

**CLIMA LABORAL Y CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LOS EMPLEADOS DEL  
HOSPITAL ROSARIO PUMAREJO DE LÓPEZ**

**SAEZ MADRID BIANCA**

**GUERRA RIVERA MARIA ALESANDRA**

**UNIVERSIDAD POPULAR DEL CESAR**

**FACULTAD DE DERECHO, CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

**PROGRAMA DE PSICOLOGIA**

**VALLEDUPAR - CESAR**

**2020**

**CLIMA LABORAL Y CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LOS EMPLEADOS DEL  
HOSPITAL ROSARIO PUMAREJO DE LÓPEZ**

**AUTOR(ES)**

**SAEZ MADRID BIANCA**

**GUERRA RIVERA MARIA ALESANDRA**

**Trabajo presentado como requisito para optar el grado de psicólogas**

**Asesor Temático**

**Palacios Paternina Irina Liceth**

**Docente Psicología**

**Asesor Metodológico**

**Riveira Zuleta Carlos Arturo**

**Magister en Educación**

**UNIVERSIDAD POPULAR DEL CESAR**

**FACULTAD DE DERECHO, CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES**

**PROGRAMA DE PSICOLOGIA**

**VALLEDUPAR**

**2020**

## DEDICATORIAS

Dedico este proyecto de grado primeramente a Dios, quien me dio la inteligencia y sabiduría necesaria para llevarlo a cabo, sin él nada de esto hubiera sido posible.

A mis padres, Alexander Sáez y Diana Madrid que me han acompañado siempre, a ellos les dedico este y todos mis futuros triunfos.

Bianca Saez Madrid

Le dedico este proyecto de grado en primer lugar a DIOS, que siempre me ha acompañado y apoyado en mi formación académica.

A mis padres, Benjamín Guerra y Omaira Rivera por siempre creer en mí y nunca perder la fe en que podía lograrlo, por último, a mis hermanos Sandra, Yadira y Milkin, a ellos les dedico este éxito.

María Guerra Rivera

## AGRADECIMIENTOS

Le agradezco principalmente a Dios, por su amor, sus bendiciones y apoyo incondicional durante toda mi vida, a él sea toda la gloria y la honra.

A mi familia, que siempre ha tenido fe en mí, a mis padres Alexander Sáez y Diana Madrid que hicieron muchos esfuerzos para que yo estudiara en una Universidad y en especial a mis tíos Milena Sáez y Elkin Sáez, que desde pequeña me han ayudado a salir adelante, a Carlos Rodríguez que ha sido un apoyo incondicional, a Viannis Barros, que siempre ha creído en mí; todos ellos son el motor e inspiración de mi vida.

A mi profesor Frank Daza, que durante el proceso me ayudo, me guio y compartió todo su conocimiento conmigo, a él le estaré infinitamente agradecida.

Le agradezco a todos los profesores que fueron parte de mi formación académica, a mis asesores y la Universidad Popular del Cesar que ha sido mi segundo hogar.

Bianca Saez Madrid

Primeramente, le agradezco a DÍOS por cubrir de bendiciones mi vida y por acompañarme en cada camino que emprendo.

A mis padres por ser mi ejemplo a seguir, por brindarme su amor, tiempo y sabiduría, eternamente estaré agradecida con mi papá Benjamín Guerra por creer siempre en mí, en mis capacidades y en lo lejos que puedo llegar; al igual a mi madre Omaira Rivera por estar conmigo en todo momento, por ayudarme a ser la persona en la que he convertido.

A mis hermanos Sandra, Yadira y Milkin por su apoyo incondicional, por ayudarme a ser una mejor persona cada día y por llenar de alegría mi vida, mis mejores experiencias han acontecido junto a ustedes.

Y por último a la Universidad Popular del César y al hospital Rosario Pumarejo de López por brindarnos la oportunidad de aplicar conocimientos y apoyarnos para el buen desenvolvimiento de esta investigación.

María Guerra Rivera

## Tabla de contenido

CAPÍTULO I EL PROBLEMA .....	10
Título.....	10
Línea de investigación .....	10
Planteamiento del problema.....	10
Formulación de la pregunta de investigación .....	12
Objetivos.....	12
Justificación .....	13
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	14
Antecedentes.....	14
Bases teóricas.....	17
Clima laboral.....	17
Cambio organizacional .....	26
Bases legales .....	34
Definición de términos básicos.....	36
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO.....	38
Enfoque de la investigación.....	38
Tipo de investigación.....	38
Diseño de la investigación .....	38
Población .....	38
Tipo de muestreo y muestra.....	39
Técnica e instrumento de recolección de datos .....	44
Validez y confiabilidad.....	44
Técnica de análisis de datos.....	45

Consentimiento informado .....	45
Operacionalización de las variables.....	46
CAPÍTULO IV RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	47
Análisis de los datos .....	47
Análisis correlacional .....	58
Correlación entre dimensiones.....	60
Discusión de los resultados.....	69
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	71
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	72
ANEXOS .....	76

**Lista de tablas**

Tabla 1. Nivel educativo grupo de mujeres	40
Tabla 2. Nivel educativo grupo de hombres	41
Tabla 3. Distribución de la muestra por cargos ocupados	41
Tabla 4. Variables y dimensiones del instrumento	45
Tabla 5. Operacionalización de las variables	46
Tabla 6. Resultados de la variable Clima laboral	52
Tabla 7. Resultados de la variable Cambio organizacional	57
Tabla 8. Prueba de normalidad para clima laboral, cambio organizacional y sus dimensiones	58
Tabla 9. Resultados de la correlación entre variables	59
Tabla 10. Valores para interpretar la correlación de variables	59
Tabla 11. Correlación entre dimensiones	60
Tabla 12. Respuesta a objetivos planteados en la investigación	65

**Lista de gráficos**

Gráfico 1. Resultados dimensión Orientación organizacional	48
Gráfico 2. Resultados dimensión Administración del talento humano	49
Gráfico 3. Resultados dimensión Estilo de dirección	49
Gráfico 4. Resultados dimensión Comunicación e integración	50
Gráfico 5. Resultados dimensión Trabajo en grupo	51
Gráfico 6. Resultados dimensión Capacidad profesional	51
Gráfico 7. Resultados dimensión Medio ambiente físico	52
Gráfico 8. Resultados dimensión Preparación para el cambio	54
Gráfico 9. Resultados dimensión Asimilación del cambio	55
Gráfico 10. Resultados dimensión Aceptación del cambio	55
Gráfico 11. Resultados dimensión Compromiso con el cambio	56

## **Resumen**

El presente estudio monográfico tiene como tema central el clima laboral y cambio organizacional, atendiendo a que es mucho más rentable, económica y socialmente conocer si se le están brindando a los empleados unas condiciones laborales que sean percibidas por estos como propicias para el desarrollo y bienestar de cada uno de ellos, lo cual se relaciona con la capacidad de estos de adaptarse a los cambios organizacionales; como objetivo principal, la investigación busca establecer la relación entre estas dos variables en los empleados del Hospital Rosario Pumarejo de López, ubicado en la ciudad de Valledupar - Cesar, esto con una metodología de investigación cuantitativa, de tipo descriptiva correlacional, con diseño no experimental, de corte transversal; con un procedimiento de muestreo no probabilístico, la muestra la conformaron 141 empleados, a los cuales se les aplico el instrumento “La Calidad de Vida Laboral Para una Cultura de lo Público: Instrumentos para su Gestión”, como resultado se obtuvo una correlación entre las dos variables de 0,289 con un nivel de confianza 0,95 lo que significa una correlación positiva baja.

**Palabras claves:** Organización, clima laboral, cambio organizacional, condiciones laborales.

## **Abstract**

The present monographic study has as its central theme the work climate and organizational change, considering that it is much more profitable, economically and socially to know if employees are being offered working conditions that are perceived by them as conducive to development and well-being of each of them, which is related to their ability to adapt to organizational changes; As the main objective, the research seeks to establish the relationship between these two variables in the employees of the Rosario Pumarejo de López Hospital, located in the city of Valledupar - Cesar, this using a quantitative, descriptive, correlational research methodology with a non-experimental design. , cross section. For the sample, 141 employees were used, to whom the instrument "The Quality of Work Life For a Public Culture: Instruments for its Management" was applied, as a result a correlation was obtained between the two variables of 0.289 with a level of confidence 0.95 which means a low positive correlation.

**Key words:** Organization, labor climate, organizational change, labor conditions.

## **CAPÍTULO I EL PROBLEMA**

### **Título**

Clima laboral y cambio organizacional en los empleados del Hospital Rosario Pumarejo de López

### **Línea de investigación**

#### **Psicología y las organizaciones**

Esta investigación hace hincapié en la psicología del trabajo y las organizaciones debido a que en los últimos años generalmente los individuos se han venido desenvolviendo en las empresas, conllevando con esto a que encuentren dentro de ellas una vida social en la cual se mezclan y enfrentan ideas, sentimientos, intereses y aspiraciones diferentes a los de ellos. Los responsables de tales organizaciones buscan canalizar y orientar comportamientos con el objetivo de producir bienes o servicios de buena calidad; por lo tanto se implementa la Psicología Organizacional en las empresas debido a que tiene conocimientos, habilidades y técnicas que se pueden aplicar en el ámbito laboral, con el objetivo de generar bienestar económico, social, de salud, ambiental y mental a cada uno de los miembros de la organización incluyendo a empleados, gerentes e incluso a los socios; con ello se busca que la empresa tenga un mejor rendimiento y productividad, que se generen cambios que ayuden a mejorar en cuanto a la prestación de su servicio, lo cual hace indispensable trabajar en conjunto con los encargados de recursos humanos de la organización, debido a que son un puente para la interacción entre los trabajadores de la empresa.

### **Planteamiento del problema**

Las organizaciones en la actualidad, independiente del tamaño o actividad económica a la que se dedique, le están haciendo frente a una serie de problemas los cuales afectan directamente en el servicio prestado a sus usuarios, entre los cuales se puede identificar, poco trabajo en equipo, mala administración del talento humano, falta de comunicación e integración, falencias en el liderazgo, entre otras cosas las cuales afectan el clima laboral y este a su vez la capacidad de los empleados de adaptarse a los cambios que la organización necesite, para estar así al nivel de competitividad del mercado (Ramos, 2012). Las empresas prestadoras de salud no son la excepción; es importante resaltar que la salud es un derecho fundamental de los colombianos, sin embargo, en nuestro país ha venido decayendo a pasar de los años el

servicio prestado en los centros de salud, se encontró conflicto entre los miembros de la entidad, empleados que no son proactivos al momento de desarrollar sus funciones, falta de empatía y asertividad; sin embargo no se han tomado las medidas pertinentes para solucionar esta problemática (Cogollo & Gómez, 2010).

Por otro lado, uno de los desafíos actuales que presentan las empresas es la innovación, por lo cual se ha vuelto indispensable el cambio organizacional debido a que las actualizaciones es aquello que las hará destacarse en el mercado, este cambio es una transición necesaria entre la situación actual con aquella que es deseada, en la que se busca un equilibrio, aunque se esté pasando por un periodo de inestabilidad (Departamento Administrativo de la Función Pública , 2004), para este proceso es indispensable el recurso humano de la organización, que no se están tomando en cuenta en el sector salud, por lo que se está dejando de lado la calidad de la vida laboral del servidor, como trabaja con sus compañeros, cómo se siente tratado por el jefe, si está satisfecho con el ambiente físico, entre otras cosas, las cuales afecta el clima laboral generando que la adaptación al cambio no surja de manera adecuada, lo que directamente afecta el servicio prestado por cada uno de estos empleados (Cogollo & Gómez, 2010). En el caso del Hospital Rosario Pumarejo de López, este cambia de plataforma estratégica cada 4 años y actualmente se encuentra en borrador la nueva misión y visión de la organización la cual tiene un impacto significativo en la empresa debido a que esta direccionada a un enfoque ambiental, lo cual es novedoso porque es la primera vez que el hospital plantea algo relacionado con este tema, para esto es necesario la capacitación a empleados, buscando que se comprometan y se adapten a los nuevos cambios; para lograr este objetivo el hospital está implementando estrategias tecnológicas, las cuales están dirigidas a los empleados, esto para presentar eventos, capacitaciones virtuales, o cualquier tipo de información relacionada con la empresa; todos estos cambios son presentados inicialmente a los empleados de planta debido a que ellos aportan a la toma de decisiones, sin embargo, se han presentado dificultades en la adaptación a este tipo de cambios ya que no muestran interés, compromiso y aceptación. Todas estas situaciones generan desinformación, falta de organización en el desarrollo de actividades y conflictos a la hora de tomar decisiones, es decir, afecta el clima laboral.

Atendiendo a esta problemática se hace indispensable realizar este estudio y añadiendo a esto, que en el Hospital Rosario Pumarejo de López se realizan estudios anuales sobre clima

laboral, pero sobre cambio organizacional no se ha llevado a cabo ninguna investigación, y tampoco de la relación que tiene con el clima laboral.

### **Formulación de la pregunta de investigación**

¿Cuál es la relación entre el clima laboral y cambio organizacional en los empleados del Hospital Rosario Pumarejo López?

### **Objetivos**

#### **Objetivo General**

- Establecer la relación entre el clima laboral y el cambio organizacional en los empleados del Hospital Rosario Pumarejo de López

#### **Objetivos específicos**

- Describir el perfil sociodemográfico de los empleados del Hospital Rosario Pumarejo de López
- Especificar el nivel de orientación organizacional, administración del talento humano y estilo de dirección de los empleados del Hospital Rosario Pumarejo de López
- Conocer el nivel de trabajo en grupo, capacidad profesional, medio ambiente físico y comunicación e integración de los empleados del Hospital Rosario Pumarejo de López
- Analizar las condiciones del clima laboral en los empleados del Hospital Rosario Pumarejo de López
- Calcular el nivel de asimilación al cambio y preparación para el cambio de empleados del Hospital Rosario Pumarejo de López
- Identificar el nivel de aceptación al cambio y compromiso con el cambio de los empleados del Hospital Rosario Pumarejo de López
- Medir el nivel de cambio organizacional de los empleados del Hospital Rosario Pumarejo de López
- Detallar la relación entre el clima laboral y cambio organizacional de los empleados del Hospital Rosario Pumarejo de López
- Determinar la relación entre las dimensiones de la variable clima laboral y cambio organizacional de los empleados del Hospital Rosario Pumarejo de López

## **Justificación**

Esta investigación está orientada al estudio del clima laboral y su relación con el cambio organizacional, la cual es importante desarrollar en el Hospital Rosario Pumarejo López debido a que no se había realizado este tipo de estudio antes en la institución, por ello la información será innovadora y útil, ya que la empresa presenta cambios de plataforma estratégica cada cuatro años, en la cual se encuentran enmarcados una serie de cambios como el enfoque ambiental, la utilización de herramientas tecnológicas, mayor capacitación a los empleados, la fomentación de espacios de integración por medio del deporte, este último aspecto busca mejorar las relaciones interpersonales para así propiciar un buen clima laboral; todos estos son cambios que ha venido trabajando la organización y que se hace necesario que los empleados se comprometan para lograr los objetivos planteados y llevar al hospital a un nivel de complejidad superior.

Por otro lado, es mucho más rentable, económica y socialmente conocer la trascendencia de la influencia del clima laboral y los cambios en la institución y en los empleados, logrando con ello conocer si se le están brindando las condiciones laborales propicias para su desarrollo y bienestar, lo cual se relaciona con la capacidad de estos de adaptarse a los cambios organizacionales necesarios para la evolución y rendimiento de la empresa de salud. Además de ello proporciona datos sobre las percepciones que poseen los empleados frente a los cambios, si están preparados, como lo asimilan y si están comprometidos con ellos, debido a que la magnitud que abarca el desarrollo de un clima laboral adecuado y los cambios que se planteen se vuelven indispensables para que las organizaciones funcionen bien internamente y para que los servicios que se preste sean adecuados y generen buenos resultados, de lo contrario no se lograría innovar ni evolucionar con llevando esto a un bajo nivel de eficacia frente a los servicios de salud que brinda la institución.

Por lo anterior se puede denotar que existe un nivel de vulnerabilidad alto frente a lo que genera el clima laboral y los cambios en una organización, sin embargo, se puede implementar estrategias para resolver la complejidad de la situación brindando mayores oportunidades y espacios de comunicación asertiva entre los trabajadores y estos con sus jefes, para mejorar tanto el clima laboral como también sus perspectivas frente a los cambios que puedan plantearse en la institución hospitalaria. Por lo tanto, es factible llevar a cabo un plan

de acción en el cual se tenga como prioridad las relaciones interpersonales, el desarrollo de la creatividad, trabajo en equipo y planteamientos sobre los beneficios que conllevan los cambios tanto para los empleados como para la institución.

## **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

### **Antecedentes**

Las siguientes investigaciones son de suma importancia para el presente estudio debido a que se centraron en problemáticas relacionadas a la variable del clima laboral y cambio organizacional en diferentes contextos tales como el sector salud, educativo, empresarial, policial y gubernamental; esto permite conocer cómo se comporta la variable y comparar los resultados obtenidos, es decir, forman una base para la investigación. Es fundamental mencionar que fueron desarrolladas en Latinoamérica, tanto en instituciones públicas como privadas.

A nivel local se llevó a cabo una investigación realizada por Gómez, Vidal, Ureña, y Acevedo (2018), permite abordar el clima organizacional a nivel local, tenía como finalidad conocer la situación actual de clima organizacional de 10 empresas del sector privado de Valledupar, para a partir de esto desarrollar un programa de administración por valores que favoreciera el mejoramiento del clima, como metodología se utilizó un instrumento de clima organizacional, y consultoría empresarial a las diferentes empresas; como resultado, el instrumento permitió identificar procesos que están afectando el clima como falta de comunicación, un mal liderazgo, roces entre el personal entre otras, y otros que son fortalezas como una buena capacidad profesional, un medio ambiente físico bueno y grandes recursos financieros, por otra parte debilidades como la mala percepción que tienen los empleados de su salario y los recursos que aporta la empresa para el desarrollo de sus actividades.

Alfonso & Sandoval (2017), realizaron un estudio con el propósito de determinar la relación entre el clima organizacional y la disposición frente al cambio en los trabajadores de una empresa del sector de la comercialización y distribución de productos hospitalarios y de la salud en la ciudad de Bogotá, esta investigación es de enfoque cuantitativo, alcance correlacional y corte transversal; para esto se aplicó la prueba V 2.0 de clima laboral y la prueba IMC de cambio organizacional, a una muestra de 61 personas, como resultado se arrojó que los

empleados perciben una estructura organizacional sólida en la que se pueden realizar cambios, pero todo esto con un nuevo de liderazgo.

A nivel local se encuentra el estudio realizado por Campo y Daza (2016) el cual tenía como finalidad medir el clima organizacional en la Universidad de Santander UDES sede Valledupar, la metodología utilizada fue cuantitativa de tipo descriptivo, con una población de 69 trabajadores de la universidad, se utilizó el instrumento CLIMA 18, el cual evalúa 18 factores del clima organizacional, y así se establece el nivel de satisfacción de los empleados, como resultados obtenidos se tuvo que el 55% de los empleados tiene buena relación con sus jefes, y el 51% de los jefes o directivos tienen buena relación entre ellos mismos, el 68% del total de los trabajadores trabaja muy bien equipo, el 51% de los empleados califica las justicia, la supervisión y corrección como parcialmente buena, y los restantes como mala, no hubo un porcentaje significativo que percibiera estas categorías como buenas y un 75% percibe la remuneración o salario como muy bajo, en reconocimiento de la labor y sentido de pertenencia los índices fueron altos en cuanto a una percepción negativa, en general las demás categorías superaron unos índices de 50% y 60% de percepción favorable.

Por otro lado, a nivel internacional se encuentra la investigación adelantada por Solís, Zamudio, Matzumura, y Gutiérrez (2016) desarrollada en Lima – Perú, la cual buscaba determinar la relación entre clima organizacional y Síndrome de Burnout en los profesionales de enfermería del servicio de emergencia de un Hospital, a partir de un estudio cuantitativo, prospectivo, correlacional de corte transversal. El estudio estuvo constituido por 43 profesionales de enfermería, se tuvo en cuenta para el análisis la escala de Rensis Likert y Maslach Burnout Inventory, la cual arrojó como resultado que el clima organizacional fue nivel medio (81.4%) seguido de un nivel alto (18.6%) y el Síndrome de Burnout corresponde a nivel bajo (86%) y nivel medio (14%). La relación entre las variables fue baja, dando a entender que el servicio de emergencia tiene un nivel de clima organizacional favorable con ausencia de Síndrome de Burnout en los profesionales de enfermería.

León (2013), en su estudio sobre el clima organizacional, cuyo objetivo era determinar la relación entre esta variable y el liderazgo; la investigación era de tipo correlacional, causal no experimental, con una muestra de 27 personas trabajadoras de un plantel educativo en la

ciudad de Lima - Perú, a los cuales se les aplicó un cuestionario de clima organizacional y uno de liderazgo, como resultado se obtuvo una relación muy alta entre las variables.

A nivel nacional se encuentra la investigación realizada por Torres (2013) en la realización de su tesis de maestría, planteada con el objetivo de determinar la relación entre las características del clima laboral y la adaptación al cambio organizacional en el Personal adscrito al Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes (PNVCC) de la Policía Metropolitana de Santiago de Cali, la cual fue de metodología cuantitativa, de alcance correlacional, con un diseño no experimental y un muestreo probabilístico, en el cual se escogieron 247 personas, y el instrumento para medir tanto clima laboral como cambio organizacional fue La Calidad de Vida laboral para una cultura de lo público: Instrumentos para su gestión, como resultado se tuvo un clima laboral medio – alto, y una adaptación al cambio muy baja, y una relación alta, ya que las dos se encuentra en índices bajos.

Por otra parte, a nivel local se encuentra la investigación adelantada por Silva (2012), cuya finalidad era realizar un diagnóstico de clima organizacional en la Cámara de Comercio de Valledupar, con metodología cuantitativa de alcance descriptivo, para esto se desarrolló una encuesta a 29 funcionarios, la cual media categorías relacionales interpersonales, de cooperación, toma de decisiones, confianza y medio ambiente físico; como resultado se obtuvo un índice alto en la categoría de relaciones, uno medio en la toma de decisiones, con un porcentaje del 72%, al igual que para la categoría de confianza, aumentando un 3%, para un total de 75%, y un índice muy bajo para el medio ambiente físico o lugar de trabajo, con un 35%.

Otra investigación internacional que aporta a este ejercicio investigativo es la de Rabelo y Pantoja (2011) la cual se llevó a cabo en la capital de Brasil y tuvo como propósito relacionar la actitud frente al cambio con las estrategias de aprendizaje, esta fue realizada en 3 empresas, dos públicas y una privada con una muestra de 299 empleados. Para el desarrollo de esta se aplicó las escalas de estrategias de aprendizaje en el trabajo y la escala de actitudes en relación al cambio organizacional, los resultados arrojados fueron altos, los individuos no presentan actitudes de oposición al cambio, aumentando la posibilidad de que los trabajadores busquen ayuda externa para adquirir nuevos conocimientos relacionados con sus labores.

A partir de la presentación de las anteriores investigaciones se logró mostrar la importancia del desarrollo de un buen clima laboral en las organizaciones teniendo en cuenta características como la comunicación asertiva, el liderazgo y la administración de recursos humanos ejercida por los directivos, lo cual se evidencia a la hora de tomar decisiones acerca de problemáticas y como estas a su vez se ven influenciadas por el medio ambiente físico donde se desarrollan las actividades de trabajo; además, el efecto que generan los cambios organizacionales en los empleados de las entidades, como es la incertidumbre acerca de las nuevas funciones y responsabilidades asignadas. Sin embargo, es de esencial importancia resaltar que los cambios traen aspectos positivos, debido a que obliga a la organización a evolucionar y entrar en una nueva etapa de competencia, como también a los trabajadores a conocer nuevas formas de realizar sus funciones.

## **Bases teóricas**

### **Clima laboral**

El clima laboral hace referencia al resultado de la percepción que tienen los empleados sobre el contexto físico y humano donde ejecutan sus labores dentro de la organización, está directamente ligado a la cultura organizacional, la historia de la organización, los valores y las tradiciones de la institución. Además, el clima laboral se encuentra en constante evolución debido a las dinámicas internas propias como los procesos de selección, los estilos de dirección o las normas grupales (Poole, 2006). También se puede entender este como un grupo de propiedades medibles de una organización que son percibidas por los trabajadores de esta, y a su vez influyen en su comportamiento y rendimiento laboral (Olaz, 2013).

Por una parte, algunos autores definen el clima laboral como la autorreflexión que hace el empleado acerca de su relación entre él y el sistema (Manosalvas, Manosalvas, & Nieves, 2015); otros lo entienden como la sumativa de las características contextuales percibidas por los servidores de una organización, lo cual influye principalmente en su comportamiento (Chiavenato, 2009).

Por otra parte, también se puede definir el clima laboral como un fenómeno socialmente construido que surge de las interacciones entre el individuo, el grupo y las condiciones de trabajo, dando como resultado experiencias significativas a nivel individual y grupal, por lo

tanto, las interacciones que se dan deben ser dinámicas, cambiantes y cargadas de afectividad (Pérez, Maldonado, & Bustamante, 2006).

Así pues, también se puede concebir el clima laboral, como un sentimiento transmitido por el ambiente de la organización, como las relaciones entre miembros, el diálogo o trato entre estos, la atención al cliente, interacción entre proveedores, socios, etc. (Litwin, 1968).

El clima laboral se puede comprender cómo el ambiente interno que experimentan los miembros de una organización, y se relaciona profundamente con el grado de motivación de cada uno de ellos; este término se refiere de manera precisa a las características motivacionales del ambiente organizacional; es decir, a los aspectos que la entidad utiliza o desarrolla para estimular o producir diferentes tipos de motivación en sus miembros; en este orden de ideas se puede concluir que la organización tendrá un clima organizacional favorable cuando satisfaga las necesidades personales de cada individuo perteneciente a la entidad y desfavorable cuando no cumpla dichas necesidades (Luthans, 2002).

En conclusión, se puede entender el clima laboral como el resultado del conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una organización; estas percepciones se forman a partir de la relación entre empleados y entre estos con los empleadores, donde también influye el comportamiento del individuo, sus habilidades, destrezas, capacidad de comunicación, pensamientos y hasta emociones, así como también el medio ambiente físico donde se desarrollan las labores asignadas.

### ***Teoría de los sistemas***

El creador de la teoría de los sistemas de organización es Rensis Likert, esta teoría permite analizar la interacción de las variables que componen el clima laboral. Para Likert el comportamiento organizacional es la respuesta al comportamiento administrativo, a las condiciones organizacionales que el empleado percibe, a las expectativas, a los valores y a las creencias del trabajador (Brunet & Ahedo 2011).

Así mismo Likert establece dos elementos a tener en cuenta para la conceptualización del clima laboral. Por un lado, está la percepción individual donde influyen cuatro (4) factores específicos: primero, los factores ligados al contexto, tecnología y estructura del sistema; segundo, la posición jerárquica del individuo dentro de la organización y su salario; tercero,

factores personales como la personalidad, actitud, aptitud y el nivel de satisfacción; y por último la percepción que tienen los empleados, colegas y los superiores del clima laboral (León, 2013).

Por otro lado, se encuentran tres (3) tipos de variables que determinan las características propias de la organización: en primer lugar, están las variables causales, estas son variables independientes que determinan la dirección y los resultados de la organización, encierra la estructura de la organización y su administración (reglas, decisiones, actitudes...). Este tipo de variable se caracteriza por su capacidad de modificación por parte de los miembros de la organización, además son variables independientes que al momento de modificarse alteran a otras variables. En segundo lugar, se encuentran las variables intermedias quienes reflejan el estado interno y salud de la organización (motivaciones, objetivos, rendimiento...) están establecidas como las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa. En tercer y último lugar están las variables finales las cuales son variables dependientes donde se pueden ver manifestados los resultados obtenidos por la organización (productividad, gastos, ganancias...); esta última enmarca la eficacia organizacional de una empresa (Brunet, 2011).

La interacción que se da entre los factores de percepción y las variables (causales, intermedias y finales) da como resultado un tipo de sistema dominante en la organización. A continuación, se describirán los sistemas establecidos por Rensis Likert:

- **Sistema I.** *Clima autoritario-explotador*: Este sistema se caracteriza por el repetitivo uso de castigos o amenazas y la poca utilización de las recompensas hacia los empleados. Por lo general la dirección no confía en sus subordinados; es decir que las decisiones tomadas y los objetivos planteados se establecen específicamente por la alta gerencia. La comunicación dominante es la vertical ya que se utiliza para transmitir órdenes e instrucciones (Rodríguez, 2016).
- **Sistema II.** *Clima autoritario-paternalista*: Este tipo de sistema utiliza las recompensas frecuentemente y algunas veces los castigos. Así mismo, la dirección tiene una confianza condescendiente en sus subordinados, como la de un amo a un siervo; la mayoría de decisiones son tomadas por la alta gerencia, pero algunas son tomadas en los escalones inferiores. Este tipo de sistema da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado (León, 2013).

- **Sistema III.** *Clima participativo-consultivo*: Este sistema busca satisfacer las necesidades de prestigio y autoestima de los empleados utilizando repetitivamente las recompensas y ocasionalmente los castigos. Así mismo, existe un alto grado de confianza entre los supervisores y los subordinados, se incluye a los empleados en la toma de decisiones específicas, pero el control se delega de arriba hacia abajo (Rodríguez, 2016).
- **Sistema IV.** *Clima participación en grupos*: En este tipo de sistema la alta gerencia confía plenamente en sus empleados, se puede evidenciar una relación de confianza y amistad entre los supervisores y subordinados. La comunicación tiene un papel importante ya que se hace de manera ascendente, lateral y descendente; esto asegura que en las decisiones tomadas influya toda la organización. Además, el empleado se siente motivado por participar en la conceptualización y materialización de los objetivos de rendimiento, métodos de trabajo y la evaluación de rendimiento (León, 2013).

#### ***Procesos que intervienen en la formación del clima laboral***

##### ***Condiciones objetivas:***

Hace referencia a características propias de la organización, en las cuales el empleado no interviene, tales como el horario, remuneración o salario, estructura jerárquica, procesos, plataforma estratégica, infraestructura, etc. (Poole, 2006).

##### ***Factores interpersonales:***

Se refiere a la interacción del empleado con sus demás compañeros, la comunicación, trabajo en equipo, relaciones con los jefes, etc. (Poole, 2006).

##### ***Factores personales:***

Son las características propias de cada empleado, como su capacidad profesional, actitud frente al trabajo, iniciativa, motivación, manejo de la frustración, entre otras (Poole, 2006).

#### ***Evaluación del clima laboral***

Para evaluar el clima laboral se tienen que tener en cuenta los siguientes puntos (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2004):

- Identificar y categorizar las percepciones de los empleados
- Analizar estas percepciones en relación con las variables o factores influyentes del entorno laboral.
- Determinar las diferencias que reportan los empleados respecto a las variables o factores influyentes.
- Analizar cada las fortalezas y debilidades de cada una de estas.
- Establecer hipótesis y sugerencias de estrategias de intervención, partiendo de las debilidades y oportunidades encontradas.
- Desarrollar estrategias de crecimiento y mantenimiento para las variables percibidas como positivas.
- Diseñar acciones de intervención para las variables percibidas como negativas.

### ***Orientación organizacional***

Es la claridad que los servidores de una organización tienen acerca de su plataforma estratégica, como se llevan los procesos, cómo se distribuyen las funciones, cuáles son las tareas específicas de cada puesto, entre otras, lo que permite que estos desempeñen sus actividades y logren los objetivos a los cuales apunta la empresa (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2004).

Los directivos de la organización deben crear espacios para difundir la misión, visión, objetivos y valores de la empresa, que los empleados adquieran conciencia de ella y todos apunten a una misma dirección (García & Cárdenas, 2015); en otras palabras, se puede entender la orientación organizacional como la información que los empleados poseen sobre características intangibles propias de la entidad, como sus propósitos y objetivos, o también conocido como plataforma estratégica, sin embargo, no hace referencia solo a conocer dicha información, si no a identificarse con esta, lo cual ayuda directamente a que todos caminen en una misma dirección.

### ***Administración del talento Humano***

Las personas que una organización busca y conserva son sus principales activos, estos tienen conocimientos, destrezas, competencias y habilidades, en otras palabras, talentos, los cuales son importantes para el éxito de la empresa. Atraer a estas personas y que se queden en la organización es necesario, pero no solo con esto basta, se hace indispensable saber aplicar y

utilizar de la mejor manera estos talentos, lo cual está ligado con la forma de administrar los recursos humanos (Chiavenato, 2009). En este orden de ideas, la administración del talento humano se puede entender como la gestión que realizan los directivos o jefes inmediatos en cuanto a sus empleados, esto se relaciona con la asignación de tareas y cargos a ocupar, capacitaciones, y bienestar que esto genera en el individuo.

### ***Estilo de dirección***

Los conocimientos y las habilidades gerenciales que los directivos poseen, es lo que determina la capacidad para guiar a individuos o grupos hacia el logro de un objetivo (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2004). Los procesos administrativos son diferentes en cada empresa, no están regidos a normas o leyes universales, así se pueden añadir dependiendo las condiciones tanto externas como internas nuevas funciones a los directivos de cada organización (Orbegoso, 2010). Para concluir, el estilo de dirección hace referencia no solo a la capacidad que tiene el directivo para liderar, a sus conocimientos y competencias, también abarca las formas en que consigue que su personal a cargo realice sus funciones con entusiasmo, motivación y eficacia, como maneja los conflictos y proporciona bienestar tanto a los empleados, como a la organización.

### ***Comunicación e integración***

La comunicación es un proceso esencial para intercambiar información en la organización de manera efectiva, puede ir en diferentes direcciones, de forma vertical, es decir, por niveles de jerarquía y entre colegas o de forma horizontal, para que esta de cualquier forma sea buena, en primer lugar, la organización debe dar la información que desea transmitir de manera clara, y en segundo lugar tratar de entender lo que los trabajadores quieren comunicar (Avendaño, 2014).

### ***Tipos de comunicación***

La comunicación en las organizaciones puede presentarse de 3 maneras (Chaparro, 2015):

- Comunicación descendente, son los mensajes enviados de manera vertical, es decir, de los jefes hacia los empleados, generalmente esto busca crear un clima de confianza en el trabajo y se tratan temas como los reglamentos, motivarlos a identificarse con los

valores de la empresa, recordar la plataforma estratégica y dar directrices sobre las funciones asignadas.

- Comunicación ascendente, es la información que los empleados quieren comunicar a sus directivos, generalmente se tratan de temas como conflictos con compañeros de trabajo, ideas relacionados con mejorar los procesos que lleva la organización, implementar nuevas técnicas, entre otras.
- La comunicación horizontal, es el intercambio de información entre colegas o compañeros de trabajo, su objetivo no es solo informar, sino buscar apoyo y mantener una coordinación en las tareas realizadas.

### ***Como mejorar la comunicación***

La comunicación en la organización debe mejorar desde dos perspectivas, en primer lugar, que los directivos de la empresa mejoren la manera y forma en cómo transmitir la información y en segundo lugar enfocarse en comprender lo que sus servidores quieren comunicar, entre las técnicas para mejorar estos dos puntos se tiene (Chaparro, 2015):

- El acompañamiento, que se refiere a verificar si el mensaje transmitido llegó a sus receptores de manera adecuada, y si la información fue codificada correctamente.
- Retroalimentación, implican espacios donde el receptor responda y el emisor verifique que la información fue recibida e interpretada, en caso de que queden dudas, el emisor poder resolverlas y así generar la respuesta deseada.
- Escuchar atentamente, si bien, es necesario que el receptor se exprese claramente, pero este también debe escuchar lo que sus trabajadores quieren expresar, esto alienta a las personas a expresar sus sentimientos, emociones y deseos, así podrá saber cómo emitir un mensaje de manera que sea codificado de manera efectiva.

Para finalizar, la comunicación es un proceso esencial es todas las organizaciones, que permite mantener buenas relaciones entre los individuos, realizar las tareas de manera más efectiva, evitar y su vez solucionar conflictos que surjan en la entidad, entre otras cosas, que mantienen a esta con un clima laboral favorable y apta para introducir nuevos cambios que permitan la evolución.

### ***Trabajo en grupo***

Un grupo está compuesto por dos o más personas que se unen para trabajar juntos y así alcanzar un objetivo en común, cuando las personas trabajan en grupo no tienen las mismas conductas que cuando trabajan solos; en la organización se debe estimular las conductas que favorezcan el trabajo en grupo, ya que esto ayuda a que el empleado se sienta comprometido y responsable del logro de dichas tareas (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2004).

### ***Características de los miembros de un grupo***

Es importante tener en cuenta que los grupos deben estar motivados para trabajar juntos, y esto se logra a partir de la percepción del grupo como una unidad y la contribución de cada uno en las diferentes medidas que se llevan a cabo en el proceso, debido a que cada uno tienen distintas formas de interactuar lo que los lleva a estar de acuerdo o desacuerdo (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2004).

### ***Etapas de la formación de un grupo***

Los grupos están formados por personas que, si bien tienen un objetivo en común, cada uno es diferente, por lo cual todo el tiempo están en constante dinámica, siempre se presentarán dificultades que le impedirán la estabilidad total; los grupos pasan por las siguientes etapas (Brunet, 2011):

- Etapa de formación, que es la primera donde los integrantes del grupo se conocen, en caso de ser un grupo formal se les manifiesta el objetivo del grupo y las tareas a realizar.
- Etapa de la tormenta, donde el grupo entra en conflicto por diferencias individuales y esto afecta la realización de las tareas, sin embargo, al final de esta etapa aceptan la existencia del grupo y salen a flote líderes los cuales manejan las situaciones de conflicto.
- Etapa de normalización, en la cual se crean relaciones más estrechas entre los integrantes del grupo, tienen más comunicación y se les facilita colaborar a los demás en la realización de tareas.
- Etapa de desempeño, aquí los miembros del grupo comienzan a centrarse más en la realización de sus tareas, ya conocen cada uno las habilidades del otro, y se vuelven más funcionales.

### ***Tipos de grupos***

Grupos formales: son los grupos que se forma la empresa para la realización de tareas específicas, aquí se fortalece el comportamiento encaminado a alcanzar los objetivos de la organización. Los tipos de grupos formales son (Chiavenato, 2009):

- Grupos de mando: son grupos generalmente formados por la relación de autoridad en la organización y está mediado por el organigrama, aquí encontramos a los gerentes, jefes, supervisores, administradores, entre otros.
- Grupos de tarea: estos grupos están formados por trabajadores que generalmente tienen tareas relacionadas o similares como, por ejemplo, los empleados del área de recursos humanos, los de oficios varios, los del área financiera, los cuales trabajan para objetivos propios de su área, y al final la suma de todo esto ayuda al logro del objetivo general de la organización.

Grupos informales: estos grupos son productos de las relaciones interpersonales entre los trabajadores, usualmente por amistades o intereses comunes, entre los grupos informales tenemos (Chiavenato, 2009):

- Grupos primarios: son grupos pequeños que se caracterizan por la amistad, lealtad y comunicación directa.
- Grupos de interés: son grupos de personas que se unen para alcanzar un objetivo en común que les beneficia a todos, por ejemplo, demandar mejores condiciones de trabajo.
- Grupos de amistad: son grupos de personas que tienen relaciones más allá de lo laboral, comparten gustos, aficiones y no solo comparten tiempo en la organización, si no también fuera de ella.

Para finalizar, las organizaciones se componen por personas, todas estas con características, capacidades, competencias y habilidades diferentes, pero que comparten metas y objetivos laborales, por tal razón, el trabajo en grupo es de vital importancia no solo para el desarrollo de tareas cotidianas en la entidad, si no para el funcionamiento general de esta; que los trabajadores se apoyen y se complementen unos con otros para la realización de labores, propiciara el alcance de metas a corto y largo plazo en la organización.

### ***Capacidad profesional***

El clima laboral de una empresa determina en gran manera la percepción que las personas externas tengan de esta, es decir, su imagen y la calidad de su productividad; en una empresa de salud, la prestación del servicio estará mediado por la capacitación del personal, las habilidades sociales que este posea, el mal proceso de selección de personal, entre otros aspectos que afectan el clima. No basta solo con tener a los trabajadores, es necesario crear un ambiente que lo motive a utilizar sus talentos, competencias y habilidades en el quehacer profesional, lo cual influye directamente en la productividad (Ramos, 2012); es decir, la capacidad profesional se relaciona con el reconocimiento que el empleado tiene sobre sus habilidades y conocimientos y con la manera en que la entidad motiva, desarrolla y potencia dichas capacidades, además, si este proceso es congruente con el puesto que este ocupa dentro de la entidad.

### ***Medio ambiente físico***

El medio físico positivo en el ámbito laboral es considerado como aquellos centros de trabajo que cuentan con las condiciones adecuadas para desarrollar actividades y que busca lograr el bienestar de los empleados generando un impacto directo en la salud y seguridad de los trabajadores, teniendo en cuenta su puesto de trabajo y las características ambientales que este posee, como son el frío, calor, ruido e iluminación (Arano & Escudero, 2016). Por otra parte, la percepción que el empleado tenga acerca de su espacio de trabajo, repercutirá en la realización de sus actividades laborales, motivación y bienestar tanto físico como emocional, debido a que en caso de que no sea un ambiente físico favorable, denotara la falta de compromiso de la organización hacia el empleado.

### **Cambio organizacional**

El cambio es la transición de una situación a otra, es decir implica alteración, ruptura, desequilibrio; este puede ser gradual, consecutivo, rápido, lento e impactante (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2004). En las organizaciones los cambios ocurren constantemente, hay que cambiar de maquinaria, renovar procesos, materia prima, adquirir nuevos conocimientos, entre otras, a nivel externo sacan nuevas leyes, los proveedores cambian de precios, los sindicatos piden nuevas cosas, la competencia cambia de estratégica, y así esta

se enfrenta diariamente a cambios esperados y otros que la toman por sorpresa (Chiavenato, 2009).

Por un lado, el cambio organizacional comprende la movilización de distintas variables y componentes propios de la entidad, la cual a medida que gana más tamaño, tiene la posibilidad de adquirir más de estos, por lo cual los cambios o movilizaciones de esta materia prima pueden ser numerosas, lo que hace difícil prever todas las posibles consecuencias ante la movilización y opciones de cambio (Gaynor, 2003).

Por otro lado, para otros autores el cambio organizacional es un proceso en el cual influye el ambiente general donde se desenvuelve la organización, este es dinámico, veloz y cambiante, todo esto comienza con el surgimiento de fuerzas que crean la necesidad de cambio la entidad. Estas fuerzas pueden ser exógenas o endógenas, las primeras provienen del ambiente, ya sea del ámbito económico, político, legal o social, y las segundas provienen del interior de la organización, pueden ser cambios estructurales o conductuales y parten de las interacciones entre los mismos miembros (Chiavenato, 2007).

El cambio en el ámbito socio-económico de las empresas ha permitido la adopción de políticas sobre flexibilidad laboral y modificación en la gestión de los recursos humanos. En cuanto al sector público la globalidad y el desarrollo tecnológico ha contribuido en la estructuración de una nueva relación determinada por la competitividad y el dinamismo en búsqueda de un mejor servicio a los ciudadanos y a la sociedad (Del Cubo, 2015).

En este orden de ideas, el cambio en las organizaciones es constante por lo tanto los empleados deben adaptarse a su ritmo, estos cambios son determinantes en la supervivencia de cualquier organización debido a que genera en las personas desconfianza a lo desconocido, lo cual se convierte en una fuente de ansiedad e incomodidad personal. Todo cambio implica esfuerzos adicionales para aprender a desenvolverse en la nueva situación (García & Forero, 2013).

Por último, el cambio es un aspecto esencial para las organizaciones hoy día, este se encuentra no solo en la entidad, si no en las personas, en el servicio, productos, tecnología, ambiente, clima, entre otras; esto significa transformar, modificar, variar, transición y depende de la intensidad de la necesidad que se presente, y del proceso (Chiavenato, 2009).

Para concluir, el cambio organizacional se puede determinar como un proceso de transición de vital importancia por el que pasan todas las entidades, debido a que es necesario para su sostenibilidad en el mercado; las modificaciones que se plantean buscan la evolución de la organización, estas representan un nuevo reto, por lo cual se deben implementar nuevos recursos como la incorporación de materiales tecnológicos, cambio de instrumentos de trabajo, materia prima, infraestructura e incluso la oferta y demanda sobre el producto o servicio que presta la entidad presenta cambios; todo esto con el fin de crear nuevos conocimientos y estrategias para hacer frente a la competencia.

### ***Teoría de Lewin sobre el campo de fuerza del cambio***

Hay una gran diversidad de fuerzas que hacen que las organizaciones se resistan al cambio o por lo contrario apunten hacia él. Kurt Lewin desarrolló una teoría acerca del cambio organizacional, de acuerdo con su teoría estos dos conjuntos de fuerzas siempre están en posiciones opuestas en una organización, cuando las fuerzas están equilibradas, la organización no cambia, es decir, ni crece, ni retrocede, sino que se estanca. Para que cambie, los directivos deben encontrar una manera de aumentar las fuerzas a favor del cambio, reducir las fuerzas que causan la resistencia al cambio o hacer ambas cosas simultáneamente; cualquiera de estas estrategias provocará que una organización cambie o evolucione (Jones, 2008).

### ***Fuerzas a favor del cambio.***

*Fuerzas competitivas.* Las organizaciones buscan constantemente lograr una ventaja competitiva en relación a las demás empresas del mercado; la competencia es una fuerza para el cambio porque propicia que la organización sobrepase a sus competidores en eficiencia, calidad o en capacidad para innovar nuevos o mejores productos o servicios, lo cual a su vez incentiva el uso de tecnología de punta (Sandoval, 2014).

*Fuerzas económicas, políticas y globales.* Las fuerzas económicas, políticas y globales afectan continuamente a la organización y la obligan a cambiar el cómo y dónde están producen sus bienes y servicios. La unión económica y política entre los países se está convirtiendo en una fuerza importante para el cambio; otros desafíos globales que enfrentan las organizaciones incluyen la necesidad de cambiar su estructura organizacional para permitir la expansión a mercados extranjeros y la necesidad de adaptarse a una diversidad de culturas nacionales así como de ayudar a los directivos que se dirigen a otros países en representación de la entidad a

adaptarse a los valores económicos, políticos y culturales de los países a los que van destinados (Jones, 2008).

*Fuerzas demográficas y sociales.* Los cambios en la composición de los empleados y la creciente diversidad de estos han supuesto para las organizaciones muchos desafíos y oportunidades, los cambios en las características demográficas, han hecho que los administrativos cambien sus estilos de dirección hacia a los empleados y aprendan cómo comprender, supervisar y motivar a los diversos integrantes de la entidad de manera efectiva (Sandoval, 2014).

*Fuerza ética.* Es importante que en la organización se promueva el comportamiento ético, debido a las diversas exigencias gubernamentales, políticas y sociales, que buscan un comportamiento corporativo, honesto y correcto. El motivar a los empleados a realizar sus labores de manera limpia y transparente, conllevando a que la empresa adquiera un estatus de confiabilidad y calidad en cuanto al servicio prestado (Jones, 2008).

#### ***Fuerzas resistentes al cambio***

*Poder y conflicto.* El cambio por lo general puede llegar a beneficiar a diferentes personas, funciones o divisiones en cuanto a comparación con otras, por lo cual puede provocar controversias, contiendas por el poder y conflicto organizacional; es probable que por estas razones una empresa llegue a tal punto que se resiste al proceso de cambio o sea más lento y tal vez impida que éste se dé del todo (Sandoval, 2014).

*Diferencias en la orientación funcional.* Las diferencias acerca de la orientación funcional, teniendo en cuenta los diferentes cargos que han sido asignados a los funcionarios de la empresa conforma otro impedimento significativo y fundamental frente a las perspectivas del proceso que está enfocado en el cambio, conllevando por lo tanto a una fuente de estanco organizacional. Las distintas funciones y divisiones que se desarrollan al interior de la compañía a menudo obtienen una visión sesgada donde consideran que la fuente del problema de manera diferente y externa porque consideran una cuestión o problema principalmente desde su propio punto de vista y no propios de ellos (Jones, 2008).

*Cultura organizacional.* Los valores, normas, creencias y costumbres que conforman la cultura de una organización pueden ser otra fuente de resistencia al cambio. De la misma

manera que las relaciones de las funciones dan como resultado una serie de expectativas estables entre las personas, los valores y normas provocan que éstas se comporten de manera predecible. Si el cambio organizacional altera la cultura, obliga a las personas a cambiar lo que hacen y cómo lo hacen cotidianamente, por lo tanto, la cultura de la organización conlleva en cierta medida a la resistencia al cambio (Jones, 2008).

### ***El enfoque de Tavistock: El sistema sociotécnico***

El modelo sociotécnico de Tavistock fue propuesto por profesionales de las ciencias sociales, como sociólogos y psicólogos pertenecientes al Instituto Tavistock de Londres; estos afirman que toda organización es un sistema abierto y es una combinación de tecnología y sujetos, los cuales se están relacionando constantemente, por consiguiente, uno influye en el otro de manera recíproca, esto se entiende también como un sistema sociotécnico estructurado (Trist, 1963). Las organizaciones tienen dos funciones:

- La función técnica, se relaciona con la realización de funciones del empleado y organización del trabajo con la utilización de herramientas tecnológicas disponibles.
- La función social, se relaciona con las formas y medios por los cuales el empleador busca que sus empleados se relacionen para que trabajen en conjunto y se adapten a las nuevas herramientas.

Por una parte el sistema técnico es el responsable de la eficiencia potencial de la organización, para que ella esté al nivel de competitividad de las demás, pero para que opere o funcione se requiere de un sistema social compuesto por personas que interactúen profundamente, que estén capacitadas, preparadas e incluso relacionada con las mismas herramientas tecnológicas, pues los dos sistemas no se pueden ver de manera aislada; cualquier alteración en uno producirá repercusiones en el otro; en ese orden de ideas, el sistema social se relaciona con la cultura organizacional, con la satisfacción de las necesidades personales; se encuentran también el nivel de motivación de los empleados y sus actitudes individuales, como a partir de estas el empleado puede asimilar los nuevos retos tecnológicos y adaptarse a estos; e incluso de aquí se desprende un subsistema, el gerencial, que es responsable de la administración y desarrollo de la entidad y de sus procesos, debe tratar de optimizar o mejorar si es el caso, las relaciones entre los sistemas social y técnico, en la medida en que trabajan juntos hacia objetivos organizacionales (Chiavenato, 2007).

### ***Tipos de cambio organizacional***

Los cambios en la organización son necesarios para la evolución y desarrollo de la empresa, por ello es importante conocer los tipos de cambios que existen en esta, por una parte, se tienen los cambios defensivos o reactivos, que son la consecuencia de hechos desencadenantes de reestructuraciones o crisis; por otra parte, los cambios anticipados o proactivos, que son resultado de una buena dirección, los cuales se anticipan a los fenómenos tanto internos como externos de la organización (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2004).

Estos a su vez se pueden dividir en (Chiavenato, 2007):

- Cambios estructurales: estos cambios van directamente a la estructura organizacional, es decir, las áreas, departamentos, plataforma estratégica, modelo jerárquico, etc.
- Cambios en la tecnología: estos van dirigidos a las máquinas, equipos, instalaciones, procesos empresariales, se relacionan con la utilización de esta en la realización de tareas y producción de sus servicios.
- Cambios en los productos o servicios: son los cambios que la organización decide hacer directamente en el servicio o producto que ofrece.
- Cambios culturales: estos cambios están relacionados con la cultura organizacional, los cambios en las personas y sus comportamientos, actitudes, expectativas, etc.

### ***Condiciones para un cambio generador de crecimiento***

- El cambio debe ser resultado de un proceso de reflexión, decisión y acciones concretas por parte de los participantes del proceso.
- Los cambios deben ser de naturaleza psicosocial, es decir, que generen un impacto positivo no solo a los miembros de la organización, sino también a sus contextos.
- El cambio debe ser integral, es decir, que afecte todas las áreas que le son propias, por ejemplo, si el cambio es a nivel de las personas, debe abarcar los cognitivo, espiritual, físico, emocional y operativo.

### ***Preparación para el cambio***

Las organizaciones para llevar a cabo su proceso de cambio deben comunicar claramente dos aspectos importante a todos sus trabajadores, el primero es contextualizarlos

sobre la posición que la empresa tiene en el mercado, con sus procesos actuales y métodos, cuáles de estos tiene que cambiar y que representaría para ella el mantener la posición actual; el segundo es manifestar a los empleados a donde se quiere llegar con los cambios planteados, de qué manera beneficia esto a la empresa, qué papel cumplen ellos en el proceso y como se lograrán estos objetivos (Chiavenato, 2009).

En el proceso de preparación para el cambio, se debe plantear la información como eje principal, mantener actualizados a los empleados y así, estos estén al tanto de las modificaciones que se realizarán, es importante darles a conocer la posición actual de la empresa y a donde se quiere llegar con los cambios que se pretenden implementar.

### ***Asimilación del cambio***

Los servidores de una organización deben estar inmersos en estos cambios, incluso mucho antes que ocurran, esto permite que este se apropie de las nuevas responsabilidades y funciones, y se sienta menos afectado por las nuevas directrices de la empresa. La participación activa neutraliza la resistencia al cambio. La apropiación la podemos entender como la comprensión que el empleado tiene sobre el proceso de reestructuración, para que, y porque se hace, y la afectación hace referencia a cómo se siente con los nuevos cambios (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2004).

Para una buena asimilación al cambio se debe tener como prioridad a los empleados, su participación es esencial para que se puedan apropiar de sus nuevas funciones y así lograr un buen desenvolvimiento en todo el proceso, que debe favorecer a las dos partes, es decir, a los empleados y empleadores.

### ***Aceptación del cambio***

El proceso de ajuste de esquemas y patrones de conducta que realiza el trabajador debido al proceso de cambio muestran su nivel de aceptación, tanto con las responsabilidades asignadas como con su desarrollo en la actividad laboral (García & Cárdenas, 2015).

La aceptación al cambio se puede entender como la parte del proceso en que el empleado es consciente de lo que sucede en la entidad, por lo cual desarrolla y mantiene los nuevos patrones de conducta necesarios para el logro efectivo de los objetivos propuestos a partir del

cambio en la organización, en la medida en que el comportamiento se va modificando, entonces se entiende por un buen ajuste en la etapa de aceptación.

### ***Compromiso con el cambio***

El compromiso que el servidor tenga con la organización se manifiesta en la disposición que tiene a contribuir, no solo con la empresa, si no con sus compañeros, que su quehacer diario contribuya a los procesos de cambio, el interés por conocer las responsabilidades que tienen las otras áreas, y si es necesario aplicar esfuerzos adicionales para así contribuir con los logros, todo esto demuestra la responsabilidad del servidor hacia los cambios organizacionales (Chiavenato, 2009).

El proceso de compromiso con el cambio es de suma importancia para la organización, debido a que en la medida que el empleado sea responsable con sus funciones, se identifique con los nuevos objetivos, colabore con otras áreas de trabajo y comprenda que el proceso de cambio es permanente y repercute en él y en la entidad, se logran las nuevas metas planteadas por la entidad.

El proceso de cambio organizacional constituye las siguientes etapas (Chiavenato, 2009):

- La descongelación: Hace referencia a la fase inicial del proceso, en la cual las conductas y prácticas de trabajo que antes se utilizaban son abandonadas. En esta etapa se empieza a sustituir el comportamiento, pues esto significa que el personal entendió la necesidad existente de cambiar y así trata de desaprender lo anterior, si no hubiera descongelación sería muy fácil volver al estado inicial.
- El cambio: Es la fase en la cual los miembros de la organización experimentan, ejercitan y aprenden las nuevas conductas, esto sucede cuando ya los patrones de comportamiento son adoptados, y a su vez se divide en dos aspectos, el primero es la identificación, la cual ocurre cuando el individuo se da cuenta de la eficacia de las nuevas prácticas, y la segunda es la interiorización, que se da cuando el individuo convierte las prácticas y actitudes como parte de su repertorio conductual.

- La recongelación: Es la fase final, cuando las nuevas actitudes y prácticas se incorporan al comportamiento de los miembros de la entidad definitivamente y requiere de estímulos como el apoyo y el refuerzo positivo, los cuales se convierten en sostén del proceso.

Las personas conforman el capital más valioso de una organización, sin embargo, no deben ser tratadas sólo como recursos dotados de conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades, si no como personas con características propias de personalidad, motivación, valores personales, percepciones, sentimientos, entre otros. Como las organizaciones se constituyen de personas, el estudio sobre éstas es fundamental para la administración de recursos humanos, si se quiere entender el repertorio conductual, es necesario comprender cómo se mueven los individuos en el campo psicológico, que hay factores internos y externos que influyen en el comportamiento que estos tengan dentro de la empresa, lo cual a su vez produce e influye en el clima laboral; si se actúa en función de mejorar las condiciones de este, como resultado se tendrá una organización que brinde un excelente bienestar laboral y a su vez rentable y productiva (Chiavenato, 1999).

### **Bases legales**

El Decreto 1083 del 2015 establecido en Colombia en su artículo 2.2.10.7 está enfocado en los programas de bienestar de calidad de vida laboral, su finalidad es mantener los niveles adecuados de esta y plantea que las entidades deberán efectuar los siguientes programas como es medir el clima laboral, por lo menos cada dos años definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención, evaluar la adaptación al cambio organizacional y adelantar acciones de preparación frente al cambio y de desvinculación laboral asistida o readaptación laboral cuando se den procesos de reforma organizacional, preparar a los próximos a pensionarse para el retiro del servicio, identificar la cultura organizacional y definir los procesos para la consolidación de la cultura deseada, fortalecer el trabajo en equipo y adelantar programas de incentivos (Ministerio de ambiente y desarrollo sostenible, 2017).

El ministerio de salud y protección social plantea una resolución número 00001229 del 2013 determinada en Colombia, la cual establece un modelo que abarca las formas de inspección, vigilancia y control sanitario para los productos de uso y consumo humano, la

finalidad es proteger la salud humana tanto individual como colectiva dentro un contexto de seguridad sanitaria nacional (Ministerio de salud y protección social, 2013).

El decreto 1567 de 1998 protege a todos los empleados del estado que prestan su servicio en las entidades públicas, en su artículo 15, se establecen los fundamentos del sistema de estímulos que se le otorgan a los trabajadores tales como los principios de humanización del trabajo, equidad y justicia, sinergia, objetividad y transparencia, coherencia y, por último, la articulación. Por otra parte, en el artículo 20 del presente decreto se denota el bienestar social de los trabajadores a los cuales se les debe brindar unas iniciativas para mejorar sus condiciones de desarrollo integral y así elevar sus niveles de satisfacción y eficacia con el trabajo; en el artículo 21 nos aborda los logros de los programas sobre bienestar social tales como propiciar condiciones en el trabajo que generen el desarrollo de la creatividad, identidad y participación de los trabajadores fomentando estrategias para ayudar a crecer el potencial de los empleados y por último, desarrollar los valores institucionales acerca la responsabilidad social y la ética. En el artículo 24 se plantea el área de calidad de vida laboral a través de programas que permitan la satisfacción de los trabajadores tanto a nivel personal como profesional; por otro lado, así también en el artículo 26 se toman en cuenta los programas de incentivos para el reconocimiento de los resultados del buen desempeño del trabajador. Para terminar, en el artículo 27 se abordan los programas sobre calidad de vida laboral el cual tiene como beneficiarios a todos los empleados de la entidad (Departamento Administrativo de la Función Pública, 1998).

Por otra parte, se tiene el código sustantivo del trabajo, este abarca las relaciones entre trabajadores y empleadores, por lo tanto, en su artículo 10 plantea que todos los empleados son iguales independientemente de su nivel educativo, trabajo o género (Secretaría del Senado, 2019).

En la Ley 1616 del 2013 se establece en su artículo 1 que se debe garantizar el derecho a la salud mental a toda la población colombiana mediante la promoción de la salud, la prevención de trastornos mentales y recibir una atención integral en el ámbito del sistema general de seguridad social en la salud (Ministerio de salud, 2016).

En la Ley 100 sobre el régimen de las empresas sociales del estado, plantea en su artículo 195 que el servicio de la prestación de salud hace parte de la seguridad social; además, en el artículo 196 trata sobre las empresas sociales de salud de carácter nacional y en el artículo 197 las que cuentan con un carácter territorial y deben disponer de una reestructuración de las entidades descentralizadas cuyo objetivo principal sea la prestación de servicios de salud (Departamento Administrativo de la Función Pública, 1993).

La Ley 9 de 1997 sobre la salud ocupacional en su artículo 80 plantea normas para preservar, conservar y mejorar la salud de los trabajadores en donde se debe prevenir daño a la salud del empleado en el trabajo, protegerlos de riesgos relacionados con agentes químicos, orgánicos, físicos, radiaciones y otros que afecten la salud a nivel individual y colectivo. Por otro lado, en el artículo 84 se establece que los empleadores deben implementar un programa de higiene y seguridad en el trabajo, registrar y notificar las actividades sobre la protección de la salud de los trabajadores además los accidentes y enfermedades que surjan en el sitio de trabajo (Ministerio de Salud, 1979).

La ley 734 del 2002 sobre el código disciplinario único establece en el artículo 33 los derechos del sector público en el cual se plantea que se debe recibir capacitaciones, participar en programas de bienestar social y concursos para obtener promociones dentro del servicio (Secretaría Jurídica Distrital, 2002).

Por último, el decreto 1227 del 2005 establece en su artículo 24 que los concursos deben tener mínimo tres jurados y darlos a conocer tres días antes de la entrevista, la cual debe grabarse y conservarse mínimo seis meses, así como también dar a conocer las razones de aprobación o descalificación del aspirante (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2005).

### **Definición de términos básicos**

Para el desarrollo de esta investigación se entenderá el clima laboral a partir de la definición dada por el Departamento Administrativo de la Función Pública (2004) que señala que “el clima laboral es el conjunto de percepciones y sentimientos compartidos que los funcionarios desarrollan en relación con las características de su entidad, tales como políticas, prácticas y procedimientos formales e informales y las condiciones de la misma” (p. 12). Entre

los factores que influyen en el clima organizacional se tiene la orientación organizacional, entendida como la claridad que los trabajadores tienen acerca de la plataforma estratégica, la manera en cómo se distribuyen las funciones y cómo se llevan a cabo los procesos , la administración del talento humano, que se refiere al nivel de percepción que los servidores tienen acerca de los procesos organizacionales encaminados a la ubicación de funciones a los respectivos cargos, el estilo de dirección que son los conocimientos y habilidades gerenciales que los directivos poseen para así guiar a individuos y grupos al logro de objetivos, la comunicación e integración, que hace referencia al intercambio de ideas, pensamientos y sentimientos que se dan en los miembros de una organización, el trabajo en grupo, se entenderá como el realizado por un número de personas que trabajan de manera independiente, pero todos aportando sus habilidades para el logro de un propósito en común, la capacidad profesional que se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y motivaciones personales de los trabajadores, que constituyen lo requerido para el cargo que desempeñan, y por último el medio ambiente físico, que se definirá como las condiciones físicas que rodean el trabajo, tales como ventilación, iluminación, aseo, orden, entre otras (Departamento Administrativo de la Función Pública , 2004).

Por otra parte, el Departamento Administrativo de la Función Pública (2004) refiere que “el cambio organizacional es la transición entre una situación presente a una deseada (percibida como mejor que la actual); consiste en moverse desde un equilibrio actual hacia un equilibrio futuro, pasando por un período de inestabilidad o desequilibrio” (p. 14); entre los aspectos del proceso de cambio organizacional se encuentra la preparación para el cambio, entendida como el nivel de información que se le proporcionó a los servidores acerca de los cambios que se implementarían en la organización, por otro lado está la asimilación del cambio organizacional, que hace referencia hasta qué punto el servidor se apropia de las nuevas responsabilidades y funciones, además de cómo le afectan las nuevas directrices; la aceptación del cambio que se define en la manera como el servidor ha ajustado sus esquemas y conductas a las condiciones generadas por el cambio, como acepta las nuevas responsabilidades y las desarrolla, por último se tiene al compromiso con el cambio, que se entenderá como la manera en que el empleado es responsable y aporta para hacer realidad los cambios en la organización (Departamento Administrativo de la Función Pública , 2004).

## CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

### **Enfoque de la investigación**

Este estudio monográfico posee un enfoque de investigación cuantitativo, el cual ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, así como un punto de vista basado en conteos y magnitudes. También, brinda una gran posibilidad de repetición y se centra en puntos específicos de tales fenómenos, las causas y hechos, además de que facilita la comparación entre estudios similares, debido a que es fiable porque es objetivo y proporciona datos sólidos asumiendo una realidad estable y permanente (Prieto, De la Hoz, & Herminio, 2012).

### **Tipo de investigación**

Por otra parte, este estudio se determina como una investigación descriptiva, debido a que busca caracterizar una situación, individuo o grupos de estos, con el propósito de establecer su forma o estructura y comportamiento; este tipo tiene varias clasificaciones, dentro de estas se encuentra la investigación correlacional, la cual aplica al presente estudio, puesto que el objetivo es establecer o determinar el grado de asociación que existe entre las variables objeto de estudio; en primera instancia se miden estas por separado, para posteriormente a través de técnicas estadísticas estimar la correlación (Arias, 2012).

### **Diseño de la investigación**

A partir de lo anterior, se plantea un diseño de investigación no experimental enfocada en los aspectos o sucesos que han influenciado en las variables a estudiar, sin tener ningún tipo de manipulación a la hora de recoger la información, con ello se busca observar a los fenómenos tal cual como se han venido presentando en el entorno, y así analizar cómo se han desarrollado y lo que han generado en la población; por último, de cohorte transversal debido a que se obtiene la información en un único momento por lo que solo se busca describir y analizar la incidencia de una variable con otra en un momento determinado (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

### **Población**

La población en una investigación hace referencia a las personas con las que se trabajará para el desarrollo del estudio y de las cuales se extrae una muestra representativa de los individuos involucrados que cuenten con las propiedades en las que se pretende indagar y que

engloban todos aquellos aspectos que caracterizan a la totalidad de dicha población (Rojas, 2011). El hospital rosario Pumarejo de López cuenta con una población conformada por 990 empleados, entre los cuales solo 50 son de planta y los restantes se dividen en trabajadores contratados por prestación de servicios y otra parte contratados por medio de entidades externas como las cooperativas, estas contrataciones se estipulan por mínimo 3 meses y máximo por 1 año, si se decide que el trabajador continuara en la entidad, la cooperativa se encarga de renovar el convenio.

### **Tipo de muestreo y muestra**

En situaciones en las que, por diversas razones, se hace difícil abarcar el total de la población, se extrae de esta a un subconjunto representativo el cual posee características similares a la del total del conjunto, por tal razón, esta nos permite generalizar los resultados a toda la población (Arias, 2012). Para seleccionar la muestra existen dos procedimientos de muestreo, el probabilístico y el no probabilístico, en este último se desconoce la probabilidad que tienen los sujetos que integran la población para hacer parte de la muestra representativa (Rojas, 2011), el cual a su vez se clasifica en muestreo causal o accidental, el cual permite la búsqueda de los casos necesarios para completar la muestra deseada para el desarrollo del estudio, por lo tanto, la población se elige en un lugar en donde causalmente se encuentren en disposición y se logre tener acceso a ellos para realizar la investigación (Otzen & Manterola, 2017), la presente investigación se realiza con este procedimiento porque no se tiene total acceso a la población objeto de estudio, pues como se menciona anteriormente los empleados del Hospital Rosario Pumarejo en su mayoría son vinculados por contratos temporales y por prestación de servicios, no se encuentran en las instalaciones todo el tiempo, algunos van solo cada 15 o 20 días, otros cuando la entidad lo requiera, y en algunos casos solo se encuentran en horarios nocturnos y en zonas del Hospital donde solo tiene acceso el personal médico, por estas razones no se puede utilizar un procedimiento de muestreo probabilístico o aleatorio. Para estimar el tamaño de la muestra se tuvieron en cuenta criterios relacionados con las posibilidades de las investigadoras, como lo es el tiempo y los recursos disponibles (Arias, 2012) el tamaño de esta se conformó por los sujetos que se encontraban disponibles en las instalaciones en los momentos en que las investigadoras se encontraban en el Hospital, a los cuales se les aplicó los instrumentos de medición, es importante mencionar que se realizaron 14 visitas al Hospital, en 2 horarios (6:00 am a 1:00 pm y 1:00pm a 6:00pm) y en todas las

áreas que lo conforman, con la finalidad de obtener sujetos para la muestra de cada área que conforma la entidad, como resultado se obtuvo una muestra de 141 sujetos.

También es importante resaltar, que no se utilizó una fórmula para calcular el tamaño de la muestra, debido a que uno de los requisitos para la aplicación de éstas, es que el procedimiento de muestreo sea probabilístico o aleatorio (Arias, 2012), lo cual no aplica en el presente estudio.

Del total de la muestra un 69% de los sujetos son de sexo femenino y el 31% de sexo masculino; En cuanto al estado civil de las mujeres, un 28% están solteras, un 45% en unión libre, un 19% casadas, un 5% divorciadas y un 3% viudas, así también, en cuanto al estado civil de los hombres, un 30% están solteros, un 41% en unión libre, un 20% casados, un 4% divorciados y un 5% viudos.

Es importante resaltar que el grupo cuenta con personal de diferentes niveles educativos y cargos asignados. Por un lado, en cuanto a los estudios, el grupo conformados por mujeres presenta:

Tabla 1. Nivel educativo grupo de mujeres

Primaria	1%
Bachillerato	7%
Técnico y tecnológico	47%
Profesional incompleto	8%
Profesional completo	36%
Postgrado	1%

En cuanto a los estudios con los que cuentan los hombres están:

Tabla 2. Nivel educativo grupo de hombres

Bachillerato	14%
Técnico y tecnológicos	53%
Profesional incompleto	9%
Profesional completo	20%
Postgrado	4%

De acuerdo a los cargos asignados en la institución hospitalaria, la muestra está conformada por:

Tabla 3. Distribución de la muestra por cargos ocupados en el Hospital

Auxiliares de enfermería	27%
Enfermeros(as) superiores	9%
Facturadores(as)	9%
Bacteriólogos(as)	2%

---

Médicos	9%
Auxiliar de administración	5%
Auxiliar de laboratorio	3%
Auxiliar de farmacia	3%
Auxiliar de traslado	5%
Auxiliar de servicios generales	8%
Can Center	1%
Asistente	1%
Auditor(a)	1%
Transcriptor(a)	1%
Guardia de seguridad	7%
Archivista	1%
Trabajador(a) social	1%
Radiólogo(a)	1%

---

Fisioterapeuta	2%
Contador(a)	1%
Coordinación Banco de sangre	1%
Coordinación de UCM	1%
Coordinación UCM	1%

En cuanto al tipo de contrato, del total de la muestra un 68% están vinculados por cooperativas, un 15% por prestación de servicios, un 12% tienen un contrato a termino indefinido (planta) y por último un 5 % no lo sabe.

Por una parte, en cuanto al tipo de salario que reciben, un 70% de la muestra manifiesta tener un salario fijo (diario, semanal, quincenal o mensual) y un 30% menciona tener una parte fija y otra variable.

Por otra parte, en cuanto al tiempo que llevan laborando en la entidad, un 20% de los sujetos tienen entre 1 a 2 años en la entidad, el 27% tienen de 3 a 5 años en la entidad, un 42% tienen de 6 a 10 años en la entidad y un 11% tienen de 11 años en adelante laborando en el Hospital.

En la institución hospitalaria se realizó la aplicación de los consentimientos informados, encuesta de caracterización y cuestionario para medir el clima laboral y cambio organizacional al personal que contó con la disposición de realizar los instrumentos antes mencionados y que le fueron encargados funciones en diferentes áreas o departamentos de trabajo tales como el área pediátrica, UCI neonatal, urgencias, hospitalización, consulta externa, administración, admisión, unidad de salud mental, psiquiatría, farmacia, infectología, medicina interna, laboratorio, SIAU, radiología, cirugía UCI, entre otras.

### **Técnica e instrumento de recolección de datos**

La recolección de datos es un proceso esencial en las investigaciones, por lo tanto, como primer paso se les proporcionó a los trabajadores de la institución hospitalaria un consentimiento informado (ver anexo pág. 76) donde se les dio a conocer el objetivo del proyecto y además se facilitó una encuesta para la caracterización de ellos según su nivel educativo, cargo asignado, forma de vinculación con la organización, entre otras (ver anexo pág. 77). Es importante resaltar que el consentimiento informado y la encuesta de caracterización fueron estructurados por las autoras del proyecto de investigación presente. Luego de lo anteriormente mencionado se llevó a cabo la aplicación del cuestionario sobre clima laboral y cambio organizacional diseñado por el Departamento Administrativo de la Función Pública (ver en anexos pág. 79-81).

Como parte del diseño metodológico es necesario definir el tipo de instrumento que se utilizara para la recolección de los datos, el cual debe incluir especialmente las variables de estudio y proporcionar la información necesaria para alcanzar los objetivos (Monje, 2011).

#### **Validez y confiabilidad**

Para medir clima laboral y cambio organizacional se utilizó el instrumento “La Calidad de Vida Laboral Para una Cultura de lo Público: Instrumentos para su Gestión” (ver en anexos, pág. 79 - 81) diseñado por el Departamento Administrativo de la Función Pública, cuyos ítems fueron validados estadísticamente a través de la prueba Chi-Cuadrado X<sup>2</sup> y mediante juicios de expertos en los temas, para que las entidades al momento de utilizarlos, puedan derivar conclusiones significativas, relevantes y consistentes (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2004).

El instrumento fue construido según la metodología propuesta por Rensis Likert, consta de dos variables, la primera, clima laboral que contiene a su vez 7 dimensiones y un total de 51 preguntas; la segunda cambio organizacional, con 4 dimensiones y 38 preguntas (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2004).

Tabla 4. Variables y dimensiones del instrumento “La calidad de vida laboral para una cultura de lo público”

<b>Clima Laboral</b>	Orientación organizacional
	Administración del talento humano
	Estilo de dirección
	Comunicación e integración
	Trabajo en grupo
	Capacidad profesional
	Medio ambiente físico
<b>Cambio Organizacional</b>	Preparación para el cambio
	Asimilación del cambio
	Aceptación del cambio
	Compromiso con el cambio

### **Técnica de análisis de datos**

En primer lugar, después de la aplicación de instrumentos y calificación de estos, se procede a la aplicación de la Prueba de Kolmogorov-Smirnov, la cual se utiliza para conocer o comprobar si una variable se distribuye normalmente, seguido de esto, para la realización de la correlación entre variables y dimensiones, se usan estadísticas de coeficiente de relación en medidas no paramétricas (debido a que los resultados arrojan una distribución de datos particular o no normal) lo cual señala la magnitud en la relación entre una y otra variable, en este caso Rho Spearman, debido a que las variables son de categorías ordinales y se busca establecer la monótona; para el análisis de datos se utiliza el software SPSS caracterizado por gestionar grandes volúmenes de datos y a través de este obtenemos el grado de correlación.

### **Consentimiento informado**

Para la recolección de datos, como primer paso se les proporcionó a los trabajadores de la institución hospitalaria un consentimiento informado y además se facilitó un cuestionario para la caracterización de los empleados según su nivel educativo, cargo asignado, forma de vinculación con la organización, entre otras. Los datos obtenidos son estrictamente

confidenciales, no se pueden divulgar ni proporcionar a terceros, esto basado en el código ético del psicólogo.

### Operacionalización de las variables

Tabla 5. Operacionalización de las variables

Definición	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	# de preguntas	Tipo de preguntas
<b>Clima laboral</b>	Conjunto de percepciones y sentimientos compartidos que los funcionarios desarrollan en relación con las características de su entidad (DAFP, 2004.)	Instrumento para medir Clima Laboral (DAFP, 2004). -dimensiones: 7 -Ítems: 51 -Calificación: Escala Likert (DAFP, 2004)	-Orientación organizacional	1 a 9	Escala Likert
			-Administración del talento Humano	10 a 15	
			-Estilos de dirección	16 a 25	
			-Comunicación e integración	26 a 31	
			-Trabajo en grupo	32 a 36	
			-Capacidad profesional	37 a 44	
			-Medio ambiente físico	45 a 51	
	Total de ítems: 51				
<b>Cambio organizacional</b>	La transición entre una situación presente a una deseada	Instrumento para medir cambio organizacional (DAFP, 2004).	-Preparación para el cambio	1 a 8	Escala Likert
			-Asimilación del cambio organizacional	9 a 17	
				18 a 28	

---

(percibida como mejor que la actual);	-dimensiones: 4	-Aceptación del cambio	29 a 38
consiste en moverse desde un equilibrio actual hacia un equilibrio futuro, pasando por un período de inestabilidad o desequilibrio (DAFP, 2004).	-Ítems: 38	-Compromiso con el cambio	Total
	-calificación: Escala Likert (DAFP, 2004)		de ítems: 38

---

## **CAPÍTULO IV RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Análisis de los datos**

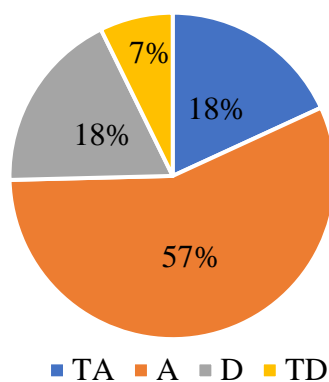
En este apartado se presentan los resultados de la investigación realizada sobre Clima laboral y cambio organizacional en el Hospital Rosario Pumarejo de López, el cuestionario utilizado fue “La Calidad de Vida Laboral Para una Cultura de lo Público: Instrumentos para su Gestión” teniendo en cuenta a 141 empleados utilizados para la muestra de este estudio, donde el 69% son de sexo femenino y el 31% masculino; en el grupo conformado por mujeres un 1% tienen estudios hasta la primaria, en cuanto al bachillerato un 7%, en el nivel técnico y tecnólogos un 47%, con estudios profesionales incompletos un 8% y completo un 36%, por último, con posgrados un 1%. En cuanto a los estudios con los que cuentan los hombres están hasta el bachillerato un 14%, en el nivel técnico y tecnólogo un 53%, con carreras profesionales incompletas un 9% y completos 20%, por último, con posgrado un 4%.

A partir de lo anterior se presentan los resultados del cuestionario aplicado a los empleados del hospital Rosario Pumarejo de López enfocado en la variable Clima laboral con

sus respectivas dimensiones; es importante tener en cuenta que el instrumento contó con cuatro opciones de respuestas tales como TD totalmente desacuerdo, D desacuerdo, A acuerdo y TA totalmente acuerdo.

En el gráfico 1, se encuentra la distribución frecuencial de la dimensión Orientación organizacional, donde el 75% de los encuestados manifiesta que conoce la misión, visión y objetivos de la entidad, la cual los tiene en cuenta para la planeación de actividades, les proporciona los recursos necesarios para el desarrollo de sus labores y que ellos a su vez tienen sus funciones claramente determinadas, entienden su papel dentro del área de trabajo y ponen en práctica los valores institucionales; por otra parte el 25% de los empleados aseguran estar en desacuerdo con lo anterior mencionado.

#### ORIENTACIÓN ORGANIZACIONAL

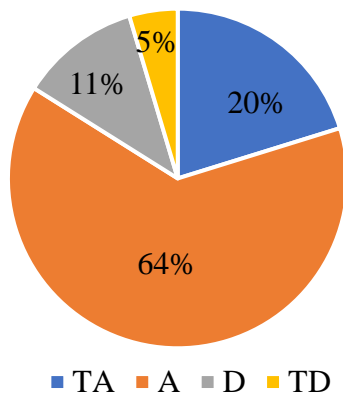


**Gráfico 1.** Resultado dimensión Orientación organizacional.

*Fuente: Elaboración propia (2019)*

En el gráfico 2, se encuentra el comportamiento de la dimensión Administración del talento humano, donde el 84% de los encuestados manifiesta que la entidad tiene como prioridad la capacitación, le da un entrenamiento adecuado a las personas que se vinculan, concede las vacantes a los aspirantes que se lo merecen, además de sentirse ubicados en el cargo que desempeñan de acuerdo a sus conocimientos y por último, comentan estar satisfechos con las actividades de bienestar institucional; por el contrario el 16% de los encuestados opina estar en desacuerdo con lo anteriormente abordado.

## ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

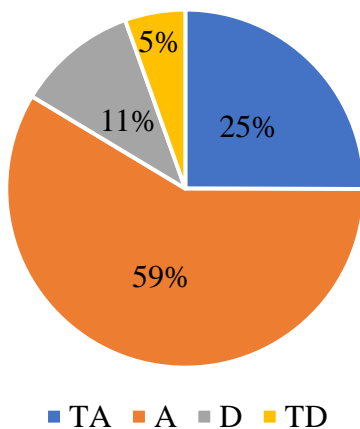


**Gráfico 2.** Resultado dimensión Administración del talento humano

Fuente: elaboración propia (2019)

En el gráfico 3, se observa la distribución frecuencial de la dimensión Estilo de dirección, donde el 84% de los encuestados manifiesta que su jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área, es coherente con sus argumentos, asigna las cargas de trabajo de manera equitativa entre los empleados, tiene un trato respetuoso con estos, además de tenerlos en cuenta para trabajos importantes y constantemente motivarlos; Por otra parte, el 16% de los empleados sostiene no estar de acuerdo con lo anterior plasmado.

## ESTILO DE DIRECCIÓN

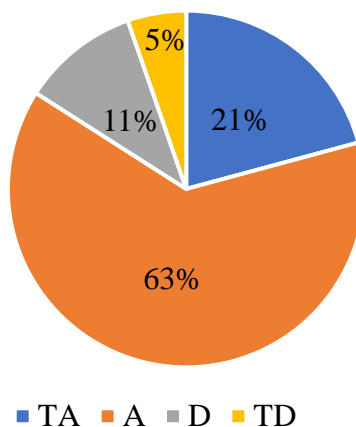


**Gráfico 3.** Resultado dimensión Estilo de dirección

Fuente: elaboración propia (2019)

En el gráfico 4, se encuentra la distribución frecuencial de la dimensión Comunicación e integración, donde se puede observar que el 84% de los encuestados manifiesta que en su área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación adecuado entre todos los compañeros, que comparten información útil para el trabajo, se enteran de lo que ocurre en la entidad por comunicaciones oficiales y que cuando surge un problema saben con exactitud cómo resolverlo. Por el contrario, el 16% de los empleados opina estar en desacuerdo con lo anterior.

#### COMUNICACIÓN E INTEGRACIÓN

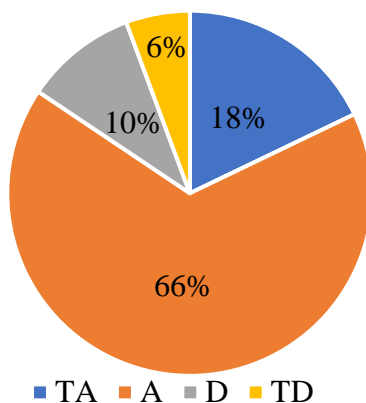


**Gráfico 4.** Resultado dimensión Comunicación e integración

*Fuente: elaboración propia (2019)*

En el gráfico 5, se observa el comportamiento de la dimensión Trabajo en grupo, donde el 84% de los encuestados manifiesta que en su área de trabajo son autónomos, las decisiones y objetivos planteados por el equipo son apoyadas por el jefe, el cual fomenta el trabajo en grupo; sin embargo, el 16% de los empleados comenta estar en desacuerdo con lo expuesto anteriormente.

## TRABAJO EN GRUPO

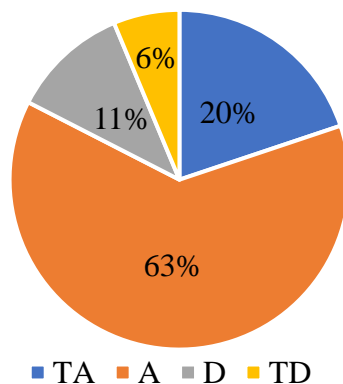


**Gráfico 5.** Resultado dimensión Trabajo en grupo

Fuente: elaboración propia (2019)

En el gráfico 6, se encuentra la distribución frecuencial de la dimensión Capacidad profesional, donde se puede observar que el 83% de los encuestados manifiesta tener las habilidades requeridas para realizar sus funciones, hacer una buena utilización de sus conocimientos, manejar adecuadamente su carga de trabajo, superar las expectativas de su jefe, estar dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario y, por último, estar satisfecho y motivado con su labor. Por otro lado, el 17% de los empleados expone no estar de acuerdo con lo anterior.

## CAPACIDAD PROFESIONAL

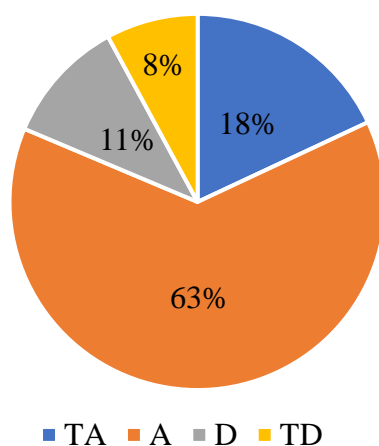


**Gráfico 6.** Resultado dimensión Capacidad profesional

Fuente: elaboración propia (2019)

En el gráfico 7, se encuentra la distribución frecuencial de la dimensión Medio ambiente físico, donde se puede observar que el 81% de los encuestados, opina que su área de trabajo tiene un ambiente físico seguro, permanece ordenada, limpia, no hay contaminación auditiva, tiene adecuada iluminación, suficiente ventilación y se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento; por el contrario, el 19% de los encuestados, afirman no estar de acuerdo con lo antes planteado.

MEDIO AMBIENTE FISICO



**Gráfico 7.** Resultado dimensión Medio Ambiente físico

Fuente: elaboración propia (2019)

Tabla 6. Resultados variable Clima laboral

En la tabla 6, se encuentra la distribución frecuencial de la variable Clima laboral, donde se puede observar que el 81,7% de los encuestados manifiesta tener una percepción positiva referente a características de la entidad, tales como políticas, prácticas, procedimientos, estilo de dirección, relaciones laborales, estilos de comunicación, entre otras, lo cual denota un clima laboral adecuado; desde otro ángulo, se puede contemplar que el 18,3% de los empleados opinan estar en desacuerdo con lo anterior mencionado.

<b>TD</b>		<b>D</b>		<b>A</b>		<b>TA</b>	
FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA
454	6,1	894	12,1	4502	61,4	1482	20,2
18,3				81,7			

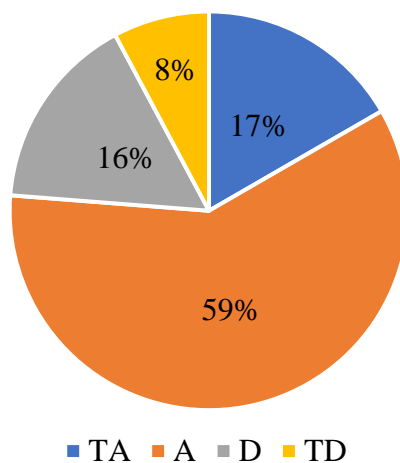
*Fuente: elaboración propia (2019)*

En cuanto al resultado por sexos, en el grupo de las mujeres se percibe un clima laboral favorable de 88% y en el grupo de los hombres un 84%, lo que nos traduce a un nivel alto para ambos grupos.

Para finalizar, terminada la presentación de los resultados del estudio sobre la variable de clima laboral, se procede a realizar énfasis en la segunda variable foco de la investigación determinada como cambio organizacional.

En el gráfico 8, se encuentra el comportamiento de la dimensión Preparación para el cambio, donde se puede observar que el 76% de los encuestados manifiesta que la entidad difundió los motivos y propósitos de la restructuración, suministró información acerca del proceso, realizó actividades para ambientar y preparar a los empleados, les permitió opinar y aportar sugerencias, brindó las orientaciones necesarias y por último comentan estar conscientes que la situación de cambios es permanente y afecta tanto su vida laboral como personal; por otra parte el 23% de los empleados comenta no estar de acuerdo con lo anteriormente expuesto.

## PREPARACIÓN PARA EL CAMBIO

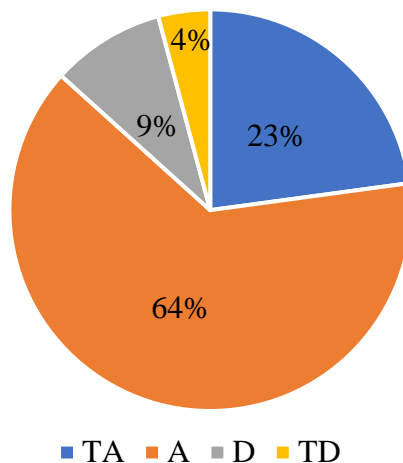


**Gráfico 8.** Resultado dimensión Preparación para el cambio

*Fuente: elaboración propia (2019)*

En el gráfico 9, se encuentra la distribución frecuencial de la dimensión Asimilación del cambio organizacional, donde se refleja que el 87% de los encuestados manifiesta que entienden las responsabilidades asignadas producto del proceso de cambio organizacional, se sienten satisfechos con ellas, tiene las capacidades y la suficiente motivación para abordarlas, el estado de ánimo producto de la reestructuración no les impide asimilar los cambios implementados en la entidad y por último, perciben una oportunidad de crecimiento laboral y personal; por el contrario 13% de los trabajadores expresa estar en desacuerdo con lo anterior plasmado.

## ASIMILACIÓN DEL CAMBIO

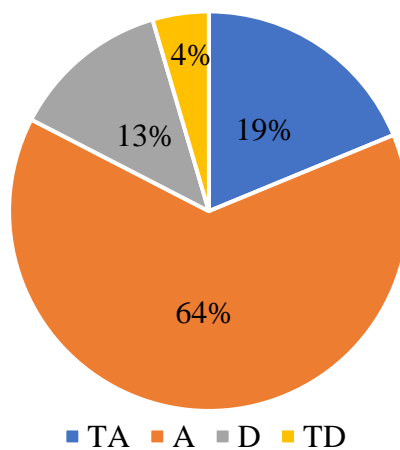


**Gráfico 9.** Resultado dimensión Asimilación del cambio organizacional

*Fuente: elaboración propia (2019)*

En el gráfico 10, se encuentra la distribución frecuencial de la dimensión Aceptación del cambio, donde se puede observar que el 83% de los encuestados expresa compartir las prioridades del área de trabajo, adaptarse bien a las responsabilidades asignadas las cuales corresponden a sus expectativas, aplicar sus capacidades en el desarrollo de estas y tener seguridad de que los cambios introducidos beneficiarán la gestión de la organización; desde otra óptica, el 17% de los trabajadores están en desacuerdo con previamente mencionado.

## ACEPTACIÓN DEL CAMBIO

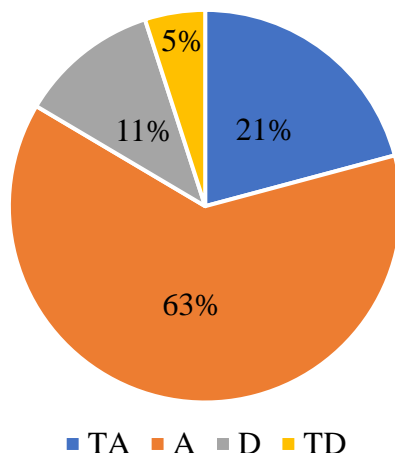


**Gráfico 10.** Resultado dimensión Aceptación del cambio

Fuente: elaboración propia (2019)

En el gráfico 11, se observa el comportamiento de la dimensión Compromiso con el cambio, donde el 84% de los encuestados comenta estar dispuestos a contribuir con propuestas para un mejor cumplimiento de responsabilidades, colaborar con los compañeros en el logro de estas, no requerir motivación, animar a sus colegas para que asuman positivamente el cambio organizacional, buscar que el resultado de su trabajo supere el desempeño esperado y aplicar esfuerzos adicionales para contribuir al logro de los resultados; por otro lado, el 16% de la muestra planteó estar en desacuerdo con lo anteriormente mencionado.

COMPROMISO CON EL CAMBIO



**Gráfico 11.** Resultado dimensión Compromiso con el cambio

Fuente: elaboración propia (2019)

Tabla 7. Resultados variable cambio organizacional

En la tabla 7, se encuentra la distribución frecuencial de la variable Cambio Organizacional, donde se puede observar que el 83% de los encuestados manifiesta que durante el proceso de cambio organizacional se han dado las estrategias de comunicación, retroalimentación y ajustes, por lo cual hay un periodo de desequilibrio estable, es decir, un

proceso de cambio organizacional adecuado o favorable; sin embargo, se encuentra que el 16,6% de la muestra comenta no estar de acuerdo con lo antes planteado.

TD		D		A		TA	
FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA
270	5,0	622	11,6	3405	63,5	1061	19,80
16,6				83,35			

*Fuente: elaboración propia (2019)*

Con respecto al nivel de educación y su relación con la adaptación y compromisos con el cambio organizacional, se podría esperar que a medida que aumenta el nivel de educación se genere un mayor ajuste laboral debido a que la persona tendría más herramientas y conocimientos, además se cuenta con el estímulo de más oportunidades de empleo, al darse la posibilidad de ascender en la entidad, en cuanto al resultado por sexos, es importante mencionar que según los datos recolectados, el grupo de mujeres cuenta con personal más preparado, un 55% de ellas tienen estudios técnicos terminados y estudios profesionales un curso, un 36% cuenta con estudios profesionales terminados, mientras que en el grupo de los hombres un 62% cuenta con estudios técnicos terminados y estudios profesionales en curso (un 7% más que las mujeres) y un 20% con estudios terminados (un 16% menos que las mujeres), sin embargo, en los dos grupos se cuenta con un alto nivel de personal preparado, lo cual concuerda con los resultados obtenidos, en el grupo de mujeres un 83% del total de las encuestadas manifiesta percibir un proceso de cambio organizacional favorable y en el grupo de los hombres un 82% de estos manifiesta estar de acuerdo con lo antes mencionado, lo que traduce a un nivel alto en los dos grupos.

Las organizaciones buscan a trabajadores productivos y eficientes; por lo tanto, a mayor nivel de preparación o estudios sobre un área en específica se da mejor rendimiento por parte del trabajador y un mejor salario por parte del empleador (Del Cubo, 2015).

### Análisis correlacional

Previo al análisis correlacional, se realizó la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, cuyos resultados arrojan que las variables clima laboral y cambio organizacional presentan una distribución de datos no normal, incluyendo las dimensiones que las conforman.

Tabla 8. Prueba de normalidad para las variables clima laboral, cambio organizacional y sus dimensiones

Sig. Si es menor que 0,05 la distribución de datos no es normal, y si por el contrario es mayor que 0,05, la distribución de datos es normal.

<b>Variables y Dimensiones</b>	<b>KS</b>	<b>Sig.</b>
Variable Clima Laboral	,113	,000*
D. Orientación organizacional	,215	,000*
D. Administración del talento humano	,276	,000*
D. Estilo de dirección	,267	,000*
D. Comunicación e integración	,243	,000*
D. Trabajo en grupo	,324	,000*
D. Capacidad profesional	,253	,000*
D. Medio Ambiente físico	,257	,000*
Variable Cambio Organizacional	,172	,000*
D. Preparación para el cambio	,268	,000*
D. Asimilación del cambio	,244	,000*
D. Aceptación del cambio	,245	,000*
D. Compromiso con el cambio	,224	,000*

*Fuente: Elaboración propia (2019)*

Por esta razón, fue necesario utilizar un estadístico no paramétrico, en este caso Rho Spearman, debido a que las variables son de categorías ordinales; para la captura y análisis de datos se utilizó el software SPSS, el cual es el programa estadístico informático más usado en las ciencias sociales, este se caracteriza por su capacidad de gestionar grandes volúmenes de datos, todo el proceso de correlación de variables y sus dimensiones se realizó a través de él.

En la tabla 9, se observa el resultado, el cual muestra que existe una correlación entre las dos variables de 0,289 lo cual se traduce a una relación positiva baja, cuando una cambia, la otra también lo hace (tabla 10), esta correlación es significativa en un nivel de 0,01, es decir, hay relación entre las variables, un resultado estadísticamente significativo, lo cual nos sirve para rechazar la hipótesis nula.

Tabla 9. Resultados de la correlación entre variables

		Clima laboral	Cambio organizacional
Rho de Spearman	de Clima laboral	1,000	,289**
	Coeficiente de Correlación		
	Sig. (bilateral)	.	,001
	N	141	141
Cambio organizacional	Coeficiente de correlación	,289**	1,000
	Sig. (bilateral)	,001	.
	N	141	141

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Tabla 10. Valores para interpretar la correlación

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula





Sig. (bilateral)	0,018	0,435	0,000	0,015	0,036	0,000	0,542	0,366	0,000	0,000
N	141	141	141	141	141	141	141	141	141	141

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

En la tabla anterior se muestran los resultados de las correlaciones entre cada una de las dimensiones que conforman las dos variables, sin embargo, solo se describirán las realizadas entre las dimensiones de clima laboral y cambio organizacional, es decir, las correlaciones entre dimensiones de una misma variable no se describirán.

Orientación organizacional y preparación para el cambio (OriOrg – PreCam): la relación entre dimensiones es positiva muy baja de ,166 con un nivel de significancia de 0,049.

Orientación organizacional y Asimilación del cambio (OriOrg – AsiCam): los resultados arrojan una correlación positiva muy baja de 0,118 con un nivel de significancia de 0,164.

Orientación organizacional y Aceptación del cambio (OriOrg – AcepCam): la correlación entre dimensiones es positiva baja de ,289 con un nivel de significancia de 0,001, mucho menor que 0,05 lo cual indica una relación estadísticamente significativa.

Orientación organizacional y Compromiso con el cambio (OriOrg – CompCam): existe una correlación positiva muy baja de ,199 con un nivel de significancia de 0,018.

Administración del talento humano y Preparación para el cambio (AdmTh – PreCam): se evidencia una correlación negativa muy baja de -0,044 con un nivel de significancia de 0,608, el cual es mucho mayor que 0,05.

Administración del talento humano y Asimilación del cambio (AdmTh – AsiCam): existe una correlación entre dimensiones positiva muy baja de 0,121 con un nivel de significancia de 0,152.

Administración del talento humano y Aceptación del cambio (AdmTh – AcepCam): la correlación entre dimensiones es positiva muy baja de 0,116 con un nivel de confianza de 0,172.

Administración del talento humano y Compromiso con el cambio (AdmTh – CompCam): los resultados arrojan una correlación positiva muy baja de 0,066 con un nivel de confianza de 0,435.

Estilo de dirección y Preparación para el cambio (EstDir – PreCam): se evidencia una correlación positiva muy baja de 0,063 con un nivel de confianza de 0,457.

Estilo de dirección y Asimilación del cambio (EstDir – AsiCam): la correlación entre dimensiones es positiva baja, estadísticamente significativa con un nivel de 0,000.

Estilo de dirección y Aceptación del cambio (EstDir – AcepCam): existe una correlación positiva baja de ,365 con un nivel de significancia de 0,000.

Estilo de dirección y Compromiso con el cambio (EstDir – CompCam): la correlación entre dimensiones es positiva baja con ,297 y un nivel de significancia de 0,000, es decir, estadísticamente significativa.

Comunicación e Integración y Preparación para el cambio (ComInt – PreCam): se evidencia una correlación positiva muy baja entre las dimensiones, de ,168 con un nivel de significancia de 0,047.

Comunicación e Integración y Asimilación del cambio (ComInt – AsiCam): existe una correlación positiva muy baja de 0,158 entre las dimensiones, con un nivel de confianza de 0,061.

Comunicación e Integración y Aceptación del cambio (ComInt – AcepCam): la relación entre dimensiones es positiva muy baja de ,188 y un nivel de significancia de 0,026.

Comunicación e Integración y Compromiso con el cambio (ComInt – CompCam): se evidencia una correlación positiva baja de ,204 con un nivel de significancia de 0,015.

Trabajo en grupo y Preparación para el cambio (TraGru – PreCam): existe una correlación positiva muy baja entre las dimensiones de 0,009 y un nivel de significancia de 0,915.

Trabajo en grupo y Asimilación del cambio (TraGru – AsiCam): los resultados arrojan una correlación positiva baja de ,266 y un nivel de significancia de 0,001.

Trabajo en grupo y Aceptación del cambio (TraGru – AcepCam): entre las dimensiones existe una correlación positiva baja de ,319 y un nivel de significancia de 0,000.

Trabajo en grupo y Compromiso con el cambio (TraGru – CompCam): la correlación entre dimensiones es positiva baja de ,117 y un nivel de significancia de 0,036.

Capacidad profesional y Preparación para el cambio (CapPro – PreCam): la relación entre estas dos dimensiones es negativa muy baja de -0,020 con un nivel de significancia de 0,809

Capacidad profesional y Asimilación del cambio (CapPro – AsiCam): se evidencia una correlación positiva baja entre las dimensiones de ,327 y con nivel de significancia de 0,000

Capacidad profesional y Aceptación del cambio (CapPro – AcepCam): existe una relación positiva moderada de ,489 y estadísticamente significativa en un nivel de 0,000.

Capacidad profesional y Compromiso con el cambio (CapPro – CompCam): la correlación entre dimensiones es positiva moderada con un ,452 y un nivel de significancia de 0,000.

Medio Ambiente y Preparación para el cambio (MedAmb – PreCam): en cuanto a estas dimensiones, existe una correlación positiva baja de ,203 y un nivel de significancia de 0,016.

Medio Ambiente y Asimilación del cambio (MedAmb – AsiCam): se evidencia una correlación positiva muy baja de 0,079 y un nivel de significancia de 0,353.

Medio Ambiente y Aceptación del cambio (MedAmb – AcepCam): existe una correlación positiva muy baja entre las dimensiones de 0,157 y un nivel de significancia de 0,063.

Medio Ambiente y Compromiso con el cambio (MedAmb – CompCam): entre las dimensiones existe una correlación positiva muy baja de -0,052 y una significancia de 0,542.

Para concluir, en general la relación entre dimensiones está entre correlaciones positivas muy bajas y correlaciones positivas bajas, sin embargo, dimensiones como la capacidad profesional con aceptación del cambio y compromiso con el cambio obtuvieron resultados estadísticamente significativos e incluso fueron las correlaciones más altas, llegando una correlación positiva moderada. Ninguna de las relaciones entre dimensiones llegó a una correlación positiva alta, muy alta o perfecta; solo 3 relaciones como es el caso de “AdmTh – PreCam”, “CapPro – PreCam” y “MedAmb – CompCam” obtuvieron puntajes correlaciones negativas muy bajas.

En este orden de ideas se presenta la siguiente tabla que da respuestas a los objetivos planteados en la presente investigación

Tabla 12. Respuesta a objetivos planteados en la investigación

Objetivo	Instrumento	Resultados
Establecer la relación entre el clima laboral y el cambio organizacional en el Hospital Rosario Pumarejo de López	V. Clima laboral V. Cambio organizacional	Existe una correlación entre las dos variables positiva baja de 0,289 con una significancia bilateral de 0,01.
Describir el perfil sociodemográfico de los empleados del Hospital Rosario Pumarejo de López	Encuesta de caracterización	Del total de la muestra, un 69% son de sexo femenino y un 31% de sexo masculino. En cuanto al estado civil de las mujeres, un 28% están solteras, un 45% en unión libre, un 19% casadas, un 5% divorciadas y un 3% viudas, así también, en cuanto al estado civil de los hombres, un 30% están solteros, un 41% en unión libre, un 20% casados, un 4% divorciados y un 5% viudos. En cuanto al nivel académico, un 37% de las mujeres y un 24% de los hombres tienen estudios profesionales. (Para información más detallada revisar pag. 41)
Especificar el nivel de orientación organizacional, administración del talento humano y estilo de dirección de los empleados del	D. Orientación organizacional D. Administración del talento humano D. Estilo de dirección	En primer lugar, en la dimensión orientación organizacional, el 75% de los encuestados manifiesta que conoce la plataforma estratégica del Hospital, el cual los tiene en cuenta para la planeación de actividades, les proporciona los recursos necesarios para el desarrollo de sus labores y que ellos a su vez tienen sus funciones claramente determinadas, por otra parte, el 25%

---

Hospital Rosario  
Pumarejo de López

de los empleados aseguran estar en desacuerdo con lo anterior mencionado.

En segundo lugar, en la dimensión Administración del talento humano, el 84% de los encuestados manifiesta que la entidad tiene como prioridad la capacitación, le da un entrenamiento adecuado a las personas que se vinculan, concede las vacantes a los aspirantes que se lo merecen, entre otras, por el contrario, el 16% de los encuestados opina estar en desacuerdo con lo anteriormente abordado.

Por último, en la dimensión Estilo de dirección, el 84% de los encuestados manifiesta que su jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área, es coherente con sus argumentos, asigna las cargas de trabajo de manera equitativa, tiene un trato respetuoso y constantemente los motiva; Por otra parte, el 16% de los empleados sostiene no estar de acuerdo con lo anterior plasmado.

---

Conocer el nivel de trabajo en grupo, capacidad profesional, medio ambiente físico y comunicación e integración de los empleados del Hospital Rosario Pumarejo de López

D. Trabajo en grupo  
D. Capacidad profesional  
D. Medio ambiente físico  
D. Comunicación e integración

Para la dimensión Trabajo en grupo, el 84% de los encuestados manifiesta que en su área de trabajo son autónomos, las decisiones y objetivos planteados por el equipo son apoyadas por el jefe, sin embargo, el 16% de los empleados comenta estar en desacuerdo con lo expuesto anteriormente.

Seguido, en la dimensión Capacidad profesional, el que el 83% de los encuestados manifiesta tener las habilidades requeridas para realizar sus funciones, manejar adecuadamente su carga de

---

trabajo, superar las expectativas de su jefe, estar dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario. Por otro lado, el 17% de los empleados expone no estar de acuerdo con lo anterior.

Por otra parte, en la dimensión Medio ambiente físico, el 81% de los encuestados, opina que su área de trabajo tiene un ambiente físico seguro, permanece ordenada, limpia, no hay contaminación auditiva y tiene adecuada iluminación; por el contrario, el 19% de los encuestados, afirman no estar de acuerdo con lo antes planteado.

Por último, en la dimensión Comunicación e integración, el 84% de los encuestados manifiesta que en su área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación adecuado, y que cuando surge un problema saben con exactitud cómo resolverlo. Por el contrario, el 16% de los empleados opina estar en desacuerdo con lo anterior.

<p>Analizar las condiciones del clima laboral en los empleados del Hospital Rosario Pumarejo de López</p>	<p>V. Clima laboral</p>	<p>El 81,7% de los sujetos encuestados manifiesta tener una percepción positiva frente al clima laboral desarrollado en la entidad, por el contrario, el 18,3% manifiesta estar en desacuerdo con lo anterior.</p>
<p>Calcular el nivel de asimilación al cambio y preparación para el cambio de empleados del</p>	<p>D. Asimilación del cambio D. Preparación para el cambio</p>	<p>En cuanto a la dimensión Asimilación del cambio, el 87% de los encuestados manifiesta entender las nuevas responsabilidades, además de sentirse capaz, satisfecho y motivado con la reestructuración, sin embargo, el 13% manifiesta estar en desacuerdo con lo anterior. Por otro lado,</p>

Hospital Rosario Pumarejo de López		la dimensión preparación para el cambio, el 76% de los encuestados manifiesta que se les brindó orientación e información necesaria acerca de la reestructuración y son conscientes que los cambios son permanentes; por el contrario, el 23% de estos comenta no estar de acuerdo con lo anterior, es decir, el nivel de asimilación y preparación en los empleados del hospital se encuentra en alto.
Identificar el nivel de aceptación al cambio y compromiso con el cambio de los empleados del Hospital Rosario Pumarejo de López	D. Aceptación del cambio D. Compromiso con el cambio	Por una parte, en la dimensión Aceptación del cambio el 83% de los encuestados manifestó compartir las prioridades del área de trabajo, adaptarse a estas y tener seguridad que dichos cambios beneficiarán a la entidad, por el contrario, el 17% de estos manifestó estar en desacuerdo con lo anterior. Por otra parte, en la dimensión Compromiso con el cambio el 84% comenta estar dispuestos a contribuir, colaborar y realizar los esfuerzos necesarios para lograr los objetivos del proceso de cambio, sin embargo, el 16% manifiesta no estar de acuerdo con lo anterior expuesto. Es decir, el nivel de aceptación y compromiso de los empleados del hospital es alto.
Medir el nivel de cambio organizacional de los empleados del Hospital Rosario Pumarejo de López	V. Cambio Organizacional	El 83% de los encuestados tiene una percepción favorable frente a los procesos de cambio organizacional; sin embargo, se encuentra que el 16,6% de la muestra comenta no estar de acuerdo con lo antes planteado.

<p>Detallar la relación entre el clima laboral y cambio organizacional de los empleados del Hospital Rosario Pumarejo de López</p>	<p>V. Clima Laboral V. Cambio organizacional</p>	<p>Existe relación entre las variables, estadísticamente significativa, esto se evidencia con un nivel de significancia de 0,01. El tipo de correlación que hay es positiva baja con 0,289.</p>
<p>Determinar la relación entre las dimensiones de la variable clima laboral y cambio organizacional de los empleados del Hospital Rosario Pumarejo de López</p>	<p>Todas las dimensiones de V. Clima laboral V. Cambio organizacional</p>	<p>En general la relación entre dimensiones está entre correlaciones positivas muy bajas y correlaciones positivas bajas, sin embargo, dimensiones como la capacidad profesional con aceptación del cambio y compromiso con el cambio obtuvieron resultados estadísticamente significativos e incluso fueron las correlaciones más altas, llegando una correlación positiva moderada. Ninguna de las relaciones entre dimensiones llevo a una correlación positiva alta, muy alta o perfecta; solo 3 relaciones como es el caso de “AdmTh – PreCam”, “CapPro – PreCam” y “MedAmb – CompCam” obtuvieron correlaciones negativas muy bajas.</p>

### Discusión de los resultados

El estudio que realizamos sobre la relación entre clima laboral y cambio organizacional, es de suma importancia para las entidades, toda vez que buscan un continuo mejoramiento de la organización, logrando aumentar la calidad en el servicio y la productividad de la misma. En cuanto al clima laboral los resultados arrojan un 81,7%, es decir, los empleados del hospital perciben un adecuado clima, siendo la dimensión más baja Orientación organizacional con un 75%, sin embargo muy por encima de la media, seguido de la dimensión Medio ambiente físico con un 81% y el resto de las dimensiones con un nivel de 84%; lo anterior concuerda con la investigación adelantada por

Solís, Zamudio, Matzumura, y Gutiérrez (2016), también desarrollada en el contexto del área de la salud, y tuvo como resultado un nivel medio de clima laboral (81,4%), concordando no solo en el resultado total, si no que a nivel de dimensión todas estuvieron en un nivel medio.

Por otra parte, capital humano es el mayor activo que posee una organización, pues cuenta con un conjunto intangible de habilidades y capacidades para elevar la productividad de esta. Los directivos en su razón de generar resultados óptimos, presionados por los planes productivos de la misma y sus accionistas, generan un descuido en cuanto a la motivación del empleado, las relaciones interpersonales e incluso carga de trabajo (Torres, 2013); todo esto afectando a su vez la evolución de la organización, es así como Alfonso & Sandoval (2017), realizaron un estudio con el propósito de describir el clima organizacional y la disposición frente al cambio en los trabajadores de una empresa del sector de la comercialización y distribución de productos hospitalarios y de la salud, como resultado se arrojó que los empleados perciben una estructura organizacional sólida en la que se pueden realizar cambios, pero todo esto con un nuevo estilo de liderazgo, es decir, en cuanto a la dimensión de administración de talento humano y estilo de dirección se dieron puntuaciones bajas, lo cual discrepa con este estudio, en el que dichas dimensiones fueron las más altas.

En cuanto a investigaciones de clima y cambio organizacional en las que se establezca una relación no se encontraron antecedentes, sin embargo Torres (2013) en la realización de su tesis de maestría, planteada con el objetivo de analizar las características del clima laboral y la adaptación al cambio organizacional en el Personal adscrito al Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes (PNVCC) de la Policía Metropolitana de Santiago de Cali, realiza un análisis descriptivo de las variables y utiliza el mismo instrumento para medir tanto clima laboral como cambio organizacional de esta investigación, tuvo como resultado un clima laboral medio – alto, en las dimensiones de administración del talento humano y estilo de dirección se obtuvo un puntaje bajo de 63%, pero sobre la Capacidad profesional fue el más alto con un nivel de 83%, el mismo resultado del presente estudio, y en cuanto al cambio organizacional obtuvo puntuaciones similares a las de cambio, con lo cual establece que tanto como se estimule el clima laboral para que sea favorable, la población tendrá más disposición a los cambios introducidos en la organización; esta afirmación respalda el objetivo del presente estudio, donde se obtuvo niveles altos de las variables y relación entre estas.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Generar espacios descentralizados, donde se permita recoger sugerencias y así garantizar mejores condiciones, beneficios para los trabajadores y una mayor transparencia en los procesos de asignación de cargos y reconocimientos de logros.
- Elaborar un plan de capacitación, de carácter obligatorio, dirigido al personal de todas las áreas del hospital para el fortaleciendo las competencias de liderazgo y trabajo en equipo.
- Propiciar ambientes en el lugar de trabajo que generen el desarrollo de la creatividad, la identidad y participación de todos los empleados.
- Orientar e informar sobre las reestructuraciones que se realizarán en la organización.
- Brindar iniciativas para el desarrollo de mejores condiciones laborales elevando con ello los niveles de satisfacción y eficacia del trabajo.
- Organizar un equipo de trabajo para aplicar nuevamente el instrumento de clima laboral y cambio organizacional, el cual debe de realizarse anualmente para evaluar el nivel de satisfacción y relaciones interpersonales entre los empleados, así como también al ambiente físico y condiciones del trabajo; luego trabajar las dimensiones más afectadas para así conocer la efectividad de los planes de acción.
- Construir un plan de acción que ayude a mitigar las problemáticas indicadas a partir de los resultados arrojados por el instrumento sobre clima laboral y cambio organizacional.
- Para la realización de este estudio se recomienda aplicar cada cuestionario en tiempos diferentes, debido a que la cantidad extensa de preguntas puede intervenir en la actitud del encuestado y arrojar resultados erróneos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfonso Sánchez, L. F., & Sandoval Alvarado, G. (2017). *Relación entre las dimensiones de clima organizacional y la disposición frente al cambio en una organización colombiana*. Bogotá D.C. Universidad Santo Tomás.
- Arano, R., & Escudero, J. &. (2016). El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: una aproximación. *Instituto de investigaciones y estudios superiores de las ciencias administrativas de la Universidad Veracruzana*, 9 - 14.
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* 6° Edición. Episteme: Caracas.
- Avendaño, H. K. (2014). *La comunicación asertiva como ventaja competitiva*. Universidad Militar Nueva Granada: Bogotá.
- Brunet, I. & Ahedo, M. (2011). *Local Development, Innovative SMEs and Collective Competition Goods*. RES, 15, 75-91.
- Campo Ortiz, Y. I., & Daza Caballero, V. (2016). *Medición del clima organizacional en la Universidad de Santander UDES, de la ciudad de Valledupar*. Valledupar: Corporación Universitaria del Caribe - Cesar.
- Chaparro, Y. (2015). *La comunicación organizacional en el Centro de Educación Investigación y Formación Pedagógica, Año 1 N° 1*. Investigación arbitrada, 49-71.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoas: o novo papel das pessoas nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGRAW-HILL.

- Cogollo, Z., & Gómez, E. (2010). Condiciones laborales en enfermeras de Cartagena. *Revista Unal*, 28(1).
- Del Cubo, E. (2015). *Cambio organizacional y factores psicosociales: Impacto sobre el absentismo*. Málaga: Universidad de Málaga.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (1993). *Ley 100*. Bogotá.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2004). *La calidad de vida laboral para una cultura de lo público: Instrumentos para su gestión*. Bogotá D. C.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2005). *Decreto 1227*. Bogotá.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (1998). *Ley 1567*. Bogotá.
- García, J., & Cárdenas, I. (2015). Perspectivas actuales en psicología organizacional. *PODIUM* (28), 69 - 82.
- García, M., & Forero, C. (2013). *Cambio organizacional y percepción de la justicia organizacional en una entidad de la ciudad de Bogotá - Colombia*. Bogotá: Universidad Católica de Colombia.
- Gaynor, E. (2003). *Cambio organizacional y Desarrollo organizacional*. Buenos Aires: theodinstitute.
- Gómez Santos, M. P., Vidal Tovar, C. R., Ureña Villamizar, Y. C., & Acevedo, P. C. (2018). Administración por valores: Estrategia de mejoramiento del clima organizacional en las empresas. *Espacios*, 39(28), 23.
- Hospital Rosario López Pumarejo de López. (2019). *Infraestructura*. Valledupar.
- Hospital Rosario Pumarejo de López. (2018). *Plan estratégico de talento humano*. Valledupar.
- Jones, G. (2008). *Teoría organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- León, A. (2013). *El clima organizacional y su relación con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, Provincia y Región Lima*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

- Litwin, G. H. (1968). *Climate and motivation: An experimental study*. Boston: Harvard University Press.
- Luthans, F. (2002). *Organizational Behavior*. Nueva York: McGraw-Hill Higher Education.
- Manosalvas, C., Manosalvas, L., & Nieves, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-MINISTER*.(26), 5-15.
- Ministerio de ambiente y desarrollo sostenible. (2017). *Plan de bienestar e incentivo*. Bogotá.
- Ministerio de Salud. (1979). *Ley 09*. Bogotá.
- Ministerio de salud. (2016). *Informe del entorno laboral saludable como incentivo al talento humano en salud*. Bogotá.
- Ministerio de salud y protección social. (2013). *Modelo de vigilancia y control sanitario para los productos de uso y consumo humano*. Bogotá.
- Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cualitativa y cuantitativa: guía didáctica*. Neiva: Universidad Surcolombiana.
- Olaz, A. (2013). El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfica descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Aposta Revista de Ciencias Sociales*, 1-35.
- Orbegoso, A. (2010). Problemas teóricos de clima organizacional: un estado de la Cuestión. *Revista de psicología de la Universidad César Vallejo*, 12(1), 347 - 362.
- Otzen, T. & Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *Int. J. Morphol*, 227-232.
- Pérez, I., Maldonado, M., & Bustamante, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: Inductores del cambio organizacional. *Investigación y Postgrado*, 21(02), 231 - 250.
- Poole, M. (2006). El clima laboral. *Fundación para la motivación de los recursos humanos*, 1-8.
- Prieto, P., De la Hoz, A., & Herminio, J. (2012). *Metodología de la investigación*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

- Ramos, D. C. (2012). *El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje*. Cundinamarca: Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
- Rabelo, E. & Pantoja, M. J. (2011). *Aprendizagem e mudança organizacional: Das relações entre atitudes frente à mudança e estratégias de aprendizagem no trabalho*. *Revista Interamericana de Psicología*, 45, 145-156.
- Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Revista Educación enBRUNET valores*, 1(25), 3-18.
- Rojas, V. M. (2011). *Metodología de investigación*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de investigación 5ta Edición*. México D.F: Mc Graw Hill Education.
- Sandoval, J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 162-171.
- Secretaria del Senado. (2019). *Código Sustantivo del Trabajo*. Bogotá.
- Secretaría Jurídica Distrital. (2002). *Ley 734*. Bogotá.
- Silva Saumeth, D. L. (2012). *Clima organizacional en la cámara de comercio de Valledupar*. Ocaña: Universidad Francisco de Paula Santander.
- Solís Chiquiyauri, Z., Zamudio Eslava, L., Matzumura Kasano, J., & Gutiérrez Crespo, H. (2016). Relación entre clima organizacional y síndrome de burnout en el servicio de emergencia de un hospital Categoría III-2. Lima, Perú 2015. *Horiz Med*, 16(4), 32-38.
- Torres, J. (2013). *Análisis de clima laboral y adaptación al cambio organizacional del personal adscrito al plan nacional de vigilancia comunitaria por cuadrantes de la policía metropolitana de Santiago de Cali*. Santiago de Cali: Universidad de Manizales.
- Trist, E. L. (1963). *Organizational choice: capabilities of groups at the coal face under changing technologies*. London: Tavistock.

## ANEXOS

### Anexo 1. Consentimiento informado

#### Consentimiento informado

Yo, \_\_\_\_\_ identificado con cedula de ciudadanía No. \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ en mi calidad de empleado del Hospital Rosario Pumarejo de López, declaró que los estudiantes de Psicología de la Universidad Popular del Cesar que están realizando el proyecto de grado sobre el clima laboral y cambio organizacional en la institución me informaron que la actividad se realizará por medio de la aplicación de un cuestionario, la cual prevé explorar el nivel de las dos variables en los empleados del establecimiento, por lo tanto es una actividad libre y voluntaria que no compromete a la Universidad Popular del Cesar.

Para mayor constancia se firma en Valledupar a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año 2019.

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL TRABAJADOR

\_\_\_\_\_  
cc:

\_\_\_\_\_  
cc:

\_\_\_\_\_  
FIRMA DE LAS ESTUDIANTES

**Sede Sabanas**

**Valledupar, Cesar - Colombia**

[www.unicesar.edu.co](http://www.unicesar.edu.co)

## Anexo 2. Encuesta de caracterización de los empleados

**Encuesta de caracterización de los empleados sobre Clima laboral y cambio organizacional**

**Fecha de aplicación:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

1. Nombre y apellidos: \_\_\_\_\_

2. Sexo:

Masculino	
Femenino	

3. Estado civil: Soltero (a) \_\_\_\_ Casado (a) \_\_\_\_ Unión libre \_\_\_\_ Separado (a) \_\_\_\_  
Divorciado (a) \_\_\_\_ Viudo (a) \_\_\_\_

4. Último nivel de estudios que alcanzó

Ninguno	
Primaria completa	
Bachillerato	
Técnico / tecnológico	
Profesional incompleto	
Profesional completo	
Carrera militar / policía	
Postgrado incompleto	
Postgrado completo	

5. ¿Cuál es su ocupación o profesión?: \_\_\_\_\_

6. ¿Hace cuántos años que trabaja en esta empresa?: \_\_\_\_\_
7. ¿Cuál es el nombre del cargo que ocupa en la empresa?:  
\_\_\_\_\_
8. ¿Hace cuántos años que desempeña el cargo u oficio actual en esta empresa?  
\_\_\_\_\_
9. Escriba el nombre del departamento, área o sección de la empresa en el que trabaja:  
\_\_\_\_\_
10. ¿Está vinculado a la empresa por una asociación o cooperativa? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
11. Indique cuántas horas diarias de trabajo están establecidas habitualmente por la empresa para su cargo horas de trabajo al día: \_\_\_\_\_
12. Seleccione el tipo de contrato que tiene actualmente (marque una sola opción)

Temporal de menos de 1 año	
Temporal de 1 año o más	
Término indefinido	
Cooperado (cooperativa)	
Prestación de servicios	
No sé	

13. Seleccione y marque el tipo de salario que recibe (marque una sola opción)

Fijo (diario, semanal, quincenal o mensual)	
Una parte fija y otra variable	
Todo variable (a destajo, por producción, por comisión)	

## Anexo 3. Cuestionario Clima Laboral

ITEM	TD	D	A	TA
1. Conozco la misión y la visión de mi entidad				
2. Los objetivos de mi entidad son claros				
3. Los empleados de la entidad ponen en práctica los valores institucionales.				
4. La entidad me tiene en cuenta para la planeación de sus actividades.				
5. Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo eficientemente.				
6. En mi área mantenemos las prioridades para el desarrollo del trabajo.				
7. Los procedimientos de mi área de trabajo garantizan la efectividad de las acciones que se realizan.				
8. Considero que mis funciones están claramente determinadas.				
9. Entiendo claramente mi papel dentro del área de trabajo a la que pertenezco.				
10. Siento que estoy ubicado en el cargo que desempeño, de acuerdo con mis conocimientos y habilidades.				
11. Generalmente la persona que se vincula a la entidad recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo.				
12. La capacitación es una prioridad en la entidad.				
13. Estoy satisfecho con las actividades de bienestar que se realizan en la entidad				
14. La entidad me incentiva cuando alcanzo mis objetivos y metas.				
15. La entidad concede los encargos a las personas que los merecen.				
16. Mi jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área.				
17. Mi jefe es coherente en sus argumentos y planteamientos.				
18. En mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa.				
19. Mi jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores.				
20. El trato que recibo de mi jefe es respetuoso.				
21. Mi jefe tiene en cuenta las sugerencias que le formulo.				

22. Recibo de mi jefe retroalimentación (observaciones) tanto de aspectos positivos como de aspectos negativos de mi trabajo				
23. Mi jefe me tiene en cuenta para desarrollar trabajos importantes.				
24. No tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo.				
25. Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo.				
26. En mi área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo que facilita el logro de los resultados.				
27. Me entero de lo que ocurre en mi entidad, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales.				
28. Existe una adecuada comunicación entre diferentes áreas de la entidad.				
29. En mi área compartimos información útil para el trabajo.				
30. Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros.				
31. Cuando surge un problema, sé con exactitud quién debe resolverlo.				
32. En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en grupo.				
33. Los objetivos de los grupos en los que yo he participado son compartidos por todos sus integrantes.				
34. Considero que las personas de los grupos en que he participado, aportan lo que se espera de ellas para la realización de las tareas.				
35. Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos.				
36. Las decisiones que toman los grupos de trabajo de mi área son apoyadas por el jefe.				
37. Tengo las habilidades requeridas para realizar mi trabajo.				
38. En mi trabajo hago una buena utilización de mis conocimientos.				
39. Puedo manejar adecuadamente mi carga de trabajo.				
40. Supero las expectativas que mi jefe tiene sobre mi desempeño.				
41. Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de la entidad.				
42. Me siento motivado por el trabajo para mejorar los procesos de trabajo.				
43. Tengo claridad de por qué realizo mis trabajos.				

44. Me encuentro satisfecho con el trabajo que realizo.				
45. Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro (ergonomía).				
46. Mi área de trabajo permanece ordenada.				
47. Mi área de trabajo permanece limpia.				
48. En mi área de trabajo se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias				
49. En mi área de trabajo no hay contaminación auditiva (ruido).				
50. En mi área de trabajo la iluminación es la adecuada.				
51. Mi área de trabajo tiene suficiente ventilación				

#### Anexo 4. Cuestionario Cambio Organizacional

ITEM	TD	D	A	TA
1. La entidad difundió los motivos y propósitos que orientaron el proceso de reestructuración.				
2. La entidad suministró oportunamente información sobre la marcha del proceso de reestructuración.				
3. La entidad realizó actividades que permitieran ambientar el proceso de cambio.				
4. Tuve oportunidad de opinar sobre aspectos relacionados con el proceso de reestructuración.				
5. Aporté sugerencias para identificar posibilidades de cambio en la organización.				
6. La entidad emprendió oportunamente las acciones contempladas en el plan de protección social.				
7. La entidad brindó la orientación necesaria para asumir las responsabilidades asignadas a los cargos.				
8. Soy consciente de que la situación de cambio es permanente y afecta mi vida laboral y personal.				

9. Entiendo las responsabilidades que me han asignado como producto del proceso de cambio organizacional.				
10. Me siento satisfecho con las responsabilidades asignadas.				
11. Tengo las capacidades para abordar las responsabilidades asignadas.				
12. Tengo la suficiente motivación para abordar las responsabilidades asignadas.				
13. A partir del proceso de cambio organizacional desarrollo mis actividades de manera más eficiente.				
14. Mi estado de ánimo producto de la reestructuración no me impide asimilar los cambios implementados en la entidad.				
15. Me siento satisfecho con los cambios generados en la entidad a partir del proceso de reestructuración.				
16. Percibo en la nueva situación organizacional oportunidades para mi crecimiento laboral y personal.				
17. Los programas de inducción y reinducción brindaron la información suficiente para entender la nueva situación institucional.				
18. Me he adaptado bien a las responsabilidades asignadas a mi cargo.				
19. Las responsabilidades que me han asignado corresponden a mis expectativas.				
20. Aplico mis capacidades en el desarrollo de las responsabilidades asignadas.				
21. Me identifico con las responsabilidades asignadas a mi área de trabajo.				
22. Participó activamente en el logro de las metas de mi área de trabajo.				
23. Comparto las orientaciones de trabajo que con ocasión de la reestructuración imparte mi jefe o supervisor inmediato.				
24. Comparto las nuevas orientaciones y políticas de la entidad.				
25. Estoy seguro de que los cambios introducidos beneficiarán la gestión de la organización.				
26. He emprendido por iniciativa propia procesos de capacitación para asumir las responsabilidades asignadas a mi cargo.				

27. He contribuido a disminuir las tensiones generadas por el cambio en mi área de trabajo				
28. Conozco y comparto las prioridades de mi área de trabajo.				
29. Estoy dispuesto a contribuir con propuestas para un mejor cumplimiento de las responsabilidades de mi área de trabajo.				
30. Estoy dispuesto a colaborar con mis compañeros en el logro de las responsabilidades del área de trabajo.				
31. No requiero motivación por parte de otros para el cumplimiento de mis responsabilidades				
32. Animo a mis compañeros para que asuman positivamente el cambio organizacional.				
33. Busco que el resultado de mi trabajo supere el desempeño esperado.				
34. Mi quehacer diario contribuye al posicionamiento de mi área de trabajo frente a la entidad.				
35. Estoy dispuesto a contribuir para la superación de los obstáculos que se presenten en cumplimiento de las responsabilidades asignadas.				
36. Cuando es necesario aplico esfuerzos adicionales para contribuir al logro de los resultados.				
37. Estoy dispuesto a trabajar por el fortalecimiento de la imagen de la organización.				
38. Me intereso por conocer las responsabilidades de otras áreas.				