

**Evaluación y análisis del clima organizacional en la IPS Coomultrasan de la ciudad de
Bucaramanga**

Rita Isabel Ortiz Cáceres

Javier Andrés Manrique Niño

**Trabajo de Grado para optar al título de
Especialista en Gerencia de Instituciones de Seguridad Social en Salud**

Rose Mary García Martínez

Magister en Gerencia

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

Facultad de Economía

Especialización en Gerencia de Instituciones de Seguridad Social en Salud

Bucaramanga

2022

Tabla de Contenido

Introducción.....	10
1.1 Planteamiento del problema.....	12
1.2 Formulación del problema	13
1.3 Sistematización del problema	14
1.4 Objetivos	14
1.4.1 Objetivo general	14
1.4.2 Objetivos específicos.....	14
1.5 Justificación	15
2. Marco Referencial	16
2.1 Antecedentes	16
2.1.1 Antecedentes internacionales	16
2.1.2 Antecedentes nacionales.....	17
2.1.3 Antecedentes regionales	18
2.2 Marco teórico	20
2.2.1 Clima organizacional.....	20
2.2.2 Tipos de clima organizacional.....	26
2.2.3 Dimensiones del clima organizacional	28
2.2.4 Factores de éxito que influyen en el clima organizacional.....	30
2.3 Marco contextual	31
2.4 Marco legal	33
3. Metodología de la investigación.....	40

3.1 Tipo de estudio.....	40
3.2 Enfoque	40
3.3 Población y muestra	41
3.3.1 Población	41
3.3.2 Muestra	41
3.4 Fuentes de información.....	42
3.4.1 Fuentes primarias.....	42
3.4.2 Fuentes secundarias	42
4. Instrumento tipo cuestionario para el diagnóstico de la percepción del clima organizacional en la Ips Coomultrasan	43
4.1 Relaciones laborales.....	43
4.2 Estilos de dirección y liderazgo	46
4.3 Sentido de pertenencia	49
4.4 Retribución.....	55
4.5 Disponibilidad de recursos.....	60
4.6 Estabilidad:	65
4.7 Claridad, coherencia en la dirección y participación de la toma de decisiones.....	69
4.8 Capacitación.....	73
5. Análisis de los resultados obtenidos de clima laboral en la IPS COOMULTRASAN para77 conocer los factores o variables de influencia en el desempeño y ambiente laboral.....	77
5.1 Resultados Obtenidos.....	77
5.2 Debilidades	78
5.3 Fortalezas u oportunidades	81

6. Recomendaciones de mejora para el clima organizacional con base en los resultados del diagnóstico aplicado en la Ips, con el fin de optimizar indicadores de rotación, desempeño y ...	82
ambiente laboral.....	82
6.1 Promover un liderazgo positivo y participativo.....	83
6.2 Impulsar la eficacia y efectividad del proceso comunicativo	84
6.3 Formar equipos de trabajo	84
6.4 Efectuar programas de aprendizaje para el personal que contribuya a mejorar las	85
condiciones laborales	85
6.5 Fomentar la motivación y satisfacción de los colaboradores.....	86
6.6 Obtener una visión integradora para el manejo del recurso humano	86
7. Conclusiones.....	87
Referencias	90

Pág.

Lista de Figuras

Pág.

Figura 1. <i>Conflictos entre compañeros de trabajo.</i>	43
Figura 2. <i>Existencia de un buen ambiente laboral.</i>	44
Figura 3. <i>Relaciones laborales entre los miembros de la entidad.</i>	44
Figura 4. <i>¿Se solucionan de forma oportuna los roces del personal?</i>	45
Figura 5. <i>¿Considera usted que el estilo directivo de su jefe inmediato es el adecuado?</i>	46
Figura 6. <i>¿Los objetivos, metas o funciones específicas de su área se han alcanzado gracias al estilo de dirección que maneja su director?</i>	47
Figura 7. <i>¿Consideran que el estilo de dirección ejercido es el adecuado? (Directivos).</i>	48
Figura 8. <i>¿Las políticas de direccionamiento que manejan están enfocadas para su bienestar?</i>	49
Figura 9. <i>¿La calidad de vida al interior de la IPS, amerita pensar en el sentido de pertenencia hacia la empresa?</i>	50
Figura 10. <i>¿Considera que sus compañeros de trabajo están motivados y comprometidos con la empresa?</i>	51
Figura 11. <i>¿Cree usted que sus subordinados se encuentran motivados y comprometidos con la empresa?</i>	52
Figura 12. <i>La forma de motivación e incentivos por parte del jefe inmediato ¿Es el apropiado para usted y sus compañeros, beneficia a la mejora del clima organizacional?</i>	53
Figura 13. <i>¿La manera de incentivar a sus empleados es la adecuada, para mejorar el clima laboral?</i>	54

Figura 14. <i>¿Considera que la forma de mando y liderazgo que ejerce su jefe inmediato proporciona respecto, confiabilidad y seguridad en su empresa?</i>	
Figura 15. <i>¿Su retribución salarial es inadecuada en relación a las responsabilidades y funciones de su cargo?.....</i>	55
Figura 16. <i>¿La carga laboral de sus colaboradores es inadecuada en comparación con la responsabilidad de su cargo?</i>	56
Figura 17. <i>¿Las condiciones laborales como jornadas de trabajo, vacaciones, beneficios legales, beneficios sociales, etc., son satisfactorias?</i>	57
Figura 18. <i>¿Existe correspondencia entre su salario y el esfuerzo para cumplir con su cargo?</i>	58
Figura 19. <i>¿Existen reconocimientos monetarios o de otra índole como compensación o exaltación por el desarrollo eficaz de sus funciones?</i>	59
Figura 20. <i>¿Existen reconocimientos monetarios o de otra índole como compensación o exaltación por el desarrollo eficaz de sus funciones?</i>	60
Figura 21. <i>¿La empresa brinda las condiciones de seguridad y protección establecidas por la Ley colombiana?</i>	61
Figura 22. <i>¿Las instalaciones de la empresa son propicias para el desarrollo óptimo de actividades?</i>	62
Figura 23. <i>¿Las condiciones físicas de su puesto de trabajo se ajusta a los requisitos para el desarrollo de sus funciones?</i>	63
Figura 24. <i>¿El equipo de oficina, mobiliario y maquinaria favorecen y facilitan el desarrollo de sus funciones?</i>	64
Figura 25. <i>¿Considera que la comunicación e información de la empresa esta sesgada o parcializada siendo de difícil acceso?</i>	65
Figura 26. <i>¿Cómo empleado sabe si la empresa tiene oportunidades de crecimiento?</i>	66
Figura 27. <i>¿Cómo percibe el nivel de crecimiento o de ascenso en la empresa?</i>	67

Figura 27. <i>¿Consulta con frecuencia bolsas de empleo?</i>	68
Figura 28. <i>¿Ha considerado renunciar a la empresa por no cumplir sus expectativas a mediano y largo plazo?</i>	69
Figura 29. <i>Como empleado, ¿Cuál es el grado de conocimiento que tiene de la misión visión, valores, y objetivos de la empresa?</i>	70
Figura 30. <i>¿Les he permitido realizar aportes o mejoras a las actividades que usted realiza? .</i>	71
Figura 31. <i>¿Las opiniones que usted realiza son tomadas en cuenta para la mejora de procesos organizacionales?</i>	72
Figura 32. <i>La misión institucional ¿Se ve plasmada en el quehacer diario de la institución? ...</i>	73
Figura 33. <i>Al usted ingresar a la compañía ¿recibió inducción?</i>	74
Figura 34. <i>¿Por medio de que se fomenta la educación y capacitación en la compañía?</i>	75
Figura 35. <i>¿La(s) capacitación(es) que usted ha recibido se ajustan las funciones que usted ejecuta?</i>	76
Figura 36. <i>¿La(s) capacitación(es) recibida(s) han mejorado su desempeño laboral?</i>	77

Resumen

El presente trabajo tuvo como objetivo Evaluar y analizar el Clima Organizacional en la IPS Coomultrasan de la ciudad de Bucaramanga. La metodología se basó en una investigación descriptivo - analítico. La cual permitió identificar diferentes falencias del clima organizacional, dejando ver las apreciaciones que tienen los miembros de la IPS sobre el clima organizacional. Los resultados dieron muestra de algunas debilidades, así como fortalezas y oportunidades que debe aprovechar la IPS para vencer los obstáculos y problemática encontrada. En estos resultados se pudo evidenciar según lo manifestado por los colaboradores, que la IPS presenta un ambiente pesado para laborar, existen malas relaciones interpersonales, falta de compromiso y de pertenencia, liderazgo negativo por parte de los jefes de área, inequidad en la retribución salarial, falta de un plan de recompensas, inestabilidad laboral y falta de un programa organizado de capacitaciones.

No obstante, a pesar de estas deficiencias, también se pudo hallar fortalezas y oportunidades que deben ser aprovechadas para contrarrestar estos aspectos negativos. Por ello, se desarrolló una serie de recomendaciones, enfocadas en promover un liderazgo positivo y participativo, impulsar procesos comunicativos eficaces, formar equipos de trabajo, desarrollar programas de aprendizaje, fomentar la motivación y satisfacción de los miembros de la Institución, y lograr una visión integradora de todo el recurso humano.

Palabras Claves: Evaluar, Clima Organizacional, Debilidades, Fortalezas, Recomendaciones, integración.

Abstract

The objective of this paper was to evaluate and analyze the Organizational Climate at the IPS Coomultrasan in the city of Bucaramanga. The methodology was based on descriptive - analytical research. This made it possible to identify different shortcomings in the organizational climate, showing the IPS members' perceptions of the organizational climate.

The results showed some weaknesses, as well as strengths and opportunities that IPS must take to overcome the obstacles and problems encountered. In these results it was possible to show, as stated by the collaborators, that the IPS presents a heavy environment to work, there are bad interpersonal relations, lack of commitment and belonging, negative leadership on the part of the heads of area, inequity in pay, lack of a reward plan, job instability and lack of an organized training program. However, despite these shortcomings, it was also possible to find strengths and opportunities that need to be exploited to counter these negative aspects.

Therefore, a series of recommendations were developed, focused on promoting positive and participatory leadership, promoting effective communication processes, forming work teams, developing learning programs, encourage motivation and satisfaction of the members of the Institution, and achieve an inclusive vision of the entire human resource.

Keywords: Evaluation, Organizational Climate, Weaknesses, Strengths, Recommendations, Integration.

Introducción

El entorno económico actual de las organizaciones, derivados de los cambios tecnológicos y sociales requiere la integración de elementos competitivos que le permitan a las empresas cumplir con su misión, especialmente si se habla de una Institución de Salud, donde la calidad de sus servicios, va derivado de la atención de sus colaboradores, el cual se ve afectado por el ambiente laboral donde ellos operan. Por lo tanto, la administración del recurso humano debe conservarse como un activo intangible el cual debe valorarse, integrar políticas que generen un clima organizacional propicio para desarrollar sus actividades.

El clima laboral se encuentra sujeto a diversas variables internas como el salario, el tipo de liderazgo, políticas empresariales, promociones, ascensos que lleven a un trabajador a generar un comportamiento organizacional, que dirija al trabajador a generar una satisfacción laboral, por ello las organizaciones y más precisamente los directivos deben establecer políticas corporativas humanizadas, centradas en su recurso humano, puesto que todas las actividades son desarrolladas por personas, que requieren de estímulos y buen trato para mejorar su rendimiento, productividad e innovación.

Todos los recursos son importantes en una organización, sin embargo, tanto los recursos financieros, tecnológicos, materiales y los comerciales, son manejados por personas, y sus resultados pueden verse afectados por la calidad del ambiente laboral. Las personas son el recurso más valioso de una organización, y son precisamente ellos, los que marcan la diferencia y permiten que una empresa logre excelentes resultados. Por ello, las características como el profesionalismo, el entusiasmo, habilidades, actitudes, lealtad y satisfacción laboral, influyen directamente sobre la productividad, calidad, imagen y con ello en la rentabilidad y competencia empresarial (Domínguez, Ramírez y García, 2013).

Por lo tanto, para esta investigación se realizó un diagnóstico del clima organizacional en la IPS Coomultrasan, basados en tres objetivos específicos: Se aplicó un instrumento tipo cuestionario, con el fin de determinar el clima organizacional en esta institución; analizar los resultados obtenidos de clima laboral, identificando aquellos factores o variables que tienen gran influencia en el desempeño y ambiente laboral y por último se efectuaron recomendaciones de mejora con base en los resultados del diagnóstico aplicado, con el fin de optimizar indicadores de rotación, desempeño y ambiente laboral. Dadas esta consideración, se realizó énfasis en el clima organizacional y todo lo que concierne a la motivación y satisfacción laboral sobre la incidencia en el cumplimiento de objetivos organizacionales.

1. Evaluación y análisis del clima organizacional en la IPS Coomultrasan de la ciudad de Bucaramanga

1.1 Planteamiento del problema

Coomultrasan es una entidad con cincuenta y seis años (56) años de experiencia empresarial y liderazgo en el sector cooperativo; que desde hace veinticinco (25) años incursionó en la prestación de servicios de salud (IPS). La cual se encuentra integrada por ciento treinta y cuatro (134) colaboradores, noventa y cuatro (94) directos y cuarenta (40) indirectos, que incluyen el área asistencial, de apoyo, servicios generales y administrativos.

La IPS Coomultrasan al igual que el resto de entidades de salud, no es ajena a las diferentes problemáticas que aquejan al sistema, y además sumado a ello se ha presentado dificultades que se relacionan directamente con el clima organizacional, puesto que se ha identificado un ambiente donde las personas trabajan bajo presión por el alto número de usuarios que se manejan, y se ha percibido en voz de los trabajadores la existencia de un ambiente de trabajo desfavorable debido a la mala relación existente entre jefes de área y colaboradores.

Adicional a ello, como colaboradores de la compañía, se puede destacar que el 70% de la planta de personal maneja contratos a un año, desatando con ello, una alta rotación no solo por la terminación de los contratos que no son renovados, sino por la incertidumbre que genera en los trabajadores, pues en cifras del año 2019 hubo una rotación no forzada de personal superior al 30% generado por colaboradores que presentaron renuncias laborales.

Así mismo, la carga laboral que asumen los trabajadores de los cargos que no son rápidamente contratados genera una sobrecarga laboral y el desarrollo de funciones bajo un alto

estrés por laborar bajo presión. Esto ha generado una serie de efectos que impactan no sólo en el ambiente de trabajo sino la ejecución de las funciones propias de los cargos y la atención a los diferentes usuarios, perturbando la atención cálida y humana que debe existir en un centro de salud, creando no solo una mala actitud de los colaboradores sino de la organización como tal.

En este sentido, los efectos en una entidad donde se presenta una baja percepción de satisfacción de sus trabajadores, puede generar graves consecuencias para la compañía, pues tal como menciona Chiang et al., (2010), un mal clima organizacional, genera insatisfacción de los trabajadores, generando un mal rendimiento, repercutiendo en la percepción de los clientes, que en este caso son los usuarios del centro asistencial, pues una mala motivación genera una mala atención, y en esta medida, al no precisar una estabilidad laboral por parte de la compañía, la visión del trabajador se enfoca hacia la búsqueda constante de hallar esa estabilidad y crecimiento que la empresa actual no le genera, y en esa búsqueda constante, no le permitirá desempeñar su cargo de forma adecuada, ni de obtener sentido de pertenencia que se necesita para lograr una compenetración entre trabajadores y empresa, generando una baja productividad laboral, que se ve reflejado en la falta de competitividad y crecimiento empresarial.

Esta problemática que se halla en la IPS Coomultrasan ha generado incumplimiento de los indicadores de gestión y, por lo tanto, interfiere en el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales.

1.2 Formulación del problema

¿De qué forma se evalúa y analizan los factores que influyen en el ambiente de trabajo en la IPS Coomultrasan y cuáles son los correctivos necesarios para su mejora?

1.3 Sistematización del problema

¿Cuál es la percepción del medio laboral en el que se encuentran los colaboradores en la

IPS Coomultrasan?

¿Cuáles son las variables o factores de influencia en el desempeño y ambiente de trabajo?

¿Cuáles son las recomendaciones para mejorar el clima laboral, de acuerdo a los resultados que arroje el trabajo de campo en la IPS Coomultrasan?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general.

Evaluar y analizar el clima organizacional en la IPS Coomultrasan de la ciudad de Bucaramanga.

1.4.2 Objetivos específicos

Aplicar un instrumento tipo cuestionario, con el fin de realizar el diagnóstico de la percepción del clima organizacional en la IPS COOMULTRASAN.

Analizar los resultados obtenidos de clima laboral en la IPS COOMULTRASAN para conocer los factores o variables de influencia en el desempeño y ambiente laboral.

Realizar recomendaciones para el clima organizacional con base en los resultados del diagnóstico aplicado en la IPS, con el fin de optimizar indicadores de rotación, desempeño y ambiente laboral.

1.5 Justificación

El recurso humano cumple un papel muy valioso en la actualidad y confluente en el crecimiento organizacional, además, se considera un activo muy valioso, pues permite, optimizar la actividad económica de una compañía, maximiza su valor, interactúa con los clientes, y permite un excelente servicio.

En esta medida, el recurso humano, ejerce una función transversal en los procesos u actividades que se llevan a cabo en una compañía. Por lo tanto, su comportamiento, tiene un vínculo directo con el funcionamiento y por su puesto en el logro de los objetivos organizacionales, pues tal como menciona Chiavenato (2004), el comportamiento organizacional es un estudio "...de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones", expresando con ello la interacción que existe en estos dos grupos, pues cada uno de ellas genera un efecto positivo o negativo, que se debe aprovechar o corregir.

La medición y el análisis del clima organizacional se convierten en un medio para dirigir a una organización de forma estratégica, ya que permite conocer la influencia positiva o negativa que se ejerce en las actividades desarrolladas para llevar a cabo el servicio que presta, así como la satisfacción del recurso humano que en ella labora. En este sentido, para que las organizaciones funcionen eficaz y eficientemente, es de suma importancia un clima laboral armonioso, por lo que se deben considerar todos aquellos aspectos que afectan el desempeño laboral de los colaboradores tanto en su conducta, desenvolvimiento, y el trato hacia los demás; así mismo, de la percepción que tengan estos del medio donde se desenvuelven (Galicia, García, & Hernández, 2017). El análisis del clima organizacional, permite mejorar la eficiencia empresarial, creando un ambiente

de trabajo ideal, donde los colaboradores son el centro de atención, porque a través de ellos una compañía puede lograr su crecimiento y competitividad.

Lo anterior, da muestra de la importancia del clima organizacional como eje de una compañía para el mejoramiento continuo, especialmente de un centro de salud, donde su servicio debe ser humano y cálido. El cual debe estar enfocado en satisfacer sus objetivos de asistencia, así como la satisfacción y confianza de todas las personas que allí laboran, por eso es de gran importancia que la IPS Coomultrasan desarrolle un estudio del clima organizacional, con el fin de identificar sus falencias y direccionar hacia un trabajo humanizado que le permita cumplir de la mejor manera sus objetivos y metas empresariales.

2. Marco Referencial

2.1 Antecedentes

2.1.1 Antecedentes internacionales

Los trabajos realizados anteriormente sobre el clima organizacional son variados, entre ellos, uno realizado por Rodríguez (2015), de la Universidad de las Fuerzas Armadas de Ecuador, desarrolló una propuesta de mejora del clima laboral y cultura organizacional en el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social, como requisito de grado de la Maestría en Recursos Humanos en Ecuador. El estudio tuvo como objetivo analizar el comportamiento del personal y su relación con el contexto empresarial, liderazgo, comunicación, relaciones colaboradores y subordinados, con el fin de diagnosticar las falencias o debilidades, donde la remuneración, carga laboral, estilo

de liderazgo son las falencias que más se muestran en esta investigación, para lo cual se desarrolló un plan de mejora, que permitiera un impacto positivo para todos los que laboran en esa institución.

Seguidamente en el ámbito internacional, se encontró el proyecto de grado de Antúnez, (2015), el cual desarrolló el trabajo titulado “Clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, Estado Aragua.”, de la Universidad de Carabobo. Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Venezuela. Esta investigación surgió debido a la existencia de debilidades en el clima organizacional que ha desencadenado en bajo rendimiento laboral de sus colaboradores, para lo cual se efectuó un diagnóstico de los factores determinantes que han afectado el clima organizacional. Además, el trabajo muestra el nivel de rendimiento y factores clave del clima organizacional que interfieren en el rendimiento de los empleados. La investigación estableció que los empleados se encuentran parcialmente motivados ya que a pesar de que cuentan con tecnología, organización y disponen de las herramientas necesaria para el trabajo en equipo, la remuneración no es la más adecuada, y que, por lo tanto, no cumplen sus expectativas. Por ello, los autores recomendaron la aplicación del modelo salarial de las 3R (remuneración, recompensa y reconocimiento).

2.1.2 Antecedentes nacionales

De igual manera en el ámbito nacional el proyecto realizado por Suárez y Martínez (2013), tuvo como objetivo el “Estudio de clima organizacional de la compañía de Hospital en Casa Coomeva de la Regional de Cali. Universidad Autónoma de Occidente”, donde se desarrolló un diagnóstico del contexto laboral de los colaboradores, así como de los factores que influyen en su desempeño y ambiente de trabajo con el fin de efectuar recomendaciones que permita mejorar,

mantener el clima organizacional, así como la satisfacción de sus integrantes. Los resultados que se desatacan son la iniciativa y creatividad de sus colaboradores, sin embargo, se notaron aspectos negativos, relacionados con el contexto ambiental de la organización, la ergonomía, relaciones y equipos de trabajo, y de jerarquía, por lo cual se propiciaron planes de acción para contrarrestar cada uno de los aspectos negativos que afectan el clima organizacional.

Desde este mismo ámbito y en similitud de objetivos, Sarmiento y Valero (2014), desarrollaron un plan de acción para mejorar el clima organizacional de la vicepresidencia técnica de Avianca, proyecto realizado en la Universidad Sergio Arboleda de la Especialización en Gerencia del Talento Humano. La investigación desarrolló un plan de acción para fortalecer el ambiente laboral de la Vicepresidencia Técnica, Dirección Calidad de AVIANCA de acuerdo con los resultados de la encuesta de clima laboral Great Place to Work 2012 y acorde con las políticas gestión humana de la organización. La investigación fue proyectiva con un total de 139 empleados. La muestra para recolección de información fue a través de tres (3) grupos focales con un total de 60 colaboradores y entrevistas personales con un (1) Gerente y cuatro (4) Jefes de turno, apoyados en los resultados de la encuesta de clima organizacional se analizaron las dimensiones que obtuvieron una calificación más baja en relación a las otras dimensiones. Las dimensiones fueron tres (3) credibilidad, respeto y camaradería. Al confrontar los resultados de la encuesta con la información recolectada, a partir de los grupos focales y las entrevistas, se generó un plan de acción para el mejoramiento del clima organizacional en el área de la Dirección de Calidad.

2.1.3 Antecedentes regionales

Bajo esta misma temática Romero (2012), desarrolló una Propuesta para el Mejoramiento del Clima Organizacional del Personal Policial de la Seccional de Tránsito y Transporte del

Departamento de Santander en la Universidad EAN. Facultad de Estudios en Ambientes virtuales. La investigación indagó la situación actual del clima organizacional de la Seccional de Tránsito Transporte del departamento de Policía Santander, efectuó un seguimiento a diferentes indicadores como renuncias, deserción, retiros por otras situaciones, traslados, denuncias y sanciones, con el fin de desarrollar un plan de intervención, y una propuesta de mejora, sobre aspectos administrativos y de gestión del talento humano, como psicológicos, sociales, familiares, afectivos y de uso del tiempo libre, con el fin de establecer los medios que desemboquen en la mejora del clima laboral, así como la disminución de indicadores negativos, evaluar expectativas de satisfacción, planeas de ejecución, programas y acciones vinculantes.

Correa y Vargas (2014), realizaron un diagnóstico del clima organizacional del Banco Inmobiliario de Floridablanca Santander de la Universidad de Santander UDES para requisito de grado de la Especialización en Mercadeo en la ciudad de Bucaramanga. La investigación se realizó por medio de recolección de datos a través de la encuesta y observación a los integrantes del grupo inmobiliario con el fin de determinar el desempeño, desarrollo de funciones, satisfacción, clima laboral, eficiencia, eficacia y adaptación al contexto organizacional. Se desarrolló un diagnóstico de factores internos y externos que pueden afectar a la compañía y que son directamente proporcionales, al desempeño, crecimiento y competitividad de los colaboradores. Basados en ello, se propuso un plan de mejora, donde los estudiantes propusieron el Banco Inmobiliario, enfocado en la consecución de la eficiencia, mejorar la ventilación y la iluminación de los puestos donde laboral. El proyecto dio recomendaciones en relación a la comunicación, tiempos de acceso, facilitación de la información con el fin de redundar en beneficios organizacionales, facilitando una comunicación efectiva y eficiente.

2.2 Marco teórico

2.2.1 Clima organizacional

Diversos autores han aportado conceptos acerca del clima organizacional y su importancia para la gestión eficiente de las actividades empresariales. El diccionario Larousse (como se citó en Alves, 2000) menciona que es un “conjunto de circunstancias en las que se vive”; así como el “conjunto de características objetivas y relativamente permanentes de la organización, percibidas por los individuos pertenecientes a la organización, que sirven para darle una cierta personalidad y que influyen en el comportamiento y las actitudes de sus miembros” (p. 2).

Castillo, Lengua y Pérez (2011), el autor expresa que el clima organizacional, esta relacionado “a la manera como las personas perciben el ambiente circundante de las organizaciones en las cuales interactúan (...) factores externos y factores internos, entendidos dentro de las dimensiones personales e institucionales de la empresa”. En esto, se fundamenta como una estrategia organizacional, siendo una fortaleza para desarrollar las actividades bajo máxima efectividad, y calidad.

De igual manera, Quiroga, (2007), cita que “el clima organizacional como el ambiente en que los miembros de una organización viven día a día sus relaciones laborales y que incide en su comportamiento y productividad” (p. 7).

Fernández (como se citó en Torres y Zegarra, 2014), muestra que “el clima organizacional son aquellas percepciones de los profesionales sobre los comportamientos organizativos que afectan el rendimiento en el trabajo; relacionados con los procesos de gestión... que influyen positiva o negativamente en el rendimiento del trabajo” (p. 3).

Reinoso y Araneda (2007), al clima se le describe a partir de una serie de propiedades, que son observados por sus integrantes, que en si no puede ser medido, pero si gestionado por la organización y suponen que todos los individuos que pertenecen a ella, deben tener la misma percepción de su clima.

Dávila, Escobar y Mulett (2011), hacen un recorrido histórico de los diferentes estudiosos sobre el clima laboral determinando a partir de ellos aportes importantes por ejemplo Kurt Lewin y otros investigadores, reconocieron *“la atmósfera creada por los diferentes estilos de liderazgo y las consecuencias que estos diferentes climas tenían en los comportamientos y actitudes de un grupo de jóvenes”* (p. 108).

Posterior a ello, se fundaron dos escuelas que permitieron reordenar y darle una conceptualización al Clima Organizacional, entre ellos, Gestalt y la escuela funcionalista. La primera, está enfocada en dos principios: *“Captar las cosas tal y como existen y darle un nuevo orden integrado a nivel del pensamiento, y en el segundo, el individuo se comporta de acuerdo a lo que percibe del trabajo”* y la segunda, *“...hace énfasis en el comportamiento individual y su relación con las características personales y el ambiente”* (Dávila, Escobar y Mulett, 2011, p. 5).

Además, Schneider (como se citó en Dávila, Escobar y Mulett, 2011), relacionaron que el ambiente de trabajo, está formado a partir de comportamientos vistos y asumidos en el ambiente organizacional por cada uno de los empleados, donde intervienen las variables, independiente, dependiente e interviniente:

“La variable independiente, determina la motivación, satisfacción o la productividad de los empleados pertenecientes a una organización;

Variable dependiente: El clima como una se refiere a las condiciones personales y del trabajo;

Variable interviniente: El clima como una está comprometida entre las dos variables mencionadas; por ende, puede ser comprendida como la realidad social y la conducta de los sujetos en un contexto empresarial” (Dávila, Escobar y Mulett, 2011, p. 108).

En resumen, bajo estos aportes el clima organizacional reúne aspectos importantes sobre las relaciones interpersonales evidenciadas en una organización, dichos factores, como conflictos, estrés e insatisfacción son detonantes para afectar el clima y satisfacción de los empleados.

En esta medida, el Clima, está envuelto en ciertos factores del medio de trabajo que pueden afectar a los trabajadores, por ello Álvarez (2008), cita las siguientes características:

- “Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.
- Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:
- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.)”

(p. 2).

Pace (como se citó en Gómez, 2015), la satisfacción laboral tiene un estrecho vínculo con el clima organizacional, definido “*como un patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes*” (p.25). Es decir, el clima laboral es el causante de la satisfacción o no del empleado de las condiciones internas que compongan la organización.

Jiménez y Moyano (2008), alude que las políticas organizacionales enfocadas en el recurso humano, pueden generar un equilibrio entre la vida laboral y la vida personal, permitiéndole un mejor desempeño.

Por otra parte, el estilo de liderazgo es una de las características de mayor injerencia sobre el clima organizacional, ante ello Salazar, Guerrero y otros (2009), menciona:

Los líderes de una organización desempeñan un papel activo en la formación y reforzamiento del clima y la cultura organizacional. Los líderes determinan qué se debe atender, medir y controlar; participan en los incidentes críticos y las crisis empresariales; planifican la enseñanza y el adiestramiento y establecen los criterios para el reclutamiento, selección, promoción, jubilación y segregación de los empleados”, (p. 2).

De esta forma, el liderazgo es una fuerza generadora de comportamiento organizacionales y de las funciones que la promueven. Por ello, previendo la importancia de esta imagen en las organizaciones es preciso que sus actuaciones sean fundamentadas en el respeto y el reconocimiento de su equipo de trabajo, de tal manera que brinde armonía al clima organizacional (Salazar, Guerrero y otros, 2009, p.6).

Los componentes de contexto interno están compuestos por la organización, el recurso humano y el sistema de producción o prestación de servicio. El autor Salazar, Guerrero y otros (2009), describen cada componente de la siguiente manera:

Organización: Compuesta por la estructura, comunicación, éxito y cumplimiento de metas y objetivos (Salazar, Guerrero y otros, 2009).

Recursos humanos: Relaciones laborales, capacitación, instrucción, satisfacción laboral, seguridad laboral, ausentismo entre otros (Salazar, Guerrero y otros, 2009).

Producción y prestación de servicios: Condiciones adecuadas y seguras en el desarrollo productivo o prestación de servicios, también se relaciona la tecnología, y materias primas etc., (Salazar, Guerrero y otros).

Los líderes de la organización, deben fomentar mediante su tipo de dirección, un adecuado clima laboral, que le permita a todos los trabajadores, ejercer sus funciones motivados y satisfechos para que de esta manera puedan darle cumplimiento a los objetivos y metas organizacionales, permitiendo la participación activa, decisiones y opiniones en el desarrollo de su trabajo (Pérez, Maldonado y Bustamante, 2006).

Forehand y Gilmer (como se citó en Pérez, Maldonado y Bustamante, 2006), mencionan que el clima organizacional es un “conjunto de características permanentes, tales como: el tamaño de la organización, la estructura organizativa, la complejidad de los sistemas organizacionales, el estilo de liderazgo y las orientaciones de las metas” (p. 9). Dentro de este enfoque hace referencia a los componentes que intervienen en el clima organizacional que están integrados con la dirección y comunicación dentro de la compañía que marcan las pautas de actuación dentro de ella.

Maldonado (como se citó en Pérez, Maldonado y Bustamante, 2006), plantea que “el ambiente de trabajo o clima organizacional puede ser entendido como un fenómeno socialmente construido, que surge de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo” (p. 8). De esta manera, se demuestra que el entorno empresarial es construido por las experiencias generadas en las relaciones interpersonales, actividades propias del trabajo y entorno que lo compone.

La gerencia, como cabeza líder de la organización, debe ejecutar todas aquellas acciones que enfoquen a todos los líderes a fomentar y mantener un adecuado clima organizacional, de tal manera que se proyecte una imagen positiva ante los colaboradores y con ello a todos sus grupos de interés (Mujica, 2009).

El recurso humano debe laborar bajo unas condiciones agradables, en un ambiente que genere garantías a través de las políticas humanizadas instauradas en la organización, que beneficie a todo su conglomerado y lo motive a cumplir todas sus actividades empresariales (Montes, como se citó en del Valle, 2018). El clima laboral tiene injerencia sobre el personal, lo cual confluye en acciones positivas o negativas, que pueden afectar la productividad, satisfacción y deserción laboral (Ceballos y Ceballos, 2008).

Cuando el clima organizacional, se desarrolla bajo un sistema de liderazgo negativo, rígido y desigual, sus actuaciones generan impactos negativos a los trabajadores y por ende a las organizaciones pues “generan inconformidad, conductas negativas como el ausentismo, apatía, intrigas, robos, conspiraciones y por ende bajo compromiso hacia la institución” (Ceballos y Ceballos, 2008, p. 10).

De esta forma, se puede decir, si los empleados se encuentran identificados y reconocidos por la organización donde laboran tendrá implicación en la permanencia de sus cargos, así menciona Domínguez et al., (2012), “posibilitan el desarrollo de las habilidades y capacidades colectivas y formando equipos de trabajo cohesionados, que en definitiva conducirán a que la organización sea más eficiente y logre sus objetivos” (p. 3).

De allí, nace la importancia del compromiso organizacional a través de la generación de cambios en la organización, con el fin de integrar valor al recurso humano, por ello Domínguez,

(2012), menciona que el compromiso organizacional impacta directamente, sobre las actitudes de los colaboradores y con ello, sobre los resultados, valores, baja deserción entre otras.

Se puede decir entonces que el compromiso organizacional genera en los trabajadores la motivación y sentido de pertenencia sobre los valores y metas de la organización haciéndola como propias.

Dadas las anteriores, apreciaciones, se puede decir, que el clima laboral es un determinante en la satisfacción laboral de sus trabajadores o colaboradores, a través de desarrollar políticas flexibles y laxas, permiten crear un ambiente armonioso, donde los trabajadores pueden integrar su vida personal y laboral. Las políticas empresariales basadas en la satisfacción del recurso humano, genera calidad de vida, además, de satisfacción, motivación, compromiso organizacional y productividad.

2.2.2 Tipos de clima organizacional

Autoritario - sistema I. La dirección, no cree en sus empleados, las decisiones son tomadas por el alto nivel de la empresa, los empleados trabajan bajo presión generando temor, la relación entre jefes y subalternos se establecen en el miedo y no existe una comunicación, solo imposiciones y mandos (Brancato y Juri, 2011).

Autoritario paternalista - sistema II. Hay confianza entre los líderes de la organización y los subalternos, aunque las decisiones sean tomadas por los niveles superiores, algunas veces se deciden en los niveles inferiores, es utilizado el método de castigo y recompensas para incentivar la motivación de sus colaboradores. En este tipo de dirección, no existe un sano ambiente laboral, más bien es un ambiente engañoso para el trabajador. (Brancato y Juri, 2011).

Consultivo - sistema III. Hay completa confianza por parte de la dirección para sus empleados, las decisiones se toman en los niveles más altos. Sin embargo, se le da al trabajador la oportunidad de manifestarse y son escuchadas sus opiniones. Se utilizan las recompensas y los castigos son ocasionales, hay satisfacción de necesidades, autoestima y existe interacción entre los equipos de trabajo (Brancato y Juri, 2011).

Participativo - sistema IV. Este tipo de clima establece una confianza en los empleados por parte de sus superiores y participan en la toma de decisiones, la comunicación es ascendente y descendente, permiten la participación activa de sus colaboradores para el desarrollo de mejores puestos de trabajo y mantienen un trabajo en equipo basado en estrategias que permite el cumplimiento de las metas propuestas (Brancato y Juri, 2011).

Clima psicológico. Este clima influye, en las percepciones que sume el trabajador por todo lo que lo rodea, tomando sus propios conceptos y actitudes. “Diversos factores dan forma al clima psicológico incluido los estilos de pensamiento individual, la personalidad, la estructura, la cultura y las interacciones sociales” (Brancato y Juri, 2011, p. 19).

Clima agregado. Son aquellos que se basan en la pertenencia de las personas, es un fenómeno individual que es real en los individuos teniendo menos experiencias desagradables e interactúan más con otros miembros para servir y dar forma a las percepciones de un grupo común (Brancato y Juri, 2011).

Clima colectivo. Los climas colectivos agrupan las percepciones individuales de las situaciones dadas en el entorno laboral y las mezcla en grupos evidenciándolas en resultados del clima laboral (Brancato y Juri, 2011).

Clima laboral. Este clima se puede considerar como un analizador de las cualidades organizacionales, el cual se enfatiza en el conjunto de experiencias vividas en una organización (Brancato y Juri, 2011).

2.2.3 Dimensiones del clima organizacional

Según Martínez (como se citó en Álvarez, 2008), existen nueve dimensiones que explican el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

1. Estructura: “Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo” (p. 4).
2. Responsabilidad “(Empowerment): Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha” (p. 4).
3. Recompensa: “Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho” (p. 4).
4. Desafío: “Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo” (p. 4).
5. Relaciones: “Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados” (p. 4).

6. Cooperación: “Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores” (p. 4).

7. Estándares: “Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento” (p. 4).

8. Conflictos: “Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan” (p. 4).

9. Identidad: “Es el sentimiento de pertenencia a la organización. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización” (p. 4).

En este mismo sentido, otros autores han hablado acerca de las dimensiones del clima organizacional, y entre ellos Litwin y Stringer (como se citó en Hernández, Méndez y Contreras, 2014), identificaron nueve (9) dimensiones que componen el clima organizacional, “Estructura, responsabilidad, remuneración, desafío, relaciones sociales, cooperación, estándares, conflictos e identificación con la organización” (p. 5).

Por otra parte, el autor Cardona y Zambrano, (2014), hace mención al factor de claridad, el cual “*hace referencia a la percepción que se tiene acerca de las alineaciones administrativas y su adecuación en la organización*” (p.3). El factor de claridad se puede asociar a la dimensión de la Estructura, pues el trabajador debe tener certeza de las funciones que tiene que desarrollar a través de planteamiento y lineamientos bien establecidos.

2.2.4 Factores de éxito que influyen en el clima organizacional

Independencia. Se basa en la autonomía que tiene las personas en el desarrollo de sus actividades (Brancato y Juri, 2011).

Condiciones físicas. Las condiciones físicas tienen que ver con las características que conforman la estructura física de la organización, como lo es la iluminación, espacios, herramientas, etc., (Brancato y Juri, 2011).

Liderazgo. Es la capacidad que tienen los líderes para ejercer su capacidad de dirección y de relación con los colaboradores (Brancato y Juri, 2011).

Relaciones. Este factor hace relación a los lazos de amistad que surgen en la compañía como el respeto, la forma de comunicarse, la cooperación o la falta de compañerismo, la familiaridad, son aspectos que condicionan las relaciones humanas percibidas por los grupos de interés, entre ellos los clientes (Brancato y Juri, 2011).

Implicación. Es el grado de pertenencia, entrega y compromiso. Es importante resaltar, que no existe una implicación adecuada, si no es visible unas buenas condiciones laborales (Brancato y Juri, 2011, p. 27).

Organización. Se relaciona a la existencia de métodos, directrices, y procesos establecidos, también, si existen equipos de trabajo o si se trabaja de forma aislada (Brancato y Juri, 2011).

Reconocimiento. Relacionado a un sistema de incentivos por el trabajo bien hecho (Brancato y Juri, 2011, p. 27).

Remuneraciones. La remuneración es parte crucial para la motivación. Por ello una baja remuneración, no contribuyen a un acertado clima laboral, pues no permite la mejora continua, ni valoración de los resultados.

Igualdad. Estima si los integrantes de una empresa son tratados con justicia (Brancato y

Juri, 2011).

Otros factores. Otros factores tienen relación con el clima laboral, y tiene que ver a las expectativas que tengan los colaboradores de su puesto de trabajo, la promoción, la seguridad, horarios, servicios médicos entre otros (Brancato y Juri, 2011).

Ante estos factores descritos por Brancato y Juri, otros autores dan sus apreciaciones, sobre los factores vinculantes al clima organizacional. Para Soberanes y Fuentes (2009), expresan que la motivación y el rendimiento afectan el clima organizacional. De acuerdo con Gan (como se citó en Bernal, Pedraza y Sánchez, 2015), mencionan que trabajos realizados por Elton Mayo evidenciaron la importancia que tiene el recurso humano para las organizaciones, pues de ellos depende que se cumplan o no los objetivos empresariales. Además, el mismo estudio estableció otras variables como “condiciones de trabajo, los sentimientos de los empleados, el sentido de pertenencia y los intereses colectivos, como factores determinantes de la productividad y de la satisfacción de los empleados, aspectos que, entre otros, forman parte del clima organizacional” (Bernal, Pedraza y Sánchez, 2015, p. 3).

En esta medida, el clima organizacional, tiene estrecha relación con la motivación, satisfacción y clima laboral, los cuales pueden influir de forma positiva o negativa y afectar el desempeño en las organizaciones.

2.3 Marco contextual

COOMULTRASAN, es una empresa asociativa de derecho privado, sin ánimo de lucro, de número variable de asociados, patrimonio variable e ilimitado, de duración indefinida, en la cual los usuarios son simultáneamente los aportantes y gestores de la misma. Fue fundada el 23 de noviembre de 1962, registrada según escritura pública 1022 del 9 de mayo de 1963 en la Notaría

Primera de Bucaramanga. El 21 de septiembre de 1979 adopta su razón social actual. Es una entidad con cincuenta y siete años (57) años de experiencia empresarial y liderazgo en el sector cooperativo; que desde hace veinticinco (25) años incursionó en la prestación de servicios de salud (IPS), la cual se encuentra integrada por ciento treinta y cuatro (134) colaboradores, noventa y cuatro (94) directos y cuarenta (40) indirectos, que incluyen el área asistencial, de apoyo, servicios generales y administrativos.

COOMULTRASAN, tiene como objetivo principal la promoción social y económica de la persona, buscando elevar el nivel de vida y el de su familia, a través de la producción y distribución de bienes y servicios, a sus asociados, a otras empresas del sector y a la comunidad en general (Coomultrasan, 2019).

Las áreas de atención de la IPS COOMULTRASAN en la ciudad de Bucaramanga corresponde a los siguientes servicios:

- Consulta de Medicina General y Especializada.
- Imagenología: Rayos X, Ecografía, Ecografía tridimensional.
- Odontología General y Especializada.
- Laboratorio Clínico General y Especializado.
- Laboratorio de Citología
- Cardiología General y Vascular.
- Servicio Farmacéutico.
- Salud Ocupacional.
- Programas de Promoción y Prevención.

La IPS tiene convenios o contratos para la prestación de los servicios de salud a sus usuarios de la EPS Medimas, EPS Sura, Allianz y Club Vital, atendiendo alrededor de dos mil quinientos veinte usuarios.

El domicilio principal es la Carrera 35 A No. 48-57/59, municipio de Bucaramanga, departamento de Santander, República de Colombia. La Cooperativa tiene dependencias donde desarrolla su objeto social en otros departamentos del País, como Norte de Santander, el Sur del Cesar y Boyacá (Coomultrasan, 2019).

La Cooperativa se encuentra bajo la inspección, control y vigilancia de la Superintendencia de Economía Solidaria y Superintendencia Nacional de Salud. En sus aspectos tributarios es una entidad del Régimen Tributario Especial que tributa sobre sus beneficios netos o excedentes a la tarifa única especial del 20%. El impuesto es tomado en su totalidad del Fondo de Educación y Solidaridad de que trata el artículo 54 de la Ley 79 de 1988 (Coomultrasan, 2019).

Los órganos de la Administración son la Asamblea General, Consejo de Administración y el Gerente General quien es el Representante Legal de la Cooperativa, las ausencias son suplidas por el Suplente que determine el Consejo de Administración, el cual asumirá todas las funciones y facultades de éste durante su ausencia (Coomultrasan, 2019).

2.4 Marco legal

Constitución Política de Colombia de 1991. En su primer artículo "... fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general". De igual manera los artículos 16, 17, 20, 25, 49, 53 y 57, los cuales expresan los derechos de todos los colombianos, el libre desarrollo de su personalidad, derecho a ser libres, libertad de expresión, derecho al trabajo en condiciones dignas y justas, garantía a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario, trabajo en igualdad de oportunidades, entre otros (Constitución Política de Colombia de 1991).

Código Sustantivo de Trabajo. En su artículo 57 menciona las obligaciones de los empleadores.

Artículo 57. Obligaciones especiales del empleador. Son obligaciones especiales del empleador:

1. Poner a disposición de los trabajadores o colaboradores, salvo estipulación en contrario, los instrumentos adecuados y las materias primas necesarias para la realización de las labores.

2. Procurar a los trabajadores locales apropiados y elementos adecuados de protección contra los accidentes y enfermedades profesionales en forma que se garanticen razonablemente la seguridad y la salud.

3. Prestar inmediatamente los primeros auxilios en caso de accidente o de enfermedad. A este efecto en todo establecimiento, taller o fábrica que ocupe habitualmente más de diez (10) trabajadores, deberá mantenerse lo necesario, según reglamentación de las autoridades sanitarias.

4. Pagar la remuneración pactada en las condiciones, períodos y lugares convenidos.

5. Reposar absoluto respeto a la dignidad personal del trabajador, a sus creencias y sentimientos.

6. Ofrecer al trabajador las licencias necesarias para el ejercicio del sufragio; para el desempeño de cargos oficiales transitorios de forzosa aceptación; en caso de grave calamidad doméstica debidamente comprobada; para desempeñar comisiones sindicales inherentes a la organización o para asistir al entierro de sus compañeros, siempre que avise con la debida oportunidad al empleador o a su representante y que, en los dos (2) últimos casos, el número de los que se ausenten no sea tal que perjudique el funcionamiento de la empresa. En el reglamento de trabajo se señalarán las condiciones para las licencias antedichas. Salvo convención en

contrario, el tiempo empleado en estas licencias puede descontarse al trabajador o compensarse con tiempo igual de trabajo efectivo en horas distintas de su jornada ordinaria, a opción del empleador.

7. Dar al trabajador que lo solicite, a la expiración de contrato, una certificación en que consten el tiempo de servicio, la índole de la labor y el salario devengado; e igualmente, si el trabajador lo solicita, hacerle practicar examen sanitario y darle certificación sobre el particular, si al ingreso o durante la permanencia en el trabajo hubiere sido sometido a examen médico. Se considera que el trabajador, por su culpa, elude, dificulta o dilata el examen, cuando transcurrido cinco (5) días a partir de su retiro no se presenta donde el médico respectivo para la práctica del examen, a pesar de haber recibido la orden correspondiente.

8. Pagar al trabajador los gastos razonables de venida y de regreso, si para prestar sus servicios lo hizo cambiar de residencia, salvo si la terminación del contrato se origina por culpa o voluntad del trabajador. Si el trabajador prefiere radicarse en otro lugar, el empleador le debe costear su traslado hasta la concurrencia de los gastos que demandaría su regreso al lugar donde residía anteriormente. En los gastos de traslado del trabajador, se entienden comprendidos los de los familiares que con el convivieren;

9. Cumplir el reglamento y mantener el orden, la moralidad y el respeto a las leyes.

10. Conceder al trabajador en caso de fallecimiento de su cónyuge, compañero o compañera permanente o de un familiar hasta el grado segundo de consanguinidad, primero de afinidad y primero civil, una licencia remunerada por luto de cinco (5) días hábiles, cualquiera sea su modalidad de contratación o de vinculación laboral. La grave calamidad doméstica no incluye la Licencia por Luto que trata este numeral.

Este hecho deberá demostrarse mediante documento expedido por la autoridad competente, dentro de los treinta (30) días siguientes a su ocurrencia.

PARÁGRAFO. Las EPS tendrán la obligación de prestar la asesoría psicológica a la familia.

11. Conceder en forma oportuna a la trabajadora en estado de embarazo, la licencia remunerada consagrada en el numeral 1 del artículo 236, de forma tal que empiece a disfrutarla de manera obligatoria una (1) semana antes o dos (2) semanas antes de la fecha probable del parto, según decisión de la futura madre conforme al certificado médico a que se refiere el numeral 3 del citado artículo 236.

Artículo 58: Obligaciones especiales del trabajador. 41 obligaciones especiales del trabajador. Son obligaciones especiales del trabajador:

1a. Realizar personalmente la labor, en los términos estipulados; observar los preceptos del reglamento y acatar y cumplir las órdenes e instrucciones que de modo particular la impartan el empleador o sus representantes, según el orden jerárquico establecido.

2a. No comunicar con terceros, salvo la autorización expresa, las informaciones que tenga sobre su trabajo, especialmente sobre las cosas que sean de naturaleza reservada o cuya divulgación pueda ocasionar perjuicios al empleador, lo que no obsta para denunciar delitos comunes o violaciones del contrato o de las normas legales del trabajo ante las autoridades competentes.

3a. Conservar y restituir un buen estado, salvo el deterioro natural, los instrumentos y útiles que le hayan sido facilitados y las materias primas sobrantes.

4a. Guardar rigurosamente la moral en las relaciones con sus superiores y compañeros

5a. Comunicar oportunamente al empleador las observaciones que estime conducentes a evitarle daños y perjuicios.

6a. Prestar la colaboración posible en casos de siniestro o de riesgo inminente que afecten o amenacen las personas o cosas de la empresa o establecimiento.

7a. Observar las medidas preventivas higiénicas prescritas por el médico del patrono o por las autoridades del ramo; y

8a. Observar con suma diligencia y cuidado las instrucciones y órdenes preventivas de accidentes o de enfermedades profesionales Este hecho deberá demostrarse mediante documento expedido por la autoridad competente, dentro de los treinta (30) días siguientes a su ocurrencia.

De igual manera, en el título XI reglamenta la Higiene y Seguridad en el trabajo, artículo 348 relaciona las obligaciones de todo empleador respecto a la seguridad y salud en el trabajo que debe existir en procura de la protección de todos sus colaboradores.

Ley 9 de 1979. Reglamenta los acuerdos de la OMS. En su título III establece los lineamientos de salud ocupacional, por lo tanto, en su artículo 80 muestra lo siguiente:

ARTICULO 80. Para preservar, conservar y mejorar la salud de los individuos en sus ocupaciones la presente Ley establece normas tendientes a:

- a) Prevenir todo daño para la salud de las personas, derivado de las condiciones de trabajo;
- b) Proteger a la persona contra los riesgos relacionados con agentes físicos, químicos, biológicos, orgánicos, mecánicos y otros que pueden afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo;
- c) Eliminar o controlar los agentes nocivos para la salud en los lugares de trabajo;
- d) Proteger la salud de los trabajadores y de la población contra los riesgos causados por las radiaciones;

e) Proteger a los trabajadores y a la población contra los riesgos para la salud provenientes de la producción, almacenamiento, transporte, expendio, uso o disposición de sustancias peligrosas para la salud pública.

Resolución 002646 de 2008. “Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional”. El artículo 6, da muestra de los riesgos que pueden estar expuestos los trabajadores en el interior de las empresas.

Artículo 6. Factores psicosociales intralaborales que deben evaluar los empleadores. La evaluación de los factores psicosociales del trabajo comprende la identificación tanto de los factores de riesgo como de los factores protectores, con el fin de establecer acciones de promoción de la salud y prevención de la enfermedad en la población trabajadora. Los empleadores deben identificar, como mínimo, los siguientes aspectos enmarcados en las categorías de factores existentes en la empresa:

a) Gestión organizacional: Se refiere a los aspectos propios de la administración del recurso humano, que incluyen el estilo de mando, las modalidades de pago y de contratación, la participación, el acceso a actividades de inducción y capacitación, los servicios de bienestar social, los mecanismos de evaluación del desempeño y las estrategias para el manejo de los cambios que afecten a las personas, entre otros.

b) Características de la organización del trabajo: Contempla las formas de comunicación, la tecnología, la modalidad de organización del trabajo y las demandas cualitativas y cuantitativas de la labor.

c) Características del grupo social de trabajo: Comprende el clima de relaciones, la cohesión y la calidad de las interacciones, así como el trabajo en equipo.

d) Condiciones de la tarea: Incluyen las demandas de carga mental (velocidad, complejidad, atención, minuciosidad, variedad y apremio de tiempo); el contenido mismo de la tarea que se define a través del nivel de responsabilidad directo (por bienes, por la seguridad de otros, por información confidencial, por vida y salud de otros, por dirección y por resultados); las demandas emocionales (por atención de clientes); especificación de los sistemas de control y definición de roles.

e) Carga física: Comprende el esfuerzo fisiológico que demanda la ocupación, generalmente en términos de postura corporal, fuerza, movimiento y traslado de cargas e implica el uso de los componentes del sistema osteomuscular, cardiovascular y metabólico, conforme a la definición correspondiente consignada en el artículo 3o de la presente resolución.

f) Condiciones del medioambiente de trabajo: Aspectos físicos (temperatura, ruido, iluminación, ventilación, vibración); químicos; biológicos; de diseño del puesto y de saneamiento, como agravantes o coadyuvantes de factores psicosociales.

g) Interfase persona-tarea: Evaluar la pertinencia del conocimiento y habilidades que tiene la persona en relación con las demandas de la tarea, los niveles de iniciativa y autonomía que le son permitidos y el reconocimiento, así como la identificación de la persona con la tarea y con la organización.

h) Jornada de trabajo: Contar con información detallada por áreas y cargos de la empresa sobre duración de la jornada laboral; existencia o ausencia de pausas durante la jornada, diferentes al tiempo para las comidas; trabajo nocturno; tipo y frecuencia de rotación de los turnos;

número y frecuencia de las horas extras mensuales y duración y frecuencia de los descansos semanales.

- i) Número de trabajadores por tipo de contrato.
- j) Tipo de beneficios recibidos a través de los programas de bienestar de la empresa: Programas de vivienda, educación, recreación, deporte, etc.
- k) Programas de capacitación y formación permanente de los trabajadores.

3. Metodología de la investigación

3.1 Tipo de estudio

El tipo de estudio fue descriptivo – analítico. Descriptivo porque “*se reseñan las características o rasgos de la situación fenómeno objeto de estudio*” (Bernal, 2010, p. 130). En ese caso su desarrollo se basó en el estudio del clima organizacional en la IPS COOMULTRASAN, lo cual permitió conocer las opiniones o percepciones de los colaboradores de la regional de Bucaramanga mediante la aplicación de un cuestionario, donde su resultado sirvió de análisis para la ejecución de unas recomendaciones de mejora del Clima Organizacional.

3.2 Enfoque

El enfoque de la investigación fue Mixto, el cual representa “...un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación que implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos...” que, por medio de su combinación y análisis, permite realizar conclusiones de la información recolectada y lograr una mayor comprensión del fenómeno objeto de estudio (Hernández y Mendoza, 2008, p.10).

3.3 Población y muestra

3.3.1 Población.

Correspondió a ciento treinta y cuatro (134) colaboradores y directivas de la IPS COOMULTRASAN que integran la sede de la ciudad de Bucaramanga.

3.3.2 Muestra.

Con base en la población, se aplicó el método de muestreo aleatorio simple, con la fórmula de población finita, con el fin de estimar el dato muestral más conveniente para validar los resultados del instrumento. La fórmula se aplicó a una población ciento treinta y cuatro (134) colaboradores de la IPS COOMULTRASAN:

$$N = \frac{Z^2 p * q * N}{Ne^2 + Z^2 p * q}$$

n = Tamaño de la muestra p = Probabilidad de
ocurrencia del evento 50% = 0.5 q = Probabilidad de
no ocurrencia 50% = 0.5 e = Grado de error máximo

8% = 0.08

Z = Nivel de confianza 1.96

$$n = \frac{1,96^2 0,5 * 0,5 * 134}{Ne^2 + Z^2 p * q}$$

$$n = \frac{3,84 * 0,25 * 134}{134 + 0,0064 * 3,84 * 0,25}$$

$$n = \frac{129,65}{0,8576 + 0,96}$$

$$n = \frac{129,65}{1,775} \quad n = 73$$

Se aplicaron 73 encuestas, que correspondió al 54% del total de colaboradores de la IPS COOMULTRASAN.

3.4 Fuentes de información

3.4.1 Fuentes primarias

Las fuentes de información primaria son aquellas que se toman dentro de la organización, se tomará información de primera mano mediante un cuestionario (Véase Anexo A) aplicado a los colaboradores que consta de preguntas de selección múltiple con el fin de obtener el diagnóstico correspondiente al clima laboral en la IPS COOMULTRASAN. El cuestionario aplicado fue tomado de Abella y Torres (2009), con algunas modificaciones y criterios de los autores del presente proyecto. Se consideró la aplicación de este cuestionario pues abarca nueve (9) variables importantes como lo son: Relaciones laborales, estilos de dirección y liderazgo, sentido de pertenencia, retribución, estabilidad, claridad, coherencia en la dirección y participación en la toma de decisiones y capacitación, las cuales permitirán obtener un panorama del clima organizacional de la IPS.

3.4.2 Fuentes secundarias

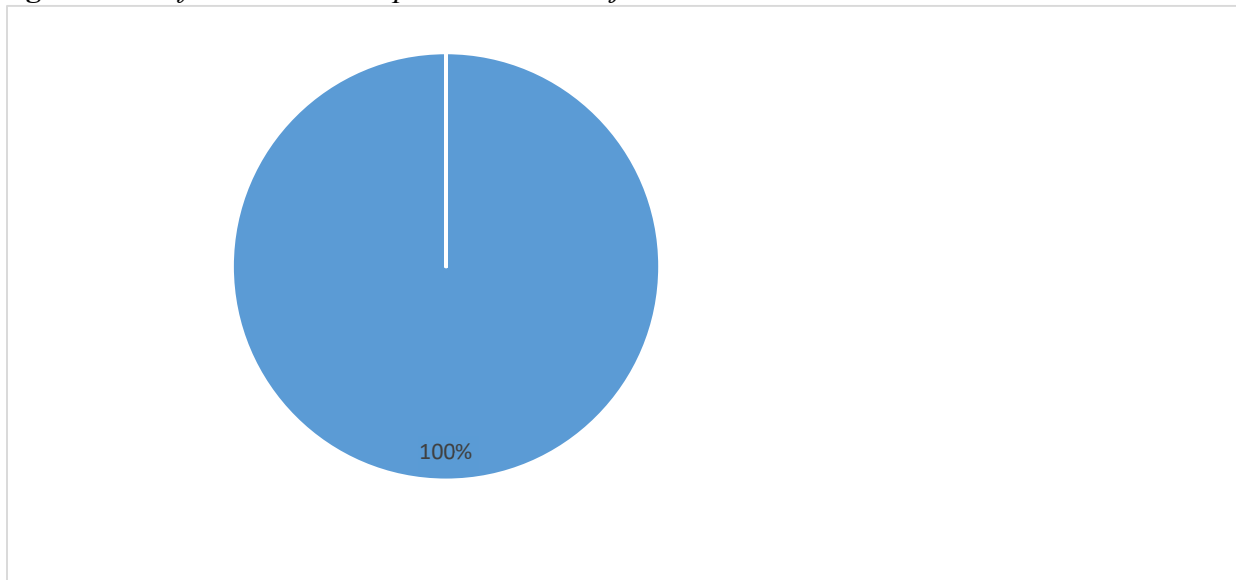
Para el análisis y diagnóstico del trabajo, se acudió a escritos que lograron ampliar la visión conceptual y práctica de los diferentes aspectos relacionados con el tema de investigación. Se tomará información de textos especializados en el tema, Internet y otras fuentes de información, que permitió ampliar los conocimientos necesarios sobre el tema.

4. Instrumento tipo cuestionario para el diagnóstico de la percepción del clima organizacional en la Ips Coomultrasan

4.1 Relaciones laborales: trabajo en equipo, colaborativo, relaciones interpersonales respetuosas y consideradas

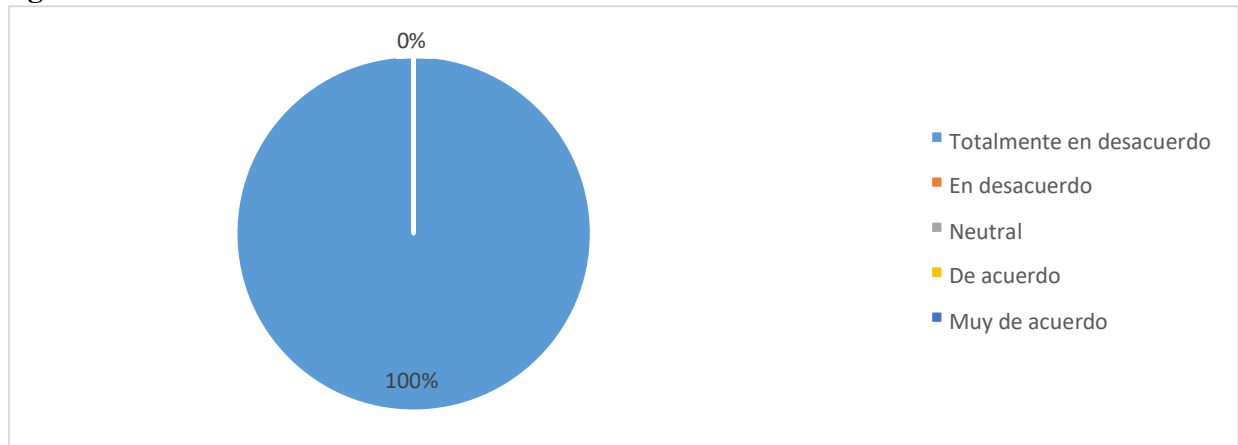
Pregunta 1. ¿Se han presentado conflictos entre sus compañeros de trabajo?

Figura 1. Conflictos entre compañeros de trabajo.



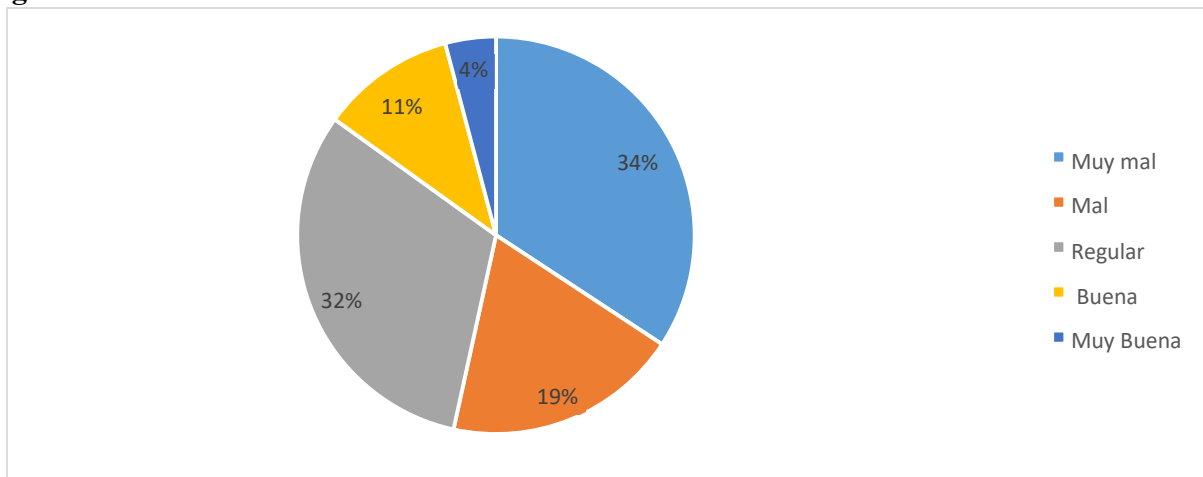
En ésta gráfica es evidente que el 59% de los encuestados que corresponde a 43 colaboradores de la IPS, afirman que, si se han presentado situaciones de conflicto en la IPS, por lo cual corresponde a uno de los factores que se deben mejorar con el fin de establecer un adecuado clima organizacional.

Pregunta 2. ¿Considera que existe un buen ambiente laboral entre los colaboradores de la empresa? (directivos).

Figura 2. Existencia de un buen ambiente laboral.

Por su parte los jefes de área (8) también coinciden que no existe un buen ambiente laboral entre los colaboradores de la IPS.

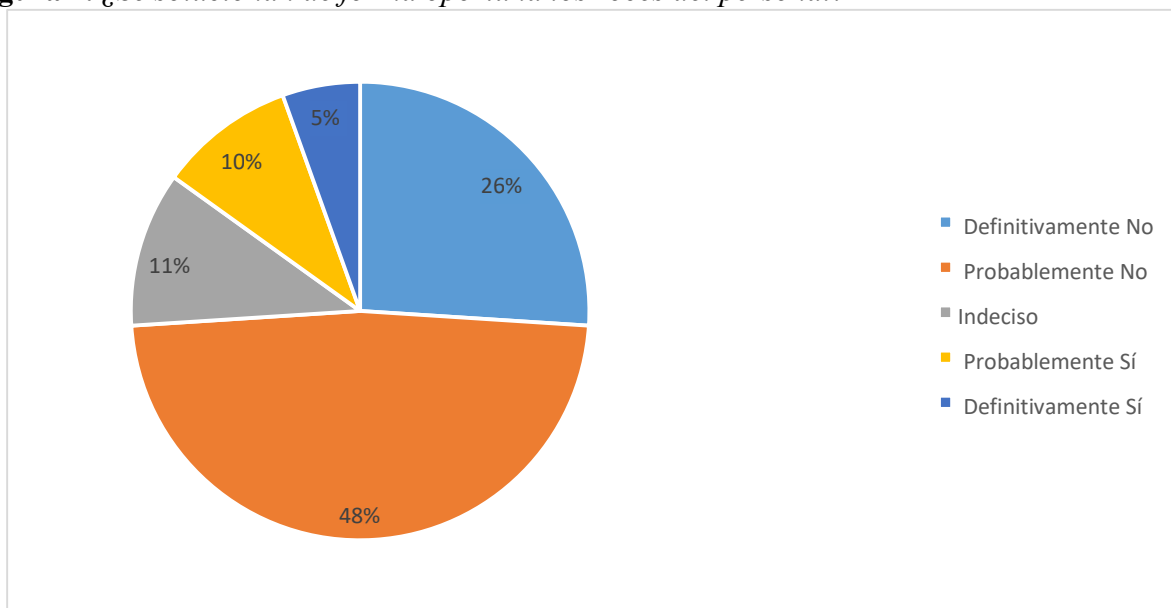
Pregunta 3. ¿Cómo ve usted las relaciones laborales entre los miembros de la entidad?

Figura 3. Relaciones laborales entre los miembros de la entidad.

La grafica deja ver que el 85% de los colaboradores consideran que el clima laboral es malo y solo el 15% considera que es satisfactorio. Esta situación conduce que se deben desarrollar estrategias que mejoren las relaciones interpersonales entre los colaboradores.

Pregunta 4. ¿Se solucionan de forma oportuna los roces del personal?

Figura 4. *¿Se solucionan de forma oportuna los roces del personal?*

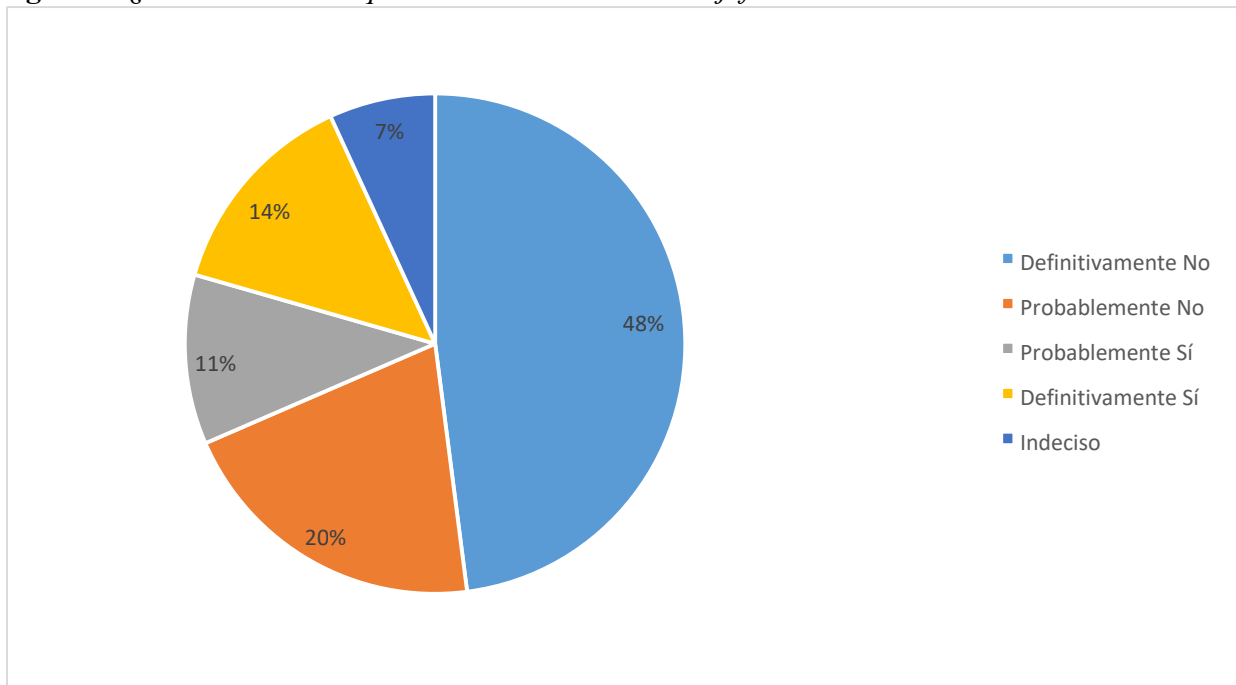


En la IPS el 85% de los colaboradores manifiestan que no se solucionan oportunamente los roces, lo que ha ocasionado que se aumente las fricciones y deterioro del clima organizacional, solo el 15% manifiesta que, si solucionan a tiempo, mientras que el 11% se encuentran indecisos. Esta situación requiere del desarrollo efectivo de estrategias que den solución urgente a la insatisfacción laboral encontrada.

4.2 Estilos de dirección y liderazgo: aporte de los jefes, apoyo, estímulo y participación de sus colaboradores.

Pregunta 5. ¿Considera usted que el estilo directivo de su jefe inmediato es el adecuado?

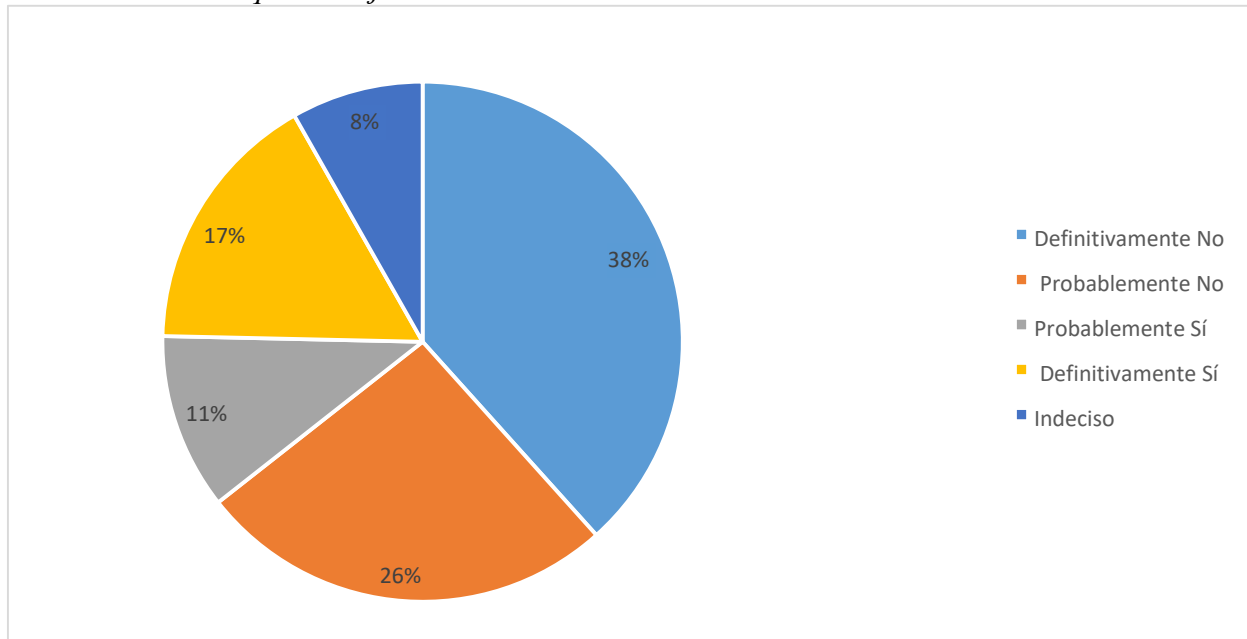
Figura 5. *¿Considera usted que el estilo directivo de su jefe inmediato es el adecuado?*



En la gráfica se puede observar que el 68% de los colaboradores manifestaron que el estilo directivo de su jefe inmediato no es el adecuado, mientras el 25% manifiesta que sí, y el 7% se encuentra indeciso frente al manejo de la dirección.

Pregunta 6. ¿Los objetivos, metas o funciones específicas de su área se han alcanzado gracias al estilo de dirección que maneja su director?

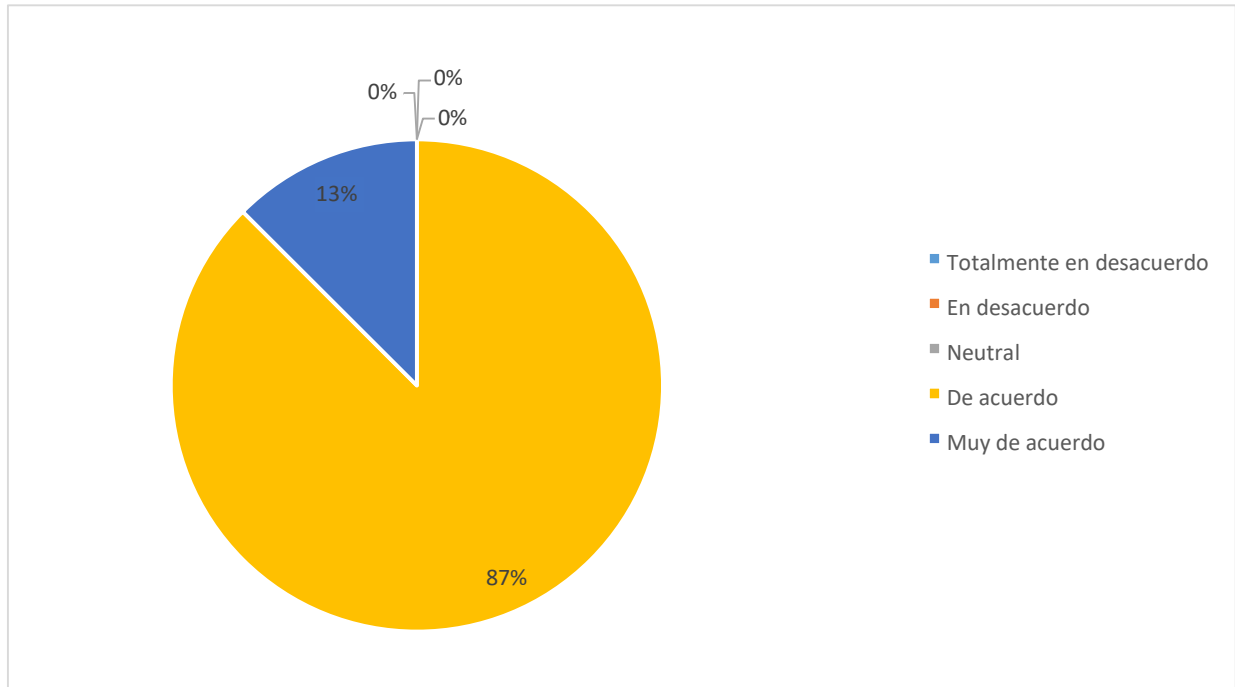
Figura 6. ¿Los objetivos, metas o funciones específicas de su área se han alcanzado gracias al estilo de dirección que maneja su director?



La grafica deja ver que solo el 28% de los colaboradores encuestados manifiestan que gracias a la dirección de sus jefes se cumplen los objetivos y metas del área, sin embargo, el 64% difieren de esta apreciación, y el 8% se encuentra indeciso. Se muestra el inconformismo que tiene de sus jefes y de la forma de emplear el liderazgo.

Pregunta 7. ¿Consideran que el estilo de dirección ejercido es el adecuado? (directivos)

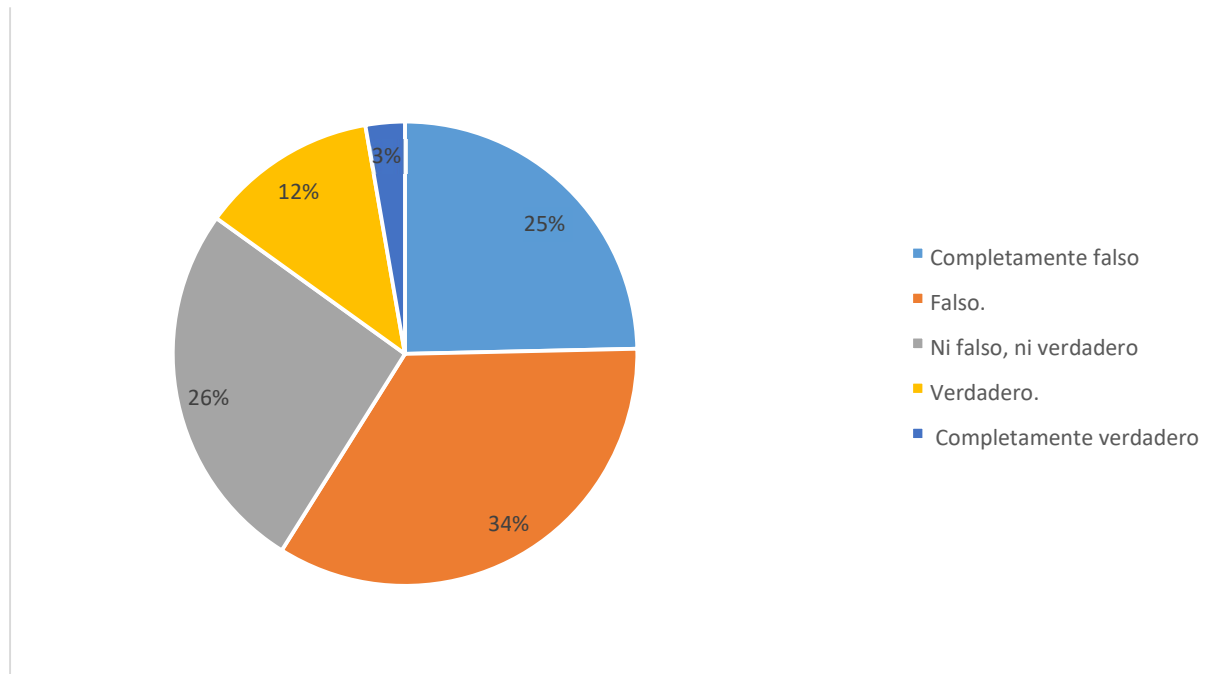
Figura 7. ¿Consideran que el estilo de dirección ejercido es el adecuado? (Directivos).



El 100% de los jefes de área y directivos consideran que el estilo de liderazgo ejercido, es el apropiado, situación en que difieren sus colaboradores, tal como se apreció en ítems anteriores.

Pregunta 8. ¿Las políticas de direccionamiento que manejan están enfocadas para su bienestar?

Figura 8. ¿Las políticas de direccionamiento que manejan están enfocadas para su bienestar?

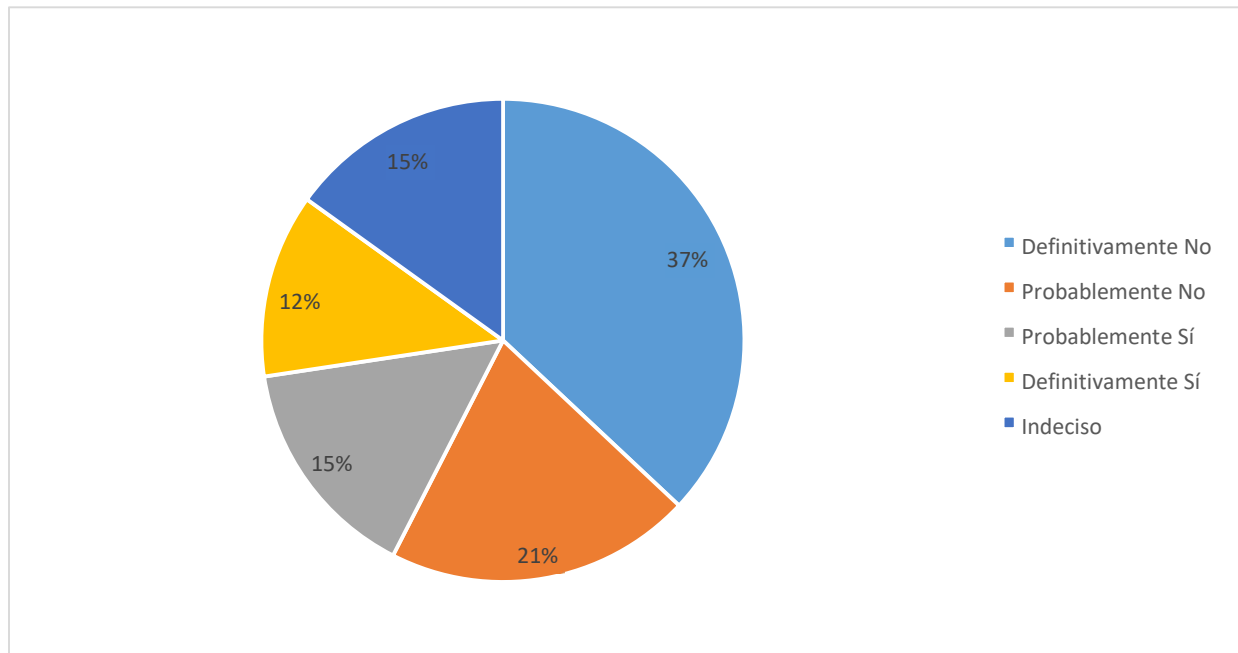


Como se puede observar el 59% de los colaboradores no están de acuerdo que las políticas de direccionamiento estén enfocadas en su bienestar, solo el 15% manifiesta que sí y el 26% respondieron que ni falso ni verdadero. Una vez más se observa el inconformismo que tienen los colaboradores, en cuanto a las condiciones laborales existentes en la IPS.

4.3 Sentido de pertenencia: sentido de compromiso y responsabilidad por las tareas que desarrolla y por la organización a la cual pertenece

Pregunta 9. ¿La calidad de vida al interior de la Ips, amerita pensar en el sentido de pertenencia hacia la empresa?

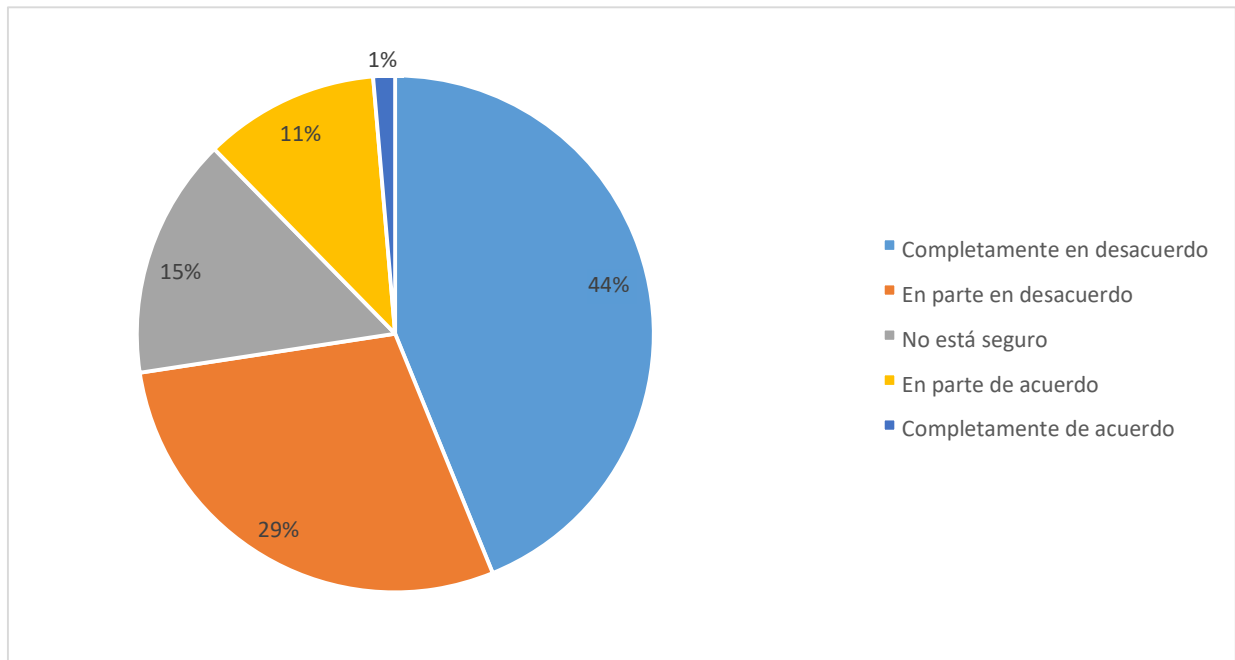
Figura 9. *¿La calidad de vida al interior de la IPS, amerita pensar en el sentido de pertenencia hacia la empresa?*



La calidad de vida es un tema de suma importancia para el ser humano, por lo cual es un tema que se debe tener muy en cuenta y tal como se aprecia en la Gráfica 9, el 58% de los colaboradores siente que la calidad de vida que les brinda su sitio de trabajo no es satisfactoria. También, hubo un grupo de colaboradores (15%) que se encontraban indecisos en esta pregunta. Solo el 27%, su respuesta fue positiva. Frente a éste tema la mayoría de observaciones fueron desfavorables demostrando un bajo sentido de pertenencia por la entidad.

Pregunta 10. En su opinión personal, ¿considera que sus compañeros de trabajo están motivados y comprometidos con la empresa?

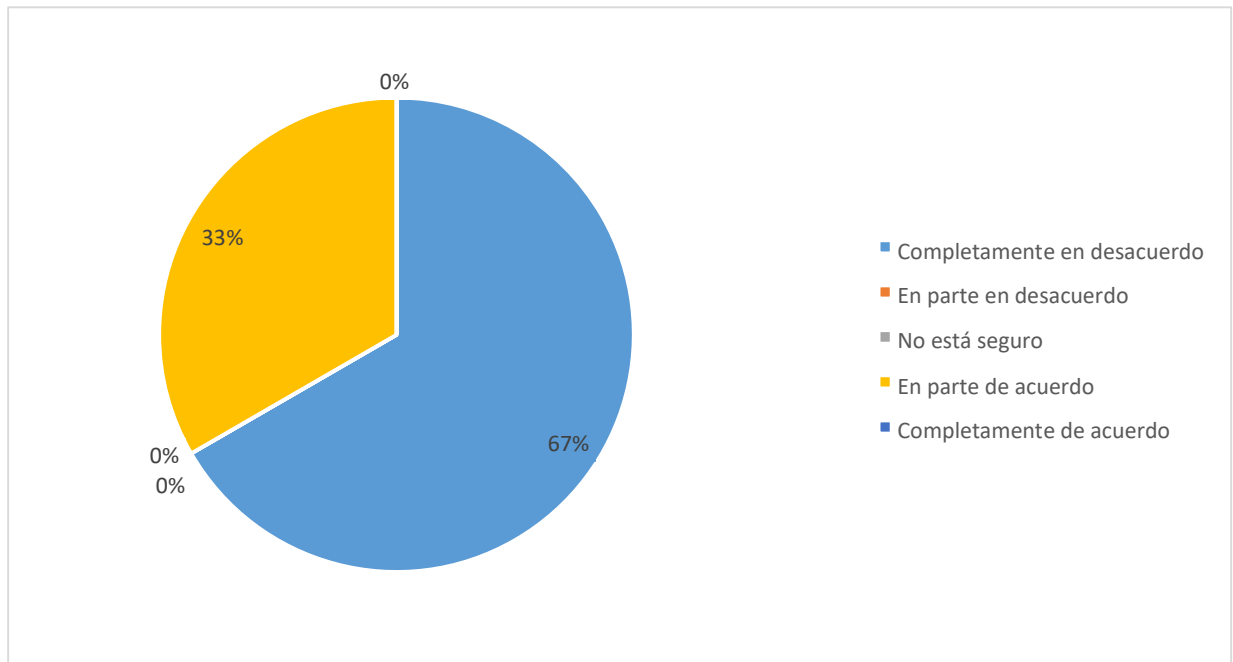
Figura 10. *¿Considera que sus compañeros de trabajo están motivados y comprometidos con la empresa?*



Respecto a esta pregunta el 73% de los encuestados perciben que sus compañeros de trabajo están desmotivados y poco comprometidos en la empresa, el 15% presentan inseguridad al responder la pregunta, lo que lleva a pensar que los colaboradores no se encuentran motivados, ni comprometidos, solo el 12% de los colaboradores de la IPS, respondieron satisfactoriamente.

Pregunta 11. ¿Cree usted que sus subordinados se encuentran motivados y comprometidos con la empresa? (directivos)

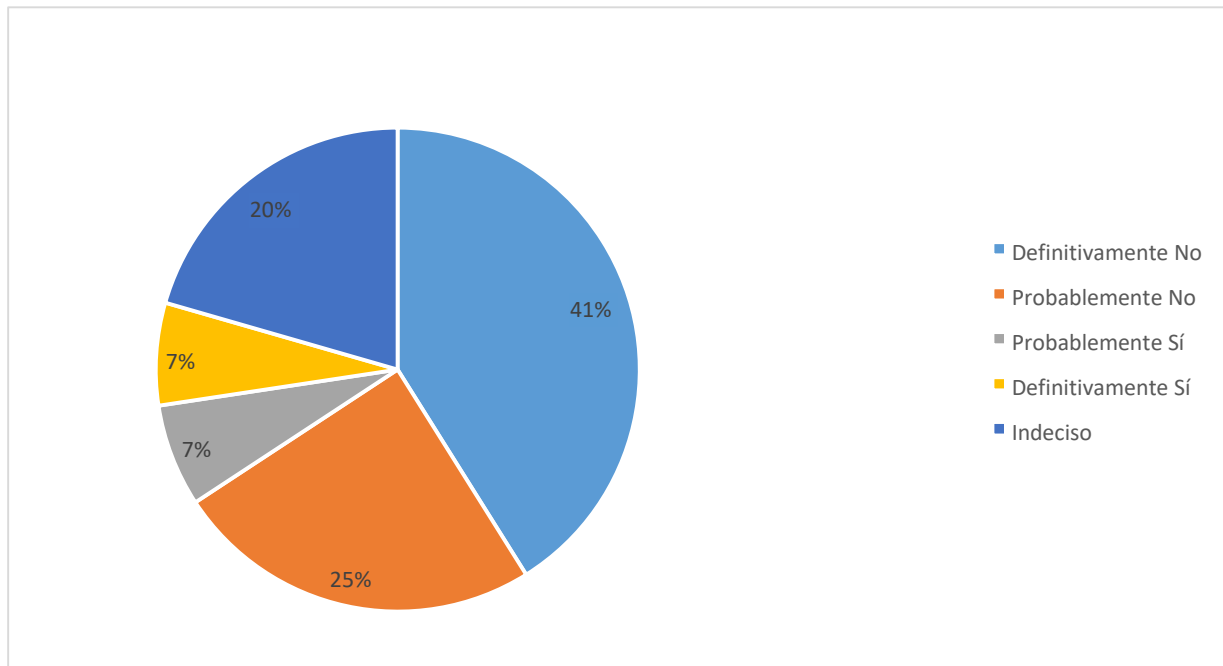
Figura 11. *¿Cree usted que sus subordinados se encuentran motivados y comprometidos con la empresa?*



En la gráfica se puede ver que el 67% de los directivos o jefes de área que corresponden a seis de los nueve existentes, están de acuerdo que sus colaboradores no se encuentran motivados ni comprometidos con la IPS; solo el 33% manifestaron una respuesta positiva. Esto da muestra, de la problemática existente al interior de la IPS. La motivación es un factor clave y decisivo para poder desarrollar un buen clima organizacional, por ello la IPS, debe buscar los medios que permita desarrollar en sus colaboradores satisfacción y con ello una cultura de pertenencia, que mejoren relaciones y con ello su desempeño.

Pregunta 12. La forma de motivación e incentivos por parte del jefe inmediato ¿es el apropiado para usted y sus compañeros, beneficia a la mejora del clima organizacional?

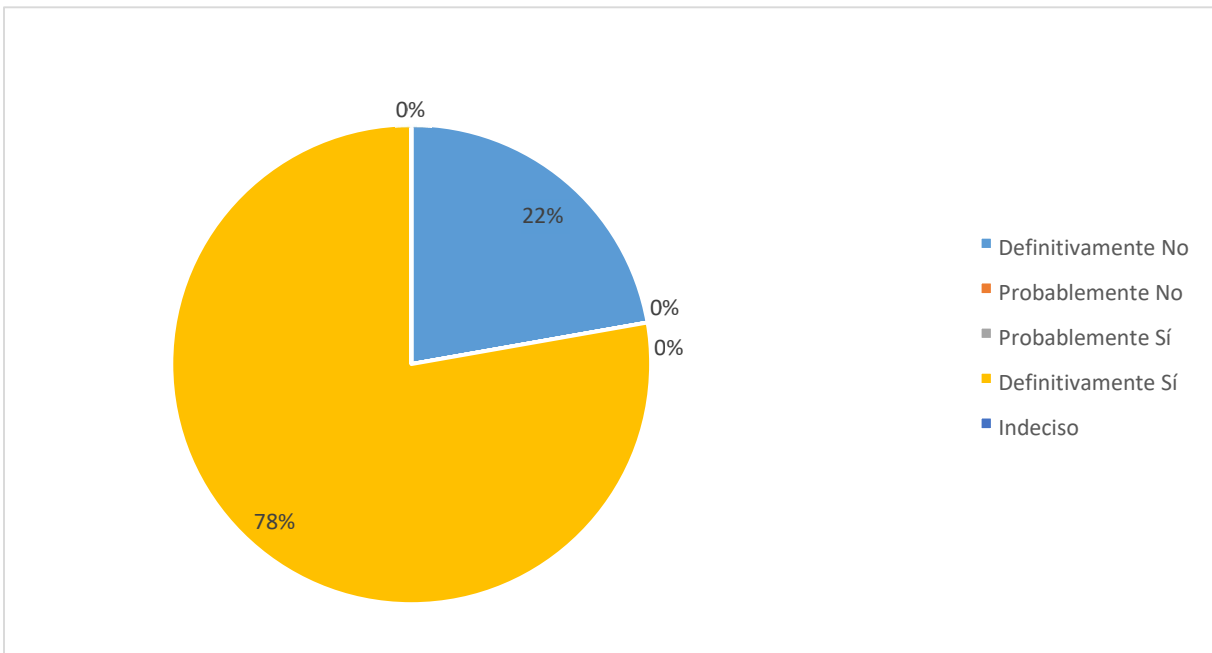
Figura 12. *La forma de motivación e incentivos por parte del jefe inmediato ¿Es el apropiado para usted y sus compañeros, beneficia a la mejora del clima organizacional?*



Los incentivos son reconocimientos que se efectúan a un colaborador por la realización efectiva y eficaz de una tarea asignada. Y tal como se puede apreciar en la gráfica, el 66% de la IPS las COOMULTRASAN afirman que la IPS no maneja ésta política de incentivos. Por otro lado, el 14% manifiesta que sí, y el 20% restante se encuentran indecisos al responder. Es evidente la carencia de incentivos en la IPS, lo que puede ser una causal de insatisfacción laboral, pues los colaboradores sentirán que el logro de sus tareas alcanzadas muchas de ellas con su máximo esfuerzo no es recompensado.

Pregunta 13. ¿La manera de incentivar a sus subordinados es la adecuada, para mejorar el clima laboral? (directivos)

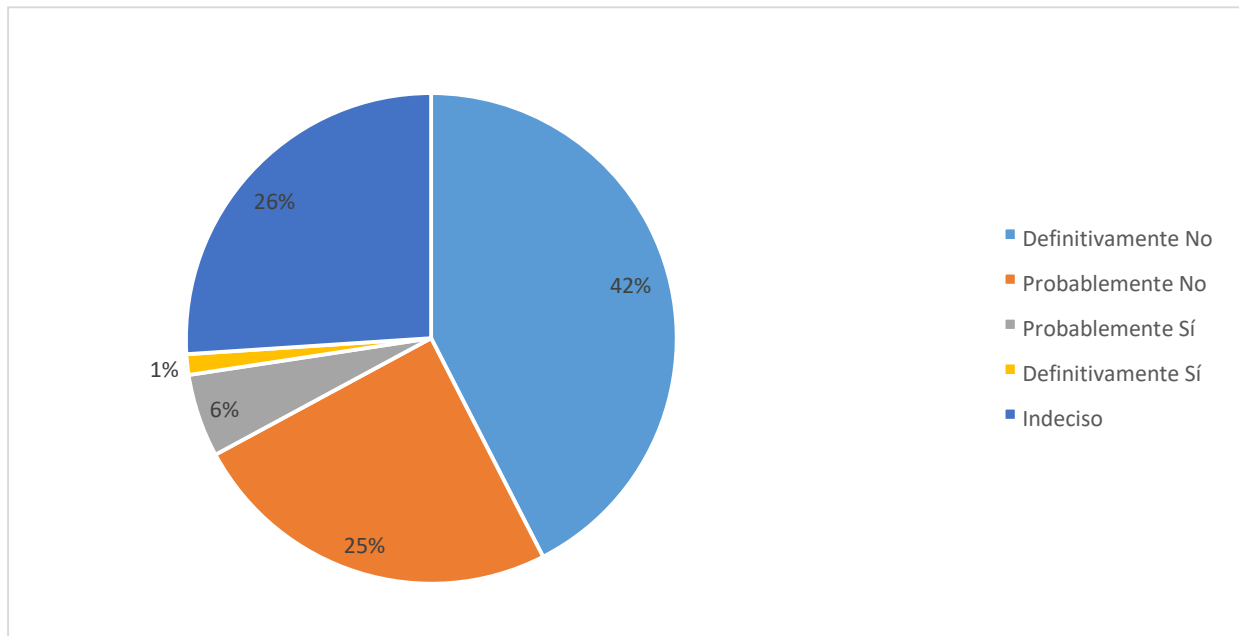
Figura 13. *¿La manera de incentivar a sus empleados es la adecuada, para mejorar el clima laboral?*



En esa gráfica se puede observar que el 78% de los directivos o jefes que corresponde a siete de los nueve encuestados están de acuerdo en la forma de incentivar a sus colaboradores; solo el 22% reconocieron que no es la forma más apropiada para mantener un buen clima laboral. No obstante, al comparar la respuesta que dieron los directivos y colaboradores, es evidente que existe un desacuerdo, pues el 66% de los colaboradores aseguraron no estar de acuerdo en que se manejen incentivos adecuados al interior de la IPS. Por lo tanto, este es un aspecto importante con el fin de mejorar el clima laboral que debe tener en cuenta la gerencia.

Pregunta 14. ¿Considera que la forma de mando y liderazgo que ejerce su jefe inmediato proporciona respeto, confiabilidad y seguridad en su empresa?

Figura 14. *¿Considera que la forma de mando y liderazgo que ejerce su jefe inmediato proporciona respeto, confiabilidad y seguridad en su empresa?*

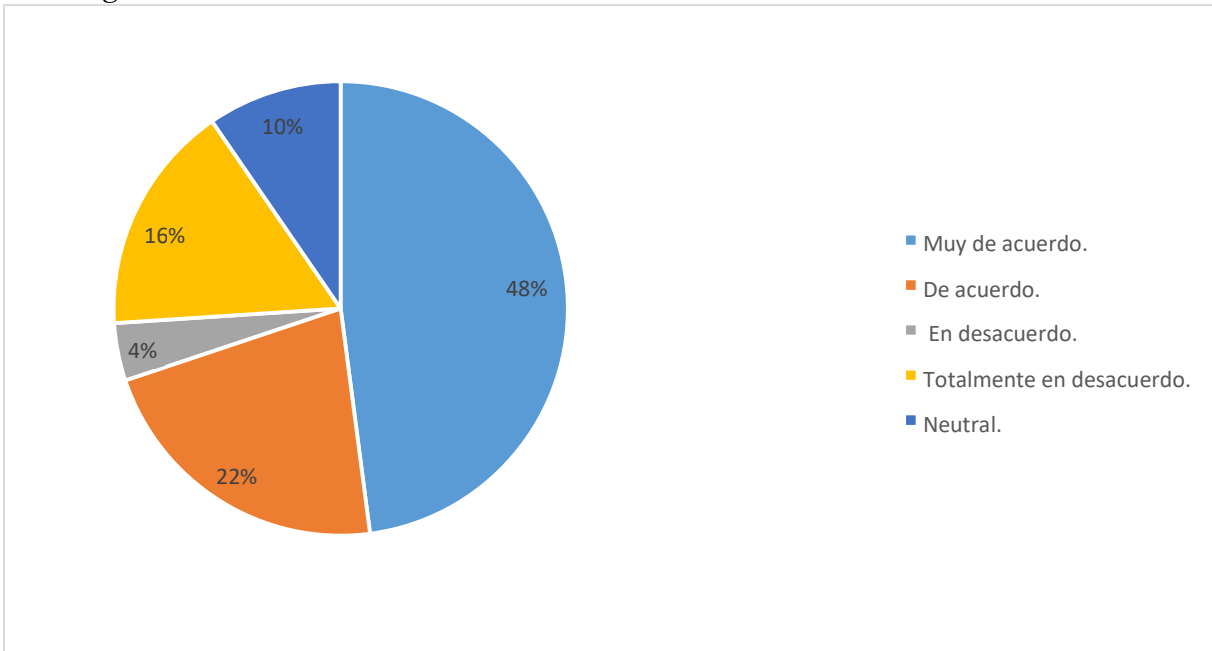


En ésta gráfica se puede observar que el 67% de los colaboradores están de acuerdo en que sus jefes no les proporcionan la seguridad y confiabilidad necesaria hacia su empresa. Solo el 7% manifestaron que sí y el 26% restante expresaron que se encuentran indecisos frente a esta pregunta. Situación que deja ver nuevamente que el liderazgo ejercido y el sistema de mando de jefes a subordinados no es el adecuado, lo que ha llevado a generar un mal ambiente laboral.

4.4 Retribución: efectiva remuneración y beneficios derivados del trabajo corresponden a la equidad e igualdad

Pregunta 15. ¿Su retribución salarial es inadecuada en relación a las responsabilidades y funciones de su cargo?

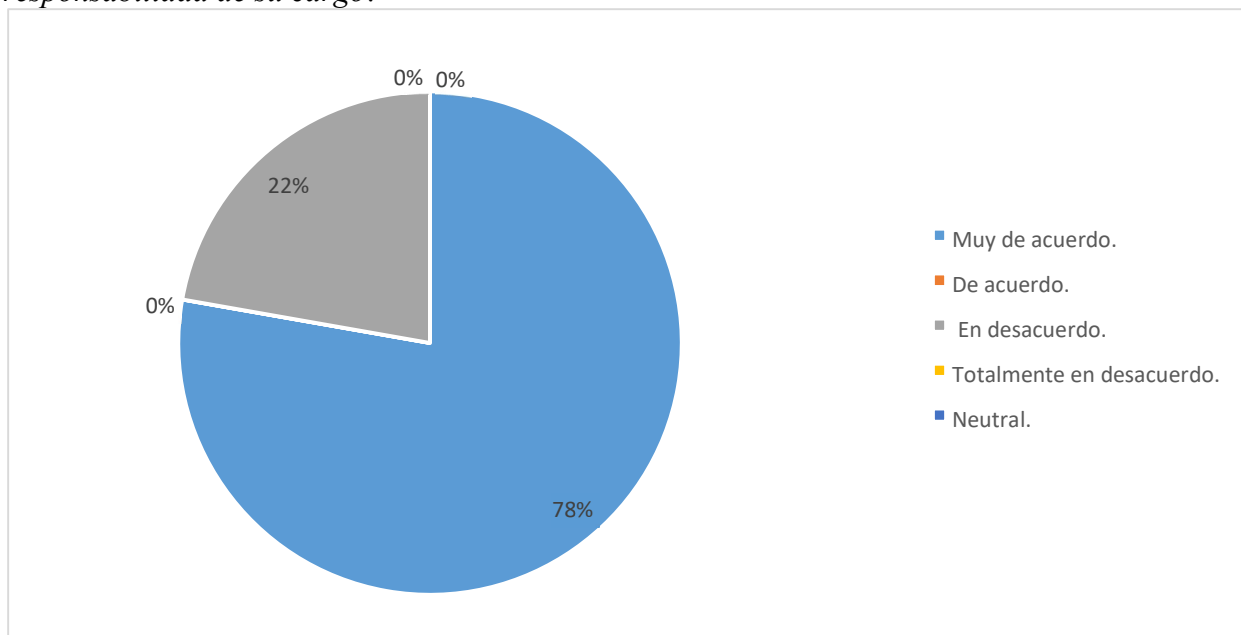
Figura 15. ¿Su retribución salarial es inadecuada en relación a las responsabilidades y funciones de su cargo?



El salario es la retribución económica recibida por las labores ejercidas por un trabajador y se considera vital para la satisfacción de necesidades, por lo cual, juega un papel de suma importancia para la motivación de cualquier colaborador. Sin embargo, tal como se observa en la gráfica, el 70% de los colaboradores respondieron que su retribución salarial no es la adecuada en cuanto a la carga laboral, siendo esto un dato preocupante que interfiere directamente en la motivación de los colaboradores. Solo el 20% manifiesta que, si están de acuerdo con sus salarios, y el 10% restante se mantiene neutral. Estos datos, muestran que una de las variables que afecta el clima laboral es la insatisfacción frente a sus salarios. Además, según datos obtenidos, existen colaboradores con mayores sueldos y menos responsabilidades, hechos que han generado un mayor número de roces entre compañeros de trabajo.

Pregunta 16. ¿La carga laboral de sus colaboradores es inadecuada en comparación con la responsabilidad de su cargo?

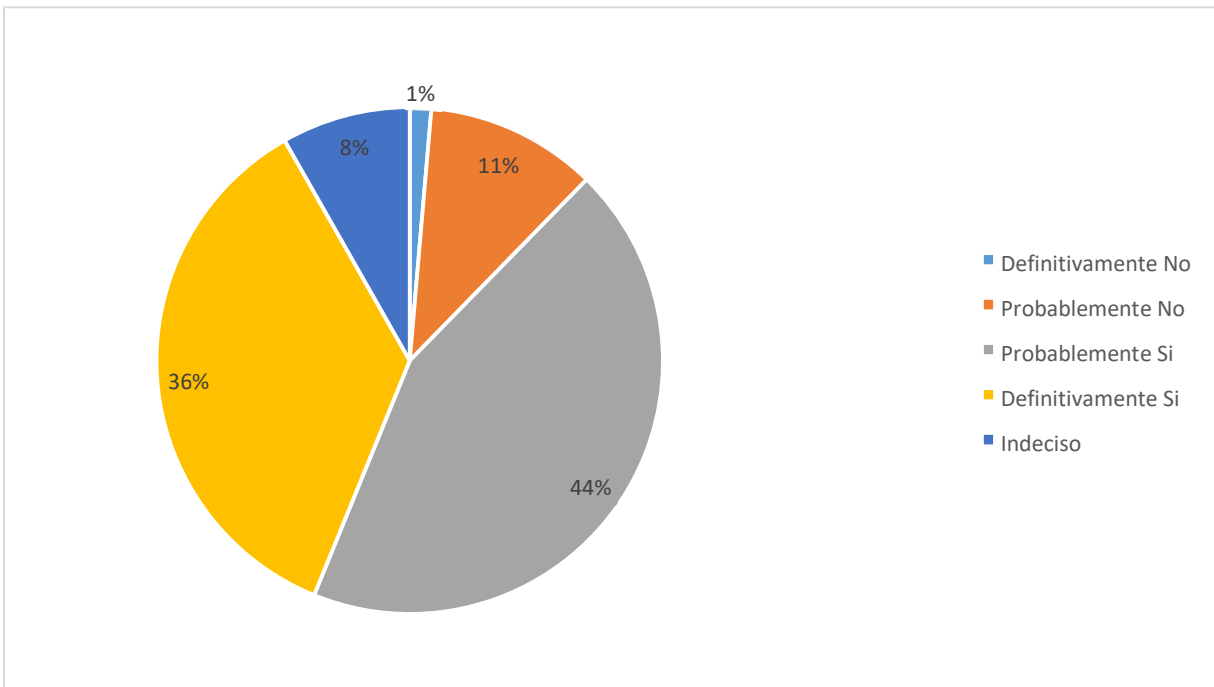
Figura 16. *¿La carga laboral de sus colaboradores es inadecuada en comparación con la responsabilidad de su cargo?*



Tal como se observa en la gráfica, el 78% de los jefes encuestados, manifestaron que la carga laboral de los colaboradores es inadecuada, situación que concuerda con lo manifestado con los colaboradores. Es evidente que este es un factor que se debe tener en cuenta para incrementar la motivación de los colaboradores y que ha interferido en la satisfacción y con ello el clima organizacional.

Pregunta 17. ¿Las condiciones laborales como, vacaciones, beneficios legales, beneficios sociales, etc., son satisfactorias?

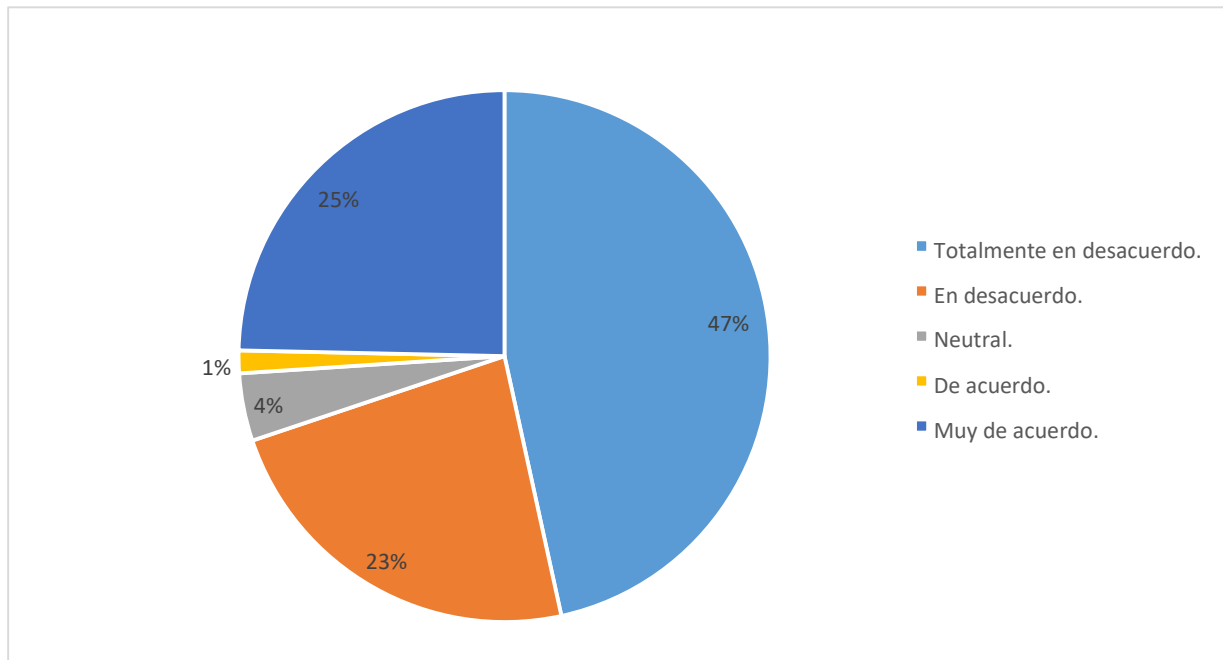
Figura 17. *¿Las condiciones laborales como jornadas de trabajo, vacaciones, beneficios legales, beneficios sociales, etc., son satisfactorias?*



En ésta gráfica se puede observar que el 80% de los colaboradores encuestados manifestaron que la empresa cumple a cabalidad con todos los beneficios legales, el 12% expresaron que no, y el 8% restante se mostraron imparciales al responder concretamente sobre esta pregunta.

Pregunta 18. ¿Existe correspondencia entre su salario y el esfuerzo para cumplir con su cargo?

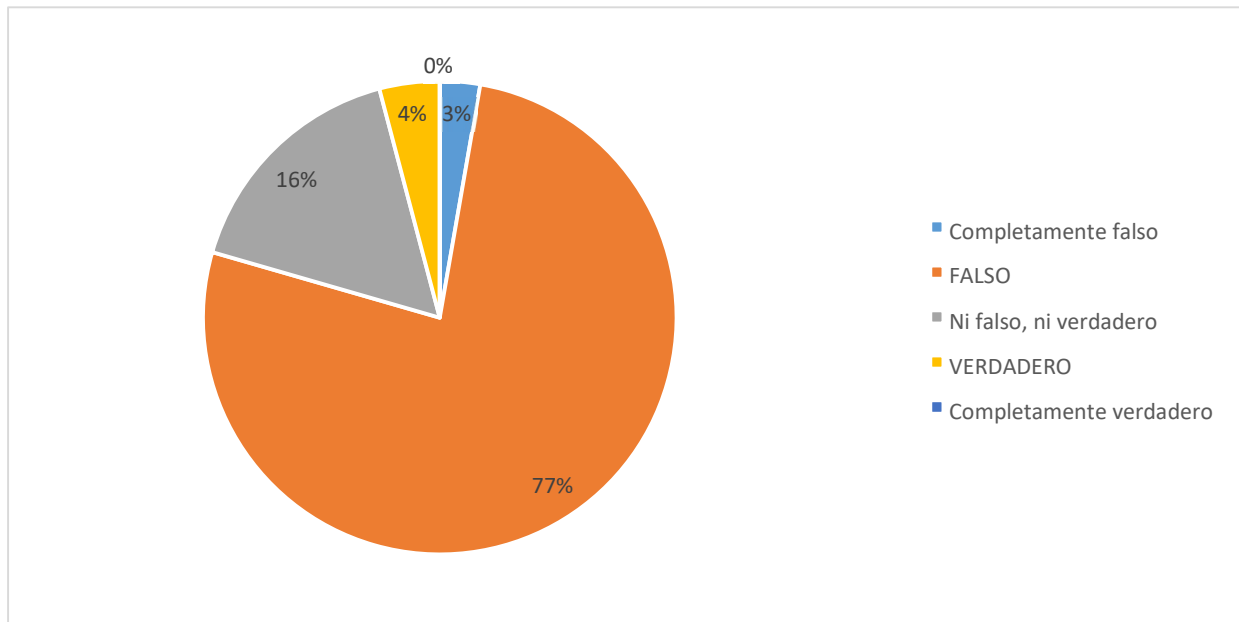
Figura 18. *¿Existe correspondencia entre su salario y el esfuerzo para cumplir con su cargo?*



En relación a esta pregunta se evidencia que el 70% de los colaboradores consideran que la retribución salarial recibida por la ejecución de sus funciones no es la adecuada dadas las responsabilidades y carga laboral; el 4% se mantiene neutral ante la pregunta, y solo el 26% manifestaron que su salario es el adecuado para el desarrollo exitoso de sus funciones. Es evidente, que, para lograr un clima laboral adecuado, el salario es parte fundamental y que es la fuente de motivación de los colaboradores. Por lo tanto, debe existir una evaluación que permita una reacomodación de salarios, con base en el perfil de cargos, evaluación de experiencia, antigüedad, resultados individuales y grupales, con el fin de motivar a toda la planta de personal, al desarrollo de sus funciones.

Pregunta 19. ¿Existen reconocimientos monetarios o de otra índole como compensación o exaltación por el desarrollo eficaz de sus funciones?

Figura 19. *¿Existen reconocimientos monetarios o de otra índole como compensación o exaltación por el desarrollo eficaz de sus funciones?*

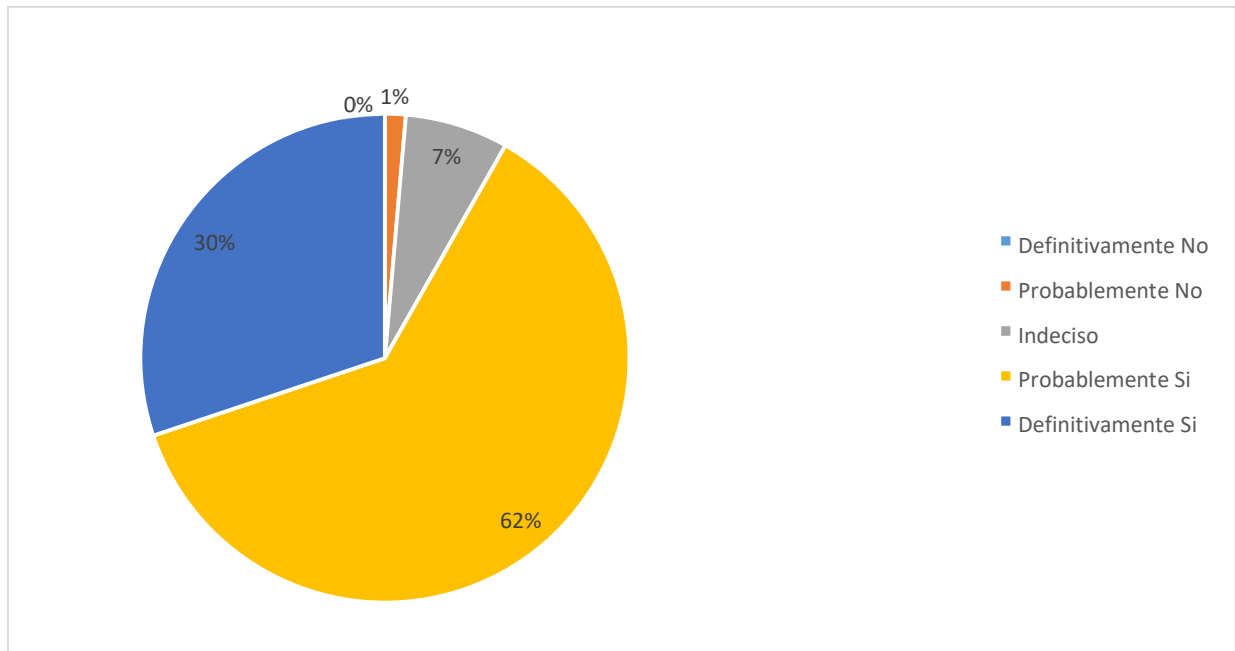


En esta pregunta se puede ver que el 80% de los colaboradores sienten que sus esfuerzos no son reconocidos de acuerdo al cumplimiento de metas, pues no reciben ninguna recompensa por los logros alcanzados; sólo el 7% dicen haber recibido algún tipo de recompensa. Es evidente, que la IPS, no tiene un programa de incentivos ni de reconocimientos cuando alcanzan las metas propuestas, lo cual podría ser una desmotivación y por ende un clima laboral que no cumpla con las expectativas de sus integrantes. Es necesarios tener en cuenta que los reconocimientos no son solamente monetarios, también aquellos de exaltación pueden conseguir niveles de satisfacción en los colaboradores.

4.5 Disponibilidad de recursos: disponibilidad de información, equipos y herramientas necesarias con las que cuenta los colaboradores para el desarrollo de sus funciones y actividades.

Pregunta 20. ¿La empresa brinda las condiciones de seguridad y protección establecidas por la ley colombiana?

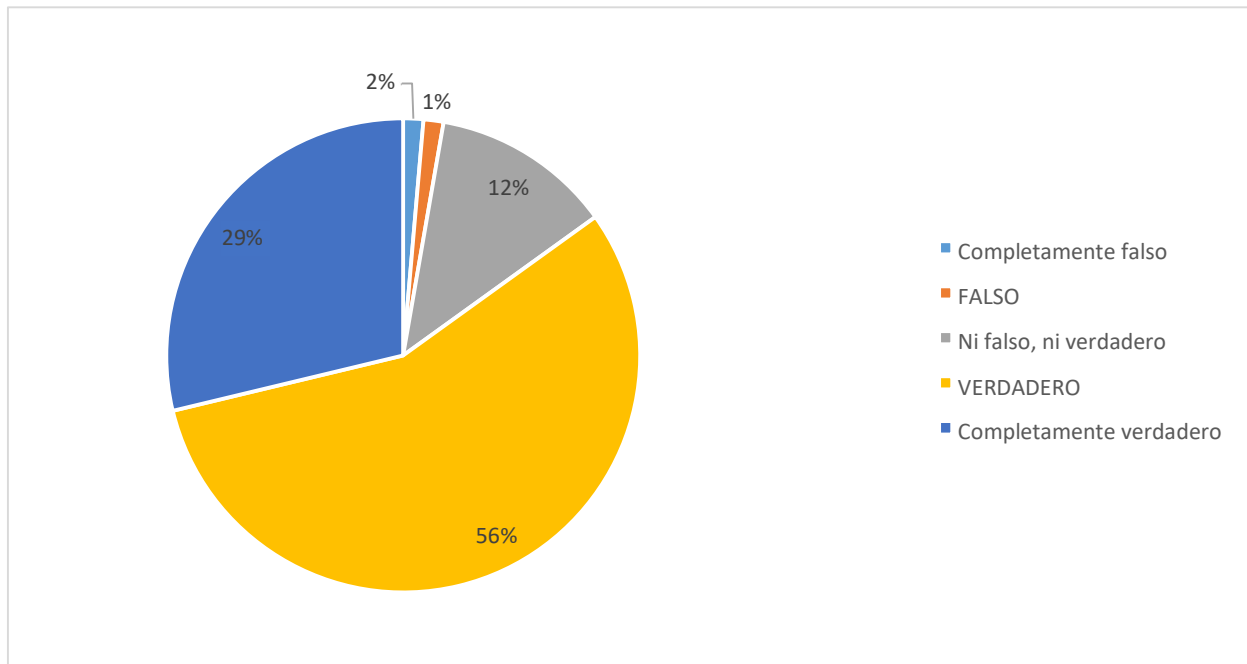
Figura 20. *¿La empresa brinda las condiciones de seguridad y protección establecidas por la Ley colombiana?*



El 92% de los colaboradores manifiestan que la empresa cumple a cabalidad con el sistema de seguridad y salud en el trabajo, y que precisamente en estos momentos de pandemia, la institución tomó las medidas necesarias del caso; el 1% manifestó que no se cumplen y el 7% restante se encuentra indeciso frente a esta respuesta.

Pregunta 21. ¿Las instalaciones de la empresa son propicias para el desarrollo óptimo de actividades?

Figura 21. *¿Las instalaciones de la empresa son propicias para el desarrollo óptimo de actividades?*

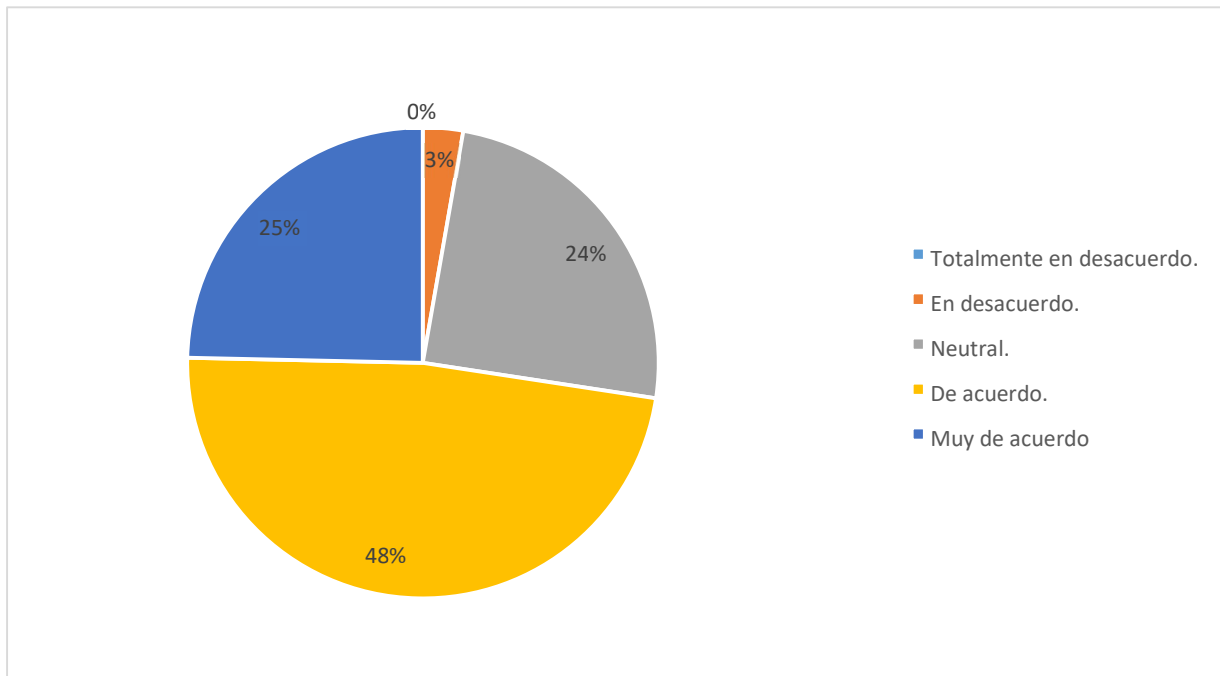


Fuente: Autoría.

El 85% de los encuestados manifiesta que las instalaciones de la IPS son las adecuadas para el desarrollo de sus funciones, mientras el 3% manifiesta no estarlo, y el 12% restante se encuentra imparcial ante la pregunta. Se puede evidenciar, que, en relación a las instalaciones de la IPS, los colaboradores se encuentran satisfechos y que esta permite el desarrollo de sus funciones.

Pregunta 22. ¿Las condiciones físicas de su puesto de trabajo se ajusta a los requisitos para el desarrollo de sus funciones?

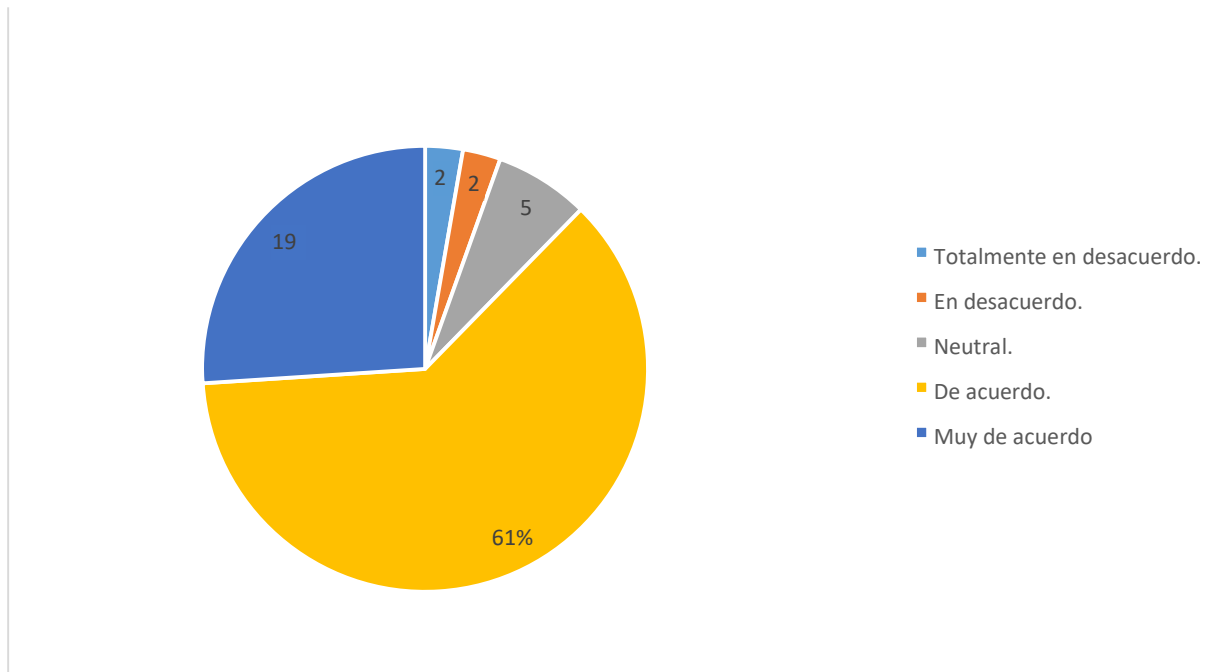
Figura 22. *¿Las condiciones físicas de su puesto de trabajo se ajusta a los requisitos para el desarrollo de sus funciones?*



El 73% de los encuestados manifiesta que está de acuerdo con las condiciones físicas de su puesto de trabajo, por lo cual se ajustan a los requisitos necesarios para el desarrollo de sus funciones; el 3% está en desacuerdo, y el 24% permanece neutral ante la pregunta. Se puede resaltar en esta pregunta que las condiciones físicas de la IPS son propicias para el desarrollo de sus actividades.

Pregunta 23. ¿El equipo de oficina, mobiliario y maquinaria favorecen y facilitan el desarrollo de sus funciones?

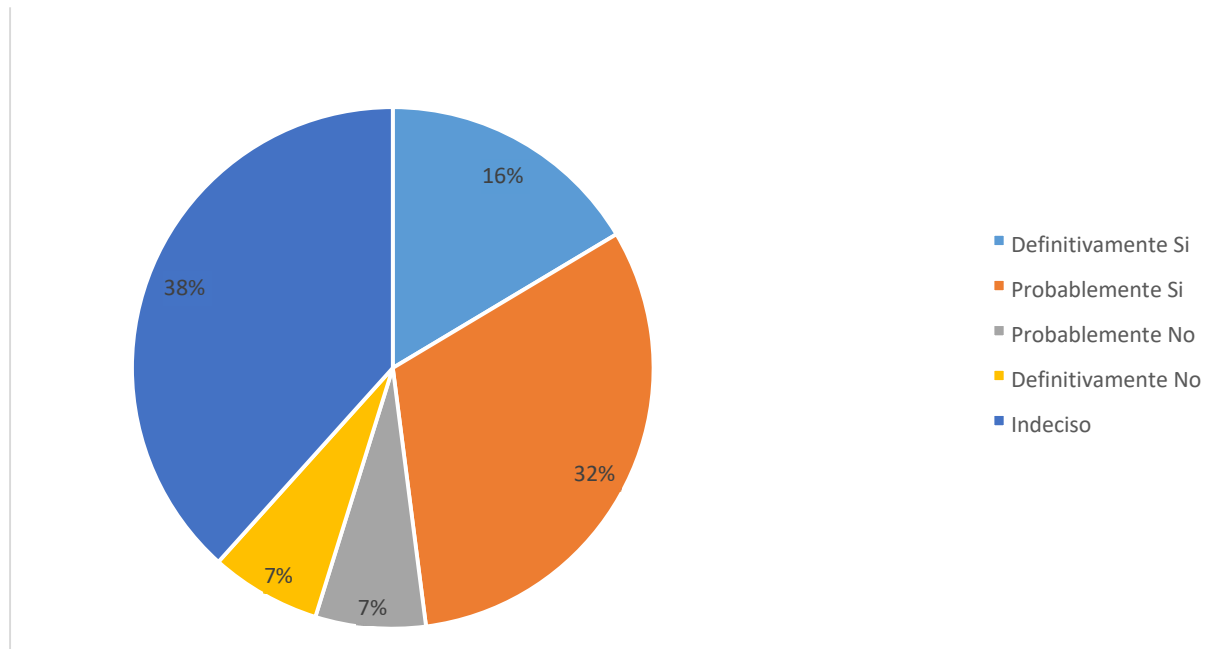
Figura 23. *¿El equipo de oficina, mobiliario y maquinaria favorecen y facilitan el desarrollo de sus funciones?*



El 80% de los encuestados manifiesta, que la IPS cuenta con el equipo, mobiliario y maquinaria, que necesitan para el desarrollo de sus funciones, solo el 4% se encuentran en desacuerdo y el 5% se mantiene neutral frente a esta pregunta.

Pregunta 24. ¿Considera que la comunicación e información de la empresa esta sesgada o parcializada siendo de difícil acceso?

Figura 24. *¿Considera que la comunicación e información de la empresa esta sesgada o parcializada siendo de difícil acceso?*

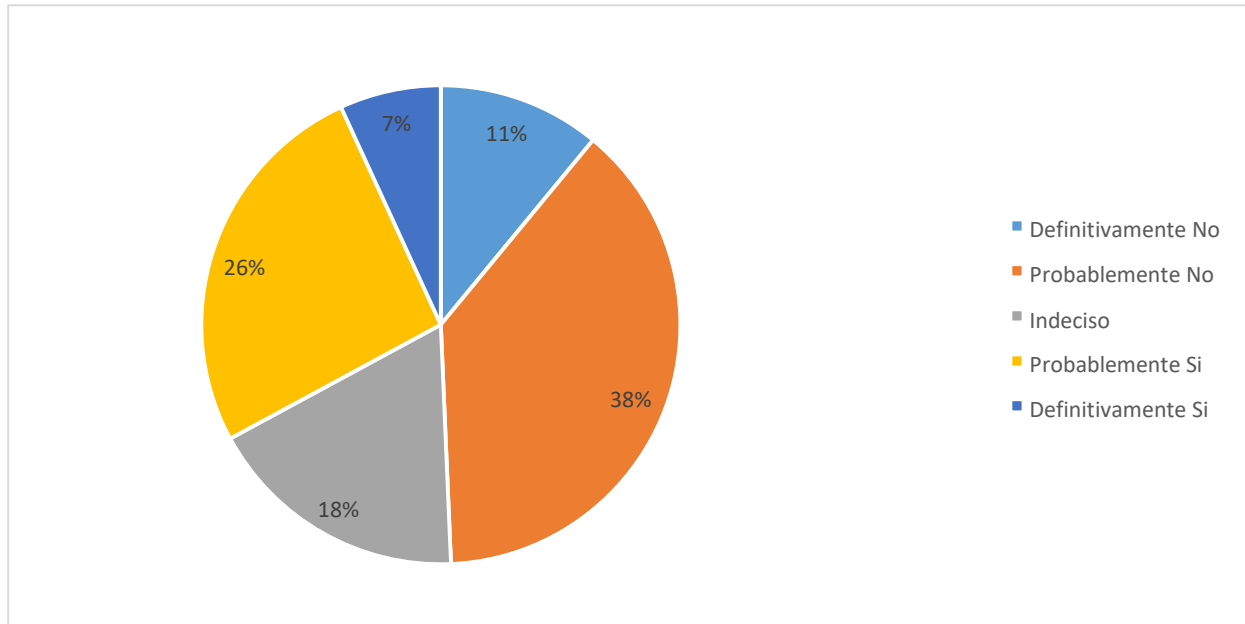


El 48% manifiesta que la comunicación e información se encuentra parcializada y de difícil acceso, en muchas ocasiones tienen que recurrir al jefe inmediato para solicitar datos, cifras o informes que solo manejan los directivos; el 14% manifiestan que no y el 38% restante manifiestan estar indecisos frente a la respuesta. La comunicación e información relevante para el desarrollo de funciones, debe estar expuesta y al alcance de todos, con el fin de propiciar la eficiencia y efectividad laboral y evitar reprocesos o inconsistencia en la información.

4.6 Estabilidad: grado en que los integrantes de la empresa tienen posibilidades claras de crecimiento, estabilidad, o despidiendo por criterios justos

Pregunta 25. ¿Cómo empleado sabe si la empresa tiene oportunidades de crecimiento?

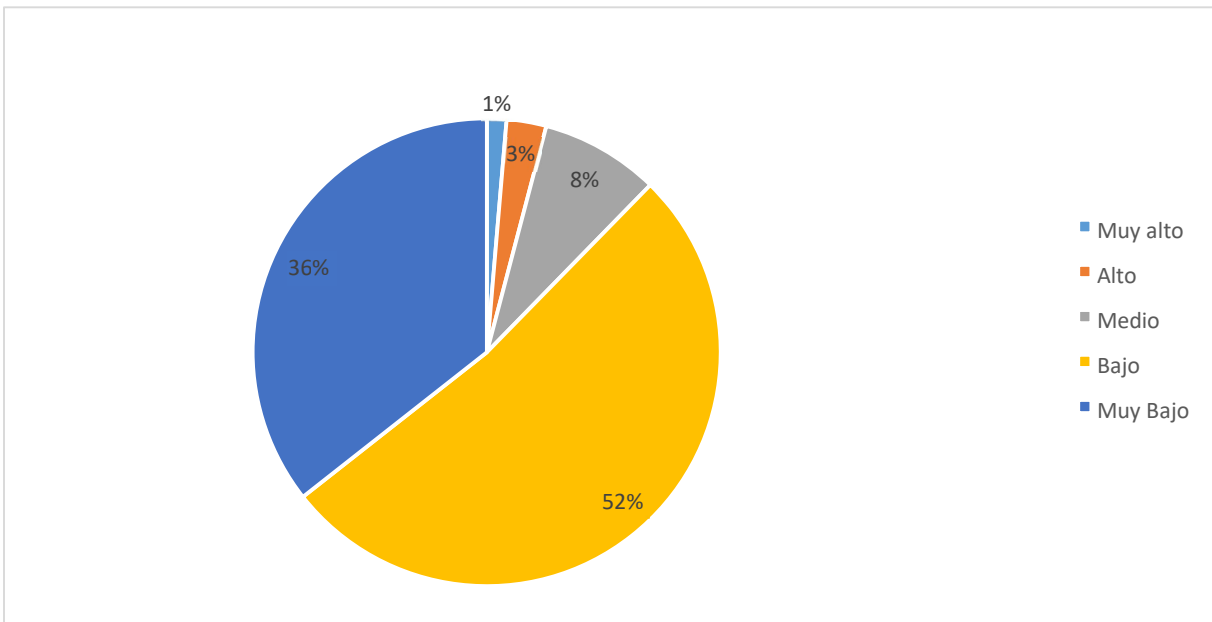
Figura 25. *¿Cómo empleado sabe si la empresa tiene oportunidades de crecimiento?*



El 49% de los encuestados manifiestan que la empresa no tiene un programa de ascensos al interior de la organización, por el contrario, cuando existe una vacante, solo se realizan convocatorias externas, obviando las capacidades de los colaboradores de la IPS. El 18% se encuentran indecisos y el 33% restante, expresan que si existe un programa de crecimiento al interior de la organización. Esta disparidad, en los resultados es una evidencia que no todos se encuentran en igualdad de condiciones, que la información no es socializada, o simplemente existe y no se pone en práctica.

Pregunta 26. ¿Cómo percibe el nivel de crecimiento o de ascenso en la empresa?

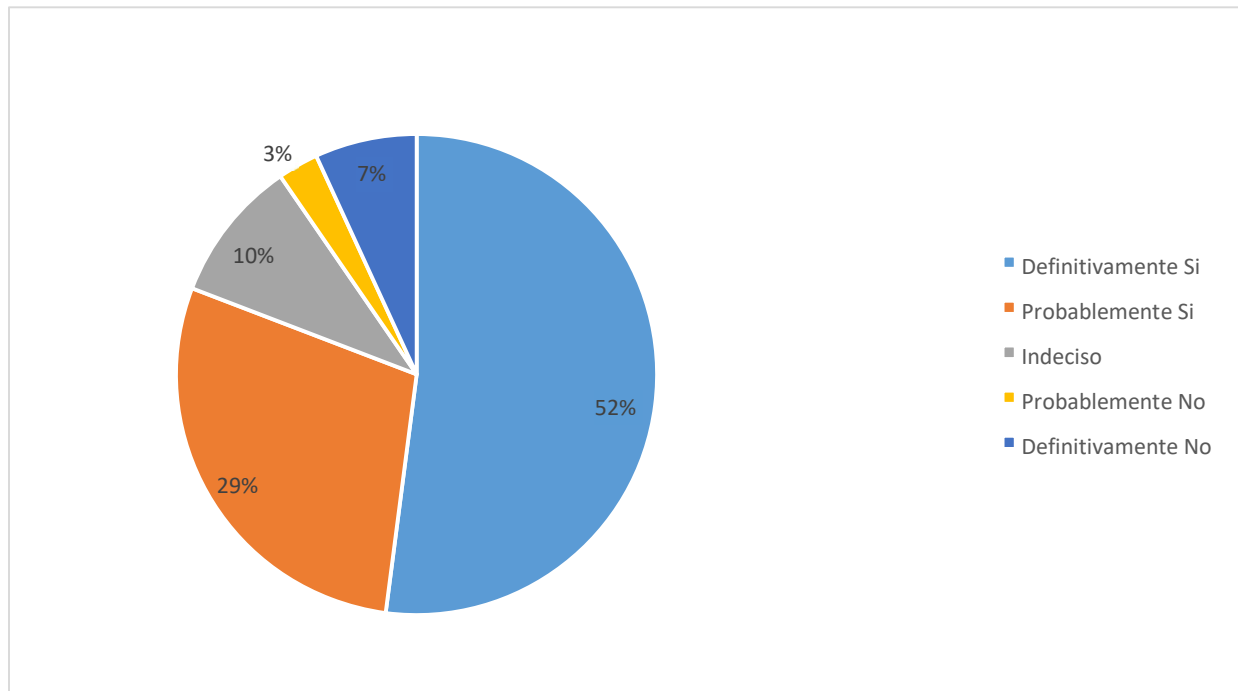
Figura 26. *¿Cómo percibe el nivel de crecimiento o de ascenso en la empresa?*



El 88% de los encuestados manifiestan como bajo las oportunidades de ascenso al interior de la compañía, el 4% lo consideran alto, y en un 8% restante en un grado medio. Esta información deja ver, que la mayoría de los colaboradores de la IPS, no han tenido la oportunidad de trascender en la compañía, es importante brindar a los colaboradores una línea de crecimiento, con el fin de enriquecer su vida profesional, laboral y personal, estos aspectos generan motivación y satisfacción en los integrantes de una compañía.

Pregunta 27. ¿Consulta con frecuencia bolsas de empleo?

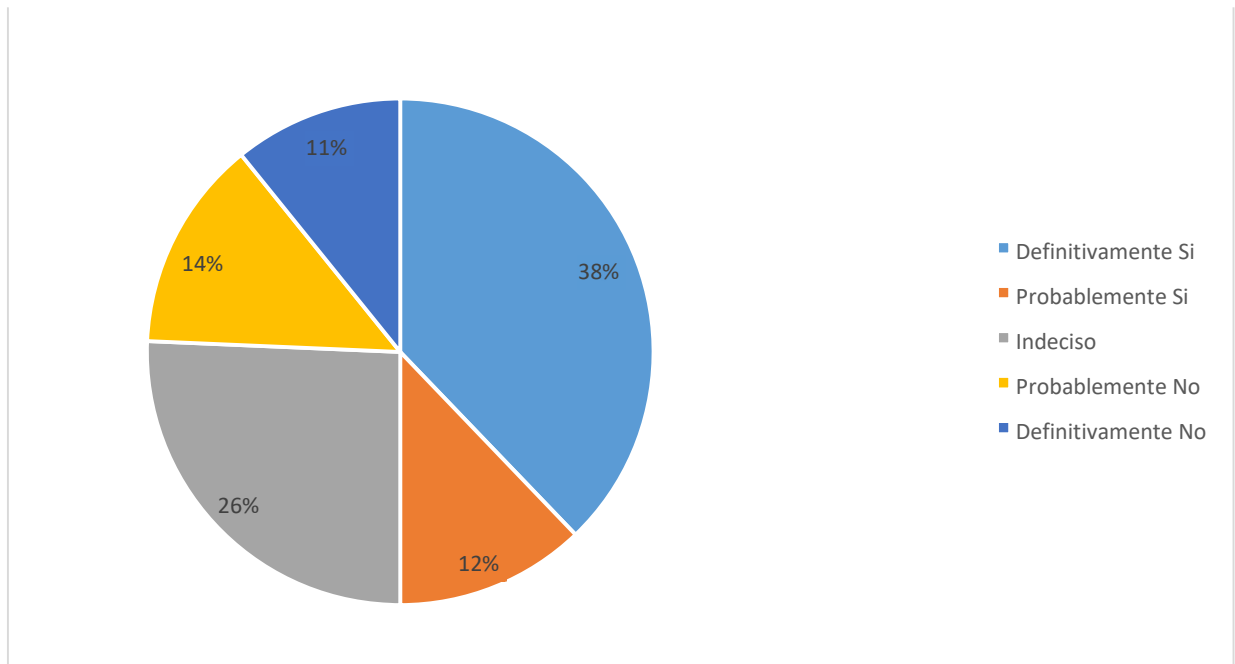
Figura 27. *¿Consulta con frecuencia bolsas de empleo?*



El 81% de los encuestados manifiesta que se encuentran en la búsqueda de nuevas fuentes de trabajo, el 10% se encuentran indecisos frente a las respuestas, y el 10% respondieron que no consultan las bolsas de empleo. Este gran porcentaje de colaboradores, que respondieron afirmativamente, son una muestra de la insatisfacción que hallan en su lugar de trabajo, que los incita a la búsqueda de nuevas y mejores oportunidades.

Pregunta 28. ¿Ha considerado renunciar a la empresa por no cumplir sus expectativas a mediano y largo plazo?

Figura 28. *¿Ha considerado renunciar a la empresa por no cumplir sus expectativas a mediano y largo plazo?*

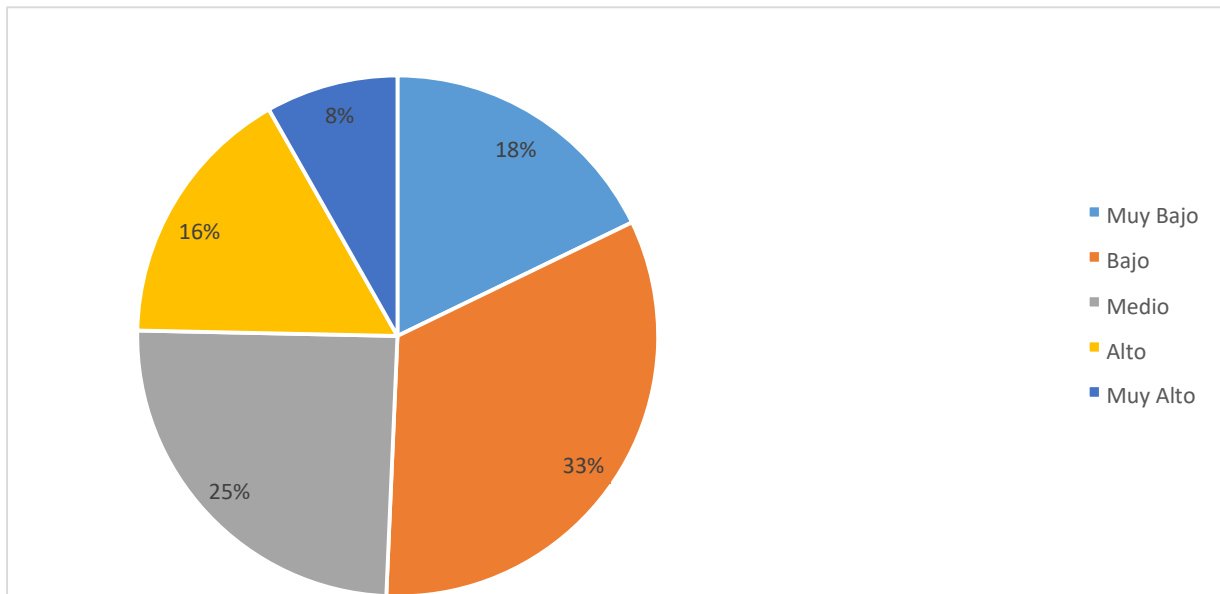


En esta pregunta se puede observar que el 50% de los colaboradores han pensado en renunciar a su trabajo; el 26% se encuentra indeciso, y el 25% han afirmado que no desean salir de la IPS, en vista que se ha cumplido sus expectativas. Las observaciones recogidas en su mayoría, dan muestra que sin dudar lo se irían de la compañía, al ver que sus expectativas no se han cumplido, y que los beneficios son solo para muy pocos.

4.7 Claridad, coherencia en la dirección y participación de la toma de decisiones: claridad de la dirección sobre el futuro de la compañía. Direccionamiento estratégico de la organización en opinión de sus colaboradores

Pregunta 29. Como empleado, ¿cuál es el grado de conocimiento que tiene de la misión visión, valores, y objetivos de la empresa?

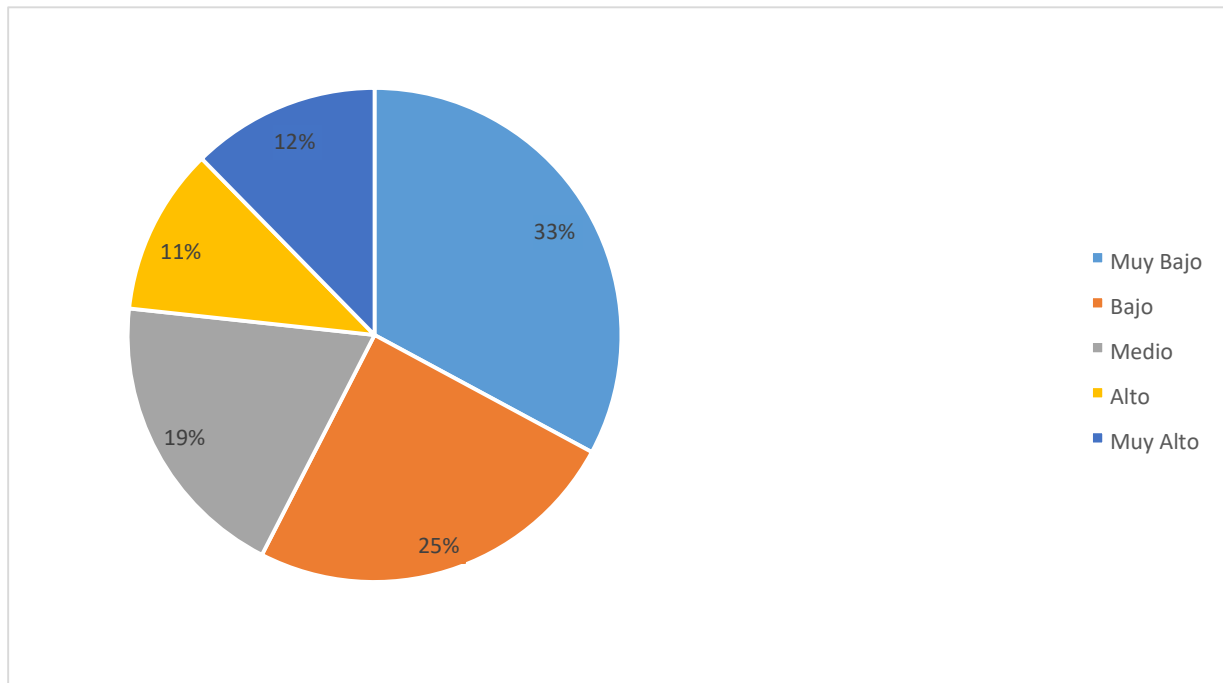
Figura 29. Como empleado, ¿Cuál es el grado de conocimiento que tiene de la misión visión, valores, y objetivos de la empresa?



El 51% de los encuestados manifiesta que su nivel de conocimiento es bajo en cuanto a la misión, visión, valores y objetivos empresariales, el 25% se encuentran en un nivel medio, y el 24% la conocen suficientemente. Es evidente que no se efectúa una socialización integra a todo el personal por igual; la información esta sesgada en determinados grupos, y no se establece como prioridad, encausar los objetivos del personal a los objetivos institucionales que permita efectividad, eficiencia y sentido de pertenencia.

Pregunta 30. ¿Les he permitido realizar aportes o mejoras a las actividades que usted realiza?

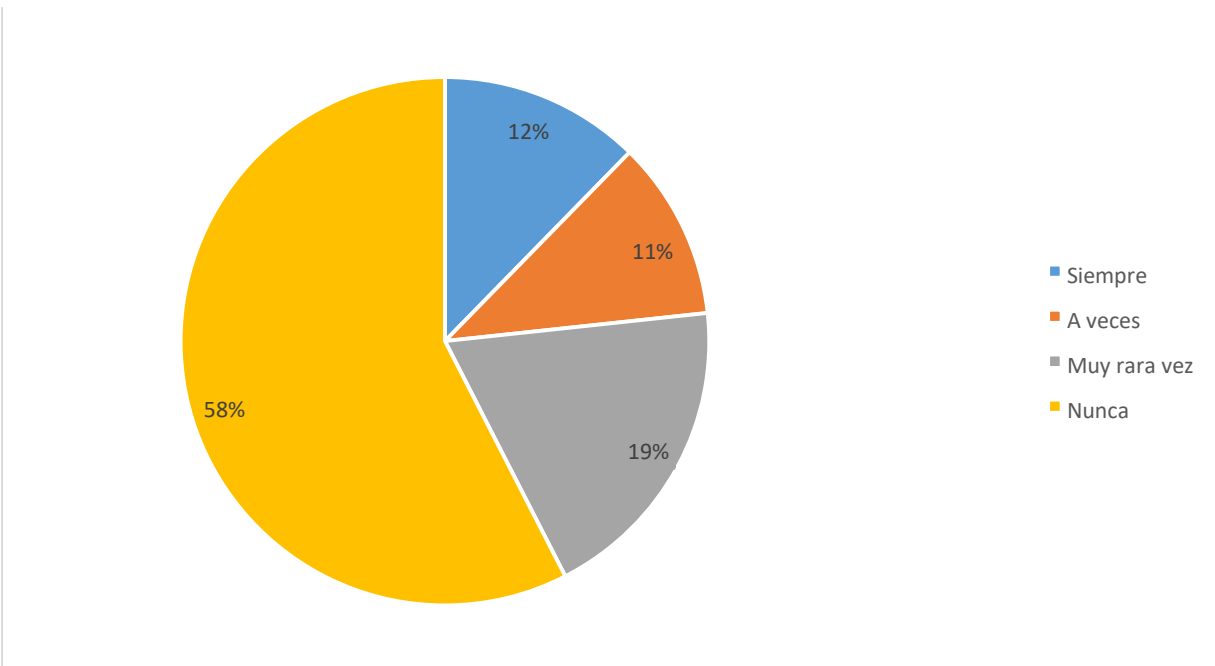
Figura 30. *¿Les he permitido realizar aportes o mejoras a las actividades que usted realiza?*



El 58% de los encuestados manifiesta que es muy bajo el nivel de aportes que pueden realizar a sus actividades, el 19% considera que un grado medio, y el 23% restante consideran que su nivel de aportes es alto en la organización. La participación en el aporte de ideas, mejoras o recomendaciones en las funciones desarrolladas, genera en los trabajadores confianza y motivación al saber que sus opiniones son tenidas en cuenta, generando con ello, un mayor compromiso al desarrollar sus funciones, sin embargo, a pesar de la importancia que tiene sobre los resultados, se muestra el inconformismo de los colaboradores en este tema.

Pregunta 31. ¿Las opiniones que usted realiza son tomadas en cuenta para la mejora de procesos organizacionales?

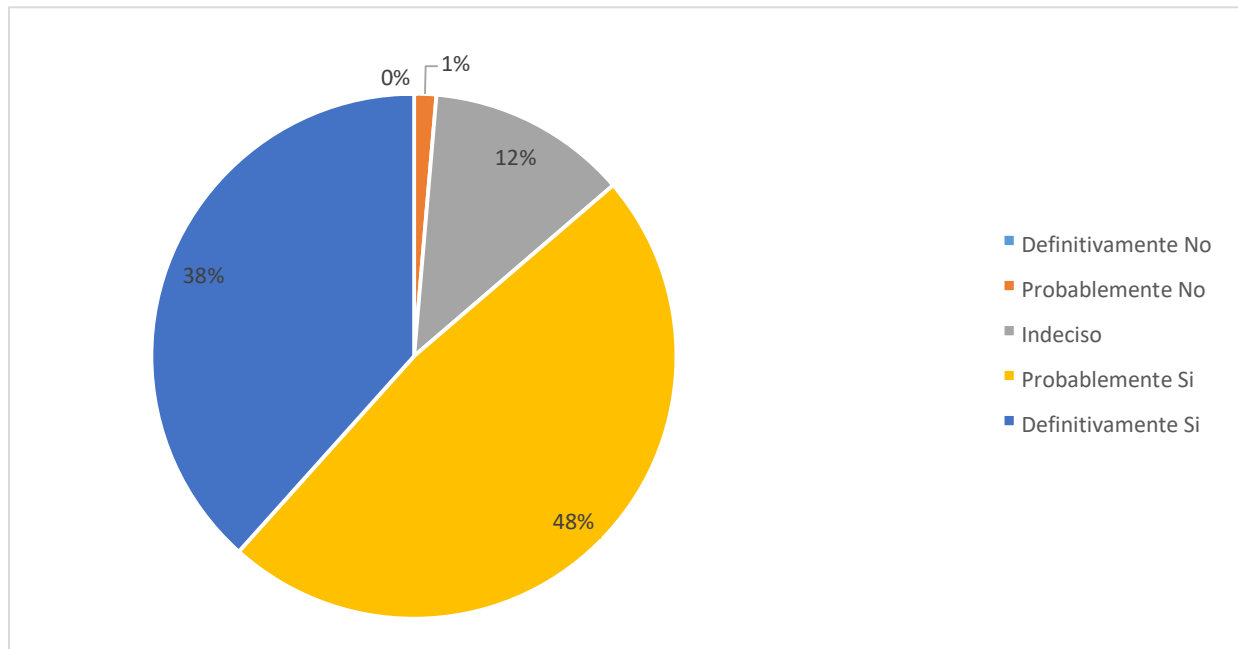
Figura 31. *¿Las opiniones que usted realiza son tomadas en cuenta para la mejora de procesos organizacionales?*



El 12% de los colaboradores consideran que sus opiniones son tenidas en cuenta, el 11% considera que a veces, el 19% muy rara vez y el 58 % restante manifiestan que sus opiniones nunca son tenidas en cuenta, este gran porcentaje que contestó negativamente, se convierte en una debilidad para la organización.

Pregunta 32. La misión institucional ¿se ve plasmada en el quehacer diario de la institución?

Figura 32. *La misión institucional ¿Se ve plasmada en el quehacer diario de la institución?*

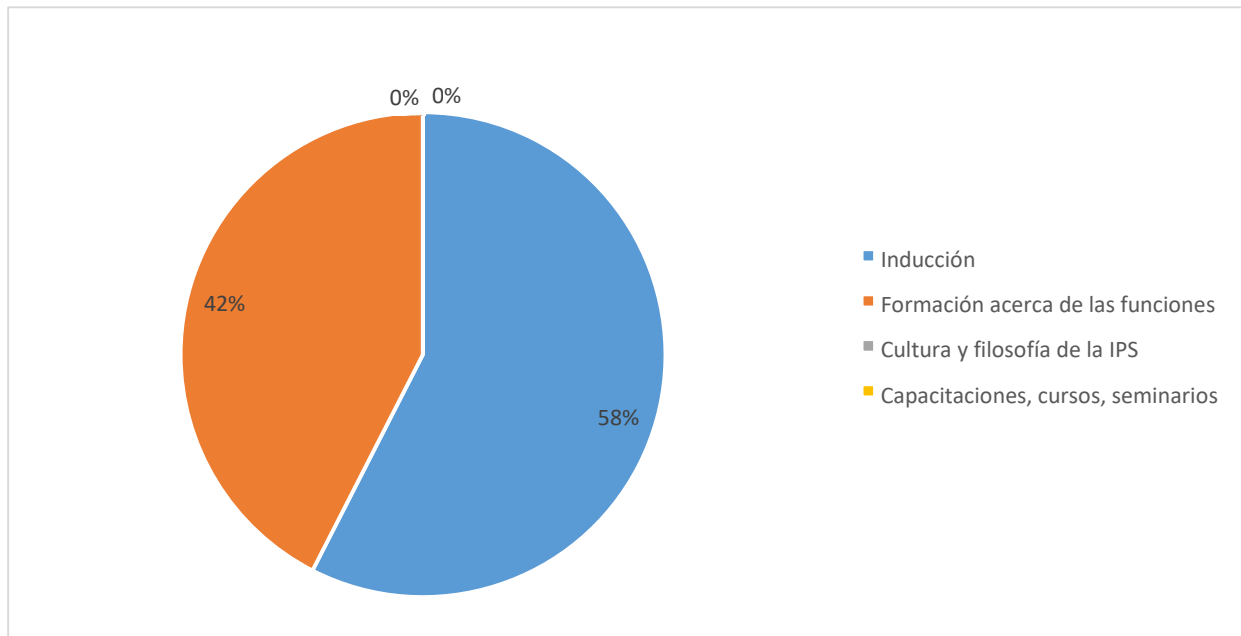


Teniendo en cuenta la gráfica anterior se puede observar que el 86% de los encuestados manifiestan que la misión si se ve plasmada en el quehacer diario de actividades, por su parte el 12% se encuentra indeciso y el 1% restante expresan que no. Este es un aspecto fundamental pues la empresa cumple a cabalidad con su misión institucional que es la prestación de servicios a usuarios del sistema de salud, por lo cual es un aspecto importante que se debe fortalecer pues de alguna manera a pesar del clima organizacional, los colaboradores se esfuerzan por realizar su trabajo.

4.8 Capacitación: grado de capacitación del personal

Pregunta 33. Al usted Ingresar a la Compañía ¿Recibió Inducción?

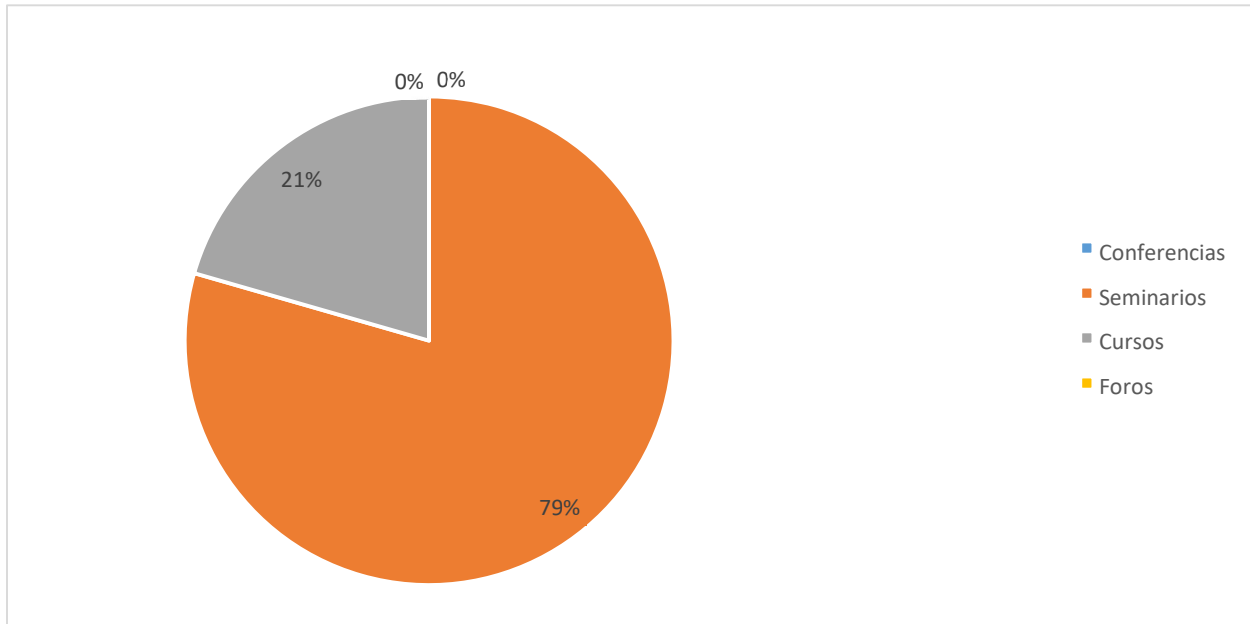
Figura 33. Al usted ingresar a la compañía ¿recibió inducción?



El 58% de los encuestados manifiesta que recibieron inducción al ingresar a la institución, y el 42% restante, recibieron formación sobre las funciones que iban a ejecutar. Esta información deja ver que existe una preocupación por direccionar al nuevo personal que ingresa a la compañía. Sin embargo, no existe un programa de inducción, previamente planeado, ni acompañado de capacitaciones, cursos y seminarios que apropien los conocimientos al ingresar a la compañía.

Pregunta 34. ¿Por medio de que se fomenta la educación y capacitación en la compañía?

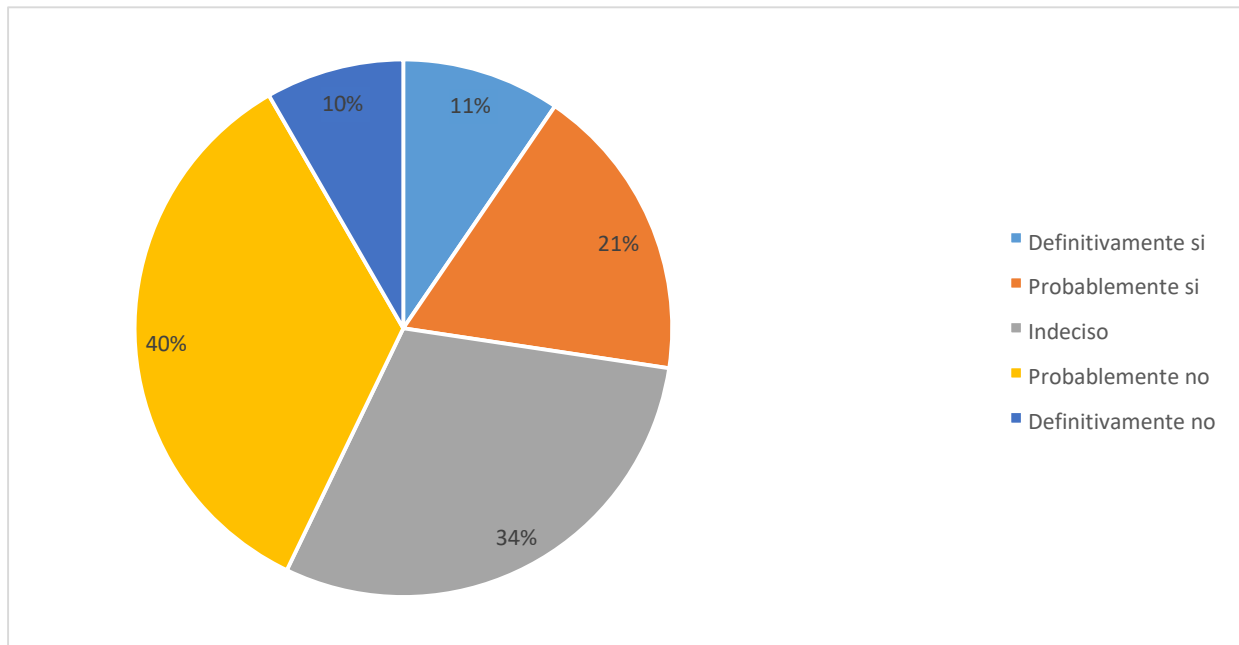
Figura 34. *¿Por medio de que se fomenta la educación y capacitación en la compañía?*



El 79% de los encuestados consideran que, en la IPS, el medio de formación son los seminarios y para el 21% restante consideran que son los cursos que hacen muy esporádicamente. La programación de cursos, seminarios y demás, fomentan el crecimiento intelectual de los colaboradores que se ve traducido en resultados positivos en el desarrollo de sus funciones. Sin embargo, no basta realizarlos esporádicamente, sino basados en un análisis de necesidades efectuar una programación concienzuda de las diferentes temáticas propias del objeto social y funcional de las áreas de la IPS.

Pregunta 35. ¿La(s) capacitación(es) que usted ha recibido se ajustan las funciones que usted ejecuta?

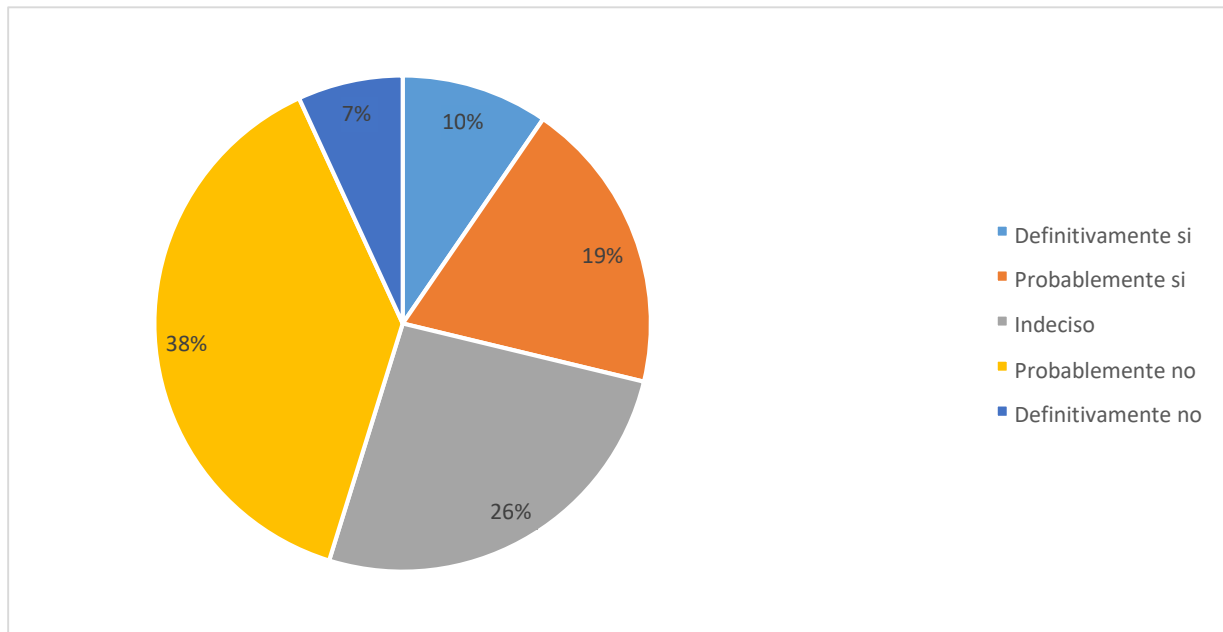
Figura 35. *¿La(s) capacitación(es) que usted ha recibido se ajustan las funciones que usted ejecuta?*



Respecto a esta gráfica, el 32% de los encuestados manifiestan que reciben capacitaciones relacionadas con sus tareas, el 34% se encuentran indecisos y el 50% respondieron que las capacitaciones no están relacionadas con las funciones que realiza. Esto deja ver, una vez más, la ausencia de un análisis de necesidades, planeación y programación.

Pregunta 36. ¿La(s) capacitación(es) recibida(s) han mejorado su desempeño laboral?

Figura 36. *¿La(s) capacitación(es) recibida(s) han mejorado su desempeño laboral?*



El 29% de los encuestados manifiestan que las capacitaciones recibidas han mejorado de alguna manera su desempeño profesional, el 26% está indeciso y el 45% consideran que no han mejorado su desempeño, pues no han sido aplicadas de acuerdo a sus necesidades.

5. Análisis de los resultados obtenidos de clima laboral en la IPS COOMULTRASAN para conocer los factores o variables de influencia en el desempeño y ambiente laboral

5.1 Resultados Obtenidos

Al efectuar el diagnóstico se pudo establecer que el Clima Organizacional de la IPS Coomultrasan presenta serias deficiencias, generado por el inconformismo de la gran parte de los colaboradores. Por esta razón, se detallarán aquellas características tanto negativas como positivas dentro de la organización.

5.2 Debilidades

Las debilidades señaladas a continuación son los factores catalogados como negativos por partes de los colaboradores, y en donde se debe prestar la mayor atención, con el fin de generar las estrategias de intervención que den solución a la problemática presente:

Relaciones interpersonales: Evalúa el grado de ayuda mutua, relaciones consideradas y respetuosas.

De acuerdo a las apreciaciones de los colaboradores, la mayoría manifiesta que los conflictos interpersonales en la IPS, no reciben la atención ni tratamiento debido, dejando pasar roces entre el mismo personal y directivos, que ha afectado seriamente el clima organizacional de la IPS; siendo esto uno de los puntos negativos que se deben mejorar de mayor urgencia. Adicional a ello, existe un inconformismo e insatisfacción del ambiente laboral, para lo cual es necesario el desarrollo de estrategias que fortalezcan los lazos de compañerismo, tolerancia y trabajo en equipo que debe prevalecer entre cada uno de los miembros de la IPS.

Sentido de Pertenencia: Se establece como grado de orgullo producto del vínculo a una empresa, lo que genera un sentido compromiso y responsabilidad en función a las tareas que son desarrolladas al interior de la organización.

Los resultados fueron bastante desalentadores en un grupo grandes de colaboradores, que no sienten pertenencia por la IPS. Es necesario para cualquier organización tener un equipo plenamente comprometido y motivado con la entidad, por ello, no debe haber divisiones sino por el contrario el 100% de sus colaboradores deben estar direccionados hacia un mismo fin, enfocados en desarrollar sus funciones de la mejor manera posible, pues esto desencadenará competitividad y crecimiento organizacional.

Es por esto, que se deben diseñar estrategias de motivación e incentivos, que eleven el compromiso de cada uno de sus colaboradores, con el fin de reunir integralmente aun equipo humano más preocupado no solo por su desarrollo personal, sino que este enfocado por el bien colectivo.

Liderazgo: Habilidades que tiene un individuo para influir positivamente en la forma de actuar de un grupo de trabajo, haciendo que desarrollen sus funciones de forma entusiasta, motivados e integrados en el cumplimiento de metas y objetivos.

El liderazgo ejercido por algunos jefes de área según los colaboradores de la IPS, presentan serias deficiencias pues al parecer, ejercen demasiada presión, no son respetuosos al dirigirse a sus subalternos, no les permiten una participación activa en las decisiones de sus tareas, no realizan mediaciones cuando existe confrontación en su equipo de trabajo, no se respeta los horarios laborales, y con ello una sobrecarga de trabajo.

Retribución Salarial y de Recompensas: Grado de equidad en la retribución salarial y beneficios obtenidos del desarrollo de funciones de los colaboradores.

En la IPS fue evidente el inconformismo de una gran parte de los colaboradores frente a sus salarios, pues manifiestan que no se ajustan sus sueldos, premios, recompensas y retribuciones a las funciones que desarrollan. Especialmente manifiestan inconformismo, al hallar diferencias sustanciales con otros compañeros que han ingresado nuevos a la IPS, y que gozan de mayores beneficios salariales y otras compensaciones. Este hecho, es por supuesto, uno de los índices que más puede afectar la motivación y por consiguiente el desempeño de sus colaboradores, pues al no encontrarse motivados y vivir en un clima organizacional negativo, afecta el desarrollo de sus tareas, desembocando con ello reprocesos constantes, que llevan no solo a la pérdida de tiempo sino de recursos económicos.

Este factor de debilidad hallado en la IPS, requiere de una revisión por parte de sus directivas y desarrollar un programa equitativo de salarios, premios, reconocimiento y recompensas, cimentado en el perfil profesional, ocupacional, experiencia, y grados de responsabilidad, con el fin de obtener un personal mucho más animado en el desarrollo de sus funciones.

Estabilidad laboral: Evalúa el grado en que los colaboradores ven en la empresa claras oportunidades, y estiman que a las personas se les mantiene o despide basados en criterios justos.

Este factor muestra que la IPS no cuenta con planes de carrera, ascenso o crecimiento en la organización, que les permita un desarrollo personal ni profesional. Adicional a ello, aunque el nivel de rotación de personal no es alto, existe incertidumbre en sus colaboradores que los lleva a pensar en otras opciones de trabajo, situación que hace que existan distracciones en el desarrollo de sus funciones.

Capacitación: Grado en que la dirección y jefes ejecutan capacitaciones a los colaboradores.

La capacitación y formación en la IPS se realiza de forma esporádica. Sin embargo, en conversación con los directivos y jefes, ellos también participan de esas capacitaciones, pero no existe una programación previa, ni un análisis de necesidades de acuerdo a cada cargo. Por lo tanto, se debe seguir trabajando para mejorar este factor que es fundamental para el crecimiento del personal y por ende para el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales, especialmente de una entidad del sector salud, donde la calidad y gestión eficiente son un factor preponderante para lograr reconocimiento, además de cumplimiento de directrices reglamentarias.

5.3 Fortalezas u oportunidades

A continuación, se detallan las fortalezas u oportunidades que tiene la IPS, que fueron evaluadas positivamente por los colaboradores:

Estilo de Dirección: Grado en que los jefes o directivos apoyan, estipulan y dan participación a sus colaboradores.

La dirección de la empresa, a diferencia de los líderes de cada área o jefes inmediatos, es muy receptora de escuchar a sus colaboradores, esto es un factor relevante pues existe voluntad de escucha por parte de la gerencia, siendo estos determinantes para la organización. Sin embargo, no se han tomado las medidas necesarias para fortalecer la relación, jefe – subordinados, ni de dar solución a cada una de las quejas y peticiones de los colaboradores.

Esta fortaleza se debe potencializar para ejecutar programas de liderazgo en los jefes y coordinadores de área, para lograr con el ejemplo un equipo totalmente motivado y comprometido, donde los líderes sean también evaluados, no solo por resultados funcionales, sino también por liderazgo.

Disponibilidad de Recursos: Establece el nivel de recursos disponibles con los que cuenta los colaboradores para desarrollar sus tareas, como, por ejemplo, información, comunicación, equipos y aporte de las demás dependencias para la ejecución de su trabajo.

Los colaboradores y jefes de área manifiestan que la empresa les suministra todos instrumentos, medios y recursos necesarios para que efectúen el desarrollo de sus tareas. Adicional a ello, poseen un sistema de seguridad y salud en el trabajo adecuado, que les permite en esta época de pandemia, desarrollar sus funciones con los elementos de bioseguridad y los demás que exige la Ley en Colombia. También manifiestan, que las instalaciones son confortables y brindan las condiciones de luminosidad, temperatura y espacio.

La evaluación de este factor es positiva, pues afirman que la empresa dispone de los recursos que necesitan para su funcionamiento y logro de objetivos institucionales.

Gestión Directiva: Establece el grado de visión que tiene la dirección y su engranaje con las metas y políticas institucionales.

La empresa, tiene diseñado un direccionamiento estratégico, en relación a la misión, visión, política, valores y gestión de calidad, que los colaboradores manifestaron de forma positiva. Sin embargo, debe fortalecer el clima organizacional para que todas las metas y objetivos institucionales se cumplan cabalmente, pues es de suma importancia que la empresa logre encauzar los objetivos personales de sus colaboradores con los institucionales para que todos trabajen mancomunadamente bajo un mismo fin, el crecimiento y competitividad de las dos partes.

El recurso humano es la base fundamental de cualquier organización, por ello, son los actores claves para el desarrollo operativo que se encuentran plasmados en un papel. Por lo cual, la gerencia debe socializar, institucionalizar procesos, que fomenten e intensifiquen la participación de los colaboradores en la toma de decisiones, mejorar la comunicación, establecer medio equitativos, para que todas los objetivos y estrategias las puedan desarrollar.

6. Recomendaciones de mejora para el clima organizacional con base en los resultados del diagnóstico aplicado en la Ips, con el fin de optimizar indicadores de rotación, desempeño y ambiente laboral

6.1 Promover un liderazgo positivo y participativo

Crear un espíritu de respeto, tolerancia y trabajo en equipo por parte de los líderes de las diferentes áreas, promoviendo la participación, influyendo de forma positiva, la forma de ser y actuar de su grupo de trabajo, haciendo que sus equipos trabajen con entusiasmo y motivación hacia el cumplimiento de logros, metas y objetivos, tanto personales como organizacionales.

Recomendaciones:

- Capacitar y formar coach, fomentado liderazgo positivos, empoderados y proactivos.
- Realizar evaluaciones trimestrales a los líderes de cada área sobre el desempeño directivo y de liderazgo realizado por sus subalternos, previamente organizado por la gerencia, con el fin de determinar abusos o excesos que se estén presentando, así como tomar las acciones correctivas y de mejora.
- Permitir la delegación de autoridad y participación activa de los colaboradores en la toma de decisiones consensuada y en equipo.
- Comunicar periódicamente las expectativas de desempeño, los resultados, logros y aspectos de mejora.
- Reconocer las habilidades y capacidades de los colaboradores, con el fin de optimizar la disposición de responsabilidades y acciones en desarrollo de sus tareas.
- Facultar al departamento de recurso humano para que desarrolle trimestralmente evaluaciones sobre el clima organizacional en la IPS, con el fin de reconocer falencias y debilidades y con ello las acciones correctivas para mejorarlo.

6.2 Impulsar la eficacia y efectividad del proceso comunicativo

Establecer un sistema adecuado de comunicación, integrador, participativo y proactivo en cada uno de los procesos organizacionales que vincule a todos los niveles jerárquicos, que facilite las relaciones interpersonales y se fomente la participación en la toma de decisiones. Estas acciones impulsaran un óptimo clima organizacional, actitudes de colaboración y contribución.

Recomendaciones:

- Compenetrar y distribuir la información funcional y operativa, de forma transversal y multidireccional, brindando oportunidades a todos los colaboradores de presentar sugerencias relacionadas con sus funciones.
- Generar una comunicación asertiva, abierta y respetuosa, para así eliminar el temor entre los miembros de la IPS.
- Generar mesas de trabajo por áreas, donde se escuchen los diferentes inconvenientes presentados por los colaboradores en el desarrollo de sus funciones, de tal manera que se aclaren dudas e incertidumbres y, además se fomente la participación de ideas o aportes que mejoren el rendimiento individual y grupal.
- Generar mesas de trabajo entre la gerencia y líderes de área, donde se trasladen inquietudes y problemas detectados, con el fin de analizarlos y proponer aspectos de mejora.
- Generar un ambiente de seguridad, confianza y motivación.
- Utilizar canales efectivos de comunicación.

6.3 Formar equipos de trabajo

Fomentar el trabajo en equipo e interdisciplinario, motivando a la participación eficaz y efectiva de sus funciones, en relación a la funcionalidad del área o departamento.

Recomendaciones:

Se debe desarrollar en las áreas funcionales de la IPS un sistema integrador y participativo, donde se diseñe, socialice y evalúe, el desarrollo eficaz y eficiente de sus funciones y resultados. Las áreas deben tener mesas de trabajo mensuales, gestionando un programa de trabajo, que conduzcan acciones concretas que movilizarán conocimiento, comunicación y participación de todo el equipo de trabajo.

- Desarrollar objetivos del grupo de trabajo, acordados de forma conjunta.
- Establecer reglas de comportamiento bien definidas.
- Repasar las tareas y funciones previamente definidas.
- Repasar los procedimientos documentados.
- Identificar funciones o procesos que deben ser integrados a los manuales.
- Recoger ideas o aportes para desarrollar las tareas de una forma más efectiva.
- Fomentar buenas relaciones interpersonales.
- Potencializar la interdependencia.
- Fomentar la retroinformación en las mesas de trabajo.

6.4 Efectuar programas de aprendizaje para el personal que contribuya a mejorar las condiciones laborales

Desarrollar un programa de capacitación, bajo las necesidades previamente identificadas, con el fin de contribuir y potencializar los conocimientos necesarios que faciliten el desarrollo efectivo de sus funciones. *Recomendaciones:*

- Identificar necesidades de capacitación de acuerdo al perfil de cargos y funciones ejecutadas.
 - Realizar foros, conferencias, y talleres con personas expertas.

- Desarrollar convenios interinstitucionales con el SENA y Cajas de Compensación, para capacitaciones virtuales o presenciales de las diferentes temáticas identificadas.
- Socializar los aportes y conocimientos recibidos.
- Evaluar los conocimientos adquiridos durante las capacitaciones, foros o talleres.

6.5 Fomentar la motivación y satisfacción de los colaboradores

Identificar las necesidades y expectativas que tienen los colaboradores respecto a sus funciones, para fortalecer su motivación y satisfacción laboral, reconociendo sus esfuerzos individuales en el logro de metas organizacionales, fomentando, la calidad que debe existir en la prestación de los servicios de salud.

Recomendaciones:

- Fomentar lazos de compañerismo y amistad, mediante la creación de acciones deportivas y recreativas, que fomenten la interacción personal fuera del ámbito laboral, tener en cuenta esta recomendación una vez sea superado la pandemia mundial.
- Desarrollar talleres de crecimiento personal y motivación que aporten a las relaciones interpersonales.
- Desarrollar un programa de incentivos equitativos y justos.

6.6 Obtener una visión integradora para el manejo del recurso humano

Obtener una visión integral del manejo del talento humano, en donde sea parte de un plan ordenado que integre varias estrategias cohesionadas y orientadas a las necesidades halladas en Comultrasan. Para ello, se debe tener como base el diagnóstico obtenido en esta investigación y con ello, realizar un plan de intervención e implementación. Posteriormente, debe desarrollarse una reevaluación con el fin de comparar los resultados anteriores con los posteriores a la

intervención, logrando identificar aspectos de mejora que permita un control y vigilancia del clima organizacional de la IPS Comultrasan.

7. Conclusiones

La investigación desarrollada dejó ver las apreciaciones que tienen los colaboradores de la IPS sobre el clima organizacional. Los resultados dieron muestra de las debilidades que se están presentando, así como las fortalezas u oportunidades que debe aprovechar la IPS para vencer los obstáculos y problemática encontrada.

En estos resultados se pudo evidenciar algunas deficiencias en el clima organizacional, por lo cual los colaboradores lo perciben como un ambiente pesado para laborar, se presentan malas relaciones interpersonales, falta de compromiso y de pertenencia, liderazgo negativo por parte de los jefes de área, inequidad en la retribución salarial, falta de un plan de recompensas, inestabilidad laboral y falta de un programa organizado de capacitaciones.

No obstante, a pesar de estas serias deficiencias, también se pudo hallar fortalezas y oportunidades que deben ser aprovechadas para contrarrestar estos aspectos negativos. La gerencia a pesar de no haber tomado los correctivos necesarios para remediar la problemática del clima organizacional, ha tenido la voluntad de escuchar a sus colaboradores, situación que han manifestado estos como positiva. De igual manera, la empresa cuenta con los recursos necesarios para el desarrollo de sus funciones, la infraestructura es adecuada y tiene un sistema de seguridad y salud en el trabajo, cumpliendo con los lineamientos normativos. Además, cabe resaltar que la gerencia cuenta con una gestión administrativa direccionada al crecimiento y competitividad; sin embargo, debe enfocar su gestión en la motivación y satisfacción de su recurso humano, mejorando todas aquellas condiciones internas de la organización, pues debe tener presente que son el recurso humano, la base de toda organización para obtener buenos resultados.

De esta manera, los aspectos negativos que han afectado el clima organizacional, están basados básicamente, en que no existe lazo de compañerismo entre los colaboradores, existen rivalidades que se han generado en su mayoría por el estilo de liderazgo negativo por parte de sus jefes, la competencia desmedida entre equipos de trabajo, la subvaloración de los jefes y las llamadas de atención públicas, generando burlas y en muchos casos hasta bullying y con todo ello, discordias que han aumentado considerablemente.

La retribución salarial no está ajustada a un perfil de cargos, y precisamente este inconformismo se genera, por los salarios y beneficios con que cuenta un grupo de trabajadores, suscitando competencias y rivalidades. Aparte, no existe un plan de crecimiento profesional que ascenso a los colaboradores, pues cuando se presenta una vacante, no se realiza convocatoria interna. Lo cual los deja sin posibilidades de ascenso aquellos que cumplen con el perfil del puesto vacante. Se dejan estos cargos a personas externas, muchas veces sin cumplir los protocolos de evaluación y selección, solo son contratados por ser recomendados de algunos de los jefes.

De esta forma, una vez resumidas las falencias halladas en la IPS, así como las oportunidades, se propusieron una serie de recomendaciones que tendrán como fin mejorar las condiciones del clima organizacional. Las organizaciones deben establecer una cultura basada en políticas corporativas humanizadas, donde prime el recurso humano como factor primordial de progreso, permitiéndole potencializar el capital humano, apropiación de conocimientos, identificando habilidades y destrezas, desarrollando competencias que se verán retribuidas en un buen desempeño laboral, permitiendo incrementar su productividad y eficiencia, reflejado en la calidad de sus servicios.

Por otra parte, es necesario destacar, especialmente en esta época de pandemia, donde los problemas psicosociales han afectado de forma significativa a las personas, dada la presión que ha

generado la Covid19; la pérdida de seres queridos; el encierro; métodos distintos de trabajo, como el trabajo en casa, la incertidumbre, son aspectos que generan presión; por ello, es fundamental que toda organización, promuevan un clima organizacional saludable y que actúe en torno a la satisfacción de todos sus colaboradores, con el fin de evitar la aparición de factores de riesgo que afecte el desempeño organizacional.

De igual manera, es importante destacar el aporte dado durante el programa de Especialización en Gerencia de Instituciones de Seguridad Social en Salud, el cual, permitió el desarrollo profesional, basados en un espíritu crítico e investigativo, asumiendo responsabilidades en la planeación, organización, dirección, y control, que lleve a una institución al mejoramiento continuo de cada una de las actividades que intervienen en la prestación del servicio. Por lo tanto, todas estas habilidades obtenidas, permitió el desarrollo de la presente investigación, donde por medio de un diagnóstico del clima organizacional de la IPS Comultrasan se identificaron debilidades que se deben mejorar, con el fin de fortalecer cada uno de los procesos tanto administrativos como asistenciales, propendiendo a la calidad que debe reinar en las instituciones de salud.

Referencias

- Abella, D., & Torres, D. (2009). *Plan de mejoramiento del clima organizacional en la empresa familiar Lácteos Camporeal LTDA*. (Trabajo de Grado Administración de Empresas). Universidad de La Salle. Bogotá D.C. Recuperado de https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2234&context=administracion_de_empresas
- Álvarez, R. (2008). Medición del clima organizacional en la Superintendencia de Planificación e Ingeniería de Mantenimiento de CVG-Venalum. *XII Congreso de Ingeniería de Organización*, 273-282. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4374199>
- Alves, J. (2000). Liderazgo y Clima Organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*, 9(1-2), 123-134. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=170632>
- Antúnez, Y. (2015). *Clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, Estado Aragua*. (Trabajo de Grado Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales). Universidad de Carabobo. La Morita, Venezuela. Recuperado de <http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/1803/1/yantunez.pdf>
- Asamblea Nacional Constituyente. (1991). *Constitución Política de Colombia*. Bogotá D.C.: Legis.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3ra ed.). Bogotá D.C.: Editorial Prentice Hall.

- Brancato, B., & Juri, F. (2011). ¿Puede influir el clima laboral en la productividad? *Uncuyo Universidad Nacional de Cuyo*, 1-54. Recuperado de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4936/brancatopuedeinfluirclimallaboralenlaproductividad.pdf
- Cardona, D., & Zambrano, R. (2014). Revisión de Instrumentos de Evaluación de Clima Organizacional. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 184-189. doi:<https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.007>
- Castillo, L., Lengua, C., & Pérez, P. (2011). Caracterización psicométrica de un instrumento de clima organizacional en el sector educativo universitario Colombiano. *International Journal of Psychological Research*, 4(1), 40-47. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=299022819006>
- Ceballos, K., & Ceballos, G. (2008). Diagnóstico del clima organizacional en una empresa de producción de aceite de palma africana de la ciudad de Santa Marta 2006. *Clío América*, 2(3), 111-121. doi:<https://doi.org/10.21676/23897848.357>
- Chiang, M., Martin, M., & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Marid: Editorial Comillas. Recuperado de https://books.google.com.co/books?id=v_sFY1XRFaIC&printsec=frontcover&dq=clima+organizacional&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjzKKGb8joAhUIVN8KHae9CiQQ6AEIPzAD#v=onepage&q=clima%20organizacional&f=false
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Ciudad de México: Editorial International Thomson Editores, S.A. de C.V.
- Congreso de la República de Colombia. (05 de Agosto de 1950). *Código Sustantivo de Trabajo*. Diario Oficial 51.635. Bogotá D.C. Recuperado de:

http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html

Correa, A., & Vargas, M. (2014). *Diagnóstico del clima organizacional del banco inmobiliario de Floridablanca Santander*. (Seminario de Investigación). Universidad de Santander UDES. Especialización en Mercadeo. Bucaramanga, Santander. Recuperado de <https://repositorio.udes.edu.co/bitstream/001/2991/1/Diagn%C3%B3stico%20del%20clima%20organizacional%20de%20Banco%20Inmobiliario%20de%20Floridablanca%20Santander..pdf>

Dávila, D., Escobar, A., Mulett, L., & Uribe, A. (2011). El clima organizacional en las empresas innovadoras del siglo XXI. *Informes Psicológicos*, 12(2), 105-115. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5229726>

Domínguez, L., Ramírez, Á., & García, A. (2013). El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. *Revista Nacional de Administración*, 4(1), 59-70. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4721419>

El Congreso de Colombia. (24 de Enero de 1979). *Ley 9: "Por la cual se dictan medidas sanitarias"*. Diario Oficial 35.193. Bogotá D.E. Recuperado de: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0009_1979.html

Galicia, S., García, M., & Hernández, L. (2017). La importancia del clima organizacional en la productividad de las empresas. *Boletín Científico de la Escuela Superior Tepeji del Río. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*, 4(8). Recuperado de: <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a9.html#refe2>

Gómez, C. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Acta Colombiana de Psicología*, 97-113. Recuperado de <https://actacolombianapsicologia.ucatolica.edu.co/article/view/482/479>

- Hernández, R., & Mendoza, C. (2008). El matrimonio cuantitativo cualitativo: el paradigma mixto. *Seminario Metodológico. 6to Congreso de Investigación.*
- Jiménez, A., & Moyano, E. (2008). Factores laborales de equilibrio entre trabajo y familia: medios para mejorar la calidad de vida. *Universum*, 23(1), 116-133. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762008000100007>
- Méndez, S., Hernández, R., & Contreras, R. (2012). Construcción de un Instrumento para medir el clima organizacional en Función del modelo de los Valores en Competencia. *Contaduría y Administración*, 59(1), 229-257. doi:[http://dx.doi.org/10.1016/S0186-1042\(14\)71250-1](http://dx.doi.org/10.1016/S0186-1042(14)71250-1)
- Ministerio de la Protección Social. (23 de Julio de 2008). *Resolución 002646: "Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial..."*. Diario Oficial 47.059. Bogotá D.C. Recuperado de: https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/resolucion_minproteccion_2646_2008.htm
- Mújica, M. (2009). Clima Organizacional en los Departamentos del Decanato de Ciencias de la salud de la Universidad Centro Occidental "Lisandro Alvarado". *Educere: Revista Venezolana de Educación*(45), 351-358. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3127424>
- Pérez, I., Maldonado, M., & Bustamante, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y Postgrado*, 21(2). Recuperado de: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872006000200009&lng=es&tlng=es
- Quiroga, D. (2007). Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. Pymes metalmecánicas de Cali. *Universidad y Empresa*, 9(13), 9-36.

Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5096761>

Reinoso, H., & Araneda, B. (2008). Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas. *Revista Ingeniería Industrial*(1), 39-54. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3997107>

Rodríguez, H. (2015). *Propuesta de mejora del clima laboral y cultura organizacional en el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social*. (Proyecto de Grado Maestría en Recursos Humanos). Universidad de las Fuerzas Armadas de Ecuador. Sangolquí, Ecuador.

Romero, J. (2012). *Propuesta para el Mejoramiento del Clima Organizacional del Personal Policial de la Seccional de Tránsito y Transporte del Departamento de Santander, Colombia*. (Trabajo de Grado Administración de Empresas). Facultad de Estudios en Ambientes Virtuales. Universidad EAN.

Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, 20, 67-75. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3168564>

Sarmiento, P., & Valero, P. (2014). *Plan de acción para mejorar el clima organizacional de la vicepresidencia técnica de Avianca*. (Trabajo de Grado Especialización en Gerencia del Talento Humano). Universidad Sergio Arboleda. Bogotá D.C. Recuperado de <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/995/Desarrollo%20de%20un%20plan%20de%20accion%20para%20mejorar%20el%20clima%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Suárez, F., & Martínez, J. (2013). *Estudio de clima organizacional de la compañía de Hospital en*

Casa Coomeva de la Regional de Cali. (Proyecto de Grado Administración de Empresas - Contador Público). Universidad Autónoma de Occidente. Recuperado de:

<https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/5306/TCT01689.pdf;jsessionid=47C13EB7B3EFA7138DFC250456CF6989?sequence=1>

Torres, E., & Zegarra, S. (2014). Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno. Comunicación. *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 6(2), 5-14. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5315623>