

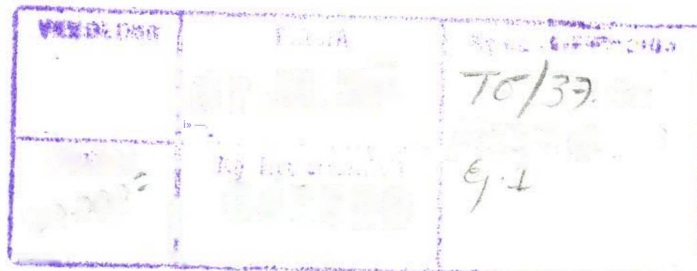
Universidad. Autónoma de Bucaramanga

Facultad de Psicología

Programa de Psicología Organizacional



ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y  
SATISFACCIÓN LABORAL  
EN LA FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR



Trabajo de Grado para optar el título de  
PSICOLOGA ORGANIZACIONAL

Presentado por:

Nubia Hernández de Cadena

Bajo la Asesoría de la Psicóloga Ingrid Zambrano

Bucaramanga, Junio de 2000

## Agradecimientos

Agradezco la valiosa cooperación para la realización de este trabajo a los funcionarios de la Fundación Cardiovascular, especialmente a sus directivos.

A todos los docentes de la Facultad de Psicología, quienes me apoyaron durante mi carrera, especialmente a la Dra, María Elvira Rueda. A la Dra. Ingrid Zambrano, quien fue asesora de este trabajo, por su incondicional apoyo.

A la Dra, Victoria Eugenia Arias, Decana de la Facultad de Psicología, por sus valiosos aportes.

Finalmente, a mis hijas y esposo, por ser la inspiración que me impulsó en todo momento a seguir adelante.

## Tabla de Contenidos

ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN	
LABORAL EN LA FCV.....	1
Presentación de la FCV.....	1
Objetivos.....	3
Objetivo General.....	3
Objetivos Específicos.....	3
Antecedentes de Investigación.....	4
Marco Teórico,,,,,,.....	8
Variables.....	22
Método.....	23
Participantes.....	23
Instrumento.....	27
Procedimiento.....	30
Resultados.....	32
Discusión.....	54
Sugerencias.....	61
Referencias.....	64

Apéndices.....	67
Apéndice A: Factores y facetas con sns	
Correspondientes ítems.....	68
Apéndice B: Descripción de las facetas en orden	
Alfabético.....	70

## Lista de Figuras

Figura 1. Perfil de Preferencias y Comparativos entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral Administrativos y Asistenciales.....	34
Figura 2. Perfil de Preferencias y Comparativos entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral Administrativos.....	35
Figura 3. Perfil de Preferencias y Comparativos entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral Asistenciales.....	36
Figura 4. Perfil descriptivo de Clima Organizacional Administrativos y Asistenciales.....	37
Figura 5. Perfil descriptivo de Satisfacción Laboral Administrativos y Asistenciales.....	38
Figura 6. Perfil de Preferencias y Comparativos entre Clima O. y Satisfacción L. Nivel gerencial.....	39
Figura 7. Perfil de Preferencias y Comparativos entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral Mandos Medios.....	40

Figura 8. Perfil de Preferencias y Comparativos entre C.O. y S. L. Operativos.....	41
Figura 9. Comunicación Gerencial.....	43
Figura 10. Apoyo en la Supervisión y Dirección.....	44
Figura 11. Proyección Corporativa.....	45
Figura 12. Administración del trabajo.....	46
Figura 13. Condiciones del Trabajo.....	47
Figura 14. Retribuciones y Beneficios.....	48
Figura 15. Desarrollo Integral.....	49
Figura 16. Ambiente Social del Trabajo.....	50
Figura 17. Pertenencia.....	51
Figura 18. Servicio al Cliente.....	52

## Lista de Tablas

Tabla 1. Dependencias y No. de Sujetos de las áreas 0 a la 2.....	24
Tabla 2. Dependencias y No. de Sujetos de las áreas 2 a la 4.....	25
Tabla 3. No. de Sujetos Administrativos y Asistenciales que participan en el estudio y el No. total de muestra a estudiar.....	27
Tabla 4. Escala de calificación utilizada en Visión 360.....	30
Tabla 5. Rangos de calificación de los resultados.....	33
Tabla 6. Apreciación de la Organización por parte de los trabajadores.....	60
Tabla 7. No. de Items de cada uno de los factores y facetas De Clima y Satisfacción Laboral	68

### Resumen.

El estudio tiene como propósito fundamental, evaluar el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en la Fundación Cardiovascular del Oriente Colombiano (FGV), situada en la ciudad de Bucaramanga. Para este fin se analizaron los factores que conforman el Clima Organizacional (CO) y la Satisfacción Laboral como son: a) Comunicación Gerencial, b) Apoyo en la Supervisión y Dirección, d) Proyección Corporativa, e) Administración del Trabajo, f) Condiciones del Trabajo, g) Retribuciones y Beneficios, h) Desarrollo integral del Recurso Humano, i) Ambiente Social del Trabajo, j) Pertenencia, y k) Servicio al Cliente. La Escala de Medición del Clima Organizacional y Satisfacción Laboral VISIÓN 360° es una herramienta que proporciona ítems muy bien estructurados para realizar la investigación, por lo cual se aplicó en el estudio, apoyado en una secuencia metodológica lo cual permitió un diagnóstico objetivo, el cual se presentó por medio de gráficas de líneas y barras en las que se analizó la distribución en porcentajes de los resultados de la medición del Clima y Satisfacción Laboral, que contribuyeron a obtener una radiografía de los mismos y de esta forma conocer y precisar acerca de lo que ocurre en la Organización, es decir, las variables que estructuran una estrategia integral del diagnóstico Corporativo.

1420



## ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCION LABORAL EN LA FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR (FCV)

El estudio es un acercamiento real a la organización, lo cual a su vez permite revisar el Clima y la Satisfacción Laboral de la Fundación Cardiovascular, que durante el trabajo se identificará como FCV, la estrategia de investigación que se utilizará para efectos de este estudio será la Investigación Descriptiva Prospectiva.

Esta investigación está motivada por la necesidad expresada por los Directivos de la FCV, de realizar un estudio de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en la institución, debido a cambios que ha tenido que asumir la fundación, reflejados en el salario, recorte de personal y de organización general. Este problema se explica porque la FCV no ha escapado a la influencia que ha ejercido la situación económica del país en la mayoría de las empresas colombianas, tanto del sector público como privado, dedicadas a la producción o al servicio. Es así que surgió el interés por obtener respuesta a la pregunta ¿cuáles son las condiciones actuales del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la FCV? Esta respuesta lleva a la obtención de datos y cifras precisas, que permitan estudiar, comparar e investigar a la organización, con el objetivo de orientar un proceso de mejoramiento de su calidad.

### Presentación de la FCV

La FCV, nace como una necesidad de dar continuación en Colombia del programa Corazón a Corazón de Nueva York, creado en el año de 1981, una organización sin ánimo de lucro, liderada en Colombia por el médico cardiólogo Franklin Roberto Quiróz, quien les dio esperanzas a muchos niños provenientes de diferentes zonas del país y con problemas económicos, que no estaban en condiciones de

cubrir tratamientos costosos, como lo son los de enfermedades del corazón, los cuales se realizaban en Nueva York.

Los altos costos ocasionados por el traslado de niños y sus familias hacia Estados Unidos y el avance médico científico alcanzado por Santander, propiciaron que en 1986, un grupo de especialistas y personalidades de la ciudad de Bucaramanga, se propusieran el nacimiento de un ente especializado en Medicina Cardiovascular a la altura de los mejores del mundo.

Las actividades se iniciaron en un consultorio en la Fundación Tercera Edad de la Congregación Mariana, en octubre de 1990, donde inicialmente se realizó consulta de cardiología y prueba de esfuerzo y luego cirugía cardiovascular en la Clínica Bucaramanga, donde se empezaron a realizar las cirugías de aquellos niños del comité Corazón a Corazón, siendo la FCV, la única entidad que a través del programa brindado atención especializada en el área de cirugía cardiovascular a estos niños.

De allí pasó en 1992, a formar parte del más moderno complejo médico del oriente colombiano, en el 4 piso de la Clínica Ardila Lulle, donde se continuó realizando cirugías cardíacas, con implementos donados por algunas entidades internacionales. Hoy en día cuentan con una moderna sede de catorce pisos y con personal altamente calificado en las diferentes áreas, que le ha permitido a la FCV, ser una entidad reconocida nacional e internacionalmente.

El radio de influencia de la FCV, cubre los Santanderes, Costa Atlántica, Cesar, Guajira, Magdalena y Arauca. Además en la Fundación se generan programas institucionales encaminados a brindar distintas iniciativas en beneficio de la comunidad, como el programa del Ministerio de Salud, que cubre a niños de escasos recursos, y a los que no están afiliados a ninguna entidad de salud y que sufren de alguna cardiopatía congénita. Se desarrolla por ejemplo el programa Corazón a

Corazón, creado en el año de 1.981, el cual hace parte del convenio existente entre el Variety Club International y la Fundación, que ofrece apoyo médico, quirúrgico y emocional a niños colombianos de escasos recursos económicos, enfermos del corazón.

La FCV cuenta con un avión ambulancia que permite el traslado de pacientes de emergencia para prestarles servicios especializados, en compañía de un médico y una enfermera.

El dinero que se utiliza para su funcionamiento, es fruto de la prestación de sus servicios y de las donaciones recibidas de personas naturales y jurídicas, nacionales e internacionales. Así mismo y como organización sin ánimo de lucro, no existen utilidades sino excedentes, que son reinvertidos para el cumplimiento de las metas que dieron origen a su creación.

## Objetivos

### Objetivo General

Realizar un estudio para evaluar el Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en la Fundación Cardiovascular del Oriente Colombiano, por medio de la escala Visión 360<sup>a</sup>, con el fin de proporcionar información relevante y significativa, que permita proyectar y orientar la tendencia a seguir en el mantenimiento de los factores favorables y mejora de los susceptibles de cambio.

### Objetivos Específicos

a) Revisar los factores de Comunicación Gerencial para medir el Clima Organizacional y Satisfacción Laboral.

b) Estudiar factores de Apoyo en la Supervisión y Dirección de la Institución que inciden en el Clima Organizacional y Satisfacción Laboral.

c) Explorar factores de Proyección Corporativa, con el fin de determinar el Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de la institución.

d) Analizar factores de Administración del trabajo y Condiciones del Trabajo, para obtener información pertinente sobre el Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en la Institución.

e) Investigar factores de Retribuciones y Beneficios, que influyen en el Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de la Fundación.

f) Estudiar factores del Desarrollo Integral del Recurso Humano que permitan evaluar sus índices de Satisfacción.

g) Determinar los factores del Ambiente Social del Trabajo, que influyen sobre el Clima Organizacional y la satisfacción Laboral de la FCV.

ñ) Analizar los factores de Pertenencia y Servicio al Cliente, que afectan el Clima Organizacional.

#### Antecedentes de Investigación

Revisando los estudios realizados sobre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, se pueden destacar los presentados por el Dr. Fernando Toro Alvarez, pionero en estos temas en el país. Se encuentran entre otros los siguientes:

1. Toro (1992). Diseño y Validación de un Instrumento para evaluación del Clima Organizacional, este estudio presenta la metodología del diseño y validación de la encuesta ECO del Clima Organizacional, describe la manera como se identifican las variables y el contenido de los ítems, muestra resultados de procesos estadísticos Revados a cabo.

2. Toro (1992). Clima Organizacional y expectativas en la perspectiva de Cambio Organizacional, el estudio se realizó para explorar la existencia

de correlaciones significativas entre las ocho variables del Clima Organizacional evaluadas mediante la encuesta EGO y una encuesta de Expectativas para el Cambio diseñada con base en la teoría de las Expectativas de Vroom y Lawler.

3. Toro (1996). Avances en la medición del Clima Organizacional con la encuesta ECO, este reporte presenta los resultados de un conjunto de estudios realizados para revisar las condiciones psicométricas de la encuesta ECO de Clima Organizacional y desarrollar algunos conceptos e indicadores derivados, se encontró coeficiente de confiabilidad, calculado mediante alfa de Cronbach, mas alto que los obtenidos en estudios previos.

4. Toro (1998). Distinciones y relaciones entre Clima, Motivación, Satisfacción y cultura Organizacional, el propósito de este estudio fue discutir las relaciones y diferencias de alcance de los constructos Clima Organizacional, Satisfacción, Motivación y cultura Organizacional, antes de decidir que tipos de proceso diagnóstico emprender en las empresas.

También es importante revisar otros estudios mencionados en la Revista Interamericana de Psicología Ocupacional , los cuales son un aporte importante al estudio del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral, ya que dan una visión sobre diferentes enfoques en el estudio del mismo, se encontraron los siguientes artículos:

1. El constructo “Clima Organizacional” concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes, escrito por Guillermo Alvarez G. (1992), este trabajo estudia diferentes enfoques y dimensiones del constructo Clima Organizacional, analiza teorías y resultados de investigaciones relevantes en contextos industriales. Presenta un inventario de principios y conclusiones alrededor de los cuales se ha evidenciado gran convergencia y consenso entre los investigadores, como un estudio documental para describir y analizar el concepto y la naturaleza del Clima Organizacional

2. El Clima Organizacional en Instituciones Educativas: Conceptualización, investigación y resultados, este artículo escrito por Guillermo Alvarez O. (1992), contiene una amplia revisión de la literatura sobre C.O. en las instituciones educativas, analiza diferentes orientaciones teóricas, instrumentos de medición desarrollados y resultados relevantes de investigación empírica. Los conceptos aquí presentados proporcionan una comprensión clara de la dinámica interna de las instituciones educativas y destaca las conclusiones fundamentales de la investigación sobre el tema.
3. El GFK LTD: Cuestionario descriptivo de la perfección del ambiente interno educativo: El perfil del GO educativo, escrito por Guillermo Alvarez G. (1992), este estudio se orientó al análisis del marco de referencia teórico y de la utilidad práctica del instrumento de CO GFK. En concepto de los investigadores, este instrumento describe las características óptimas de una institución educativa, se presentan resultados de investigación empírica realizada en Estados Unidos y Venezuela.
4. Factores Personales y Académicos de estudiantes universitarios que influyen en la percepción del GO, escrito por Guillermo Alvarez G. (1992), donde se analiza la percepción actual y prospectiva del GO por parte de estudiantes de Universidad Simón Bolívar de la ciudad de Caracas en Venezuela, se estudia la influencia en la percepción del clima, de las variables sexo, edad, antigüedad en la institución, programa educativo y rol desempeñado, se empleó el GFK. LTD., en una muestra de 483 estudiantes y se discuten los resultados obtenidos.
5. Factores asociados a la percepción del Ambiente Interno Organizacional en Docentes Universitarios, este estudio realizado por María Teresa Zancudo G. (1992), se orientó a establecer las posibles relaciones entre las características demográficas y las condiciones del

docente en la institución y la percepción del Clima Organizacional actual y prospectivo de una institución de educación superior.

6. Clima Organizacional como predictor de productividad Bancaria, trabajo realizado por Celso Rivas Balboa (1992), se estudia en el trabajo las relaciones existentes entre las percepciones del personal acerca del Clima Organizacional en tres gerencias de una institución financiera y la productividad de las mismas.

7. Diseño de un modelo para evaluar el Clima organizacional en instituciones del Sector Público, esta es una tesis de grado de la facultad de Administración de Empresas de la UNAB, realizada por Luz Dary Arenas Reyes y Amparo Cruz Camargo (1992), cuyo propósito fundamental fue diseñar un modelo general que permitiera evaluar el clima laboral, aplicable a cualquier organización, tomando como base la CDMB.

8. Interdependencia del Clima Organizacional y el Estilo de Dirección, escrito por Palacios Estrada N., y Pinto González L.(1982), en el cual se quiere determinar la interdependencia del CO y el estilo de dirección medido a través del test de CO TECLA, y cuestionario de Estilos de Dirección Likert.

En Internet, por el motor de búsqueda Altavista se obtiene información acerca de Clima Organizacional , hay empresas dedicadas exclusivamente a este fin, como Apoyo Opinión y Mercado S.A., quienes muestran estudios como el siguiente: Muchas Empresas e Instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su gente, escrito por Lidia Oie, en donde nos hablan de clima y cuya página Web es: <http://viww.apoyo.com/mercados/clima.htm>

Un estudio que proporciona los mismos factores que se van a medir en la presente investigación y que por lo tanto se va a utilizar es: Escala de Medición del Clima Organizacional y Satisfacción Laboral Visión 360°, instrumento realizado por Cardozo Diego David, (1998-

1999), que sirve como modelo de intervención para medir el Clima y la Satisfacción laboral, permitiendo este instrumento realizar un análisis integral de las Organizaciones.

### Marco Teórico

Como soporte teórico para el estudio es importante tener en cuenta:

1. Enfoque Cognitivo Conductual.
2. Teoría de Sistemas
3. Evaluación Psicométrica

El enfoque Gognoscitivo-conductual, cuyo precursor es Albert Ellis, permite aclarar cómo los individuos adquieren conciencia del mundo que los rodea (para este caso la organización) y la forma en que reaccionan ante esta realidad. Según Ellls, quien es citado por Engler (1996), la conducta humana está influenciada por factores hereditarios, ambientales. Cada ser humano tiene una forma particular de afrontar los problemas de la vida y sostiene cómo la manera en que piensa el individuo determina en gran parte la forma en que se siente y se comporta.

Además de Ellis existen otros teóricos Cognitivos-Conductuales como Aaron Beck y Arnold Lazarus, todos ellos enfatizan los procesos por los cuales un individuo se percata del mundo y hace Juicios acerca de éste. Crearon métodos de asesoría que a menudo son muy breves, centrados en el Chente y dirigidos al origen del problema, no toman en cuenta el pasado distante, tratan en forma directa con elementos del presente inmediato del Chente, e intentan cambiar los pensamientos o valores existentes en él.

Según Ellis (1958), una persona “percibe-se mueve-siente-piensa acerca de” un problema, es decir, al percibir un problema reacciona y actúa frente a éste. La emoción no es un factor sino una combinación de



fenómenos relacionados. Es así como las cogniciones, emociones y conductas son interaccionales y transaccionales en forma consistente, de este modo esta teoría sugiere que los seres humanos en gran medida crean sus propias creencias emocionales.

Para Ellis las personas tienen grandes inclinaciones innatas a vivir y ser felices, a buscar el placer y evitar el dolor. Son seres orientados hacia objetivos en forma activa y cambiante, con un deseo intenso de realizar su potencial. Pero a su vez las personas, de cualquier edad, tienen numerosos pensamientos irracionales, sentimientos inadecuados y conductas disfuncionales que se inclinan a socavar su potencial. Los individuos nacen con una tendencia a realizar conductas autodestructivas y aprenden, por medio del condicionamiento social a exacerbar en lugar de minimizar dicha propensión. No obstante, tienen capacidad para entender que lo que creen en forma insensata, puede estar causando su angustia, y así están dispuestos a cambiar sus creencias, emociones y conductas autosaboteadoras.

Esta teoría sostiene que las personas crecen en grupos sociales y gastan mucha de su energía al tratar de impresionar, vivir de acuerdo con las expectativas y superar el desempeño de otros individuos, en general se definen a sí mismos como “buenas” o “valiosas”, cuando creen que los demás los aceptan y los aprueban, como seres humanos es importante que los demás los valoren en algún grado, pero que los consideren en una forma muy elevada no es lo más importante, esa tendencia a exagerar la importancia de la aceptación de los demás es lo que a menudo causa emociones inapropiadas.

De acuerdo con esta teoría las personas pueden trastornarse psicológicamente por preocuparse en forma innecesaria. Los malestares emocionales, que se distinguen de los sentimientos de pesar, arrepentimiento, enfado y frustración, son causa de creencias

irracionales (soy una persona inútil), estos sentimientos, hacen que las personas se preocupen a sí mismas, hay una tendencia a condenarse por no ser constructivos y a experimentar sentimientos de vergüenza, inferioridad, desamparo y se desarrolla un círculo vicioso; este proceso se puede interrumpir al hacer que las personas se concentren en su sistema de creencias provocadoras de ansiedad y lo debatan.

Ellis afirma que la conducta es determinada en cierto modo por fuerzas internas y externas (conscientes e inconscientes), considera que las personas tienen libre albedrío (toman decisiones por sí mismo), aunque limitado, y capacidad para cambiar sus patrones de conducta. Aunque reconoce que se pueden hacer algunas afirmaciones generales acerca de lo que las personas tienen en común, también cree que cada individuo es único y debe asumir la responsabilidad por su conducta.

A pesar del énfasis en la herencia, Ellis se coloca firmemente en el campo proactivo, en el que el individuo toma decisiones por sí mismo; de tal forma que las personas deben juzgar su conducta no en términos de lo que las demás personas puedan creer, sino de lo que sienten que es correcto para ellas, que los lleve a apreciar su verdadera identidad y anime a probar sus gustos y valores personales.

Ellis enfatiza los aspectos biológicos de la personalidad humana. Aunque él afirma que las personas tienen vastos recursos sin explotar para madurar y son capaces de cambiar sus destinos sociales y personales en muchas formas importantes, también poseen tendencias innatas, excepcionalmente poderosas a pensar de forma irracional y a dañarse a sí mismas (Ellis, 1976).

Después de revisar los aportes de Ellis en el conocimiento de la conducta, **cogniciones** y emociones humanas, es pertinente dar una mirada en torno a los estudios de clima realizados por Fernando Toro, en los que se ha demostrado que el Clima Organizacional, se refiere a la percepción primaria de la realidad del trabajo y su naturaleza es

esencialmente Cognitiva, la satisfacción muestra ante todo una respuesta de carácter afectivo.

Otra teoría a tener en cuenta es la Teoría general de los sistemas (TOS), pues los factores determinantes del Clima y Satisfacción Laboral, existen inmersos dentro del sistema, y son explicados en términos de la función que desempeñan en ese sistema mayor, que para este caso es la FCV.

La teoría General de los Sistemas (TGS), nace en la década de 1950, elaborada por el biólogo Alemán Ludwing Von Bertalanfy, esta teoría interdisciplinaria, capaz de resolver los problemas exclusivos de cada ciencia y de otorgar modelos generales para todas las ciencias involucradas (física, biología, psicología, sociología, química, etc.) de tal forma que los descubrimientos efectuados en cada ciencia puedan utilizarlos los demás. Dicha teoría es principalmente totalizante, puesto que los sistemas no se pueden entender plenamente sólo mediante el análisis separado y exclusivo de cada una de sus partes.

El expansionismo del enfoque sistémico, es el principio que sostiene que todo fenómeno es parte de un fenómeno mayor, es una visión orientada hacia el todo, en sustitución de la visión orientada hacia los elementos fundamentales.

El pensamiento sistémico, se dirige a que el fenómeno que se pretende explicar es visto como parte de un sistema mayor y es explicado en términos del rol que desempeña en ese sistema mayor, hay más interés en unir las cosas que en separarlas.

Según Chiavenato (1994) la TGS en las organizaciones se fundamenta en tres premisas básicas: a) Los sistemas existen dentro de sistemas. Las moléculas existen dentro de las células, las células dentro de tejidos, los tejidos dentro de los órganos, los órganos dentro de organismos, los organismos dentro de colonias, las colonias dentro de culturas primarias, las culturas dentro de conjuntos mayores de

culturas, y así sucesivamente, b) los sistemas son abiertos, esta premisa es consecuencia de la anterior, cada sistema excepto el menor o el mayor, recibe y descarga algo en los otros sistemas, generalmente en aquellos que le son contiguos. Los sistemas abiertos se caracterizan por un proceso de intercambio continuo con su ambiente, que son los otros sistemas; cuando el intercambio cesa, el sistema se desintegra, es decir, pierde sus fuentes de energía, c) las funciones de un sistema dependen de su estructura. Para los sistemas biológicos y mecánicos, esta afirmación es intuitiva. Los tejidos musculares, por ejemplo, se contraen porque están constituidos por una estructura celular que permite contracciones (p. 725).

El concepto de sistema abierto puede aplicarse a diversos niveles; a nivel del individuo, del grupo, de la organización y de la sociedad, yendo desde un microsistema hasta un suprasistema, es decir va de la célula al universo.

Una organización, puede entenderse como un sistema o subsistema o incluso un suprasistema, esto depende del análisis que se quiera hacer: Que el sistema tenga un grado de autonomía mayor que el subsistema y menor que el suprasistema. En esta forma un departamento puede considerarse como un sistema, compuesto por varios subsistemas (sección o sectores) e integrado en un suprasistema (la empresa), también puede considerarse como un subsistema, compuesto por subsistemas (secciones o sectores), que pertenece a su vez a un sistema (la empresa), que está integrado en un suprasistema (el mercado o la comunidad). Todo depende de la forma como se haga el enfoque.

La organización también se ve en la TGS como constituida por muchos subsistemas, que están en interacción dinámica unos con otros, son mutuamente interdependientes, los cambios ocurridos en uno de ellos probablemente afecten el comportamiento de otro o de los demás.

Cada sistema tiene determinados parámetros que son:

1. Entrada o insumo o impulso, que le podemos llamar a la fuerza de arranque o de partida del sistema que provee el material o la energía para la operación de éste.
2. Salida o producto o resultado es la finalidad para la cual se reunieron elementos y relaciones del sistema.
3. Procesamiento, proceso o transformación es el fenómeno que produce cambios, es el mecanismo de conversión de insumos en productos o resultados.
4. Retroacción o retroalimentación es la función del sistema que busca comparar el producto (salida) con un criterio o un estándar previamente establecido, tiene por objetivo el control, es decir, el estado de un sistema sujeto a un monitor (cumple una función de guía, de dirección y de acompañamiento).
5. Ambiente, es el medio que rodea externamente el sistema. El sistema abierto recibe insumos (inputs) del ambiente, los procesa y los convierte en productos (outputs) que salen nuevamente al ambiente, del tal modo que entre ambos (sistema y ambiente), existe una constante interacción.

Lo anterior Reva a ver la organización en este caso la FGV, como un sistema abierto, que mantiene una interacción dinámica con su ambiente, ya sea con los pacientes, los proveedores, los competidores, los órganos gubernamentales o medios u otros agentes externos, influye sobre el ambiente y recibe influencia de éste, recibiendo materia prima, personas, energía e información y transformándolos o convirtiéndolos en productos o servicios (como el caso de la FGV) que se envían al cliente.

Otro autor que ayuda a aclarar lo que es el pensamiento sistémico al interior de las organizaciones es Peter M. Senge (1990), quien en la segunda parte de su libro “La quinta Disciplina”, resalta, entre otros

aspectos, que en los sistemas humanos, la gente casi siempre goza de una influencia potencial que no ejerce porque se concentra solo en sus propias decisiones, e ignora, como esas decisiones afectan a los otros, que pertenecen al mismo sistema, y que a pesar de sus diferencias, suelen producir resultados similares.

Para Senge, la perspectiva sistémica nos dice que debemos buscar más allá de los errores individuales o la mala suerte para comprender los problemas importantes, a las interrelaciones claves que influyen sobre la conducta a lo largo del tiempo, y que a menudo tenemos el poder de alterar estructuras dentro de las cuales operamos, estas estructuras a su vez, generan ciertos patrones de conducta, al tener conocimiento de estos, podríamos ser más exitosos dentro de un sistema complejo.

Según Senge (1990) “El pensamiento sistémico es una disciplina para ver totalidades, (el arte de ver los árboles sin dejar de ver el bosque). Es un marco para ver interrelaciones en vez de cosas, para ver patrones de cambio, en vez de instantáneas estáticas” (p. 91).

Con el pensamiento sistémico, se deja de ver a las personas como entes pasivos, que se limitan a reaccionar con impotencia, por el contrario, como partícipes activos en la modelación de la realidad, en vez de reaccionar ante el presente, se crea el futuro, cuando estas acciones tienen efectos diferentes a corto y largo plazo, es a lo que Senge llama “complejidad dinámica”, cuando una acción tiene determinadas consecuencias locales y otras consecuencias diferentes en otra parte del sistema, hay complejidad dinámica.

Un principio importante dentro de este enfoque sistémico es la palanca, que deja ver como las acciones pequeñas y bien focalizadas, pueden dar como resultado mejoras significativas y duraderas, si se efectúan en el sitio adecuado, este principio solo se debe aplicar si se ve que puede producir mejoras a través del tiempo, para hallar un punto

de apalancamiento en la mayoría de las situaciones empresariales liay que comprender la complejidad dinámica, no la complejidad de los detalles.

Senge aclara, que la práctica del pensamiento sistémico, se inicia con la comprensión de un concepto llamado Feedback o retroalimentación, que muestra como los actos pueden reforzarse o contrarrestarse (equilibrarse) entre si; estamos habituados a ver líneas rectas, cuando la realidad está formada por círculos, esto limita el pensamiento sistémico, el trabajador forma parte del proceso de retroalimentación, no está separado de él, lo anterior deja ver que recibimos influencia de la realidad y ejercemos influencia sobre ella.

Lo esperado en la retroalimentación, es que todos acepten, que comparten la responsabilidad por los problemas generados en el sistema, Senge llama “Realimentación reforzadora” a la posibilidad de que no podamos ver cómo los actos pequeños, pueden redundar en consecuencias grandes, para mejor o para peor, muchos jefes por ejemplo, no llegan a apreciar en que medida sus expectativas influyen sobre la satisfacción de sus subordinados, si ven que tienen mucho potencial, le dedican atención especial para desarrollar dicho potencial, lo contrario, a quienes consideran con menor potencial, se les da menos consideración, lo que lleva a los empleados ante las expectativas, a no sentirse satisfechos en su trabajo.

Para Senge, estos elementos básicos (la realimentación reforzadora, la realimentación compensadora, y las demoras constituyen los ladrillos de los “Arquetipos Sistémicos”, estructuras más complejas que se repiten una y otra vez en nuestra vida y son la clave para aprender a ver estructuras en la vida personal y laboral.

Senge habla también de dos procesos compensadores (estabilizadores), los cuales tratan de ajustar o corregir el mismo síntoma problemático, la “solución rápida”, resuelve rápidamente el

síntoma problemático pero temporalmente; la “solución fundamental”, es más eficaz y da solución al problema en forma duradera, en las organizaciones se ven a menudo interacciones de este tipo, en los que los problemas se les otorgan a expertos para que los resuelvan, perdiendo los gerentes la capacidad de solucionarlos, es así como las crisis, se resuelven recurriendo a las soluciones sintomáticas y aliviando temporalmente los síntomas, lo que ocasiona que la respuesta fundamental pierda poder y la respuesta sintomática se fortalezca.

El fortalecimiento de respuestas fundamentales, casi siempre requiere una orientación de largo plazo y una visión compartida, lo más valioso es reconocer los múltiples modos en que se puede abordar un problema, desde el más fundamental, hasta el más superficial, al utilizar los arquetipos se empiezan a ver cada vez más los círculos de causalidad que rodean nuestra actividad diaria.

Gomo enfatiza Senge, el pensamiento sistémico no elimina la complejidad, sino que organiza la complejidad en forma coherente, que aclara la causa de los problemas y el modo de resolverlos de forma duradera, distinguiendo la importancia de lo irrelevante, las variables decisivas de las secundarias, en forma tal que ayude a los grupos a desarrollar una comprensión compartida.

Con respecto a el Clima Organizacional (GO), se considera producto, pero también como una causa. Gomo producto, es generado por la interacción de varios sistemas constitutivos de la empresa, como causa incide sobre los resultados y el desempeño de los trabajadores de la Gia. , el GO es el ambiente interno de la empresa, que no es físicamente palpable, pero si se siente, es un producto de la interacción de las personas en la organización.

Schneider (1990) quien es citado por Gardozo (1999), define el Clima Organizacional como un conjunto de percepciones compartidas por un grupo de sujetos en relación con las políticas, prácticas y



procedimientos organizacionales, tanto formales como informales basados en un referente común.

El Clima Organizacional, representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura, de ahí el enfoque cognitivo-conductual que se va a aplicar en este estudio, el mayor conocimiento de los fenómenos administrativos, ha permitido abordar el concepto de CO, en su relación en los procesos de comportamiento humano, la estructura formal de la organización y el entorno social.

El CO influye en el comportamiento manifiesto de los miembros a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de comunicación gerencial, apoyo de los supervisores, proyección corporativa, administración del trabajo, condiciones del trabajo, retribución y beneficios, desarrollo integral del recurso humano, ambiente social del trabajo, pertenencia, y servicio al cliente.

Todos los factores que se acaban de mencionar, se van a desglosar uno por uno, para su mejor comprensión y de esta forma, lograr establecer su importancia en la medición del clima y satisfacción laboral, el cual es el objetivo principal de este estudio.

Para nadie es desconocido que la mayoría de las personas pasan una buena parte de sus vidas en grandes organizaciones. Un problema por el que pasan muchas organizaciones es la falta de conocimiento de los motivos, pensamientos y necesidades de las personas que trabajan en ellas, así como la de todas las influencias que los individuos ejercen sobre las organizaciones y éstas sobre ellos; en muchos casos, tampoco se conocen las razones por las cuales las personas se sienten satisfechas o no en las instituciones donde trabajan.

Existen realidades externas capaces de provocar efectos motivacionales en la conducta, realidades de trabajo como la satisfacción laboral, entre otras, que tienen la capacidad de influenciar la motivación. Esto ocurre porque estas realidades externas provocan percepciones y cogniciones en la persona fácilmente compartidas con otros miembros del grupo de trabajo. Los motivadores externos solo son eficaces en la medida en que entren en consonancia con motivadores internos que ha construido la persona.

La satisfacción laboral, resulta de un proceso cognitivo consistente en comparar lo obtenido con lo deseado. Como consecuencia de ese juicio se observa una reacción afectiva positiva, cuando se trata de la satisfacción y negativa en el caso de la insatisfacción. No obstante lo esencial de la satisfacción, lo que determina su naturaleza, no es tanto el juicio evaluativo que precede, sino el efecto emocional o afectivo que resulta como consecuencia. Es la experiencia de agrado o complacencia o de disgusto lo que define su carácter.

Ciertas acciones en el trabajo se han venido a considerar como indicadores de satisfacción o insatisfacción como el ausentismo, la rotación, las frecuentes quejas y reclamos

La satisfacción representa una reacción afectiva inestable e inmediata frente al ambiente de trabajo, representa una respuesta afectiva ante aspectos específicos del trabajo. Es una reacción más frente al trabajo.

Locke (1976), quien es citado por Cardozo (1999), define la satisfacción como un sentimiento placentero que resulta de la percepción de que el trabajo le facilita a la persona la realización de valores importantes del trabajo. La satisfacción está basada en la percepción de la situación actual en relación con los propios valores. De acuerdo con este autor, la satisfacción es producto de la discrepancia entre lo que el trabajador quiere y lo que realmente tiene.

La satisfacción, laboral se refiere a los sentimientos de agrado y disfrute por la realización del trabajo, que genera a su vez un buen clima laboral.

El primer factor a estudiarse en la escala de medición del Clima Organizacional y Satisfacción Laboral “Visión 360°”, es el de Comunicación Gerencia!; se refiere a la claridad que tiene la gerencia de la organización en la expresión y manejo de la comunicación, en lo que atañe a la difusión de lo que sucede en la empresa, las políticas a seguir y si estas son congruentes con su implementación.

El segundo factor es la Supervisión y Dirección, enfocados en la actuación de los jefes, representado en el apoyo, orientación, retroalimentación, estímulo y desarrollo de sus colaboradores.

El tercer factor es el de Proyección Corporativa, que para el presente estudio es el de más importancia, ya que es el que puede dar respuesta al problema de investigación, pues se refiere a la importancia que da la organización a la implementación de normas y procedimientos que posibilitan proyectar el futuro de la organización, su respuesta a las exigencias del medio, y principalmente, le brindan estabilidad al empleado en su labor, como un derecho que tienen los asalariados, el cual se traduce en la conservación del empleo, siempre que subsistan las condiciones iniciales en que se produjo la prestación del servicio y se cumplan las obligaciones adquiridas en el contrato de trabajo, que por ley comprometen a patronos y asalariados, las cuales deben cumplirse so pena de recibir las respectivas sanciones.

Los trabajadores están en el derecho de convenir la vigencia de sus contratos, para desempeñar sus labores sin temor a separaciones injustificadas.

La estabilidad en el trabajo puede tener como consecuencia un mayor interés del asalariado por la empresa; cuanto más se ligue a ella, habrá una relación importante con su desempeño total en la misma.

El cuarto factor es el de Administración del Trabajo, se refiere a si la organización está orientada en implementación de procedimientos que permiten conocer, organizar, planear y evaluar las responsabilidades inherentes de los empleados de la organización.

El quinto factor es Condiciones del Trabajo, orientado a si la organización posee las condiciones y los recursos para que los trabajadores puedan realizar competentemente su trabajo.

El sexto factor es el de Retribuciones y Beneficios, dirigido a la importancia que da la organización en brindar las condiciones al trabajador, manifestadas en remuneraciones, incentivos, y beneficios especiales comparados con su rol y con el mercado laboral.

El séptimo factor es el Desarrollo Integral del Recurso Humano, se plantea como hasta que punto la organización está orientada en establecer políticas que posibilitan el desarrollo personal y profesional a partir de lo que los empleados obtienen en su permanencia en la organización.

El octavo factor, es el Ambiente Social del Trabajo, se mira como el compromiso que tiene la organización en fomentar la armonía en las interacciones sociales del personal, observadas en la cordialidad, respeto, colaboración entre los empleados de la organización.

El noveno factor es el de Pertenencia, y se refiere a la forma en que la organización está orientada en generar compromiso, lealtad, participación e identificación de los empleados para la organización.

El décimo y último factor es el de Servicio al Cliente, y se encarga de ver si la organización está orientada en brindar un buen servicio al Cliente externo, manifestado en dar respuesta a sus necesidades, requerimientos y ser competitivos con la demanda y la calidad con respecto a la competencia.

Como se puede observar con la descripción de los factores del clima y satisfacción laboral antes mencionados, las organizaciones

modernas se encuentran sumergidas en un CO cambiante y complejo, cada vez más competitivo, de lo que se deriva que para el próximo milenio, la tarea para los profesionales que trabajan con el recurso humano, sea incierta y desafiante, pues se verán afectados por un sinnúmero de variables, cambios y transformaciones, cargadas de ambigüedad y incertidumbre, que modificarán el clima de las organizaciones y por ende el desempeño de los trabajadores.

El GO se verá afectado por problemas multifacéticos cada vez más diferentes y complejos que los anteriores y su atención será disputada por eventos y grupos ubicados dentro y fuera del sistema llamado empresa, los cuales le suministrarán información contradictoria, complicando el diagnóstico y visión de los problemas por resolver o de las situaciones por enfrentar, tales como las exigencias de la sociedad, de los clientes, de los proveedores, de los desafíos de los competidores, de las expectativas de la alta administración, de los subordinados, accionistas, etc.

A medida que los procesos se desarrollan, crean una turbulencia que perturba y complica el GO y la satisfacción laboral, lo cual lleva a crear estrategias volátiles y transitorias para poder enfrentar esa turbulencia. Existen numerosos cambios en el GO que quedan fuera de los límites normales del comportamiento condicionado, ya que cada cual percibe las situaciones en forma diferente, por lo tanto las organizaciones para tener un clima y satisfacción laboral positivos, deben tener en cuenta, no sólo la previsión, la continuidad y la estabilidad, sino también la imprevisión, la discontinuidad, y la inestabilidad en todos los sectores de la actividad empresarial, para lo cual deben crearse nuevos modelos de organización, con mentalidades abiertas al cambio por parte de los profesionales que manejan el recurso humano de las organizaciones.

### Variables

Las variables que intervienen en este estudio son El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los trabajadores, las cuales fueron retomadas de los estudios realizados en diferentes empresas del país por Psigma consultores a cargo de el Psicólogo Diego David Cardozo (1999)

El Clima Organizacional, según Schneider (1990) quien es citado por Cardozo (1999) se define como un conjunto de percepciones compartidas por un grupo de sujetos en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales basados en un referente común.

La Satisfacción Laboral, según Locke (1976), quien es citado por Cardozo (1999), se define como un sentimiento placentero que resulta de la percepción de que el trabajo le facilita la realización de valores importantes del trabajo.

Para evaluar los conceptos Clima Organizacional y Satisfacción Laboral este estudio consideró los siguientes factores empleados por Cardozo: Comunicación Gerencia!, Apoyo en la Supervisión y Dirección, Proyección Corporativa, Administración del Trabajo, condiciones del trabajo, Retribuciones y Beneficios, Desarrollo Integral del Recurso Humano, Ambiente Social del trabajo, Pertenencia y Servicio al Cliente, los cuales fueron explicados en las páginas 19 a 31.

### Método

El tipo de investigación que se utilizó fue el descriptivo prospectivo, en cuanto que el objetivo fue estudiar el Clima y la Satisfacción Laboral de la FCV, considerados estos como la percepción de un grupo de sujetos acerca del ambiente interno de la organización y los sentimientos placenteros resultantes de la percepción del trabajo, buscando presentar en forma sistemática los factores que componen el Clima y la Satisfacción Laboral según la Escala Visión 360° y de esta forma establecer cuáles de éstos se deben o no mejorar.

### Participantes

La población que participó en este estudio, son los trabajadores que laboran en la FCV, entidad líder en el tratamiento y prevención de enfermedades cardiovasculares, personas de ambos géneros, con edades que oscilan entre los 19 y 60 años, con grado de escolaridad básica secundaria, hasta la superior.

En el momento en que se inició la investigación, la población total de la Fundación Cardiovascular era de 322 personas, esta cifra se disminuyó (la falta de pacientes motivó al cierre de un piso, lo que conllevó a reducir el personal), quedando un total de 280 trabajadores, de los cuales se tomó una muestra representativa de 142 personas, las que se organizaron en dos subgrupos (administrativos y asistenciales). Se pidió a los participantes llenar en el formato de aplicación del instrumento en la columna correspondiente a tipo de cargo, los círculos correspondientes a administrativos (para administrativos) y técnico operativo (para asistenciales) y a su vez se ordenaron por áreas (cero al cuatro) con la finalidad de que la población administrativa que es menor que la asistencial, tuviera la misma oportunidad de participar en el estudio y poder determinar a su

vez en cual de los subgrupos se presentaban o no problemas. Los subgrupos se organizaron de la siguiente forma:

Tabla 1.

Dependencias y número de sujetos de las áreas 0 a la 2

Administrativos	No. De Sujetos
Area 0	Dirección Ejecutiva, Planeación y Calidad, Auditoría Interna, subdirección Financiera y Contabilidad
Area 1	Facturación y Cartera, Desarrollo y Talento Humano, Mantenimiento, Sistemas y Servicio al Cliente.
Area 2	Estadística, Suministros, Unidad móvil, Investigación y Biblioteca, Centro de Producción, Educación en Salud y Proyecto Bocagrande.

Nota: Se dió el nombre de áreas 0, 1 y 2, a las dependencias correspondientes al área administrativa (segunda columna de la tabla) que se tomaron en cuenta para obtener una muestra representativa en cada una de estas áreas.



Tabla 2.

Dependencias y número de sujetos de las áreas 2 a la cuatro.

	Asistenciales	No. De Sujetos
Area 3	Urgencias, Unidad Consulta Externa, Unidad Funcional Hospitalización, Estancia General, UCI Postoperatorios.	54
Area 4	UCI Coronarios, UCI Pediátrica, Unidad Funcional Cirugía, Diagnóstico no Invasivo, Rehabilitación y Prevención.	48

Nota: Se dio el nombre de áreas 3 y 4 a las dependencias correspondientes al área asistencial (segunda columna de la tabla), con el fin de obtener una muestra representativa de cada una de estas dependencias.

La variable género no se tuvo en cuenta para la elección de la muestra, dado que sólo el 18.71% de la población son de género masculino y 81.29% femenino, como lo muestran los porcentajes.

La selección de los individuos a los cuales se les aplicó el cuestionario, se realizó por medio de un muestreo aleatorio estratificado con afijación proporcional, logrando en esta forma que todos los sujetos

de la institución tuvieran la misma probabilidad de ser elegidos, se utilizaron las siguientes fórmulas de muestreo:

$$N = \text{Población Total} = 280$$

$$P = \text{Proporcionalidad de un sector}$$

$$P = 80/280 = 0,285$$

$$Q = \text{Proporcionalidad de otro sector}$$

$$Q = 200/280 = 0.714$$

$$Z = \text{Nivel de Confianza}$$

$$Z = 95 \% = 1.96$$

$$e = \text{Margen de error de la muestra} = 0.05$$

$$n = \text{Tamaño aparente de la muestra}$$

$$n' = \text{Tamaño real}$$

$$F_m = \text{Fracción de la muestra}$$

$$n = \frac{P \cdot Q \cdot Z^2}{e^2}$$

$$n = \frac{(0.28) \times (0.714) \times (1.96 \times 1.96)}{(0.05 \times 0.05)} = 305$$

$$n' = \frac{n}{1 + \frac{n-1}{N}} \times 100\% = 145$$

$$F_m = \frac{n}{N} \times 100\% = 145 / 280 \times 100 = 51.78\%$$

Tabla 3

Número de Sujetos Administrativos y Asistenciales que participan en el estudio y el No. total de la muestra a estudiar.

Tamaño Población		Tamaño Muestra		Total Muestra
Administrativos	Asistenciales	Administrativos	Asistenciales	
80	200	40	102	142

Los subgrupos se consideraron, homogéneos desde el punto de vista de semejanza en el trabajo, relaciones interpersonales y hábitos de comunicación.

#### Instrumentos

Se aplicó la Escala de Medición de Olima Organizacional y Satisfacción Laboral Visión 360° cuyo cuestionario se adapta a las necesidades del estudio y particulares para la institución.

Visión 360° de Psigma consultores, es un instrumento realizado por el Psi. Diego David Cardozo, en la ciudad de Bogotá (1.998-1999). La administración del instrumento puede realizarse en forma individual o colectiva, el tiempo de aplicación es de 30 minutos aproximadamente, el análisis de confiabilidad se realizó utilizando el método de alfa de Conbrach, el nivel de validez se produjo utilizando la técnica de Lawshe, donde el índice de validéz de contenido fue de 0.83.

El tipo de trabajo que se desarrolla en la FCV, llevó a seleccionar este tipo de instrumento por la facilidad de su aplicación, ya que las personas que laboran en su mayoría personal médico y paramédico, no cuentan con el tiempo suficiente para contestar otro tipo de encuestas que tengan por ejemplo preguntas abiertas, a su vez Visión 360°

permite maximizar la información obtenida, las preguntas cerradas sirven para establecer en forma ágil y práctica el comportamiento en un determinado aspecto.

El instrumento, está conformado por 120 preguntas, a su vez presenta 24 ítems distribuidos en dos secciones (de 16 y 8 preguntas respectivamente) con el propósito de mirar que impacto tendría para aumentar el rendimiento el mejorar en los aspectos que se mencionan y el impacto que tendría en la labor diaria el que el jefe mejorara en los aspectos que se enuncian. Por otra parte existe la opción de responder 27 adjetivos de apreciación de la organización, a su vez se presenta la posibilidad de 18 preguntas adicionales para las personas que tienen personal a su cargo.

Es significativo que el instrumento evalúa diez factores organizacionales a nivel de Clima y Satisfacción Laboral (el número de ítems que contiene cada factor y faceta se pueden ver en la tabla 7 (apéndice A)) utilizando el tipo de escala Likert y dicotómica, los cuales se presentan a continuación:

1. **Comunicación Gerencial:** Cuánto de la organización está orientada en la claridad que la gerencia de la organización tiene en la expresión y manejo de la comunicación, observada en la difusión de lo que sucede en la empresa, las políticas a seguir y si estas son congruentes en su implementación.

2. **Apoyo en la Supervisión y Dirección:** Cuánto de la organización está orientada en el actuar de los jefes, representado en el apoyo, orientación, retroalimentación, estímulo y desarrollo de sus colaboradores.

3. **Proyección Corporativa:** Cuánto de la organización está orientada en la implementación de normas procedimientos que posibiliten proyectar el futuro de la organización, su respuesta a las exigencias del medio y le brinden estabilidad al empleado en su labor.

4. **Administración del Trabajo:** Cuánto de la organización está orientada en implementación de procedimientos que permiten conocer, organizar, planear y evaluar las responsabilidades inherentes de los empleados de la organización.
5. **Condiciones del Trabajo:** Cuánto de la organización está orientada en poseer las condiciones y los recursos para que los empleados puedan realizar competentemente su trabajo.
6. **Retribuciones y Beneficios:** Cuánto de la organización está orientada en brindar las condiciones al trabajador, manifestadas en remuneraciones, incentivos y beneficios especiales comparados con su rol y con el mercado laboral.
7. **Desarrollo integral del Recurso Humano:** Cuánto de la organización está orientada en establecer las políticas que posibiliten el desarrollo personal y profesional a partir de lo que los empleados obtienen en su permanencia en la organización.
8. **Ambiente Social del Trabajo:** Cuánto de la organización está orientada en fomentar la armonía en las interacciones sociales del personal, observadas en la cordialidad, respeto, colaboración entre los empleados de la organización.
9. **Pertenencia:** Cuánto de la organización está orientada en generar compromiso, lealtad, participación e identificación de los empleados para con la organización.
10. **Servicio al cliente:** Cuánto de la organización está orientada en generar compromiso, lealtad, participación e identificación de los empleados para con la organización.

Cada uno de estos factores está compuesto por varias facetas (intrafacetas) las cuales están descritas en orden alfabético, ver (Apéndice B).

Las respuestas se calificaron de acuerdo con la siguiente escala:

Tabla 4.

Escala de calificación utilizada en Visión 360.

Escala de Calificación		
1	Significa que usted está en total desacuerdo con la afirmación.	TD
2 a 3	Significa que usted está parcialmente en desacuerdo con la afirmación	PD
4 a 6	Significa que usted está parcialmente de acuerdo con la afirmación.	PA
6	Significa que usted está totalmente de acuerdo con la afirmación.	TA

Procedimiento

Para realizar la investigación se llevaron a cabo las siguientes fases o etapas: a) Contacto con la FCV, b) aplicación del instrumento, y c) revisión y procesamiento de la información.

Para este propósito se realizaron conversaciones con los directivos de la FCV, quienes dieron un total apoyo a la realización de la investigación, se estipularon las fechas de citación para la aplicación del instrumento, la cual se realizó en forma grupal e individual, presentándose dificultades por la no asistencia de todas las personas citadas, lo que a su vez generó demoras en la recolección de la información y por ende del análisis de los resultados.

Los sujetos que participaron en el estudio no manifestaron confusión en cuanto a la forma de calificar el instrumento, salvo

contados casos a los cuales se les realizaron las aclaraciones pertinentes, el tiempo promedio de aplicación fue de 36 minutos.

## Resultados

La información recopilada a través de Visión 360°, se presenta y analiza a continuación, pero antes cabe señalar que de las 142 encuestas que se entregaron, dos personas no las devolvieron y tres encuestas las invalidó el programa de computador, presentándose así congruencia en las respuestas en escalas válidas (137), no válidas (3), lo anterior no afectó el nivel de confiabilidad del presente estudio, que por el coeficiente de Alfa de Conbrach es de 0.935.

Los temas en que se van a organizar los resultados se presentan bajo la denominación de:

1. Perfil de preferencias y comparativos entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral.
2. Perfil de preferencias y comparativos entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral área Administrativa
3. Perfil de preferencias y comparativos entre Clima y Satisfacción Laboral área Asistencial
4. Perfil descriptivo de Clima Organizacional
5. Perfil descriptivo de Satisfacción Laboral
6. Perfil de Preferencias y comparativos entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, nivel de cargo Gerencial, Mandos Medios y Operativos.
7. Presentación del perfil de cada uno de los factores de Clima Laboral con sus respectivas facetas.

Los anteriores aspectos permitieron conocer y precisar las condiciones actuales del Clima y Satisfacción Laboral de la FCV , con respecto a cada uno de los factores que se plantearon en los objetivos específicos.



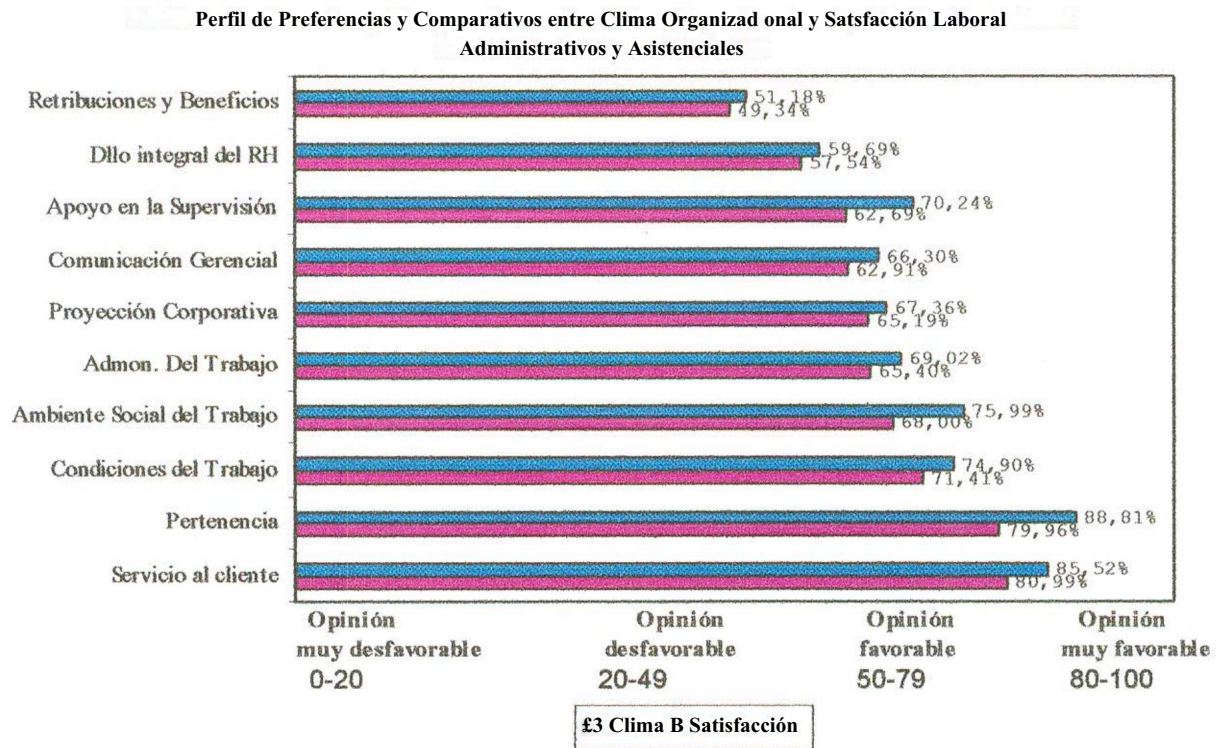
En la tabla cinco se presentan los rangos de calificación que se tuvieron en cuenta para el análisis de los resultados.

Tabla 5

Rangos de calificación de los resultados

Opinión	Puntajes	Descripción
Muy favorable	80 a 100	Significa que las condiciones del C.O. y S.L. son óptimas, el ideal es que continúen en esta forma.
Favorable	60 a 79	Significa que las condiciones del 0.0 y S.L. son buenas, pero podrían ser susceptibles de mejorar
Desfavorable	20 a 49	Significa que las condiciones del Go. Y S.L. no son convenientes. Necesitan cambiar.
Muy Desfavorable	0 a 19	Significa que las condiciones del 0.0. y S.L. son muy inconvenientes y por lo tanto necesitan cambios radicales.

Nota: Los rangos de opinión favorable y desfavorable son más amplios.



**Figura 1.** Perfil de preferencias y Comparativos entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de toda la población.

Como lo muestra la figura No. 1, los factores de clima y satisfacción se sitúan dentro del rango de opinión favorable y muy favorable, encontrándose los puntajes más altos, en pertenencia de 88.81% (para Satisfacción Laboral), 80.99% en Servicio al cliente (para Clima) y 86.62% en servicio al cliente (para satisfacción), estos resultados muestran que los trabajadores están comprometidos con la organización, son leales y se identifican con ella, lo que a su vez les genera satisfacción.

Por otra parte se aprecia en la misma gráfica, que el puntaje más bajo es para el factor de retribuciones y beneficios 49.34% (para clima), situándose en el rango de opinión desfavorable, afectando

negativamente el clima, como lo apreciaremos más adelante al revisar las facetas que conforman este factor. No sucede lo mismo para satisfacción que pese a su baja puntuación 61.18% alcanza a colocarse dentro de la opinión favorable.

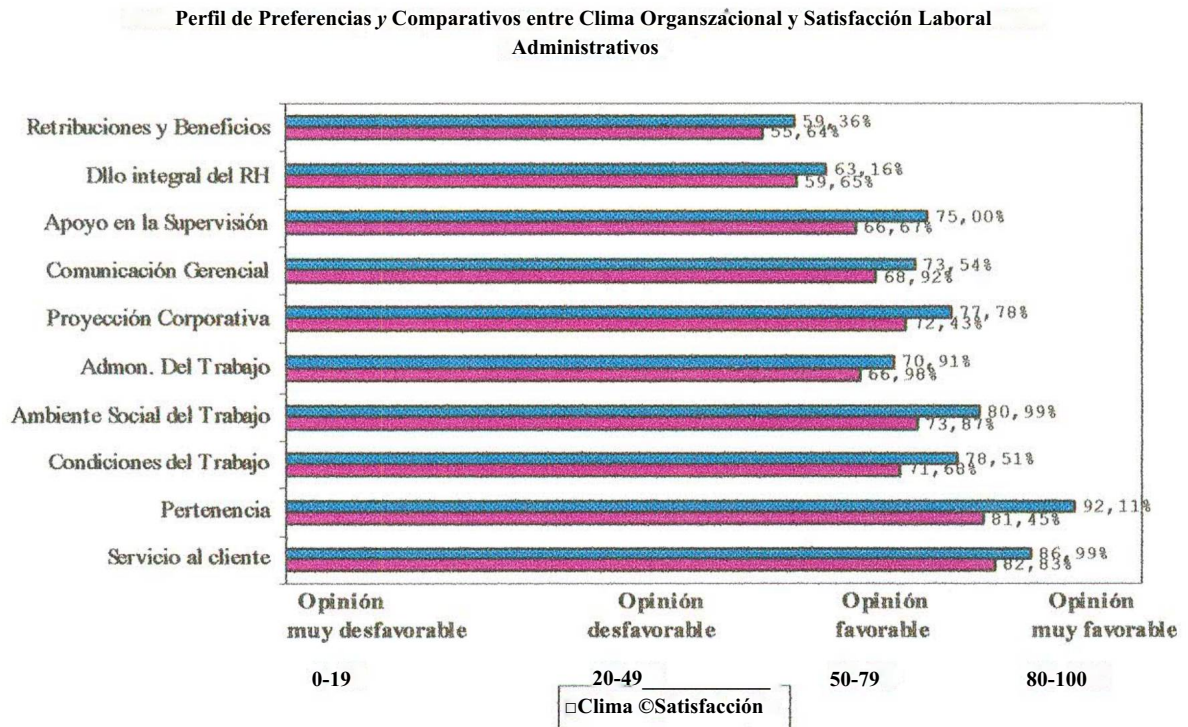
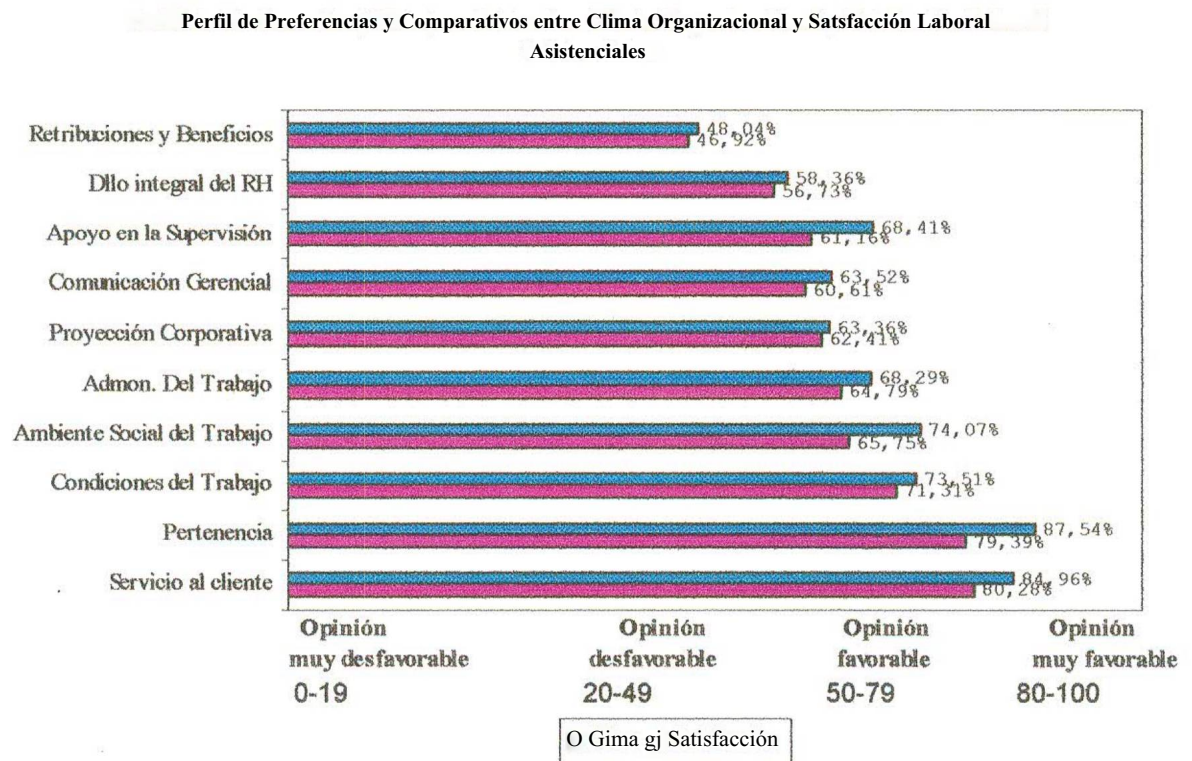


Figura 2. Perfil de preferencias y comparativo entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral para el área administrativa.

La percepción del Clima y Satisfacción para el área administrativa como lo muestra la figura 2 en términos generales es favorable, todos los factores se sitúan dentro del rango de opinión favorable, sobresaliendo los puntajes para sentido de pertenencia 92.11% y servicio al cliente 86.99% que se sitúan en el rango de opinión muy favorable, mostrándonos que estos dos factores influyen más sobre la variable Satisfacción Laboral, por otra parte se ve un interés

predominante de servicio al cliente 82.83% (para clima) y 86.99% (para satisfacción).

Es significativo el alto porcentaje obtenido en sentido de pertenencia que se manifiesta en el área administrativa, en donde se corrobora que el personal de la Fundación, no-solo está comprometido con la organización, sino que esto se ve reflejado en el interés por prestar un buen servicio al cliente externo, meta principal de los trabajadores de la FCV.

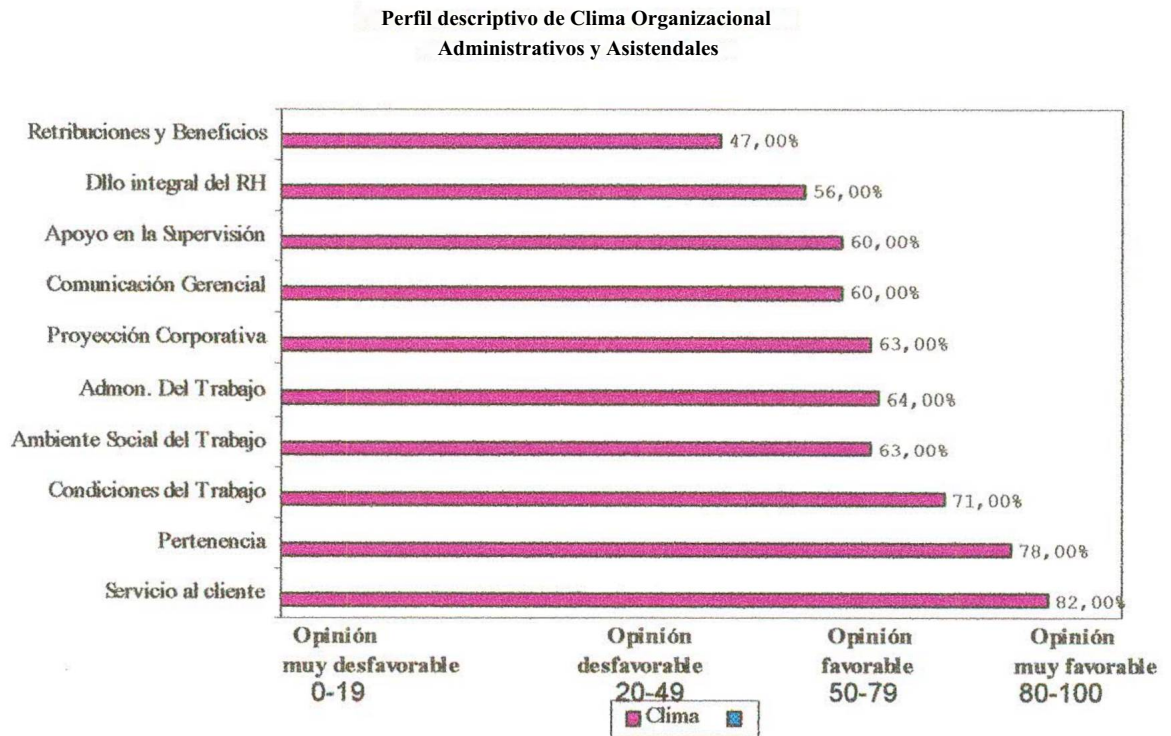


**Figura 3.** Perfil de preferencias y comparativos entre Clima Organizacional y satisfacción Laboral para el área Asistencia!.

A diferencia del área administrativa en donde el factor de retribuciones y beneficios se situó en el rango favorable, para el área asistencia!, los resultados se ubican con un porcentaje de 46.92% (para

clima) y 48.04% (para satisfacción), dentro de la opinión desfavorable, los demás factores se sitúan en el rango de opinión favorable.

Se observa desde ya que el clima se ve más afectado en el área asistencia! que en la administrativa.



**Figura 4.** Perfil descriptivo de Clima Organizacional de toda la población.

Analizando los resultados de la variable Clima Organizacional, se corroboran los resultados anteriores, en donde la mayoría de los factores se sitúan en el rango de opinión favorable, a excepción del factor Retribución y Beneficios, que con un porcentaje de 47% se sitúa dentro del rango de opinión desfavorable y el factor Servicio al Cliente con un porcentaje de 82%, se sitúa en el rango de opinión muy favorable.

Estos resultados muestran que se debe profundizar en cada una de las facetas de clima, para poder indagar cuáles están influyendo en la variable Clima.

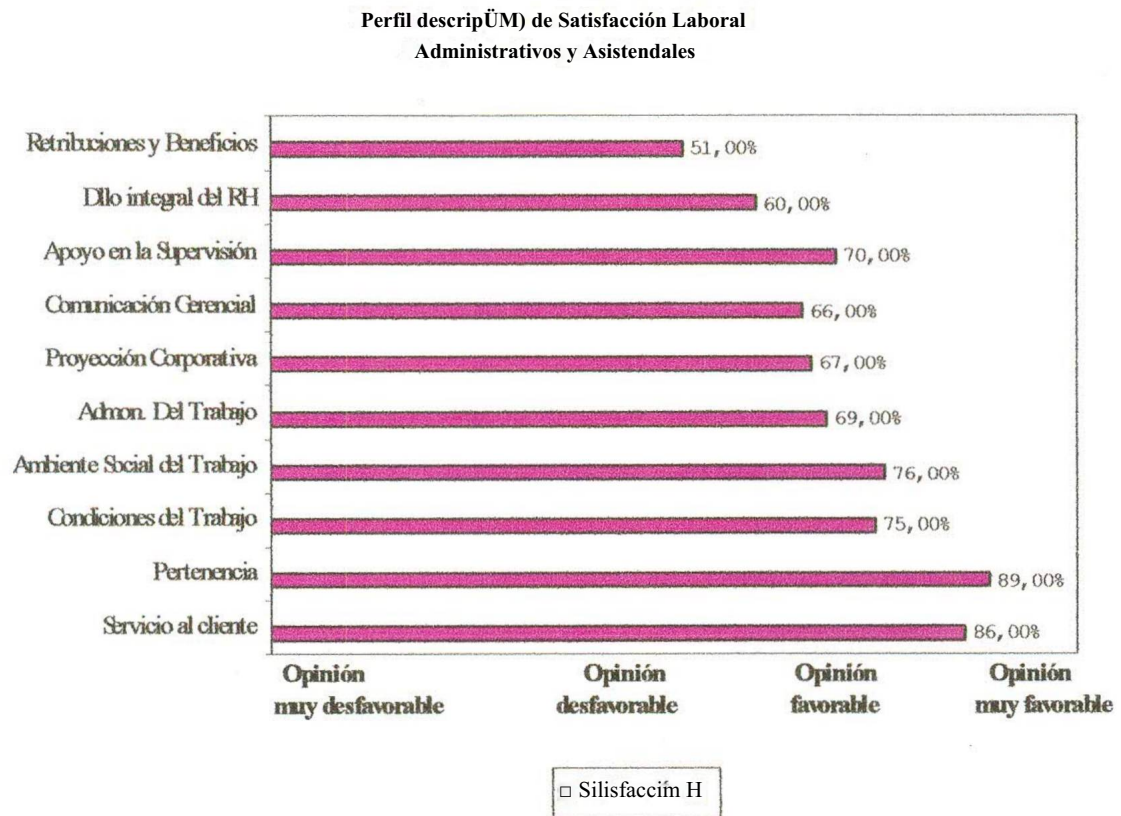


Figura 5. Perfil descriptivo de Satisfacción Laboral de toda la población

Por otra parte, al analizar por separado los resultados de la variable Satisfacción laboral (Fig. 6), se corrobora que las personas se encuentran satisfechas laboralmente, el factor que se ubica en el límite entre una opinión favorable y desfavorable con un puntaje de 51% es el Retribuciones y Beneficios, no obstante este puntaje, no alcanza a caer dentro del rango de opinión desfavorable; se encuentra también un elevado puntaje para Sentido de Pertenencia (89%) y Servicio al Cliente (86%), es de resaltar que estos dos factores son los que sobresalen

positivamente tanto para Satisfacción laboral como para Clima Organizacional.

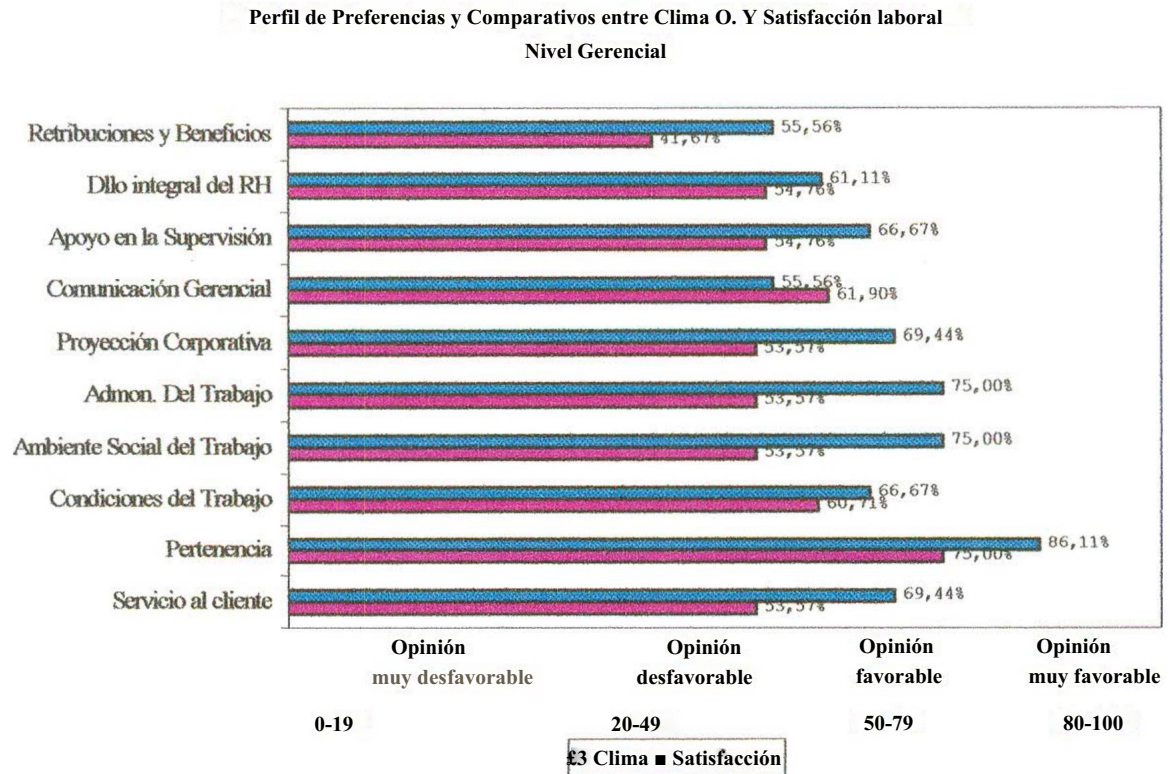
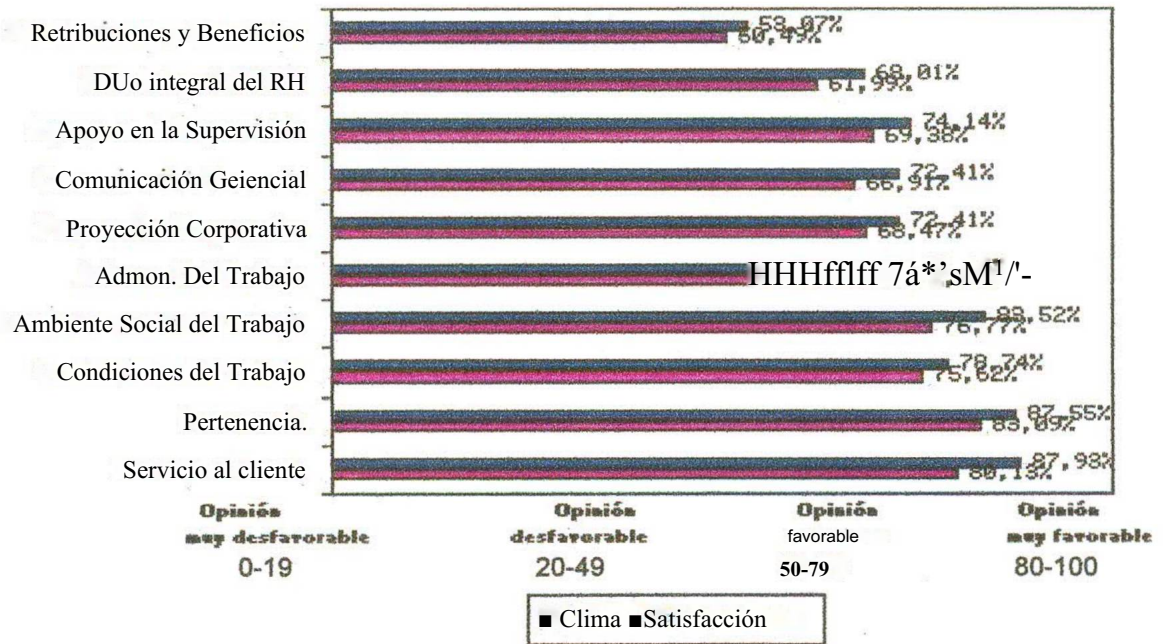


Figura 6. Perfil de preferencias y comparativo entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral Nivel Gerencial.

Si se observa la fig. 6 sobresale que en el nivel Gerencial, el factor de Retribuciones y Beneficios (41.57%) para Clima, cae dentro de la opinión desfavorable, este puntaje es el más bajo para Clima obtenido en todo el estudio, así mismo los demás factores aun cuando se sitúan en el rango de opinión favorable, son bajos.

**Perfil de Preferencias y Comparativos entre Clima O. Y Satisfacción Laboral Mandos Medios**

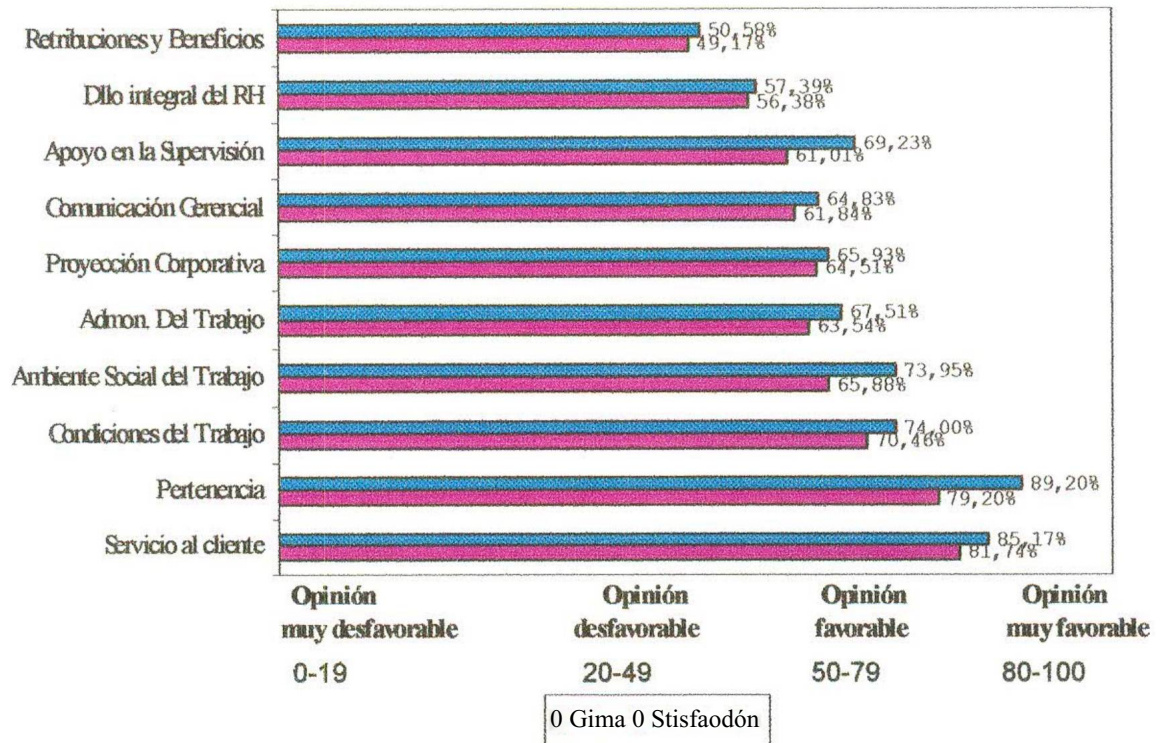


**Figura 7.** Perfil de Preferencias y Comparativo entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral Mandos Medios.

Al revisar la muestra del nivel de Mandos medios (Fig. 7) el factor de Retribuciones y Beneficios en Clima, con un porcentaje de 60.49%, alcanza a situarse dentro del rango de opinión favorable; al mismo tiempo observamos que siguen siendo favorables los resultados para los factores de Sentido de Pertenencia con 87.55% (para clima) y 89.20% (para satisfacción) y Servicio al Cliente con un puntaje de 87.93% (para Satisfacción) y 80,33% (para Clima).



**Perfil de Preferencias y Comparativos entre Clima O. Y Satisfacción Laboral Operativos**



**Figura 8.** Perfil de PreferenciaB y Comparativo entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral nivel operativo.

Por otra parte la figura 8, perteneciente al nivel operativo, muestra altos puntajes para la variable Satisfacción en el factor de Pertenencia (89,20%) y Servicio al Cliente (85,17%), y los más bajos para las variable Clima y Satisfacción, en el factor de Retribuciones y beneficios (49,17%) y (50.58%) respectivamente

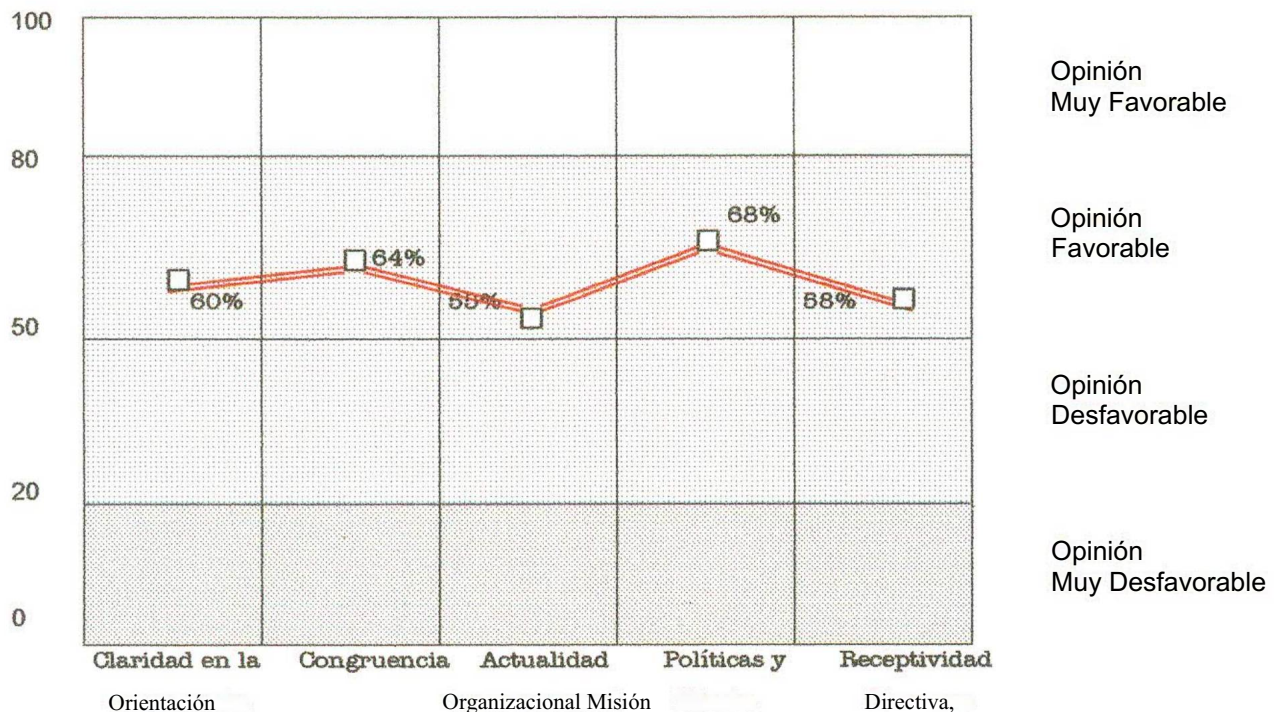
Es oportuno aiora precisar que con el análisis de los anteriores perfiles se pudo identificar que los puntos neurálgicos se encuentran en el Clima Organizacional; para Satisfacción Laboral los resultados en general son más favorables, esto lleva a fijar la atención en las facetas que componen cada uno de los factores del clima.

A continuación se presentan las figuras producto de la revisión de cada una de las facetas que componen los factores de Clima

Al interior de cada una de los factores de evaluación de la dinámica organizacional se encuentran unas variables o facetas (las cuales se van a denominar intrafacetas en las figuras), que permiten establecer en cuanto de cada una, está orientada a la organización.

De la figura 9 a la 18 se hace una descripción precisa (en porcentajes) de cada uno de los factores con sus respectivas facetas (intrafacetas), que permite ver con claridad cuales aspectos están afectando positiva o negativamente el Clima Organizacional .

**Comunicación Gerencial:** Al interior de este factor se encuentran cinco facetas (intra facetas) que permiten evaluar si hay claridad en la orientación, congruencia en las actuaciones, actualidad organizacional, el conocimiento de las políticas y misión y la receptividad de los directivos.



**Figura 9.** Perfil comparativo intrafaceta de Clima Organizacional para Comunicación Gerencial!

Revisando ya cada una de las facetas de Clima, la Comunicación Gerencial (figura 9), se sitúa dentro del rango de opinión favorable, con porcentajes para Claridad en la orientación (60%), para congruencia (64%), para actualidad organizacional (66%), políticas y misión (68%), y receptividad directiva (68%). Estos resultados se sitúan dentro de la opinión favorable, lo que indica que están dentro del promedio de respuesta de percepción favorable, igualmente pudieran ser susceptibles de mejorar.

**Apoyo en la Supervisión y Dirección:** Hacen parte de este factor cinco facetas las cuales dejan ver la percepción que tienen los trabajadores con respecto a la autonomía que se les da, si son estimulados y se les da soporte, la interacción jefe-subalterno, el estilo de supervisión y si reciben reconocimiento por su trabajo.

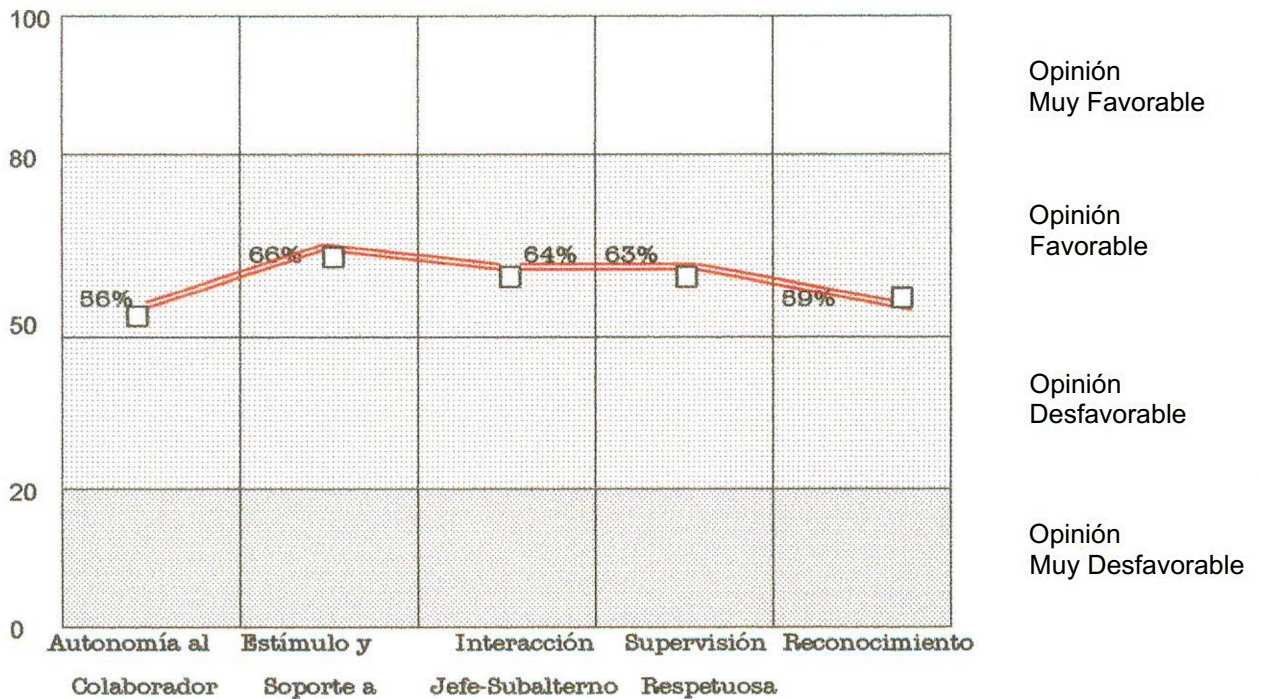
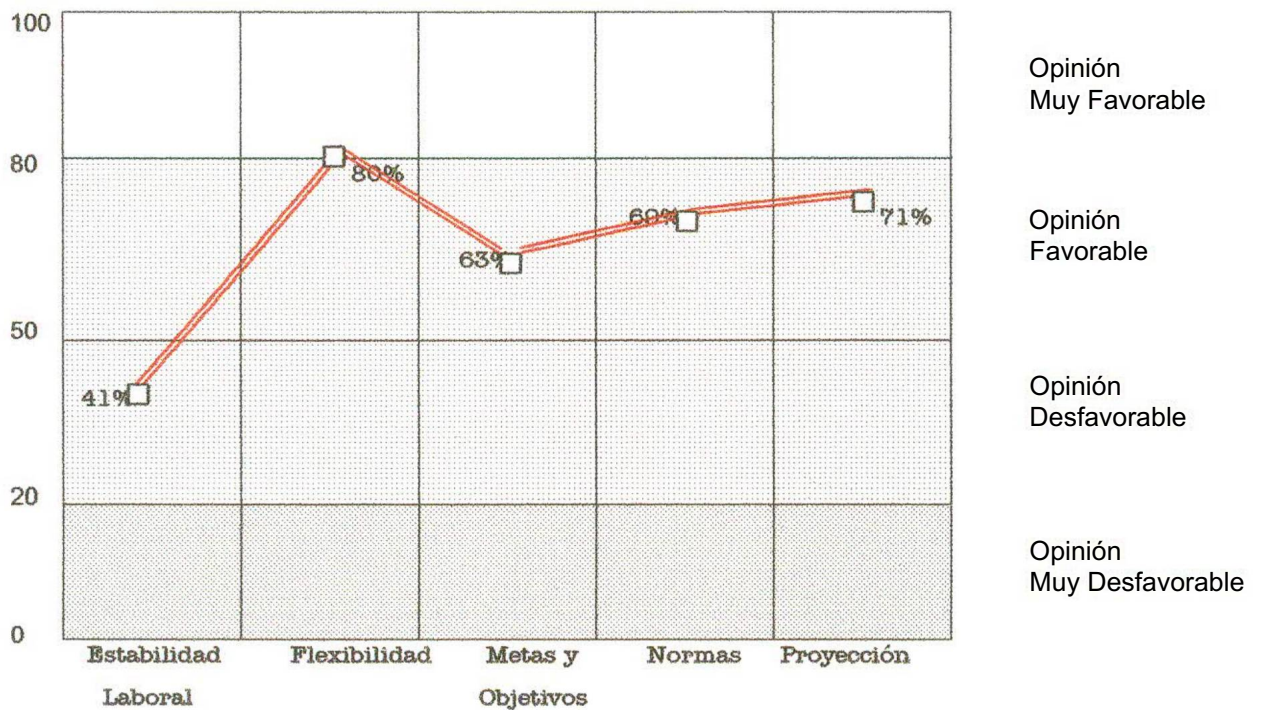


Figura 10. Perfil comparativo intrafaceta de Clima Organizacional para Apoyo en la Supervisión y dirección.

Continuando la exploración de las facetas la siguiente es Apoyo en la Supervisión y Dirección (Figura 10), al igual que la anterior se sitúa dentro de la opinión favorable con porcentajes de 56% en autonomía al colaborador, 66% en estímulo y soporte al colaborador, 64% en interacción jefe subalterno, 63% en supervisión respetuosa y 59% en reconocimiento, este último junto al de autonomía al colaborador presenta los puntajes más bajos de este rango.

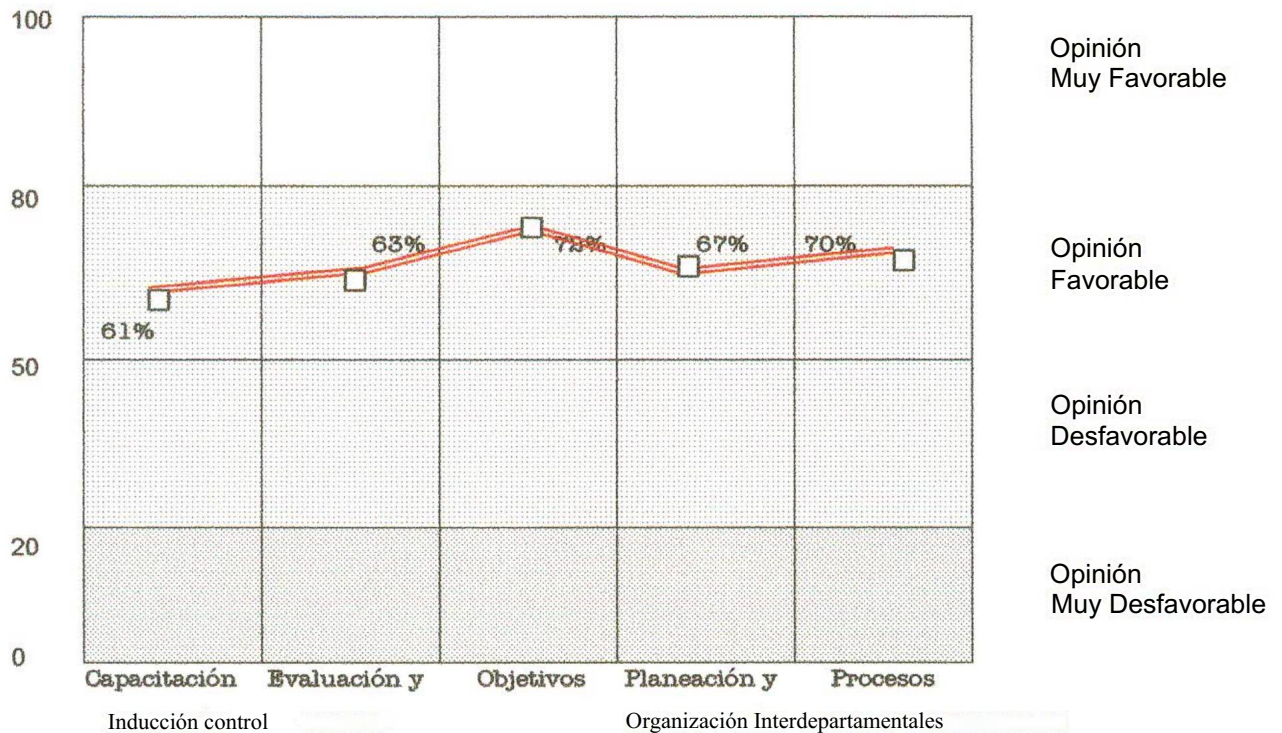
**Proyección Corporativa:** Hacen parte de este factor cinco facetas que evalúan si los trabajadores tienen estabilidad laboral, la flexibilidad a los cambios que exige el futuro, si las metas y objetivos son claros y a largo plazo, la eficiencia de las normas y la proyección de la organización hacia el futuro.



**Figura 11.** Perfil comparativo intrafaceta de Clima Organizacional para Proyección Corporativa.

Avanzando en el análisis, el factor de Proyección Corporativa (Figura 11) se observa que la estabilidad laboral, presenta un porcentaje de 41%, ubicándose dentro del rango de opinión desfavorable, la inestabilidad lleva a los empleados a no sentirse seguros en su trabajo, esto tiene un impacto negativo en el rendimiento del trabajador; las demás facetas se ubican dentro de la opinión favorable con puntajes de 80% para flexibilidad, 63% para metas y objetivos, 69% normas y 71% para proyección, son puntajes que se ubican muy por encima de la media, estos resultados son favorables para el clima.

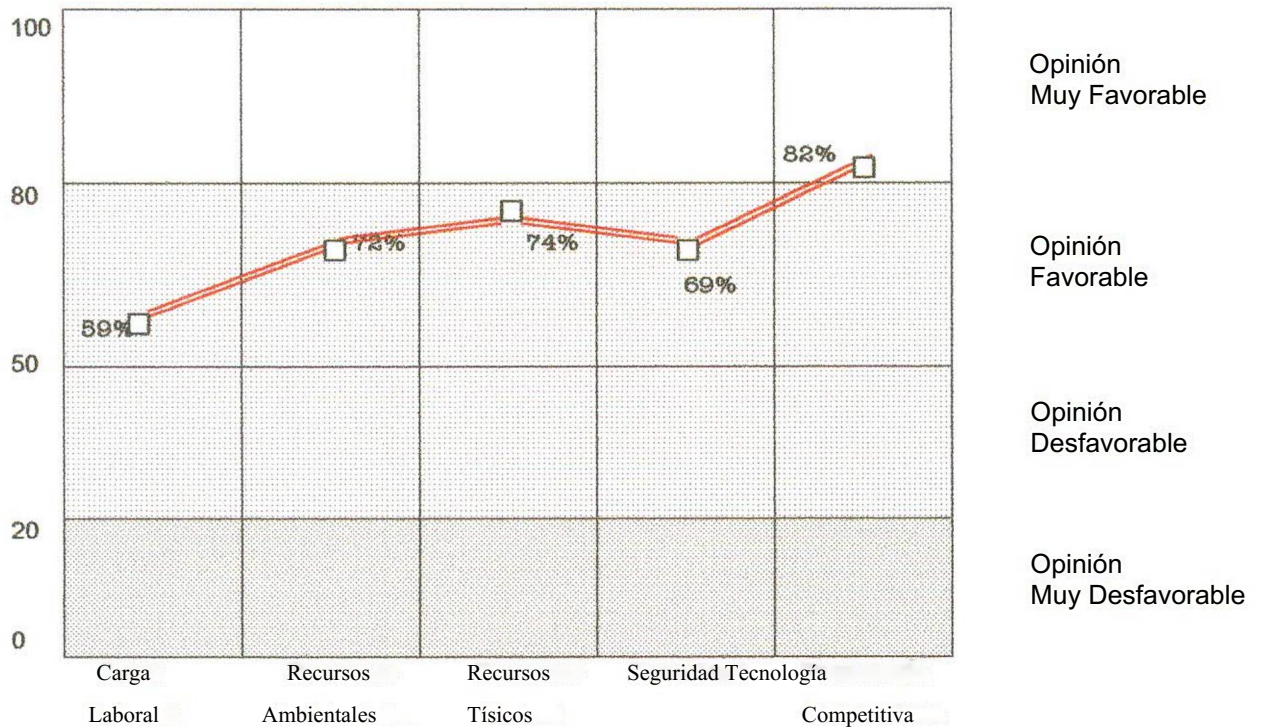
**Administración del Trabajo:** Este factor cuenta con cinco facetas (intrafacetas), que permiten revisar en que forma se ejecuta la capacitación-inducción, la evaluación y control, la claridad en los objetivos, si existe planeación y organización y los procesos interdepartamentales.



**Figura 12.** Perfil Comparativo intrafaceta de Clima Organizacional para el factor de Administración del Trabajo.

La administración del Trabajo (figura 12) es otro factor cuyas facetas se ubican dentro de la opinión favorable, en donde la Capacitación-inducción con un puntaje de 61% y Evaluación y Control(63%), son las facetas que presentan resultados más bajos, la opinión es favorable, pero cabe recordar que el trabajador realiza bien su trabajo en gran medida si ha recibido una buena inducción y capacitación, igualmente si se está verificando y evaluando el desarrollo correcto del trabajo.

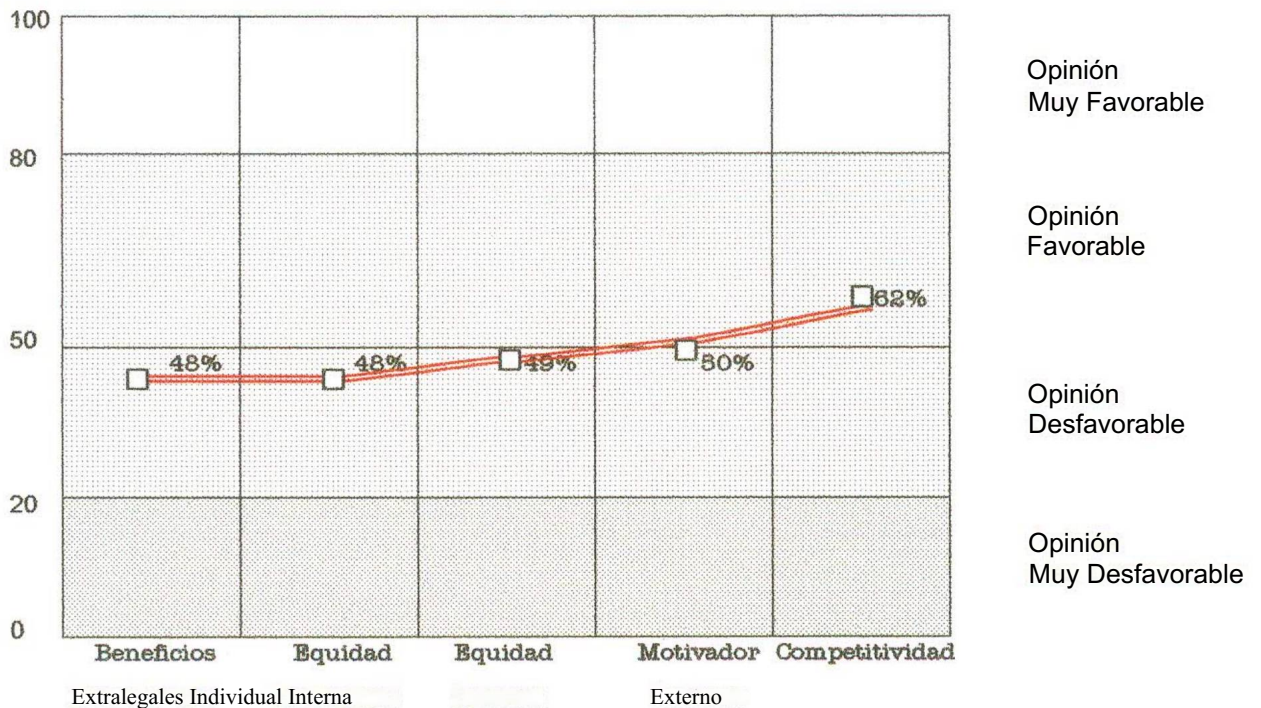
**Condiciones del Trabajo:** Al interior de este factor se encuentran cinco facetas (intrafacetas) que evalúan las condiciones de los trabajadores en cuanto a carga laboral, recursos ambientales, recursos físicos, seguridad y si la tecnología que se tiene es competitiva.



**Figura 13.** Perfil comparativo intrafaceta de Clima Organizacional para el factor de condiciones del trabajo.

La FCV es considerada como una institución líder en el Oriente Colombiano en el diagnóstico, tratamiento y prevención de enfermedades cardiovasculares, esto se puede verificar con el factor de Condiciones del trabajo (Figura 13), en lo que respecta a la faceta de tecnología competitiva que se sitúa en una opinión muy favorable con un puntaje de 82%, cuenta con buenos recursos físicos (74%), y ambientales 72%. El puntaje bajo en la faceta de carga laboral (59%), se pudiera explicar por el tipo de trabajo que se desarrolla en la institución el cual implica un esfuerzo adicional (quedarse a trabajar después de terminado el turno, por ejemplo), y una atención oportuna y dedicada a los pacientes.

**Retribuciones y Beneficios:** Este factor cuenta en su interior con cinco facetas (intrafacetas) las cuales evalúan los beneficios extralegales que se les da a los trabajadores, la equidad interna e individual en cuanto a las retribuciones que ofrecen, los motivadores externos y la competitividad de acuerdo al mercado laboral.

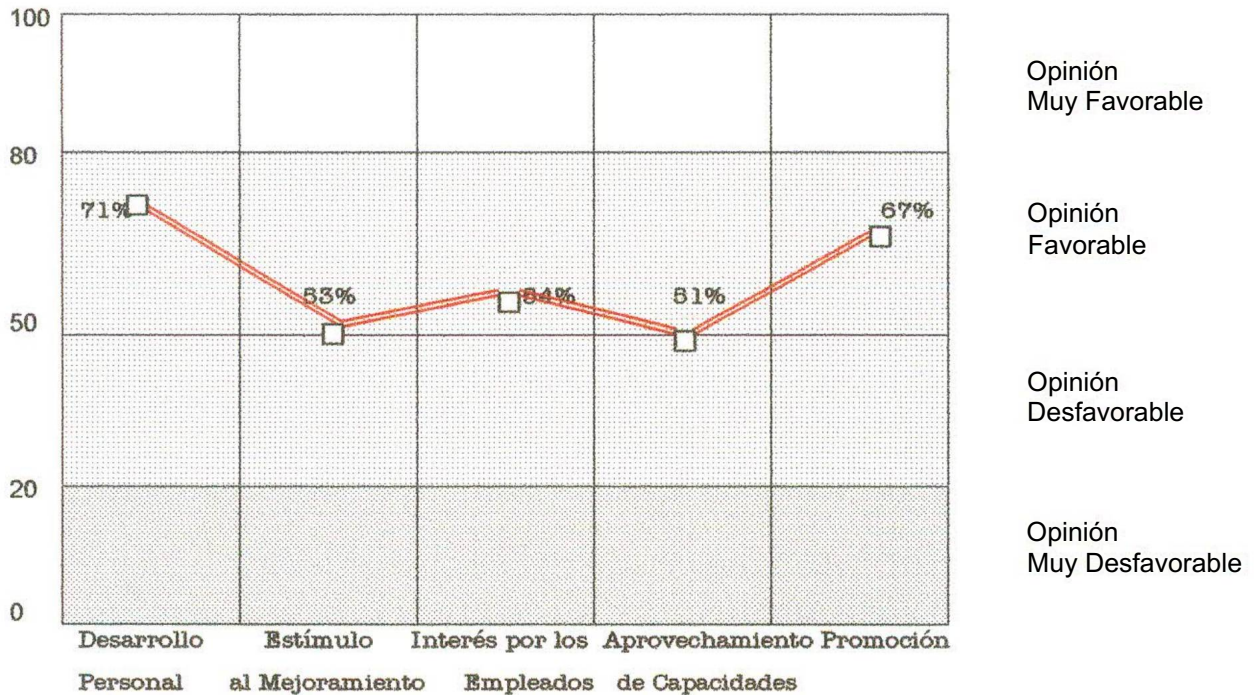


**Figura 14.** Perfil comparativo intrafaceta de Clima organizacional para el factor de Retribuciones y Beneficios.

La figura No. 14, muestra el factor de Retribuciones y Beneficios, en donde todas las facetas con excepción de competitividad, presentan puntuaciones por debajo de la media, situándose dentro del rango de opinión desfavorable, las facetas correspondientes a beneficios extralegales (48%), equidad individual (48%), equidad interna (49%) y 50% para motivador externo. Estos resultados dejan ver que no se percibe a la institución como competitiva (en las facetas evaluadas), frente al rol que desempeñan los trabajadores y frente a las instituciones que prestan servicios en el área de la salud.



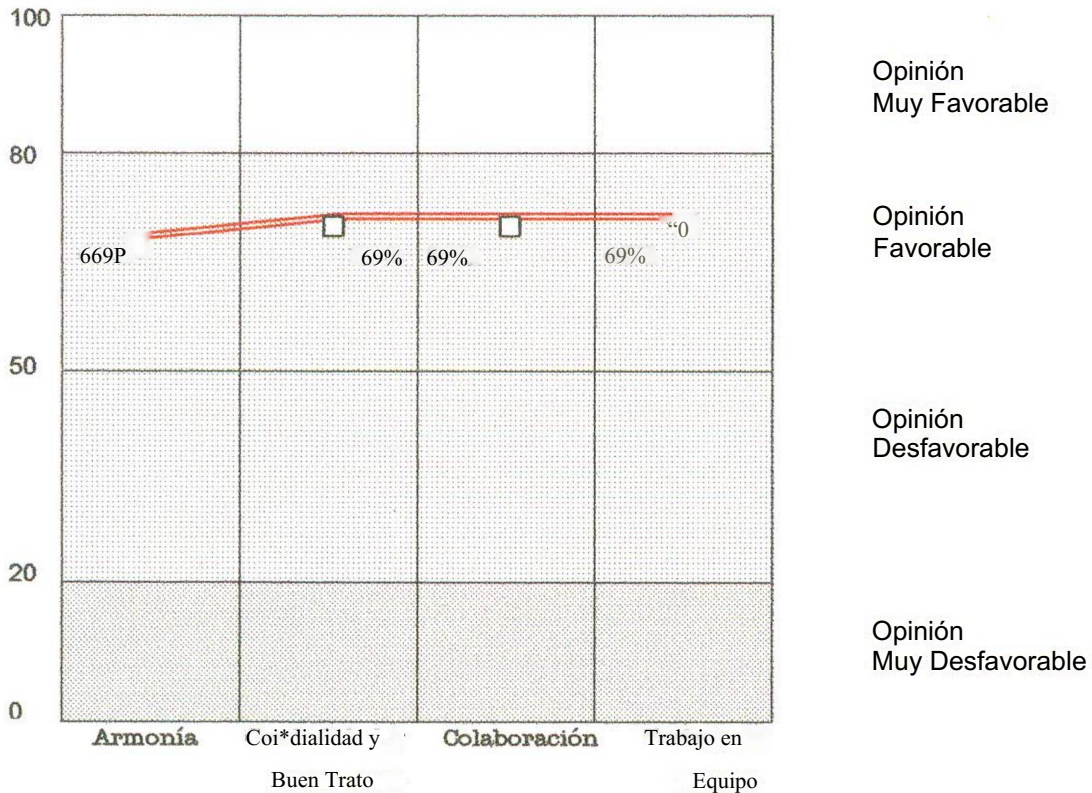
**Desarrollo Integral:** Hacen parte de este factor cinco facetas (intra facetas) que permiten revisar si la organización ofrece condiciones para el desarrollo personal de los trabajadores, el estímulo que reciben, si se demuestra interés por los empleados, el aprovechamiento de las capacidades y las oportunidades de promoción en la institución.



**Figura 15.** Perfil comparativo intrafaceta de Clima Organizacional para el factor de Desarrollo integral.

En lo que respecta al factor de Desarrollo Integral (figura 15) los resultados se sitúan dentro del rango de opinión favorable, destacándose por su alto puntaje la faceta de Desarrollo Personal (71%) y Promoción (67%). Por otra parte las facetas de Estímulo al mejoramiento (53%), Interés por los empleados (54%) y Aprovechamiento de capacidades de los empleados (51%), a pesar de situarse dentro de la opinión favorable, estos resultados no son significativos, dada la importancia de las facetas que están evaluando.

**Ambiente Social del Trabajo:** Este factor cuenta con cuatro facetas (intrafacetas) las cuales evalúan la armonía, cordialidad y buen trato, la colaboración y el trabajo en equipo que existe entre los trabajadores de la institución.



**Figura 16.** Perfil comparativo intrafaceta de Clima Organizacional para el factor de Ambiente Social del Trabajo.

Se observa cómo el factor Ambiente Social del Trabajo (Figura 16) en todas sus facetas se sitúa dentro del rango de opinión favorable, con puntuaciones relativamente altas para todas las facetas, el buen Clima organizacional depende mucho de que exista Armonía (66%), Cordialidad y buen trato (69%), colaboración (69%) y trabajo en equipo (69%), entre todos los trabajadores de la institución.

**Pertenencia:** Al interior de este factor existen cuatro facetas (intrafacetas) que dejan ver el compromiso, la identificación, la lealtad y el orgullo de los trabajadores hacia la Fundación.

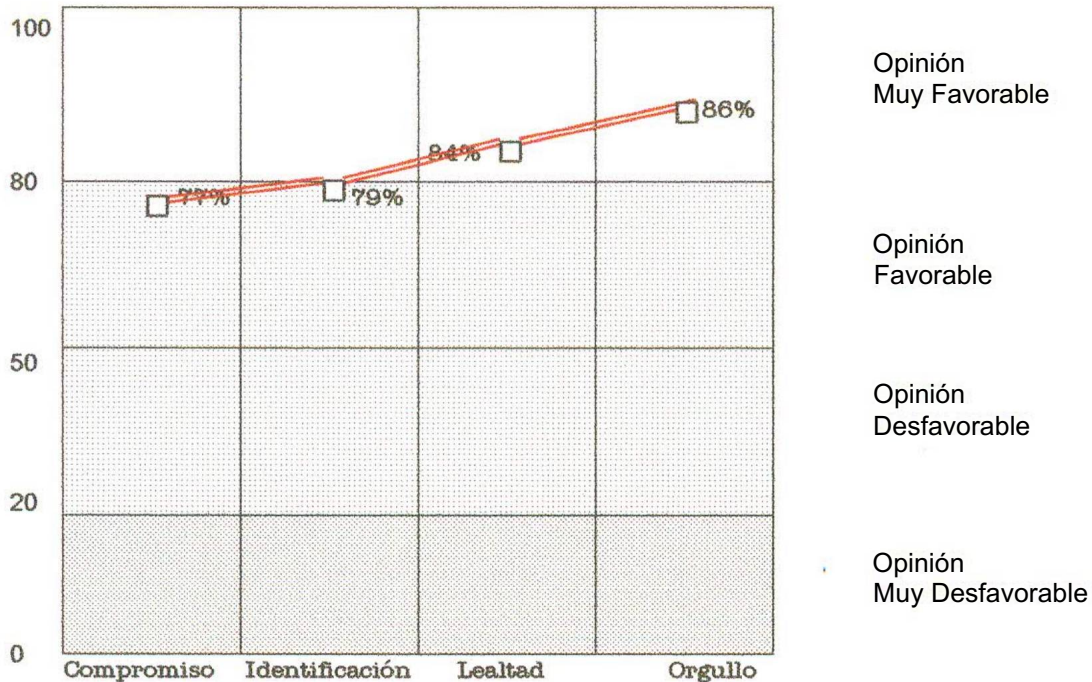
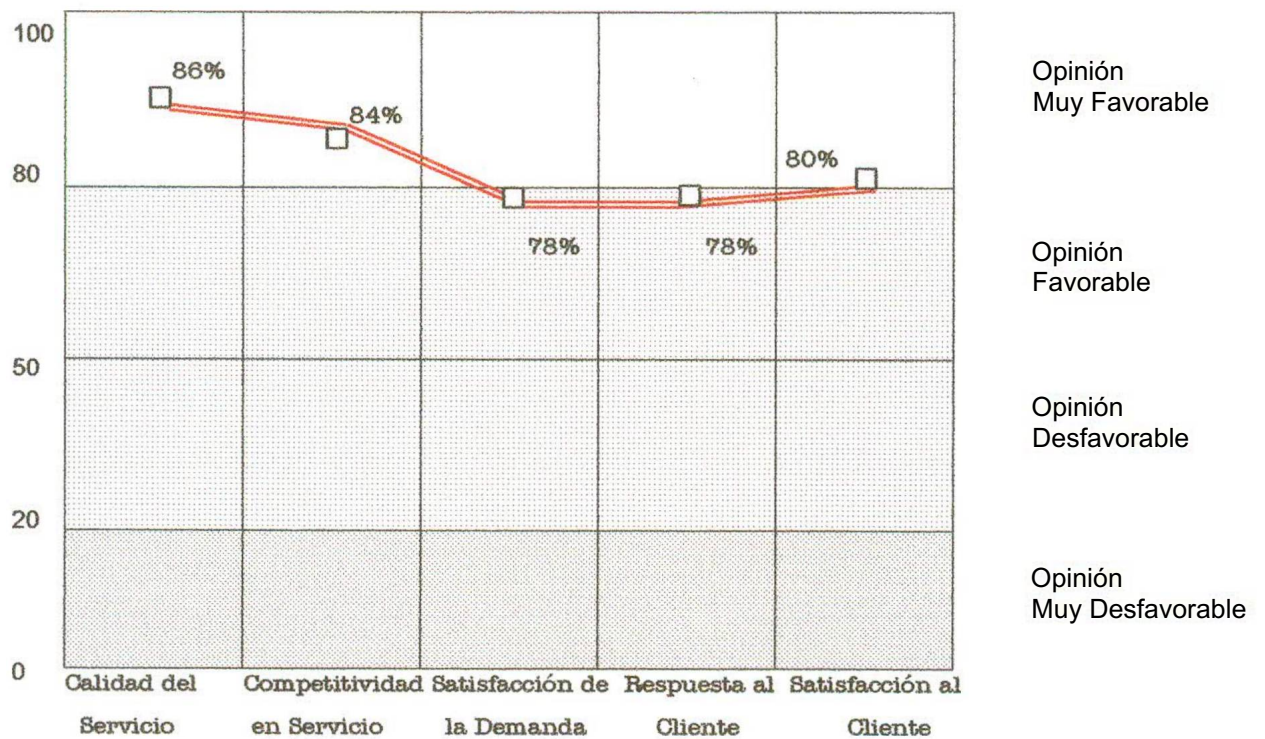


Figura 17. Perfil comparativo intrafaceta de Clima Organizacional para el factor de Sentido de Pertenencia.

Es significativa la importancia que tiene el factor de Sentido de Pertenencia (Figura 17) para los trabajadores de la institución. Es uno de los factores que arroja mejores resultados, junto al factor de Servicio al cliente (figura 18).

Para pertenencia las facetas de Lealtad (84%) y Orgullo (86%), indicarían que los trabajadores son fieles a la FCV, se sienten orgullosos de pertenecer a ella, al igual que existe compromiso (77%) e identificación (79%) con la institución.

**Servicio al Cliente:** Este es el último factor, en cuyo interior se encuentran cinco facetas (intrafacetas) que evalúan la calidad del servicio, competitividad en servicio, satisfacción de la demanda, la respuesta al cliente y la satisfacción del mismo, que brinda la institución.



**Figura 18.** Perfil comparativo intrafaceta de Clima Organizacional para el factor de Servicio al Cliente.

Para el factor Servicio al Cliente, las facetas de Calidad del Servicio(86%) y la competitividad en el servicio (84%), tienen una opinión muy favorable, sobresalen también los puntajes de Satisfacción al Cliente (80%) Satisfacción de la Demanda (78%) y respuesta al cliente (78%), estos resultados dejan ver que los pacientes son la prioridad, en la institución,

Los factores de Pertenencia y Servicio al Oliente, presentan durante todo el recorrido del estudio la opinión más favorable, esto parece indicar que hay una cultura de servicio manifestada a través de estas distintas facetas, ya que para los trabajadores de la misma, la Institución y sus Clientes son lo primero.

## Discusión

Con la apertura económica, aunada a la crisis Colombiana (crisis económica, violencia, extorsión, entre otros) la mayoría de las Organizaciones y Empresas tanto públicas como privadas, se vieron abocadas a enfrentar el reto de la competitividad sin estar preparadas, dar frente a esta situación indujo a cambios en todos los órdenes, llevando a un grupo importante de empresarios a realizar ajustes necesarios (reducción de personal, no aumento de salarios, aumento de la carga laboral, etc), para sobrevivir a la crisis.

La FCV, no fue la excepción, la crisis económica creó incertidumbre acerca del clima Organizacional y Satisfacción Laboral de los trabajadores, acertadamente se realizó esta revisión para a partir de ahí poder generar programas de desarrollo.

Lo anterior permite mencionar la expresión “identificar un problema es la única forma de solucionarlo”, por ello cuando se logra identificar puntos neurálgicos hacia los que hay que dirigir esfuerzos especiales para que tanto el Clima Organizacional, como la Satisfacción Laboral se mejoren, ya se tiene una parte del terreno ganado.

Es así como se pudo obtener una radiografía del Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de la FCV, en el que se observó dificultades en el Clima Organizacional, no así en la Satisfacción Laboral (Fig. 5) que como se puede observar en la figura, no presenta problemas en la actualidad.

Es oportuno mencionar en este punto a Vroom (1964) quien es citado por Cardozo (1999), porque se coincide con Vroom cuando menciona que las personas satisfechas laboralmente tienen menos posibilidades de que deseen abandonar sus empleos, lo mismo sucede con el ausentismo, existe una relación negativa entre la cantidad de satisfacción laboral y el grado de ausentismo.

Por otra parte, en esta investigación se coincide con Gardozo (1999) cuando afirma que para que una persona encuentre satisfacción en su empleo, debe entenderse bien con el grupo de trabajo, los puntajes en este aspecto son significativos, en la Fig. 5 se aprecia que la percepción acerca del Ambiente Social del Trabajo (75%) es favorable, este resultado confirma que las personas se sienten satisfechas en aspectos como el de armonía (entendiéndose esta como la interacción amable y armoniosa entre los empleados), cordialidad y buen trato (se traduce en el compañerismo que existe entre los empleados), colaboración (manifestada en la ayuda mutua para cumplir con los objetivos propuestos) y trabajo en equipo (en el que todo el grupo de trabajo se une en pro de lograr un objetivo común).

De igual modo, en la fig. 5, es de resaltar el alto puntaje obtenido en Pertenencia (89%), este resultado confirma lo que Gardozo (1999) expresa acerca de que el Sentido de Pertenencia se manifiesta en el compromiso, lealtad, participación e identificación de los empleados para con la organización, los sentimientos positivos que tengan los trabajadores en relación con la empresa, con sus jefes, o con ambos, contribuyen a la satisfacción en el empleo.

El Sentido de Pertenencia es el factor que hace que las personas sacrifiquen en un momento dado sus propias necesidades y sus finalidades, que fomenta el servicio más allá del deber, en relación con las exigencias del puesto.

Es significativa la importancia que tiene para los trabajadores de la Fundación el factor de Servicio al Cliente, en la Fig, 5 se muestra un puntaje de (86%), es el factor junto con el de Pertenencia que obtuvo los más altos puntajes durante todo el estudio, en la institución el Servicio al cliente se traduce como lo expresa Cardozo (1999), en brindar un buen servicio al cliente externo, manifestado en ofrecer respuesta a sus necesidades, requerimientos y en el hecho de ser

competitivos con la demanda y la calidad con respecto a la competencia, los resultados demuestran que hay un arraigo en la cultura de servicio, que se manifestó a través de las distintas facetas.

Se puede concluir que los trabajadores de la FGV se encuentran satisfechos laboralmente, dado que todos los factores se ubicaron dentro del rango de opinión favorable y muy favorable (fig. 5), estos resultados son positivos para la organización, se coincide con Gardozo cuando plantea que al obtener resultados positivos en satisfacción, “se disminuyen evaluaciones en otras variables como la rotación, el ausentismo, la conformación de grupos de quejas y demás variables que afectan la productividad organizacional”.

No puede decirse lo mismo del Clima Organizacional, que presentó una opinión desfavorable para el factor de Retribuciones y Beneficios, esto llevó a revisar cada uno de los factores del Clima con sus correspondientes facetas, sugiriendo de acuerdo con los resultados que los puntos en donde se debe realizar apalancamiento son los que corresponden a Proyección Corporativa (Figura 11) cuya faceta de Estabilidad Laboral presenta una opinión desfavorable, es prudente advertir que la Inestabilidad de los trabajadores genera una expectativa permanente de inseguridad y lesiona uno de los derechos fundamentales como es el derecho al trabajo, la Constitución Política de Colombia de 1.991 contempla en su Artículo 25 que “el trabajo es un derecho y una obligación social y goza en todas sus modalidades de la especial protección del estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas”. ( p.8)

---

’ Para Senge (1990) un principio importante dentro del enfoque sistémico es el de palanca, que nos deja ver como las acciones pequeñas y bien focalizadas pueden producir mejoras significativas y duraderas a través del tiempo.



Hay que tomar correctivos con respecto a la inestabilidad laboral, ya que como afirma Ellis (1958, citado por Engler (1996)) las personas pueden trastornarse psicológicamente por preocuparse en forma innecesaria, una persona que siente estabilidad en su trabajo, no se preocupa por este tema (si será o no despedida al siguiente día de su trabajo).

La inestabilidad laboral puede llevar al individuo a tener “creencias irracionales” acerca de sí mismo (“soy una persona inútil”, “no volveré a conseguir empleo”) esto les lleva a hacer evaluaciones subjetivas de sus éxitos o fracasos, su confianza con respecto al alcance de sus metas, así mismo sus esperanzas, sus ansiedades o sus incertidumbres con respecto al alcance de sus objetivos o sus aspiraciones en el trabajo para el futuro.

En la realidad del país, las creencias acerca de la posibilidad de perder el empleo no son tan irracionales, ya que la tasa de desempleo en Colombia a aumentado en el presente año en (21%) según datos de el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DAÑE).

Desde el punto de vista psicosocial, la posibilidad de perder o pérdida de un empleo, son cambios vitales negativos y son importantes como precipitantes de la depresión, como lo expresan Toro, & Yepes (1998), estos psiquiatras, al mismo tiempo presentan una estadística de la clientela de los médicos, en la que entre el 12 y el 25% sufren predominantemente un cuadro depresivo y de los hospitalizados entre un 20-25% padecen un trastorno depresivo, así mismo los casos de suicidio han aumentado considerablemente, esto puede estar relacionado como se mencionó con las dificultades con respecto al trabajo por la que están atravesando un gran número de colombianos

Otros de los puntos neurálgicos que se pudo identificar en los resultados es el que corresponde al factor de Retribuciones y Beneficios (Fig. 14), donde se observó que la mayoría de las facetas se situaron en

el rango de opinión desfavorable y los puntajes que se situaron en el rango de opinión favorable no eran significativos, los puntajes que se sitúan cerca de la media tienen más tendencia a que sigan cayendo, estos resultados dejan ver que las personas no perciben que la organización esté orientada a brindarles las condiciones a que aspiran en cuanto a Retribuciones y Beneficios, se concuerda con Cardozo (1999) con respecto a este tema, cuando privilegia que la organización debe estar orientada a dar a los trabajadores las remuneraciones, incentivos y beneficios especiales comparados con su rol y con el mercado laboral.

Los trabajadores de la FGV no perciben que los beneficios adicionales al salario sean competitivos con otras organizaciones del sector salud; así mismo consideran que no están siendo retribuidos justamente de acuerdo con su experiencia y formación, con el trabajo realizado y el rol ocupado, como tampoco se les brindan retribuciones que motiven a mejorar el trabajo, todo lo anterior debe tenerse en cuenta, ya que repercute negativamente en la motivación de los empleados.

El Reconocimiento (fig. 10) perteneciente al factor de Apoyo en la Supervisión y Dirección, presenta un puntaje de (59%) dada la importancia de este factor debería presentar un puntaje más alto, ya que implica la retroalimentación oportuna a los empleados cuando cumplen las tareas asignadas, el pensamiento sistémico da luces de la relevancia de este factor, cuando habla de la “retroalimentación reforzadora”, implica, como lo plantea Senge (1990), que muchos jefes no llegan a apreciar en que medida sus expectativas influyen sobre la satisfacción de sus subordinados.

Se comprende el puntaje bajo en autonomía (56%), ya que los colaboradores no pueden tomar decisiones sin consultar a sus jefes, dado el tipo de trabajo que se realiza en la FCV, donde las decisiones

que se tomen. Implican muchos riesgos (pérdida de una vida, los tratamientos del corazón son delicados y deben ser tratados por especialistas en el área cardiovascular ), por lo tanto las pautas a seguir con respecto a los pacientes recaen sobre los jefes y el personal que ocupa cargos de mando dentro de la institución.

Dentro del factor de Desarrollo Integral (flg. 15), las facetas de estímulo al mejoramiento (53%), interés por los empleados (54%) y aprovechamiento de capacidades (51%), se situaron en el rango de opinión favorable, pero puntuaron muy cerca de la media, estos resultados dan cuenta de que los empleados no perciben de forma muy favorable como se les estimula a ser mejores cada día, igualmente, que la organización no está orientada a mejorar las condiciones de sus empleados, a su vez, no perciben que la FGV utilice todos sus recursos para facilitar que los empleados potencialicen las capacidades que poseen.

En este punto de la conclusión se adopta el planteamiento de Oardoza (1999), en el que informa que las instituciones deben establecer políticas que posibiliten el desarrollo personal y profesional a partir de lo que los empleados obtienen en su permanencia en la organización

Es así como se puede concluir, que el Clima de una organización deriva originalmente de la filosofía y objetivos de aquellos que se unieron para crearla, pero la gente trae sus propios deseos económicos, sociales y psicológicos, los cuales expresa en forma individual como en grupo, esta apreciación puede dar como resultado que la percepción de los empleados con respecto a la organización sea como lo muestra la Tabla 5, en el que las personas ven a la Fundación en una determinada forma, la cual expresan con varios calificativos, en el que el 59.85% concuerda en que la FCV, es una Institución importante, la apreciación de este término (importante) es algo muy particular para cada

individuo, según el diccionario de la Real Academia Española, esta palabra significa “algo que es muy conveniente e interesante , la representación de una persona o cosa por su dignidad o calidades”, desde este punto de vista, es una apreciación que afecta positivamente el Clima de la Organización y la Satisfacción Laboral.

Tabla 6.

Apreciación de la Organización por parte de los Trabajadores de todos los niveles.

Apreciación	Porcentaje de Población	Apreciación	Porcentaje de Población	Apreciación	Porcentaje de Población
<b>Magnífica</b>	<b>32.84%</b>	Habitual	11.67%	Generosa	11.67%
Nueva	24.08%	Cotidiana	12.40%	Rígida	6.56%
Radical	15.32%	Sagaz	11.67%	Constante	22.62
<b>Humana</b>	<b>37.95%</b>	Adecuada	23.35%	Peculiar	5.8%
Expansiva	20.43%	Clásica	9.48%	Restringida	8.75%
Vigorosa	17.51%	Despilfarradora	4.37%	Rápida	15.32%
Impetuosa	13.13%	Formal	24.81%	Flexible	16.05%
Modesta	5.8%	Tranquila	6.56%	<b>Importante</b>	<b>59.85%</b>
Débil	5.10%	Accidental	3.6%	Reciente	12.40%

### Sugerencias

El Clima Organizacional, en términos generales, es el ambiente interno de la organización, se da como producto de la interacción de las personas, pero al igual que el clima que está dado por la temperatura del medio ambiente, que al ser muy caliente o muy frío puede causar incomodidad, así mismo pasa en las organizaciones, en donde un mal Clima Organizacional, puede ocasionar que las personas se sientan incómodas, esto influye en sus comportamientos, llevándolos a no querer permanecer en sus sitios de trabajo, la Jornada de trabajo se les hace interminable; todo lo contrario sucede cuando existe un buen Clima Organizacional, las personas trabajan a gusto, por lo que el tiempo para ellos transcurre rápidamente. La Satisfacción Laboral determina el sentimiento de agrado o de disgusto de cada persona frente a aspectos específicos de su trabajo.

Estas dos variables (Clima y Satisfacción), tan importantes de ser revisadas en las organizaciones, carecen de un sistema de evaluación y control en las instituciones, por lo que este tipo de estudios no se realizan en forma periódica y en algunas ocasiones cuando se efectúan se caso omiso de las recomendaciones que se sugieren.

Por otra parte, las empresas, predominantemente en el medio Santandereano, no destinan los recursos necesarios para el desarrollo del talento humano, desperdician el valioso apoyo que pueden recibir por parte del profesional que tiene el conocimiento sobre el comportamiento humano, como lo es el Psicólogo Organizacional, para que les asesoren en el manejo del recurso humano, que redunde en el mejoramiento y la mayor productividad de la empresa.

En este orden de ideas y enfocados siempre en el progreso de las organizaciones, considerando que en el nuevo milenio, la FGV logre continuar en el sitio donde se encuentra, con el reconocimiento Nacional e Internacional con que cuenta y pueda generar conocimiento

científico a nivel mundial, mediante programas de investigación clínica, básica y epidemiológica, apoyando esta visión, se proponen las siguientes sugerencias, teniendo en cuenta los resultados favorables y menos favorables obtenidos en la revisión del Clima y la Satisfacción Laboral.

Es significativo que la clínica ya cuenta con un departamento de Desarrollo y Talento Humano, sería conveniente dotar a este departamento de personal capacitado, cuyo norte sea ayudar a los empleados y los directivos, en general a la organización a lograr sus metas, pensando siempre en crear las condiciones que favorezcan un buen Clima. Ya organizado este departamento, los directivos y Jefes de departamento, mancomunadamente, deben revisar, si la gestión que se está efectuando con el personal en lo que respecta a la **Estabilidad Laboral**, es la adecuada, ya que este factor está generando cambios desfavorables en el Clima Organizacional, que pueden influir en la reputación y supervivencia de la institución.

Hay otro aspecto que debe revisarse y es el factor de **Retribuciones y Beneficios**, cabe preguntarse: ¿Se les están otorgando a los empleados beneficios extralegales? ¿Hay personas que realizando el mismo tipo de trabajo, reciben una retribución mayor o menor? Estas condiciones producen percepciones y sentimientos de equidad o inequidad, hay que tener en cuenta que estos elementos (beneficios extralegales, equidad individual, equidad interna y motivador externo) son fundamentales para tener una adecuada motivación en el trabajo, si se están presentando anomalías en estas situaciones deben tomarse los correctivos adecuados, de acuerdo a las posibilidades de la organización.

De la misma forma, debe revisarse si se está **estimulando a los trabajadores** a que sean mejor cada día, si se demuestra verdadero **interés por los empleados** y si se están **aprovechando al máximo sus**

**capacidades**, los resultados dan pie para que la atención se dirija en torno de estos aspectos.

Finalmente es de destacar que la FGV, tiene una gran fortaleza en su recurso humano, su alto **Sentido de pertenencia** y la actitud positiva de **Servicio al Cliente**, con los cuales cuenta, son requisitos indispensable para que la fundación, como una institución única, con su propia cultura, tradiciones y métodos de acción, los que en su totalidad constituyen su Clima, la lleven a permanecer como una organización que funciona eficaz y eficientemente y pueda en esta forma cumplir con la visión propuesta para el siglo XXI.

## Referencias

- Alvarez G., G. (1992a). El constructo "Clima Organizacional" concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 11 (1), 25-47.
- Alvarez G.,G. (1992b). El clima Organizacional en instituciones educativas: Conceptualización, Investigación y Resultados. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional 11 (1), 51-77.
- Alvarez G., G. (1992c). El GFK LTD: Cuestionario descriptivo de la perfección del ambiente interno educativo: El perfil del Clima Organizacional educativo. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional 11 (2), 83-100.
- Alvarez G., G. (1992d). Factores Personales y Académicos de estudiantes universitarios que influyen en la percepción del Clima Organizacional. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional Volumen 11 (2), 101-117.
- Arenas R., L. D. ¿s? Cruz C., A. (1992). Diseño de un modelo para evaluar el Clima organizacional en instituciones del sector público Tesis de grado Profesional, Universidad Autónoma de Bucaramanga. Bucaramanga, Colombia.
- Cardozo, D. (1999). Escala de medición del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral, Visión 360°. Santa Fé de Bogotá, Psigma Corporation.
- Constitución Política de Colombia. (1991) Art. 25, Título II De los Derechos, las Garantías y los Deberes.
- Ciiavenato, I. (1994). Introducción a la Teoría General de la Aónñnistración (4ª ed.). México: Me Graw Hill.
- Davis K. (1981). Human Behavior at work, -- Organlzational Behavior. México: Me Graw Hill.



- Engler, B. (1996). Teóricos Cognoscitivos Conductuales: Albert Ellis. Teorías de la Personalidad (4ª ed.). México: Me Graw Hill.
- Morales, H. I. (1987). Antecedentes: La estabilidad en el empleo. (1ª ed.) México, D. F. : Trillas.
- Oie, Lidia Internet: <http://www.apoyo.com/mercados/clima.itm>
- Palacios E. N., & Pinto G. L. F. (1982). Interdependencia del Gliiría. Organizacional y el estilo de dirección. Revista Interamericana de Psicología Ocnpacional 1 (1), 50-85.
- Rivas B., G. (1992). Clima Organizacional como predictor de productividad bancaria . Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 11 ( 1 -2), 139-149.
- Senge, M. P. (1990). La Quinta Disciplina. Barcelona: Juan Granica, S.A.
- Toro A., F. (1992).Desempeño y Productividad. C2ª ed.. Medellín, Colombia: Cincel.
- Toro A., F. (1992a). Diseño y validación de un instrumento para evaluación del Clima. Organizacional . Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 11 (1), 151-162.
- Toro A., F. (1992b). Clima Organizacional y expectativas en la perspectiva del cambio organizacional . Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 11 (2), 163-173.
- Toro A., F. (1996c). Avances en la medición del Clima Organizacional con la encuesta ECO . Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 15 (1), 1-10.
- Toro A., F. (1998d). Distinciones y relaciones entre Clima, Motivación, Satisfacción y Cultura Organizacional. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 17 (2), 27-37.
- Toro, R., & Yepes, L. (1998). Psiquiatría. (3ª.Ed.) Medellín: Corporación para Investigaciones Biológicas.

Urdaneta B., O (1997). El desarrollo de los Recursos Humanos. Santa Fé de Bogotá: 3R editores.

Van Gigch, John P. (1990). Teoría General de Sistemas México: Trillas

Williams, J. C., & Calás de B. M. (1984). Conceptos de Autoridad y Poder: Conducta Organizacional. Glenview, II, U.S.A.: Scott Foresman and Co..

Zancudo G., María Teresa (1992). Factores asociados a la percepción del ambiente interno organizacional en docentes universitarios. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 11 ( 1 y 2), 121-135.

## Apéndices

Apéndice A: Items correspondientes a cada uno de los factores y facetas.

Tabla 7. Factores y facetas con sus respectivos items.

Factores	No. Items por Factor	Facetas (Intraíacetos)	No. Items Intraíacetos	Total Items
Comunicación Gerencia!	1	Claridad en la orientación, Congruencia, Actualidad Organizacional, Políticas y misión, Receptividad Directiva	10-21-22-26-31-45-62-72-81-91-101-111	13
Apoyo en la Supervisión y Dirección	63	Autonomía al Colaborador, Estímulo y Soporte al colaborador, Interacción Jefe-Subalterno.	2-17-19-33-47-53-73-75-82-102	11
Proyección Corporativa	113	Estabilidad Laboral, Flexibilidad, Metas y Objetivos, Normas, Proyección.	3-18-24-35-44-54-64-74-84-103	11
Administración del Trabajo	23	Capacitación-Inducción, Evaluación y Control, Objetivos, Planeación y Organización, Procesos Inter departamentales.	4-34-38-42-55-65-83-93-94-104-109-114-119	14
Condiciones del Trabajo	85	Carga Laboral, Recursos Ambientales, Recursos Físicos, Seguridad, Tecnología Competitiva.	16-6-25-36-41-66-76-95-105-115	11
Retribuciones y Beneficios	27	Beneficios Extralegales, Equidad Individual, Equidad Interna, Motivador Externo, Competitividad.	6-15-37-43-52-67-67-86-96-106-116	12
Desarrollo Integral del Recurso Humano	7	Desarrollo Personal, Estímulo al Mejoramiento, Interés por los Empleados, Aprovechamiento de Capacidades.	14-28-48-56-68-68-77-87-92-97-107-117-112	14
Ambiente Social del Trabajo	8	Armonía, Cordialidad y Buen Trato, Colaboración, Trabajo en	13-29-39-49-59-60-69-78-88-98-108-	13

		Equipo.	118	
Pertenencia	9	Compromiso, Identificación, Lealtad, Orgullo.	11-12-30-40- 50-70-79-89- 99-120	11
Servicio al Cliente	32	Calidad del Servicio, Competitividad en Servicio, Satisfacción de la Demanda, Respuesta al Cliente, Satisfacción al Cliente	20-46-51-61- 71-80-90-100- 110	10
Total Items				120

Apéndice B: Facetas (intrafacetas) al interior de cada uno de los factores (orden alfabético)

**Actualidad Organizacional:** Cuánto de la organización está orientada al conocimiento de los sucesos y la difusión de lo que ocurre actualmente en la organización.

**Aprovechamiento de las Capacidades:** Cuál es el nivel de agrado o desagrado por facilitar que los empleados potencialicen las capacidades que poseen.

**Aprovechamiento de las capacidades:** Cuánto de la organización está orientada a facilitar que los empleados potencialicen las capacidades que poseen.

**Armonía:** Cuánto de la organización está orientada a propiciar la interacción amable y armoniosa entre los empleados.

**Autonomía al colaborador:** cuánto de la organización está orientada a que los colaboradores tomen decisiones sin tener que consultar constantemente a sus supervisores.

**Beneficios extralegales:** Cuánto de la organización está orientada a establecer beneficios adicionales al salario que sean competitivos con organizaciones similares al sector económico al cual pertenecen.

**Calidad del servicio:** Cuánto de la organización está orientada en brindar un excelente servicio a los clientes.

**Capacitación e Inducción:** Cuánto de la organización está orientada a brindarle formación a los empleados con el propósito de realizar y mejorar su trabajo.

**Carga Laboral:** Cuánto de la organización está orientada a realizar su trabajo en el tiempo estipulado sin percibir sobrecarga del mismo.

**Claridad en la orientación:** Cuánto de la organización está orientada a transmitir con claridad la orientación que le da el grupo directivo a la organización.

**Colaboración:** Cuánto de la organización está orientada a que las personas se colaboren unas a otras para cumplir con los objetivos propuestos.

**Competitividad en el servicio:** Cuánto de la organización está orientada en brindar un servicio similar o mejor que el de la competencia.

**Competitividad:** Cuánto de la organización está orientada a retribuir a los empleados de tal manera que esta sea competitiva de acuerdo con el mercado laboral.

**Compromiso:** Cuánto de la organización está orientada a que la gente se interese y comprometa a realizar su trabajo de la mejor manera.

**Congruencia:** Cuánto de la organización está orientada a la coherencia entre lo que es y quiere ser el equilibrio entre el decir y hacer de los directivos.

**Cordialidad y Buen Trato:** Cuánto de la organización está orientada hacia un ambiente de cordialidad compañerismo entre sus empleados.

**Desarrollo Personal:** Cuánto de la organización está orientada a capacitar a los empleados para brindarles un mayor crecimiento personal.

**Equidad individual:** Cuánto de la organización está orientada a retribuir justamente al personal de acuerdo con su experiencia y formación.

**Equidad interna:** Cuánto de la organización está orientada a retribuir justamente de acuerdo con el trabajo realizado y con el rol ocupado.

**Estabilidad Laboral:** Cuánto de la organización está orientada en brindar estabilidad a sus empleados en la compañía.

**Estímulo al Mejoramiento:** Cuánto de la organización esta orientada a estimular a los empleados para que sean mejores cada día.

**Estímulo y Soporte a Colaboradores:** Cuánto de la organización está orientada al apoyo efectivo que brinda el jefe a sus colaboradores y que los estimula a dar el máximo de sus capacidades.



**Evaluación y Control:** Cuánto de la organización está orientada a conocer los criterios para evaluar y verificar el desarrollo correcto del trabajo.

**Flexibilidad.:** Cuánto de la organización está orientada a preparar estrategias para implementar y asumir los cambios que exige el futuro.

**Identificación:** Cuánto de la organización está orientada a que la gente se identifique y quiera a la organización.

**Interacción Jefe-subalterno:** Cuánto de la organización está orientada a la interacción flexible y eficaz entre jefe-subalterno que permite una comunicación ágil y facilita conocer la opinión de los subalternos.

**Interés por los empleados:** Cuánto de la organización está orientada a mejorar las condiciones y el bienestar de sus empleados.

**Lealtad:** Cuánto de la organización está orientada para que los empleados tengan lealtad para con la empresa.

**Metas y Objetivos:** Cuánto de la organización está orientada a fijarse objetivos razonables de acuerdo con su capacidad y tomar decisiones que busquen cumplir metas a largo plazo,

**Motivador externo:** Cuánto de la organización está orientada a brindar retribuciones que motiven a mejorar el trabajo de los empleados.

**Noratas:** Cuánto de la organización está orientada a establecer normas que sean eficientes para que regulen el cumplimiento de los objetivos propuestos.

**Objetivos:** Cuánto de la organización está orientada a establecer objetivos precisos que cumplir en el trabajo.

**Orgullo:** Cuánto de la organización está orientada para que los empleados estén orgullosos de pertenecer a la empresa.

**Planeación y organización:** Cuánto de la organización está orientada a organizar efectivamente el trabajo de los empleados.

**Políticas y Misión:** Cuánto de la organización está orientada a divulgar el conocimiento de la filosofía, las políticas y objetivos de la organización.

**Procesos inter departamentales:** Cuánto de la organización está orientada a establecer los procedimientos internos que se deben seguir en la organización.

**Promoción:** Cuánto de la organización está orientada a brindar posibilidades de ascenso en la organización.

**Proyección:** Cuánto de la organización está orientada establecer cuales serán sus resultados y proyectar un futuro favorable.

**Receptividad Directiva:** Cuánto de la organización está orientada a la disponibilidad del grupo directivo para acoger las ideas de los empleados de la organización.

**Reconocimiento:** Cuánto de la organización está orientada a la retroalimentación oportuna a los empleados cuando cumplen las labores asignadas.

**Recursos Ambientales:** Cuánto de la organización está orientada a poseer recursos favorables representados en comodidad seguridad y ergonomía en el trabajo.

**Recursos físicos:** Cuánto de la organización está orientada a proporcionar los recursos necesarios para hacer bien el trabajo.

**Respuesta al Cliente:** Cuánto de la organización está orientada en brindar solución oportuna a los requerimientos de los Chentes.

**Satisfacción al Cliente:** Cuánto de la organización está orientada a que la gran mayoría de los Chentes estén satisfechos.

**Satisfacción de la Demanda:** Cuánto de la organización está orientada en responder de manera ágil a las demandas del mercado.

**Seguridad industrial:** Cuánto de la organización está orientada a establecer los procedimientos para que se cumplan las normas de seguridad industrial.

**Supervisión respetuosa:** Cuánto de la organización está orientada a la dirección y coordinación de las actividades de supervisión sin manejar esquemas irrespetuosos para con los empleados.

**Tecnología Competitiva:** Cuánto de la organización está orientada a poseer tecnología de vanguardia para ser competitivos en el mercado.

**Trabajo en equipo:** Cuánto de la organización está orientada a  
implementar un verdadero trabajo en equipo.

