, fisioterapia, odontología, pediatría, medicina interna, medicina general, psicología, ginecología, adicionales a los básicos de hospitalización y urgencias. También realiza jornadas de beneficio a la comunidad como son planificación familiar, vacunación y jornadas de salud.

### 1.2. Gestión humana en el hospital Nuestra Señora del Carmen

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
 Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
[www.ucundinamarca.edu.co](http://www.ucundinamarca.edu.co) E-mail: [info@ucundinamarca.edu.co](mailto:info@ucundinamarca.edu.co)  
 NIT: 890.680.062-2

*Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad  
 Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional*

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 22 de 99</b>

Dentro de los procesos administrativos del hospital, se encuentra el área de gestión humana que tiene un rol muy importante de apoyo administrativo puesto que se encarga de diseñar la línea de acción para que los colaboradores, funcionarios y contratistas realicen su trabajo dentro de las mejores condiciones.

### 1.2.1 Objetivos del área de gestión humana en el hospital de Tabio.


Enfocar las estrategias internas del área con las necesidades empresariales a corto, mediano y largo plazo, dependiendo de su grado de dificultad e importancia; acordes con la legislación que rige el sistema de salud en territorio nacional y que se van reformando acorde a los cambios.

El proceso tiene como objetivo rediseñar el plan de gestión humana del hospital de acuerdo con lo encontrado en los estudios de cultura y clima organizacional.

Los subprocesos sobre los que se realizó la investigación son:

- Seguridad Social
- ✓ Higiene y Seguridad Industrial
- ✓ Gestión de riesgo, emergencias y desastres
- ✓ Régimen interno
- ✓ Administración de personal
- ✓ Registro y control

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co  
NIT: 890.680.062-2

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 23 de 99</b>

- ✓ Formación y capacitación
- ✓ Eje social y cultural
- ✓ Contratación
- ✓ Prestaciones sociales
- ✓ Nomina
- ✓ Medicina preventiva y del trabajo


### 1.2.2. Plan de acción de la unidad de gestión humana.

La plataforma estratégica se a partir de un plan de acción que tiene como base los objetivos estratégicos que el hospital Nuestra Señora del Carmen, ha diseñado en su plan de trabajo anual. Dichos objetivos a su vez deben tener objetivos específicos medibles y alcanzables, deben tener como finalidad dar pie a la operatividad dentro de la entidad.

#### Objetivos estratégicos

- Contribuir al fortalecimiento de los conocimientos y competencias de los servidores públicos de la E.S.E. Hospital Nuestra Señora del Carmen de Tabio, en función del crecimiento personal, laboral, el mejoramiento del servicio prestado y del Sistema Integrado de Planeación y Gestión.
- A través de los programas de bienestar, se busca crear, mantener y mejorar en el ámbito del trabajo las condiciones que favorezcan el desarrollo personal, social y laboral del servidor público, permitiendo

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co  
NIT: 890.680.062-2


	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 24 de 99</b>

desarrollar sus niveles de participación e identificación con su trabajo y con el logro de la misión.

#### Objetivos específicos

- Analizar, planificar y proveer a la E.S.E. Hospital Nuestra Señora del Carmen de Tabio el Talento Humano necesario para el cumplimiento de la plataforma estratégica de la Entidad.
- Fortalecer los procesos de formación y capacitación, que permitan la adquisición y mantenimiento de las competencias a fin de cualificar y adecuar el perfil a las necesidades derivadas de la prestación del servicio a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral; para lo cual, dichas competencias serán desarrolladas en el ser (actitudes y valores), del saber (conocimientos) y del saber- hacer (habilidades).
- Reforzar los aspectos relacionados con el sistema de gestión de la salud y seguridad en el trabajo al interior de la E.S.E. Hospital Nuestra Señora del Carmen de Tabio.
- Promover los valores organizacionales en función de una cultura de servicio público que haga énfasis en la ética administrativa, de tal



	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 25 de 99</b>

forma que se genere el compromiso Institucional y el sentido de pertenencia e identidad.


### 1.2.3.Políticas.

El diseño de un plan de gestión humana para el hospital, implica el cumplimiento de las normas y leyes que rigen las instituciones públicas.

Algunas de ellas son:

- ✓ Normas: ley 9 de 1979, Ley 1523 de 2012, Resolución 2400 de 1979 Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Resolución 976 de 2009: Las disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad reglamentadas en la presente Resolución, se aplican a todos los establecimientos de trabajo, sin perjuicio de las reglamentaciones especiales que se dicten para cada centro de trabajo en particular, con el fin de preservar y mantener la salud física y mental, prevenir accidentes y enfermedades profesionales, para lograr las mejores condiciones de higiene y bienestar de los trabajadores en sus diferentes actividades.
- ✓ Seguridad y Salud en el Trabajo: el cual debe ser implementado por todos los empleadores y consiste en el desarrollo de un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora continua, lo cual incluye la política, la organización, la planificación, la aplicación, la evaluación, la auditoría y las acciones de mejora con el objetivo de

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co  
NIT: 890.680.062-2

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 26 de 99</b>


anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y la salud en los espacios laborales, a través de plan de SG-SST

- ✓ Normas: Ley 9 de 1979, ley 1562 de 2012, Decreto 1295 de 1994, Decreto 1072 de 2015, Resolución 2400 de 1979 Ministerio de Trabajo y Seguridad Social: Sistema General de Riesgos Laborales: Es el conjunto de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos, destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan. Las disposiciones vigentes de salud ocupacional relacionadas con la prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades laborales y el mejoramiento de las condiciones de trabajo, hacen parte integrante del Sistema General de Riesgos Laborales.

#### 1.2.4. Necesidades y proyecciones.

Es necesario que el departamento de gestión humana del hospital de Nuestra Señora del Carmen, inicie una caracterización de cada uno de sus colaboradores teniendo en cuenta aspectos socio demográficos como la

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
 Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
[www.ucundinamarca.edu.co](http://www.ucundinamarca.edu.co) E-mail: [info@ucundinamarca.edu.co](mailto:info@ucundinamarca.edu.co)  
 NIT: 890.680.062-2


	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 27 de 99</b>

composición del núcleo familiar, edad, condiciones físicas, mentales, edad, orientación sexual. Dicho instrumento servirá para elaborar un diagnóstico de necesidades y expectativas y para diseñar planes y programas acordes con ellas; lo que va a facilitar la inversión eficiente de los recursos, aumentar la satisfacción y generar acciones de apoyo para que realicen mejor sus funciones.

## 1. Capítulo 2: Marco conceptual

### 2.1. Gestión humana

En el ámbito organizacional, se entiende por gestión humana la estructura de manejo de capital intelectual, de conocimiento y aprendizaje que abarca al hombre o grupo de personas que la componen cada área de trabajo. Según Chiavenato (2009): “la gestión humana se entiende como el

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PÁGINA: 28 de 99</b>

proceso como reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.


Adicionalmente, Edgar Eslavana (2004), lo muestra como un área estratégica cuyo objetivo es crear valor para la organización. Otros autores, mencionan que la gestión humana es el proceso por el cual la organización recluta y retiene el personal necesario para alcanzar sus objetivos a mediano, corto y largo plazo. A medida que la organización crece y aumenta el personal, es fundamental innovar en los planes y programas que permiten que todos los colaboradores brinden valor agregado a la organización.

## 2.2 Clima organizacional

Según Lewin (1936), el comportamiento humano depende de la situación en la que se encuentre la persona y la influencia que el entorno ejerza en ella, es decir, que está marcado por la interacción entre la persona y el ambiente.

Chiavenato (2009), afirma: “el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización”; es decir, los niveles de satisfacción y motivación con las que el trabajador no solo desarrolla su trabajo, si no, que crece y se desarrolla personal y profesionalmente.

Para otros autores como Jonhson (1972), Payne (1974) y Dressel (1976), el clima organizacional está relacionado con la conducta de los

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 29 de 99</b>

empleados; es decir las normas, valores, estructuras etc y es un aspecto relevante porque afecta de manera directa el cumplimiento de los objetivos.


### 2.3 Cultura Organizacional

Desde el punto de vista de varios autores encontramos las siguientes definiciones sobre cultura organizacional; Chiavenato (1989), afirma que la cultura es “un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.” (p. 464). Es decir, una serie de reglas no explícitas que se crean y conforman a partir de las experiencias de las personas en el entorno de la organización.

Para García y Dolan (1997), es: “... la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual...” (p.33). De acuerdo con lo anterior, se puede concluir que la cultura es la manera como una persona percibe su entorno y como puede mejorarlo desde sus condiciones.

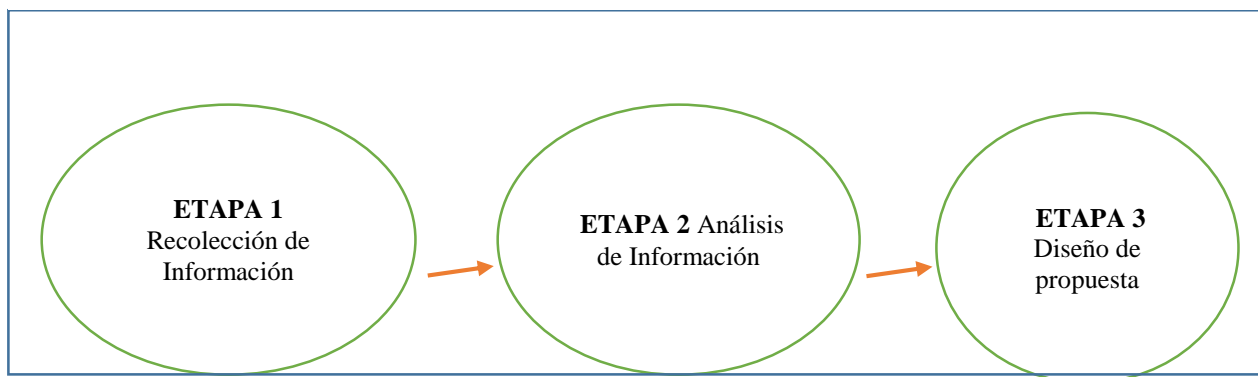
## 3 Capítulo 3: Metodología

La metodología elegida para la investigación fue de carácter cualitativo puesto que la información se recolectó a partir de la observación de comportamientos naturales, discursos, respuestas a entrevistas y datos recolectados en estudios anteriores realizados por la institución.

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 30 de 99</b>

El proceso fue desarrollado en tres fases que permitieron la recolección y análisis de la información para presentar una propuesta de mejoramiento de las estrategias de clima y cultura organizacional del hospital Nuestra Señora Del Carmen de Tabio.


Figura 1: Metodología de investigación.



Fuente: elaboración propia

### 3.1 Etapa 1: Recolección de la información

Para la recolección de la información referente a la cultura organizacional se utilizaron dos instrumentos diseñados con base en los

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 31 de 99</b>

modelos planteados por Denison y Neale (1994, 2000) para la medición de la cultura organizacional. Para la medición del clima, se utilizó el modelo presentado por la Cámara de Comercio de Barranquilla (2015).

Con estos dos modelos se lleva a cabo el análisis de la situación actual de los colaboradores del hospital con relación a las áreas de facturación, farmacia, hospitalización, medicina general, mantenimiento, servicios generales y admiración.

Para realizar este estudio se tuvo en consideración las siguientes variables:


Figura 2: Variables consideradas en el estudio cultura organizacional

<b>Implicación</b> ✓ Empoderamiento ✓ Trabajo en equipo ✓ Desarrollo de capacidades	<b>Consideración</b> ✓ Valores centrales ✓ Acuerdos ✓ Coordinación e integración
<b>Adaptación</b> ✓ Orientación al cambio ✓ Orientación al cliente ✓ Aprendizaje organizativo	<b>Misión</b> ✓ Dirección y propósito estratégico ✓ Metas y objetivos ✓ Visión

Fuente: Denison & Neale (1994, 2000)

Denison (1994) presenta la siguiente definición para cada una de las variables:

➤ **Implicación:** el poder de cada miembro de la organización para organizarse en equipos estando comprometidos con su trabajo, siendo parte importante de la organización en el cumplimiento de los objetivos, para ello


	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 32 de 99</b>

se compone de 3 variables que son: empowerment, entendido como la autoridad, iniciativa y capacidad que tienen los individuos para dirigir su propio trabajo. Esto genera un sentimiento de pertenencia y responsabilidad hacia la organización (variables 1 a 5). Trabajo en equipo entendido como la unión de las capacidades de un grupo de personas para llevar y cumplir acabo metas y objetivos (ítems 6 al 10) y desarrollo de capacidades, que son las competencias y habilidades de cada empleado con el objeto de mantener su competitividad y aprovechar nuevas oportunidades de negocio (ítems 11 al 15).

➤ **Consistencia:** integración de la visión de la organización con cada miembro que la compone y su conformidad con lo que hace o aporta a su desarrollo de actividades para ello se compone de 3 variables: los valores centrales que son un conjunto de sentimientos que de identidad y expectativas en el sitio de trabajo (ítems 16 al 20). Acuerdo, es decir las actas o formatos de medición de compromiso con la empresa y organización (ítems 21 al 25) y coordinación e integración que mide la capacidad de las diferentes áreas y unidades de la organización para trabajar conjuntamente (ítems 26 al 30).

➤ **Adaptabilidad:** toman a sus clientes como guía, asumen riesgos y aprenden de sus errores, y tienen capacidad y experiencia en introducir cambios. Continuamente están mejorando la capacidad de crear valor para



	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 33 de 99</b>

sus clientes. Se compone de: orientación al cambio, es decir la capacidad de interpretar adecuadamente el entorno del negocio, reaccionar rápidamente a las modas vigentes y anticipar futuros cambios (ítems 31 al 35); orientación al cliente que es cuando la empresa conoce a sus clientes y anticipa sus futuras necesidades. (Ítems 36 al 40) y aprendizaje organizativo: la organización recibe, interpreta y transforma señales del entorno en oportunidades que alienten la innovación, ganando conocimiento y desarrollando capacidades (ítems 41 al 45).

➤ Misión: está enfocada en lo que se quiere dar a conocer o brindar al entorno, es decir quiénes son y qué están ofreciendo, el diseño de la misión se compone de tres variables a saber: dirección y propósitos estratégicos; que identifica la manera como los empleados contribuyen al desarrollo de la organización (ítems 46 al 50); metas y objetivos, vinculados a la misión, la visión y la estrategia, su objetivo es dar a cada colaborador una dirección precisa de su trabajo (ítems 51 al 55). Finalmente, la visión que es la proyección a futuro de la organización en nuevas metas, objetivo y estrategias de mercado (ítems 56 al 60).


Una vez determinado las variables y sus factores se aplica el cuestionario que tiene un sistema de respuesta binario (Si o No), lo anterior como sugerencia del hospital para el análisis más asertivo de la medición de la cultura organizacional.



<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
	<b>PAGINA: 34 de 99</b>

**Tabla 1: Cuestionario de medición de la cultura organizacional.**

<b>Características o variables</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
1. La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo.		
2. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.		
3. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la que se requiere.		
4. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.		
5. La planificación de nuestro trabajo es continua e involucra a todo el equipo.		
6. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización.		
7. Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo		
8. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección.		
9. Los grupos y no los individuos son los principales pilares de la organización.		
10. El trabajo se organiza de modo cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos.		
11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.		
12. Las capacidades del “banquillo” (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente.		
13. Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.		
14. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.		
15. A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo. *		
16. Los líderes y directores practican lo que pregonan.		
17. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.		

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAR113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 35 de 99</b>

**Tabla 1 : Cuestionario de medición de la cultura organizacional (continuación...)**

18. Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.		
19. Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas.		
20. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.		
21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.		
22. Este grupo tiene una cultura “fuerte”.		
23. Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.		
24. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas claves.		
25. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.		
26. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.		
27. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común.		
28. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.		
29. Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización.		
30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.		
31. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.		
32. Respondemos bien a los cambios del entorno.		
33. Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas.		
34. Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias.		
35. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.		
36. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios.		




<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
	<b>PAGINA: 36 de 99</b>

37. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones.		
38. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.		
39. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes.		
40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes.		
41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.		

**Tabla 1: Cuestionario de medición de la cultura organizacional (continuación...)**

42. Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.		
43. Muchas ideas “se pierden por el camino”.		
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.		
45. Nos aseguramos que “la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda”.		
46. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.		
47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.		
48. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.		
49. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.		
50. La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara.		
51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.		
52. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.		
53. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.		
54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.		
55. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.		

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 37 de 99</b>


56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.		
57. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.		
58. El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo		
59. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.		
60. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.		

Fuente: Denison y Neale (1994, 2000).

Para la medición del clima organizacional se emplea el modelo de la Cámara de Comercio de Barranquilla, 2015, el cual cuenta con ocho variables que están relacionadas con el entorno, trabajo y la organización con relación de los empleados.

Existen una serie de factores que permiten medir el ADN de la organización ya que permiten medir los sentimientos y percepciones de los empleados frente a la organización, la forma de trabajar en ella y relación entre compañeros. Los principales son:

➤ **Ambiente laboral:** es un conjunto de contextos que contribuyen a lograr la satisfacción o comodidad en el trabajo; aunque no existe una definición precisa, en general corresponde a elementos estructurales como el tamaño de la organización y el estilo de dirección; las relaciones entre compañeros, la comunicación y el comportamiento que tiene la empresa en


	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 38 de 99</b>

cuanto a la retención de su talento y la motivación con la que trabajan sus colaboradores.

- Autonomía, entendida como la responsabilidad individual, la independencia, la libertad e iniciativa para desempeñarse en su cargo (Silva, 1992).
- Cohesión: Para Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) es la fuerza de los deseos de los miembros del equipo de trabajo para permanecer en él y su compromiso hacia la misión del equipo.
- Percepción de apoyo que es la interpretación general de los empleados sobre el grado en que la organización valora las contribuciones del personal y se preocupa por su bienestar (Eisenberger, 1986).

El ambiente laboral es un factor clave en las relaciones de trabajo puesto que un clima positivo contribuye a una mayor productividad y compromiso de los colaboradores. Por esa razón, resulta de suma importancia que el ámbito de trabajo sea adecuado, agradable y estimulante para conseguir un equipo motivado de alta productividad. Aunque es difícil determinar las variables que lo compone, existen algunas estandarizadas que se pueden usar como punto de partida para el diseño de la investigación.

- Reconocimiento: Jacobis (s.f.) propone llevar a cabo un reconocimiento constructivo, inteligente y efectivo, que no sólo sea un

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 39 de 99</b>


aplaudir, dar palmaditas, o caer en lo que se podría considerar un favoritismo.

➤ **Equidad:** La motivación de un empleado depende del equilibrio entre las aportaciones que el empleado hace a la empresa y las aportaciones que la empresa hace al empleado (Adams, s.f.).

➤ **Innovación:** la innovación organizacional es un proceso intencional que requiere de unas condiciones favorables en la cultura, así como presencia de capital social y la transformación del ambiente laboral propicia de manera visible dichas condiciones (Gómez Bolaño, 2011).

Para la investigación de clima organizacional se utilizó el formulario propuesto por la Cámara de Comercio de Barranquilla (2015) puesto que fue diseñado por expertos en el tema a partir de una investigación realizada en empresas las afiliadas, lo que le otorga rigor y garantiza que las variables estudiadas son las adecuadas; especialmente para el caso de las empresas colombianas.

Adicionalmente, el instrumento diseñado cuenta con 47 preguntas agrupadas en 8 características fundamentales, lo que da un rango amplio de información, haciendo que sea uno de los más completos de los que actualmente se ofrece en el país.

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAR113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 40 de 99</b>

**Tabla 2: cuestionario medición de clima organizacional.**

VARIABLES		
<b>AMBIENTE LABORAL</b>	SI	NO
1.Me siento muy satisfecho con mi ambiente de trabajo		
2. En mi organización está claramente definida su Misión y Visión		
3. Cuenta con los materiales y equipo necesario para realizar su trabajo.		
4.Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho		
5. en esta organización valoran mi trabajo		
7.estoy satisfecho con los beneficios que recibo por parte de la organización		
<b>AUTONOMIA</b>		
8.Mi superior me motiva a cumplir con mi trabajo del a manera que yo considere mejor		
9.Mi superior me motiva a cumplir con mi trabajo del a manera que yo considere mejor		
10.Soy responsable de cumplir los estándares de desempeño y/o rendimiento		
11.Conozco las exigencias de mi trabajo		
12.Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas.		
13.. El horario de trabajo me permite atender mis necesidades personales		
<b>COHESION</b>		
14. Mis compañeros y yo trabajamos juntos de manera efectiva.		
15.En mi grupo de trabajo, solucionar el problema es más importante que encontrar algún culpable		
16. Mi superior inmediato toma acciones que refuerzan el objetivo común de la Institución.		
17. Mi superior inmediato pide mis opiniones para ayudarlo a tomar decisiones		






18. Mi superior inmediato busca los aportes del equipo para que se puedan comprender y dar solución a las actitudes complejas que se presentan.		
19. Mi superior inmediato me exhorta a mejorar mis capacidades o educación.		
20. Mi superior inmediato posee una clara visión de la dirección de nuestro grupo de trabajo.		

**Tabla 2:**

**Variables para medición de clima organizacional (continuación...)**

<b>PRESION</b>		
21. Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.		
22. Mi institución es un lugar relajado para trabajar.		
23. En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.		
24. Me siento como si nunca tuviese un día libre.		
25. Muchas de los trabajadores de mi empresa a mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.		
26. Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo		
<b>APOYO</b>		
27. Hay evidencia de que mi jefe me apoyo utilizando mis ideas o propuestas para mejorar el trabajo.		
28. Considero que mi jefe es flexible y justo ante las peticiones que solicito.		
29. Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito.		
30. A mi jefe la interesa que me desarrolle profesionalmente.		
31. Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.		
32. La dirección se interesa por mi futuro profesional al definir avenidas de desarrollo para mi (capacitación, plan de carrera, etc.)		
<b>RECONOCIMIENTO</b>		
33. Cuando hay una vacante primero se busca dentro de la misma organización al posible candidato.		
34. Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.		
35. Existe reconocimiento de dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la institución		

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 42 de 99</b>

36. Mi jefe me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado.		
37. El instrumento de medición utilizado para evaluar al personal arroja conclusiones justas sobre mi desempeño.		
<b>EQUIDAD</b>		
38. Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe		
39. Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.		
40. Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos.		
41. Mi jefe no tiene favoritos.		
42. Si mi jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.		

### Variables para medición de clima organizacional (continuación...)


<b>INNOVACIÓN</b>		
43. Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.		
44. Cuando algo sale mal, nosotros corregimos el motivo del error de manera que el problema no vuelva a suceder.		
45. Los directivos / superiores inmediatos reaccionan de manera positiva ante nuestras nuevas ideas.		
46. Mi jefe "valora" nuevas formas de hacer las cosas.		
47. Nuestro ambiente laboral apoya la innovación.		

Fuente: Cámara De Comercio De Barranquilla (2015).

## 3.2 Etapa 2: Análisis de información


Una vez aplicada los cuestionarios a los empleados del hospital, se realizó un análisis de los datos encontrados y se llegó a las siguientes conclusiones:

### 3.1.1 Análisis de cultura organizacional

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 43 de 99</b>

Variable 1-Implicación: la primera variable se analizó con 15 ítems del instrumento obteniendo los siguientes resultados:

- La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo.
- Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.
- La información se comparte ampliamente y se puede encontrar fácilmente lo que se necesita.
- Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.
- La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado.
- Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización.
- Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo.
- Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección.
- Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización
- El trabajo se organiza de modo cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 44 de 99</b>

- La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.
- Las capacidades del “banquillo” (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente.
- Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.
- La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.

#### 3.2.1.1 Variable de implicación

Los resultados obtenidos se relacionan en los primeros 15 ítems se analizan en la siguiente gráfica de acuerdo a las preguntas realizadas en la variable de implicación.

Tabla 3. Preguntas variables de implicación

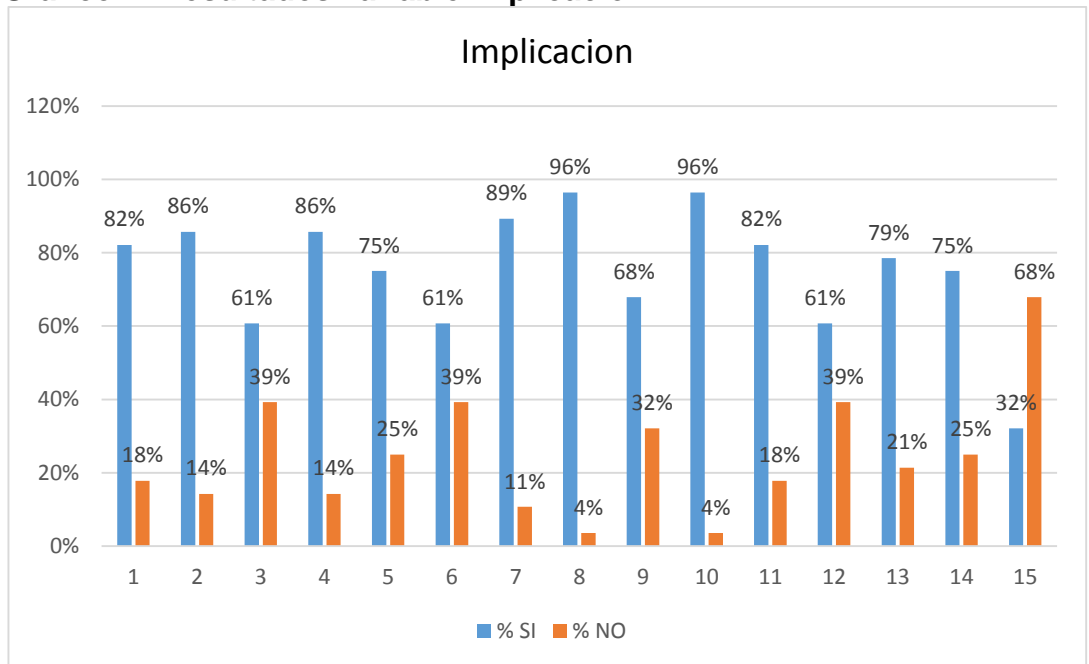
<b>Variables implicación</b>
1. La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo.
2. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.
3. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la que se requiere.
4. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.
5. La planificación de nuestro trabajo es continua e involucra a todo el equipo.
6. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización.
7. Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo




8. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección.
9. Los grupos y no los individuos son los principales pilares de la organización.
10. El trabajo se organiza de modo cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos.
11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.
12. Las capacidades del “banquillo” (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente.
13. Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.
14. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.
15. A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo. \*

Fuente: elaboración propia

**Gráfico 1: Resultados variable implicación.**



Con los datos obtenidos se observa que los colaboradores del hospital están comprometidos con su trabajo, es decir que tiene un sentido de


	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 46 de 99</b>

pertenecía por lo que hace. También manifiestan que se sienten a gusto con el ambiente laboral y las condiciones en las que desempeñan sus funciones. El nivel de empowmermet se calcula en el 86%, lo que se considera alto y demuestra que se comprometen, sienten satisfacción por lo que hacen, toman y hacen parte de las decisiones al momento de realizar o cumplir objetivos; en contraposición con el 14% que no están de acuerdo y consideran que solo están realizando una labor para la que están contratados.

En cuanto al trabajo en equipo, el 96% de los encuestados manifiestan trabajar en grupo. El restante 4%, corresponde a solo una persona que está en desacuerdo de la forma como se orienta el trabajo para lograr alcanzar los objetivos de la organización. El tercer facto, desarrollo de capacidades se evidencia que el 68% de los entrevistados siente que no cuenta con las herramientas necesarias para realizar un trabajo colaborativo con áreas distintas a la suya; esto es una percepción que puede considerarse normal puesto que se trata de un trabajo clínico que requiere un nivel de competencias y conocimientos muy específico.

### 3.2.1.2 Variable Consistencia

En la segunda variable, los siguientes 15 ítems que tiene que ver con tres factores que componen la variable consistencia.

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 47 de 99</b>

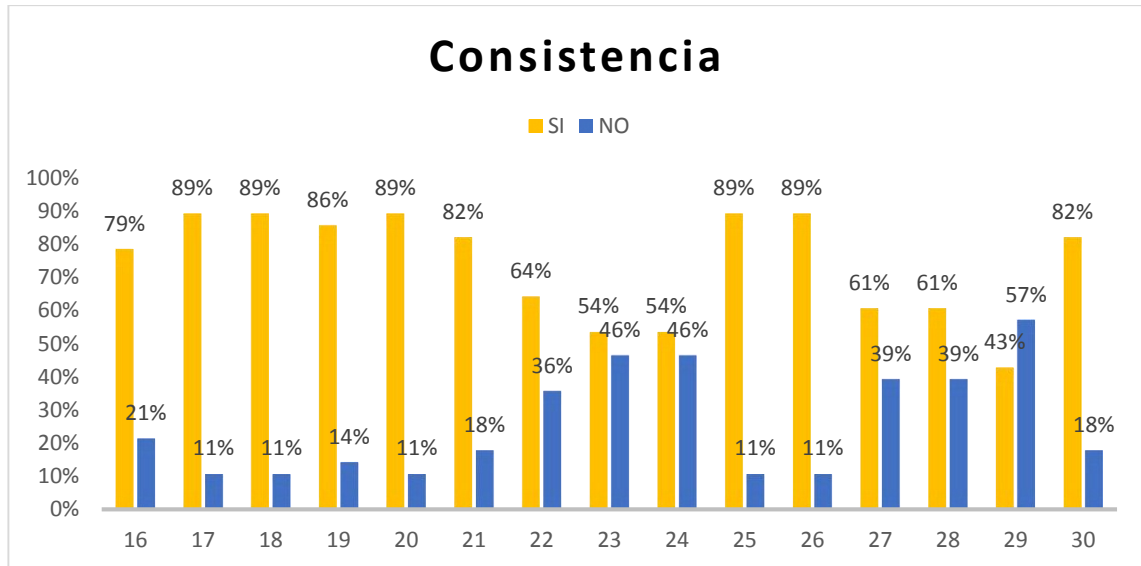
**Tabla 4. Preguntas variables consistencia**

16. Los líderes y directores practican lo que pregonan.
17. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.
18. Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.
19. Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas.
20. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.
21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.
22. Este grupo tiene una cultura “fuerte”.
23. Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.
24. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas claves.
25. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.
26. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.
27. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común.
28. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.
29. Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización.
30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.

Fuente: elaboración propia




Gráfico 2: Resultados variable consistencia.



Los datos obtenidos en la variable consistencia muestra que para el primer factor, que es valor centra, el 86% de los empleados del hospital tiene conocimiento de los manuales de funciones, código ético, principios y normas de cada una de las área de trabajo; lo anterior facilita la convivencia de los empleados con la organización. Contrario a un 14% que manifiestan no conocerlos, lo que dificulta el desarrollo normal de su trabajo. El segundo factor es los acuerdos, en este punto hay un 89% que puede distinguir lo que está bien y lo que está mal; es decir, saben las normas éticas y de comportamiento que deben regir el desarrollo de su trabajo, versus un 11% que suele pasar por encima de lo especificado al momento de hacer las labores encargadas.



	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAR113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 49 de 99</b>

El tercer factor muestra que es notable la falta de trabajo en equipo; los colaboradores manifiestan que no hay colaboración e integración entre los diferentes áreas o equipos de trabajo debido a dos problemas ya identificados: la resistencia al cambio en los procesos de contratación y la falta de una comunicación clara y asertiva.

### 3.2.1.3. Variable adaptabilidad

La tercera variable comprende los ítems del 31 a 45 con tres factores: orientación al cambio, enfoque al cliente y aprendizaje organizacional; para el Hospital de Tabio este proceso esta adaptabilidad lo toma como guía, asumir riesgos, aprendizaje y una integración de los cambios a los diferentes procesos de la organización para mejorar las condiciones de las diferentes áreas de trabajo de la tabulación se encontró la siguiente información:

**Tabla 5. Preguntas variables de adaptabilidad**

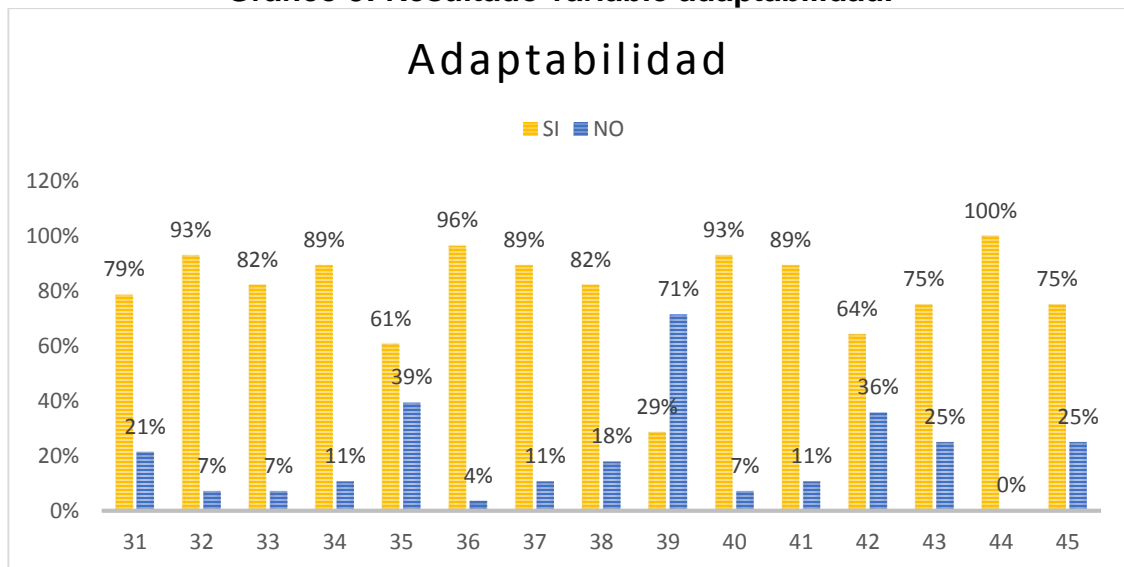
31. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.
32. Respondemos bien a los cambios del entorno.
33. Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas.
34. Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias.
35. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.
36. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios.
37. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones.
38. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.
39. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes.




- 40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes.
- 41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.
- 42. Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.
- 43. Muchas ideas “se pierden por el camino”.
- 44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.
- 45. Nos aseguramos que “la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda”.

Fuente: elaboración propia

**Gráfico 3: Resultado variable adaptabilidad.**



En el proceso de adaptabilidad, el 93% de las personas entrevistadas manifestaron que la organización cuenta con un nivel alto de adaptabilidad a las condiciones de contratación y la forma de asumir el trabajo, en contraste con un 7%, que representa 2 a 3 personas, que se manifiestan inconformes con las condiciones diferentes que hay entre las personas nombradas y las que tienen contrato de prestación de servicios. En este sentido, se muestra que un 71% de las decisiones organizacionales se toman sin tener en cuenta

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 51 de 99</b>

al cliente. Sin embargo, un 29% considera que el cliente es importante para el hospital.

El tercer factor está orientado al aprendizaje organizacional en donde se reciben, interpretan y transforman las señales del entorno como oportunidad de mejorar sus habilidades y como una herramienta de crecimiento interno para los colaboradores del hospital, que encuentra la oportunidad de innovar, obtener conocimiento y desarrollar nuevas capacidades. El hospital realiza capacitaciones las cuales son certificadas, como experiencia laboral.

#### 3.2.1.4. Variable Misión:

la última variable analizada es la misión, que presenta tres factores: dirección y propósito estratégico, metas y objetivos y visión, medido a través de los ítems 46 al 60, al realizar el cuestionario se encuentran los siguientes resultados:

**Tabla 6. Preguntas variables misión**

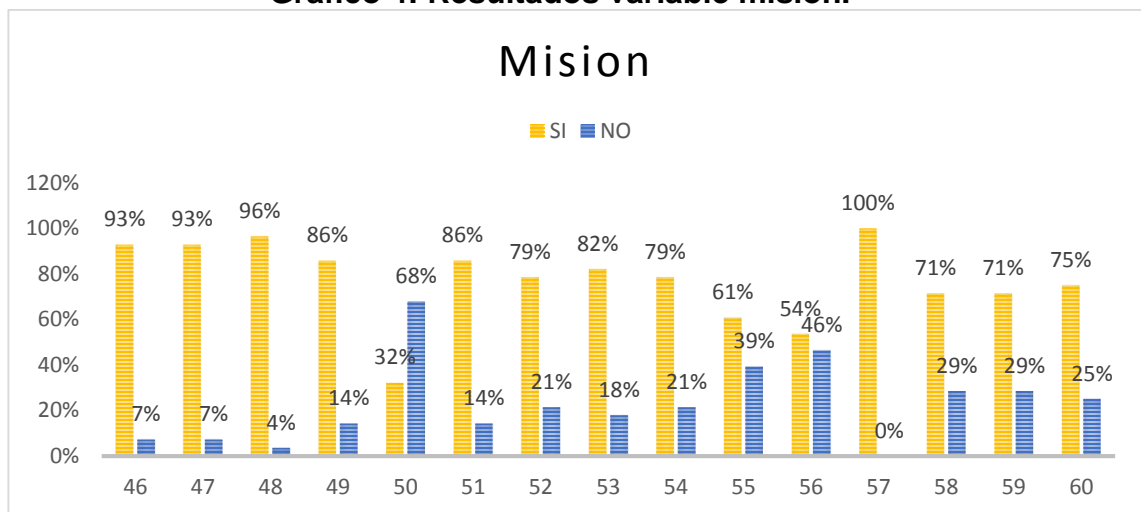
46. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.
47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.
48. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.
49. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.
50. La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara.
51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.
52. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.
53. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.




- 54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.
- 55. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.
- 56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.
- 57. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.
- 58. El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo
- 59. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.
- 60. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.

Fuente: elaboración propia

**Gráfico 4: Resultados variable misión.**



El Hospital de Tabio cuenta con una dirección misional, que, para el factor de dirección y propósito estratégico, un 68% de los colaboradores están en desacuerdo con la orientación estratégica del hospital puesto que no es clara para ellos. Durante la realización del cuestionario se puede también observar que hay empleados que no hacen parte la estrategias desarrolladas por la gerencia con relación de las metas y objetivos

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 53 de 99</b>

propuestos; esto se debe en parte a la necesidad de clarificar los procesos de comunicación y a involucrarlos más en el diseño y desarrollo de las estrategias. En cuanto a las metas y objetivos, un 86% de los entrevistados manifestó trabajar eficientemente en pro del cumplimiento de las metas organizacionales a corto, mediano y largo plazo. Adicionalmente, el 100% de las personas tiene clara la proyección del hospital.

Finalmente, se encuentran cuatro problemas principales que dificultan el cumplimiento de los objetivos de la organización, ellos son:

-Implicación: la encuesta arroja que a menudo las personas no cuentan con las competencias necesarias para el desarrollo de su trabajo.


-Consistencia: no existe un espíritu de trabajo en equipo, las personas no sienten una identidad de grupo que les permita sentirse parte de un equipo.

-Adaptación: el problema consiste en que no se tiene una cultura centrada en el cliente.

-Misión: las preguntas de este ítem muestran que uno de los problemas más representativo es orientación estratégica del hospital no resulta clara para los empleados del hospital.

### 3.2.3 Análisis clima organizacional.

A través del modelo de la Cámara de Comercio de Barranquilla se realiza el cuestionario de medición de clima organizacional, durante la

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 54 de 99</b>

tabulación de la información se determina cinco dimensiones donde se incorporan las 8 variables implementadas para medir el clima organizacional del Hospital de Tabio con relación a sus empleados.

### 3.2.3.1 Dimensión Condiciones laborales

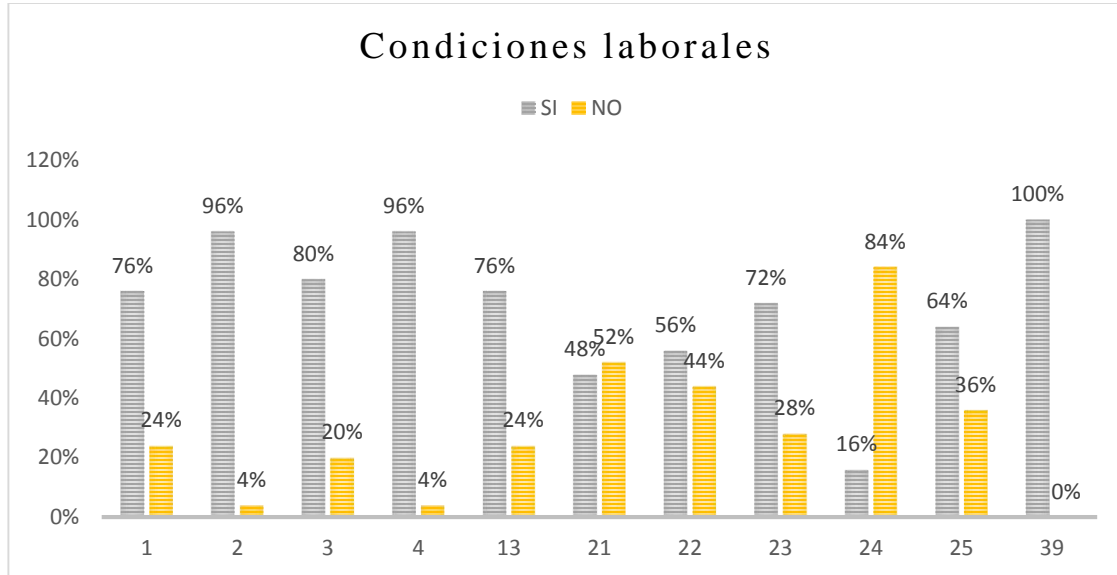
Para la dimensión de condiciones laborales se obtuvieron las siguientes preguntas y respectiva grafica de análisis.

**Tabla 7. Preguntas condiciones laborales**


preguntas	condiciones laborales
1	Me siento muy satisfecho con mi ambiente de trabajo
2	En mi organización está claramente definida su misión y visión
3	Cuenta con los materiales y equipos necesarios para realizar su trabajo
4	salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho
13	El horario de trabajo me permite atender mis necesidades personales
21	tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo
22	mi institución es un lugar relajado para trabajar
23	En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre problemas en el trabajo
24	me siento como si nunca tuviese un día libre
25	muchos de los trabajadores de mi empresa a mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo
39	los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables



**Gráfico 5: Dimensión condiciones laborales.**



La dimensión condiciones laborales agrupa las variables de ambiente laboral; en cuanto a la satisfacción encontramos que el 84% de los empleados del hospital, manifiestan que tiene demasiada carga laboral, lo que los hace sentir que no tienen tiempo para descansar. Con relación a esto que 52% de los empleados tiene mucho trabajo y poco tiempo para realizar las labores, pero al revisar detenida mente estas porcentajes se conoce que 100% de los empleados tiene claro los objetivos que fija el jefe inmediato con relación a cómo desarrollar durante la semana para lograr alcanzar las metas propuesta, con esto no debería a ver carga laboral por parte de los empleados al momento de realizar sus labores.

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 56 de 99</b>

### 3.2.3.2 Dimensión de valoración

En la segunda dimensión es la de valoración en donde se agrupan las variables de autonomía, reconocimiento y equidad y se obtiene la siguiente gráfica a partir de las siguientes preguntas para su análisis.

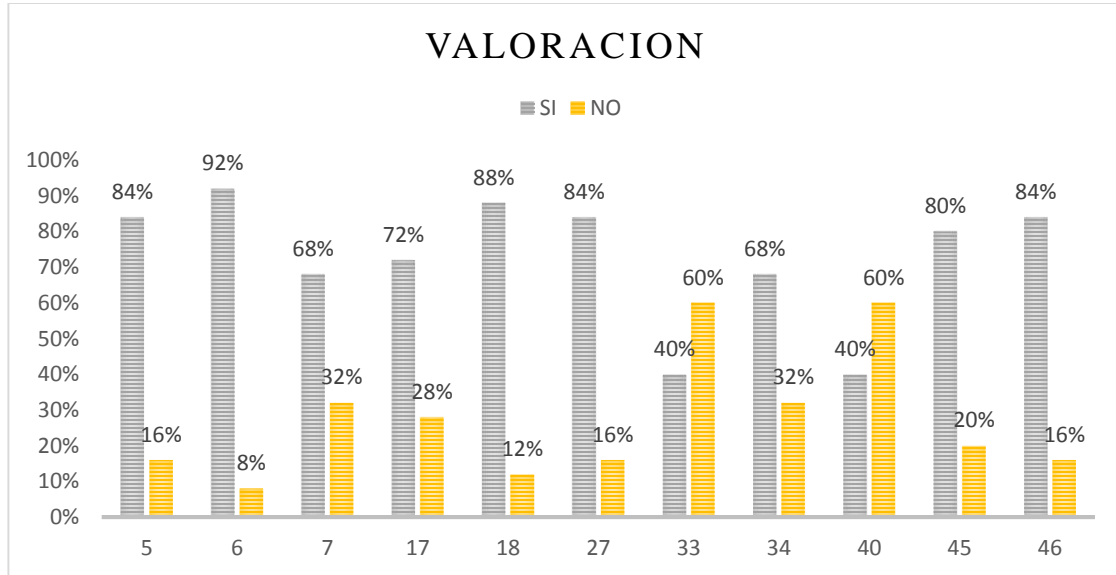
Tabla 8. Dimensión de valorización

preguntas	valorización
5	En esta organización valoran mi trabajo
6	Estoy satisfecho con los beneficios que recibo por parte de la organización
7	Mi superior me motiva a cumplir con mi trabajo de la manera que yo considero mejorar
17	Mi superior inmediato pide mis opiniones para ayudarlo a tomar decisiones
18	Mi superior inmediato busca los aportes del equipo para que se puedan comprender y dar solución a las actitudes complejas que se presentan.
27	Hay evidencia de que mi jefe apoya utilizando mis ideas o propuestas para mejorar el trabajo
33	Cuando hay una vacante primero se busca de la misma organización al posible candidato
34	Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar
40	Es poco probable que mi jefe me alegue sin motivo
45	Los directivos / superiores inmediatos reaccionan de manera positiva ante nuestras nuevas ideas
46	Mi jefe "valora" nuevas formas de hacer las cosas






**Gráfico 6: Resultados variable Valoración.**



Los resultados obtenidos en la dimensión de valoración del hospital muestran que el 60% de los entrevistados está en desacuerdo con la forma como se comunica la información, es decir no hay un crecimiento laboral, lo anterior, debido que cuando hay una vacante disponible no buscan al posible candidato dentro de la organización si no que contratan a una persona externa. Esto se refleja en insatisfacción, molestias laborales y frustración de no poder crecer laboralmente en la organización. El mismo porcentaje manifiesta que es poco probable que reciba motivación por parte de su jefe,

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 58 de 99</b>

es decir no se reconoce con frecuencia los esfuerzos de los empleados por realizar sus labores y no se realiza una retroalimentación asertiva.

En esta dimensión se habló de tres variables en las cuales las más vulnerables es el reconocimiento, una forma de dar reconocimiento a las personas cuando realizan sus labores de acorde a los alineamientos de la organización, es tenerlo en cuenta para un crecimiento en su vida laboral, hacerlo participe en la toma de decisiones, delegarle algunas funciones o responsabilidades que le permita a la organización medir sus capacidades y habilidades para desarrollar las nuevas labores.

### 3.2.3.3 Dimensión de motivación.

La tercera dimensión es la motivación, y las variables agrupadas son; apoyo y reconocimiento se recopiló lo siguientes datos con su respectiva grafica de análisis.

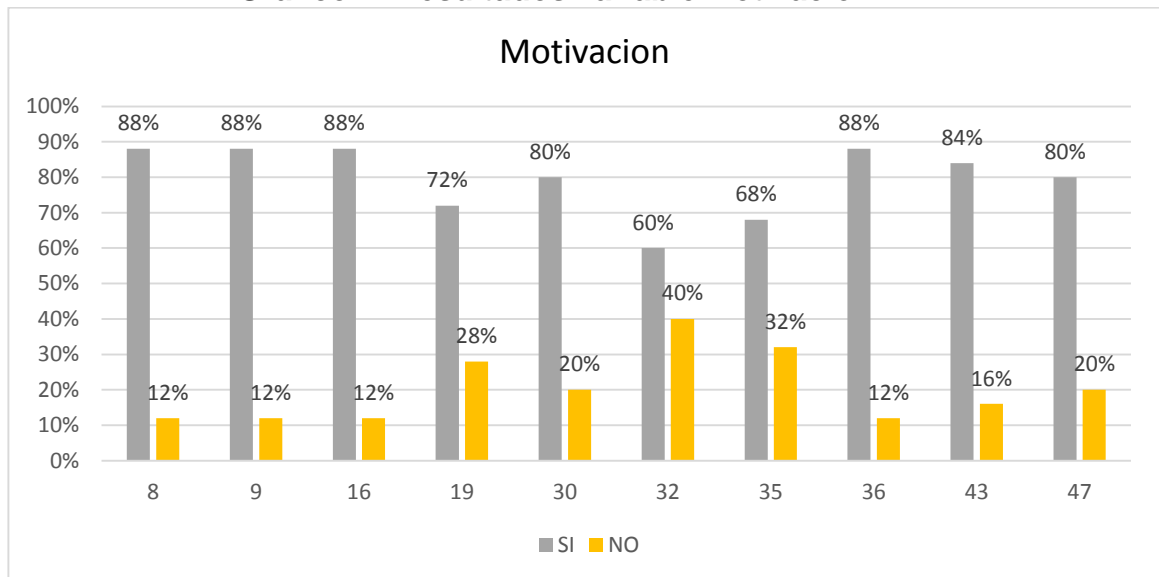
**Tabla 9. Dimensión de motivación**

preguntas	motivación
8	Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito
9	Mi superior me motiva a cumplir con mi trabajo del a manera que yo considere mejor Mi superior me motiva a cumplir con mi trabajo del a manera que yo considere mejor
16	Mi superior inmediato toma acciones que refuerzan el objetivo común en la institución
19	Mi superior inmediato me exhorta a mejorar mis capacidades o educación
30	A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente
32	La dirección se interesa por mi futuro profesional al definir avenidas de desarrollo para mí ( capacitaciones, plan de carrera, etc)




35	Existen reconocimiento de dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la institución
36	Mi jefe me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcanza el objetivo deseado
43	Mi jefe anima a desarrollar mis propias ideas
47	Nuestro ambiente laboral apoya la innovación

**Gráfico 7: Resultados variable Motivación.**



Es claro que un empleado motivado es más productivo y eficiente al momento de alcanzar los objetivos o metas de la organización; el hospital cuenta con una serie de programas de motivación para su empleados, entre las cuales se tiene, desarrollo personal, reconocimiento por esfuerzos y aporte a lograr las metas, se alienta las ideas o aportes de los empleados, se fomenta un ambiente de innovación, un plan de acción para los procesos de capacitaciones certificadas como un adicional a la hoja de vida de cada

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 60 de 99</b>

empleado, una de las debilidades manifestada y observada es que lo empleados no asisten a las capacitaciones por voluntad propia, sino que van obligados no se aprovecha los espacios y los diferentes capacitaciones para desarrollarle sus capacidades y habilidades laborales.

#### 3.2.3.4 Dimensión de responsabilidad

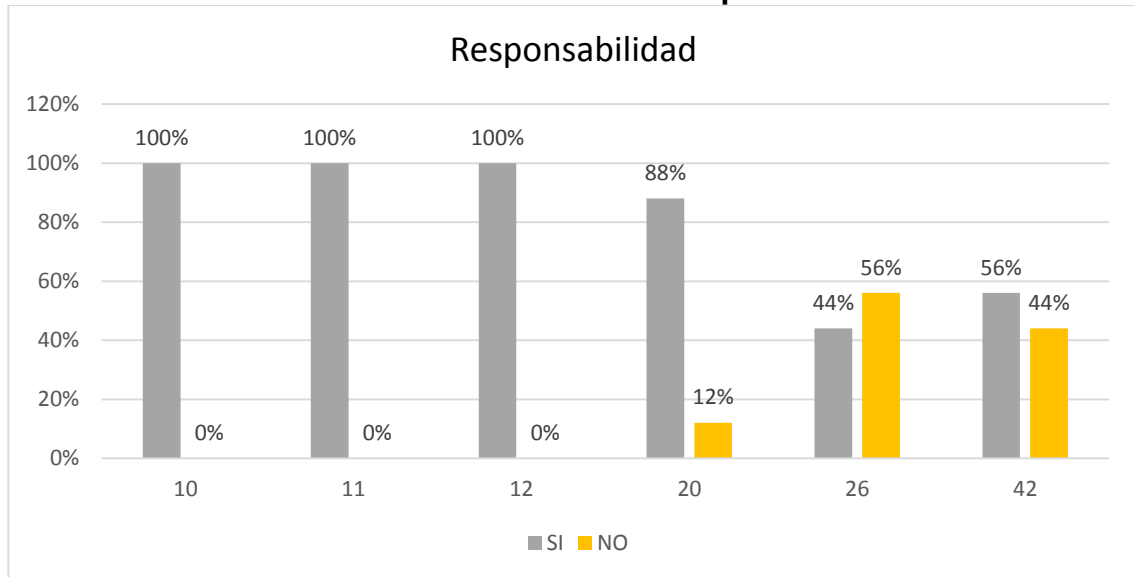
La cuarta dimensión es responsabilidad, con las siguientes variables; autonomía, cohesión y presión, en donde se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 10. Dimensión de responsabilidad


preguntas	responsabilidad
10	Soy responsable de cumplir los estándares de desempeño y/o rendimiento
11	Conozco las exigencias de mi trabajo
12	Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas
20	Mi superior inmediato posee una clara visión de la dirección de nuestro grupo de trabajo
26	Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo
42	Si mi jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece



**Gráfico 8: Resultados variable Responsabilidad.**



En la dimensión de responsabilidad hay aspectos positivos en los que todos empleados están de acuerdo, es decir; se conoce los estándares de desempeño y/o rendimientos, conocen la exigencia de cada puesto de trabajo y los horarios de trabajo permite a los empleados atender necesidades personales, el 100% está de acuerdo que su trabajo le permite realizar y cumplir los objetivos propuestos, por otro lado hay 56% no están de acuerdo en que para realizar su trabajo tiene que hacer un esfuerzo adicional, como consecuencia puede generar despido de la persona cerca del 56%, nos dio a conocer que al despedir a un empleado se realiza por motivos propios de la persona, es decir a presentado dificultades para realizar sus labores dentro del Hospital, con relación a los diferentes manuales y procedimientos con sus obligaciones laborales, es de recordar

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 62 de 99</b>

que se tiene dos tipos de contratación las condiciones cambian para generar la cancelación de contrato laboral.

### 3.2.3.5 Dimensión trabajo en equipo

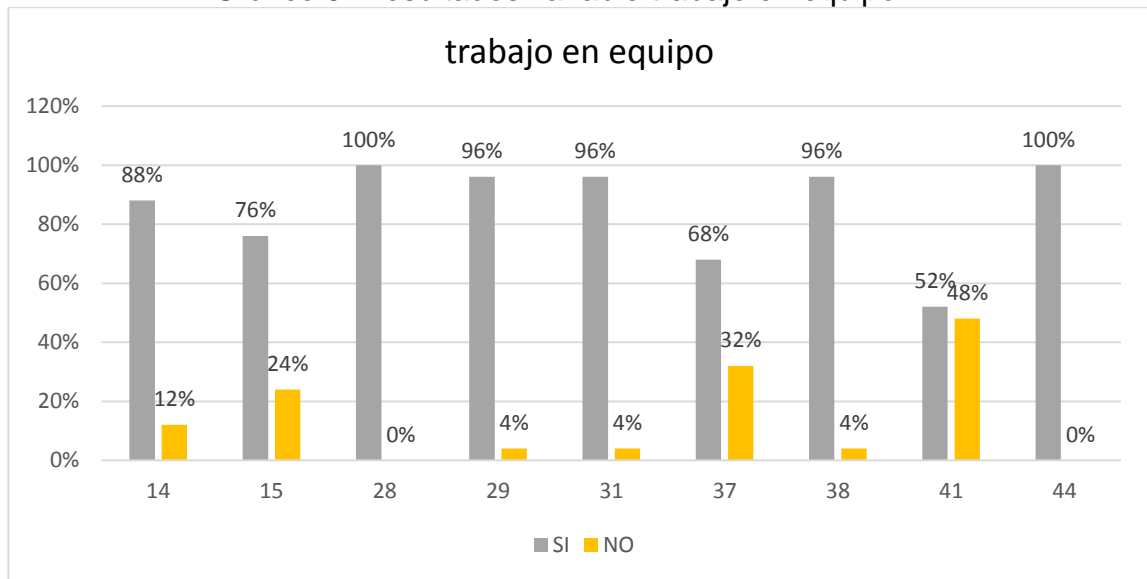
En la dimensión de trabajo en equipo se tiene en cuenta los siguientes preguntas y se analiza el cómo cada miembro de la organización trabaja y se relaciona con los demás compañeros para el cumplimiento de objetivos y metas.

**Tabla 11. Dimensión de trabajo en equipo**

preguntas	trabajo en equipo
14	Mis compañeros y yo trabajamos juntos de manera efectiva
15	En mi grupo de trabajo, solucionamos el problema, es más importante que encontrar algún culpable
28	Considero que mi jefe es flexible y justo ante las peticiones que solicito
31	Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo
37	El instrumento de medición utilizado para evaluar el personal arroja conclusiones justas sobre mi desempeño
38	Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe
41	Mi jefe no tiene favoritos
44	Cuando algo sale mal, nosotros corregimos el motivo del error de manera que el problema no vuelva a suceder




Gráfico 9: Resultados variable trabajo en equipo.



En la dimensión de trabajo en equipo se evidencia si bien hay trabajo en equipo entre las áreas, se tiene buena comunicación con los compañeros, hay conciliaciones cuando hay un problema, se corrige a tiempo los errores y se evitan en el futuro en cuanto a trabajo entre equipos se tienen fallas en la comunicación lo que hace que el trabajo no sea eficiente.

El análisis de los resultados permite identificar las siguientes conclusiones:

-Dimensión condiciones laborales: la principal dificultad es la carga laboral lo que hace que los empleados no tengan tiempo libre y que no les alcanza el horario para terminar sus labores, lo que no permite alcanzar los objetivos y hace que el trabajo no sea eficiente.

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 64 de 99</b>


-Dimensión de valoración: los empleados manifiestan que es poco probable que su jefe inmediato lo motive, es decir, no hay un reconocimiento cuando se efectiva o se cumplen las metas propuesta por cada área de trabajo, no se exacta los logros de los empleados durante sus procesos laborales.

-Dimensión de motivación: el hospital cuenta con un proceso de formación para incentivar el desarrollo personal y profesional de cada empleado, es fundamental desarrollar nuevas estrategias donde permita que los empleados se sientan motivados al realizar sus labores; es decir, otras formas de motivación, como lo es lo del empleado del mes, reconocimiento en público y oportunidades de crecer profesionalmente.

-Dimensión de responsabilidad: se relaciona la eficiencia de los empleados al momento de llevar a cabo sus labores si da más de lo que el hospital espera de cada persona o área de trabajo, es decir 110% de sus capacidades, esto a menudo causa problemas ya que no todas las personas tiene la misma habilidades para desarrollar sus labores lo que genera que se cancele el contrato laboral por incumplimiento.

-Dimensión de trabajo en equipo: se evidencia que los grupos de trabajo son fuerte para realizar sus labores en el sus respectivos puestos de trabajo, pero al relacionarlos con los otras áreas de trabajo presentan



	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 65 de 99</b>

dificultades, como falta de liderazgo, comunicación, conflictos, generando baja productividad o eficiencia a lograr los objetivos del hospital.

### Capítulo 5: Propuesta metodológica

La propuesta metodológica se realizó con base de los dos cuestionarios que se aplicaron al personal del Hospital de Tabio.

En el siguiente esquema se plantea el modelo a seguir para medir cultura y clima organizacional de una forma más clara y con resultados favorables, de acuerdo a (Denison & Neale, 1994, 2000) y (Cámara De Comercio De Barranquilla, 2015). El modelo está estructurado así: variables, dimensiones (surgen al realizar la tabulación de la información obtenida de los cuestionarios a los empleados), factores ( se sacaron de los modelos de los cuestionarios aplicados a los empleados del hospital), descripción del factor,( metas y objetivos trazados con la organización y sus empleados), indicador,( se tiene presente la siguiente escala; en proceso , cumplida y no alcanzada), en el plan de acción es la respuesta inmediata que tiene los lideres para realizar un plan estratégico que permita alcanzar los objetivos del Hospital.



<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
	<b>PAGINA: 66 de 99</b>

Variable	Dimensiones	Factores	Descripción de factor	Indicador	Plan de acción
cultura organizacional	implicación	trabajo en quipo	Los colaboradores aportan ideas de como de debe mejorar y realizar la actividad de acuerdo a las necesidades del área donde está trabajando		
		comunicación e información	La información transmitida por cada uno de los líderes de trabajo es clara y consistente con los objetivos del hospital		
		desarrollo de capacidades	Se brindan herramientas que les permite a los colaboradores mejorar sus capacidades individuales y de trabajo en equipo		
	consistencia	código ético	Se manejan manuales de convivencia, procedimientos y normas que permite llevar una convivencia sana en los diferentes ambientes de trabajo		
		Liderazgo	Se reconoce las capacidades de los colaboradores al momento de ejecutar		



<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
	<b>PAGINA: 67 de 99</b>

		las labores de su área de trabaja		
	toma de decisiones	Soy participativo y toman en cuenta al momento de dar una opinión para la solución de conflictos o mejoras de las actividades laborales		
	manuales de funciones	Conozco y comparto los diferentes manuales de funciones que tiene el hospital relacionado a mis deberes y obligaciones		
adaptabilidad	condiciones laborales	Tengo un espacio de trabajo apropiado para llevar mis labores diaria		
	Innovación	Mejora en la forma como hago mi trabajo, tomo iniciativa para llevar a cabo las labores de mi área de trabajo		
	servicio al cliente	Tengo buena fluidez verbal al momento de hablar con los usuarios y compañeros de trabajo		
misión	acuerdos estratégicos	Conozco los acuerdo estratégicos orientados al trabajo que realizo en la organización		
	Visión	Tengo clara la visión de la organización,		



<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
	<b>PAGINA: 68 de 99</b>

			con mi trabajo y crecimiento laboral		
		Aprendizaje	Tengo al alcance herramientas que me permite crecer profesionalmente		
clima organizacional	condiciones laborales	Satisfacción laboral	Me siento cómodo al trabajar en esta organización ya que tengo unas estabilidad laboral		
		Carga laboral	Mi trabajo me exige pasar más tiempo en el trabajo, y poco tiempo con la familia		
		Objetivos y mentas	Tengo clara los objetivos y metas de la organización al momento de realizar y llevar a cabo mis labores		
	valoración	Motivación	Reconocen mis logres en el trabajo por cumplimiento de objetivos y metas de la organización		
		Desarrollo de ideas	Con frecuencia toman en cuenta mis ideas para dar soluciones a los diferentes objetivos y metas de la organización		
		Reconocimiento	A menudo resalta el alcance de mis		



<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
	<b>PAGINA: 69 de 99</b>

		objetivos a nivel individual y grupal		
motivación	Desarrollo personal	Durante el tiempo que a trabajado en esta organización a alcanzo habilidades y capacidades a nivel personal		
	Visión estratégica	Haga parte de las decisiones de la empresas con relación a la visión que tiene la organización		
	Logros laborales	Durante su trabajo que logros ha tenido a nivel individual y grupal		
responsabilidad	Desempeño y rendimiento laboral	Conozco mi evaluación de desempeño y cuáles son los indicadores que me miden al momento de realizar mi obligaciones con la organización		
	Exigencia laboral	Siente presión por parte de sus supervisores o lideres de grupo al momento de realizar sus obligación en esta organización		
	Visión	Tengo clara cuál es la visión de la organización y como debo contribuir para llevar acabo los objetivos y metas de la organización		




<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
	<b>PAGINA: 70 de 99</b>

trabajo en equipos	Alcance de objetivos	Son fáciles al momento de llevar acabo los objetivos de la organización y a menudo toman en cuenta mi opinión frente a los objetivo relacionados con mi trabajo		
	Comunicación	Hay una comunicación clara y acertada entre los líderes de trabajo y su equipo de trabajo, con el fin de alcanzar los objetivos de la organización		
	Solución de problemas	Es fácil dar soluciones a los diferente problemas que se puedan presentar durante mi jornada de trabajo ya que tenemos herramientas de comunicación y espacios de solución de conflictos		


### Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones.

De acuerdo con la percepción de los colaboradores del Hospital Nuestra Señora del Carmen frente a la cultura y clima organizacional, se puede concluir lo siguiente:

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co  
NIT: 890.680.062-2

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 71 de 99</b>

- El modelo de gestión humana del Hospital no es claro para los colaboradores y contratistas lo que se refleja en problemáticas internas dentro de cada una de las áreas de trabajo como poca motivación, fallas en la comunicación, carencia de liderazgo y un plan de formación inadecuado, lo que impide el cumplimiento de los objetivos de la organización.
- Durante las diferentes actividades que se realizaron con los colaboradores de la empresa, manifestaron su inconformidad frente a la forma de contratación. Actualmente existen dos formas de vinculación: planta de colaboradores (nombramiento) o contratista (prestación de servicios), con cargas de trabajo similares, pero condiciones laborales muy diferentes; lo anterior, genera insatisfacción laboral, lo que afecta de manera directa el funcionamiento del Hospital.
- Se encontró que todos los colaboradores del Hospital de Tabio consideran que su labor es importante e impacta de manera positiva el desarrollo de la organización, ya que aporta ideas orientadas a cumplir los objetivos de su grupo. Sin embargo, las dificultades se evidencian en el momento de trabajar en equipo pues es ahí donde fallan la comunicación, la objetividad, la convivencia y la optimización del tiempo; lo que pone de manifiesto la importancia de diseñar un plan de fortalecimiento que les permita liberarse de sentimientos negativos y

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 72 de 99</b>

aprender a convivir y desarrollar actividades juntos de una manera más positiva.


- El área de Gestión Humana manifestó que es difícil motivar la participación de los colaboradores en las distintas actividades de bienestar, tanto de formación como de socialización; por lo que muchos de los colaboradores desconocen los lineamientos estratégicos de la organización como misión, visión y objetivos, lo que impide que se alineen correctamente con ellos. Es fundamental para la organización diseñar un plan innovador para estas actividades a partir de los gustos de sus colaboradores para así, motivarlos a participar activamente.

Los resultados de la investigación de cultura y clima organizacional, realizados con métodos de observación, aplicación de encuestas y entrevista se pudo concluir lo siguiente:

- La variable ***implicación***, relacionada con trabajo en equipo; se evidenció que, aún con dificultades, los equipos internos logran trabajar en equipo; sin embargo, al relacionarse entre ellos, no pueden llegar a acuerdos metodológicos, se pierde la comunicación y no se encuentran estrategias para el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.
- En la variable ***consistencia***, se puede concluir que cada equipo de trabajo tiene identificado sus líderes, forma de trabajo, capacidades y habilidades; al trabajar con otras áreas se confunden los liderazgos y

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co  
NIT: 890.680.062-2




	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 73 de 99</b>

metodologías; lo que se dificulta aún más por la falta de colaboración y proactividad de algunos colaboradores, en especial los de planta, que se limitan solo a hacer la función para la que fueron contratados sin disponerse a apoyar otras labores. Lo anterior permite evidenciar que hay personas que llevan más de diez años haciendo la misma labora de manera mecánica, sin abrir espacio a la innovación o al cambio.

- Con respecto a la variable **adaptación** se observó que a pesar que los colaboradores suelen dar ideas para innovar y mejorar procesos y procedimientos; estas no son tenidas en cuenta por los directivos de la organización, lo que ocasiona desinterés y desmotivación.
- En la variable de **misión**, se puede evidenciar que los colaboradores no tienen clara la orientación estratégica general del hospital, ni la implementada por cada líder de equipo, debido que carecen de una comunicación asertiva y control de la información; es decir, que la información se va perdiendo o confundiendo en el camino; lo que genera fallas en el cumplimiento de los objetivos y ocasiona un caldo de cultivo para el chisme y la informalidad.


Al analizar cada variable de forma independiente se puede concluir que, si bien el hospital presenta puntos críticos de comunicación, trabajo en equipo y liderazgo; es consciente de ello y está comprometido con un plan de mejoramiento.

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 74 de 99</b>

Si bien se habla de cultura como los principios, valores, normas; es el clima organizacional el que nos muestra cómo es el individuo en la organización, su forma de relacionarse, llevar a cabo sus labores y adaptarse a las condiciones del entorno.


Para la mediación de clima organizacional para los colaboradores del Hospital de Tabio se implementó el modelo de la Cámara de Comercio de Barranquilla (2015), obteniendo las siguientes conclusiones:

- La dimensión **condiciones laborales** se relaciona con los puestos de trabajo, los materiales y recursos utilizados por cada empleado para realizar sus labores. Se evidencia que a pesar de que cuentan con los recursos físicos adecuados, sienten que tienen sobrecarga laboral, lo que genera estrés, cansancio y desmotivación, lo que se ve reflejado en falta de compromiso y dedicación, lo que impide el cumplimiento efectivo de las metas y objetivos.
- Con respecto a la dimensión **valoración**, queda claro que el hospital no cuenta con un sistema de motivación que resalte y valore el trabajo de las personas; lo que las lleva a sentir que no son tenidas en cuenta y las desmotiva para participar en las diferentes actividades de formación y bienestar a las que asisten como un requisito laboral. Es fundamental para el hospital diseñar un plan adecuado de valoración y reconocimiento tanto del personal de planta como de los contratistas

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 75 de 99</b>

en la que se reconozcan sus habilidades y aportes al crecimiento de la organización.

- La dimensión **responsabilidades** se evidenció que los empleados sienten que tienen sobre carga laboral, pero no están dispuestos a dar más de sí mismos para lograr hacer sus labores a tiempo. Lo anterior se evidencia con la política de rotar el personal de una zona a otra, puesto que esto genera inconvenientes puesto que los tiempos de aprendizaje de la forma de trabajo de cada una de las áreas son muy altos y entorpecen el desarrollo de las funciones. Adicionalmente, genera mayor estrés puesto que el bajo desempeño puede ocasionar la cancelación del contrato de los colaboradores por prestación de servicios.
- En cuanto a la dimensión de **trabajo en equipo**, se puede concluir que es uno de los puntos más vulnerables puesto que a pesar que los líderes de los equipos tienen autoridad y esta es respetada, existen inconvenientes por la rotación entre equipos puesto que los colaboradores presentan una alta resistencia al cambio. Se puede concluir que los empleados de Hospital de Tabio se sienten más a gusto trabajando en un solo grupo de trabajo que estar cambiando de grupos debido que se pierde el liderazgo, la comunicación y el clima laboral es complicado a la hora de realizar las actividades.

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 76 de 99</b>

Por último, frente al diseño de una propuesta metodológica para mejorar la cultura y clima organizacional de los colaboradores del hospital de Tabio se obtuvo las siguientes conclusiones:

- La elaboración del modelo de medición de clima y cultura organizacional está basada en los datos e información recolectados con los modelos (Denison & Neale, 1994, 2000) y (Cámara De Comercio De Barranquilla, 2015). El modelo se estructuró así: para comprender la cultura organizacional se tiene en cuenta las variables de implicación, consistencia, adaptabilidad y misión; para la medición de clima se determinaron las condiciones laborales, valorización, motivación, responsabilidad y trabajo en equipo. Las variables y dimensiones surgen al realizar la tabulación de la información obtenida al aplicar las encuestas de los modelos mencionados anteriormente.
- A cada una de las variables determinadas anteriormente se le asignó un factor a evaluar bajo los criterios de los resultados al aplicar las encuestas a los colaboradores de hospital de Tabio; lo que permiten determinar el alcance de las metas y objetivos trazados para la organización y sus colaboradores.
- En el modelo que se presenta al Hospital de Tabio, se determina la forma de aplicar la metodología para llevar el control y registros de las actividades; generando indicadores de cumplimiento a partir de las




<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
	<b>PAGINA: 77 de 99</b>

variables: en proceso, cumplido y alcanzado. Adicionalmente, se elabora un plan de acción en respuesta inmediata como una herramienta para que los líderes de los equipos puedan diseñar estrategias y controlar el cumplimiento de los objetivos de la organización.

- El proceso desarrollado con el Hospital de Tabio y los colaboradores lo resumo en la siguiente infografía con un complemento de la tesis realizado.



Finalmente, es importante resaltar que el proceso realizado con los colaboradores del hospital de Tabio fue posible gracias a las diferentes

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 78 de 99</b>

herramientas adquiridas durante la formación administración de empresas y al apoyo decidido de mi directora de tesis. Adicionalmente, fue fundamental el apoyo del hospital de Tabio, quien abrió sus puertas a esta investigación y facilitó los recursos e información necesarios para investigar, analizar y diseñar una propuesta metodológica que les permitirá medir la cultura y clima organizacional con relación a sus colaboradores. Gracias a esta investigación, he podido orientar mi enfoque laboral y definir un plan para mi vida profesional que me permitió identificar las áreas en las que quiero continuar mi formación.


## 5.2. Recomendaciones

En cuanto a las recomendaciones para el Hospital de Tabio a cabo las siguientes actividades para fomentar una modelo sobre cultura y clima organizacional que permitirá la implementación de una herramienta de medición de las variables sobre cultura y clima organizacional.

En primer lugar se debe determinar qué tipo de esquema de clima organizacional debe tener en cuenta el siguiente modelo:

### De Apoyo

-Liderazgo: el administrador influye en las respuestas de sus empleados

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 79 de 99</b>

-Apoyo: se preocupa por brindar y cuidar condiciones físicas y relacionales que se encuentren en forma adecuada.

-Participación: se refieren a la compañía "Nosotros y no ellos"

-Status y reconocimiento: se sienten identificados y motivados, buscan destacar y lograr reconocimiento.

-Reconocimiento de la motivación: reconocen el buen trato y la ayuda, por lo que brindan un mejor trabajo, incidiendo en su motivación


Se adapta a las condiciones del hospital y el cómo se puede relacionar el personal de trabajo con el hospital, y donde relaciona las características, individuales, grupales y de organización, con relación al cumplimiento de los objetivos y metas en cada área de trabajo.

El modelo a utilizar para la relación de cultura organizacional, en donde se busca determinar la relación entre los principios y valores que quiere transmitir el hospital a sus empleados, el tipo de cultura es:

La cultura del PODER:

- Juego de negociación y compromiso entre individuos, grupos y coaliciones en conflicto.
- Fuente central de poder.
- El crecimiento de la organización depende de la capacidad de la persona que está en el centro.
- Organización politizada.

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co  
NIT: 890.680.062-2

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 80 de 99</b>

- Cultura orgullosa y fuerte.
- Motivación por dinero o símbolos

Con este modelo de cultura de poder, se da solución a las diferentes inquietudes de trabajo en equipo, distribución de cargas laborales, y donde se busca motivar las habilidades de cada colaborador.

Para el seguimiento de los diferentes procesos se le plantea al Hospital de Tabio lo siguiente:


Cultura organizacional:

- Realizar un estudio en términos de los procesos de contratación, para identificar mejoras en cuanto a los proceso de reclutamiento, selección, capacitación, recompensa y evaluación de desempeño .este procesos se realizara con el apoyo de la docente Alejandra Rivero, docente en el área de gestión humana y comportamiento organizacional.
- Realizar actividades para fortalecer las habilidades de comunicación entre los lidere de cada grupo de trabajo con el fin de alcanzar los objetivos del Hospital de Tabio: con la compañía del CISGO, dictar talleres de:

1. Habilidades de comunicación: este taller contara con habilidades don se trabaje la comunicación verbal y no verbal en donde se haga participativo a los diferentes áreas

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co  
NIT: 890.680.062-2



	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 81 de 99</b>


de trabajo, en donde se trabaje la comunicación de diversas manera de comunicación, entre los grupos, interpersonal, visual, y escrita.

2. Habilidades de liderazgo: identificación las características de un líder y tipos de liderazgo
3. Generador de estrategias: herramientas de reconocimiento de oportunidades planes de mejora para alcanzar metas y objetivos.

### Clima organizacional

Como recomendaciones para mejorar en el clima organizacional re realizara las siguientes actividades:

- ✓ Actividades de integración en donde se identifiquen los principales características de los líderes de cada grupo de trabajo
- ✓ Talleres de trabajo en equipos: identificación de los grupos de trabajo, características y funciones para lo cual se define tres tipos de grupos de trabajo:
  - Equipos de trabajos funcionales: está compuesta por diferentes miembros de la organización, entre sus actividades

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PÁGINA: 82 de 99</b>

debe saber identificar cuáles son las responsabilidades y la orientación del cumplimiento de objetivos

- Equipos de trabajo multifuncionales: conformados por miembros de las diferentes áreas de trabajo, donde se busca el intercambio de habilidades que permita llevar a cabo los objetivos y metas
- Equipos de trabajo autónomos: son capaces de realizar el cumplimiento de metas y objetivos sin la presencia de un líder, cada miembro participa activamente, aportando ideas, soluciones y acciones para realizar las actividades del día.


Y continuar con un plan de mejora en donde se vallan costeadando los diferentes escenarios relacionados en el instrumento de medición de cultura y clima organización en el cual se implementará para realizar el seguimiento a las diferentes dificultades que esta pasado el Hospital actualmente para ir formando un modelo de cultura y clima propio del Hospital Nuestra Señora del Carmen.

### Bibliografía

Cano, A. (11 de Septiembre de 2013). *Presión laboral ¿estresa o motiva?*

Obtenido de <https://www.pressreader.com/spain/la-vanguardia/20130911/282059094679445>

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
 Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
[www.ucundinamarca.edu.co](http://www.ucundinamarca.edu.co) E-mail: [info@ucundinamarca.edu.co](mailto:info@ucundinamarca.edu.co)  
 NIT: 890.680.062-2

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
	<b>REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>PAGINA: 83 de 99</b>

Castillo, C., Del Pino, N., & Espinosa, V. (5 de Diciembre de 2000). *Portal de Relaciones Públicas.*


Denison, & Neale. (1994, 2000). *Adaptación Al español Del Instrumento Sobre Cultura Organizacional de Denison.*

Drucker, P. F. (29 de Marzo de 2013). *Administración Por Objetivos.*

Eisenberger. (1986). La Percepción De Apoyo Organizacional Como Antecedente Del Compromiso Organizacional Y La Relación Entre Ambos . En M. E. Orta. Universidad Autónoma de Baja California.

García, E. (2014). *Actitud emprendedora y oportunidades de negocio. .* Ediciones Paraninfo, S.A.

Gibson, Ivancevich, & Donnelly. (2001). Habilidades para el Trabajo con Grupos. En M. d. López, & M. d. González. Universitas Miguel Hernández.

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 84 de 99</b>

Giménez, R. (10 de Mayo de 2016). *Conexión ESAN*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/05/seis-claves-acerca-de-la-orientacion-al-cliente/>

Gómez Bolaño. (2011).

Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad (3ª ed.)*. McGraw-Hill.

Jacobis, I. d. (s.f.).

Mintzberg, J. (1990). *El Proceso Estratégico*. México: Prentice Hall

Hispanoamericana

Asertividad significado tomado de: <https://www.significados.com/asertividad/>

Autores de la gestión humana referencias

<https://es.slideshare.net/jonathanalexandergelvez/autores-para-subir-al-blog>

Autores de la gestión humana referencias

<https://es.slideshare.net/jonathanalexandergelvez/autores-para-subir-al-blog>

<http://herramientas.camamedellin.com.co/Inicio/Buenaspracticasesempresariales/BibliotecaTalentoHumano/Comomedirelclimaorganizacionaldemiempresa.aspx>


Modelo de estratégico de Gestión Humana 2015 Hospital Militar

aspx

Modelo de estratégico de Gestión Humana 2015 Hospital Militar

<https://www.hospitalmilitar.gov.co/sites/default/files/varios/Plan%20Estrat%C3%A9gico%20de%20Recursos%20Humanos%20%202015.pdf>

<https://www.hospitalmilitar.gov.co/sites/default/files/varios/Plan%20Estrat%C3%A9gico%20de%20Recursos%20Humanos%20%202015.pdf>

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 85 de 99</b>

Barcelona, U. d. (s.f.). *Project Management*. Obtenido de Project

Management: <https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/tipos-de-equipos-de-trabajo/3-tipos-de-equipos-de-trabajo-y-un-proyecto>

## Anexos

### Anexo 1: tabulación datos sobre cultura organizacional hospital de Tabio

Tabulación datos sobre cultura organizacional hospital de Tabio (NSDC)		RESPUESTA %			
N	IMPLICACION	SI	NOI	SI	NO
1	La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo.	23	5	82%	18%
2	Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información	24	4	86%	14%
3	La información de comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita	17	11	61%	39%
4	Cada miembro cree que se puede tener un impacto positivo en el grupo	24	4	86%	14%
5	La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado	21	7	75%	25%
6	Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización	17	11	61%	39%
7	Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo	25	3	89%	11%
8	Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección	27	1	96%	4%
9	Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización	19	9	68%	32%
10	El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de las organizaciones	27	1	96%	4%



11	La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por si mismas	23	5	82%	18%
12	Las capacidades del “banquillo” (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente	17	11	61%	39%
13	Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.	22	6	79%	21%
14	La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva	21	7	75%	25%
15	A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo	9	19	32%	68%
	<b>CONSISTENCIA</b>			SI	NO
16	Los lideres y directores practican lo que pregonan	22	6	79%	21%
17	Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas	25	3	89%	11%
18	Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos	25	3	89%	11%
19	Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas	24	4	86%	14%
20	Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas	25	3	89%	11%
21	1. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.	23	5	82%	18%
22	1. Este grupo tiene una cultura “fuerte”.	18	10	64%	36%
23	1. Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles	15	13	54%	46%
24	1. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas claves	15	13	54%	46%
25	1. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas	25	3	89%	11%
26	1. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.	25	3	89%	11%
27	Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común	17	11	61%	39%



<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
	<b>PAGINA: 87 de 99</b>

28	1. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización	17	11	61%	39%
29	1. Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización	12	16	43%	57%
30	1. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos	23	5	82%	18%
	<b>ADAPTABILIDAD</b>			SI	NO
31	1. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar	22	6	79%	21%
32	1. Respondemos bien a los cambios del entorno	26	2	93%	7%
33	1. Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas	23	2	82%	7%
34	1. Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias	25	3	89%	11%
35	Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios	17	11	61%	39%
36	Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios	27	1	96%	4%
37	1. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones	25	3	89%	11%
38	Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno	23	5	82%	18%
39	1. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes.	8	20	29%	71%
40	1. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes	26	2	93%	7%
41	1. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.	25	3	89%	11%
42	1. Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.	18	10	64%	36%
43	1. Muchas ideas “se pierden por el camino”.	21	7	75%	25%
44	1. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.	28	0	100%	0%
45	1. Nos aseguramos que “la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda”.	21	7	75%	25%



	<b>MISION</b>			SI	NO
46	1. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.	26	2	93%	7%
47	1. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.	26	2	93%	7%
48	Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo	27	1	96%	4%
49	1. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.	24	4	86%	14%
50	1. La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara	9	19	32%	68%
51	1. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.	24	4	86%	14%
52	Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.	22	6	79%	21%
53	La dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.	23	5	82%	18%
54	Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.	22	6	79%	21%
55	Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo	17	11	61%	39%
56	Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro	15	13	54%	46%
57	Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo	28	0	100%	0%
58	El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo	20	8	71%	29%
59	Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros	20	8	71%	29%
60	Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo	21	7	75%	25%

Tabla 4: elaboración propia, tabulación cultura organizacional





<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
	<b>PAGINA: 89 de 99</b>


### Anexo 2 tabulaciones clima organizacional hospital de Tabio

<b>tabulación de clima organizacional</b>					
<b>Preguntas correspondientes al factor de condiciones laborales</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>%</b>	
1	Me siento muy satisfecho con mi ambiente de trabajo	19	6	76%	24%
2	En el Hospital está claramente definida la Misión y Visión	24	1	96%	4%
3	Usted cuenta con los materiales y equipo necesario para realizar su trabajo	20	5	80%	20%
4	Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho	24	1	96%	4%
13	El horario de trabajo me permite atender mis necesidades personales	19	6	76%	24%
21	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo	12	13	48%	52%
22	El Hospital es un lugar relajado para trabajar	14	11	56%	44%
23	En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo	18	7	72%	28%
24	Me siento como si nunca tuviese un día libre	4	21	16%	84%
25	Muchos de los trabajadores del Hospital en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo	16	9	64%	36%
39	Los objetivos que fija mi jefe inmediato para mi trabajo son razonables	25	0	100%	0%
<b>Preguntas correspondientes al factor de valoración</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>		
5	En el Hospital valoran mi trabajo B4	21	4	84%	16%
6	Mi Jefe inmediato valora mi trabajo	23	2	92%	8%
7	Estoy satisfecho con los beneficios que recibo por parte del Hospital	17	8	68%	32%
17	Mi superior inmediato pide mis opiniones para ayudarlo a tomar decisiones	18	7	72%	28%
18	Mi superior inmediato busca los aportes del equipo para que se puedan comprender y dar solución a las actitudes complejas que se presentan.	22	3	88%	12%




<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAR113</b>
<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
	<b>PAGINA: 90 de 99</b>

27	Hay evidencia de que mi jefe inmediato me apoya utilizando mis ideas o propuestas para mejorar el trabajo	21	4	84%	16%
33	Cuando hay una vacante primero se busca dentro del mismo Hospital al posible candidato	10	15	40%	60%
34	Mi jefe inmediato conoce mis puntos fuertes y me los hace notar	17	8	68%	32%
40	Es poco probable que mi jefe inmediato me halague sin motivos	10	15	40%	60%
45	Los directivos / superiores inmediatos reaccionan de manera positiva ante nuestras nuevas ideas	20	5	80%	20%
46	Mi jefe inmediato "valora" nuevas formas de hacer las cosas.	21	4	84%	16%
<b>Preguntas correspondientes al factor de motivación</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>%</b>	
8	Mi jefe inmediato me motiva a cumplir con mi trabajo de la manera que yo considere mejor	22	3	88%	12%
9	El Gerente motiva a cumplir con el trabajo del a manera que cada uno considere mejor	22	3	88%	12%
16	Mi superior inmediato toma acciones que refuerzan el objetivo común del Hospital	22	3	88%	12%
19	Mi superior inmediato me exhorta a mejorar mis capacidades o educación.	18	7	72%	28%
30	A mi jefe inmediato la interesa que me desarrolle profesionalmente.	20	5	80%	20%
32	La Gerencia General se interesa por mi futuro profesional al definir avenidas de desarrollo para mi (capacitación, plan de carrera, etc.)	15	10	60%	40%
35	Existe reconocimiento de dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas del Hospital	17	8	68%	32%
36	Mi jefe inmediato me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado	22	3	88%	12%
43	Mi jefe inmediato me anima a desarrollar mis propias ideas	21	4	84%	16%
47	Nuestro ambiente laboral apoya la innovación	20	5	80%	20%

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAR113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 91 de 99</b>

<b>Preguntas correspondientes al factor de responsabilidad</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>%</b>	
<b>10</b>	<b>Soy responsable de cumplir los estándares de desempeño y/o rendimiento</b>	<b>25</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>
<b>11</b>	<b>Conozco las exigencias de mi trabajo</b>	<b>25</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>
<b>12</b>	<b>Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas.</b>	<b>25</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>
<b>20</b>	<b>Mi superior inmediato posee una clara visión de la dirección de nuestro grupo de trabajo</b>	<b>22</b>	<b>3</b>	<b>88%</b>	<b>12%</b>
<b>26</b>	<b>Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo</b>	<b>11</b>	<b>14</b>	<b>44%</b>	<b>56%</b>
<b>42</b>	<b>Si mi jefe inmediato despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece</b>	<b>14</b>	<b>11</b>	<b>56%</b>	<b>44%</b>
<b>Preguntas correspondientes al factor de trabajo en equipo</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>%</b>	
<b>14</b>	<b>Mis compañeros y yo trabajamos juntos de manera efectiva.</b>	<b>22</b>	<b>3</b>	<b>88%</b>	<b>12%</b>
<b>15</b>	<b>En mi grupo de trabajo, solucionar el problema es más importante que encontrar algún culpable</b>	<b>19</b>	<b>6</b>	<b>76%</b>	<b>24%</b>
<b>28</b>	<b>Considero que mi jefe inmediato es flexible y justo ante las peticiones que solicito</b>	<b>25</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>
<b>29</b>	<b>Puedo contar con la ayuda de mi jefe inmediato cuando la necesito</b>	<b>24</b>	<b>1</b>	<b>96%</b>	<b>4%</b>
<b>31</b>	<b>Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.</b>	<b>24</b>	<b>1</b>	<b>96%</b>	<b>4%</b>
<b>37</b>	<b>El instrumento de medición utilizado para evaluar al personal arroja conclusiones justas sobre mi desempeño</b>	<b>17</b>	<b>8</b>	<b>68%</b>	<b>32%</b>
<b>38</b>	<b>Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe inmediato</b>	<b>24</b>	<b>1</b>	<b>96%</b>	<b>4%</b>
<b>41</b>	<b>Mi jefe inmediato no tiene favoritos</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>52%</b>	<b>48%</b>
<b>44</b>	<b>Cuando algo sale mal, nosotros corregimos el motivo del error de manera que el problema no vuelva a suceder</b>	<b>25</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>

Tabla 5: elaboración propia, tabulación clima organizacional

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 92 de 99</b>

### Anexo 3: entrevista sobre clima y cultura

Buenos días

Cordial saludos, el motivo de la reunión es para conocer más acerca del hospital NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN.

Agradezco de antemano su colaboración

Preguntas

1. ¿Quién o cuándo se fundó o creo el hospital en Tabio?
2. ¿Cuáles fueron los primeros servicios que ofreció el hospital?
3. ¿Por qué el nombre “NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN”?

De acuerdo a los siguientes tipos de estructuras organizacional:

4. ¿Qué tipo de estructura organización tiene el hospital? ¿Por qué?

Estructura Matriarcal o jerárquica

Estructura funcional o departamental


Estructura convencional

5. ¿Qué tipos de modelos utilizan para medir o entender el comportamiento organizacional del hospital?

De acuerdo a los siguientes alineamientos:

Modelos del Comportamiento Organizacional (Arce, 2017)

#### 1. Autocrático o Autoritario

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 93 de 99</b>

1.1. Poder: Ejerce control estricto de los empleados. Donde, cuanto y que se hace.

1.2. Autoridad: Prevalece la cadena de mando. El jefe sabe que es lo mejor.

1.3. Obediencia: Para no exponerse a castigos, sanciones o despido. Lo obedecen, pero no lo respetan.

1.4. Dependencia del jefe: Se le percibe como todo poderoso.

1.5. Subsistencia: Satisface a penas sus necesidades fisiológicas y de subsistencia.

1.6. Mínimo: Cumple con las labores mínimas que le garanticen su permanencia. No hay motivación.

## **2. Paternalista o de custodia.**


2.1. Recursos económicos: Garantiza y asegura las pensiones y prestaciones; beneficios que ofrece la empresa.

2.2. Dinero: Garantiza el pago correspondiente.

2.3. Seguridad y protección: El empleado destaca lo que la empresa le ofrece, ya que se siente parte de la empresa.

2.4. Dependencia a la organización: Enquistamiento laboral, se siente seguro y no evalúa otras posibilidades laborales hasta jubilarse.

2.5. Seguridad: Percepción de seguridad personal que se proyecta a la familia y a sus metas personales.

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 94 de 99</b>

2.6. Cooperación Pasiva: Los empleados se sienten tranquilos, seguros y felices, por lo que no se logra una motivación a las metas.

### **3. De Apoyo**

3.1. Liderazgo: El administrador influye en las respuestas de sus empleados

3.2. Apoyo: Se preocupa por brindar y cuidar condiciones físicas y relacionales que se encuentren en forma adecuada.

3.3. Rendimiento en el trabajo: Los empleados se comprometen con el líder a lograr las metas.

3.4. Participación: Se refieran a la compañía "Nosotros y no ellos"


3.5. status y reconocimiento: Se sienten identificados y motivados, buscan destacar y lograr reconocimiento.

3.6. Reconocimiento de la motivación: Reconocen el buen trato y la ayuda, por lo que brindan un mejor trabajo, incidiendo en su motivación.

### **4. Colegiado o Participativo**

4.1. Sociedad: Requiere que los administradores promuevan en los empleados que sean colectivos y no individualistas (Cooperación)

4.2. Trabajo en equipo: el administrador genera sinergia positiva, logrando que los trabajadores logren sus metas más rápidos que de manera individual.

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 95 de 99</b>

4.3. Responsabilidad: Al sentirse parte importante del equipo, realizan un trabajo de calidad más que por cumplir con el líder.

4.4. Autodisciplina: Cumplir con las normas y reglas para lograr las metas.

4.5. Realización personal: Los empleados experimentan cierto grado de satisfacción a asumir metas.

4.6. Entusiasmo moderado: cada empleado gradúa el entusiasmo y respuesta a la meta.


## **5. Sistemático**

5.1. Confianza, comunidad y significado: Se busca que se desarrolle un mayor significado del trabajo, gestionando una cultura organizacional que todos puedan identificar.

5.2. Preocupación y comprensión: Los administradores deben ser mas sensibles a las necesidades personales y familiares, y transmitir a los empleados que son importantes.

5.3. Propiedad psicológica: Se enganchan emocionalmente con la organización, "Emplead camiseta".

5.4. Automotivación: Asume la responsabilidad de sus propias metas y acciones.

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PÁGINA: 96 de 99</b>

5.5. Una amplia gama: El empleado satisface sus necesidades de orden superior (Estatus, autoestima y autorrealización) mediante su trabajo, además de comprender la perspectiva de la empresa.

5.6. Pasión y compromiso: Generad a los empleados con los objetivos de la empresa, para que se sientan inspirados e importantes.

6. De la pregunta anterior ¿cuál de los modelos les gustara implantar? ¿por qué?

7. De los siguientes modelos sobre cultura organizacional, usted como encargada del área de gestión humana, ¿cuál considera que se aplica o utiliza para el hospital N.S.C? y ¿Por qué?


a. La cultura del PODER:

- Juego de negociación y compromiso entre individuos, grupos y coaliciones en conflicto.
- Fuente central de poder.
- El crecimiento de la organización depende de la capacidad de la persona que está en el centro.
- Organización politizada.
- Cultura orgullosa y fuerte.
- Motivación por dinero o símbolos.

b. La cultura de la FUNCIÓN:

- Típica de las burocracias.



	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 97 de 99</b>

- Es lógica y racional.
- Coexisten funciones especializadas.
- Coordinadas por pequeños grupos en la cima de la organización.
- Poder = posición formal.
- Conocimiento de las normas y especialización.
- “Yo soy mi puesto”.

c. La cultura de la PERSONA:

- El individuo es el eje principal.
- Diseñada para servir a sus miembros.
- Aplicable a organizaciones de profesionales.
- Existe gran autonomía decisoria individual.
- Sus integrantes se destacan por sí mismos.
- Cuesta lograr la identificación con la organización.
- Influencia y negociación “uno a uno”.

d. La cultura de la TAREA:

- La capacidad técnica es la fuente del poder.
- Se aplica en estructuras matriciales y virtuales.
- Se comparte el conocimiento.
- Apta para la resolución de problemas.
- Manejo de proyectos complejos e innovadores.

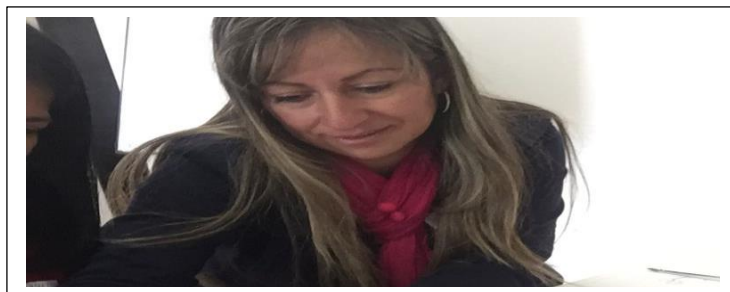
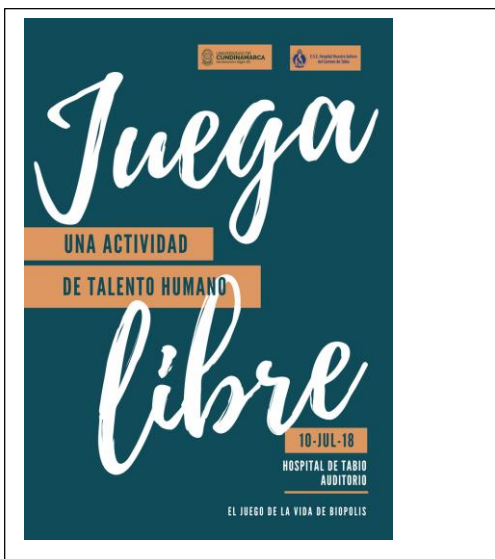


- No existen privilegios (edad, antigüedad, etc.)
  - Cultura de equipo y muy adaptable.
8. Como encargada del área de gestión humana ¿cuál considera que es la prioridad del hospital, con relación a sus clientes y colaboradores?

Gracias por la información brindada

#### Anexo 4: fotos talleres y actividades

##### Actividad juego biopolis





## Taller sobre servicio

