



**UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES**

**Universidad de Manizales  
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas  
Especialización en Gerencia del Talento Humano**

**La satisfacción laboral y el clima organizacional en el CDI San José de la ciudad de  
Manizales**

**Presentado por:  
Karen Alexis Cardona Narvárez**

**Manizales  
Octubre de 2016**



**UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES**

**Universidad de Manizales  
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas  
Especialización en Gerencia del Talento Humano**

**La satisfacción laboral y el clima organizacional en el CDI San José de la ciudad de  
Manizales**

**Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia del Talento Humano**

**Presentado por:  
Karen Alexis Cardona Narváez**

**Asesora:  
Luz Ángela Vásquez**

**Manizales  
Octubre de 2016**

## Contenido

1. Introducción.....	5
2. Planteamiento del problema.....	9
3. Objetivos.....	13
3.1. Objetivo General.....	13
3.2. Objetivos específicos.....	13
4. Justificación.....	14
5. Antecedentes.....	17
6. Marco teórico.....	27
6.1. Satisfacción laboral.....	27
6.2. Clima organizacional.....	31
7. Metodología.....	39
7.1. Diseño del estudio.....	39
7.2. Método de estudio.....	39
7.2.1. Etapa 1: Caracterización teórica.....	40
7.2.2. Etapa 2: Aplicación de los instrumentos.....	40
7.2.3. Etapa 3: Análisis de la relación Clima organizacional – Satisfacción Laboral.....	41
7.3. Población objeto de estudio.....	41
7.4. Técnicas utilizadas.....	42
7.5. Instrumentos.....	42
7.5.1. Instrumento para medir el clima laboral.....	43
7.5.2. Cuestionario de satisfacción laboral .....	46
7.6. Plan de análisis.....	58
8. Presentación y análisis de resultados.....	59
9. Discusión.....	85
10. Conclusiones.....	88
11. Propuesta de intervención.....	90
12. Referentes bibliográficas.....	102
13. Anexos.....	107

### Índice de tablas

Tabla No. 1: Distribución del personal.....	42
Tabla No. 2: Variables instrumento de medición del clima organizacional .....	45
Tabla No. 3: Condiciones de trabajo que influyen en la satisfacción.....	47
Tabla No. 4: Resultados satisfacción laboral.....	50
Tabla No. 5: Resultados variables clima organizacional.....	59
Tabla No. 6: Resultados satisfacción laboral.....	77

### Índice de Gráficas

Gráfica No. 1: Variables generales clima organizacional.....	60
Gráfica No. 2: Variable orientación organizacional.....	63
Gráfica No. 3: Variable orientación organizacional por preguntas.....	64
Gráfica No. 4: Variable administración del talento humano.....	65
Gráfica No. 5: Variable administración del talento humano por preguntas.....	66
Gráfica No. 6: Variable estilo de dirección.....	67
Gráfica No. 7: Variable estilo de dirección por preguntas.....	68
Gráfica No. 8: Variable comunicación e integración.....	69
Gráfica No. 9: Variable comunicación e integración por preguntas.....	70
Gráfica No. 10: Variable trabajo en grupo.....	71
Gráfica No. 11: Variable trabajo en grupo por preguntas.....	72
Gráfica No. 12: Variable capacidad profesional.....	73
Gráfica No. 13: Variable capacidad profesional por preguntas.....	74
Gráfica No. 14: Variable medio ambiente físico.....	75
Gráfica No. 15: Variable medio ambiente físico por preguntas.....	76
Gráfica No. 16: Condiciones generales satisfacción laboral.....	78
Gráfica No. 17: Variable factores generales con condiciones constituyentes.....	80
Gráfica No. 18: Variable condiciones del grupo social del trabajo con condiciones constituyentes.....	81
Gráfica No. 19: Variable estilos de vida individual con condiciones constituyentes.....	83

## 1. Introducción

Sostener un clima organizacional agradable y adecuado es una necesidad apremiante la cual atañe a los distintos sectores de la sociedad que promueven el bienestar dentro de las organizaciones ya sean públicas o privadas. Lo anterior permite identificar que la gestión humana cobra cada vez más importancia y que se reconoce como un factor indispensable para el éxito, ello implica una importante evolución de la gestión humana dentro de la cual se incluyen variables como clima organizacional y satisfacción laboral, los cuales son tenidos en cuenta para evaluar la situación de las organizaciones a nivel individual y grupal.

Mediante el presente estudio se pretende realizar una descripción del clima organizacional y de la satisfacción laboral, de los colaboradores del Centro de Desarrollo Infantil (CDI) del barrio San José de la ciudad de Manizales, con cuyos resultados se busca entender que circunstancias están afectando el clima organizacional de este entorno y derivado de ello, la satisfacción laboral que éstos denotan; con cuyo panorama se pretende estructurar una propuesta de intervención que conjure los factores de insatisfacción.

Realizado el sondeo bibliográfico que permitiera establecer los antecedentes investigativos al respecto, con miras a establecer un mayor entendimiento de las variables a analizar, se encontraron estudios de alta relevancia, tal como el de orden internacional, adelantado por Salgado, Remeseiro & Iglesias (1996), denominada Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME, mediante el cual se buscó la relación entre clima y satisfacción en una PYME; en el ámbito nacional cabe destacar el adelantado por Del Toro, Salazar y Gómez (2011),

denominado Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería; y desde la esfera local, cabe citar la investigación de López (2013), denominada Estudio del clima laboral y diseño de un plan de intervención para la Gobernación de Caldas, desde la psicología organizacional; desde cuyos constructos se lograron dilucidar aspectos importantes en el desarrollo del estudio adelantado en el CDI de San José.

Por otro lado en el abordaje teórico de las variables, cabe destacar los aportes dados por Del Toro, Salazar y Gómez (2011), quienes dan luces sobre los primeros indicios de estudios con respecto a la satisfacción laboral; aportando además, con sustento en autores como Chiavenato y Maslow, la definición de conceptos claves en torno al tema tratado, tal como la necesidad, que funge como motivadora en el entorno laboral y por ende puede ser generadora de satisfacción y derivado incremento en el desempeño y/o factor de insatisfacción que deriva en decremento laboral por parte del colaborador. Confluencia ésta que es confirmada por autores como Olarte (2011), quien insiste en la necesidad de entender que el papel primordial de la satisfacción laboral es la motivación, ya que ésta “influye en la disposición de las personas para trabajar (un trabajador satisfecho tendrá mayor disposición a trabajar que uno insatisfecho)” (p. 7).

En lo que respecta al clima organizacional, resulta oportuno referir autores como Ruperti (2009), quien plantea este aspecto como la suma de condiciones, situaciones e interacciones presentes en una organización y que de manera positiva o negativa están presentes en el crecimiento o estancamiento de los individuos que se encuentran en el contexto laboral; entendiendo como concepto clave en la temática manejada, que es la interacción entre el

colaborador y el ambiente laboral, donde se perciben las condiciones características de ésta y la forma como reaccionan frente a estos estímulos, que redundan en los niveles de productividad. Reforzada esta acepción por autores como Bravo y Cárdenas (2005) quienes exponen que el Clima Organizacional es reflejo de la interacción entre características personales y organizacionales, resultando de importancia para el entendimiento del tema tratado, desde estos autores, nuevamente el concepto de interacción, por medio de la cual se configura el clima organizacional percibido por el individuo.

Con respecto a los resultados se encontró en el clima organizacional que la variable capacidad profesional, que contó con un 97,08% de favorabilidad, se puntuó como la característica de mayor relevancia; por su parte la variable orientación organizacional puntuó con el 92,21% de favorabilidad (54,44% totalmente de acuerdo y 37,77% de acuerdo), y el 7,77% adverso (6,66% en desacuerdo y 1,11% totalmente en desacuerdo); la variable administración del talento humano obtuvo el 90,55% la ven como beneficiosa (49,44% totalmente de acuerdo y 41,11% de acuerdo), y el 9,44% desfavorablemente (8,33% en desacuerdo y 1,11% totalmente en desacuerdo); subsiguientemente la variable estilo de dirección, el 92,99% de satisfacción (60,66% totalmente de acuerdo y 32,33% de acuerdo), y el 7% lo perciben negativamente (6% en desacuerdo y 1% totalmente en desacuerdo); en lo atinente a la variable comunicación e integración, el 90,55% lo evidencian favorablemente (47,22% totalmente de acuerdo y 43,33% de acuerdo), mientras que el 9,44% lo perciben negativamente (7,22% en desacuerdo y 2,22% totalmente en desacuerdo); la variable trabajo en grupo, encontró el 93,33% de percepción positiva (58% totalmente de acuerdo y 35,33% de acuerdo), y el 6,66% negativamente (5,33% en desacuerdo y 1,33% totalmente en desacuerdo); y finalmente en la variable medio ambiente

físico se encontró que el 90,95% lo valoran como positivo (58,57% totalmente de acuerdo y 32,38% de acuerdo), y el 9,04% lo perciben desfavorablemente (8,09% en desacuerdo y 0,95% totalmente en desacuerdo).

En la satisfacción laboral se encontró que la variable condiciones del grupo social de trabajo, con un porcentaje de satisfacción del 92,80% se ubicó como muy satisfactoria, siendo este ítem el de mayor puntuación; por su parte en la variable factores generales se observó un porcentaje de satisfacción del 87,13%, clasificándose como muy satisfactorio; y la variable estilos de vida individual obtuvo un porcentaje de satisfacción del 88,06%, denotándose al igual que los anteriores como muy satisfactorio.

## 2. Planteamiento del Problema

Los CDI (Centros de Desarrollo Infantil), son instituciones encargadas de la atención y el desarrollo integral de los niños colombianos de 0 a 5 años, dicha atención se presta a través de profesionales competentes en temas relacionados con la atención integral y cuidado de la primera infancia. Esta atención está alineada con la política pública de primera infancia y se encuentra incluida dentro de la estrategia de 0 a siempre del gobierno nacional, por medio de la cual el estado manifiesta y materializa la importancia de la educación en etapa temprana como un eje central.

El CDI es en definitiva el primer contacto que los niños y niñas tienen con el entorno educativo, de acuerdo a lo planteado por el Ministerio de Educación (2012), este programa propende por la generación de un ambiente en el cual:

Los niños y niñas aprenden a vivir juntos, a conocer, querer y respetar a los demás, donde interiorizan normas básicas de convivencia y de reconocimiento propio, de los demás, de la particularidad y la diversidad y de todo lo que sucede en el entorno. Es un espacio con vida propia, con ambientes diseñados y organizados para desarrollar acciones de forma planeada e intencionada. (p. 6)

Se trata entonces de un espacio en el cual confluye una interdisciplinariedad tendiente a un servicio integral y de calidad, que de acuerdo a los postulados del Ministerio de Educación (2012), se basa en los lineamientos técnicos estipulados para esta intencionalidad en particular. Resulta importante, como lo expone el referenciado Ministerio, que “la naturaleza interdisciplinaria de los equipos humanos que van a desarrollar y acompañar el proceso con las

familias y los niños, facilitan avanzar hacia una comprensión holística de la gestión del Centro” (p. 6).

Retomando lo planteado por el Ministerio de Educación (2012), se debe entender que para el adecuado funcionamiento de un CDI se requiere un equipo multidisciplinario que cumpla con los requerimientos de calidad en talento humano establecidos por el ICBF, ya que estos tiene como objetivo primordial vincular el cuidado y la educación en un mismo proceso de desarrollo y para ello debe contarse con el personal adecuado para brindar seguridad y protección a los niños y niñas beneficiarios de los centros; en donde se les proporcionaran “las condiciones físicas, humanas, pedagógicas, culturales, nutricionales, sociales y administrativas, con suficiencia y calidad” (p. 6), en cuyos aspectos se deberán tener en cuenta las particularidades de los niños y las niñas.

Dadas las condiciones que anteceden, se puede definir que los niveles de compromiso y ritmos laborales por parte de los profesionales que se desempeñan en estos centros, son altos, teniendo en cuenta el grueso grupo poblacional al que se debe atender y las condiciones familiares, sociales y económicas que las caracterizan; desde cuya óptica el CDI San José no es ajeno a estas complejas condiciones laborales, desde las cuales se pueden generar importantes falencias, especialmente en lo referente a la satisfacción laboral y clima organizacional; y para este centro en particular, estos síntomas preocupan a los directivos, teniendo en cuenta que se está viendo también afectado el ambiente en el que los menores se desenvuelven de manera cotidiana, debido a las dificultades que existen entre los colaboradores de esta entidad.

El CDI San José fue fundado el 15 de enero de 1.925, para ese entonces era llamado “Hogar Infantil San José”, pero solo hasta 1.927 empezó a ofrecerse el servicio de sala cuna; y fue en el año 1.932 cuando las hermanas Vicentinas asumieron el manejo de este establecimiento. Para 1.936, se hizo una alianza entre este y la Gota de Leche, en el cual la Cruz Roja y el municipio de Manizales se comprometían con construcción de la obra de lo que sería el hogar y los suministros para el funcionamiento del mismo, a partir de este momento se le dio el nombre “Salacuna y Gota de Leche de la Cruz Roja”; en esta salacuna se brindaba atención a niños recién nacidos y hasta los 6 años de edad, este servicio se prestó hasta el año de 1946, a partir de este año empezó a atenderse niños desde los 2 hasta los 6 años de edad con 80 cupos disponibles. En 1.970 cambió su nombre por “Guardería Infantil San José de la Cruz Roja” y este mismo año la Gobernación de Caldas le concede personería jurídica mediante resolución No. 1318.

En 1991 el municipio de Manizales compró las instalaciones y las entregó en comodato a la administración de la *Guardería Infantil San José de la Cruz Roja*; y en el año 1.995 cambió su nombre por *Hogar Infantil San José*. Las hermanas Vicentinas dejaron la administración de la institución en el año 2001. Fue hasta el año 2012 en que inició en la modalidad de *Centro de Desarrollo Infantil temprano (CDIT)*, que promueve el ICBF.

Teniendo en cuenta las particularidades de los CDI en general y las condiciones específicas del centro San José, donde se desarrollará la presente investigación, seleccionado a propósito por la cantidad de profesionales que allí se desempeñan y por las complejas características socio culturales de la población usuaria; se prevén condiciones que afectan el desarrollo saludable de las actividades laborales, teniendo información de las directivas sobre constantes discusiones,

manifestaciones de insatisfacción, problemas interpersonales y a su vez llamados de atención por parte de la encargada de personal; circunstancias que pueden afectar significativamente la atención integral y efectiva de los beneficiarios de este centro, que puede ser replicado a otros de la ciudad e inclusive del orden nacional.

### **3. Objetivos**

#### **3.1. Objetivo general**

Identificar la satisfacción laboral y el clima organizacional en el CDI San José de la ciudad de Manizales.

#### **3.2. Objetivos específicas**

Determinar los niveles de satisfacción laboral de los empleados del CDI San José de la ciudad de Manizales.

Establecer los niveles del clima organizacional del CDI San José.

Diseñar una estrategia de intervención pertinente con los hallazgos evidenciados en el estudio y relacionada con el campo de actuación de la gerencia del talento humano.

#### **4. Justificación**

Lograr que dentro de las organizaciones se mantenga un ambiente saludable y productivo para los colaboradores y para la organización en general se ha convertido en uno de los objetivos principales para la gestión humana, encaminado a mejorar la calidad de vida de los colaboradores de la organización a través de la satisfacción de las necesidades que se generan dentro de los entornos laborales, ya que se reconoce al ser humano como un ser social que vive en continua interacción, tanto fuera como dentro de su entorno laboral y que puede llegar a propiciar experiencias tanto positivas como negativas que pueden alterar su desarrollo dentro de la organización; por lo anterior, en dicho entorno deben considerarse los aspectos individuales, grupales y de cooperación los cuales están inmersos dentro de las dos variables que se pretenden analizar dentro de esta investigación como lo son la satisfacción laboral y el clima organizacional.

En el orden de las ideas anteriores lo que se pretende dilucidar en el desarrollo del presente estudio, radica en si la manera como se manejan las relaciones laborales en un entorno dado, incide directamente en la manera personal como cada individuo se desempeña en éste contexto y más allá de ello, como subjetivamente (satisfacción) se percibe el colaborador en el desempeño de sus labores; denotándose de esta manera el interés generado por ésta investigación, habida cuenta que el poder develar las variables a estudiar, puede aportar insumos pertinentes para la estructuración de estrategias que propendan por un clima organizacional enmarcado en el respeto y la armonía, derivando ello en unos colaboradores satisfechos y por ende más productivos.

Buscando claridad investigativa sobre las variables a indagar: satisfacción laboral y clima organizacional; se realizó un sondeo bibliográfico que permitió establecer cierta profundidad al respecto, lo cual permite establecer la necesidad y la novedad que configura indagar en factores laborales que inciden directamente en el desempeño y productividad laboral; debiendo mencionarse además en este apartado, que en lo que respecta al eje cafetero la incidencia investigativa al respecto es prácticamente nula.

En el orden de las ideas anteriores se debe mencionar además que realizada indagación en los diferentes CDI del departamento de Caldas, no se encontraron estudios que asemejen el pretendido del presente, incluido el centro donde se desarrollará la investigación, donde es la primera vez que se realiza una investigación de este tipo, lo cual denota la novedad investigativa al respecto y la cual puede determinarse como un insumo que puede ser replicado a los diferentes CDI del departamento, además de unos datos necesarios importantes en la estructuración de estrategias efectivas en los campos indagados.

De los anteriores planteamientos se deduce, que con el pretendido de indagar aquellos factores que afectan directamente las relaciones entre colaboradores y como ello incide en la manera de sentirse de cada individuo en ese contexto laboral, se puede dilucidar el interés de la administración actual, por hacer especial énfasis en el ser humano, tal como lo plantea Chiavenato (2007) al referirse al enfoque Humanista, denota que éste “hace que el interés puesto en la máquina y en el método de trabajo, en la organización formal y en los principios de la administración ceda prioridad a la preocupación por las personas y por los grupos sociales” (p.

84), aclarando además el autor que los componentes psicológicos y sociológicos priman en éste abordaje administrativo, que propende esencialmente por dar bienestar a los colaboradores.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, la utilidad denotada de la presente investigación, radica en la necesidad de las administraciones actuales, de priorizar los aspectos referentes al bienestar del personal, sobre aquellos que se preocupan exclusivamente por la productividad a alcanzar; circunstancia, que de acuerdo a las informaciones inicialmente recibidas, pareciera ser evidenciable en el CDI a indagar e intervenir, donde actualmente se observa un alto índice de llamados de atención, discusiones entre compañeros en horario laboral, divisiones al interior del equipo de trabajo y problemas de comunicación, por lo que se hace necesario ahondar sobre el clima organizacional.

Lo anterior podría arrojar información importante acerca de cómo puede evitarse o disminuir la afectación en el clima organizacional mediante estrategias que promuevan la satisfacción laboral de los individuos, estableciendo la manera en la que la satisfacción repercute en el clima; pudiendo replicarse los estudios y estrategias a adelantar, en los otros CDI del departamento.

## 5. Antecedentes

Con todo lo anteriormente referenciado y con miras a iniciar la dilucidación de las variables que se analizaran en la presente investigación, la satisfacción laboral y el clima organizacional, cabe mencionar los estudios del orden internacional, nacional y local, de los cuales se tomaron indicios de diferente índole y con los cuales se determinó el estado del arte que con respecto al pretendido del presente estudio:

Desde el orden internacional se encontró la investigación desarrollada por Salgado, Remeseiro & Iglesias (1996), denominada *Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME*, mediante la cual se buscó la relación entre clima y satisfacción en una PYME. La muestra estuvo compuesta por 17 hombres, empleados de primer nivel de una empresa comercializadora de automóviles; la evaluación del clima se hizo usando la Work Environment Scale (WES) de Moos, para evaluar la satisfacción de los empleados se empleó el Job Descriptive Index (J.D.I.) de Smith, Kendall y Hulin. Los resultados más significativos indican que los empleados valoran positivamente el clima organizacional sobre todo en las dimensiones de implicación, apoyo, autonomía, tarea, claridad e innovación. Por lo que respecta a las dimensiones de satisfacción laboral, tres aspectos muestran ser claramente satisfactorios (compañeros, trabajo y mando) y dos insatisfactorios (posibilidades de promoción y salario).

Otro constructo relevante desde el orden internacional es la investigación adelantada por Peña, Díaz y Puente (2015), denominada *Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar*, mediante la cual se buscó conocer la relación entre el

clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos y operativos de una Pequeña Empresa Familiar de la industrial metal–mecánica ubicada en Monclova, Coahuila. El diseño metodológico corresponde a una investigación de campo, transversal, mixta (cuantitativa y cualitativa) y de tipo descriptivo, con una muestra conformada por 20 trabajadores a quienes se les aplicó un cuestionario estructurado, tipo escala de Likert, para diagnosticar el clima organizacional se utilizó el modelo organizacional de seis casillas de Weisbord y para medir la satisfacción laboral se rediseño el instrumento de JSS de Spector.

En lo que respecta a los resultados del referido estudio, que sirven de sustento a los pretendidos en el presente documento, se aprecia en satisfacción laboral, que la mayoría de los factores se ubican en la categoría de mediana satisfacción, ya que la variable El trabajo en sí seguida por la de Promoción son las que más influyen en el nivel de satisfacción y se encuentra en los factores motivadores. Por otro lado se evidencia que existe una relación significativa entre la Actitud hacia el Cambio y la variable Comunicación, esto es indicativo de que el trabajador considera favorable las formas de comunicación utilizadas en la relación con directivos, jefes y compañeros; por lo cual esto motiva a aceptar los cambios que se presenten en la empresa.

Dando continuidad a los estudios internacionales, se encuentra el adelantado por Chiang, Nuñez y Huerta (2007), denominada *Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral con los resultados, en grupos de docentes de instituciones de educación superior*, cuyo objetivo fue analizar las relaciones entre el clima organizacional, la satisfacción laboral y los resultados, empleando como metodología para este fin equipos de trabajo formados por profesores y/o investigadores de una universidad española y una chilena; a quienes se les aplicó un instrumento

validado previamente para medir las variables clima organizacional, satisfacción laboral y resultados del trabajo en las universidades.

En lo que respecta a los resultados más significativos, se pudo establecer que existen relaciones estadísticamente significativas entre las tres variables analizadas; en la universidad española la productividad se relaciona con la presión laboral, la satisfacción y el desarrollo académico; mientras que en la chilena, los resultados se relacionan con la libertad de cátedra y la satisfacción. Resultados y métodos que resultan significativamente útiles en el entendimiento de la manera de obtener la información y de interpretar los resultados en la indagación que se realizará en el CDI de San José.

En este mismo orden y dirección, se encuentra el estudio adelantado por Chiang, Salazar y Nuñez (2007), denominado *Clima organizacional y la satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital tipo 1*, el cual tuvo como objetivo el conocer la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en 327 trabajadores, miembros de 14 servicios de un hospital público tipo 1; mediante la aplicación de un cuestionario que mide el clima organizacional y para medir la satisfacción laboral se utiliza el cuestionario S20/23 de Meliá y Peiró (1989); encontrándose como resultado significativo, que existen dimensiones de clima organizacional que tienen relaciones estadísticamente significativas con variables de satisfacción laboral.

Cabe mencionar con respecto a las referidas relaciones estadísticamente significativas, donde por ejemplo las dimensiones de clima organizacional, guardaron estrecha relación con las

variables de satisfacción laboral, satisfacción con la relación con los superiores, satisfacción con la participación en las decisiones y satisfacción con su trabajo en general. Y se evidencia una excepción en la dimensión de clima organizacional entorno físico solamente tiene, en ésta muestra, una relación estadísticamente significativa con la variable de satisfacción laboral con las condiciones físicas de trabajo.

En el mismo orden y dirección de estudios internacionales, que aporten al pretendido investigativo del presente documento, se encuentra el estudio realizado por Chiang, Salazar, Martín y Nuñez (2011), denominado *Clima organizacional y satisfacción laboral. Una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad*, mediante el cual se buscó conocer diferencias entre los trabajadores de hospitales, respecto de las variables Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, y la relación entre estos constructos, en hospitales chilenos (del estado), comparándolos según sean de alta o baja complejidad; de corte empírico transversal, se obtuvo la información por medio de los cuestionarios de clima organizacional (autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación) y de satisfacción laboral (satisfacción por el trabajo en general, satisfacción con el ambiente físico del trabajo, satisfacción con su trabajo, satisfacción con las oportunidades de desarrollo, satisfacción con la supervisión, satisfacción con la remuneración, satisfacción con la capacidad para decidir autónomamente y satisfacción con el reconocimiento) adaptados, desarrollados y validados por los autores.

Lo que respecta a los resultados más significativos, se encontró la no observancia de diferencias estadísticamente significativas entre ambos tipos de hospitales. Respecto a las

correlaciones, comparando hospitales de alta y baja complejidad se encontró que las relaciones más altas se dieron entre la dimensión de satisfacción laboral con supervisión y las dimensiones de clima organizacional apoyo e innovación, respectivamente. Lo cual representa que en general, les gusta su trabajo y aprecian la relación directa y estrecha entre directivos y subordinados, el énfasis está puesto en clima de apoyo y de innovación.

Arribando a los estudios de orden nacional, que con respecto a las variables que se abordaran en el presente documento, se encontró la investigación desarrollada por Del Toro, Salazar y Gómez (2011), denominada *Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería*, mediante la cual se elaboró un diagnóstico del clima organizacional y la satisfacción laboral de una empresa de servicios de Ingeniería de la ciudad de Barranquilla, mediante una metodología de carácter mixto, de tipo descriptivo y transversal, no experimental y correlacional. Para la medición del clima organizacional se utilizó el instrumento IMCOC (Instrumento para medir el clima organizacional en empresas colombianas), desarrollado por Méndez (2008) y para la medición de la Satisfacción laboral se utilizó el instrumento J.D.I. (Job Descriptive Index), o I.D.T. (Índice de descripción del trabajo), desarrollado por la Bowling Green State University (Ohio, EE.UU.).

Los resultados más significativos indicaron que el clima organizacional percibido, es calificado como positivo, mientras que la satisfacción laboral es calificada como neutral, ambos factores de manera individual se correlacionan positiva y significativamente con el desempeño laboral, pero el modelo evaluado que mostró una mayor correlación es el que incluye a ambos

como predictores del desempeño, ya que estas dos variables tienen una correlación apreciable y significativa a nivel general, y en casi todas sus dimensiones.

Por su parte en la ciudad de Medellín se encuentra la investigación adelantada por Trujillo (2009), denominada *Medición de clima organizacional en COOMEVA EPS integrados IPS mediante el diseño, construcción y validación de un instrumento*, mediante la cual se buscó evaluar el clima organizacional de 157 personas de las áreas de odontología, Medicina, enfermería y administrativa de COOMEVA EPS INTEGRADOS IPS (Bello – Antioquia) y la sede del hospital Pablo Tobón Uribe, mediante el diseño de una prueba piloto que fue sometida a juicio de 3 expertos, esto se realizó con el fin de determinar la adecuada construcción del instrumento y así lograr medir el estado del clima en estas dos sedes, para posteriormente lograr describir las variables.

En el apartado de los resultados se observó que en lo atinente al trato interpersonal, es positivo, denotándose sin embargo la necesidad de implementar talleres de sensibilización para mejorarlas en ciertas áreas; en lo referente al apoyo del jefe, algunas personas lo perciben inadecuado, existiendo un porcentaje significativo que perciben un adecuado grado de atención, interés personal y apoyo por parte de la empresa, por medio de sus jefes; se evidencia un alto sentido de pertenencia en la mayoría de los encuestados, observándose orgullo derivado de la vinculación a la empresa, sentido de compromiso y de responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.

Otro estudio del orden nacional que cabe ser citado, es el desarrollado por Feris y Castro (2006), denominado *La importancia de la satisfacción laboral y el clima organizacional para un buen desempeño en la organización*, mediante el cual se buscó abordar temas relevantes en el ámbito de la satisfacción laboral y el clima organizacional; realizando un abordaje desde diferentes autores, esclareciendo sus componentes. Como resultados se establece que:

La satisfacción laboral se refiere a la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. El Clima Organizacional se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta. Los factores intrínsecos y extrínsecos de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. (p. 2)

Realizando el abordaje desde el ámbito local se encontró la investigación adelantada por Páez y Marín (2014), denominada *Clima organizacional de la IPS Universidad Autónoma De Manizales*, mediante el cual se buscó identificar las características del clima organizacional de la IPS en cuestión, a partir de cuyos insumos se propendió por la estructuración de una intervención; lo cual se logró con un estudio descriptivo, transversal y observacional, donde el universo de estudio constó de los 84 trabajadores activos al momento de la recolección de la información; como instrumento de recolección de la información se empleó el propuesto por la OPS para medir Clima Organizacional. Como resultado más significativo se pudo establecer en general, se concluyó que el clima organizacional en la IPS de la Universidad Autónoma es percibido como poco satisfactorio, observándose que la motivación es la más crítica y la mejor

percibida es el liderazgo, sin embargo cabe resaltar que tanto la participación como la reciprocidad muestran valores bajos.

Otro constructo del orden local que cabe ser citado, es el adelantado por Cortázar y Chamorro (2014), denominado *Incidencia del clima laboral en la calidad de atención en servicios de salud*, monografía que busca contribuir al entendimiento y aportar criterios para la gestión de personal en instituciones de salud, y esto articulado a la necesidad productiva para el sostenimiento económico organizacional. Lo cual se logró mediante una minuciosa revisión de planteamientos bibliográficos acerca de la incidencia que tiene el clima laboral en la calidad de atención en servicios de salud. Como resultados más significativos se puede mencionar los siguientes:

1. El concepto de clima organizacional ha sufrido un proceso de transformación a lo largo de los años, por lo cual diversos autores han planteado nuevos elementos a dicho concepto.
2. El Clima Organizacional: se mira como la percepción genérica de situaciones ha tenido la ventaja de permitir evaluaciones sumarias del contexto en investigaciones que de otra manera estarían focalizadas en gran parte en el nivel individual.
3. El clima laboral resulta una variable de gran incidencia en el nivel de compromiso de sus empleados, pudiendo afectar positiva o negativamente el logro de resultados, ya que si bien es cierto que el recurso humano de una institución está compuesto de una diversidad de características de personalidad que posiblemente también tengan algún nivel de influencia en el compromiso que asuman los trabajadores en la búsqueda de resultados efectivos para la organización, también es cierto que la organización como tal debe preocuparse por mantener las condiciones necesarias para que el

empleado perciba elementos motivadores dentro de la institución y se comprometa con los propósitos de la misma.

4. Cada institución es única y tiene características propias que la diferencian de otras instituciones u organizaciones, por lo que resulta importante cuando se estudia el clima organizacional, explorar además de las dimensiones ya definidas por la OPS/OMS: liderazgo, motivación, retribución y participación, otros componentes planteados por diferentes autores, que poseen relación cercana con la temática.

5. El clima es un factor que exige integralidad entre la dinámica de relación de los sujetos que componen la organización, y entre ellos y sus directivos, quienes son los encargados de movilizar y dar el manejo adecuado a los recursos físicos, tecnológicos, humanos y financieros. (p. 264-265)

Finalmente cabe citar desde el orden local, la investigación desarrollada por López (2013), denominado *Estudio del clima laboral y diseño de un plan de intervención para la Gobernación de Caldas, desde la psicología organizacional*, mediante el cual se buscó identificar y categorizar las percepciones de los funcionarios de la Gobernación de Caldas acerca de las características organizacionales de su entidad, con el fin de determinar las fortalezas o debilidades que se presentan frente al clima laboral de la institución. Esto se realizó mediante la aplicación previa del instrumento de medición de clima laboral, proporcionado por el Departamento Administrativo de la Función Pública, el cual fue aplicado al 75% de los funcionarios de las 14 Secretarías de Despacho.

Los resultados más significativos indicaron divergencias entre unos resultados generales altamente favorables y unas categorías en común, que puntuaron niveles de baja favorabilidad, lo que indicó la necesidad de diseñar una propuesta de intervención a corto plazo, que permitiera atender las necesidades detectadas en los procesos organizacionales de inducción y re-inducción, bienestar social, liderazgo, comunicación y capacitación integral.

## **6. Marco Teórico**

Resulta importante para el abordaje teórico de los diversos tópicos que confluyen en el pretendido de la presente investigación, conceptualizar todos aquellos aspectos que giran en torno a la satisfacción laboral y al clima organizacional, componentes que al develarse posterior a una indagación investigativa, tiene como pretendido hacer un llamado de atención a la necesidad de imprimir un enfoque humanista a la administración, dándole prioridad al factor humano, sobre los demás conformantes del entorno laboral; es así como el marco teórico se constituye en la presentación de postulados según autores e investigadores, que hacen referencia al problema estudiado y que permiten una visión completa de las formulaciones teóricas sobre las cuales ha de fundamentarse el conocimiento científico generado.

### **6.1. Satisfacción Laboral.**

Para iniciar con la esclarecimiento de este concepto, cabe citar lo planteado por Del Toro, Salazar y Gómez (2011), quienes exponen que los primeros indicios sobre estudios de éste factor se encuentran en las investigaciones sobre productividad adelantados por Elton Mayo en los años 30, en la planta industrial Hawthorne, de cuyas indagaciones postuló que:

La SL depende en gran medida de “patrones sociales informales del grupo de trabajo”, y que estas son fuerzas motrices más fuertes que el salario, los períodos de descanso e influencias materiales similares, haciendo evidente la necesidad de comprender las motivaciones humanas y las reacciones de grupo a nivel laboral. (p. 208)

Dando continuidad al referenciado documento, se expone que Mayo con sus aproximaciones a priorizar las necesidades del factor humano dentro del contexto laboral, es reconocido como pionero “en el denominado enfoque humanístico en administración, y sus hallazgos llegaron a otorgarle una posición relevante a los aspectos sicosociales de los trabajadores, como factores influyentes en su desempeño y productividad” (p. 208), siendo destacable de la labor adelantada por este teórico, su afán de cambiar los paradigmas de la escuela clásica administrativa, que tenía como objetivos primordiales el “estudio y mejoramiento de técnicas, procesos y procedimientos” (p. 208).

Con referencia a lo anterior, referido al componente subjetivo de los colaboradores, cabe citar lo expuesto por Chiavenato (Citado por Del Toro, Salazar y Gómez, 2011), quien manifiesta que el surgimiento de una necesidad genera desequilibrio, produciendo “un estado de tensión o insatisfacción” (p. 209), que propende por el surgimiento o desarrollo de unas acciones tendientes al restablecimiento del perdido equilibrio; ante cuyos postulados se puede establecer que “la necesidad es una motivadora del comportamiento” (p. 209), la cual pierde fuerza motivadora cuando se ha suplido, sin embargo ante el surgimiento de una nueva necesidad se repite el ciclo. Al respecto cabe citar lo planteado por Del Toro, Salazar y Gómez (2011):

La satisfacción, desde el punto de vista puramente laboral, es un factor crítico a evaluar en la gestión de las empresas, dado que los trabajadores buscan suplir muchas de sus necesidades ejerciendo su actividad laboral, siendo un aspecto que genera, de manera por lo menos parcial, el impulso que los lleva a lograr los objetivos que la empresa le plantee. (p. 209)

Con referencia al componente de las necesidades, como motivador en el entorno laboral y en consecuencia generador de satisfacción o insatisfacción, cabe referenciar a Maslow (Citado por Del Toro, Salazar y Gómez, 2011), denotándose validaciones en diversos entornos, dentro de los cuales el empresarial forma parte de este espectro, en el entendido que “cuando los individuos mediante su trabajo, llegan a suplir sus necesidades fisiológicas y de seguridad, las más básicas, su foco de atención o motivación principal para actuar se traslada a satisfacer las necesidades de orden superior” (p. 209), las cuales se han de encontrar extralaboralmente y la satisfacción o insatisfacción desde esta óptica, se denota cuando se ve el “trabajo como un medio o un impedimento para alcanzarlas” (p. 209) influyendo directamente en la actitud frente al trabajo; deduciendo los autores referenciados que es en este punto donde se evidencia la importancia de la identificación de los aspectos motivantes para sus colaboradores. Al respecto Locke (Citado por Del Toro, Salazar y Gómez, 2011) plantea con respecto a la satisfacción laboral que es “un estado emocional agradable o positivo que resulta de la evaluación que realiza una persona sobre su trabajo o sus experiencias en el trabajo” (p. 209).

Por su parte Dipp, Tena y Villanueva (Citados por Del Toro, Salazar y Gómez, 2011) definen la satisfacción laboral como:

La actitud que muestra el trabajador frente a su trabajo, y que esa actitud se basa en creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo y que necesariamente influirán de manera significativa en sus comportamientos y en sus resultados. (p. 209)

Herzberg (Citado por Del Toro, Salazar y Gómez, 2011) plantea un paradigma compuesto por dos dimensiones influyentes en las actitudes frente al trabajo, concluyendo que:

Factores tales como la política de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y el salario son factores de higiene, ocupacionales, extrínsecos y no motivadores. Según la teoría, la ausencia de estos puede crear insatisfacción en el trabajo, pero su presencia no motiva o crea satisfacción. (p. 209)

El autor referenciado determinó cinco factores influyentes en la satisfacción en el trabajo: “logro, reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad y el progreso” (p. 209); aclarando que se pueden encontrar los motivadores positivos, que influyen a largo plazo en el rendimiento, y los factores de insatisfacción, que generan efectos a corto plazo en las actitudes de trabajo y rendimiento. Resumen Del Toro, Salazar y Gómez (2011), que para Herzberg:

Los satisfactores describen la relación de una persona con lo que Hace, es decir, con las tareas a realizar, la insatisfacción, por otro lado, tiene que ver con la relación de un individuo, con el contexto o entorno en el que realiza dichas tareas. (p. 210)

En el orden de las ideas anteriores y buscando conceptualizar de manera más precisa la satisfacción laboral, cabe referenciar lo planteado por Locke (Citado por Olarte, 2011), quien expone que desde la psicología se puede definir como “un estado emocional positivo y placentero resultante de la valoración personal que hace el individuo sobre su trabajo (y sus recompensas extrínsecas e intrínsecas) y sobre la experiencia adquirida en el mismo” (p. 5). Atalaya (Citado por Olarte, 2011) por su parte la conceptualiza de una manera menos compleja al referirla como la disposición psicológica adoptada por el colaborador “hacia su trabajo (lo que piensa de él)” (p. 5), denotándose en esta complementariedad, una suma de actitudes no

sólo hacia el trabajo, sino además hacía los diferentes aspectos que lo componen y hacia las condiciones extralaborales.

Resulta importante en la conceptualización que se viene desarrollando y con el pretendido de la presente investigación, referenciando nuevamente lo expuesto por Olarte (2011), entender que el papel primordial de la satisfacción laboral es la motivación, ya que ésta “influye en la disposición de las personas para trabajar (un trabajador satisfecho tendrá mayor disposición a trabajar que uno insatisfecho)” (p. 7), incidiendo directamente en la productividad del colaborador, explicando además el referido autor, referenciando los postulados de Merino y Díaz, que la insatisfacción se ve reflejada ante circunstancias como: “huelgas, desaceleración del trabajo, ausentismo y mayor rotación de personal, quejas, rendimiento bajo y un deficiente servicio a los usuarios, robos de los empleados y problemas disciplinarios” (p. 7).

## **6.2. Clima organizacional**

Para iniciar con la dilucidación de este concepto, cabe citar lo planteado por Ruperti (2009), quien al respecto expone que es la suma de condiciones, situaciones e interacciones presentes en una organización y que de manera positiva o negativa “inciden en el crecimiento, desempeño y desarrollo de la persona o la institución” (pr. 1); se entiende entonces, de acuerdo a lo postulado por el citado autor, como la manera en la que las personas que interactúan en el ambiente laboral, perciben las condiciones características de ésta y la forma como reaccionan frente a estos estímulos, que redundan en los niveles de productividad.

Continuando con la conceptualización de la temática abordada, cabe referenciar los planteamientos dados por Lewin (Citado por Bravo y Cárdenas, 2005), quien es considerado como uno de los primeros y principales investigadores del clima organizacional; el referido estudioso de las organizaciones fundamentó sus análisis en la psicología gestáltica, teniendo en cuenta que: “Los individuos captan su entorno apoyándose en juicios percibidos y deducidos por ellos mismos; ya que el clima organizacional era una Gestalt basada en patrones percibidos de experiencias y comportamientos específicos de las personas dentro de una organización” (p. 21).

Refieren los autores con respecto a los descubrimientos de Lewin, que los estímulos recibidos por las personas en los ambientes laborales, puede ejercer mayor influencia que las tendencias conductuales anteriores, denotándose además que estas condiciones intralaborales pueden “cambiar las conductas observables de los miembros de un grupo” (p. 21). Dando continuidad a los postulados mencionados, Morse y Reimer (Citados por Bravo y Cárdenas, 2005), quienes ahondaron investigativamente en la influencia de la participación en la toma de decisiones, tomando como referentes factores intralaborales y extralaborales, encontrando que en aquellas áreas donde se permitía la participación de los colaboradores en las decisiones empresariales, se evidenciaba incremento de productividad del 25% y caso contrario donde había apertura, la productividad aumento sólo un 20%; concluyéndose “que la participación por parte de los empleados producía un descenso en las variables de lealtad, compromiso y responsabilidad al trabajo” (p. 21), aspectos directamente relacionados con el clima organizacional.

Después de las consideraciones anteriores y habiendo mencionado un par de pioneros en el estudio de las condiciones intralaborales, que tienden a influir positiva o negativamente,

dependiendo de la naturaleza del estímulo recibido en el entorno laboral, cabe referenciar lo expuesto por Bravo y Cárdenas (2005):

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del Comportamiento Organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. (p. 24)

Entendiendo desde las diversas acepciones adoptadas con el transcurrir de los años y la profundización de los estudios desarrollados, que el interés primordial y paulatinamente creciente del enfoque administrativo, fue mutando de la administración tradicional, centrada exclusivamente en la productividad, a un enfoque que sin abandonar el ámbito productivo, humanizo los procesos empresariales, dándole un puesto preponderante a las personas que finalmente y mediando su compromiso con la organización, denota incrementos o decrementos en la tan buscada productividad.

En este mismo orden y dirección, cabe citar a Bravo y Cárdenas (2005), quienes iteran diversos conceptos postulados por una serie de estudiosos del tema, tal es el caso de Robbins, quien lo refiere como “un ambiente compuesto” (p. 25), en el cual interactúan factores propios de la organización y externos a esta, que inciden directamente en el desempeño de los integrantes; por su parte Forehand y Gilmer lo conceptualizan como un “conjunto de características permanentes que describen una organización” (p. 25), las cuales la diferencian de las demás, e inciden en el comportamiento de los colaboradores; Gonçalves estructura un concepto de clima organizacional, que lo fundamenta en las “percepciones que el trabajador tiene

de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral” (p. 26), considerado de gran importancia en el constructo para el entendimiento de la temática tratada, por cuanto otorga un preponderante papel a la subjetividad de las personas, al referirse a lo que percibe el individuo de su entorno y como este estímulo incide en la productividad o desempeño del trabajador.

Con respecto a esta última postura teórica y tomando lo expuesto por su autor, Bravo y Cárdenas (2005) exponen que: “Sin embargo, estas percepciones dependen, en buena medida, de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales” (p. 29), resultando de importancia para el entendimiento del tema tratado, el concepto de interacción, el cual, habiendo mediado las percepciones de los factores mencionados, configura el clima organizacional percibido por el individuo.

Con miras a la estrategia que se adoptará con base en los resultados obtenidos en la presente investigación, resulta importante traer a comentario lo referenciado por Álvarez (2015), quien denota la importancia en los entornos empresariales de generar apertura en la “participación activa de todos los trabajadores e integrarlos verdaderamente en un equipo” (pr. 1), rompiendo paradigmas donde el jefe de manera unidireccional e irrefutable tomaba las decisiones en nombre y representación del equipo; buscando de esta manera que cada uno de los integrantes de la organización “contribuya al cumplimiento de los objetivos de la organización” (pr. 1), explicando el autor al respecto, que en la actualidad, dando observancia a los enfoques humanistas de la administración, se debe tener presente que “las organizaciones son “Medios para lograr fines”, en los que la necesaria, dinámica, creativa y activa participación del hombre

decide en su Eficacia, Eficiencia y Competitividad de una manera trascendental” (pr. 1), en cuyo contexto se debe reconocer al trabajador como un recurso a optimizar y es la columna vertebral de la posición competitiva de la organización.

Con base en los planteamiento anteriormente relacionados, el citado autor plantea el reto de las empresas en la actualidad, de “crear condiciones e influir de una manera cualitativamente superior en los hombres que la integran” (pr. 2), generando un legítimo compromiso para con la organización, buscando que aquellos con las competencias requeridas se incluya voluntaria y afectivamente para con su conglomerado, generando que cada integrante “comparta valores, objetivos, los haga suyos y lleve a la organización a alcanzar mayor valor agregado que otros competidores en un mismo entorno” (pr. 2); resultando precisamente en una relación bidireccional de gana – gana, donde el individuo percibe un clima organizacional óptimo y resultado de ello genera mayor compromiso y por ende la productividad se ve incrementada.

Refiere al respecto Álvarez (2015) que la interrelación entre las necesidades del individuo y lo que percibe que le son aportados por su organización, determina la satisfacción laboral, denotándose que los aportes dados por la organización, configura lo que se denomina clima organizacional, determinando el autor que éste se encuentra constituido por aspectos como los siguientes:

La toma de decisiones: entendido como el proceso mediante el cual las personas se ven sometidas a elegir entre varias opciones, la que considere más adecuada; y desde el ámbito empresarial este proceso “es sin duda una de las mayores responsabilidades” (pr. 4), teniendo en

cuenta que esta acción se circunscribe como el motor que permite el avance empresarial o la talanquera que pone freno a los procesos. Desde el ámbito del clima organizacional, vincular a los integrantes de la organización en la toma de decisiones, genera un genuino compromiso y por ende propende por una interacción óptima entre el individuo y el conglomerado.

El trabajo en equipo: que tiene como objetivo la retroalimentación entre saberes individuales y la complementariedad entre competencias particulares, con lo cual se propende por “enriquecer intelectualmente y dar más facultades a los empleados” (pr. 7), explicando el autor en comentario que la esencia del trabajo en equipo radica en “contar con el apoyo de los compañeros de trabajo en determinada área de una compañía, ya que sintiendo su colaboración y aprobación, se logra una satisfacción muy grande” (pr. 7), que coadyuvara a mejorar el rendimiento grupal y la eficiencia de los procesos. Desde la visión del clima organizacional, resulta significativo la propensión por el trabajo en equipo, teniendo en cuenta que éste deriva en la sinergia y de ésta se deriva un positivo clima organizacional; al respecto Álvarez (2015) expone:

La sinergia probablemente es el resultado más significativo de formar equipos de trabajo. Sinergia significa que el resultado del trabajo en equipo, es mayor a la suma de los resultados individuales. Al trabajar en equipo, las tareas se dividen, se aprovecha la competencia de cada integrante y se alcanza una mayor productividad. (p. 9)

La motivación: constituye desde el enfoque administrativo humanista, el éxito de la gestión gerencial, por cuanto propende por un “trabajador motivado, que sienta orgullo, entusiasmo y diversión en su labor” (pr. 10), que redundará en un mayor compromiso por parte del colaborador hacia su empresa y en un incremento subsecuente de la productividad. Resulta

preponderante en el desarrollo de la temática del clima organizacional, el concepto de la motivación, por cuanto ésta es la de mayor peso al momento de evaluar las buenas o malas condiciones laborales y cabe citar lo que al respecto plantea Álvarez (2015):

Es importante señalar que la motivación juega un papel importante en el impulsar al ser humano a actuar, lo que tiene su base en un conjunto de necesidades de diversa índole que el trabajador experimenta y que pueden ser satisfechas mediante su vínculo laboral. (pr. 11)

Ambiente de trabajo: determinado como la propensión positiva o negativa del entorno laboral que permite que el colaborador se desarrolle óptimamente o de manera adversa, dependiendo de las condiciones particulares del contexto. Desde la temática que se viene desarrollando podría decirse que es la suma de aquellas características específicas del lugar de trabajo, cabiendo citar los generadores planteados por Álvarez (2015), que configuran el ambiente de trabajo:

1. Compensación justa y adecuada.
2. Condiciones de trabajo saludables y seguras.
3. Oportunidad inmediata de emplear y desarrollar las capacidades personales. Esto supone condiciones de trabajo que permitan autonomía, que estimulen el uso de habilidades múltiples, que provean información y una perspectiva clara, tareas con globalidad y no segmentadas y posibilidades de planeación.
4. Oportunidades de desarrollo continuado y seguridad en el empleo. Esta categoría incluye posibilidades de expansión de las capacidades personales, una perspectiva clara de aplicación de tales capacidades, oportunidades de progreso a través de algún esquema de carrera y seguridad, es decir posibilidad cierta de poder confiar en las personas y en la autoridad.

5. Integración social en la organización del trabajo. Incluye igualdad, movilidad, posibilidad de contar con un sentido de comunidad.

Comunicación: considerado un eslabón imprescindible para el óptimo funcionamiento y desempeño laboral de los miembros de una organización, por cuanto una inadecuada comunicación puede generar ineficientes interacciones laborales, surgidos de la polarización en la transmisión de la información, que redunde en la celeridad de los procesos; desde la óptica del clima organizacional, resulta preponderante este componente, puesto que la ruptura en los canales de comunicación, afecta directamente el adecuado ambiente laboral; y al respecto de lo atinente a este componente, en la gestión administrativa, Álvarez (2015) expone que:

La comunicación juega un rol importante en las tareas de dirección, donde se plantea que más del 70% del tiempo de un directivo lo emplea en la comunicación, en función de los distintos problemas que debe resolver, tales como: solución de conflictos, negocios, coordinación de actividades, información de decisiones y otros. (pr. 13)

## **7. Metodología**

### **7.1. Diseño del estudio.**

Dado que el enfoque es descriptivo se precisa profundizar en el ambiente interno del CDI Hogar Infantil San José (clima organizacional) y en el nivel de satisfacción laboral de los treinta y un (31) empleados del CDI, a partir de una contrastación teórica y práctica hasta llegar a una propuesta con base en el trabajo de campo, las estrategias y las conclusiones para el mejoramiento.

Cabe citar lo postulado por Hayman (Citado por Rodríguez, 2006), quien expone que “El objeto de la investigación descriptiva consiste en detallar y evaluar características de una situación particular en uno o más puntos del tiempo” (pr. 12), entendiendo desde los postulados de este autor, que lo que se pretende es el análisis de unos datos necesarios para hallar los puntos de convergencia de unas variables; sin embargo aclara Hayman (Citado por Rodríguez, 2006) que resulta “habitualmente difícil interpretar que significan estas relaciones. El investigador puede interpretar los resultados de una manera, pero desgraciadamente esta será a menudo sólo una de las varias maneras de interpretarlo” (pr. 12).

### **7.2. Método de estudio.**

Méndez (Citado por Rodríguez, 2006) refiere que éste “se define como un procedimiento riguroso formulado de una manera lógica para lograr la adquisición, organización o sistematización y expresión o exposición de conocimiento, tanto en su aspecto teórico como en su fase experimental” (pr. 19). De ésta forma se describirá el método utilizado para llevar a cabo

el estudio realizado en el Hogar Infantil San José:

### **7.2.1. Etapa 1: Caracterización teórica.**

Momento de la investigación en la cual se realiza el sondeo y recopilación de antecedentes y acepciones teóricas, que sirvieron de sustento al presente estudio, esta fase estuvo compuesta por dos actividades:

Actividad 1: Revisión documental y bibliográfica.

Actividad 2: Presentación del estudio a los empleados de la institución.

### **7.2.2. Etapa 2: Aplicación de los instrumentos.**

Con este pretendido se realizaron una serie de actividades tendientes a la selección de los instrumentos adecuados, su aplicación e interpretación de los datos obtenidos, desarrollando para este fin las siguientes actividades:

Actividad 1: Formulación y diseño del instrumento de balance de clima organizacional y del instrumento de medición de la satisfacción laboral.

Actividad 2: Aplicación de encuestas al total de la población de empleados del Centro de Desarrollo Infantil.

Actividad 3: Análisis y organización de la información recolectada en las encuestas.

Actividad 4: Descripción del clima organizacional del CDI.

Actividad 5: Descripción del grado de satisfacción laboral del Hogar Infantil.

### **7.2.3. Etapa 3: Análisis del Clima organizacional y la Satisfacción Laboral.**

En este apartado se realizó el análisis de los datos recolectados sobre la satisfacción laboral y el clima organizacional, percibidos por los funcionarios del Centro de Desarrollo Infantil indagado; para cuyo efecto se efectuaron las siguientes actividades:

Actividad 1: Interpretación del clima organizacional.

Actividad 2: Interpretación de la satisfacción laboral.

Actividad 3: Propuesta de intervención organizacional.

Actividad 4: Conclusiones y recomendaciones sobre los diagnósticos encontrados del CO y de la SL.

### **7.3. Población objeto de estudio.**

La población objeto de estudio se constituye en los 31 empleados de planta del CDI Hogar Infantil San José, los cuales están distribuidos tal como se observa en la siguiente tabla, la cual refleja la estructura organizacional:

Tabla No. 1: Distribución del personal

<b>CARGO</b>	<b>CANTIDAD</b>
Coordinadora	1
Asistente Administrativo	1
Apoyo Psicosocial	1
Apoyo Salud y Nutrición	1
Docentes	13
Auxiliares Pedagógicas	5
Manipuladoras de Alimentos	4
Auxiliares de Servicios Generales	5

Fuente: Creación de la autora (2016)

#### **7.4. Técnicas utilizadas**

La principal técnica empleada fue la aplicación de dos (2) instrumentos para poder describir el clima organizacional que opera actualmente en el CDI San José y obtener el grado de satisfacción laboral de los empleados del Hogar Infantil.

Seguidamente la información obtenida se analizó e interpretó con el fin de dilucidar los resultados pertinentes a las variables objeto de estudio; estos insumos finales se le presentaron al grupo interdisciplinario de la administración del CDI con el fin de que estos quedarán socializados y aprobados como descripción real de la organización.

#### **7.5. Instrumentos.**

Para medir las variables estudiadas en esta investigación se utilizaron los cuestionarios:

Instrumento para medir el clima organizacional, construido y validado por el Departamento Administrativo de la Función Pública (2004), en su guía *La Calidad de Vida Laboral para una Cultura de lo Público: Instrumentos para su Gestión*.

Anexo No. 1: Instrumento para medir el clima laboral.

El cuestionario de satisfacción en el trabajo, construido y validado por el SURATEP (2002), en su *modelo de motivación y gestión humana*.

Anexo No. 2: Cuestionario de satisfacción en el trabajo.

### **7.5.1. Instrumento para medir el clima organizacional.**

Este cuestionario fue construido según la metodología propuesta por Rensis Likert, adecuada para la medición de actitudes frente a los fenómenos sociales que se estudian. Las opciones de respuesta se presentan en escala Likert, encontrándose un conjunto de afirmaciones que se formulan a las personas que responden ofreciendo la opción de emitir su grado de acuerdo o desacuerdo (aprobación o desaprobación) frente a dichas afirmaciones. Para este caso, se presentan a través de variables, las cuales comprenden, cada una, un número determinado de ítems ante los cuales los encuestados deberán manifestar su grado de acuerdo o desacuerdo, según la siguiente escala:

- Total Desacuerdo
- Desacuerdo
- Acuerdo
- Total Acuerdo

En el desarrollo de este instrumento, mediante el cual podrá lograrse la Evaluación del Clima Laboral, se tuvieron en cuenta los siguientes puntos:

1. Identificación y categorización de las percepciones de los servidores.
2. Análisis de las percepciones que tienen los servidores en relación con diferentes variables relevantes del entorno laboral.
3. Determinación de las principales diferencias que reportan los servidores respecto de las diversas variables que fueron evaluadas.
4. Análisis de fortalezas y debilidades relacionadas con las variables que fueron consideradas para su evaluación.
5. Establecimiento de hipótesis diagnósticas y sugerencia de estrategias de intervención, tomando como punto de partida las debilidades y oportunidades de mejoramiento detectadas.
6. Sugerencia de desarrollo de estrategias de crecimiento y mantenimiento para las dimensiones percibidas como positivas.
7. Sugerencia de diseño de acciones de intervención específicas para las dimensiones percibidas por los servidores como negativas.

El instrumento para medir el Clima Laboral consta de 7 variables, cada una de ellas con su correspondiente número de ítems, como se especifica en la siguiente tabla:

Tabla No. 2: Variables instrumento de medición del clima organizacional.

<b>VARIABLES</b>	<b>ÍTEMS</b>	<b>TOTAL</b>
1. Orientación Organizacional.	1 a 9	9
2. Administración del Talento Humano.	10 a 15	6
3. Estilo de Dirección.	16 a 25	10
4. Comunicación e Integración.	26 a 31	6
5. Trabajo en Grupo.	32 a 36	5
6. Capacidad Profesional	37 a 44	8
7. Medio Ambiente Físico	45 a 51	7
<b>TOTAL</b>		<b>51</b>

Fuente: Departamento administrativo de la función pública (2004)

Una vez aplicado el instrumento, se procederá a la tabulación de las respuestas. Dicha tabulación consiste en establecer las frecuencias de respuesta correspondientes a cada uno de los cuatro grados que integran la escala, sabiendo que el total de respuestas posibles por persona es 51.

Para efecto de la interpretación de los resultados, el Departamento administrativo de la función pública (2004) sugiere:

Una mirada general de la variable, de acuerdo con los porcentajes obtenidos a partir del total de respuestas dadas a los ítems que la conforman de acuerdo al formato ofrecido para ello. Se espera que los porcentajes dados a las alternativas “A” (acuerdo) y “T.A.” (Total acuerdo) sean mayores que 50.0% y siempre superiores a los obtenidos para las alternativas “D” (desacuerdo) o “T .D.” (Total desacuerdo). A medida que dichos porcentajes se acerquen a 100.0%, se puede inferir un mejor clima laboral en los aspectos medidos por la variable, y viceversa. Con miras a poder hacer precisiones dentro de la variable misma, se recomienda hacer un análisis detallado

de los porcentajes arrojados por cada uno de los ítems, teniendo los mismos criterios de interpretación sugeridos para la variable en general.

### **7.5.2. Cuestionario de satisfacción laboral.**

Este cuestionario fue construido y validado por SURATEP (2002), basándose en la definición de satisfacción laboral planteada por Fernando Toro (Citado por SURATEP, 2002), la cual expone que:

Se refiere a los sentimientos de afecto o agrado que una persona desarrolla en relación con las condiciones de su trabajo. Se evalúa en términos de agrado a displacer experimentado por todo lo que le rodea en el trabajo. Las reacciones de satisfacción afectan no solo el desempeño, sino el ausentismo, la rotación, la deserción y las quejas principalmente. (p. 15)

El cuestionario de satisfacción en el trabajo mide, a través de las respuestas del colaborador, el agrado o afecto que él siente en relación con sus condiciones de trabajo originadas en: el contexto organizacional (gestión administrativa, contenido del trabajo, organización del tiempo de trabajo, ambiente de trabajo); los estilos de vida del grupo social de trabajo (estilos de liderazgo, relaciones interpersonales e intergrupales) y otros aspectos del nivel individual.

Las variables de la satisfacción fueron seleccionadas sobre la base de los determinantes psicosociales planteados por el comité mixto, OIT (Organización Internacional del Trabajo) y OMS (Organización Mundial de la Salud), así como las dimensiones tecnológicas, organizacionales, económicas y sociales aportados en los escritos de Fernando Toro. En la

siguiente tabla se observan las condiciones de trabajo que fueron tenidas en cuenta para la construcción del presente instrumento de medición.

Tabla No. 3: Condiciones de trabajo que influyen en la satisfacción

DIMENSIONES DE ESTUDIO	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO
<b>CONDICIONES GENERALES:</b> Contexto organizacional y tecnológico.	<p>Gestión administrativa (Inducción, capacitación y desarrollo, información y comunicación, ascensos, estabilidad, políticas de remuneración, prestaciones extralaborales, ubicación de la empresa).</p> <p>Contenido del oficio (Autonomía, creatividad, variedad de tareas, importancia de la tarea, atención, relaciones, utilización de conocimientos y habilidades).</p> <p>Organización del tiempo de trabajo (Horario, horas extras, ritmo de trabajo, pasusas)</p> <p>Ambiente de trabajo (Ventilación, ruido, seguridad, postura)</p>
<b>CONDICIONES GRUPALES:</b> Grupo social de trabajo.	<p>Estilos de liderazgo (Manejo del error, estímulo a la creatividad, delegación de responsabilidades, reconocimiento, participación, estímulo al trabajo en equipo, establecimiento de metas, evaluación del desempeño).</p> <p>Relaciones interpersonales (Calidad de relaciones, manejo de conflictos, colaboración).</p>
<b>INDIVIDUALES:</b> Vulnerabilidad y estilos de vida individual.	Estilos de vida individual (Trayecto, manejo del tiempo libre, estado de salud y bienestar).

Fuente: SURATEP (2002)

El cuestionario fue sometido a estudios psicométricos para verificar las condiciones de calidad de sus ítems, mediante análisis de discriminación, deseabilidad social y consistencia del ítem con la variable medida.

Con respecto a la confiabilidad, se realizó por el método de Alfa de Cronbach y de la correlación de dos mitades, con ajuste de Spearman Brown; con base en estas pruebas se encontraron coeficientes de confiabilidad satisfactorios que ponen en evidencia la constancia y poca variabilidad de la medida que arroja el instrumento. Por otro lado se examinó la validez

mediante el método cualitativo de validez de contenido y mediante el método cuantitativo de validez de construcción, esta última mediante análisis factorial (método de componentes principales). Indican los resultados obtenidos que la encuesta arroja un indicador global de satisfacción.

En el orden de las ideas anteriores, este cuestionario está validado para medir satisfacción general y por secciones en una empresa. La escala de medida utiliza cuatro posiciones que varían entre los extremos muy satisfecho y muy insatisfecho:

Muy satisfecho = 4 puntos

Medianamente satisfecho = 3 puntos

Medianamente insatisfecho = 2 puntos

Muy insatisfecho = 1 punto

No aplica = 0 punto

La categoría de no aplica se utiliza cuando el concepto que expresa la variable no forma parte de la realidad de una empresa o de un cargo.

Para calcular el grado de satisfacción se aplica el siguiente procedimiento:

1. Se obtiene el porcentaje de satisfacción de cada uno de los encuestados, aplicando la siguiente fórmula:

$$\text{Grado de Satisfacción} = \frac{\text{Puntaje Obtenido} \times 100}{\text{Puntaje M\u00e1ximo}}$$

2. El puntaje m\u00e1ximo de satisfacci\u00f3n cuando se responden las 42 preguntas de la encuesta es igual a 168. Se debe tener en cuenta que cuando existan respuestas ubicadas en la categor\u00eda no aplica, estas se deben restar del puntaje m\u00e1ximo y el resultado es el valor que se coloca en el denominador.
3. El puntaje obtenido por persona se calcula sumando todos los valores de las categor\u00edas donde ubic\u00f3 cada una de las respuestas.
4. El porcentaje que se obtiene despu\u00e9s de aplicar la formula anterior, se ubica en la tabla de resultados para identificar el nivel de satisfacci\u00f3n.

Para calcular el grado de satisfacci\u00f3n por \u00e1reas o global por empresa, se calcula un promedio con los porcentajes obtenidos en los cuestionarios de las personas de una misma secci\u00f3n o del total de la empresa respectivamente. La siguiente tabla permite observar las categor\u00edas de resultados, de acuerdo al porcentaje obtenido:

Tabla No. 4: Resultados satisfacci\u00f3n laboral

RANGOS	GRADO DE SATISFACCI\u00d3N
De 85% a 100%	Muy satisfecho
De 65% a 84%	Moderadamente satisfecho
De 50% a 64%	Moderadamente insatisfecho
Menos de 50%	Muy insatisfecho

Fuente: SURATEP (2002)

## **Descripción de las variables del cuestionario de satisfacción laboral.**

### *Factores generales.*

#### Condiciones de la gestión administrativa.

En este apartado se encuentran factores como la inducción y la reinducción, contenidas de la pregunta 1 a la 8, referida a la ambientación que se le hace a una persona a primera vez que ingresa a una empresa y que tiene como objetivo el conocimiento inicial de los procesos y áreas de la misma; ante cuya ausencia se denota por parte del recién ingresado, una sensación impresión negativa de la empresa.

Capacitación, ascensos y progreso profesional, contenidos en las preguntas 11, 26 y 36, entendido como los mecanismos de desarrollo del personal, que parten de la visión del individuo como un todo y por tanto deben estimular su crecimiento mediante el aprendizaje, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes y comportamientos; ante la ausencia de estos componentes se genera efectos nocivos en la motivación, la auto estima y la satisfacción consigo mismo, así como el empobrecimiento de las capacidades intelectuales.

Información sobre cambios futuros de la empresa, contenida en la pregunta 16, referido a la información oportuna a las personas o áreas que sufrirán cambios, al igual que la preparación psicológica o tecnológica en el mismo sentido; se plantean que los cambios no informados o con la suficiente preparación generan insatisfacción, sentimientos negativos y aumento de riesgos laborales.

Información sobre resultados de la empresa, encontrada en la pregunta 18, hace referencia a los estilos de información empresarial, que derivan en estilos de comportamiento y claridad de la información; resultando fundamental para la satisfacción laboral, el informar oportuna y continuamente los fracasos y éxitos de la organización, haciendo sentir de esta manera importantes a cada uno de los miembros.

Atención a las sugerencias de mejoramiento, encontradas en las preguntas 9 y 21, que se refiere a la acogida que la empresa observa de las sugerencias y buenas ideas de sus colaboradores, lo cual redundaría en el mejoramiento del desempeño y productividad empresarial; caso contrario se evidencian sentimientos de rabia, apatía, impotencia, baja autoestima, insatisfacción, generándose deterioro definitivo del interés por la participación y la solidaridad.

Estabilidad laboral, encontrada en la pregunta 28, determina la seguridad de tener continuidad en el desarrollo profesional y con la posibilidad de planear el futuro personal y familiar; ante su ausencia se denotan efectos adversos psicológicos, entre ellos baja autoestima, baja satisfacción en el trabajo y con la vida, así como con el deterioro de la salud.

Prestaciones extralegales, observable en la pregunta 37, denotado en la importancia de las garantías extralegales (seguridad social), produce en el colaborador sentimiento de poco aprecio hacia la empresa y angustia permanente por su bienestar y el de los suyos, generándose merma en el desempeño.

Ubicación geográfica de la empresa, encontrado en la pregunta 41, hace referencia a las características de la zona donde se encuentra la empresa de lo cual se desprenden la seguridad, las facilidades de transporte, la estética, entre otras circunstancias que inciden directamente en la satisfacción percibida por el colaborador.

*Condiciones del contenido del trabajo.*

Autonomía para tomar decisiones, para organizar y planear el trabajo, contenido en las preguntas 3 y 17, hace referencia a la posibilidad por parte del colaborador de controlar o tomar decisiones que afecten aspectos relacionados con su trabajo; quienes carecen de autonomía se evidencian con cansancio mental, depresión, insomnio y ausentismo.

Variedad de tareas, encontrado en la pregunta 13, referido a establecer labores que no caigan en la monotonía, por cuanto este factor deriva en el empobrecimiento intelectual, la apatía, la insatisfacción y la ansiedad.

Importancia otorgada a la tarea, encontrado en la pregunta 19, hace referencia a la consideración social que está ligada a una tarea; se encuentra en este campo, relación con la experiencia y los conocimientos que confieren un nivel de experticia y la antigüedad acompañada del conocimiento; la carencia de reconocimiento genera insatisfacción laboral y altos niveles de rotación, ausentismo y disminución de la productividad.

Atención o carga mental, observable en la pregunta 22, se refiere al esfuerzo necesario para canalizar y mantener un estado de alerta; se referencia que el estado de carga mental produce

fatiga, derivando perturbaciones orgánicas, físicas o psicosomáticas; en esta medición se plantean la importancia de criterios como el nivel de atención perceptiva y la continuidad de la atención.

Frecuencia de la interacción con otras personas, evidenciable en la pregunta 27, entendida como las relaciones sociales presentes en la cotidianidad del colaborador, por razón de sus labores; esta variable puede producir efectos negativos en la salud, tanto por exceso como por defecto.

Utilización del conocimiento, habilidades y experiencias, contenido en la pregunta 30, hace referencia a la ubicación laboral en cargos no acordes con las competencias de las personas, lo que genera insatisfacción y poca motivación para un desempeño exitoso.

#### *Condiciones de la organización del tiempo de trabajo.*

Horario, que se encuentra en la pregunta 4, que resulta importante en la satisfacción de las personas, por cuanto influye directamente en las estructuras de sueño y vigilia, participación social, estilos de vida, entre otros. Los cambios frecuentes de turnos, principalmente la vinculación permanente en turnos nocturnos, está relacionado con cansancio, trastornos gastrointestinales, además de la afectación de participación en actividades sociales, familiares o de su propio crecimiento.

Horas extras, encontrado en la pregunta 5, entendiéndose que más allá de la jornada de trabajo, las personas se ven sometidas a trabajar más horas diarias de las legalmente establecidas; tal es el

caso del inadecuado diseño del cargo, requerimientos por parte de la empresa, características particulares del trabajador, entre otras.

Ritmo velocidad del trabajo, evidenciado en la pregunta 9, se refiere a la exigencia o premura con la que deban ejecutarse las tareas; refiriéndose el documento que los ritmos altos generan sobrecarga física y mental, afecciones cardiacas, patologías diversas, entre otra serie de circunstancias que inciden en la merma de calidad en la labor encomendada.

Pausas o descanso, observada en la pregunta 25, que se refiere a los pequeños espacios requeridos por las personas en el entorno laboral, para realizar pausas activas, hidratarse, interrelacionarse con los otros, recuperar la atención y todas aquellas pequeñas actividades que dan un segundo aire al colaborador para realizar su labor con satisfacción y energía.

#### *Condiciones del ambiente de trabajo.*

Ventilación, iterado en la pregunta 6, refiere que la carencia o inadecuadas condiciones en este aspecto, en el sitio de trabajo, disminuye la circulación de oxígeno, lo cual puede desencadenar somnolencia y fatiga mental; este componente puede afectar la satisfacción, afectando la capacidad de concentración y atención, generando sensación de incomodidad.

Ruido, contenido en la pregunta 14, plantea que la exposición prolongada a éste factor, puede generar fatiga, insatisfacción y alteración en los estados de ánimo.

Condiciones de seguridad del ambiente, representado en las condiciones estructurales de seguridad en las instalaciones y/o enseres, maquinarias o instrumentos, necesarios para el normal desarrollo de actividades y ante cuyas falencias se pueden generar accidentes o enfermedades; ante cuyas inminencias de peligro se genera insatisfacción.

Postura corporal, encontrada en la pregunta 38, determinando que es otro de los factores generadores de insatisfacción laboral, ante puestos de trabajo inadecuadamente diseñados; derivando en discomfort, fatiga física y lesiones osteomusculares.

### ***Condiciones del grupo social de trabajo.***

#### ***Estilos de liderazgo.***

Manejo del error, encontrado en la pregunta 7, entendiéndose que en los diferentes procesos se debe manejar un margen de error y que de estas falencias se deben generar aprendizajes que mejoren los referidos procesos laborales; cuando se exige perfección en las labores, se está apabullando con el poder, restando espacio a la oportunidad de crecimiento.

Acogida a las sugerencias, participación en la solución de problemas y en la definición de metas, evidenciable en las preguntas 15, 29 y 33, haciendo alusión a la legítima participación de los colaboradores en los procesos de mejora empresarial; se expone que la no apertura en éste ámbito, genera insatisfacción en los trabajadores, al no sentirse parte del conglomerado.

Delegación de responsabilidad, encontrada en la pregunta 23, referente no sólo al hecho de delegar sino al tipo e importancia de las funciones que se delegan, en el entendido que el colaborador percibe la confianza por parte de sus superiores, en la medida que se le delegan tareas importantes; el no ser tenido en cuenta para delegaciones importantes genera frustración e insatisfacción ante la subutilización que se denota.

Reconocimiento por el logro de objetivos, observado en la pregunta 40 y relaciona la importancia en el entorno laboral, de emitir los reconocimientos a tiempo, lo cual tiene efectos sumamente positivos en quienes los reciben y ante cuya ausencia se generan sentimientos de insatisfacción, ambigüedad, incertidumbre, escaso desarrollo de las habilidades personales, baja autoestima y disminución en el desempeño.

Trabajo en equipo, ubicado en la pregunta 42, denotándose que se evidencia trabajo en equipo cuando los integrantes tienen una visión de sistema respecto a la actividad que los reúne, captando la importancia de cada aporte y que la suma de aportes generará el cumplimiento del objetivo del grupo; cuando conductas individualista caracteriza las dinámicas del conglomerado, se generan conflictos interpersonales e intergrupales, pérdida de tiempo y recursos, sensación de lucha más que de estar trabajando por un fin común.

Evaluación del desempeño, encontrado en la pregunta 35, refiriéndose a una estrategia organizacional mediante la cual se provee al colaborador de una retroinformación sobre la calidad o deficiencia del desempeño y sobre el éxito o fracaso en el logro de sus metas; recibir una calificación de su desempeño de manera vertical, es decir, sin contar con su propia

autoevaluación, se limita notablemente el desarrollo personal y profesional, con los consiguientes efectos negativos en la satisfacción y el desempeño.

*Relaciones interpersonales e intergrupales.*

Calidad de las relaciones con las personas de la empresa, ubicado en la pregunta 31, hace referencia a la posibilidad percibida por los colaboradores para comunicarse y relacionarse; la ausencia de calidez y de confianza al interior de la organización, genera sensación de soledad, depresión y baja autoestima.

Solución de conflictos, evidenciado en la pregunta 12, referido a la capacidad a nivel organizacional, de detectar los conflictos surgidos entre los miembros y de conjurarlos mediante las soluciones que favorezcan los interés grupales; llegando al entendimiento colectivo que de esta clase de circunstancias adversas se adquiere experiencia que favorece el crecimiento personal y laboral.

Colaboración entre las personas, hallado en la pregunta 2, refiere al componente de cooperación en los equipos de trabajo, en cuya dinámica se evidencia la capacidad de diferenciar entre las necesidades de grupo, respetando y promoviendo las individualidades.

**Estilos de vida individual.**

Recorrido entre la casa y el trabajo, se encuentra en la pregunta 20 y se refiere a las condiciones que caracterizan el recorrido del colaborador entre su vivienda y el sitio de trabajo.

Tiempo libre, encontrado en la pregunta 39, se refiere a los espacios extralaborales en los cuales el colaborador dedica tiempo a descansar, recrearse, actualizarse y compartir con la familia y demás entorno social; se presentan síntomas como el estrés, mal genio, falta de agudeza y sensatez para hacer el trabajo, ante acumulación de fatiga y tensión generada por la ausencia de actividades diferentes al trabajo.

Percepción de efectos negativos del trabajo sobre la salud, encontrado en la pregunta 32, hace alusión a la capacidad por parte de la empresa, de comprender las percepciones subjetivas de sus colaboradores, con respecto a los riesgos del ambiente de trabajo.

#### **7.6. Plan de análisis.**

La información recolectada se tabuló a través del programa de Excel 2000 y posteriormente se analizó de forma estadística; dadas las características de la población la información se clasificó en dos grupos de personas (área administrativa y área operativa).

## 8. Presentación y análisis de resultados

A continuación se presentan los resultados evidenciados en la investigación; se inicia por el clima organizacional, efectuando la descripción de los datos obtenidos, se continúa con los resultados referidos a la satisfacción laboral.

### Clima organizacional.

A continuación en la tabla No. 5, se presenta la información referida a los resultados obtenidos con respecto al clima organizacional de los funcionarios del CDI San José de Manizales, con sus respectivas variables constituyentes:

Tabla No. 5: Resultados variables clima organizacional.

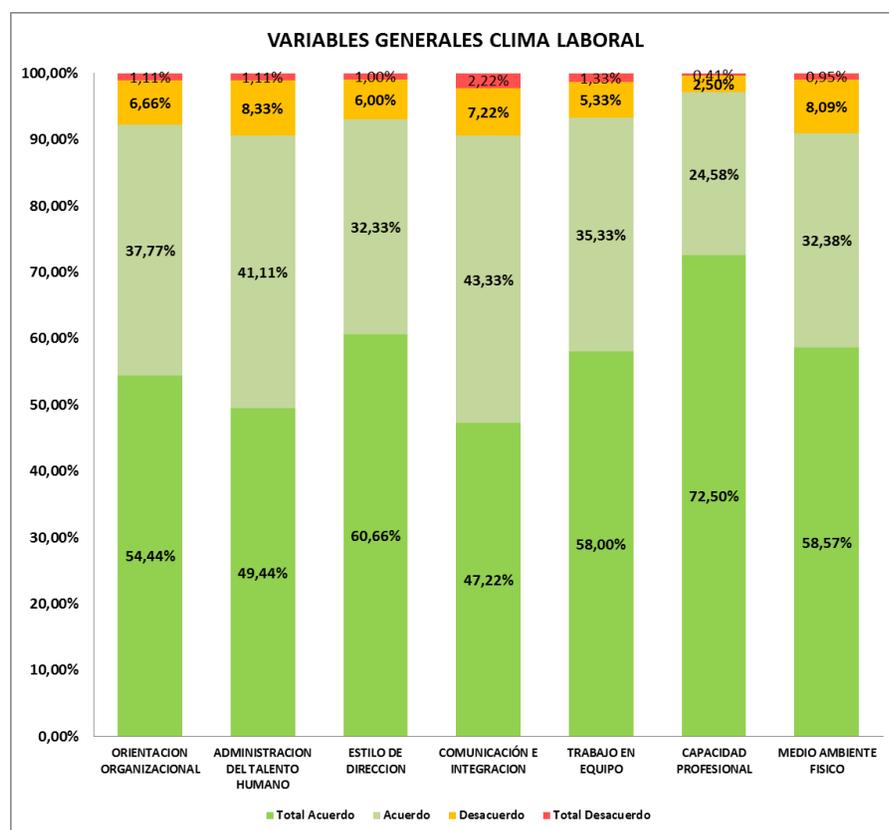
ITEM	TA (4)		A (3)		D (2)		TD (1)		TOTAL	TOTAL A+TA	TOTAL D+TD
	F	%	F	%	F	%	F	%			
1. ORIENTACION ORGANIZACIONAL	147	54,44%	102	37,77%	18	6,66%	3	1,11%	270	92,21%	7,77%
2. ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO	89	49,44%	74	41,11%	15	8,33%	2	1,11%	180	90,55%	9,44%
3. ESTILO DE DIRECCION	182	60,66%	97	32,33%	18	6,00%	3	1,00%	300	92,99%	7,00%
4. COMUNICACIÓN E INTEGRACION	85	47,22%	78	43,33%	13	7,22%	4	2,22%	180	90,55%	9,44%
5. TRABAJO EN EQUIPO	87	58,00%	53	35,33%	8	5,33%	2	1,33%	150	93,33%	6,66%
6. CAPACIDAD PROFESIONAL	174	72,50%	59	24,58%	6	2,50%	1	0,41%	240	97,08%	2,91%
7. MEDIO AMBIENTE FISICO	123	58,57%	68	32,38%	17	8,09%	2	0,95%	210	90,95%	9,04%
<b>TOTAL</b>	<b>887</b>		<b>531</b>		<b>95</b>		<b>17</b>		<b>1530</b>		

Fuente: Creación de la autora (2016).

Se denota con los datos iterados, que la capacidad profesional, que cuenta con un 97,08% de favorabilidad, se puntúa como la característica de mayor relevancia en el clima organizacional de este grupo de personas, lo cual indica que los conocimientos, habilidades, motivaciones y comportamientos personales de los funcionarios, constituyen lo requerido para garantizar una buena autoestima, confiabilidad y adecuados aportes en el cargo que desempeñan. La siguiente

gráfica permite evidenciar con más detalle los datos aportados por la tabla anteriormente explicada:

Gráfica No. 1: Variables generales clima organizacional.



Fuente: Creación de la autora (2016).

Para profundizar en la información expresada anteriormente, se efectuó el análisis de cada una de las variables que conforman la encuesta de clima laboral, así:

En la variable orientación organizacional, que se refiere a la claridad de los colaboradores en relación con la misión, los objetivos, las estrategias, los valores y las políticas de una entidad, y

de la manera como se desarrolla la planeación y los procesos, se distribuyen las funciones y son dotados de los recursos necesarios para el efectivo cumplimiento de su labor, se observa que 92,21% de las personas del grupo lo valoran como positivo (54,44% refieren totalmente de acuerdo y 37,77% de acuerdo), también se evidencia que el 7,77% lo perciben negativamente (6,66% en desacuerdo y 1,11% totalmente en desacuerdo).

En la variable administración del talento humano, que se refiere al nivel de percepción de los colaboradores sobre los procesos organizacionales orientados a una adecuada ubicación de los funcionarios en sus respectivos cargos, a su capacitación, bienestar y satisfacción, con el objetivo de favorecer su crecimiento personal y profesional, se observa que 90,55% de las personas del grupo lo valoran como positivo (49,44% refieren totalmente de acuerdo y 41,11% de acuerdo), también se evidencia que el 9,44% lo perciben negativamente (8,33% en desacuerdo y 1,11% totalmente en desacuerdo).

En la variable estilo de dirección, que se refiere al conocimientos y habilidades gerenciales aplicadas en el desempeño de las funciones del área, rasgos y métodos personales para guiar a individuos y grupos hacia la consecución de un objetivo, se observa que 92,99% de las personas del grupo lo valoran como positivo (60,66% refieren totalmente de acuerdo y 32,33% de acuerdo), también se evidencia que el 7% lo perciben negativamente (6% en desacuerdo y 1% totalmente en desacuerdo).

En la variable comunicación e integración, que se refiere al 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 los miembros de la entidad, se observa que 90,55% de las personas del grupo lo valoran como positivo (47,22% refieren totalmente de acuerdo y 43,33% de acuerdo), también se evidencia que el 9,44% lo perciben negativamente (7,22% en desacuerdo y 2,22% totalmente en desacuerdo).

En la variable trabajo en grupo, que es el realizado por un número determinado de personas que trabajan de manera interdependiente y aportando habilidades complementarias para el logro de un propósito común con el cual están comprometidas y del cual se sienten responsables, se observa que 93,33% de las personas del grupo lo valoran como positivo (58% refieren totalmente de acuerdo y 35,33% de acuerdo), también se evidencia que el 6,66% lo perciben negativamente (5,33% en desacuerdo y 1,33% totalmente en desacuerdo).

En la variable calidad profesional, que se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades, motivaciones y comportamientos personales de los funcionarios, que en forma integrada, constituyen lo requerido para garantizar su buena autoestima, confiabilidad y buenos aportes en el cargo que desempeñan, se observa que 97,08% de las personas del grupo lo valoran como positivo (72,50% refieren totalmente de acuerdo y 24,58% de acuerdo), también se evidencia que el 2,91% lo perciben negativamente (2,50% en desacuerdo y 0,41% totalmente en desacuerdo).

En la variable medio ambiente físico, que se refiere a las condiciones físicas que rodean el trabajo (iluminación, ventilación, estímulos visuales y auditivos, aseo, orden, seguridad, mantenimiento locativo) y que, en conjunto, inciden positiva o negativamente en el desempeño

laboral de los servidores, se observa que 90,95% de las personas del grupo lo valoran como positivo (58,57% refieren totalmente de acuerdo y 32,38% de acuerdo), también se evidencia que el 9,04% lo perciben negativamente (8,09% en desacuerdo y 0,95% totalmente en desacuerdo).

Después de las consideraciones anteriores, se puede evidenciar que la variable con mayor porcentaje de personas (97,08%) que lo valoran como positivo, se corresponde con capacidad profesional; mientras que en las variables administración del talento humano y comunicación e integración, se observa el mayor número de personas (9,44% en cada una) que lo valoran como negativo.

Para profundizar en la información expuesta anteriormente en cada uno de las variables, a continuación se presenta la información detallada de cada una de las preguntas constituyentes:

La grafica No. 2 permite observar la variable orientación organizacional:

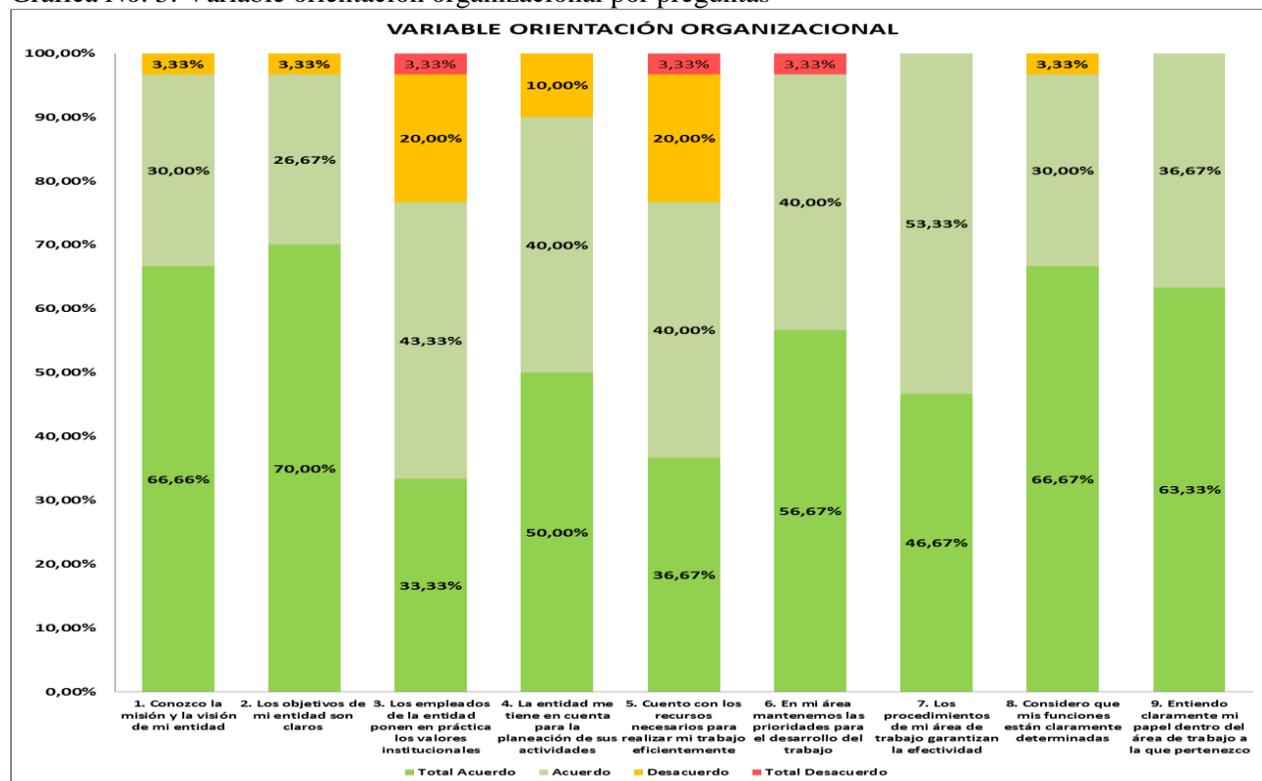
Gráfica No. 2: Variable orientación organizacional



Fuente: Creación de la autora (2016)

La variable mide la claridad de los colaboradores en relación con la misión, los objetivos, las estrategias, los valores y las políticas de una entidad, y de la manera como se desarrolla la planeación y los procesos, se distribuyen las funciones y son dotados de los recursos necesarios para el efectivo cumplimiento de su labor. La variable cuenta con un mayor porcentaje en el nivel de percepción “Totalmente de acuerdo” correspondiendo al 54,44% lo que expresa que los conocimientos de los funcionarios con respecto a los propósitos de la administración son positivos, las preguntas más favorables son “7. Los procedimientos de mi área de trabajo garantizan la efectividad de las acciones que se realizan” y “9. Entiendo claramente mi papel dentro del área de trabajo a la que pertenezco”, con un 100%. La tasa global de favorabilidad de la variable se encuentra en un 92,22%. En la siguiente gráfica se pueden evidenciar las inclinaciones correspondientes a cada pregunta que compone la variable.

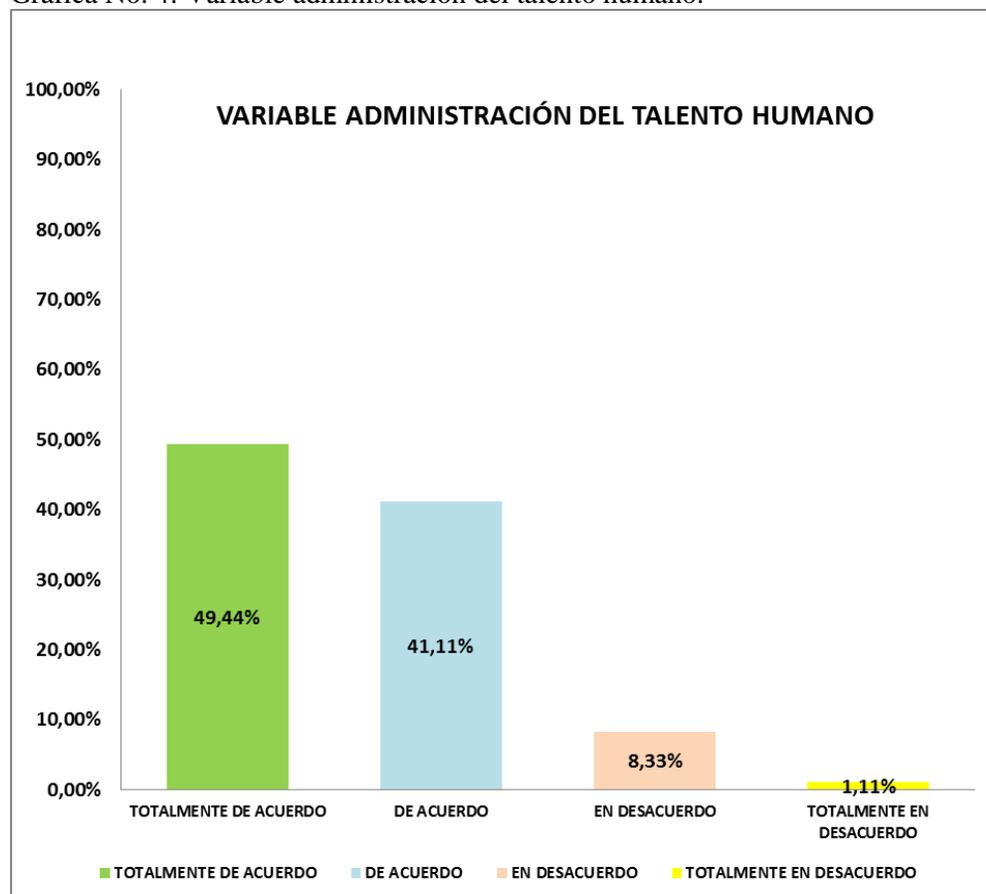
Gráfica No. 3: Variable orientación organizacional por preguntas



Fuente: Creación de la autora (2016)

La grafica No. 4 permite observar la variable administración del talento humano:

Gráfica No. 4: Variable administración del talento humano.

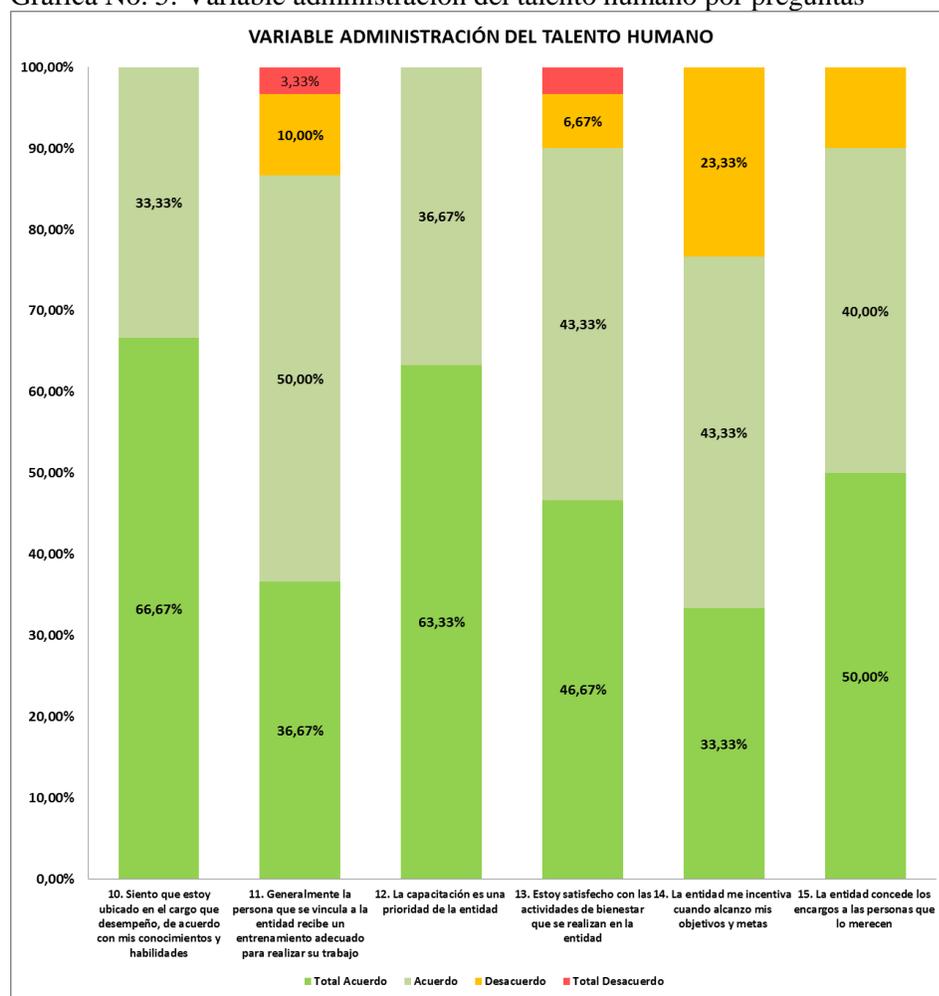


Fuente: Creación de la autora (2016)

La variable mide el nivel de percepción de los colaboradores sobre los procesos organizacionales orientados a una adecuada ubicación en sus respectivos cargos, a su capacitación, bienestar y satisfacción, con el objetivo de favorecer su crecimiento personal y profesional. La tasa global de favorabilidad es de un 90,56%, la variable cuenta con un mayor porcentaje en el nivel de percepción “Totalmente de acuerdo” correspondiendo al 49,44%. La pregunta más favorable es “10. Siento que estoy ubicado en el cargo que desempeño, de acuerdo con mis conocimientos y habilidades” que cuenta con 100% lo que expresa que los

colaboradores sienten gusto ya afinidad con las actividades que desempeñan. La pregunta menos favorable es “La entidad me incentiva cuando alcanzo mis objetivos y metas” que cuenta con un 23,33% en desacuerdo. En la siguiente gráfica se pueden evidenciar las inclinaciones correspondientes a cada pregunta que compone la variable.

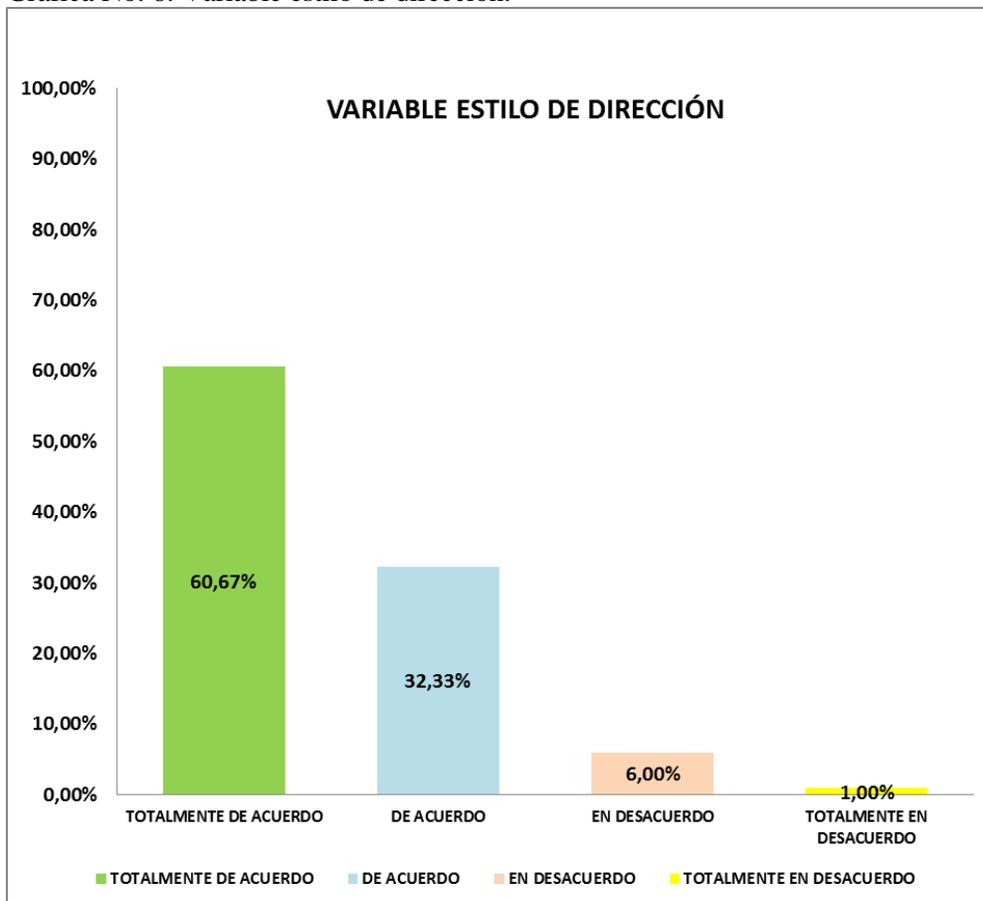
Gráfica No. 5: Variable administración del talento humano por preguntas



Fuente: Creación de la autora (2016)

La grafica No. 6 permite observar la variable estilo de dirección:

Gráfica No. 6: Variable estilo de dirección.

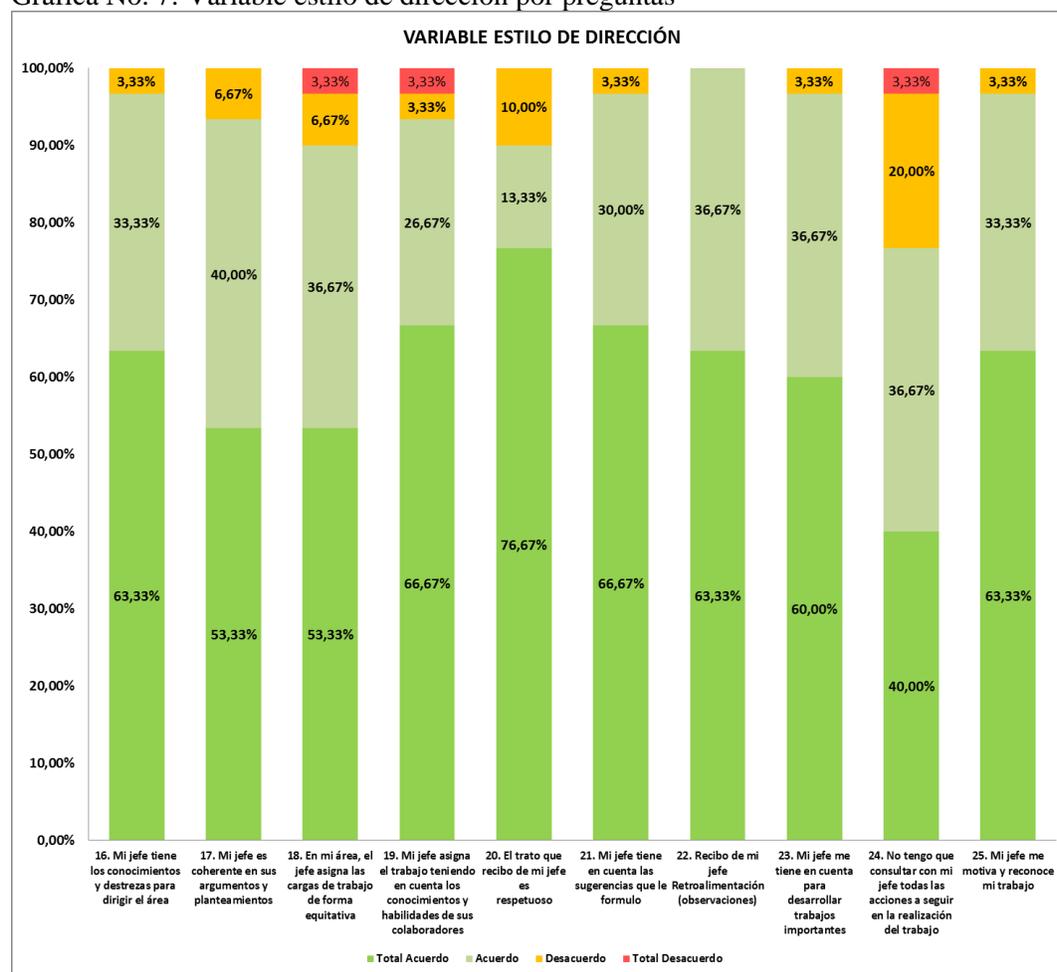


Fuente: Creación de la autora (2016)

La variable mide los conocimientos y habilidades gerenciales aplicadas en el desempeño de las funciones de área; rasgos y métodos personales para guiar a individuos y grupos hacia la consecución de un objetivo. La tasa global de favorabilidad es de un 93%, la variable cuenta con un mayor porcentaje en el nivel de percepción “Totalmente de acuerdo” correspondiendo al 60,67%. La pregunta más favorable es “22. Recibo de mi jefe Retroalimentación (observaciones)” que cuenta con 100% significando que los jefes manejan adecuadamente los canales de comunicación y continua actualización de cargos. La pregunta menos favorable es

“24. No tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo” que cuenta con un 23,33%, denotándose cierto nivel de baja autonomía. En la siguiente gráfica se pueden evidenciar las inclinaciones correspondientes a cada pregunta que compone la variable.

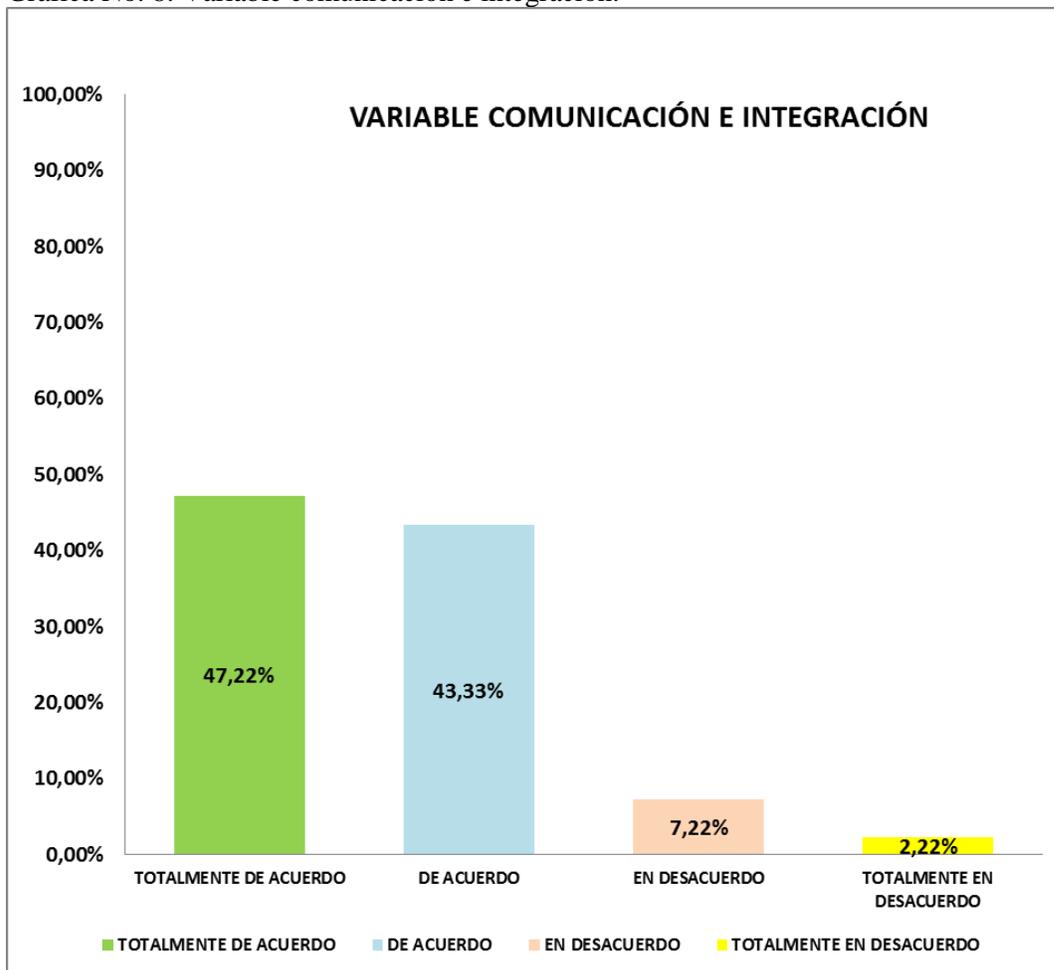
Gráfica No. 7: Variable estilo de dirección por preguntas



Fuente: Creación de la autora (2016)

La grafica No. 8 permite observar la variable comunicación e integración:

Gráfica No. 8: Variable comunicación e integración.

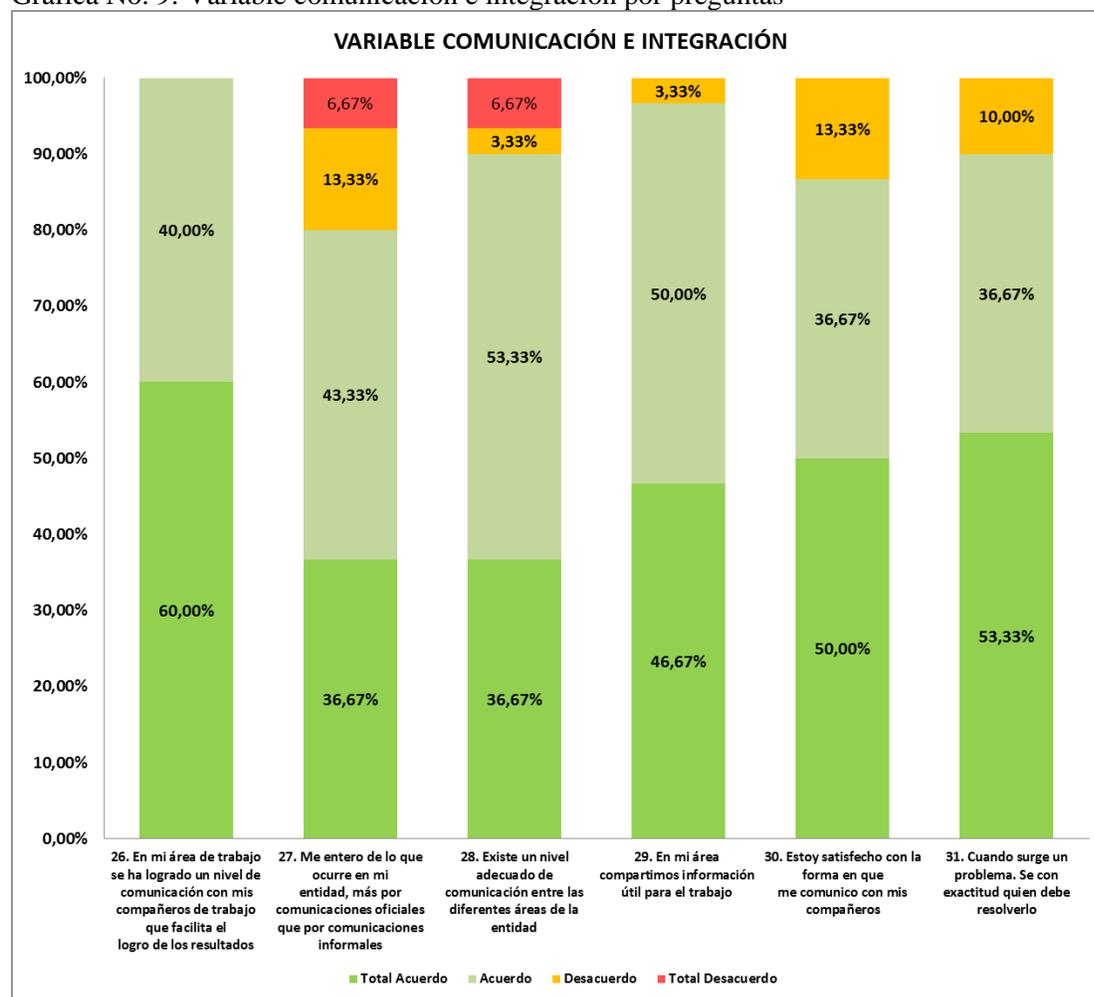


Fuente: Creación de la autora (2016)

La variable mide 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 los miembros de la entidad. La tasa global de favorabilidad se encuentra en un 90,56%, la pregunta más favorable es “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” que cuenta con un 100% y la

menos favorable es “27. Me entero de lo que ocurre en mi entidad, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales” con un 20%. En la siguiente gráfica se pueden evidenciar las inclinaciones correspondientes a cada pregunta que compone la variable.

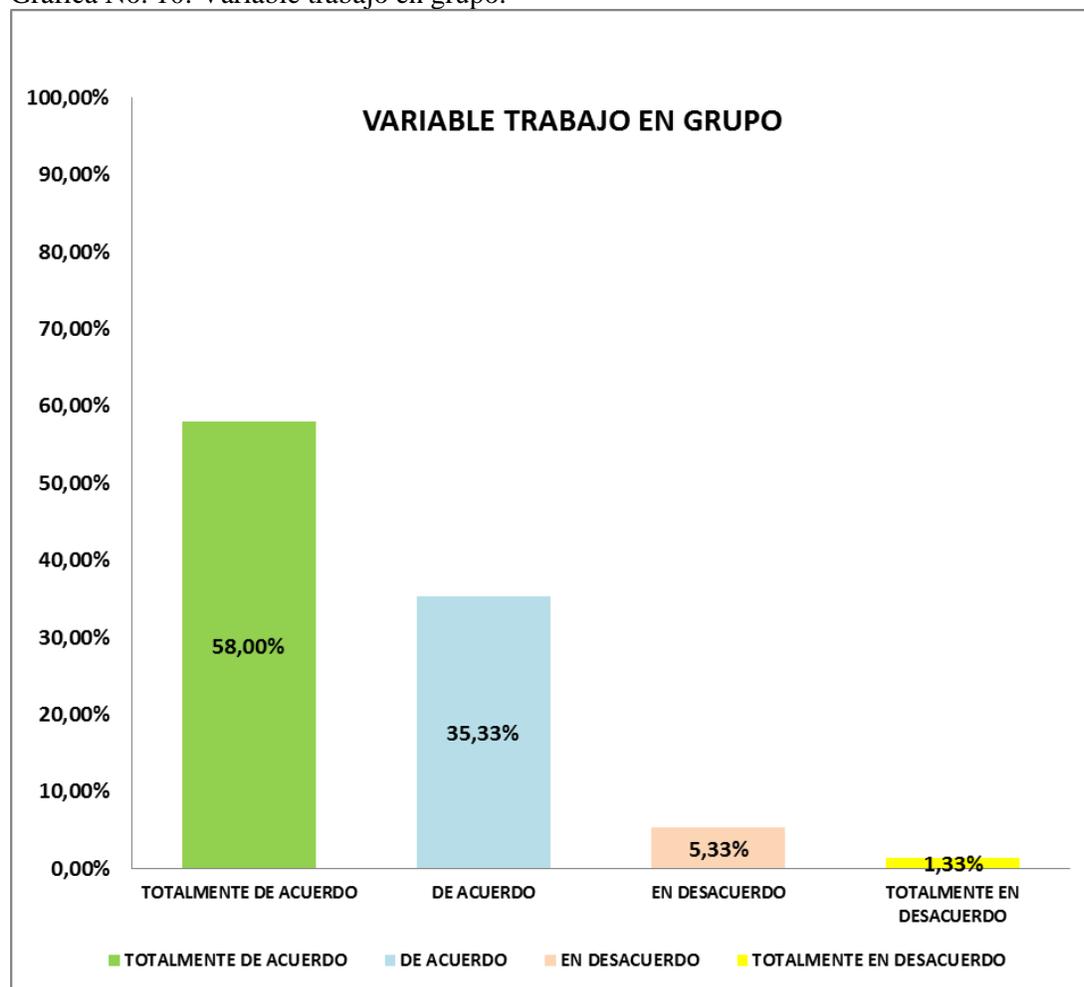
Gráfica No. 9: Variable comunicación e integración por preguntas



Fuente: Creación de la autora (2016)

La grafica No. 10 permite observar la variable trabajo en grupo:

Gráfica No. 10: Variable trabajo en grupo.

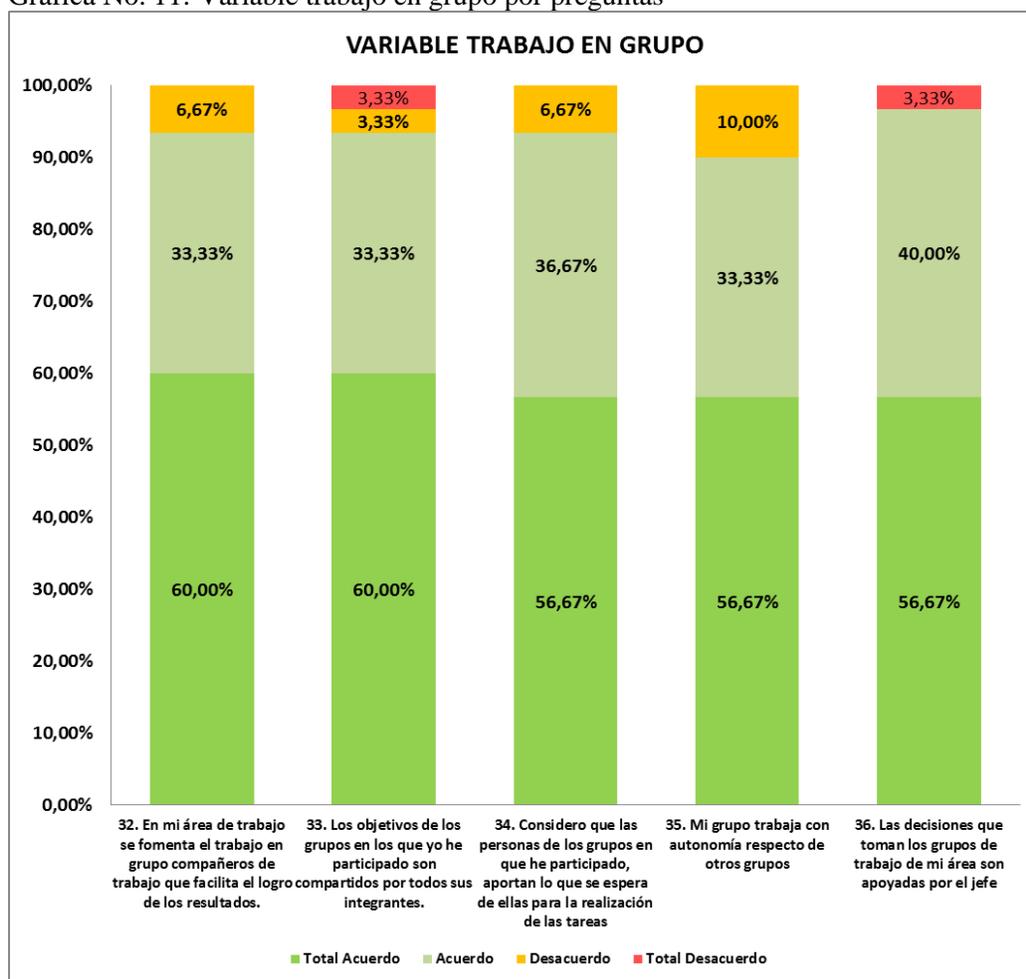


Fuente: Creación de la autora (2016)

La variable mide el trabajo que es realizado por un número determinado de personas que trabajan de manera interdependiente y aportando habilidades complementarias para el logro de un propósito común con el cual están comprometidas y del cual se sienten responsables. La tasa global de favorabilidad es de un 93,33%, la pregunta más favorable es “36. Las decisiones que toman los grupos de trabajo de mi área son apoyadas por el jefe” que cuenta con un 96,6% y la menos favorable es “35. Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos” que cuenta

con un 10%, lo cual refuerza hallazgos anteriores con respecto a cierta falencia en la autonomía. La variable cuenta con un mayor porcentaje en el nivel de percepción “Totalmente de acuerdo” correspondiendo al 58%. En la siguiente gráfica se pueden evidenciar las inclinaciones correspondientes a cada pregunta que compone la variable.

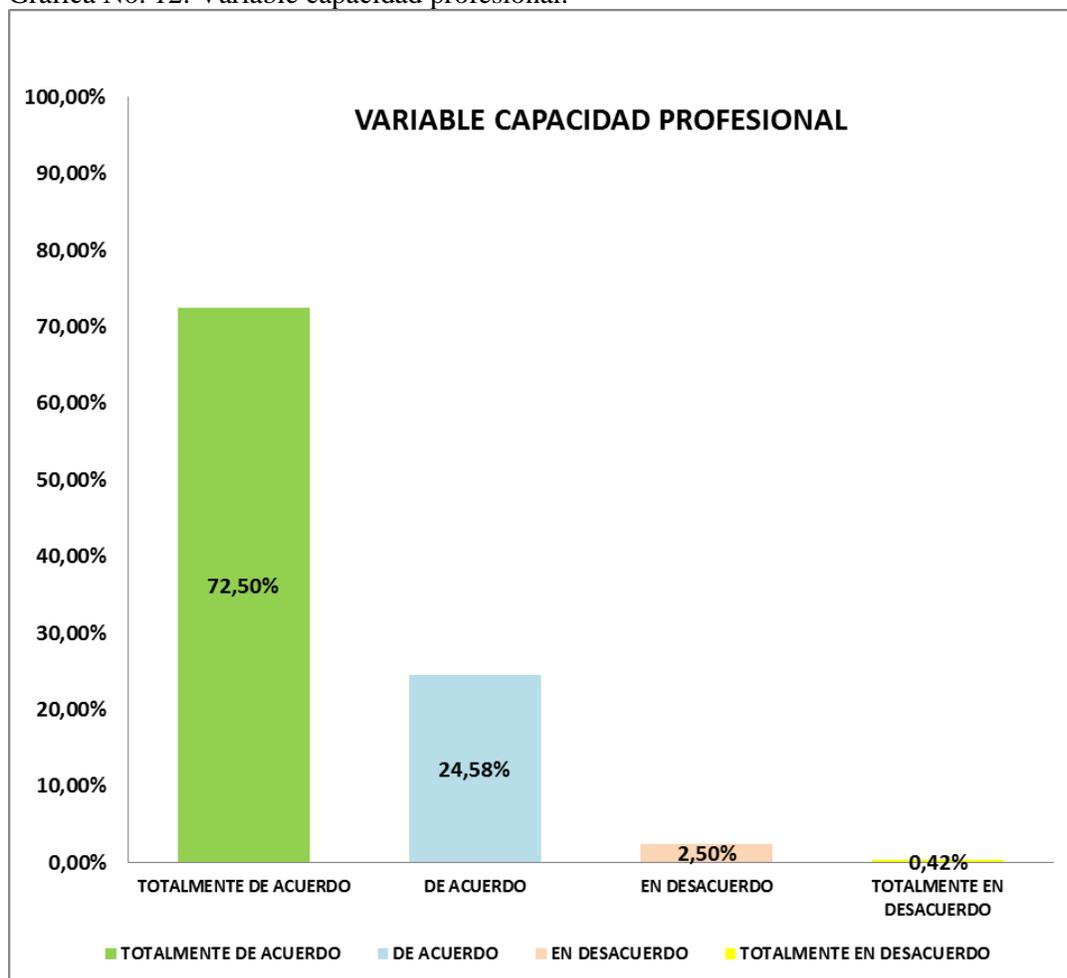
Gráfica No. 11: Variable trabajo en grupo por preguntas



Fuente: Creación de la autora (2016)

La grafica No. 12 permite observar la variable capacidad profesional:

Gráfica No. 12: Variable capacidad profesional.

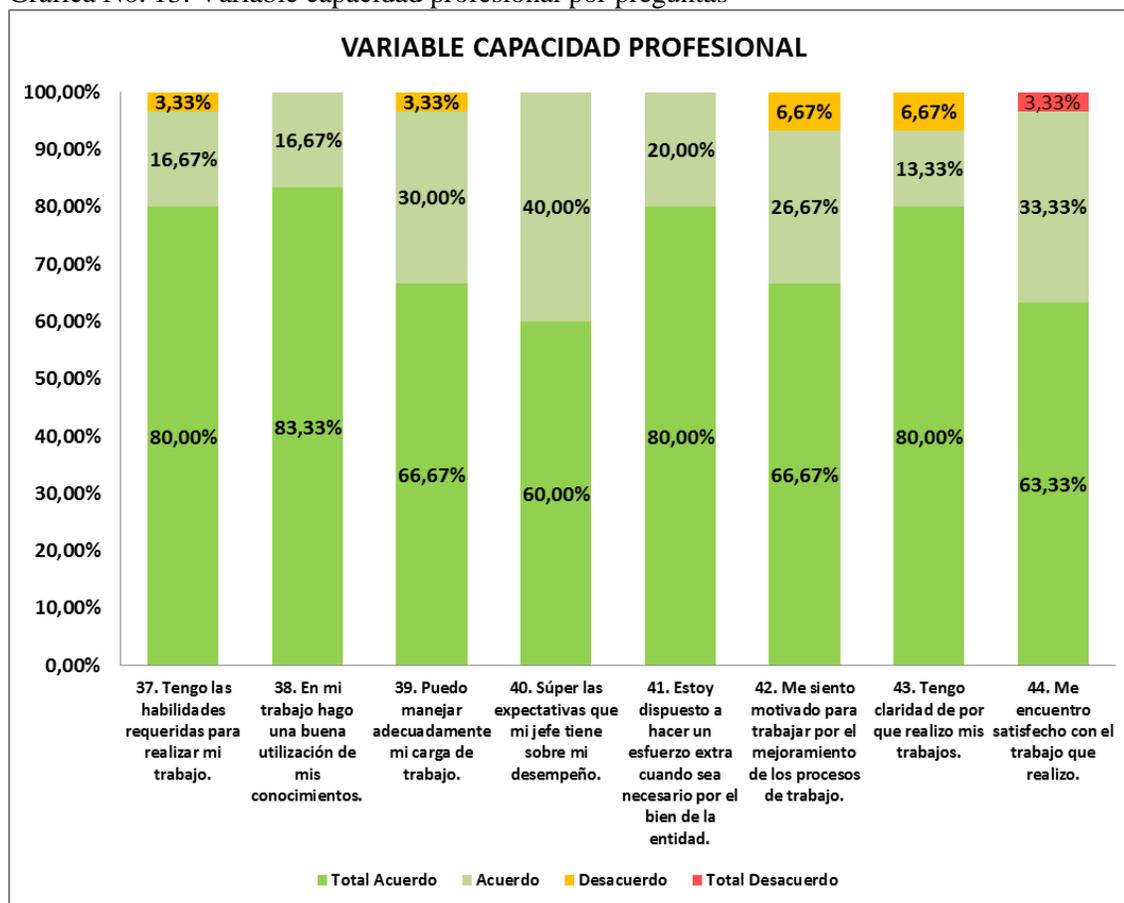


Fuente: Creación de la autora (2016)

La variable mide el conjunto de conocimientos, habilidades, motivaciones y comportamientos personales de los funcionarios, que en forma integrada, constituyen lo requerido para garantizar su buena autoestima, confiabilidad y buenos aportes en el cargo que desempeñan. La tasa de global de favorabilidad cuenta con un 97,08%, la pregunta más favorable es “38. En mi trabajo hago una buena utilización de mis conocimientos” que cuenta con un 100%, la pregunta menos favorable es “42. Me siento motivado para trabajar por el mejoramiento de los procesos de

trabajo.” que cuenta con un 6,67%. La variable cuenta con un mayor porcentaje en el nivel de percepción “Totalmente de Acuerdo” correspondiendo al 97,08%. En la siguiente gráfica se pueden evidenciar las inclinaciones correspondientes a cada pregunta que compone la variable.

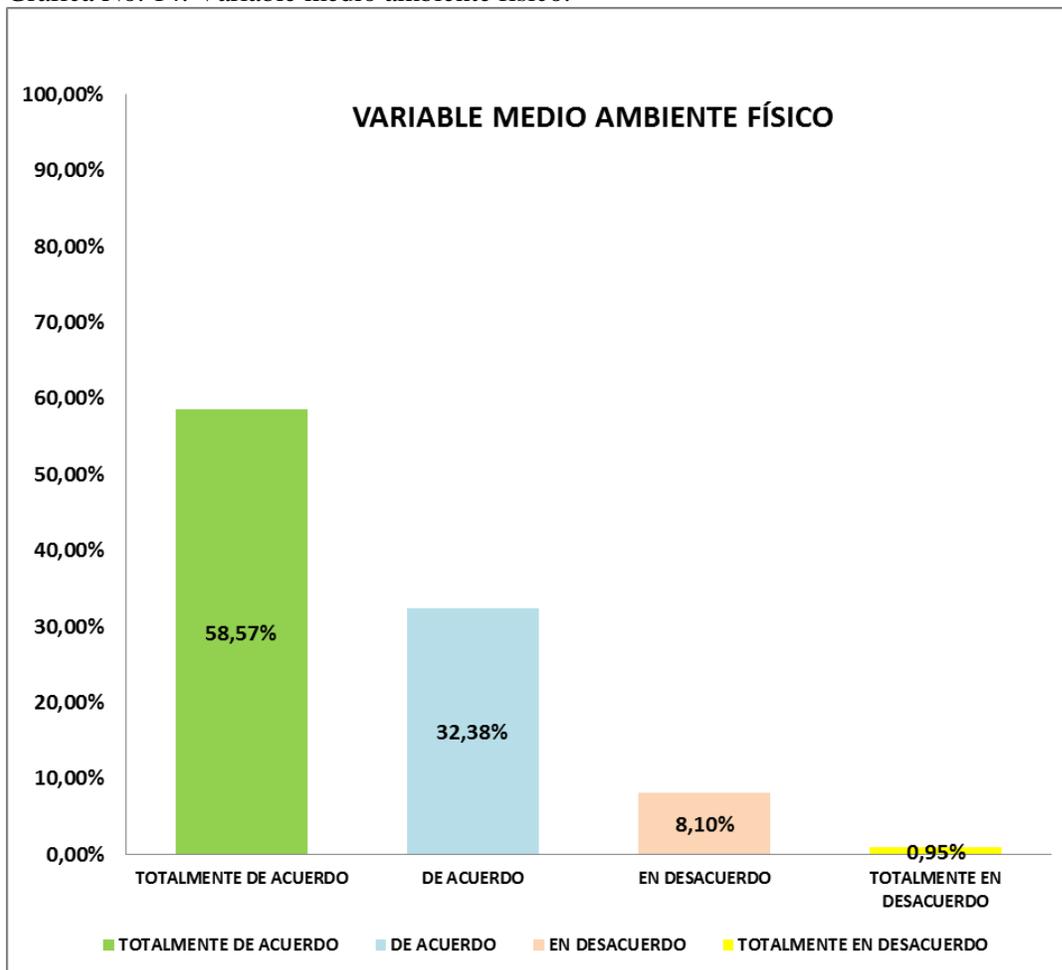
Gráfica No. 13: Variable capacidad profesional por preguntas



Fuente: Creación de la autora (2016)

La grafica No. 14 permite observar la variable medio ambiente físico:

Gráfica No. 14: Variable medio ambiente físico.

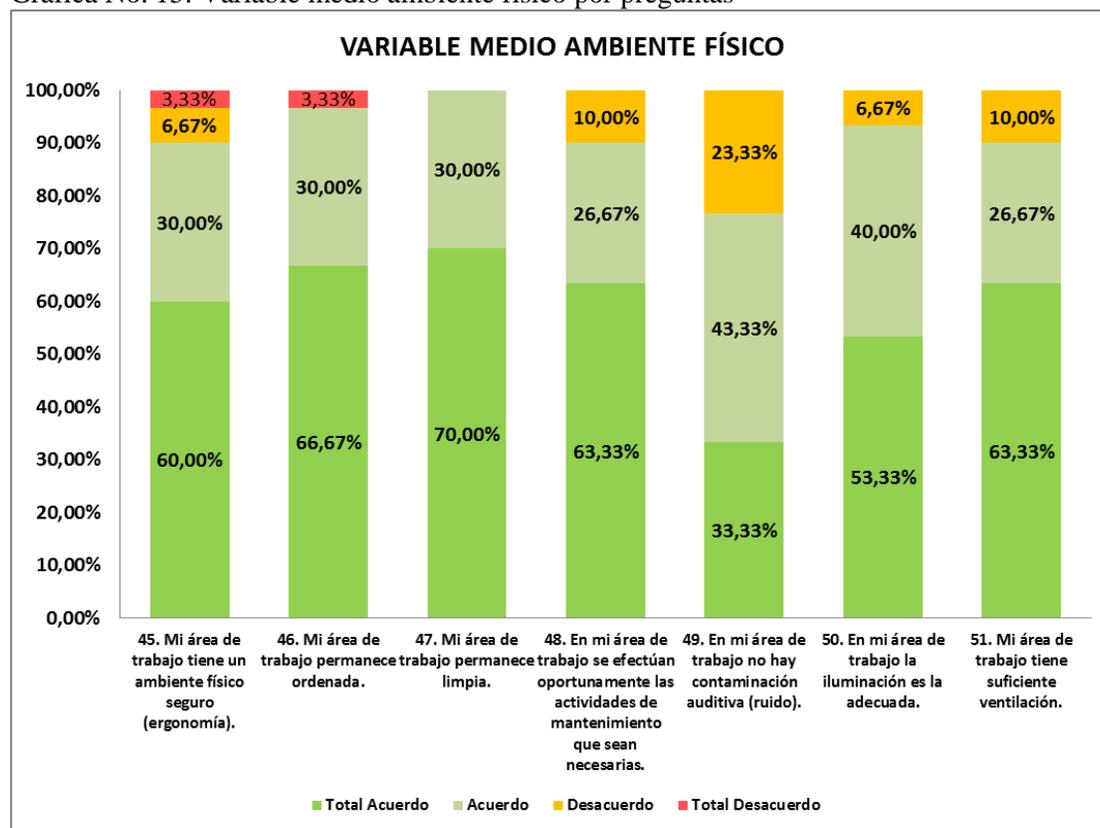


Fuente: Creación de la autora (2016)

La variable mide las condiciones físicas que rodean el trabajo (iluminación, ventilación, estímulos visuales y auditivos, aseo, orden, seguridad, mantenimiento locativo) y que, en conjunto, inciden positiva o negativamente en el desempeño laboral de los servidores. La tasa global de favorabilidad es del 90,95%, la pregunta más favorable es “47. Mi área de trabajo permanece limpia” que cuenta con un 100%. La pregunta menos favorable es “49. En mi área de trabajo no hay contaminación auditiva (ruido)” que cuenta con un 23,33%. En la siguiente

gráfica se pueden evidenciar las inclinaciones correspondientes a cada pregunta que compone la variable.

Gráfica No. 15: Variable medio ambiente físico por preguntas



Fuente: Creación de la autora (2016)

### Satisfacción laboral.

A continuación en la tabla No. 6, se presenta la información referida a los resultados obtenidos con respecto a la satisfacción laboral de los funcionarios del CDI San José de Manizales, con sus respectivas variables constituyentes:

Tabla No. 6: Resultados satisfacción laboral.

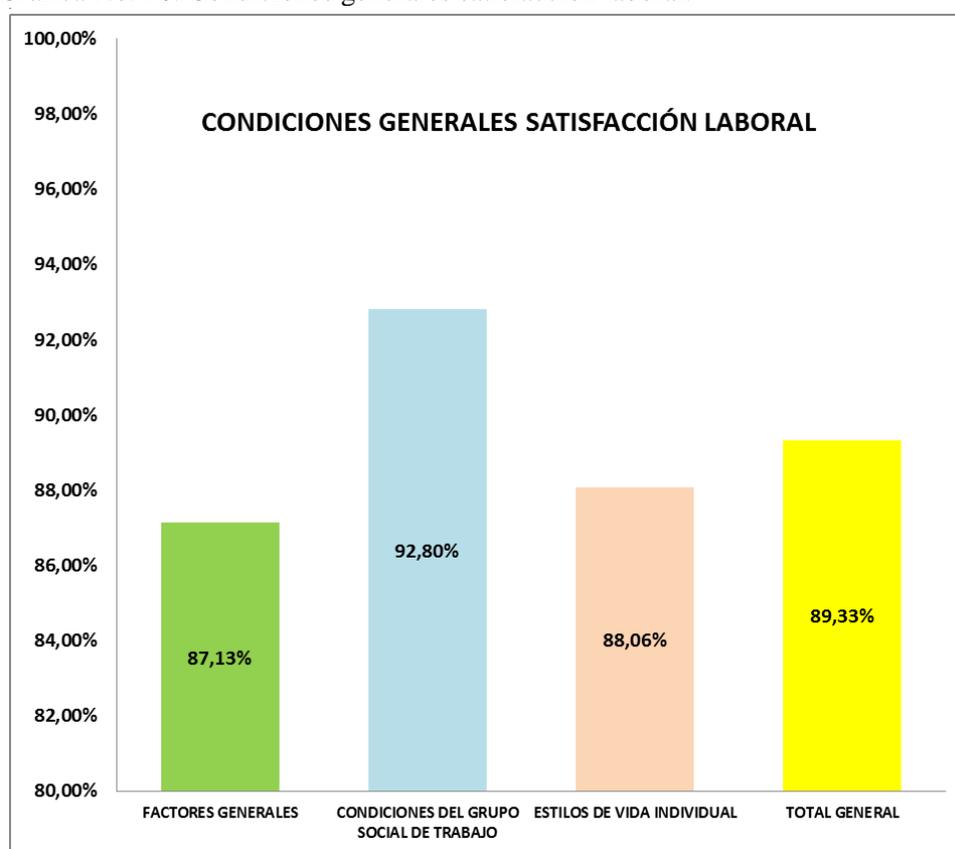
VARIABLES	ITEMS	TOTAL
<b>A. FACTORES GENERALES:</b>		
<b>Condiciones de la Gestión Administrativa</b>		
1. Inducción y reinducción.	1 y 8	222
2. Capacitación, ascensos y progreso profesional.	11-26-36	314
3. Información sobre cambios futuros de la empresa.	16	105
4. Información sobre resultados de la empresa.	18	106
5. Atención a las sugerencias de mejoramiento.	9 y 21	215
6. Estabilidad laboral.	28	113
7. Salario.	34	96
8. Prestaciones extralegales.	37	80
9. Ubicación geográfica de la empresa.	41	114
<b>Condiciones del Contenido del Trabajo</b>		
1. Autonomía para tomar decisiones, para organizar y planear el trabajo.	3 y 17	208
2. Variedad de tareas.	13	109
3. Importancia otorgada a la tarea.	19	115
4. Atención o carga mental.	22	115
5. Frecuencia de la interacción con otras personas.	27	113
6. Utilización de conocimientos, habilidades y experiencia.	30	112
<b>Condiciones de la Organización del Tiempo de Trabajo</b>		
1. Horarios.	4	112
2. Horas extras.	5	89
3. Ritmo o velocidad del trabajo.	10	106
4. Pausas o descanso.	25	92
<b>Condiciones del Ambiente de Trabajo</b>		
1. Ventilación.	6	110
2. Ruido.	14	96
3. Condiciones de seguridad del ambiente.	24	111
4. Postura corporal.	38	98
<b>B. CONDICIONES DEL GRUPO SOCIAL DE TRABAJO</b>		
<b>Estilos de Liderazgo</b>		
1. Manejo del error	7	109
2. Acogida a las sugerencias, participación en la solución de problemas y en la definición de metas.	15-29-33	334
3. Delegación de responsabilidades.	23	113
4. Reconocimientos por el logro de objetivos.	40	108
5. Trabajo en equipo.	42	114
6. Evaluación del desempeño.	35	113
<b>Relaciones Interpersonales e Intergrupales</b>		
1. Calidad de las relaciones con las personas de la empresa.	31	112
2. Solución de conflictos.	12	111
3. Colaboración entre las personal del grupo de trabajo.	2	111
<b>C. ESTILOS DE VIDA INDIVIDUAL</b>		
1. Recorrido entre la casa y el trabajo.	20	111
2. Tiempo libre.	39	102
3. Percepción de efectos negativos del trabajo sobre la salud.	32	104
<b>TOTAL</b>		<b>4493</b>

Fuente: Creación de la autora (2016).

Se denota con los datos iterados, que la capacitación, ascensos y progreso profesional, que cuenta con un puntaje directo de 314 puntos, se puntúa como la característica de mayor

relevancia en la satisfacción laboral de este grupo de personas, lo cual indica que aspectos como el aprendizaje de nuevos conocimientos, desarrollo de habilidades, propensión al cambio de actitudes y comportamientos negativos, los ascensos, entre otros, son percibidos como motivadores a nivel laboral, para el crecimiento integral de los colaboradores. La siguiente grafica permite evidenciar con más detalle los datos aportados por la tabla anteriormente adjuntada:

Gráfica No. 16: Condiciones generales satisfacción laboral.



Fuente: Creación de la autora (2016).

Para profundizar en la información expresada anteriormente, se efectuó el análisis de cada una de las variables que conforman la encuesta de satisfacción laboral, así:

En la variable factores generales, que se refiere a la efectividad de los procesos de inducción y reinducción, las condiciones del contenido del trabajo, las condiciones de la organización del tiempo de trabajo y las condiciones del ambiente de trabajo; se observa un porcentaje de satisfacción del 87,13%, clasificándose como muy satisfactorio.

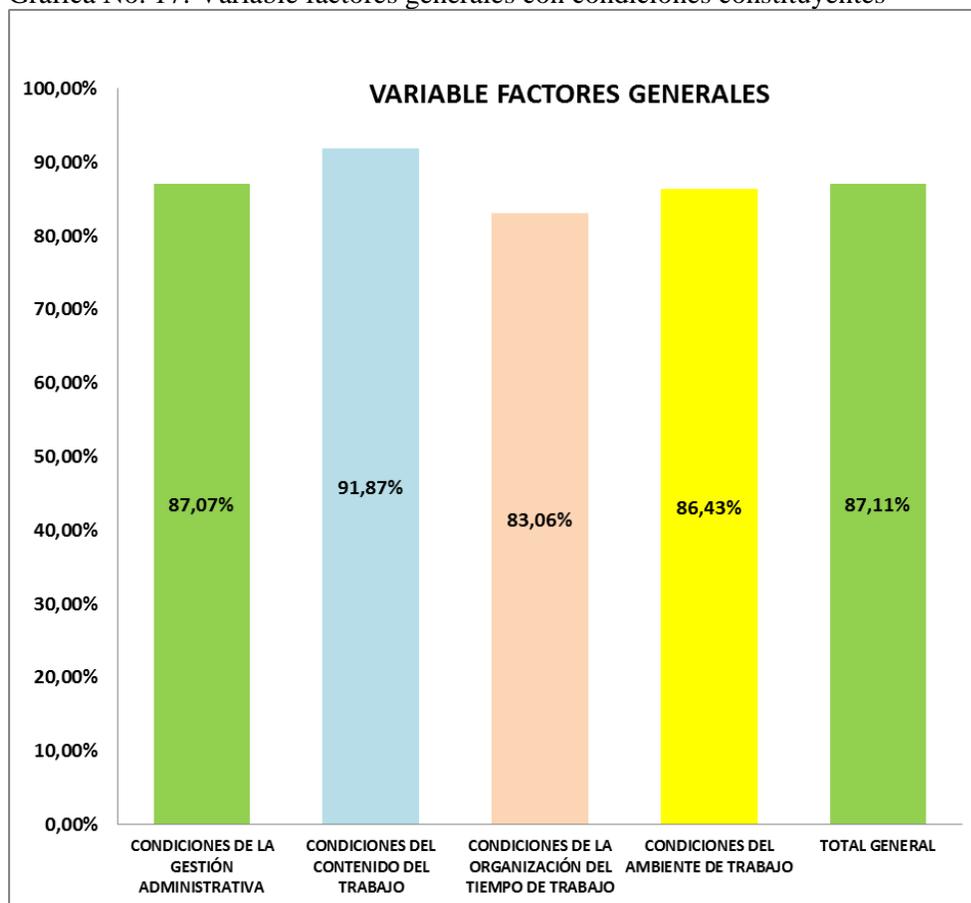
En la variable condiciones del grupo social de trabajo, que se refiere a los estilos de liderazgo y las relaciones interpersonales e intergrupales; se observa un porcentaje de satisfacción del 92,80% ubicándose como muy satisfactorio, siendo este ítem el de mayor puntuación.

En la variable estilos de vida individual, que se refiere a circunstancias como el recorrido entre la casa y el trabajo, tiempo libre y percepción de efectos negativos del trabajo sobre la salud; se observa un porcentaje de satisfacción del 88,06%, denotándose al igual que los anteriores como muy satisfactorio.

Para profundizar en la información expuesta anteriormente en cada uno de las variables, a continuación se presenta la información detallada de cada uno de los factores constituyentes:

La grafica No. 17 permite observar la variable factores generales:

Gráfica No. 17: Variable factores generales con condiciones constituyentes



Fuente: Creación de la autora (2016)

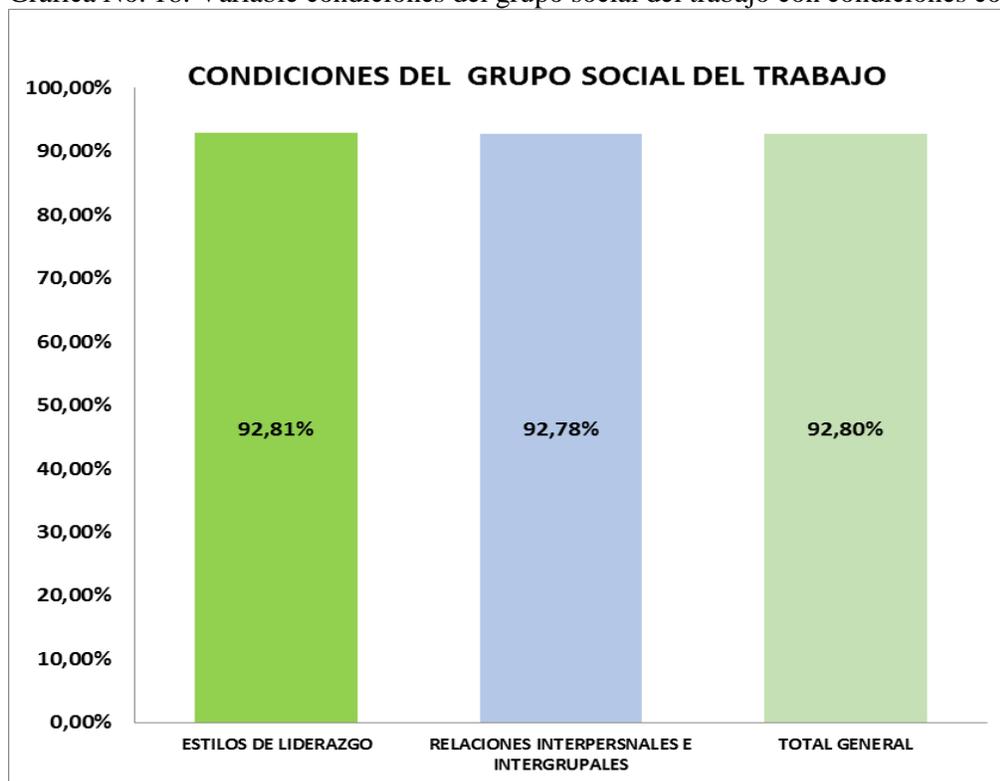
La variable mide aquellos componentes de la gestión administrativa, tal como los procesos de ambientación al momento de ingresar a la empresa, las posibilidades de promoción, la fluidez de la información sobre aspectos propios de la empresa, ser tenidos en cuenta para procesos de mejoramiento, la estabilidad, las condiciones locativas, la autonomía de los cargos, diversificación de tareas, adecuado manejo de cargas mentales, propensión a óptimas interacciones sociales intralaborales, adecuado delineamiento y asignación de cargos, apropiado manejo de horarios y asignaciones salariales acordes, gestión de óptimas condiciones

ergonómicas y locativas, entre otras, que redundan en la percepción de satisfacción que el colaborador siente frente a su empresa por estos aspectos en particular.

Cuenta con un mayor porcentaje en condiciones del contenido del trabajo, correspondiendo al 91,87%, lo que expresa que los colaboradores denotan la posibilidad de participar activamente en la toma de decisiones, un adecuado reconocimiento por logros, cargas mentales bajas, interacciones sociales intralaborales óptimas y asignación de puestos de acuerdo a perfiles. La tasa global de favorabilidad de la variable se encuentra en un 87,11%, lo cual la ubica en un lugar de muy satisfactoria.

La grafica No. 18 permite observar la variable condiciones del grupo social del trabajo:

Gráfica No. 18: Variable condiciones del grupo social del trabajo con condiciones constituyentes



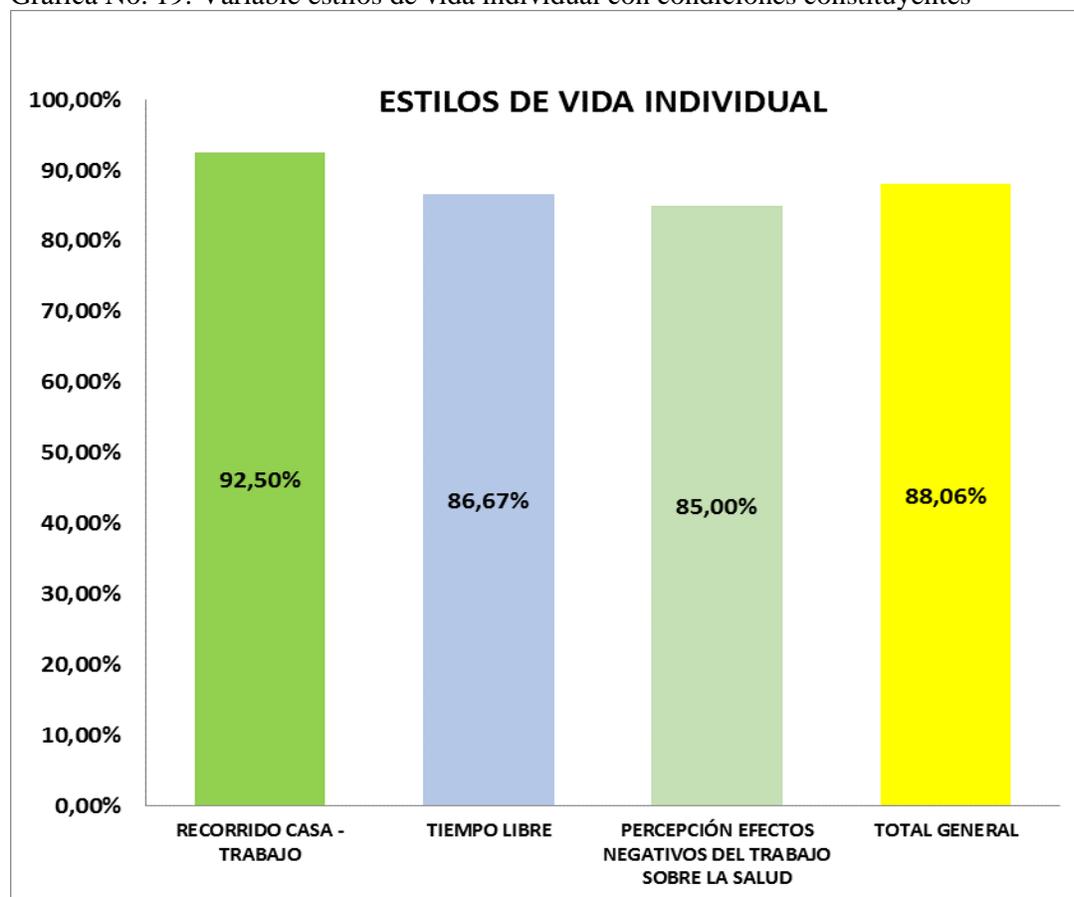
Fuente: Creación de la autora (2016)

La variable mide aquellos aspectos relacionados desde el liderazgo, con el manejo tolerable del error, la apertura a las sugerencias y estructuración e estas en las decisiones, la adecuada delegación de responsabilidades, el reconocimiento ante el logro de objetivos, la propensión y fomento del trabajo en equipo y la evaluación permanente del desempeño con retroalimentación tendiente a la mejora; y desde el componente de las relaciones interpersonales e intergrupales, lo atinente al promover armoniosas relaciones entre miembros de la organización, en cuyas dinámicas se da un manejo pacífico de conflictos y una colaboración legítima entre ellos.

Cuenta con un mayor porcentaje, por un escaso margen, en estilos de liderazgo, correspondiendo al 92,81%, lo que expresa que los colaboradores perciben unos jefes que saben responder al fracaso y el error como otra manera de hacer las cosas o como una oportunidad de crecer y aprender; quienes además ofrecen una auténtica consulta y participación en la toma de decisiones, una delegación concertada y en el marco de la confianza plena, reconocimiento legítimo ante el logro de objetivos, liderazgo efectivo en la promulgación de trabajo en equipo y una retroalimentación positiva permanente. La tasa global de favorabilidad de la variable se encuentra en un 92,80%, lo cual la ubica en un lugar de muy satisfactoria.

La grafica No. 19 permite observar la variable estilos de vida individual:

Gráfica No. 19: Variable estilos de vida individual con condiciones constituyentes



Fuente: Creación de la autora (2016)

La variable mide las condiciones de infraestructura y ubicación espacial de la empresa, así como los aspectos relativos a medios de transporte, accesibilidad, estados de vías y de orden público del trayecto entre el lugar de residencia y de trabajo; así mismo todos los aspectos atinentes al tiempo libre del colaborador; y aquellas circunstancias que se consideren perjudiciales para la salud.

Cuenta con un mayor porcentaje en recorrido casa trabajo, correspondiendo al 92,50%, lo que expresa que los colaboradores invierten poco tiempo para llegar al lugar de trabajo, cuentan con un buen sistema de transporte y las condiciones de seguridad son adecuadas. La tasa global de favorabilidad de la variable se encuentra en un 88,06%, lo cual la ubica en un lugar de muy satisfactoria.

## 9. Discusión

El objetivo trazado en la presente investigación fue identificar la satisfacción laboral y el clima organizacional en el CDI San José de la ciudad de Manizales. Encontrándose en las variables administración del talento humano y comunicación e integración, los mayores niveles de percepción negativa. Por su parte en la medición de la satisfacción laboral, se encontraron los niveles porcentuales más bajos, en las variables factores generales y estilos de vida individual.

En lo referente a los resultados obtenidos en los dos ámbitos indagados, se coincide con los resultados obtenidos por Salgado, Remeseiro & Iglesias (1996), al encontrar que los colaboradores valoraron en términos generales, de manera positiva el clima organizacional, concordando sobre todo en aspectos como la autonomía, asignación adecuada de tareas y claridad en los cargos. En lo atinente a la satisfacción laboral, los resultados coinciden en componentes como la satisfacción alta ante condiciones del trabajo, liderazgo adecuado y relaciones interpersonales óptimas.

Por otro lado cabe citar los resultados disímiles encontrados en la investigación de Peña, Díaz y Puente (2015), donde se aprecia en satisfacción laboral, que la mayoría de los aspectos analizados se ubican en la categoría de mediana satisfacción, especialmente variables como condiciones del trabajo y posibilidades de promoción, puntuaron en un nivel medio. En lo referente a clima organizacional, se evidencian coincidencias en resultados altos en aspectos como las formas de comunicación utilizadas en la relación con directivos, jefes y compañeros y la aceptación positiva de los cambios que se presenten en la empresa.

La investigación de Chiang, Salazar y Nuñez (2007), en la cual se hallaron unas relaciones estadísticamente significativas, en dimensiones del clima organizacional, que denotan estrecha relación con variables de satisfacción laboral, satisfacción con la relación con los superiores, satisfacción con la participación en las decisiones y satisfacción con su trabajo en general; componentes estos que concuerdan con los altos resultados porcentuales encontrados en el CDI de San José, tales como condiciones del contenido del trabajo y condiciones de la gestión administrativa.

De igual manera el estudio realizado por Del Toro, Salazar y Gómez (2011), en el cual se elaboró un diagnóstico del clima organizacional y la satisfacción laboral de una empresa de servicios de Ingeniería de la ciudad de Barranquilla, obteniéndose como resultados más significativos que el clima organizacional percibido, es calificado como positivo, resultando similar con los hallazgos del CDI de San José, donde éste aspecto se denotó en términos generales, por un margen porcentual alto, como positivo. En lo referente a la satisfacción laboral en el referido estudio desarrollado en Barranquilla, es calificada como neutral, dato este que dista del obtenido en la adelantada en la ciudad de Manizales, donde se encontró en un alto nivel porcentual, que ésta se percibe como muy satisfactoria.

Por su parte la investigación desarrollada por Páez y Marín (2014), que tuvo como objetivo identificar las características del clima organizacional de una IPS, a partir de cuyos insumos se propendió por la estructuración de una intervención, determinándose que el clima organizacional en la IPS de la Universidad Autónoma es percibido como poco satisfactorio, observándose que la

motivación es la más crítica y la mejor percibida es el liderazgo, sin embargo cabe resaltar que tanto la participación como la reciprocidad muestran valores bajos; resultados estos que tienen un punto de encuentro en aspectos como una percepción positiva con respecto al liderazgo, pero que difiere en otros tantos, como los resultados globales del clima organizacional, el cual en la IPS fue determinado como poco satisfactorio, mientras que en el CDI se encontró muy satisfactorio.

En este mismo orden y dirección se encuentran otros estudios con resultados diversos, tal como el adelantado por López (2013) quien tuvo como objetivo identificar y categorizar las percepciones de los funcionarios de la Gobernación de Caldas acerca de las características organizacionales de su entidad, con el fin de determinar las fortalezas o debilidades que se presentan frente al clima organizacional de la institución; encontrando en los resultados divergencias entre unos resultados generales altamente favorables y unas categorías en común, que puntuaron niveles de baja favorabilidad, especialmente en los procesos organizacionales de inducción y re-inducción, bienestar social, liderazgo, comunicación y capacitación integral; en cuyos aspectos, los datos obtenidos en el CDI de San José permiten visualizar una percepción muy satisfactoria.

## 10. Conclusiones

Se encontró que el clima organizacional se percibe como muy satisfecho con una puntuación porcentual, siendo las variables capacidad profesional y trabajo en equipo las de mayor puntuación, y administración del talento humano y comunicación e integración, las de menor.

Se encontró que la satisfacción laboral de los colaboradores del CDI San José de Manizales, puntúa porcentualmente como muy satisfactoria, siendo las condiciones del grupo social de trabajo el factor de mayor relevancia positiva y los estilos de vida individual los de menor.

Resulta relevante para efectos de la presente investigación y con miras a la estructuración de la propuesta de intervención, denotar que en el ámbito del clima organizacional, en la variable administración del talento humano, una de las de menor puntuación porcentual, se encuentra como ítem de menor satisfacción, el referente a los incentivos dados por la entidad cuando se alcanzan los objetivos y las metas; y en la variable comunicación e integración, la otra de menor puntuación, se evidencia como ítem de menor satisfacción, el correspondiente a que la información sobre asuntos de la entidad, se transmiten muchos de ellos mediante comunicados oficiales.

Con respecto a los resultados de la satisfacción laboral, con miras a la estructuración de la propuesta de intervención, cabe denotar que en la variable estilos de vida individual, evidenciada como la de menor puntuación, el ítem de más bajo fue percepción efectos negativos del trabajo sobre la salud.

Resulta relevante en el contexto laboral actual, con miras a la gestión administrativa con enfoque humanista, realizar mediciones permanentes sobre los componentes clima organizacional y satisfacción laboral, indagando por los factores negativos y como estos inciden en la calidad de vida de los colaboradores, cuya circunstancia a la vez afecta el desempeño intralaboral y puede trascender al entorno extralaboral del afectado.

## **11. Propuesta de intervención**

Partiendo de los resultados obtenidos y con miras a la estructuración de la propuesta de intervención, cabe mencionar que los ítems de menor puntuación porcentual con respecto al clima organizacional, se encontró en la variable administración del talento humano, específicamente en lo referente a los incentivos dados por la entidad cuando se alcanzan los objetivos y las metas; y en la variable comunicación e integración, la otra de menor puntuación, se evidencia como ítem de menor satisfacción, el correspondiente a que la información sobre asuntos de la entidad, se transmiten muchos de ellos mediante comunicados oficiales, percibiéndose impersonal este componente.

Con respecto a estos factores que aunque no son de altas puntuaciones porcentuales, si indican cierto nivel de falencia en el entorno administrativo, cabe mencionar que pueden estar relacionados con el resultado obtenido en la satisfacción laboral, donde en la variable estilos de vida individual, evidenciada como la de menor puntuación, el ítem más bajo fue percepción de efectos negativos del trabajo sobre la salud; haciéndose necesaria la intervención que propenda por el mejoramiento de los puntos débiles detectados.

### **Objetivo General.**

Potencializar las competencias comunicativas de los integrantes del CDI de San José, como estrategia de mejora del incentivo emocional dado a los colaboradores.

**Objetivos Específicos.**

Identificar las falencias comunicativas presentes en el entorno laboral del CDI de San José.

Efectuar actividades tendientes a optimizar las debilidades identificadas.

**Fases de Ejecución.**

Para el desarrollo de la Estrategia de Intervención se consideran necesarias las siguientes fases:

1. Identificación las falencias en el ámbito comunicativo organizacional.
2. Estructurar actividades tendientes a optimar las debilidades identificadas.
3. Desarrollar las actividades estructuradas.
4. Evaluar y retroalimentar los resultados obtenidos, determinando posibles nuevas acciones necesarias en el plan trazado.

**Postulados conceptuales.**

Resulta importante iniciar por traer la que se considera la más acertada definición de clima laboral, para iniciar con la dilucidación de los aspectos necesarios a tener en cuenta en una propuesta de intervención que abordará esta esfera, así Rupert (2009), expone que es la suma de condiciones, situaciones e interacciones presentes en una organización y que de manera positiva o negativa “inciden en el crecimiento, desempeño y desarrollo de la persona o la institución” (p. 1); se entiende entonces, de acuerdo a lo postulado por el citado autor, como la manera en la que las personas que interactúan en el ambiente laboral, perciben las condiciones características de

ésta y la forma como reaccionan frente a estos estímulos, que redundan en los niveles de productividad.

En este mismo orden y dirección, Cabe citar además a Bravo y Cárdenas (2005), que los estímulos recibidos por las personas en los ambientes laborales, puede ejercer mayor influencia que las tendencias conductuales anteriores, denotándose además que estas condiciones intralaborales pueden “cambiar las conductas observables de los miembros de un grupo” (p. 21). Refieren los autores en comento, que las condiciones intralaborales, tienden a influir positiva o negativamente, dependiendo de la naturaleza del estímulo recibido, explicando los autores que:

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del Comportamiento Organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. (p. 24)

Por otro lado se hace necesaria la conceptualización de un factor, que unida al clima organizacional, determina en gran medida, de acuerdo a lo planteado anteriormente, el desempeño de los colaboradores, y es la satisfacción laboral que el individuo, mediado por los estímulos del ambiente donde se desempeña, percibe; resulta entonces importante empezar mencionando a Del Toro, Salazar y Gómez (2011), quienes exponen que los primeros indicios sobre estudios de éste factor se encuentran en las investigaciones sobre productividad adelantados por Mayo en los años 30, de cuyas indagaciones postuló con respecto a la satisfacción laboral, que:

Depende en gran medida de “patrones sociales informales del grupo de trabajo”, y que estas son fuerzas motrices más fuertes que el salario, los períodos de descanso e influencias materiales similares, haciendo evidente la necesidad de comprender las motivaciones humanas y las reacciones de grupo a nivel laboral. (p. 208)

Con referencia a lo anterior, referido al componente subjetivo de los colaboradores, cabe citar lo expuesto por Chiavenato (Citado por Del Toro, Salazar y Gómez, 2011), quien denota como concepto central de la satisfacción laboral, la necesidad, la cual genera desequilibrio, produciendo “un estado de tensión o insatisfacción” (p. 209), que propende por el surgimiento o desarrollo de unas acciones tendientes al restablecimiento del perdido equilibrio; ante cuyos postulados se puede establecer que “la necesidad es una motivadora del comportamiento” (p. 209), la cual pierde fuerza motivadora cuando se ha suplido, sin embargo ante el surgimiento de una nueva necesidad se repite el ciclo. Al respecto cabe citar lo planteado por Del Toro, Salazar y Gómez (2011):

La satisfacción, desde el punto de vista puramente laboral, es un factor crítico a evaluar en la gestión de las empresas, dado que los trabajadores buscan suplir muchas de sus necesidades ejerciendo su actividad laboral, siendo un aspecto que genera, de manera por lo menos parcial, el impulso que los lleva a lograr los objetivos que la empresa le plantee. (p. 209)

En los marcos de las observaciones anteriores, se considera que la presente propuesta de intervención, que busca conjurar una insatisfacción generada ante la percepción de efectos negativos del trabajo sobre la salud, asentado en la variable estilos de vida individual; mediante

la potencialización de las competencias comunicativas de los integrantes del CDI de San José, como estrategia de mejora del incentivo emocional dado a los colaboradores.

### **Puesta en marcha.**

Para el desarrollo de cada una de las Fases se plantearon las siguientes actividades, objetivos, plan de calidad e indicadores de logro, con el fin de verificar el avance dentro del desarrollo de la estrategia.

<b>FASE</b>	<b>ACTIVIDADES ESPECIFICAS</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>INDICADORES DE LOGRO</b>
Fase 1. Identificar las falencias en el ámbito comunicativo organizacional.	Consulta bibliográfica que permita conceptualizar las características de una adecuada comunicación organizacional.	Identificar las características de una adecuada comunicación organizacional, con miras a elaborar instrumento que mida las mida, en el CDI San José de Manizales.	Karen Cardona	Insumos para la elaboración del instrumento de medición.
	Diseño del instrumento con el cual se realizará la recolección de la información, con miras a identificar las características de la comunicación organizacional.	Diseñar instrumento para características de la comunicación organizacional.	Karen Cardona	Datos obtenidos serán utilizados para la estructuración de las actividades a desarrollar. Ver ficha técnica No. 1.
	Aplicación entre los colaboradores, del instrumento diseñado para identificar características de la comunicación en el CDI.	Identificar las características de la comunicación, con el fin de establecer aquellas en las cuales existen falencias.	Karen Cardona	Identificación de las falencias en la comunicación interna.
	Análisis de los resultados e identificación de las falencias.	Analizar la información obtenida, con el fin de determinar y describir	Karen Cardona	Información recolectada y documentada de las falencias comunicativas entre

		las debilidades.		los colaboradores del CDI.
--	--	------------------	--	----------------------------

<b>FASE</b>	<b>ACTIVIDADES ESPECIFICAS</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>INDICADORES DE LOGRO</b>
Fase 2. Estructurar actividades tendientes a optimar las debilidades identificadas.	Diseño de actividades, de acuerdo a las debilidades identificadas, cuando la falencia se evidencia en el componente de la comunicación formal descendente.	Estructurar la guía orientadora para el desarrollo de actividades tendientes a fortalecer el componente comunicativo falente.	Karen Cardona	Guía orientadora de acciones a desarrollar, de acuerdo al componente falente. Ver ficha técnica 2.
	Diseño de actividades, de acuerdo a las debilidades identificadas, cuando la falencia se evidencia en el componente de la comunicación formal ascendente.	Estructurar la guía orientadora para el desarrollo de actividades tendientes a fortalecer el componente comunicativo falente.	Karen Cardona	Guía orientadora de acciones a desarrollar, de acuerdo al componente falente. Ver ficha técnica 3.
	Diseño de actividades, de acuerdo a las debilidades identificadas, cuando la falencia se evidencia en el componente de la comunicación formal horizontal.	Estructurar la guía orientadora para el desarrollo de actividades tendientes a fortalecer el componente comunicativo falente.	Karen Cardona	Guía orientadora de acciones a desarrollar, de acuerdo al componente falente. Ver ficha técnica 4.

<b>FASE</b>	<b>ACTIVIDADES ESPECIFICAS</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>INDICADORES DE LOGRO</b>
Fase 3. Desarrollar las actividades estructuradas.	Aplicar actividades, de acuerdo a las debilidades identificadas, cuando la falencia se evidencia en el componente de la comunicación formal descendente.	Potenciar competencia comunicativa falente.	Karen Cardona	Mejoramiento competencia comunicativa encontrada débil.

	Aplicar actividades, de acuerdo a las debilidades identificadas, cuando la falencia se evidencia en el componente de la comunicación formal ascendente.	Potenciar competencia comunicativa falente.	Karen Cardona	Mejoramiento competencia comunicativa encontrada débil.
	Aplicar actividades, de acuerdo a las debilidades identificadas, cuando la falencia se evidencia en el componente de la comunicación formal horizontal.	Potenciar competencia comunicativa falente.	Karen Cardona	Mejoramiento competencia comunicativa encontrada débil.

<b>FASE</b>	<b>ACTIVIDADES ESPECIFICAS</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>INDICADORES DE LOGRO</b>
Fase 4. Evaluar y retroalimentar los resultados obtenidos, determinando posibles nuevas acciones necesarias en el plan trazado.	Aplicación de instrumento de medición de competencias comunicativas organizacionales.	Identificar estado de competencias comunicativas organizacionales intervenidas.	Karen Cardona	Mejoramiento o desmejora de las competencias intervenidas con las actividades.
	Evaluar la información suministrada en los instrumentos.	Realizar valoración de los datos suministrados.	Karen Cardona	Identificar la percepción que en el momento de la nueva medición, tienen los colaboradores.
	Retroalimentar los datos obtenidos, con líderes de procesos.	Determinar efectividad o necesidad de mejora de las actividades desarrolladas.	Karen Cardona Líderes de procesos	Comprobar el impacto de las actividades en las competencias comunicativas.
	Coordinación con líderes de procesos, de la necesidad de mantener o fijar nuevas actividades para potenciar las competencias comunicativas organizacionales resistentes a la mejora.	Determinar acciones conjuntas, tendientes a la mejora continua de las competencias intervenidas.	Karen Cardona Líderes de procesos	Trazado de acciones orientados a la mejora continua.

**Ficha Técnica No. 1: Instrumento de recolección de información para identificar las competencias comunicativas organizacionales.**

<b>Nombre de actividad</b>	Instrumento de recolección de información para identificar las competencias comunicativas organizacionales.
<b>Objetivo</b>	Identificar las competencias comunicativas organizaciones de los colaboradores del CDI San José, determinando debilidades.
<b>Procedimiento y pasos a seguir</b>	<p>La aplicación del instrumento se desarrollara en cuatro momentos que permitirá su adecuado diligenciamiento.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reunir los colaboradores en sesiones de trabajo que permitan una adecuada apertura para el pretendido.</li> <li>2. Explicar el sentido práctico, necesario y confidencial de la información a suministrar; orientada a la estructuración de actividades para la mejora de las competencias comunicativas organizacionales.</li> <li>3. Pormenorizar los detalles del instrumento, aclarando sentido y utilidad de los diferentes ítems.</li> <li>4. Aplicar instrumentos a los colaboradores.</li> </ol>
<b>Materiales</b>	Instrumentos de medición y lapiceros.
<b>Logros y metas</b>	Establecer las competencias comunicativas organizacionales en las cuales la empresa se encuentra falente.

## INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE COMPETENCIAS COMUNICATIVAS ORGANIZACIONALES

A continuación encontrará una serie de características de la comunicación organizacional; se le pide el favor de valorar de 1 a 10 cada una de estas competencias, pensando en el flujo de la información que se presenta dentro de la organización por los diversos canales y redes que existen en ésta.

COMPETENCIA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Comunicación formal (descendente):</b> Existe fluidez de la información, la cual circula de arriba abajo, a lo largo de la línea jerárquica de la organización, es decir, desde los directivos y supervisores, hasta los subordinados; estableciéndose adecuadamente tareas, metas, instrucciones, información referente a políticas y procedimientos, señalamiento de problemas que necesiten de retroalimentación acerca del desempeño, etc.										
<b>Comunicación formal (ascendente):</b> La información fluye de abajo hacia arriba, desde los subordinados a sus supervisores y de estos a los niveles de dirección; permitiéndose que los trabajadores adquieran conciencia de que forman parte de la organización, y además propendiendo la obtención de mejoras a través de la retroalimentación desde los subordinados.										
<b>Comunicación formal (horizontal):</b> Existe una adecuada comunicación donde los mensajes fluyen entre personas del mismo nivel de la organización; lográndose una integración y coordinación de unidades independientes.										

¿Qué aspectos, no contemplados anteriormente, considera que a nivel de comunicación está fallando en su organización?:

---



---



---

**Gracias por su colaboración.**

**Ficha Técnica No. 2: Guía orientadora acciones a desarrollar con respecto a comunicación formal (descendente).**

<b>Nombre de actividad</b>	Interactúo con mi colaborador.
<b>Objetivo</b>	Generar comunicación efectiva y afectiva con los subalternos.
<b>Procedimiento y pasos a seguir</b>	<p>La actividad se desarrollará mediante talleres de sensibilización, en los cuales se buscará mover a la reflexión sobre la necesidad de una fluida comunicación con los colaboradores, enmarcada en el respeto, la efectividad y afectividad; siendo realizados en los siguientes momentos:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Taller sobre escucha eficaz.</li><li>2. Taller sobre habilidades sociales.</li><li>3. Taller sobre uso adecuado de la retroalimentación.</li><li>4. Taller sobre la confianza mutua.</li><li>5. Taller sobre simplificación del lenguaje.</li></ol>
<b>Materiales</b>	Ayudas educativas, lecturas, videos de sensibilización y reflexión, tablero, marcadores y fotocopias.
<b>Logros y metas</b>	Mejorar las maneras de comunicar y los contenidos de la información transmitida.

**Ficha Técnica No. 3: Guía orientadora acciones a desarrollar con respecto a comunicación formal (descendente).**

<b>Nombre de actividad</b>	Interactúo con mis líderes.
<b>Objetivo</b>	Generar comunicación efectiva y afectiva con los líderes de procesos.
<b>Procedimiento y pasos a seguir</b>	<p>La actividad se desarrollará mediante talleres de sensibilización, en los cuales se buscará mover a la reflexión sobre la necesidad de una fluida comunicación con los colaboradores, enmarcada en el respeto, la efectividad y afectividad; siendo realizados en los siguientes momentos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Taller sobre escucha eficaz.</li> <li>2. Taller sobre habilidades sociales.</li> <li>3. Taller sobre uso adecuado de la retroalimentación.</li> <li>4. Taller sobre la confianza mutua.</li> <li>5. Taller sobre simplificación del lenguaje.</li> </ol>
<b>Materiales</b>	Ayudas educativas, lecturas, videos de sensibilización y reflexión, tablero, marcadores y fotocopias.
<b>Logros y metas</b>	Mejorar las maneras de comunicar y los contenidos de la información transmitida.

**Ficha Técnica No. 4: Guía orientadora acciones a desarrollar con respecto a comunicación formal (descendente).**

<b>Nombre de actividad</b>	Interactúo con mis compañeros.
<b>Objetivo</b>	Generar comunicación efectiva y afectiva con los compañeros.
<b>Procedimiento y pasos a seguir</b>	<p>La actividad se desarrollará mediante talleres de sensibilización, en los cuales se buscará mover a la reflexión sobre la necesidad de una fluida comunicación con los colaboradores, enmarcada en el respeto, la efectividad y afectividad; siendo realizados en los siguientes momentos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Taller sobre escucha eficaz.</li> <li>2. Taller sobre habilidades sociales.</li> <li>3. Taller sobre uso adecuado de la retroalimentación.</li> <li>4. Taller sobre la confianza mutua.</li> <li>5. Taller sobre simplificación del lenguaje.</li> </ol>
<b>Materiales</b>	Ayudas educativas, lecturas, videos de sensibilización y reflexión, tablero, marcadores y fotocopias.
<b>Logros y metas</b>	Mejorar las maneras de comunicar y los contenidos de la información transmitida.

## 12. Referentes Bibliográficos

Álvarez, L., (2015). Satisfacción laboral, su medición y evaluación (Mensaje en un blog). Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/satisfaccion-laboral-su-medicion-y-evaluacion/>

Bravo, M., y Cárdenas, D., (2005). Relación entre el clima organizacional y el compromiso que poseen los trabajadores de una empresa de servicios de asesoría. Caracas, Venezuela. Universidad Católica Andrés Bello. Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAN7770.pdf>

Cortázar, L., y Chamorro, M., (2014). Incidencia del clima laboral en la calidad de atención en servicios de salud. Manizales, Colombia. Universidad Católica de Manizales. Recuperado de <http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10839/724/Lady%20L%20Cortazar%20Lozano.pdf?sequence=1>

Chiang, M., Nuñez, A., y Huerta, P., (2007). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral con los resultados, en grupos de docentes de instituciones de educación superior. Santiago de Chile, Chile. Universidad del Bio-Bio Concepción. icade. Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales, n° 72, septiembre-diciembre 2007, ISSN: 02 12-7377. Recuperado de <http://revistas.upcomillas.es/index.php/revistaicade/article/view/407/327>

Chiang, M., Salazar, M., y Nuñez, A., (2007). Clima organizacional y la satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital tipo 1. Santiago de Chile, Chile. Universidad del Bio-Bio Concepción. Revista Theoria, Vol. 16 (2): 61-76, 2007, ISSN 0717-196X. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/299/29916206.pdf>

Chiang, M., Salazar, M., Martín, M., y Nuñez, A., (2011). Clima organizacional y satisfacción laboral. Una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad. Santiago de Chile, Chile. Universidad del Bio-Bio Concepción. Revista Theoria, Vol. 16 (2): 61-76, 2007, ISSN 0717-196X. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/299/29916206.pdf>

Chiavenato, I., (2007). Introducción a la teoría general de la administración (7ª. Edición). México: Ed. McGRAW-HILL/ÍNTER AMERICAN A EDITORES, S.A. DE C.V.

Del Toro, J., Salazar, M., y Gómez, J., (2011). Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería. Barranquilla, Colombia. Universidad del Magdalena. Clío América. Julio - Diciembre 2011, Año 5 No. 10, p.p. 204 - 227. Recuperado de <http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/clioamerica/article/view/419>

Departamento administrativo de la función pública (2004). La Calidad de Vida Laboral para una Cultura de lo Público: Instrumentos para su Gestión. Bogotá, Colombia. Recuperado de

<https://es.scribd.com/document/181857534/La-Calidad-de-Vida-Laboral-Para-Una-Cultura-de-Lo-Publico>

Feris, T., y Castro, M., (2006). La importancia de la satisfacción laboral y el clima organizacional para un buen desempeño en la organización. Chía, Colombia. Universidad de la Sabana. Recuperado de <http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/2072/131386.pdf?sequence=1>

López, A., (2013). Estudio del clima laboral y diseño de un plan de intervención para la Gobernación de Caldas, desde la psicología organizacional. Manizales, Colombia. Recuperado de [http://ridum.umanizales.edu.co:8080/jspui/bitstream/6789/945/1/Lopez\\_Pacheco\\_Angela\\_Sofia\\_2013.pdf](http://ridum.umanizales.edu.co:8080/jspui/bitstream/6789/945/1/Lopez_Pacheco_Angela_Sofia_2013.pdf)

Ministerio de Educación (2012). Desarrollo integral en la primera infancia modalidades de educación inicial centros de desarrollo infantil. Bogotá, Colombia. Comisión intersectorial para la atención de la primera infancia “de cero a siempre”. Recuperado de [http://www.colombiaaprende.edu.co/html/familia/1597/articles-305302\\_recurso\\_Calidad.pdf](http://www.colombiaaprende.edu.co/html/familia/1597/articles-305302_recurso_Calidad.pdf)

Olarte, M., (2011). Los determinantes de la satisfacción laboral: Una revisión teórica y empírica. Bogotá, Colombia. Universidad Jorge Tadeo Lozano. Recuperado de

[http://avalon.utadeo.edu.co/programas/pregrados/economia/grupo\\_economia/tesis\\_liliana\\_olarte.pdf](http://avalon.utadeo.edu.co/programas/pregrados/economia/grupo_economia/tesis_liliana_olarte.pdf)

Páez, A., y Marín, S., (2014). Clima organizacional de la IPS Universidad Autónoma De Manizales (Tesis de maestría). Manizales, Colombia. Universidad Autónoma de Manizales. Recuperado de <http://repositorio.autonoma.edu.co/jspui/bitstream/11182/727/1/CLIMA%20ORGANIZACIONAL.pdf>

Peña, M., Díaz, M., y Puente, A., (2015). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar. Coahuila, México. Universidad Autónoma. Revista internacional administración & finanzas, volumen 8, numero 1. Recuperado de <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/riafin/riaf-v8n1-2015/RIAF-V8N1-2015-3.pdf>

Rodríguez, M., (2006). Clasificación de los Métodos Científicos Mensaje en un blog). Recuperado de <http://rodriguezhuamactomartin.blogspot.com.co/2006/10/clasificacin-de-los-mtodos-cientficos.html>

Ruperti, C., (2009). Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas (Mensaje en un blog). Recuperado de [http://corpimfor.blogspot.com.co/2009/07/clima-organizacional\\_27.html](http://corpimfor.blogspot.com.co/2009/07/clima-organizacional_27.html)

Salgado, J., Remeseiro, C., & Iglesias, M., (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME. La Coruña, España. Universidad de Santiago de Compostela.

Psicothema, 1996. Vol. 8, nº 2, pp. 329-335 ISSN 0214 - 9915 CODEN PSOTEG.  
Recuperado de <http://www.psicothema.com/pdf/31.pdf>

SURATEP (2002). Modelo de motivación y gestión humano. Bogotá, Colombia. Recuperado de  
<https://www.arlsura.com/index.php/centro-de-documentacion>

Trujillo, S., (2009). Medición de clima organizacional en COOMEVA EPS integrados IPS mediante el diseño, construcción y validación de un instrumento (Tesis de grado). Medellín, Colombia. Universidad De San Buenaventura. Recuperado de [http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/jspui/bitstream/10819/181/1/Medicion\\_Clima\\_Organizacional\\_Trujillo\\_2009.pdf](http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/jspui/bitstream/10819/181/1/Medicion_Clima_Organizacional_Trujillo_2009.pdf)

### 13. Anexos

#### Anexo No. 1 Instrumento para medir el clima laboral

##### CUESTIONARIO PARA EVALUAR CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL CDI SAN JOSÉ

Continuación encontrará una serie de preguntas para conocer su percepción acerca de diferentes aspectos relacionados con la entidad y de los cuales es importante tener conocimiento. Para esto debe responder a cada ítem, marcando con una equis (X) la opción que considere más adecuada según su percepción. Es necesario que recuerde diligenciar los campos que se refieren a datos generales, ya que ellos facilitan una adecuada tabulación de la encuesta. La encuesta es anónima y sus resultados son de carácter confidencial, le agradecemos responderla de manera totalmente honesta y desprevenida.

DIRECTIVO	ASESOR	PROFESIONAL	TECNICO	ASISTENCIAL

TIEMPO DE SERVICIO EN MESES: \_\_\_\_\_

GÉNERO: F\_\_ M\_\_

Se debe responder de acuerdo con los siguientes criterios:

**TA:** Totalmente de Acuerdo **A:** De Acuerdo **D:** En Desacuerdo **TD:** Totalmente en Desacuerdo

IMPORTANTE:

- No hay respuestas correctas o incorrectas.
- Es necesario que responda a la totalidad de los ítems.

ITEM	TD	D	A	TA
1. Conozco la misión y la visión de mi empresa				
2. Los objetivos de mi empresa son claros				
3. Los empleados de la empresa ponen en práctica los valores institucionales.				
4. La empresa 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 empresa 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 empresa				
14. La empresa me incentiva cuando alcanzo mis objetivos y metas.				
15. La empresa 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.				
<b>ITEM</b>	<b>TD</b>	<b>D</b>	<b>A</b>	<b>TA</b>
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 empresa, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales.				
28. Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la empresa.				
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 empresa.				
42. Me siento motivado para trabajar por el mejoramiento de 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 No. 2 Cuestionario de satisfacción en el trabajo

### ENCUESTA DE SATISFACCION LABORAL

#### CDI SAN JOSE MANIZALES

#### DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Por favor coloque una equis (X) en el espacio que corresponda a sus datos personales, no es necesario poner nombres ni apellidos.

SEXO F\_\_ M\_\_

Nombre del Cargo \_\_\_\_\_

Antigüedad en la empresa \_\_\_\_\_

Antigüedad en el Cargo \_\_\_\_\_

#### EDAD.

Menor de 20 años \_\_\_\_

De 21 a 29 \_\_\_\_

De 30 a 39 \_\_\_\_

De 40 a 49 \_\_\_\_

Más de 50 \_\_\_\_

Marque una equis (X) en el espacio de la afirmación que más se acerque a su grado de satisfacción en el trabajo. Cuando el concepto que expresa la variable no forme parte de la realidad de su empresa o de su cargo, marque la (X) en el espacio NO APLICA.

#### 1. En relación con la inducción recibida para el trabajo yo me siento.

Muy Satisfecho	Medianamente Satisfecho	Medianamente Insatisfecho	Muy Insatisfecho	No Aplica
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 2. En relación con la colaboración que existe entre las personas de mi grupo de trabajo, yo me siento:

Muy Satisfecho	Medianamente Satisfecho	Medianamente Insatisfecho	Muy Insatisfecho	No Aplica
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 3. En relación con las posibilidades que la empresa me da para tomar algunas decisiones en el trabajo, yo me siento:

Muy Satisfecho	Medianamente Satisfecho	Medianamente Insatisfecho	Muy Insatisfecho	No Aplica
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 4. En relación con mi horario de trabajo, yo me siento:

Muy Satisfecho	Medianamente Satisfecho	Medianamente Insatisfecho	Muy Insatisfecho	No Aplica
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 5. En relación con el número de horas extras que diariamente le dedico al trabajo, yo me siento:

Muy Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Insatisfecho <input type="checkbox"/>	Muy Insatisfecho <input type="checkbox"/>	No Aplica <input type="checkbox"/>
---	--	--	---	------------------------------------

6. En relación con las condiciones de ventilación de mi puesto de trabajo, yo me siento:

Muy Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Insatisfecho <input type="checkbox"/>	Muy Insatisfecho <input type="checkbox"/>	No Aplica <input type="checkbox"/>
---	--	--	---	------------------------------------

7. En relación como el jefe corrige mis errores, yo me siento:

Muy Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Insatisfecho <input type="checkbox"/>	Muy Insatisfecho <input type="checkbox"/>	No Aplica <input type="checkbox"/>
---	--	--	---	------------------------------------

8. En relación con la reinducción recibida para el trabajo, yo me siento:

Muy Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Insatisfecho <input type="checkbox"/>	Muy Insatisfecho <input type="checkbox"/>	No Aplica <input type="checkbox"/>
---	--	--	---	------------------------------------

9. En relación con las posibilidades que la empresa me da para idear mejoras en mi trabajo, yo me siento:

Muy Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Insatisfecho <input type="checkbox"/>	Muy Insatisfecho <input type="checkbox"/>	No Aplica <input type="checkbox"/>
---	--	--	---	------------------------------------

10. En relación con el ritmo o velocidad que me exige el trabajo, yo me siento:

Muy Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Insatisfecho <input type="checkbox"/>	Muy Insatisfecho <input type="checkbox"/>	No Aplica <input type="checkbox"/>
---	--	--	---	------------------------------------

11. En relación con la capacitación que me da la empresa para mejorar mi trabajo, yo me siento:

Muy Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Insatisfecho <input type="checkbox"/>	Muy Insatisfecho <input type="checkbox"/>	No Aplica <input type="checkbox"/>
---	--	--	---	------------------------------------

12. En relación con la solución que se le da a los conflictos de mi grupo de trabajo, yo me siento:

Muy Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Insatisfecho <input type="checkbox"/>	Muy Insatisfecho <input type="checkbox"/>	No Aplica <input type="checkbox"/>
---	--	--	---	------------------------------------

13. En relación con la variedad de tareas que tiene mi trabajo, yo me siento:

Muy Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Insatisfecho <input type="checkbox"/>	Muy Insatisfecho <input type="checkbox"/>	No Aplica <input type="checkbox"/>
---	--	--	---	------------------------------------

14. En relación con las condiciones de ruido en mi puesto de trabajo, yo me siento:

Muy Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Insatisfecho <input type="checkbox"/>	Muy Insatisfecho <input type="checkbox"/>	No Aplica <input type="checkbox"/>
---	--	--	---	------------------------------------

15. En relación con la acogida que el jefe le da a las sugerencias que le hago, relacionadas con el trabajo, yo me siento:

Muy Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Insatisfecho <input type="checkbox"/>	Muy Insatisfecho <input type="checkbox"/>	No Aplica <input type="checkbox"/>
---	--	--	---	------------------------------------

16. En relación con la información que me dan sobre los cambios futuros de la empresa, yo me siento:

Muy Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Insatisfecho <input type="checkbox"/>	Muy Insatisfecho <input type="checkbox"/>	No Aplica <input type="checkbox"/>
---	--	--	---	------------------------------------

17. En relación con la oportunidad de organizar y planear mi propio trabajo, yo me siento:

Muy Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Insatisfecho <input type="checkbox"/>	Muy Insatisfecho <input type="checkbox"/>	No Aplica <input type="checkbox"/>
---	--	--	---	------------------------------------

18. En relación con la información que me dan sobre los resultados de la empresa, yo me siento:

Muy Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Insatisfecho <input type="checkbox"/>	Muy Insatisfecho <input type="checkbox"/>	No Aplica <input type="checkbox"/>
---	--	--	---	------------------------------------

19. En relación con la importancia que la empresa le da a mi trabajo, yo me siento:

Muy Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Insatisfecho <input type="checkbox"/>	Muy Insatisfecho <input type="checkbox"/>	No Aplica <input type="checkbox"/>
---	--	--	---	------------------------------------

20. En relación con el recorrido entre mi casa y el trabajo, yo me siento:

Muy Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Insatisfecho <input type="checkbox"/>	Muy Insatisfecho <input type="checkbox"/>	No Aplica <input type="checkbox"/>
---	--	--	---	------------------------------------

21. En relación con la atención que la empresa le da a las sugerencias de mejoramiento, yo me siento:

Muy Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Insatisfecho <input type="checkbox"/>	Muy Insatisfecho <input type="checkbox"/>	No Aplica <input type="checkbox"/>
---	--	--	---	------------------------------------

22. En relación con la atención que exige la realización de mi trabajo, yo me siento:

Muy Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Insatisfecho <input type="checkbox"/>	Muy Insatisfecho <input type="checkbox"/>	No Aplica <input type="checkbox"/>
---	--	--	---	------------------------------------

23. En relación con las responsabilidades que el jefe me delega, yo me siento:

Muy Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Insatisfecho <input type="checkbox"/>	Muy Insatisfecho <input type="checkbox"/>	No Aplica <input type="checkbox"/>
---	--	--	---	------------------------------------

24. En relación con las condiciones de seguridad que existen en mi lugar de trabajo, yo me siento:

Muy Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Insatisfecho <input type="checkbox"/>	Muy Insatisfecho <input type="checkbox"/>	No Aplica <input type="checkbox"/>
---	--	--	---	------------------------------------

25. En relación con los descansos o pausas que la empresa me permite durante la jornada laboral, yo me siento:

Muy Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Insatisfecho <input type="checkbox"/>	Muy Insatisfecho <input type="checkbox"/>	No Aplica <input type="checkbox"/>
---	--	--	---	------------------------------------

26. En relación con las posibilidades que tengo en la empresa para ascender, yo me siento:

Muy Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Insatisfecho <input type="checkbox"/>	Muy Insatisfecho <input type="checkbox"/>	No Aplica <input type="checkbox"/>
---	--	--	---	------------------------------------

27. En relación con la frecuencia en que me relaciono con otras personas por razón de mi trabajo, yo me siento:

Muy Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Insatisfecho <input type="checkbox"/>	Muy Insatisfecho <input type="checkbox"/>	No Aplica <input type="checkbox"/>
---	--	--	---	------------------------------------

28. En relación con la estabilidad laboral que me da la empresa, yo me siento:

Muy Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Insatisfecho <input type="checkbox"/>	Muy Insatisfecho <input type="checkbox"/>	No Aplica <input type="checkbox"/>
---	--	--	---	------------------------------------

29. En relación con la participación que el jefe me ha dado para definir las metas que debo alcanzar, yo me siento:

Muy Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Insatisfecho <input type="checkbox"/>	Muy Insatisfecho <input type="checkbox"/>	No Aplica <input type="checkbox"/>
---	--	--	---	------------------------------------

**30. En relación con la oportunidad que el trabajo me da para de utilizar mis conocimientos, habilidades y experiencia, yo me siento:**

Muy Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Insatisfecho <input type="checkbox"/>	Muy Insatisfecho <input type="checkbox"/>	No Aplica <input type="checkbox"/>
---	--	--	---	------------------------------------

**31. En relación con la calidad de las relaciones que tengo con las personas de la empresa, yo me siento:**

Muy Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Insatisfecho <input type="checkbox"/>	Muy Insatisfecho <input type="checkbox"/>	No Aplica <input type="checkbox"/>
---	--	--	---	------------------------------------

**32. En relación como mi trabajo afecta mi salud, yo me siento:**

Muy Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Insatisfecho <input type="checkbox"/>	Muy Insatisfecho <input type="checkbox"/>	No Aplica <input type="checkbox"/>
---	--	--	---	------------------------------------

**33. En relación con la posibilidad de opinar sobre la solución de problemas de mi área, yo me siento:**

Muy Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Insatisfecho <input type="checkbox"/>	Muy Insatisfecho <input type="checkbox"/>	No Aplica <input type="checkbox"/>
---	--	--	---	------------------------------------

**34. En relación con el salario que recibo, yo me siento:**

Muy Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Insatisfecho <input type="checkbox"/>	Muy Insatisfecho <input type="checkbox"/>	No Aplica <input type="checkbox"/>
---	--	--	---	------------------------------------

**35. En relación con la forma como el jefe evalúa mi trabajo, yo me siento:**

Muy Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Insatisfecho <input type="checkbox"/>	Muy Insatisfecho <input type="checkbox"/>	No Aplica <input type="checkbox"/>
---	--	--	---	------------------------------------

**36. En relación con el progreso profesional que me ofrece el cargo que desempeño, yo me siento:**

Muy Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Insatisfecho <input type="checkbox"/>	Muy Insatisfecho <input type="checkbox"/>	No Aplica <input type="checkbox"/>
---	--	--	---	------------------------------------

**37. En relación con las prestaciones extralegales (primas, bonificaciones, prestamos) que la empresa me ofrece, yo me siento:**

Muy Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Insatisfecho <input type="checkbox"/>	Muy Insatisfecho <input type="checkbox"/>	No Aplica <input type="checkbox"/>
---	--	--	---	------------------------------------

**38. En relación con la postura corporal que debo adoptar cuando trabajo, yo me siento:**

Muy Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Insatisfecho <input type="checkbox"/>	Muy Insatisfecho <input type="checkbox"/>	No Aplica <input type="checkbox"/>
---	--	--	---	------------------------------------

**39. En relación con el tiempo libre en actividades diferentes a mi trabajo, yo me siento:**

Muy Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Insatisfecho <input type="checkbox"/>	Muy Insatisfecho <input type="checkbox"/>	No Aplica <input type="checkbox"/>
---	--	--	---	------------------------------------

**40. En relación con el reconocimiento que el jefe me da cuando logro los objetivos de mi trabajo, yo me siento:**

Muy Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Insatisfecho <input type="checkbox"/>	Muy Insatisfecho <input type="checkbox"/>	No Aplica <input type="checkbox"/>
---	--	--	---	------------------------------------

**41. En relación con el lugar donde está ubicada la empresa, yo me siento:**

Muy Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Insatisfecho <input type="checkbox"/>	Muy Insatisfecho <input type="checkbox"/>	No Aplica <input type="checkbox"/>
---	--	--	---	------------------------------------

**42. En relación con la posibilidad de trabajar en equipo, yo me siento:**

Muy Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente Insatisfecho <input type="checkbox"/>	Muy Insatisfecho <input type="checkbox"/>	No Aplica <input type="checkbox"/>
---	--	--	---	------------------------------------