

UNIVERSIDAD DE MANIZALES

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Especialización en Gerencia del Talento Humano



UNIVERSIDAD DE
MANIZALES

Condiciones del Clima Organizacional en La Dirección Territorial de Salud de Caldas

Preparado por

Diana Carolina Amaya Soto

Juan Sebastián Jiménez García

Manizales, Caldas, Colombia

2015

UNIVERSIDAD DE MANIZALES

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Especialización en Gerencia del Talento Humano

Condiciones del Clima Organizacional en La Dirección Territorial de Salud de Caldas

Diana Carolina Amaya Soto

Juan Sebastián Jiménez García

Asesor.

Héctor Mauricio Serna Gómez

Manizales, Caldas, Colombia

2015

RESUMEN

El fin de esta investigación es caracterizar el clima Organizacional de la Dirección Territorial de Salud de Caldas a través de la formulación y ejecución de una encuesta que se realizó a los diferentes servidores públicos que laboran en esta entidad, y posteriormente se elaboró una propuesta de intervención para mejorar los puntos críticos encontrados en el estudio. Se utilizaron diferentes autores para delimitar y focalizar los diferentes conceptos de las variables que contiene el Clima Organizacional y que se adaptan a los conceptos que fueron establecidos por el DAFP (Departamento Administrativo de la Función pública) que alinean los procedimientos de las entidades gubernamentales.

TABLA DE CONTENIDOS

1.INTRODUCCIÓN	6
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
3. JUSTIFICACIÓN.....	8
4.OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS.....	9
5. MARCO TEÓRICO	10
6. METODOLOGIA.....	28
7.EVALUACIÓN DE VARIABLES DE CLIMA LABORAL.....	33
7.1. Estilo de dirección.....	33
7.2 Orientación organizacional.....	35
7.3. Comunicación e intrtegración.....	37
7.4. Ambiente fisico de trabajo.....	39
8. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....	43
9. CONCLUSIONES.....	64
10. REFERENCIAS.....	68

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Número de empleados estudiados por Sedes.....	29
Tabla 2: Porcentaje para medir el Clima Laboral.....	30
Tabla 3: Definición de variables del diagnóstico y aspectos a evaluar.....	31
Tabla 4. Análisis descriptivo de los ítems que componen la dimensión “Estilo de dirección”.....	34
Tabla 5. Análisis descriptivo de los ítems que componen la dimensión “orientación Organizacional”.....	36
Tabla 6. Análisis descriptivo de los ítems que componen la dimensión “comunicación e integración”.....	38
Tabla 7: Análisis descriptivo de los ítems que componen la dimensión “ambiente físico trabajo”.....	40
Tabla 8: desarrollo de la propuesta de intervención.....	46
CRONOGRAMA.....	66

TABLA DE GRÁFICAS

Grafico1: Percepción global dimensión “Estilo de dirección”	35
Grafica 2: percepción global dimensión “orientación y organización”	37
Grafica 3: percepción global dimensión “comunicación e integración”	39
Grafica 4: percepción global dimensión “ambiente físico”	41
Grafico 5. Comportamiento del clima laboral en la sede del centro	42

INTRODUCCIÓN

El Clima Organizacional según el DAFP (2001) es la percepción que tienen los servidores públicos del entorno de la Dirección Territorial de Salud de Caldas (DTS) entre las dimensiones que se tuvieron en cuenta para realizar este estudio están: Estilo de dirección, orientación y organización, comunicación e integración; y ambiente físico de trabajo. Estas dimensiones fueron establecidas en la Guía de Intervención Cultura, Clima y Cambio del DAFP. Para tal estudio se buscaron diferentes autores que tratarán acerca de estas dimensiones para contribuir a la construcción conceptual de las diferentes variables en cuestión, la herramienta de medición a utilizar en este estudio fue una encuesta donde se indago a 122 servidores de las tres sedes de la Dirección Territorial de Salud de Caldas.

El objetivo del estudio es diagnosticar a la DTS en el Clima Organizacional, ya que según las políticas de la organización se debe realizar un estudio de Clima Organizacional cada dos años. Por tal motivo se elaborará una propuesta de intervención para la mejora de las variables que lo requieran para el fortalecimiento de la Dirección Territorial de Salud de Caldas.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El estudio y posterior intervención se realizó en la Dirección Territorial de Salud de Caldas; la historia de la entidad se remonta a principios de siglo, con la creación del Departamento de Caldas, el 11 de Abril de 1905, en el 2002 adquiere el nombre de Dirección Territorial de Salud de Caldas mediante la ordenanza 446 del mismo año.

La Dirección Territorial de Salud de Caldas es la entidad descentralizada encargada de la rectoría del Sistema General de Seguridad Social en Salud en el Departamento de Caldas, y su objetivo principal es garantizar los más altos estándares de calidad en el cumplimiento de las funciones de salud pública, prestación de servicios, aseguramiento, asistencia técnica e inspección vigilancia y control, a todos los actores del sistema.

La investigación busca contribuir a un mejoramiento continuo y fortalecimiento de la calidad de vida laboral de los servidores de la Dirección Territorial de Salud de Caldas. Este proyecto surge con base a la necesidad presentada por el proceso de Talento Humano de la entidad la cual requiere un plan de mejoramiento de Clima Laboral que contribuya a mejorar la satisfacción en el trabajo del personal de la institución y lograr que estos se sientan motivados a la hora de realizar sus funciones.

En el año 2012 se realizó un diagnóstico de clima laboral en el cual se plantearon unas propuestas de mejora en el cual se le hizo un seguimiento a actividades que ya habían sido realizadas.

JUSTIFICACIÓN

Según el informe de liderazgo y su influencia sobre el clima laboral realizado en el 2006 por Juan Clerk, Angélica Saldivia y Marisela Serrano investigadores chilenos, se afirma que la falta de planificación puede ser subsanada con buenos líderes y que estos líderes surgen cuando existe un buen clima laboral. de esto se infiere que las instituciones tanto públicas como privadas cada día le prestan mayor importancia al clima organizacional para el crecimiento, el logro de objetivos de la entidad y el aumento de la productividad del personal, ya que este aspecto se relaciona con las condiciones del entorno laboral que los rodea.

Conocer el concepto de clima organizacional permite develar las condiciones del entorno laboral que afectan el comportamiento de trabajo de los funcionarios de la entidad tal como lo concibe el DAFP (2001) el cual ayudará a introducir cambios en los aspectos que necesitan ser intervenidos y fortalecer los que están bien, lo anterior le brindaría a la institución propender a un ambiente adecuado, donde el servidor se sienta respetado e importante en su labor, fortaleciendo el lazo que existe entre el servidor y la entidad, esto permitirá que la institución también sea importante para sus empleados y estos se sientan comprometidos con el trabajo que desempeñan y tengan una participación más activa al interior de la organización.

La necesidad e importancia de implementar un diagnostico serio y ordenado de clima organizacional permite la identificación de las dimensiones que más necesitan intervención y las cuales influyen en la satisfacción de los funcionarios de la entidad.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN:

¿Cuáles son las condiciones del clima organizacional en la dirección territorial de salud de caldas?

OBJETIVO GENERAL

Caracterizar el clima organizacional en la Dirección Territorial de Salud de Caldas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- ✓ Realizar diagnóstico de clima laboral a todo el personal de la Dirección Territorial de Caldas.
- ✓ Presentar una propuesta o plan de intervención acorde con las necesidades encontradas en el diagnóstico de clima laboral.

MARCO TEÓRICO

Según Juárez (2012) el término de Clima Organizacional surge en año 1960 introducido por Germman a la Psicología Industrial, ya que antes era conocido como atmosfera psicológica, debido a que tenía una relación directa con el término clima atmosférico, donde dependiendo de las relaciones estribaba en la dinámica de trabajo.

Una definición de Clima Organizacional es la percepción del entorno organizacional que toman variables como el ambiente físico, las relaciones de los compañeros y las dinámicas de la organización para medir por parte de los empleados de la empresa. El primero en estudiar el clima organizacional fue kurt Lewin; según Edel, García y Casiano (2007) para Lewin “el comportamiento está en función del ambiente y la persona.”(p.31)

Para el presente estudio se tomará el enfoque estructuralista cuya definición del Clima Organizacional propuesto por Silva (1996) es “un conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman” (p.41)

Según el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) la definición de Clima Laboral es estructural debido a que la define como “El conjunto de percepciones compartidas que los servidores públicos desarrollan en relación con las características de su entidad, tales como las políticas, prácticas y procedimientos, formales e informales que la distinguen de otras entidades e influyen en su comportamiento.” DAFP (2001), p.12

El clima organizacional de la DTS es estructural, porque las características de la entidad son permanentes y cuyo fin es distinguirse de otras, como el estudio se basó en la Guía de Intervención Clima Cultura y Cambio, con el fin de crear un solidez teórica es necesario argumentar las variables tomadas en el estudio, para la aplicación del instrumento se tomarán cuatro variables: Estilo de dirección, orientación organizacional, comunicación e integración y medio ambiente físico.

El diagnóstico y mejoramiento del clima laboral es muy importante ya que el conocer a profundidad el ambiente de trabajo que rodea a los colaboradores se medirá el impacto del desarrollo de la organización, ya que este influye directamente en el espíritu de trabajo, rendimiento y productividad de las personas.

Según DAFP (2001), afirma que:

“La medición del clima laboral en las entidades del Estado tiene como objetivo único realizar en forma confiable y válida, un diagnóstico sobre el estado en que se encuentra este aspecto organizacional en un momento determinado de la vida institucional, para a partir del mismo, efectuar una intervención sobre las diferentes variables que lo integran”. (p.27)

Para Brunet (1987) el diagnóstico escrito es uno de los mejores instrumentos para realizar una evaluación de clima organizacional, ya que este permite realizar preguntas que describen aspectos de la empresa, en donde el encuestado debe señalar si está de acuerdo o no con la situación mencionada. Un diagnóstico organizacional adecuado, toma como base la percepción de los colaboradores y sus resultados permiten avances importantes en su operatividad, su organización y su correcto funcionamiento.

Para la realización de este diagnóstico es importante contar con el apoyo de la organización, sus directivos, la disponibilidad y participación de sus colaboradores, ya que permite tener un diagnóstico confiable y avanzar rápidamente hacia la consecución de resultados.

La primera variable del estudio es la relación que tienen los servidores con su líder o jefe inmediato. Un líder es una persona con la capacidad de influenciar sobre las otras personas, los guía hacia las metas. Según Robbins (citado en Villamizar, 2007) “el líder es una persona con la capacidad de influir en el grupo para que logre metas” (p.172)

El líder según la cartilla de DAFP (2001) deben tener las siguientes capacidades básicas; analíticas para poder analizar gran cantidad de datos, interpersonal para poder crear lazos con las personas y emocional para poder ponerse en el lugar del otro, tal como lo decía Smith (2010), en el Primer Encuentro Estado del Arte en la Gestión Humana de Colombia “un colaborador sin motivación es una persona que no se va a comprometer con los procesos de la empresa; no hace falta darles a las personas gratificaciones o regalos para que esto suceda, saber que les pasa y como los pueden acompañar en sus situaciones es algo que su empleado sabe valorar.” (Goldsmith, 2011)

Para Desler (1979) el problema de liderazgo se ha enfocado en el comportamiento de los administradores y añade que el problema radica en analizar lo que el conductor hace en el comportamiento frente al desempeño de las funciones.

Según el estudio de Bales (citado por Desler, 1979) “al reunir un grupo de cinco personas cuyo objetivo era encontrar una solución a un problema de relaciones humanas dentro de un plazo determinado, se realizaron cuatro encuentros y en cada encuentro se respondían las siguientes preguntas “¿quién le gustó?, ¿quién le disgustó?, ¿quién hizo más para guiar la discusión?, ¿quién contribuyó con más ideas?”(p.155).

Por tanto Bales citado nuevamente por Desler en 1979“demostró que la persona que más había gustado era la que había contribuido con más ideas, ya finalizando la cuarta sesión, la que menos gustaba era la que más había contribuido con ideas haciéndose antipática”. (p.155).

Con este experimento las funciones del líder se definen y cuya conclusión fue que un líder cumple con las tareas de satisfacer las necesidades del grupo y que una misma persona no sirve necesariamente para ambas cosas, dar ideas u satisfacer las necesidades del grupo.

Lo que arrojó el estudio de Bales es que no sólo hay un líder de cumplimiento de metas, sino también que hay líderes que satisfacen las necesidades de los grupos como la necesidad de inclusión donde las ideas de cada miembro del grupo sean tomadas en cuenta y que las persona sean valoradas y aceptadas en la organización.

En esta parte se explicará a grandes rasgos los distintos tipos de líderes. Los líderes estructuradores y considerados, los líderes rigurosos y generales, los líderes autoritarios y democráticos. Según Desler (1978) “Los líderes considerados y democráticos se asocian

frecuentemente con una mayor satisfacción de los trabajadores, mientras que los estilos estructurador y autoritario suelen asociarse con el rendimiento” (p.155-156)

La estructura inicial y la consideración son las características más comunes identificadas en los líderes, estos conceptos surgieron de las investigaciones realizadas en 1945 por Halping y Wiener en la Universidad de Ohio, la metodología que ellos utilizaron fueron conversaciones con diferentes especialistas logrando conformar 9 categorías del comportamiento de cada líder, al hacer esto realizaron un documento donde detallaban 150 descripciones del comportamiento del líder. Luego redujeron estas descripciones a 130 y formularon cuatro categorías.

Las cuatro categorías de Halpim y Wiener (citado por Desler, 1979) son:

“Consideración. Comportamiento indicador de confianza mutua, amistad, apoyo, respeto y cordialidad.

Estructura inicial. Comportamiento por el cual el líder organiza el trabajo que se va a realizar; debe definir también las relaciones o papeles y los canales de comunicación y modos de realizar el trabajo.

Énfasis en la producción. Comportamiento que refleja los esfuerzos del líder para motivar una mayor actividad haciendo hincapié en la tarea que hay que realizar.

Sensibilidad social. Sensibilidad o conciencia del conductor en torno a las relaciones y presiones que se producen dentro del grupo o que provienen fuera de este.”(p.156)

Con el tiempo las cuatro Categorías de Halping y Wiener quedaron solo dos: la de Consideración y Estructura inicial, ya que las otras no les aportaban mucha información respecto a la aplicación. Fleishman y Harris (citados por Desler, 1979) realizaron un estudio donde concluyeron que la consideración del líder hacía que las quejas y la rotación del personal fueran bajas, y cuando era alta pasaba lo contrario, pero esto no influía en el espíritu de trabajo, en los índices de efectividad, ni en la producción.

Mientras que en la Universidad de Ohio se realizaba el estudio de LBDQ (El cuestionario del comportamiento del líder), en la Universidad de Michigan se realizaba un estudio similar donde se identificó dos tipos de comportamiento del líder, llamado Orientación al empleado y Orientación a la tarea. Según Robbins y Judge (2009) “Los líderes que estaban orientados al empleado fueron descritos como personas que hacían énfasis en las relaciones interpersonales, tenían interés personal en las necesidades de sus empleados y aceptaban las diferencias individuales de los miembros.” (p.390) A diferencia de los líderes que estaban orientados a la tarea donde su énfasis estaba puesto en la producción, en los aspectos técnicos del oficio y en las responsabilidades del puesto, Los líderes orientados al empleado podían responder más fácilmente ante las crisis y no solo cumplir su responsabilidad eficientemente.

El anterior comentario, reafirman Robbins y Judge (2009) “El liderazgo orientado al empleado es similar a la consideración, y el orientado a la tarea es similar a la estructura de iniciación. En realidad la mayor parte de investigadores del liderazgo utilizan estos términos como sinónimos” (p. 390); tanto el liderazgo orientado al empleado como la consideración, tienen en cuenta a la persona y sus necesidades de respeto y apoyo; y los estilos de liderazgo

orientado a la tarea y el de estructura inicial se preocupan más por el cumplimiento de metas de trabajo y la organización del mismo.

Desler (1979) afirma que la anterior línea de investigación creada en la Universidad de Michigan fue desarrollada por Rensis Likert, quien llevo a cabo muchos estudios para conocer que estilo de liderazgo era más eficiente, él llegó a la conclusión que el líder con mejor desempeño es aquel con orientación al empleado; aunque algunos de sus casos mostraban resultados diferentes, ya que el estilo de líder orientado al empleado se asociaba con baja productividad mientras que el líder orientado a la tarea tenía un grupo de trabajo muy productivo.

Los estilos de liderazgo riguroso y general fueron investigados originalmente por Katz y Kahn de la Universidad de Michigan, quienes describen la supervisión rigurosa según Desler (1979) como “un extremo de un continuo que describe hasta qué punto un supervisor especifica los papeles de sus subalternos y vigila para comprobar que cumplan con las especificaciones” (p.158) y el líder general quien está en algún punto intermedio en el continuo entre el líder riguroso y el líder dejar hacer y dejar pasar, ya que adopta un comportamiento de absoluta no intervención con sus colaboradores que es otro extremo.

Siguiendo con los primeros estudios del liderazgo riguroso, esta clase de liderazgo se asociaba con la baja satisfacción e inconformismo del equipo de trabajo; se llegó a esta conclusión debido a que Morse realizó un estudio a trabajadoras de una gran firma metropolitana de seguros, Según Desler (1979) los hallazgos encontrados reafirmaban los

pensamiento de Morse, de que las mujeres que trabajaban bajo una supervisión rigurosa, se encontraban menos conformes con el supervisor y con sus reglas.

Según Desler (1979) Frente a un estilo de liderazgo permisivo con total libertad produce más satisfacción en los trabajadores, pero hace que estos sean menos productivos, ya que los objetivos de cada uno de los trabajadores se anteponen a las metas de la organización. Para muchos investigadores para que haya un buen liderazgo no se debe llegar a ningún extremo de comportamiento, ya que una organización necesita tanto de reglas y supervisión como de flexibilización y apoyo hacia sus miembros.

Los estudios de liderazgo autoritario y democrático se han llevado a cabo por diferentes autores desde la época de los estudios de Hawthorne (experimento realizado por Elton Mayo en una empresa a las afueras de Chicago, de ¿Cómo influía la iluminación en la productividad?). El liderazgo autoritario es centrado en el jefe; según Desler (1979) “el líder autoritario ejerce mayor autoridad sobre el grupo de trabajo y toma unilateralmente la mayor parte de las decisiones” (p.159) en este caso el líder es el que toma las decisiones y las informa. El liderazgo democrático se centra en los subalternos, en donde Según Desler (1979) “el líder democrático delega gran parte de su autoridad al grupo y permite a sus subalternos mucha amplitud para tomar sus propias decisiones” (p.159) el líder participativo presenta al grupo el problema, define límites y permite que los subalternos participen dando ideas y sugerencias para una mejor decisión.

Para Sales (citado por Desler, 1979) “el liderazgo democrático se supone generalmente es más efectivo que el autoritario” (p-159), ya que cuando las personas se

sienten interesados y cómodos con su labor y se sienten incluidas e importantes para su líder y empresa; la realización de su trabajo se convierte en un medio de satisfacción, por lo tanto las personas realizarán mejor su tarea. El liderazgo autoritario se basa simplemente en obedecer las órdenes que da el supervisor o jefe, en donde no se tienen en cuenta a los subalternos ni sus necesidades; este aspecto produce insatisfacción en el trabajo por lo tanto un efecto negativo en el rendimiento.

Aunque muchos autores han preferido el liderazgo democrático como el más efectivo, los resultados de otras investigaciones sobre estos dos estilos de liderazgo no son concluyentes. Lewin, Lippitt y White realizaron un estudio a niños de 10 años en donde los organizaron en 6 equipos, los diferentes equipos eran dirigidos por adultos que actuaban de forma autocrática, democrática o Laissez- faire (dejar hacer-dejar pasar). Este estudio duró 6 semanas manteniendo los diferentes grupos; los resultados fueron los siguientes: Según Desler (1979) en los grupos autocráticos la cantidad de trabajo fue mayor; y cuando el supervisor salía del salón el grupo se desintegraba y dejaba de trabajar; mientras que en los equipos democráticos la calidad del trabajo fue mejor y su efectividad disminuía muy poco. El estilo de liderazgo democrático ayuda al aumento de la satisfacción de los trabajadores en la organización pero en cuanto al aumento de la productividad no hay claridad.

Vroom y Mann (citados por Desler, 1979) encontraron que el liderazgo democrático tenía resultados positivos solo en las personas de la organización que tenían mucha necesidad de independencia y valores no autoritarios, pero que en cambio con los empleados que requerían definición de reglas y bajo nivel de independencia el liderazgo participativo no era favorable. Por estos resultados se puede concluir que el estilo de liderazgo más efectivo es

aquel que se alinea a los valores de los integrantes de la organización. El liderazgo democrático da como resultado mayor satisfacción y el liderazgo autoritario arroja mayor productividad y puede ser más efectivo en organizaciones que se encuentran en caos y necesitan orden y claridad en las funciones.

Los estudios que se han llevado a cabo sobre los diferentes estilos de liderazgo han difundido que los mejores son aquellos donde se toma en cuenta a las necesidades del trabajador, sin embargo los resultados encontrados por las investigaciones son mixtos, ya que las teorías orientadas al empleado dan como resultado mayor satisfacción del trabajador, pero las orientadas a la tarea dan como resultado empleados más productivos.

Sin embargo a pesar de que la Dirección Territorial de Salud es una institución pública la cual es regida por las normas que establece el gobierno, en la entidad prefieren los líderes que se relacionen con sus servidores y un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presenten.

Según la cartilla del DAFP (2001) “Cuanto mayor es el nivel de participación, confianza, e interacción entre superiores y colaboradores y haya una red de comunicación ascendente, descendente y lateral, mayor será la tendencia a la eficiencia de la entidad.” (p.22)

La segunda variable que se evaluará es la orientación organizacional que es la relación que tienen los servidores con la organización.

El Departamento Administrativo de la Función Pública (2005) la define como:

“Claridad de los servidores en relación con la misión, los objetivos, las estrategias, los valores y las políticas de una entidad, y de la manera como se lleva a cabo la planeación y se ejecutan los procesos, se distribuyen las funciones y son asignados los recursos necesarios para el efectivo cumplimiento de las labores.” (p.28)

Es muy importante la claridad de la estrategia organizacional en todos los niveles de la entidad, ya que permite crear una personalidad propia de la empresa y conocer hacia donde está dirigida la organización asimismo lograr que los colaboradores se identifiquen con ella generando una mejor coherencia y estabilidad, ya que permite tener un punto de referencia para la realización de las funciones.

Según el DAFP (2001) es primordial que las entidades públicas sepan que la estrategia organizacional debe ser comunicada y difundida a todos los servidores de la entidad, explicando muy detalladamente la misión, la visión, los valores, políticas de la entidad y la forma en que se desarrollan los procesos de planeación.

Este punto es fundamental ya que el conocimiento de los colaboradores sobre la estrategia organizativa fortalecerá la identidad y compromiso que sienten hacia la institución ya que sabrán con mayor certeza hacia donde orientar sus esfuerzos.

Es necesario conocer que piensan las personas acerca de su organización como su visión, misión, estrategias, la forma como la empresa consigue sus objetivos y los valores que guían todas sus actividades.

Según García (2007) “La imagen que las personas tengan de la organización a la que pertenecen está importante como la imagen que cada persona tiene de sí misma. Saber si se tiene visión de futuro, si se sabe para dónde se va y la forma de conseguirlo, no solo da confianza sino que permite aportar al sentido de pertenencia que toda organización debe tratar de inculcar en quienes laboran en ella.” (p.169)

En la variable relación con la organización también se evaluará el sentido de pertenencia y compromiso que siente el servidor hacia la organización y cuál es su percepción en cuanto al apoyo que recibe de su organización.

Robbins y Judge (2009) definen compromiso organizacional como “el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de esta, y desea mantener su relación con ella.” (p.79), el compromiso depende de cuánto el empleado sienta a la empresa como parte de su propia vida. Este sentimiento depende de qué tanto haga la organización por sus integrantes.

Según Robbins y Judge (2009) el compromiso organizacional tiene 3 componentes que son:

Compromiso afectivo: afecto que siente el empleado hacia la organización por la creencia en sus valores.

Compromiso para continuar: es el grado en que un trabajador se ve obligado a pertenecer en la empresa por el valor económico que recibe.

Compromiso normativo: obligación que siente el empleado al pertenecer a la empresa por razones morales o éticas.

Según Robbins y Judge (2009) hoy en día el concepto de compromiso organizacional es menos fuerte y menos importante que antes, ya que los contratos de lealtad entre empleador y empleado que existían ahora años era mucho más duradero y más estable.

En cambio en el siglo XXI es más difícil que las personas cuenten con una estabilidad laboral lo que hace que las personas roten de una empresa a otra y genera que el compromiso con la organización y la relación con los empleados sea cada vez más difícil.

En la Dirección Territorial de Salud la mayor parte de las personas que allí laboran tienen un contrato por prestación de servicios que dura máximo un año, lo que hace más difícil un compromiso real hacia la entidad; ya que aunque muchos de los contratistas están allí en la entidad todo el día de lunes a viernes no cuentan con los mismos derechos de ley que los funcionarios.

El apoyo que percibe el servidor por parte de la organización es importante para generar compromiso e identificación del empleado hacia la organización. Para Robbins y Judge (2009) la “Percepción del apoyo organizacional es el grado en que los empleados creen que la organización valora su contribución y se ocupa de sus bienestar” (p.81). Según Amozorrutia en su página web “los individuos que perciben que la organización se preocupa por su bienestar, desarrollan actitudes de apego, sienten afecto y la necesidad y obligación

de corresponder a dichas atenciones recibidas por parte de la organización, a esforzarse para alcanzar metas organizacionales, así como permanecer como miembros de la organización” (Amozorrutia, 2011)

Robbins y Judge (2009) “definen identificación del empleado como: “el involucramiento, satisfacción y entusiasmo de un individuo con el trabajo que realiza” (p.81). Entre más se identifiquen los empleados con las funciones que realizan mayor es el grado de pasión y compromiso por su labor y mayor la conexión con la entidad.

Un estudio reciente realizado por Molson Coors mencionado en Robbins y Judge (2009) en donde se estudió a 8000 unidades de negocio de 36 compañías “se encontró que era cinco veces menos probable que los trabajadores que más se identificaban con su empresa tuvieran incidentes de seguridad ya que estaban más concentrados en sus trabajos y menos estresados” (p.81).

La tercera variable a tratar es la comunicación e integración, donde se evaluará el aspecto de relacionarse entre compañeros es decir el grado de madurez, el respeto, las relaciones laborales, la colaboración y la comunicación en equipo.

Según el DAFP (2001) “la comunicación e integración es el intercambio retroalimentador de ideas, pensamientos y sentimientos entre dos o más personas a través de signos orales, escritos o mímicos, que fluyen en dirección horizontal y vertical en las entidades; orientado a fortalecer la identificación y cohesión entre sus miembros.”(p.33)

Para Pardo y Arteaga (2000) “el individuo se ubica dentro del contexto de relaciones e interacciones que se conforman al interior de la organización en el medio ambiente socio-

laboral” (p.77). Entre las dimensiones del medio ambiente socio-laboral mencionadas, Pardo y Arteaga (2000) proponen:

Las relaciones e interacciones interpersonales: al interior del ámbito organizacional se encuentra un ser multidimensional el cual elabora y construye un sin fin de relaciones, compromisos y responsabilidades y pertenencias tanto a nivel individual como social; donde la organización es un espacio de participación donde se involucran experiencias, formas de ser, actitudes y potencialidades diferentes pero que pueden llegar a formar una unidad de acción que permita proyectar al individuo, a su colectivo y a la entidad.

Participación y grupos de referencia: Pardo y Arteaga (2000) definen los grupos como: “espacios de interacción y la forma que definen los aspectos como comunicación, liderazgo, poder entre otros, determinará el tipo de relaciones que desarrollan las personas que lo conforman; pero en cualquier caso, estos grupos son el primer antecedente organizado para que los individuos se asuman, aúnen esfuerzos e interactúen con propósitos claros” (p.8). Es importante que en la organización existan grupos, ya que permite la participación, fortalece los vínculos de identidad y compromiso organizacional, fortalece los lazos de compañerismo, el desarrollo integral de las personas entre otros.

La comunicación permite que las personas se relacionen y comuniquen sus pensamientos, ideas, formas de ver el mundo, necesidades y aspiraciones laborales y personales, el cual les permite la interacción unos con otros. Para García (2007) La comunicación en una organización “sirve para ejercer el control, para motivar a las personas,

para informar y como alivio a la expresión emocional de los sentimientos y el cumplimiento social de las personas” (p.165)

Para finalizar la cuarta variable que trataremos es la relación de los servidores con su área de trabajo, es decir, el ambiente físico de trabajo en el cual desarrollan la mayoría de sus actividades, en esta dimensión se evaluarán aspectos como: Comodidad, iluminación, temperatura, ventilación, ruido, mobiliario, equipo y limpieza aspectos que son fundamentales para lograr un buen ambiente laboral.

Según el DAFP (2001) el ambiente físico de trabajo son: “condiciones físicas que rodean el trabajo (Iluminación, ventilación, estímulos visuales y auditivos, aseo, orden, seguridad y mantenimiento locativo) y que, en conjunto, inciden positiva o negativamente en el desempeño laboral de los servidores” (p.37)

El entorno de trabajo juega un papel muy importante en la salud mental de los trabajadores por eso es fundamental contar con condiciones físicas de trabajo apropiadas; para Chiavenato (2009) es importante que las organizaciones cuenten con un programa de higiene laboral donde se incluya el entorno físico, el cual debe contener los siguientes aspectos.

“Iluminación: la cantidad de luz adecuada para cada tipo de actividad.

Ventilación: la eliminación de gases, humos y olores desagradables, así como la separación de posibles exhalaciones o la utilización de máscaras.

Temperatura: dentro de niveles adecuados.

Ruidos: la eliminación de ruidos o la utilización de protectores auriculares.

Comodidad: un entorno agradable, relajado y amigable.” (p. 474-475)

Para Chiavenato el programa de higiene laboral también debe incluir la aplicación de principios ergonómicos que incluye:

“Máquinas y equipos adecuados para las características humanas.

Mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas.

Herramientas que reducen la necesidad de esfuerzo físico humano.” (p.475)

En la Territorial el programa encargado de estos aspectos de higiene laboral es el proceso de Salud Ocupacional.

Para Puchol (2007) el trabajador está expuesto a muchos riesgos que pueden causar enfermedades laborales entre los cuales están: Riesgos físicos: como los que se han mencionado anteriormente como ruidos, vibraciones, insuficiente o deficiente iluminación entre otros. Riesgos por la mala aplicación de diseños ergonómicos como sitios de trabajo estrechos y asientos inadecuados que permitan malas posturas.

Para el DAFP (2001) se deben tener en cuenta los siguientes aspectos para lograr un espacio físico de trabajo adecuado, estos aspectos son:

Iluminación: la iluminación es adecuada cuando no se producen sombras o reflejos que no permitan ver con claridad; una buena iluminación según el DAFP genera un 25% rendimiento y disminuye los accidentes en un 24%.

Distribución: la forma como están distribuidos los objetos y los lugares por donde circula son fundamentales para que el servidor ahorre esfuerzos innecesarios, también es importante que el mismo organice su espacio de trabajo porque esto le permitirá crear su propia identidad en su lugar de trabajo.

Disposición de equipos: la disposición de los equipos de trabajo como computador, muebles y utensilios deben ser estudiados por la persona o área encargada para facilitarle al servidor todos los movimientos necesarios para situarse adecuadamente y para la utilización de los instrumentos requeridos en su labor.

Color sitio de trabajo: también el color que tenga las paredes, los instrumentos, equipos de trabajo son importantes e influyen en el comportamiento de los trabajadores, si estos son apropiados crearan un ambiente agradable y contribuirán a mejorar la eficiencia del trabajador. Los ruidos y rumores excesivos provocan fatiga ya que producen una sobreexcitación nerviosa que hacen perder la calma fácilmente.

METODOLOGÍA

El estudio a realizar utilizará un método descriptivo ya que recoge información sobre los aspectos del clima laboral, sin establecer relación entre las variables.

La medición del clima organizacional se realizó por medio de una encuesta la cual esta validada por la entidad, basada en la guía para la medición de clima laboral de DAFP.

Esta se realizó de forma confidencial y con preguntas cerradas con varios niveles de respuesta. Instrumento mediante el cual se recopiló información referente a la identificación de la perspectiva que tienen los colaboradores respecto al clima de la organización.

Se tomó una muestra de 122 personas de diferentes subdirecciones, niveles jerárquicos y tipo de nombramiento de la Dirección Territorial de Salud de Caldas (Salud Pública, Laboratorio de Salud Pública, Gestión Jurídica, Aseguramiento, Gestión Administrativa y Prestación de Servicios), que están distribuidos en las diferentes sedes de la entidad ubicados en Manizales.

El número de personas estudiadas por las diferentes sedes de la organización fueron los siguientes: (Ver tabla 1)

Tabla 1 Número de empleados estudiados por Sedes.

Proceso	Numero de colaboradores
Sede centro: (Salud Pública y Prestación de servicios)	44
Sede Laboratorio de Salud Pública	17
Sede principal: G. Jurídica, Aseguramiento, G. Administrativa,	61

Fuente: elaboración propia.

La encuesta está dividida en 4 secciones.

En la primera sección: Una escala con 4 ítems para evaluar: casi siempre, siempre, nunca y casi nunca.

Respuestas positivas: porcentaje de respuestas, casi siempre y siempre.

Respuestas negativas: porcentaje de respuestas, nunca y casi nunca.

En la segunda sección: Una escala con 2 ítems para evaluar: sí y no.

Respuestas positivas: Porcentaje de respuestas, sí.

Repuestas negativas: Porcentaje de respuestas, no.

En la tercera sección: Una escala con 4 ítems para evaluar: casi siempre, siempre, nunca y casi nunca.

Respuestas positivas: porcentaje de respuestas, casi siempre y siempre.

Respuestas negativas: porcentaje de respuestas, nunca y casi nunca.

En la cuarta sección: Una escala con 4 ítems para evaluar: excelente, bueno, malo y muy malo.

Respuestas positivas: porcentaje de respuestas, excelente y bueno.

Respuestas negativas: porcentaje de respuestas, malo y muy malo.

La siguiente es la escala para la medición de clima laboral

Tabla 2: Porcentaje para medir el Clima Laboral

Porcentaje	Valoración
0-50	Desfavorable
51-80	Aceptable
81-100	Favorable

Fuente: Encuesta clima laboral 2012. Validada por la Dirección Territorial de Salud de Caldas.

A continuación se muestra las dimensiones estudiadas en el diagnóstico, la relación con los ítems y los aspectos a evaluar (Ver tabla 3)

Tabla 3: definición de variables del diagnóstico y aspectos a evaluar.

Variable	Ítems relacionados	Aspectos a evaluar
Estilo de dirección	De 1al 12	Capacidad de influir y motivar Promover trabajo en equipo Instrucciones Respeto Toma de decisiones Empoderamiento Reconocimiento Comunicación Relación con el líder o jefe
Orientación organizacional	Del 13 al 24	Claridad de la misión, Visión, metas, valores, objetivos organizacionales, organigrama institucional. Compromiso Pertenencia Capacitaciones Oportunidades Carga de trabajo

Comunicación e integración	Del 25 al 39	Trabajo en equipo Solución de conflictos Interacción Participación Relaciones interpersonales Ambiente de trabajo Comunicación Respeto entre compañero responsabilidad
Ambiente físico de trabajo	40	Comodidad Iluminación Temperatura Ventilación Ruido Mobiliario Equipo Limpieza

Fuente: Elaboración propia, Resultados del diagnóstico

EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DTSC

En el análisis se tomaron en cuenta cuatro variables: el estilo de dirección, orientación organizacional, comunicación e integración; y medio ambiente físico. En la primera y la tercera la percepción por parte de los empleados es favorable, es decir mayor a un 80% mientras que las dos dimensiones restantes obtuvieron una apreciación aceptable. En los apartados siguientes se explicará más detenidamente estos resultados y se realizará el análisis respectivo por cada una de las variables.

Variable estilo de dirección

En general en esta variable se obtuvo una percepción favorable por parte de los colaboradores encuestados, es decir una puntuación mayor a 80%, donde se puede evidenciar que los servidores tienen una buena relación con su líder o jefe inmediato y una buena comunicación; ya que este se dirige a ellos con respeto utilizando frases como por favor y gracias, es un líder que reconoce el esfuerzo de sus colaboradores y el cual se preocupa por dar instrucciones claras y precisas para la realización de las actividades laborales.

Se debe mejorar algunos aspectos como motivación por parte del jefe inmediato a sus colaboradores, empoderamiento y trabajo en equipo pues obtuvieron una percepción aceptable por parte de los servidores es decir una percepción menor a 80%. (Ver tabla 4)

Tabla 4. Análisis descriptivo de los ítems que componen la dimensión “Estilo de dirección”.

Preguntas	Respuestas				
Items	C. siempre	Siempre	Nunca	C. Nunca	Total
Item 1	30%	27%	25%	18%	100%
item 2	27%	45%	13%	15%	100%
Item 3	32%	43%	14%	11%	100%
Item 4	26%	46%	9%	19%	100%
Item 5	31%	43%	12%	14%	100%
Item 6	29%	46%	14%	11%	100%
Item 7	21%	69%	7%	3%	100%
Item 8	23%	70%	5%	2%	100%
Item 9	21%	70%	5%	4%	100%
Item 10	37%	53%	7%	3%	100%
Item 11	30%	66%	2%	2%	100%
Item 12	37%	45%	9%	9%	100%
Promedio total	29%	52%	10%	9%	100%

Fuente: Elaboración propia, Resultados del diagnóstico.

La dimensión Estilo de dirección donde se evaluó la relación de los servidores con su líder o jefe inmediato en la DTSC dio como resultado un promedio 81% de respuestas positivas y un 19% de respuestas negativas arrojando una percepción favorable por parte de los colaboradores. (Ver Gráfico 1)

Grafico1: Percepción global dimensión “Estilo de dirección”



Fuente: Elaboración propia, Resultados del diagnóstico.

Variable orientación organizacional

En esta dimensión se puede observar que los colaboradores tienen claridad del organigrama general, la misión, visión y las metas organizacionales lo que fortalece el sentido de pertenencia de los servidores de la institución y permite que se todos trabajen por alcanzar un objetivo común.

Se debe fortalecer en cuanto al conocimiento que tienen los servidores acerca del organigrama general de la institución y normas de seguridad de su área de trabajo. Se deben realizar con más frecuencia capacitaciones para ofrecerle al servidor nuevas herramientas que le permitan desempeñarse mejor en sus funciones y encontrar nuevas maneras de realizar su trabajo (Ver tabla 5).

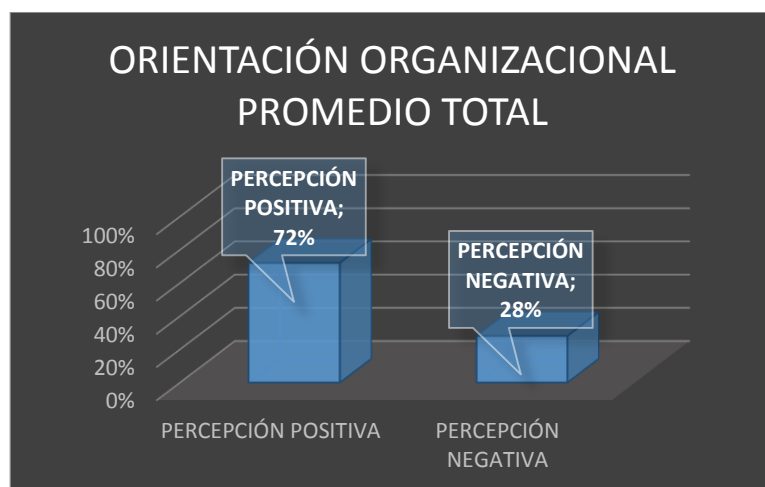
Tabla 5. Análisis descriptivo de los ítems que componen la dimensión “orientación organizacional”

Preguntas	Respuestas		total
	Si	No	
Items 13	89%	11%	100%
Items 14	88%	12%	100%
Items 15	80%	20%	100%
Items 16	69%	31%	100%
Items 17	45%	55%	100%
Items 18	66%	34%	100%
Items 19	83%	17%	100%
Items 20	72%	28%	100%
Items 21	56%	44%	100%
Items 22	49%	51%	100%
Items 23	73%	27%	100%
Items 24	90%	10%	100%
Promedio total	72%	28%	100%

Fuente: Elaboración propia resultados del diagnóstico.

La dimensión orientación y organización donde se evaluó el conocimiento y la relación que tienen los servidores con la organización, se obtuvo una percepción total del 72% de respuestas positivas y un 28% de respuestas negativas, arrojando un porcentaje aceptable.. (Ver Gráfico 2)

Grafica 2: percepción global dimensión “orientación y organización”



Fuente: Elaboración propia resultado del diagnóstico.

Variable comunicación e integración

Los aspectos evaluados obtuvieron un resultado favorable es decir una percepción mayor a 80% por parte de los servidores, donde se evidencia que existe un ambiente agradable para trabajar y buena comunicación entre los integrantes de trabajo ya que percibe respeto entre compañeros, y buenas relaciones interpersonales, donde cada funcionario asume su responsabilidad.

Se debe trabajar más en aspectos como el trabajo en equipo y en un ambiente de trabajo donde halla retroalimentación para el aprendizaje continuo (Ver tabla 6)

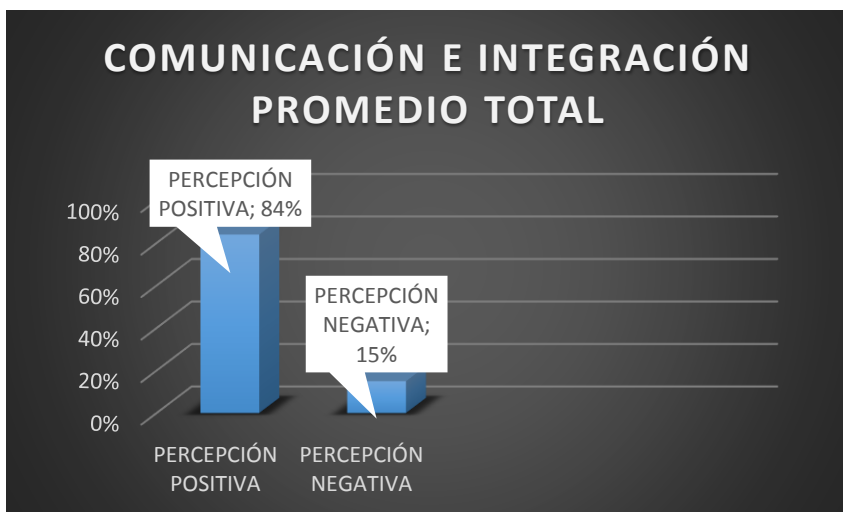
Tabla 6. Análisis descriptivo de los ítems que componen la dimensión “comunicación e integración”

ítems	C. siempre	Siempre	Nunca	C. Nunca	Total
item 25	51%	45%	2%	2%	100%
item 26	17%	81%	2%	0	100%
item 27	38%	25%	16%	21%	100%
item 28	36%	53%	6%	5%	100%
item 29	25%	71%	4%	0	100%
item 30	12%	9%	40%	39%	100%
item 31	32%	63%	2%	3%	100%
item 32	40%	47%	9%	4%	100%
item 33	41%	44%	7%	8%	100%
item 34	39%	37%	8%	16%	100%
item 35	22%	71%	5%	2%	100%
item 36	25%	73%	2%	0	100%
item 37	26%	62%	9%	3%	100%
item 38	26%	63%	8%	3%	100%
item 39	38%	55%	5%	2%	100%
Promedio total	31%	53%	8%	7%	100%

Fuente: Elaboración propia, resultado del diagnóstico.

En esta variable se evalúa la relación entre compañeros de trabajo, en la cual dio como resultado un 31% “casi siempre” y un 53% “casi siempre” evidenciándose una percepción favorable de 84% y una percepción negativa del 15%. (Ver grafica 3)

Grafica 3: percepción global dimensión “comunicación e integración”



Fuente: Elaboración propia, resultado del diagnóstico.

Variable ambiente físico de trabajo

Entre las condiciones de ambiente físico del lugar de trabajo que los colaboradores percibieron como favorables están limpieza, ventilación e iluminación aspectos muy importantes para lograr el confort y con ello un buen desempeño laboral.

Sin embargo en esta variable se debe fortalecer y mejorar condiciones de comodidad, mobiliario, ruido y equipo, ya que estos aspectos son fundamentales para el buen desarrollo de las funciones, pues afectan positiva o negativamente el ánimo y rendimiento de los colaboradores (Ver tabla 7).

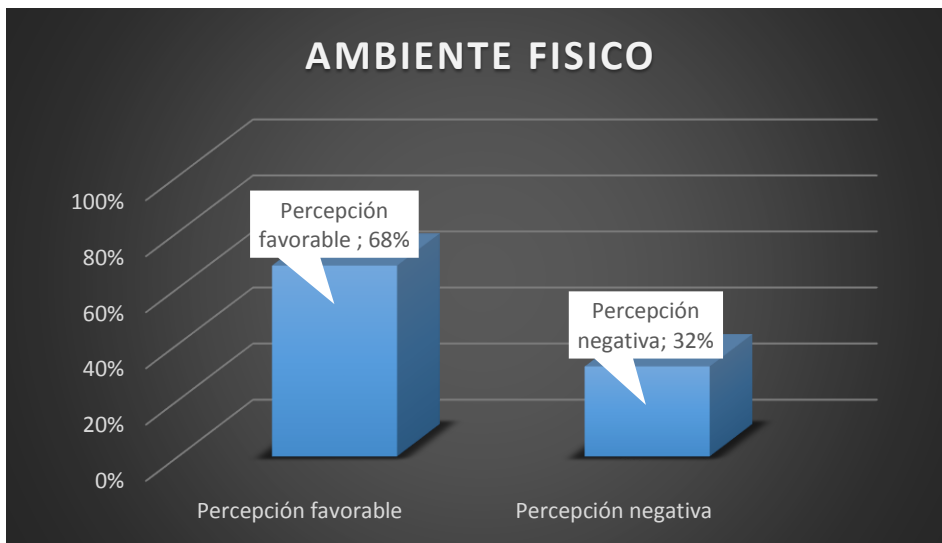
Tabla 7: Análisis descriptivo de los ítems que componen la dimensión “ambiente físico de trabajo”

preguntas	respuestas				
items	Exelente	Bueno	Malo	Muy malo	Total
Comodidad	18%	46%	28%	8%	100%
Iluminación	30%	57%	12%	1%	100%
Temperatura	19%	57%	16%	8%	100%
Ventilación	32%	45%	17%	6%	100%
Ruido	14%	39%	34%	13%	100%
mobiliario	11%	32%	46%	11%	100%
Equipo	14%	45%	30%	11%	100%
limpieza	27%	57%	9%	7%	100%
Promedio total	21%	47%	24%	8%	100%

Fuente: Elaboración propia, resultado del diagnostico.

En esta dimensión se evaluó el ambiente físico de trabajo donde el servidor desarrolla la mayoría de sus actividades. En general dio una percepción de 68% de respuestas positivas y un 32% de respuestas negativas dando como resultado una percepción global aceptable (Ver grafica 4).

Grafica 4: percepción global dimensión “ambiente físico”

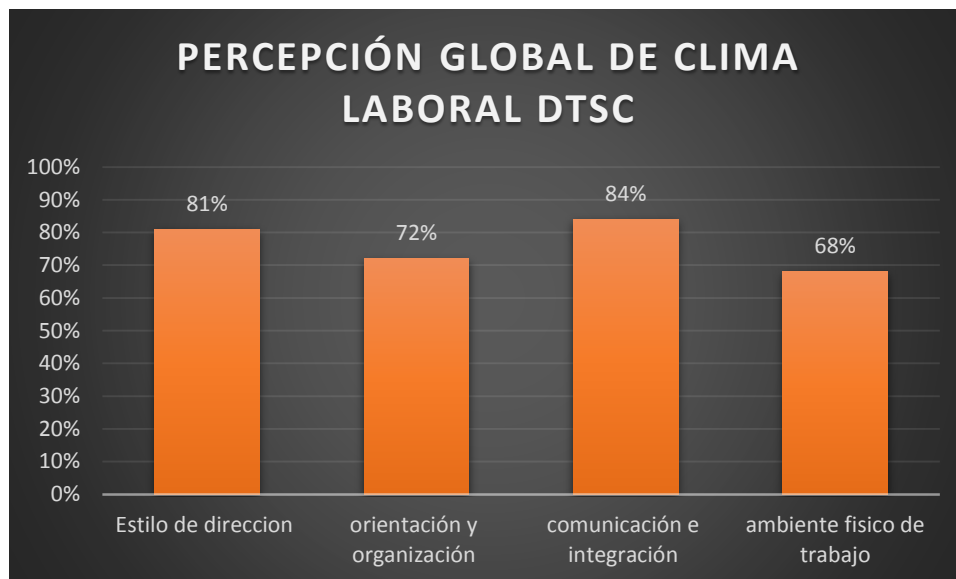


Fuente: Elaboración propia resultado, del diagnóstico

A nivel general, de acuerdo con los resultados arrojados en la encuesta que se realizó al personal de la Dirección Territorial de salud de Caldas se evidencia un promedio de percepción aceptable 76% entre todas las dimensiones estudiadas de clima laboral, en la cual se necesita fortalecer más las dimensiones orientación y organización y medio ambiente físico, pues estas variables arrojaron un resultado aceptable es decir un porcentaje menor a 80%; también se deben reforzar aquellas que obtuvieron mayor tasa de respuestas negativas o percepción aceptable.

A continuación se muestra la relación por variable de la percepción que tiene el personal encuestado frente a las determinadas variables. Especificando cada uno de los porcentajes obtenidos en el análisis de los resultados. (Ver gráfico 5)

Grafico 5. Comportamiento del clima laboral en la sede del centro.



Fuente: Elaboración propia, resultado del diagnosi

Es de suma importancia seguir trabajando en el fortalecimiento de las diferentes dimensiones del clima laboral enfocándose en trabajar en conjunto con todos los integrantes de la organización desde los cargos directivos que son fundamentales en este proceso para una debida socialización y retroalimentación; los líderes tienen el poder de convencer y de guiar a las personas hacia un mismo fin.

El diagnóstico de Clima Organizacional tiene como finalidad el establecimiento de un programa o plan de mejora que intervenga en las dimensiones y aspectos que necesitan un fortalecimiento en la institución.

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Con los respectivos resultados del estudio de Clima Organizacional realizados en la Dirección Territorial de Salud de Caldas, se identificaron aspectos en cada una de las dimensiones que deben ser intervenidas. En los posteriores párrafos se especificará los aspectos puntuales a intervenir para mejorar el clima laboral de la entidad.

Identificación de los aspectos a intervenir

En el estilo de dirección se evidenció una falta de motivación, en donde se demostró la falta de estímulo por parte del jefe inmediato hacia los colaboradores cuando realizan bien su trabajo, para que cada día se comprometan con la organización y sus labores. Respecto al trabajo en equipo se observó la iniciativa que tienen los líderes inmediatos al promover solamente el trabajo individual entre los colaboradores, en donde se afecta el nivel de participación y el empoderamiento.

Los servidores públicos de la Dirección Territorial de Salud de Caldas manifestaron la necesidad de un mayor número de capacitaciones que fortalezcan el desarrollo de nuevas habilidades y les ofrezca nuevas herramientas para el desempeño de sus funciones y la satisfacción de sus necesidades laborales, como el conocimiento de las normas de seguridad en el área de trabajo.

Frente al aspecto comunicación e integración que es directamente proporcional al trabajo en equipo, es necesario implementar espacios de esparcimiento para fortalecer las relaciones asertivas entre los compañeros y los diferentes espacios que brinda la organización. Se debe incentivar a todos los servidores a generar diálogos con sentido que conecten a todos los integrantes de la Dirección

Territorial de Salud de Caldas de manera ascendente, descendente y horizontal para que haya una retroalimentación en cada uno de los procesos.

Los espacios físicos son de vital importancia para cualquier colaborador para su mayor comodidad y el desarrollo adecuado de las labores, en la DTSC se constató que es necesario mejorar aspectos como el mobiliario, el equipo de trabajo y el ruido.

Objetivo general

Realizar una Intervención del Clima Laboral mediante la propuesta de un plan de mejora a cada una de las variables de la misma, fundamentado en el análisis de resultados arrojados en el diagnóstico realizado a los servidores de la Dirección Territorial de Salud de Caldas. (Ver tabla 8)

Objetivos específicos

- ✓ Capacitar a los directivos, líderes o jefes en estilos gerenciales eficientes y adecuados para el manejo y supervisión del personal.
- ✓ Fortalecer en los servidores el conocimiento acerca de las normas de seguridad en su área de trabajo y concientizarlos de su importancia.
- ✓ Promover en el servidor por medio de prácticas lúdicas el trabajo en equipo, la comunicación e integración entre compañeros.
- ✓ Realizar un estudio de ambiente físico para mejorar la distribución del espacio de trabajo y adecuar los implementos, equipos y mobiliario para la comodidad de los servidores.

Diseño del plan de intervención

Tabla 8: Diseño propuesta de intervención

PRIMERA ETAPA DE INTERVENCIÓN
SOCIALIZACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Como primera medida se deben convocar a los directivos y líderes de proceso • Socializar a los directivos y líderes sobre los resultados arrojados por el diagnóstico de Clima Organizacional; posteriormente contarles sobre el plan de intervención propuesto. • Hablarles sobre la importancia de su participación y su compromiso ya que son ellos los que mayor influencia tienen sobre el personal.
<p>Objetivo: adquisición de compromiso por parte de directivos y líderes de área con el fin de que el proceso de intervención logre resultados efectivos.</p>
<p>Duración: 3 semanas</p>
SEGUNDA ETAPA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN
ESTILO DE DIRECCIÓN
<p>Propuesta PROGRAMA DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO DE HABILIDADES DE LIDERAZGO</p>
<p>Antecedentes: En este programa se implementara capacitaciones, laboratorios y talleres específicos para las necesidades encontradas en el diagnóstico, en este caso orientados a niveles directivos, asesor y ejecutivo.</p>
<p>Responsables: Coordinadora de Gestión Humana</p>
<p>Objetivo: fortalecer y desarrollar en los directivos, líderes o jefes estilos gerenciales eficientes y adecuados para el manejo y supervisión del personal.</p>
<p>Capacitaciones propuestas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de habilidades motivacionales • Empoderamiento y liderazgo participativo • Habilidades y competencias gerenciales
<p>Beneficios: con este programa se fortalecerá al directivo, líder o jefe en cuanto a competencias personales y gerenciales fundamentales para su buen desempeño como responsable de un grupo de personas.</p>

<p>Recursos para el desarrollo de las capacitaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilitador • Salón para el desarrollo de las capacitaciones • Materiales de apoyo • Equipo de cómputo y video beam
<p>Facilitador: La Dirección Territorial de Salud de Caldas cuenta con entidades como el SENA y la ESAP que ofrecen capacitaciones para el desarrollo de competencias de los servidores públicos, el cual no tienen ningún costo y el cual se programa las capacitaciones con un facilitador de cualquiera de estas dos entidades para que valla a la institución y dicte la capacitación requerida. La entidad cuenta con los demás recursos para las capacitaciones.</p>
<p>Duración: estas capacitaciones se deben desarrollar en un tiempo de 2 meses.</p>
<p>VARIABLE ORIENTACIÓN ORGANIZACIONAL</p>
<p>Propuesta CAPACITACION EN NORMAS DE SEGURIDAD EN EL TRABAJO</p>
<p>Antecedentes: desconocimientos de los servidores en normas de seguridad de su área de trabajo y capacitaciones poco frecuentes en el tema mencionado. En la entidad existen capacitaciones orientadas a que los servidores conozcan estas normas pero no han sido suficientes por tal motivo se deben reforzar mediante talleres lúdicos que refuercen y ayuden a interiorizar sobre este tema.</p>
<p>Responsables: Coordinadora Gestión humana y coordinador Salud ocupacional</p>
<p>Objetivo: fortalecer en los servidores el conocimiento acerca de las normas de seguridad en su área de trabajo y concientizarlos de su importancia, con el fin de prevenir accidentes, lesiones o enfermedades logrando con esto un ambiente de trabajo seguro y adecuado.</p>
<p>Capacitación propuesta :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Normas de higiene y seguridad en el trabajo • Taller de reflexión.
<p>Beneficios: se dotara al servidor del conocimiento y herramientas necesarias para la seguridad e higiene en su área de trabajo y la aplicación de los principios de seguridad en sus labores.</p>
<p>Recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilitador • Salón para el desarrollo de las capacitaciones

<ul style="list-style-type: none"> • Materiales de apoyo • Equipo de cómputo y video beam
<p>Facilitador: El proceso de Talento humano y salud ocupacional pueden recurrir al apoyo de la ARL para este tema o con las entidades como el SENA o la ESAP.</p>
<p>Duración. Se debe desarrollar en un tiempo de 2 meses.</p>
<p>VARIABLE COMUNICACIÓN E INTEGRACIÓN</p>
<p>Propuesta LABORATORIOS LUDICOS DE INTEGRACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO</p>
<p>Antecedentes: se debe mejorar el trabajo en equipo, la comunicación e integración entre compañeros el cual obtuvo un promedio bajo, afectando con ello el ambiente de trabajo.</p>
<p>Responsable: Coordinadora Gestión humana y líderes de proceso o área.</p>
<p>Objetivo: Promover en el servidor la empatía, la cooperación, la comunicación entre compañeros, la aceptación de la diferencia y la confianza en el equipo o grupo de trabajo, con el fin de lograr la integración y la buena comunicación entre los servidores.</p>
<p>Laboratorios y dinámicas propuestas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seminario investigativo • Taller lúdico-pedagógico de trabajo en equipo • dinámicas de socialización e integración (extra-laborales)
<p>Beneficios: Por medio de los laboratorios lúdicos el colaborador aprenderá la importancia de trabajar en equipo, de compartir sus ideas, la efectividad de una comunicación asertiva con sus compañeros; además con las dinámicas prácticas desarrollará la confianza hacia su grupo de trabajo; lo que contribuirá a que haya más integración y una mejor comunicación entre los mismos.</p>
<p>Recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilitador • Salón o sitio de la actividad • Materiales de apoyo • Equipo de cómputo y video beam • Refrigerios • Transporte para las actividades extra- laborales
<p>Costo: El costo del sitio de encuentro depende del lugar donde se haga la actividad si este es un sitio público o privado.</p>

Se pueden ahorrar costos de traslado utilizando los medios de transporte de la entidad.
Duración: se debe desarrollar en un tiempo no mayor a 3 meses
VARIABLE MEDIO AMBIENTE FISICO DE TRABAJO
Propuesta ADECUACIÓN DEL ESPACIO FISICO DE TRABAJO Y MOBILIARIO
Antecedentes: Percepción poco favorable de la distribución de los espacios, con falencias en la comodidad, el mobiliario es inadecuado para las labores diarias, hay mucho ruido que hace que el personal se desconcentre, equipos desactualizados.
Responsable: Coordinador Salud ocupacional e informática
Objetivos: mejorar la distribución del sitio o espacio de trabajo y adecuar los implementos, equipos y mobiliario para la comodidad de los servidores con el fin de que estos trabajen mejor y sean más productivos.
Propuesta: <ul style="list-style-type: none"> • Estudio técnico de ambiente físico de trabajo • Actualización y mantenimiento de equipos informáticos • Adecuar mobiliario a las necesidades del colaborador
Beneficios: <ul style="list-style-type: none"> • Al adecuar los implementos y mobiliario a las necesidades de los colaboradores estos trabajaran mejor, sentirán menos fátiga lo que contribuye a un mayor rendimiento, mayor comodidad y a la prevención de molestias y enfermedades de tipo postural. • Al actualizar los equipos informáticos permitirá mejorar la eficiencia en el trabajo de los servidores con equipos más rápidos y adecuados para el procesamiento de la información.
Recursos: <ul style="list-style-type: none"> • Facilitador para el estudio • Materiales para el estudio • Mobiliario nuevo (sillas y mesas) • Equipos actualizados
El mantenimiento de equipos lo hacen los ingenieros y técnicos de informática, el estudio se realizará la coordinadora de Salud ocupacional con apoyo de la ARL.
TERCERA ETAPA EVALUACIÓN DEL PLAN DE INTERVENCIÓN

Finalizada la etapa de intervención se deberá realizar la debida evaluación donde se analicen los resultados obtenidos de su ejecución para conocer si se cumplieron los objetivos propuestos, las dificultades que se presentaron durante el proceso y determinar las acciones a seguir para una debida retroalimentación.
Responsable: Coordinador de Gestión humana, directivos, y líderes de proceso.
Objetivo: medir el éxito alcanzado en la etapa de intervención y determinar qué aspectos influyeron en el resultado con el fin de establecer estrategias para su fortalecimiento.
Propuesta: <ul style="list-style-type: none"> • Formato de seguimiento y evaluación de las acciones propuesta en el plan de intervención para conocer si se han llevado a cabalidad o en qué punto de su ejecución se encuentran. • Mesas de trabajo donde se evalúen y analicen los resultados obtenidos de la intervención para una debida retroalimentación. • Implementar acciones de mejoramiento.
Recursos: <ul style="list-style-type: none"> • Fotocopias • Salón de encuentro • Equipo de computo • Video beam

Fuente: Elaboración propia, resultado del diagnostico.

Desarrollo de la propuesta de intervención

Etapa N° 2

Variable estilo de dirección

Capacitaciones propuestas para nivel directivo, asesor y ejecutivo.

Es fundamental que la Dirección Territorial de Salud de Caldas capacite a sus directivos y líderes en el desarrollo de habilidades y competencias necesarias tanto para su crecimiento personal como para liderar a un grupo de personas.

Capacitación 1. Habilidades y competencias gerenciales

Objetivo: fortalecer y desarrollar en el líder las competencias y habilidades básicas para guiar a su equipo de trabajo y lograr un liderazgo efectivo.

Temas:

- Comunicación efectiva
- Liderazgo e inteligencia emocional
- Otras competencias gerenciales (Empoderamiento, delegación, supervisión y control, toma de decisiones y capacidad de negociación)

Beneficios:

- Promover en el líder una comunicación asertiva con el personal a su cargo y demás personas de la institución.
- Desarrollar habilidades y competencias básicas para un liderazgo efectivo
- Compartir experiencias entre los diferentes líderes para el enriquecimiento y retroalimentación de cada una de sus procesos a cargo.
- Desarrollo de habilidades de tipo emocional, analítica e interpersonal.

Capacitación 2. Desarrollo de habilidades motivacionales.

Objetivo: desarrollar e incentivar en el líder la capacidad de influir y motivar a su personal a cargo para el logro de los objetivos organizacionales.

Temas:

- Técnicas de motivación laboral
- Técnicas de comunicación interpersonal
- Factores de la motivación (extrínseca e intrínseca)
- Incentivos laborales

Beneficios:

- Ofrecer a los líderes técnicas y herramientas necesarias para mantener en alto la motivación de su grupo o equipo de trabajo.
- Desarrollo de habilidades comunicativas y de escucha para generar motivación en los colaboradores.
- Conocimiento de los líderes sobre CUANDO y COMO incentivar a su personal.

Capacitación 3. Empoderamiento y liderazgo participativo.

Objetivo: ofrecer un espacio de reflexión donde se promueva en el líder un estilo participativo para la toma de decisiones y desarrollo de la capacidad de empoderamiento en su equipo de trabajo.

Temas:

- Liderazgo participativo y estilos de liderazgo
- Desarrollo personal
- Trabajo en equipo
- Empoderamiento y autocontrol

- Sentido y ejercicio del poder

Beneficios:

- Reconocimiento del líder sobre la importancia del liderazgo participativo
- Desarrollar en el líder la capacidad de trabajar y promover el trabajo en equipo
- Ofrecer al líder herramientas necesarias para el desarrollo del empoderamiento y autocontrol en su personal a cargo, logrando mayor compromiso hacia la institución.
- Concientizar a los directivos y líderes sobre el sentido y ejercicio del poder

Variable orientación organizacional

Capacitación y taller propuesto para todos los servidores de la entidad orientadas a formar en normas de seguridad en el área de trabajo.

Es fundamental que los servidores conozcan y reflexionen acerca de las normas de higiene y seguridad que se deben tener en cuenta en sus labores diarias para generar un ambiente de trabajo seguro.

Actividad 1. Capacitación en normas de seguridad e higiene en el trabajo.

Objetivo: fortalecer en los servidores el conocimiento acerca de las normas de seguridad en su área de trabajo y concientizarlos de su importancia para la salud y seguridad personal.

Temas:

- Taller de seguridad e higiene
- Importancia del programa de seguridad de la DTSC
- Factores de riesgo y técnicas de prevención
- Normas de seguridad e higiene en el trabajo

Beneficios:

- Promover en lo servidores la práctica de los principios de seguridad e higiene en su trabajo
- Conocimiento de los colaboradores acerca de los factores de riesgo en su trabajo y como prevenirlos.
- Disminución de los accidentes de trabajo en la entidad.
- Concientización de los servidores sobre la importancia de las normas de seguridad para su salud y seguridad.

Actividad 2. Taller de reflexión sobre los conocimientos adquiridos en normas de higiene y seguridad en el trabajo.**Objetivos:**

- Realizar taller mediante el cual se evalúen los conocimientos adquiridos por los seguidores en la capacitación sobre normas de higiene y seguridad en el trabajo.
- Apropiar a los servidores del conocimiento sobre las normas de seguridad e higiene de cada uno de sus puestos de trabajo y tomen conciencia de la importancia de aplicar estos principios en sus labores diarias.

Temas:

- Taller evaluativo de conocimientos adquiridos por los servidores sobre seguridad e higiene en el trabajo.
- Refuerzo de conceptos de seguridad y salud ocupacional
- Mejoramiento y retroalimentación sobre el tema de reflexión.

Beneficios: mayor conciencia de los servidores sobre la importancia de practicar en su trabajo los principios de higiene y seguridad para su salud.

Se recomienda que estos talleres se realicen por pequeños grupos o áreas ya que cada unidad o dependencia tiene sus propios riesgos y normas para su seguridad según el nivel de riesgo; además en los grupos pequeños se puede realizar una orientación más personalizada.

Para conocer el impacto y efectividad de las capacitaciones se tendrán en cuenta los siguientes indicadores.

Indicadores de las capacitaciones.

- ✓ Aplicabilidad de los conocimientos adquiridos en las respectivas dependencias.
- ✓ Numero de capacitaciones programadas/ Numero de capacitaciones realizadas.
- ✓ Número de capacitación calificadas satisfactoriamente / Número Total de Evaluaciones de capacitación realizadas.
- ✓ Nivel de conocimiento antes del proceso de capacitación/ nivel de conocimiento después del proceso de capacitación
- ✓ Número de Accidentes de Trabajo / Número de funcionarios de la DTSC
- ✓ Numero de directivos y líderes convocados/ número de líderes que participaron

Variable comunicación e integración

Laboratorios y dinámicas lúdicas para la integración y trabajo en equipo.

Estas actividades son importantes para promover la socialización entre compañeros y equipo de trabajo con el fin de reforzar en ellos la cooperación, la solución de conflictos, la empatía, la comunicación asertiva y la confianza en su equipo.

Actividad 1. Seminario investigativo:

Objetivo: Este seminario tendrá como objetivo crear espacios de discusión sobre un tema organizacional (pueden ser temas misionales, valores corporativos entre otros) con el fin de que el servidor aprenda a discutir, a expresar sus puntos de vista, a escuchar a su compañero y a reflexionar en equipo, ya que este seminario permitirá la retroalimentación del tema con el aporte de todos.

Metodología:

- El tema del seminario debe ser escogido con anterioridad por todos o la mayoría de los miembros del equipo o grupo de trabajo.
- Después de escogido el tema de discusión cada miembro debe prepararlo para una mejor retroalimentación
- Se recomienda que el seminario se haga con pequeños grupos de trabajo o por dependencias para una mejor dinámica.

Actividad 2. Taller lúdico-pedagógico de trabajo en equipo

Objetivo: Crear un espacio de conocimiento y reflexión sobre la importancia de trabajar en equipo reforzando la confianza entre compañeros de trabajo, la capacidad de negociación, la comunicación, la autoestima de cada uno de los miembros para que puedan integrarse con todos los compañeros de su equipo.

Temas:

- Trabajo en grupo y en equipo
- Comunicación asertiva, componentes paralingüísticos y no verbales de la comunicación.
- Relaciones interpersonales y solución de conflictos
- Reforzando el autoconocimiento y autoestima
- Se finaliza con una dinámica lúdica donde se ponga en práctica los conocimientos adquiridos en el taller lúdico-pedagógico.

Metodología del taller:

El taller se puede hacer dividiendo al equipo en pequeños grupos por ejemplo de 3 o 5 personas donde se coloca un tema o un ejercicio que cada grupo debe resolver.

Al finalizar el ejercicio se deben derivar conclusiones sobre el resultado del ejercicio, sobre las características que se debe tener para trabajar en equipo y la importancia sobre ponerlo en práctica en sus labores diarias dentro de la organización.

Actividad 3. Dinámicas de socialización e integración (extra-laborales)

Objetivo: crear espacios de encuentro que promuevan la integración entre compañeros y equipo de trabajo mediante dinámicas y ejercicios de integración extra-labóreales que propendan por alivianar el ambiente y las relaciones entre los participantes.

Metodología:

- Estos ejercicios extra -labóreales se deben hacer con pequeños grupos para una mayor interacción.
- Es importante que en las dinámicas o ejercicios de integración se ponga en práctica y se trabajen aspectos como: la confianza en la capacidad ajena, se trabaje en equipo para resolver alguna situación y llegar a un objetivo, interacción entre grupos de trabajo y reflexión en equipo.
- Se pueden realizar una vez al mes espacios de encuentro entre colaboradores como por ejemplo un partido de futbol, un día de campo, visita a un recinto cultural entre otros.
- Los directivos y líderes deberán ponerse de acuerdo en el día y la fecha para estos encuentros ya que se debe hacer por pequeños grupos o dependencias dependiendo el número de integrantes.

Indicadores sobre la efectividad de los laboratorios, dinámicas y talleres:

- ✓ Número de actividades programadas/ Numero de actividades ejecutadas.
- ✓ Número de colaboradores convocados/ Numero de colaboradores que asistieron

- ✓ Número de dinámicas calificadas satisfactoriamente / Número Total de Evaluaciones de dinámicas realizadas.
- ✓ Nivel de conocimiento e integración antes de las dinámicas/ nivel de conocimiento e integración después de las dinámicas.

Variable medio ambiente físico de trabajo

Estudio técnico de ambiente físico de trabajo:

Objetivo: conocer las condiciones de ambiente físico de trabajo que afectan la realización de las labores diarias y el desempeño de los colaboradores con el fin de realizar los correctivos necesarios para el bienestar de los colaboradores.

Metodología:

Se recomienda que el programa de Salud ocupacional realice periódicamente estudios de ambiente físico con apoyo de la Administradora de Riesgos Laborales para determinar el estado en que se encuentran las condiciones de ambiente físico de la DTSC.

El estudio debe incluir los siguientes aspectos:

- Requisitos para el diseño de puestos de trabajo e instalaciones
- Selección adecuada del mobiliario de trabajo (sillas, mesas, equipos informáticos)
- Evaluación del estado y posición de los equipos y muebles
- Evaluación de las condiciones ambientales de trabajo (iluminación, climatización, acondicionamiento acústico)

- Distribución del espacio físico

Después de conocidos los resultados del estudio se deberán implementar los correctivos necesarios.

Beneficios:

Aplicar los correctivos necesarios para contribuir con el bienestar, salud física y mental de los colaboradores para que estos se sientan más cómodos a la hora de realizar sus funciones y por lo tanto sean más productivos y eficientes.

Indicadores del estudio técnico:

- ✓ Numero de correctivos y cambios como proceso del estudio/Número total de cambios y correctivos.
- ✓ Evaluación del diagnóstico de ambiente físico calificado satisfactoriamente después del estudio y aplicación de correctivos/ evaluación del diagnóstico de ambiente físico antes del estudio.

Etapa N° 3. Evaluación del plan de intervención.

En esta etapa se evaluará el éxito alcanzado de la puesta en marcha de las actividades propuestas en el plan de mejoramiento de clima laboral de la DTSC.

Actividades propuestas:

1. **Mesas de trabajo:** en el cual se convocaran a los directivos y líderes de los diferentes procesos donde se analizará los resultados obtenidos en la ejecución de la intervención, si se cumplió con los objetivos trazados con la intervención y donde se fortalezcan cada uno de los aprendizajes obtenidos por los líderes.

Fases del encuentro:

- ✓ Convocar a los directivos y líderes donde se les entregara un formato (elaborado con anterioridad por Gestión humana) donde se indagará acerca de las acciones tomadas por cada uno de ellos en la etapa de intervención de clima laboral.
- ✓ Definir fecha de encuentro para la socialización y posterior evaluación de resultados.
- ✓ Día de encuentro socialización de resultados
- ✓ Establecimiento de estrategias y compromisos

Indicadores:

- ✓ Numero de propuestas sugeridas/número total de propuestas sugeridas sobre nuevos procesos
- ✓ Numero de líderes y directivos convocados/ Numero de líderes y directivos que asistieron
- ✓ Resultado de la evaluación después del proceso de intervención / Resultado de la evaluación antes del proceso de intervención

Capacitaciones en normas de seguridad en el trabajo	Capacitación 1: Normas de higiene y seguridad en el trabajo	Facilitador: funcionario del SENA o el DAFP	Inversión			0	
		espacio para el desarrollo de la capacitación	Inversión			0	
		fotocopias	Costo de operación	40	50	2.000	
		refrigerios	Costo de operación	20	3.000	60.000	
		Equipo de cómputo	Inversión	0	0	0	
	Taller de reflexión	Video beam	Inversión			0	
		Facilitador: funcionario del SENA o el DAFP	Inversión			0	
		espacio para el desarrollo de la capacitación	Inversión			0	
		fotocopias	Costo de operación	30	50	1.500	
		refrigerios	Costo de operación	10	3.000	30.000	
valor programa						93.500	
Laboratorios ludicos de integración y trabajo en equipo	1. Seminario investigativo	Facilitador: (se recomienda que sea una persona perteneciente a la organización y que la conozca muy bien ya que el seminario pretende integrar a sus miembros mediante un tema organizacional)	Inversión			0	
		espacio para el desarrollo de la capacitación	Inversión			0	
		fotocopias	Costo de operación	15	50	750	
		refrigerios	Costo de operación	15	3.000	45.000	
		Equipo de cómputo	Inversión	0	0	0	
		Video beam	Inversión	0	0	0	
	2. Taller lúdico-pedagógico de trabajo en equipo	Facilitador: funcionario del SENA o el DAFP	Inversión			0	
		espacio para el desarrollo de la capacitación	Inversión			0	
		fotocopias	Costo de operación	40	50	2.000	
		refrigerios	Costo de operación	20	3.000	60.000	
		Equipo de cómputo	Inversión	0	0	0	
		Video beam	Inversión	0	0	0	
	3. dinámicas de socialización e integración (extra-laborales)	Facilitador: contratación por prestación de servicios a un profesional experto en el tema.	Gastos de personal	15	200.000	3.000.000	
		alquiler de espacio para el desarrollo de la dinamica (un día)	Costo de administración	1	500.000	500.000	
		fotocopias	Costo de operación	15	50	750	
		Almuerzos	Costo de operación	15	10.000	150.000	
		refrigerios	Costo de operación	15	3.000	45.000	
		Equipo de cómputo	Inversión	0	0	0	
		Video beam	Inversión	0	0	0	
		Alquiler de transporte	Costo de operación	1	300.000	300.000	
valor programa						4.103.500	
Adecuación del espacio físico de trabajo y mobiliario	1. Estudio técnico de ambiente físico de trabajo	Facilitador: Coordinador de Salud ocupacional con el apoyo de LA ARL			1	3.000.000	3.000.000
TOTAL ETAPA 2							7.336.500

ETAPA N° 3						
Evaluación resultados de la intervención	1. seguimiento y evaluación de las acciones propuesta en el plan de intervención	Formato de seguimiento: impresiones	Costo de operación	10	100	1.000
	2. Mesas de trabajo	Fotocopias	Costo de operación	15	50	750
		Video beam	Inversión	0	0	0
		Equipo de cómputo	Inversión	0	0	0
		refrigerios	Costo de operación	15	3.000	45.000
	3. implementación de estrategias	Equipo de cómputo	Inversión	0	0	0
		Video beam	Inversión	0	0	0
		Impresiones	Costo de operación	30	100	30.000
	TOTAL ETAPA 3					76.750
	TOTAL PLAN DE INTERVENCIÓN					7.460.500

CONCLUSIONES

Se evidencia de manera general con el diagnóstico que los servidores tienen una buena percepción del clima laboral de la institución, son personas que quieren a la institución y les gustaría que sus familiares trabajaran también en ella, sienten que la organización le falta todavía por mejorar en ciertos aspectos por eso participan de forma activa y colaboran con el diagnóstico para que la organización sea cada vez un lugar mejor para trabajar.

El diagnóstico de clima organizacional se realizó tanto a funcionarios como a contratistas que trabajan diariamente al interior de la organización, pues aunque los primeros tienen un contrato por prestación de servicios participan e influyen de igual forma en el ambiente de trabajo, pues en total son 300 empleados de los cuales 61 son funcionarios y el resto son contratistas.

Para que la puesta en marcha del plan de mejoramiento funcione adecuadamente e impacte positivamente a la organización y a las personas, se debe hacer primero una socialización a todo el personal de la institución, comprometer a directivos, líderes, jefes que tienen más poder de influir en otros, para que todos conozcan sobre que se trata el plan y puedan participar activamente en el proceso y debido seguimiento.

Según el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) se deben realizar evaluaciones periódicas para garantizar el cumplimiento y buen funcionamiento de

la intervención y hacer los correctivos pertinentes si son necesarios y la debida retroalimentación.

Recomendaciones:

Se recomienda que 2 o 3 meses después de cada capacitación, laboratorio y taller se realice la evaluación por medio de un formato (elaborado con anterioridad por Gestión humana) o un informe (realizado por cada uno de los asistentes a la capacitación) donde se indague e informe acerca de los conocimientos y experiencias adquiridas durante el proceso y como ha sido la contribución en su trabajo, que nuevas herramientas y habilidades le permitió adquirir la capacitación entre otros.

Posteriormente realizar mesas de trabajo o jornadas de reflexión donde se compartan las experiencias, contribuciones y falencias de la capacitación o laboratorio pedagógico con el fin de que haya una retroalimentación del proceso y de los colaboradores.

Finalmente terminado este proceso de retroalimentación se hará un acta de compromiso y mejoramiento para las futuras capacitaciones y encuentros.

REFERENCIAS

- Amozorutia, J. (2011). El apoyo organizacional percibido y su impacto en las organizaciones. Recuperado de http://www.korsus.com.mx/directorio/articulos11/11_apoyoorg.html
- Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas.
- Casiano, R., Edel, R., & García, A (2007).Clima y cultura organizacional. Volumen. Versión electrónica gratuita. Texto completo en <http://eumed.net/libros/2007c/>
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. Interamericana Editores, S.A.
- DAFP. (2005). Guía de intervención, clima, cultura y cambio. Bogotá, D. C.
- Desler, G. (1979). Organización y Administración: Enfoque situacional. Madrid: Editorial Dosat.S.A.
- García, G. E. (2007). Clima organizacional hacia un nuevo modelo. Recuperado de http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf

Clerk, J., Saldivia, A., & Serrano, M. (2006). Liderazgo y su influencia sobre el clima laboral.

Recuperado de

<http://medicina.uach.cl/saludpublica/diplomado/contenido/trabajos/1/Osorno%202006/Liderazgo%20y%20su%20influencia%20sobre%20el%20clima%20laboral.pdf>

Juárez, S. (2012). Clima Organizacional y satisfacción laboral. Estado de México: Rev. Med instMex Seguro Soc.

Pardo, P., & Arteaga, P. (2000). Gestión social del Talento Humano. Santa Fe de Bogotá: Ediciones Antropos L.T.D.A.

Puchol, L. (2007). Salud y seguridad laborales. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Quintero A. El líder del futuro sabe escuchar (2010). Entrevista a Smith Marshal. Recuperado de http://www.elemplo.com/colombia/formacion_desarrollo/el-lider-del-futuro-sabe-escuchar-----/7872563..

Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2009). Comportamiento Organizacional. Estado de México: Editorial Prentice Hall.

Silva, M. (1996). El clima en las organizaciones, teoría, método e intervención. España Barcelona: Editorial EUB, SL. Barcelona.