

**PROPUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA I.P.S LAS AMÉRICAS
DE LA CIUDAD DE IPIALES.**

**YULI PATRICIA SINZA CASTILLO
LUIS EDUARDO ROSERO YELA**



**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2015**

**PROPUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA I.P.S LAS AMÉRICAS
DE LA CIUDAD DE IPIALES**

**Trabajo final presentado como requisito parcial para optar el título de
Administrador de Empresas**

**YULI PATRICIA SINZA CASTILLO
LUIS EDUARDO ROSERO YELA**

Asesor:

**ESP. RAFAEL LLERENA SALAZAR
Docente de la Universidad de Nariño**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO**

2014

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en este trabajo de grado, son de responsabilidad exclusiva de su autor”

Artículo 1° del acuerdo No. 324 de Octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

“La Universidad de Nariño no se hace responsable de las opiniones o resultados obtenidos en el presente trabajo y para su publicación priman las normas sobre el derecho de autor”

Artículo 13, Acuerdo N. 005 de 2010 emanado del Honorable Consejo Académico.

Nota de aceptación:

Presidente de Jurados

Jurado de Pasantía

Jurado de Pasantía

San Juan de Pasto, Febrero de 2015

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios por darme el gran don de la vida y buenas oportunidades de ser un mejor ser humano cada nuevo día. Dedicamos esta investigación a nuestros padres, puesto que gracias a su valioso esfuerzo hemos podido terminar nuestros estudios. A nuestras hermanas y demás familiares por brindarnos manifestaciones de cariño y apoyo incondicional y a I.P.S las Américas por darnos la oportunidad de desarrollar esta investigación.

RESUMEN

La organización se ha vuelto un término cotidiano, toda vez que apunta a la sociedad de organizaciones, en la cual la mayoría de las tareas sociales, se realizan dentro de una organización, tales como los centros hospitalarios, las fuerzas armadas, las escuelas, las universidades, los servicios comunitarios, dependencias gubernamentales, entre otras, calificadas como entidades sin fines de lucro, administradas y dirigidas por grupos humanos, que trabajan juntos en el logro de una meta común, en un ambiente de trabajo dinámico, que hace posible el desempeño eficiente.

Ahora bien, es común decir que el lugar de trabajo es considerado como el “segundo hogar” de las personas, pues diariamente se comparte ocho horas o más en las tareas laborales junto con los compañeros de trabajo. Con relación a este punto, el tema de “Clima Organizacional,”¹ Sector se refiere precisamente al ambiente que se crea y se vive en las organizaciones laborales.

En este marco de ideas, surge como elemento fundamental el clima organizacional definido por Wigodski, J. (2004) como “las características del medio ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual”². En el contexto de la salud como sistema organizativo que direcciona las acciones del recurso profesional para ofrecer cuidados de calidad a los usuarios, el clima organizacional puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de empleados propiciador de motivación, satisfacción, mayor productividad, aumento de compromiso y lealtad con la organización y por ende, con el desempeño profesional.

¹ SPECTOR, P. (2002). Psicología Industrial y Organizacional. México: Manual Moderno, Pág. 79

² WIGODSKI, J. (2004). Pág. 3

ABSTRACT

The organization has become an everyday term, since it points to the society of organizations, in which most social tasks are performed within an organization, such as hospitals, the military, schools, universities, community services, government agencies, among others, classified as nonprofit entities, managed and run by human groups who work together to achieve a common goal in a dynamic work environment that makes possible the performance efficient.

Now it is common to say that the workplace is regarded as the "second home" of people, because it is shared daily eight hours or more in labor tasks with coworkers. Regarding this point, the issue of "Organizational Climate," Sector refers precisely to the atmosphere created and lived in organized labor.

Within this framework of ideas, organizational climate defined by Wigodski, J. (2004) as "the characteristics of the work environment, directly or indirectly received by workers mediating between organizational system factors and behavior emerges as a key element Individual ". In the context of health as organizational system that directs the actions of professional resource to provide quality care to users, organizational climate can be a factor of distinction and influence the behavior of employees facilitator of motivation, satisfaction, increased productivity, increased commitment and loyalty to the organization and therefore the professional performance.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	17
1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN	19
1.1 SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN	19
1.1.1 Tema	19
1.2 TÍTULO	19
1.3 LÍNEA Y SUB-LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	19
1.3.1 Línea	19
1.3.2 Sub-línea	19
1.4 DELIMITACION DEL ESTUDIO	19
1.4.1 Sujeto y Objeto de Investigación	19
1.4.2 Espacio Geográfico	19
1.4.3 Tiempo	19
1.5 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	20
1.5.1 Planteamiento del problema	20
1.5.2 Formulación del problema	21
1.5.3 Sistematización del problema	21
1.6 OBJETIVOS	22
1.6.1 Objetivo general	22
1.6.2 Objetivos específicos	22
1.7 JUSTIFICACIÓN	22
1.8 MARCO DE REFERENCIA	24
1.8.1 Marco teórico	24
1.8.2 Antecedentes base conceptual	24
1.8.3 Marco contextual	42
1.8.3.1 Macro localización	42
1.8.3.2 Micro localización	42

1.8.4	Marco conceptual	45
1.8.5	Marco legal	46
1.9	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	51
1.9.1	Tipo de estudio	51
1.9.2	Diseño de la investigación	51
1.9.3	Fuentes y técnicas de información	51
1.9.3.1	Fuentes primarias	52
1.9.3.2	Fuentes secundarias	52
1.9.4	Población y muestra	53
1.9.5	Procesamiento de la información	53
1.10	DIAGNÓSTICO EN I.P.S LAS AMÉRICAS CON EL FIN DE CONOCER Y DESCRIBIR LOS FACTORES QUE INCIDEN POSITIVA Y NEGATIVAMENTE EN EL DESEMPEÑO LABORAL	53
2.	IDENTIFICAR Y DESCRIBIR LOS FACTORES CLAVE DEL ÉXITO Y DE DEBILIDAD DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA IPS LAS AMÉRICAS	122
2.1.	FACTORES CLAVE DE ÉXITO	122
2.2.	FACTORES CON DEBILIDADES	123
3.	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO MODELO DE INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL (PMCO)	125
4.	ESTRATEGIAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA IPS LAS AMERICAS	129
4.1	PROMOVER LA EFECTIVIDAD DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN	130

4.2	IMPLEMENTAR PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL QUE CONTRIBUYA A MEJORAR LAS CONDICIONES LABORALES	130
4.3	FOMENTAR LA MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN DEL PERSONAL EN LA ORGANIZACIÓN	131
4.4	ADOPTAR UN ESTILO DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO	132
4.5	IMPLEMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.	132
5.	PLAN DE ACCIÓN PARA LA PROPUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	134
5.1	PROGRAMA DE COMUNICACIÓN PARA EL PERSONAL DE I.P.S LAS AMÉRICAS	134
5.2	PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA EL PERSONAL DE I.P.S LAS AMÉRICAS	135
5.3	PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE I.P.S LAS AMÉRICAS	136
	CONCLUSIONES	138
	RECOMENDACIONES	139
	BIBLIOGRAFÍA	141
	WEBGRAFÍA	144
	ANEXOS	145

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Conflicto entre compañeros	54
Cuadro 2. Conflicto entre compañeros (directivos)	55
Cuadro 3. Manejo de clima Laboral	56
Cuadro 4. Manejo de clima laboral (directivos)	57
Cuadro 5. Relaciones labores.....	58
Cuadro 6. Relaciones laborales (directivos)	59
Cuadro 7. Solución de los roces personales.....	60
Cuadro 8. Solución roces personales (directivos).....	61
Cuadro 9. Estilo de dirección (colaboradores)	62
Cuadro 10. Estilo de dirección (directivos).....	63
Cuadro 11. Consecución de los objetivos.....	64
Cuadro 12. Consecución de los objetivos (directivos)	65
Cuadro 13. Grado de satisfacción (colaboradores).....	66
Cuadro 14. Grado de satisfacción (directivos)	67
Cuadro 15. Políticas (colaboradores).....	68
Cuadro 16. Políticas (directivos)	69
Cuadro 17. Calidad de vida (colaboradores).	70
Cuadro 18. Calidad de vida (directivos)	71
Cuadro 19. Motivación y compromiso (colaboradores).....	72
Cuadro 20. Motivación y compromiso (directivos)	74
Cuadro 21. Incentivos (colaboradores).	75
Cuadro 22. Incentivos (directivos).....	76
Cuadro 23. Seguridad y Confiabilidad (colaboradores)	77
Cuadro 24. Seguridad y confiabilidad (directivos).....	78
Cuadro 25. Retribución (colaboradores)	79
Cuadro 26. Retribución salarial (directivos).	80

Cuadro 27. Condiciones Laborales.....	81
Cuadro 28. Condiciones Laborales (Directivos).....	82
Cuadro 29. Salario adecuado.	83
Cuadro 30. Salario adecuado (directivo).....	84
Cuadro 31. Recompensa por logros (colaboradores).	85
Cuadro 32. Recompensa por logros (directivos).....	86
Cuadro 33. Protección y seguridad.....	87
Cuadro 34. Protección y seguridad. (Directivos).....	88
Cuadro 35. Instalaciones (colaboradores)	89
Cuadro 36. Instalaciones (directivos).....	90
Cuadro 37. Maquinaria	91
Cuadro 38. Maquinaria (directivos).....	92
Cuadro 39. Información	93
Cuadro 40. Información (directivos).....	94
Cuadro 41. Sucesión planificada	95
Cuadro 42. Sucesión planificada (directivos).....	96
Cuadro 43. Plan de carrera.....	97
Cuadro 44. Grado de Rotación	99
Cuadro 46. Salida de la empresa.....	101
Cuadro 47. Salida de la empresa (directivos)	102
Cuadro 48. Conocimiento misión visión.....	103
Cuadro 49. Conocimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa (directivos)	104
Cuadro 50. Administración de la empresa por un tercero.....	105
Cuadro 51. Administración de la empresa por un tercero (directivos)	106
Cuadro 52. Participación.....	107
Cuadro 53. Participación (directivos)	108
Cuadro 54. Cumplimiento de la misión	109
Cuadro 55. Cumplimiento de la misión (directivos).....	111
Cuadro 56. Capacitación e inducción	112

Cuadro 57. Capacitación e inducción (directivos)	113
Cuadro 58. Capacitación – formación	114
Cuadro 59. Capacitación – formación (directivos)	115
Cuadro 60. Capacitación –funciones	115
Cuadro 61. Capacitación –funciones (directivo)	116

LISTA DE GRAFICAS

	pág.
Grafica 1. Conflicto entre compañeros	54
Grafica 2. Conflicto entre compañeros (directivos).....	55
Grafica 3. Manejo de clima Laboral	56
Grafica 4. Manejo de clima laboral (directivos).....	57
Grafica 5. Relaciones labores	58
Grafica 6. Relaciones laborales (directivos)	59
Grafica 7. Solución de los roces personales	60
Grafica 8. Solución roces personales (directivos)	61
Grafica 9. Estilo de dirección (colaboradores).....	62
Grafica 10. Estilo de dirección (directivos)	63
Grafica 11. Consecución de los objetivos.....	64
Grafica 12. Consecución de los objetivos (directivos)	65
Grafica 13. Grado de satisfacción (colaboradores)	66
Grafica 14. Grado de satisfacción (directivos).....	67
Grafica 15. Políticas (colaboradores)	68
Grafica 16. Políticas (directivos).....	69
Grafica 17. Calidad de vida (colaboradores)	70
Grafica 18. Calidad de vida (directivos).....	72
Grafica 19. Motivación y compromiso (colaboradores)	73
Grafica 20. Motivación y compromiso (directivos)	74
Grafica 21. Incentivos (colaboradores).....	75
Grafica 22. Incentivos (directivos)	76
Grafica 23. Seguridad y Confiabilidad (colaboradores)	77
Grafica 24. Seguridad y confiabilidad (directivos)	78
Grafica 25. Retribución (colaboradores).....	79
Grafica 26. Retribución salarial (directivos).....	80

Grafica 27. Condiciones Laborales	81
Grafica 28. Condiciones Laborales (Directivos)	82
Grafica 29. Salario adecuado.....	83
Grafica 30. Salario adecuado (directivo)	84
Grafica 31. Recompensa por logros (colaboradores).....	85
Grafica 32. Recompensa por logros (directivos)	86
Grafica 33. Protección y seguridad	88
Grafica 34. Protección y seguridad. (Directivos)	89
Grafica 35. Instalaciones (colaboradores).....	90
Grafica 36. Instalaciones (directivos)	91
Grafica 37. Maquinaria	92
Grafica 38. Maquinaria (directivos).....	93
Grafica 39. Información	94
Grafica 40. Información (directivos)	95
Grafica 41. Sucesión planificada.....	96
Grafica 42. Sucesión planificada (directivos)	97
Grafica 43. Plan de carrera.....	98
Grafica 44. Plan de carrera (directivos)	99
Grafica 45. Grado de Rotación	100
Grafica 46. Grado de rotación (directivos)	101
Grafica 47. Salida de la empresa.....	102
Grafica 48. Salida de la empresa (directivos)	103
Grafica 49. Conocimiento misión visión	104
Grafica 50. Conocimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa (directivos)	105
Grafica 51. Administración de la empresa por un tercero	106
Grafica 52. Administración de la empresa por un tercero (directivos)	107
Grafica 53. Participación.	108
Grafica 54. Participación (directivos).....	109
Grafica 55. Cumplimiento de la misión.....	110

Grafica 56. Cumplimiento de la misión (directivos)	111
Grafica 57. Capacitación e inducción	112
Grafica 58. Capacitación e inducción (directivos).....	113
Grafica 59. Capacitación – formación	114
Grafica 60. Capacitación – formación (directivos)	115
Grafica 61. Capacitación –funciones.....	116
Grafica 62. Capacitación –funciones (directivo).....	117
Grafica 63. Síntesis resultados obtenidos encuesta ECO a los dos directivos de la IPS las Américas.....	119
Grafica 64. Síntesis resultados obtenidos encuesta ECO a los 12 colaboradores de la IPS las Américas	121

INTRODUCCIÓN

La organización se ha vuelto un término cotidiano, toda vez que apunta a la sociedad de organizaciones, en la cual la mayoría de las tareas sociales, se realizan dentro de una organización, tales como los centros hospitalarios, las fuerzas armadas, las escuelas, las universidades, los servicios comunitarios, dependencias gubernamentales, entre otras, calificadas como entidades sin fines de lucro, administradas y dirigidas por grupos humanos, que trabajan juntos en el logro de una meta común, en un ambiente de trabajo dinámico, que hace posible el desempeño eficiente.

Ahora bien, es común decir que el lugar de trabajo es considerado como el “segundo hogar” de las personas, pues diariamente se comparte ocho horas o más en las tareas laborales junto con los compañeros de trabajo. Con relación a este punto, el tema de “Clima Organizacional,”³ Sector se refiere precisamente al ambiente que se crea y se vive en las organizaciones laborales.

En este marco de ideas, surge como elemento fundamental el clima organizacional definido por Wigodski, J. (2004) como “las características del medio ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual”⁴. En el contexto de la salud como sistema organizativo que direcciona las acciones del recurso profesional para ofrecer cuidados de calidad a los usuarios, el clima organizacional puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de empleados propiciador de motivación, satisfacción, mayor productividad, aumento de compromiso y lealtad con la organización y por ende, con el desempeño profesional.

Es por lo anterior que la presente investigación tiene como objetivo realizar una propuesta de clima organizacional para la I.P.S las Américas, determinando su estado actual bajo la realización de un diagnóstico con el fin de proponer estrategias de mejoramiento que conduzcan a armonizar el comportamiento de los colaboradores.

³ SPECTOR, P. (2002). Psicología Industrial y Organizacional. México: Manual Moderno, Pág. 79

⁴ WIGODSKI, J. (2004). Pág. 3

Para la consecución de esto se desarrollaron varios puntos comenzando por dar a conocer la historia de la empresa, los objetivos y los alcances que ésta tiene. El marco Teórico se desarrolló teniendo en cuenta investigaciones previas, así como diferentes referentes bibliográficos alrededor de 1 tema principal que es el clima organizacional y algunos de sus elementos más importantes que son los que determinan el mejor ambiente de trabajo para cualquier organización. Se desarrolló esto con el fin de determinar cuáles son los elementos que requieren de atención para ser corregidos y mejorar el ambiente laboral a futuro en esta entidad de salud, pues lograr que la organización cuente con un clima organizacional sano provee a la empresa de una útil herramienta, con la cual logrará competitividad dentro del mercado en el que se desenvuelve, en este caso; la Atención en Salud.

Con el núcleo de referencia mencionado se soporta la solución del problema de investigación.

La metodología que se llevó a cabo para el desarrollo de ésta investigación: el tipo de estudio es el descriptivo, el método de investigación es el analítico, la población son los 15 colaboradores de I.P.S las américas de Ipiales. (Encuesta a realizar: ECO).

1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.1 Tema. Clima Organizacional.

1.2 TÍTULO

Propuesta De Clima Organizacional Para La I.P.S Las Américas De La Ciudad De Ipiales

1.3 LÍNEA Y SUB-LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

1.3.1 Línea. Proceso gerencial

1.3.2 Sub-línea. Talento Humano- Clima Organizacional.

1.4 DELIMITACION DEL ESTUDIO.

1.4.1 Sujeto y Objeto de Investigación. En la presente investigación es la I.P.S las Américas de la ciudad de Ipiales.

1.4.2 Espacio Geográfico. Barrió rincón de santa Cecilia

1.4.3 Tiempo. Esta investigación se inicia desde el mes de mayo hasta el mes de octubre del año 2014, para tener una totalidad de 5 meses de duración.

1.5 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Planteamiento del problema. “El crecimiento acelerado de las organizaciones, la conducta de los grupos en la organización ante las nuevas exigencias y las tasas aceleradas de cambios, han llevado a la gerencia a prepararse para entender la conducta individual y grupal del Talento Humano alineándola hacia las metas de la organización, estableciendo bases psicológicas en la búsqueda de la efectividad organizacional”⁵.

En las organizaciones formadas por personas de distinto carácter, a veces se producen problemas de relaciones que alteran la convivencia entre sus miembros. A menudo son pequeñas incomprensiones o malos entendidos, que son fáciles de superar, en la medida que por sobre ellos estén primero los objetivos del grupo. Pero cuando los problemas no se asumen ni se solucionan a tiempo, pueden provocar que la participación en las decisiones, la puesta en práctica de los acuerdos y las tareas que se fijen para el cumplimiento de los objetivos del grupo, fracasen.

Cada día es más importante que las empresas establezcan un clima organizacional favorable para todos los elementos que son parte de ella, tanto elementos internos como externos, es necesario también mencionar que “si una organización no cuenta con un clima favorable, se verá en desventaja con otras que sí lo cuentan, puesto que proporcionarán una mayor calidad en sus productos o servicios”⁶.

Es por ello, que el clima organizacional, “es un elemento básico para obtener buenos resultados en la empresa, el desarrollar estudios que permitan ubicar cuales son los puntos críticos que afectan al personal se convierte en un elemento clave para que los empleados tengan mejores logros en sus objetivos y se corrijan a tiempo aquellos factores que puedan afectar su motivación o desempeño. Su análisis permite identificar, organizar y valorar las apreciaciones y pensamientos que el equipo de una empresa tiene de sus peculiaridades como organización”⁷. A partir de lo anterior se puede decir que la IPS Las Américas durante su actividad empresarial ha observado el surgimiento de varias situaciones que no permiten un desempeño eficiente en su personal y de su organización, afectando directamente el clima organizacional en el que se desenvuelven sus miembros.

⁵ DUNNETTE, M. (1998). Psicología Industrial. México. Editorial Trillas Segunda revisión. Pág. 79

⁶ DURÁN, P. (2003). La Importancia del Clima Organizacional en el Éxito de las Empresas. Chile. Pág. 59

⁷ Ibíd. Pág. 49

De la misma manera se evidencia una carga de trabajo en los colaboradores como también en las actividades de la directora que también realiza las funciones de supervisora, jefe financiero entre otros, lo que afecta el normal desarrollo del clima organizacional de la empresa ya que existe una constante presión por parte de este funcionario.

Sumando a esto, que la organización es totalmente autónoma y esto ha dado para que solo se reciba ordenes de la dirección y no sigan las políticas ya establecidas, por lo cual la empresa tampoco se preocupa por realizar programas de motivación, comunicación y capacitación continua hacia los colaboradores, existiendo de esta forma una falencia ya que esto de una u otra manera incide negativamente en el talento humano.

Esta situación hace que el personal de la empresa no se comprometa totalmente con su trabajo y menos con la organización como tal haciendo que el clima organizacional sea desfavorable para el cumplimiento de los diferentes objetivos.

Teniendo en cuenta lo anterior se proponen alternativas de solución encaminadas a mejorar dichas situaciones y por consiguiente orienten los diferentes planes de acción.

1.5.2 Formulación del problema. ¿Cómo elaborar una propuesta de clima organizacional en la I.P.S las Américas, que permita alcanzar un ambiente laboral favorable?

1.5.3 Sistematización del problema.

- ¿El conocimiento de la situación actual del clima organizacional, ayuda a determinar la percepción que los colaboradores tienen sobre ésta?
- ¿El diagnóstico en la IPS las Américas ayuda a determinar los factores claves de éxito del clima organizacional?
- ¿El diseño de estrategias adecuadas, ayudan a mejorar las debilidades que la entidad tiene en su clima organizacional?
- ¿La elaboración de un plan de acción, ayuda a la ejecución de las estrategias que se desarrollen?

1.6 OBJETIVOS

1.6.1 Objetivo general

- Elaborar una propuesta de clima organizacional de la I.P.S las Américas, que permita alcanzar un ambiente laboral favorable.

1.6.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico en la I.P.S las Américas con el fin de conocer la percepción de los colaboradores en cuanto al Clima Organizacional.
- Identificar y describir los factores clave del éxito del Clima Organizacional en la IPS las Américas.
- Proponer modelo de intervención (MCO) y estrategias que permitan mejorar el clima organizacional de la empresa.
- Formular el plan de acción que permita hacerle seguimiento a la propuesta.

1.7 JUSTIFICACIÓN

La productividad de cualquier empresa puede estar afectada fundamentalmente por los procesos de cambio inesperados propios de nuestra época. Estos cambios influyen en las organizaciones al crearse nuevos paradigmas que, en algunos casos, no están acordes con su cultura. En esta situación, los profesionales encargados de administrar el Talento Humano, deben funcionar como agentes activos para enfrentar esta problemática en las empresas rompiendo con los posibles desequilibrios y manejando mejor los conflictos con el fin de que el clima organizacional no se afecte.

Debe considerarse que los conflictos en las organizaciones “se generan por condiciones antagónicas tales como la diferenciación de actividades, la incompatibilidad de objetivos y la diferencias de carácter entre otros, pero lo importante es tener presente que los mismos se pueden administrar de manera constructiva con el fin de que sus consecuencias siempre sean positivas y no perjudique la productividad de la organización”⁸.

⁸ VELÁSQUEZ, R. (2003). Clima Organizacional a Nivel Universitario. México: Editorial Pretince Hall. Pág.96

Cuando los dirigentes de una organización descubren que sus integrantes desean contribuir al éxito común y se empeñan en buscar y utilizar métodos que permitan esa contribución, lo más probable es que se obtengan mejores decisiones, más altas tasas de productividad y una calidad muy superior del entorno laboral. Es por ello, que hoy en día, investigaciones de clima organizacional bien diseñadas, así como encuestas orientadas a saber más acerca de las personas se han convertido en una herramienta gerencial estratégica que permiten a los ejecutivos intervenir en los puntos que se consideren críticos para así establecer propuestas de mejora oportunas que permitan obtener mejores logros en los objetivos y se corrijan a tiempo aquellos factores que puedan afectar su motivación o desempeño. Pues este tipo de investigaciones permiten tomar decisiones para atraer talentos, así como motivarlos y retenerlos.

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del comportamiento organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: ambiente, atmosfera, clima organizacional, etc. Sin embargo, solo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por encontrar la mejor manera para poder medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

Un buen clima organizacional o un mal clima organizacional, tendrá como consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación. etc.

Considerando el planteamiento anterior, surgió la necesidad de evaluar el clima organizacional en la I.P.S las Américas en la Ciudad de Ipiales a partir de la aplicación de un instrumento de recolección de datos (Encuesta ECO) que será aplicado a los Colaboradores de la organización con el fin de realizar un diagnóstico y determinar la situación actual de la Organización. En conclusión, se puede decir que la importancia de esta investigación radica en que contribuye al desarrollo y mejoramiento organizacional de la I.P.S las Américas puesto que permitirá conocer la realidad laboral en la que están inmersos sus empleados, también posibilitará conocer cuáles son los agentes que están incurriendo en la productividad, permitiendo así planear e iniciar un proceso de mejoramiento encaminado a favorecer las relaciones interpersonales y a establecer estrategias eficaces y eficientes que optimicen la productividad y la calidad del servicio.

1.8 MARCO DE REFERENCIA.

1.8.1 Marco teórico.

1.8.2 Antecedentes base conceptual. Para la realización de esta investigación se tuvieron como referencia las siguientes investigaciones, que permiten una adecuada orientación en el desarrollo del proyecto.

En Colombia se han realizado diferentes investigaciones relacionadas con el clima organizacional de manera considerable, desde los años 90 hay gran variedad de trabajos, entre los cuales se puede mencionar el desarrollado por “Martínez en el año 2005 titulado: “Qué relación existe entre la motivación y el clima organizacional en una empresa de Telecomunicaciones”, el cual estuvo orientado a describir y comparar los factores motivacionales y su relación con el clima organizacional, en empleados de una empresa pública y una privada. El análisis de resultados se realizó con base en un comparativo general de promedios de los diferentes factores motivacionales y de las dimensiones del clima laboral en relación con algunas variables demográficas que sirvieron de punto de comparación, contraste o afinidad para describir y analizar la motivación laboral y el clima organizacional de las dos empresas. De esta investigación se concluye que no existen diferencias significativas en cuanto al clima y la motivación laboral entre los empleados de una empresa pública y una privada en el sector de las telecomunicaciones, contra la creencia popular de la existencia de un compromiso relativamente bajo en las empresas del Estado”⁹.

Molina, Motejo y Férreo desarrollaron en 2006 la tesis Titulada: “Identificar el clima organizacional educativo en la Fundación Universitaria del Área Andina seccional Bogotá”. Este estudio involucró tanto a estudiantes, docentes y personal administrativo de los programas presénciales. Para conocer el clima organizacional educativo de la institución utilizó el instrumento IMCOIES formas A, B y C, el cual está diseñado según el modelo tridimensional antes comentado. Paralelamente, bajo un paradigma cualitativo se recolectó información utilizando la técnica de los Grupos Focales no directivos.

En general se aprecia que el clima educativo organizacional tiene tendencia favorable, pero existen algunas variables que deben ser intervenidas con prioridad para mejorarlo, los aspectos académicos son percibidos como la principal fortaleza de la institución, así como el respeto y el apoyo social. el ambiente físico,

⁹ MARTÍNEZ, José. (2005). Qué relación existe entre la motivación y el clima organizacional en una empresa de Telecomunicaciones. Bogotá 5059 p Tesis Fundación Universitaria del Área Andina seccional facultad de psicología

infraestructura y la equidad en las gratificaciones, deben ser aspectos por fortalecer en la Fundación, la modalidad de vinculación en docentes influye sobre la percepción del clima en el personal docente y administrativo; se recomienda consolidar el proceso de selección de estudiantes que contribuya con la calidad académica, es necesario fortalecer programas de inducción, apoyo académico y psicológico para el estudiante, por los resultados referidos a elementos de interacción de administrativos y docentes con estudiantes, se requiere perfeccionar esta interacción para continuar con los programas de capacitación y mejoramiento del servicio hacia el cliente externo e interno”¹⁰.

“En (2006) Pérez realizó un trabajo de grado titulado “Construcción y Validación de un instrumento para medir clima organizacional en empresas Colombianas”. Construyó el instrumento IPAQ. A partir del modelo de clima organizacional desarrollado por Richard y Karasick, en los años setenta. Está conformado por 40 ítems que evalúan el clima a través de 6 dimensiones: claridad organizacional, sistema de recompensas e incentivos, toma de decisiones/autonomía, liderazgo, interacción social y apertura organizacional. Para su validación se utilizó una muestra de 250 sujetos de 8 empresas del sector público y privado ubicadas en la ciudad de Bogotá. Los datos se analizaron desde el marco de la teoría de respuesta al ítem (TRI), modelo de un parámetro de Rasch. Los resultados muestran un índice de confiabilidad de 0.94. El análisis de componentes principales deja ver la existencia de cinco factores adicionales que podrían explicar cómo se configura la naturaleza del clima. Entre las implicaciones más importantes del estudio, están las bondades de la prueba y la necesidad de extender este estudio utilizando técnicas de análisis factorial y validación con relación a un criterio empírico”¹¹.

Otros estudios realizados en Colombia han utilizado el clima organizacional como variable independiente, dependiente e interviniente. En 1996 Toro elaboró un estudio diagnóstico del clima laboral en veinte empresas colombianas del sector servicios, financiero e industrial de Bogotá, Cali y Medellín, cada una con más de 300 empleados. Se observó que la calidad del clima laboral disminuye en proporción inversa con el tamaño de la empresa. El clima organizacional no es homogéneo en todas las áreas; existen dependencias con un excelente clima junto a otras con un clima negativo en la misma empresa; igualmente, se notó que

¹⁰ MOLINA, Claudia, Montejo Fernando, FERRO; Jaime. (2006) Identificar el clima organizacional educativo en la Fundación Universitaria del Área Andina seccional Bogotá” Bogotá 28-49p Universidad del área Andina Facultad de psicología.

¹¹ PÉREZ D. (2005). Construcción y Validación de un instrumento para medir clima organizacional en empresas Colombianas”. Colombia. Tesis inédita. Instituto Universitario Gran Colombia, facultad de psicología

existe mayor compromiso en los niveles bajos y con menor educación que en las personas con responsabilidad de mando”¹².

“En el 2000 un estudio llevado a cabo por Patarroyo, para diseñar un modelo de medición de valores ocultos, distingue cuatro valores que cubren los tres contextos de motivación basados en la satisfacción de necesidades planteada por Max Neef: clima organizacional (medido con el Tecla), inteligencia emocional (utilizó un instrumento desarrollado en Colombia), capital conocimiento (mediante la evaluación 360 grados), imagen gerencial (aplicó encuesta a una muestra de clientes y realizó entrevista al área comercial). En los resultados se observó la existencia de trabajadores con baja disposición hacia el trabajo que impiden la cohesión entre las unidades, y factores de desmotivación como: inestabilidad laboral, falta de promoción y desarrollo, entre otros. Los valores ocultos se pueden moldear para satisfacer las necesidades del recurso humano incrementando así la productividad al generar grados de bienestar”¹³.

“En 2002 González, Petro y Tordera, realizaron un estudio diagnóstico de la influencia de las variables antecedentes y moderadoras del clima organizacional tomando una muestra de 197 trabajadores de una empresa pública que presta servicios de salud. Analizaron tres factores del clima: apoyo, innovación y orientación hacia las metas, comparados con los logros en el trabajo. Los resultados mostraron una correlación positiva entre la interacción social y las variables. La orientación a las metas influye positivamente en la satisfacción y el compromiso de los empleados con la organización”¹⁴.

Fundamentación Teórica: Definiciones del concepto de clima organizacional. Actualmente el Clima Organizacional es un tema de gran importancia para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano. A partir de esto, como punto de partida, es importante tener un concepto claro de lo que se entiende por clima organizacional en el contexto de esta investigación.

¹² TORO, F. & CABRERA H. (1996). Motivos, intereses y preferencias de empleados y gerentes; diferencias individuales. Colombia: Ediciones Gráficas. Pág. 67

¹³ PATARROYO, N. (2000). Un modelo para la medición del clima organizacional. Inteligencia emocional, capital conocimiento e imagen empresarial como valores ocultos de una empresa. Bogotá. Tesis de maestría no publicada, Universidad de los Andes, Facultad de Ingeniería. Pág. 60-73

¹⁴ GONZALEZ, V., PEIRO, J. & TORDERA, N. (2002). An Examination of the Antecedents and Moderator Influences of Climate Strength. *Journal of applied psychology*, 87(3), 465-473.

A modo de entender el término de clima, se presentan una serie de definiciones que permitirán visualizar con claridad las implicaciones de estos términos en las organizaciones. Muchos han sido los estudios que han demostrado interés en investigar acerca del Clima Organizacional, desde principios del siglo XIX, también llamado ambiente y/o atmósfera. Es un concepto relativamente nuevo en el ámbito de la psicología industrial/organizacional y fue investigado por primera vez por Gellerman en 1960. Según Hall, el clima organizacional se define “como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado”¹⁵.

Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima “se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como o perciben los miembros de esta”¹⁶. Chiavenato, indica que: “el concepto de motivación, aplicándolo en el nivel individual, es el equivalente al concepto de clima organizacional en el nivel organizacional”¹⁷.

El Clima Organizacional, de acuerdo a Goncálves, (2000), “es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”¹⁸. De forma concreta, para Robbins el “Clima Organizacional es un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en el desempeño del colaborador. Para este autor el Clima Organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la opinión que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen, incluye además el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos

¹⁵ HALL, R. (1996). Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados. México: Prentice Hall. 2da Edición. Pág.34

¹⁶ BROW, W y MOBERG D. (1990). Teoría de la organización y la Administración: enfoque integral. México: Editorial Limusa. Pág. 23

¹⁷ CHIAVENATO, I. (2001). Administración de Recursos Humanos. Bogotá: McGraw Hill. 3ª Ed. Pág.98

¹⁸ GONCALVES, Alexis. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad .México: SLC. Pág. 56

de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura, entre otras”¹⁹.

El clima organizacional es el ambiente psicosocial en el cual se desenvuelven los empleados de una organización. En realidad son estos quienes crean el clima en donde se desenvuelven, manifestando por las reacciones culturales, interpretación de realidades y métodos de acción que caracterizan aún momento de la organización; a pesar de no ser tocado ni visto, el clima organizacional tiene una existencia real y trascendente.

Uno de los enfoques más recientes que trata de conceptualizar al clima organizacional es el de los señores Liwin y Stringer que lo definen como: “Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.”²⁰

En esta definición se toma dos posiciones distintas referente al sistema de la empresa que alteran o inciden en el desempeño de la organización, la manera formal e informal, puesto que el empleado además de relacionarse de una manera netamente laboral, también se relaciona de una manera amistosa y afectiva con sus demás compañeros, llevándolos a crear grupos informales dentro de la misma entidad.

Los empleados siempre van a estar preocupados por cumplir los objetivos determinados en su labor diaria y quedar bien con la posición formal que rige a la empresa, pero la posición informal es la que permite al empleado sentirse a gusto con sus compañeros de trabajo para así poder disfrutar y realizar sus tareas con más entusiasmo, además de crear un sentido de pertenencia para con la organización.

En la definición anterior, se resalta la trascendencia del clima organizacional en el comportamiento de las personas; es decir, “las condiciones de un buen o mal clima organizacional influyen en la motivación y en la satisfacción de las personas

¹⁹ ROBBINS, Stephe. (1998). Fundamentos del Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall. Pág.67

²⁰ SANDOVAL, CARAVEO, María. Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de ciencias económico administrativas, 2004. P, 84.

en el trabajo; así mismo, es pertinente resaltar la relación entre realidad objetiva y la percepción subjetiva de la organización”²¹.

No existe un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. En función de esta falta de consenso, se ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista, estos definen el clima organizacional como " el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman”²².

Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. “Los directivos de las organizaciones deben percatarse que el medio forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrán logros a corto plazo”²³.

El Clima Organizacional, puede ser entendido además como “un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción y rotación entre otros”²⁴.

Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros.

En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es

²¹ BRUNET, Luc. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. Colección desarrollo de recursos humanos, México: de Trillas. p 98

²² DESSLER, Gary. (1991). Administración de Personal. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A, Pág. 89

²³ THOMSON, Peter. (1999) “Los secretos de la comunicación”, Barcelona: Granica. Pág. 78

²⁴ Ibíd. Pág. 32

pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan.

Para finalizar esta sesión de definiciones se plantea que este trabajo investigativo se desarrollará bajo el concepto del enfoque integrador, pues concibe al clima como un sistema donde interactúan tanto factores estructurales objetivos como subjetivos, teniendo a su vez una visión integral de todas las variables relacionadas con los individuos en la organización. Por ello para esta investigación se considera el clima organizacional como el conjunto de las características estructurales objetivas y subjetivas, duraderas en el medio ambiente interno de la organización, y que, dependiendo de cómo sean percibidas, pensadas, aprendidas y sentidas, determina el comportamiento de los individuos en ella.

Antecedentes históricos de clima organizacional. Muchinsky nos dice “que en 1940 se comienzan a desarrollar estudios de la importancia de tener un grupo de trabajo motivado y satisfecho en la labor que desempeña dentro de una determinada organización. Claro que este estudio se vio opacado por los importantes avances tecnológicos que se habían obtenido, puesto que la mejoría de la organización no se sabía si era producto de la nueva tecnología o de los cambios en las operaciones de la gestión humana”²⁵.

Por su parte en 1959 Herzberg adelanta y profundiza en los estudios sobre la motivación y satisfacción del trabajador y crea la teoría de los factores de higiene que inciden en el comportamiento y desempeño de los trabajadores. Estos son: el salario, las prácticas de superación y las políticas de la empresa. Aunque la teoría tuvo más profundización no tenía bases que permitieran hacerla una teoría sólida y veraz pero impulso al desarrollo en los estudios sobre el diseño de trabajo hacia una nueva era, la cual es la identificación de los atributos específicos que inciden en el comportamiento positivo del empleado. Es desde ahí en donde los estudiosos de la época intervienen para dar aportes importantes con las investigaciones que hicieron. Con el tiempo aparascen (Turner y Lawrence).”Ellos incorporaron 6 atributos que aportaban a la satisfacción y colaboración de los empleados. Que investigaron con entrevistas y observaciones de 47 diferentes organizaciones. La conclusión que se determinó de estos resultados es que en la parte urbana y la parte rural presentaban resultados diferentes, así que se pudo comprobar que la cultura de la región en donde está situada la organización y que es una variable

²⁵ MUCHINSKY, Paul. Relaciones entre clima organizacional y la satisfacción organizacional. Sexta edición. 2008. Pág. 305.

endógena que se presenta en el entorno tiene una incidencia directa en el comportamiento de las personas.”²⁶

En 1922 Robertson y Porras inventa el modelo de cambio organizacional planificado en el cual ya no solo se tiene en cuenta a las personas que interrelacionan sino también al escenario en donde laboran, la tecnología que se maneja, factores sociales y medidas organizativas. Todos estos componentes se interrelacionan y forman un ambiente laboral que influyen directamente en la conducta de cada persona que es reflejada en el desempeño organizacional y desarrollo individual.

Los orígenes del concepto de clima organizacional se remontan desde los trabajos de Tolman en 1932 que busca explicar la conducta positiva, sobre la base de mapas cognoscitivos. En Tolman el ambiente relevante para la conducta es abiertamente subjetivo y claros antecedentes de los conceptos de clima organizacional.

Por su parte la obra de Kurt Lewin sirve como trampolín para impulsar el concepto cuando escribió “las dimensiones esenciales como: atmósfera de trabajo, relaciones sociales, necesidades, y que el comportamiento humano era una función del campo psicológico o ambiente de la persona y de su personalidad, junto con Lippitt y White, trato de estudiar el clima como una realidad empírica estudiando tres atmósferas diferentes: autoritario, demográfico y dejar de hacer. En esta teoría, el concepto de atmósfera o clima era un enlace esencial entre las personas y el medio que lo rodean”²⁷.

Percepción del clima laboral: La percepción se define como la “sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos” y que como habíamos mencionado ya, es diferente en cada uno de los colaboradores.

La forma como se perciben cada una de los elementos que conforman la generación del Clima Organizacional en la empresa, produce en los individuos, una también variada gama de actitudes, positivas o negativas, de acuerdo a las

²⁶ MARGARITA, Chiang & Martin, Jose y Nuñez, Antonio. Psicología aplicada al trabajo. Sexta edición. 2010. Pág. 300.

²⁷ CORAL MANZANO, Paola Jimena y HERRERA BASTIDAS, Yanithza Patricia. Propuesta de mejoramiento de clima organizacional del supermercado comfamiliar de Nariño. Trabajo de grado de especialización en alta gerencia. Pasto-Nariño. Universidad de Nariño. facultad de ciencias económicas y administrativas. 2011. Pág. 150.

circunstancias y a la forma como estas se evalúen. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Las percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización, y pueden tender a la determinación de creencias, mitos, conductas y valores que harán parte de la Cultura Organizacional.

La generación de un adecuado clima organizacional guarda una relación directa con la calidad del liderazgo en la empresa, líderes cercanos, que motiven, formen equipos interdisciplinarios y que les den la mayor importancia a las comunicaciones, como eje fundamental en las relaciones.

La cultura interna positiva, es esencial en la búsqueda de un clima organizacional en donde los conflictos internos apenas tienen lugar, despertando un gran compromiso con la organización, creando además una imagen de empleador destacado entre sus competidores.

Por su parte, un clima organizacional negativo, repercute directamente en los objetivos de la empresa, y por “desapercibido” que aparezca al sentir de los directivos, los expertos gerenciales concuerdan en que tarde o temprano, su influencia generará además de un mal ambiente laboral, una repercusión negativa en la satisfacción de los trabajadores, aumento de conflictos internos, disminución en la productividad, alta rotación, inadaptación, ausentismo, baja innovación o creatividad, etc., y todo ello, en el corto, mediano o largo plazo en los resultados económicos de la empresa.

Es de extrema importancia el que las empresas trabajen sobre su capital intelectual: el hombre, y aproveche las consecuencias favorables generadas por un excelente clima organizacional. Lograr en la empresa un adecuado clima organizacional necesariamente estará acompañado por las acciones de los jefes hacia sus subordinados, ajustados a las claras políticas establecidas por la empresa, a cómo se den las comunicaciones, se apliquen los programas de capacitación, a una retribución justa, etc.

Siempre resultará difícil, el que la dirección de la empresa, por mera observación, pueda hacerse a un concepto centrado de lo que acontece en la empresa y que pudiera estar repercutiendo de una u otra manera en el clima organizacional.

El clima organizacional resulta ser un aspecto sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos intervinientes.

Medición del clima laboral: Las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que está ligado con la motivación del personal y con los resultados esperados por la empresa en sus actividades del día a día.

Es de importancia extrema, el que podamos conocer a ciencia cierta la calidad de clima organizacional de nuestra empresa y de hecho vital, el que apliquemos algún tipo de herramienta, para lograr los resultados que esperamos en nuestra intención de medida.

El lograr una calificación para el clima organizacional en nuestra empresa, nos permitirá conocer si la idiosincrasia y las prácticas de la empresa tienen una percepción positiva o negativa en los colaboradores, si se consideran a sí mismos como espectadores apáticos o parte activa de los procesos organizacionales.

Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

La medición del clima organizacional se suele adelantar mediante encuestas directas, aplicadas a los trabajadores de una organización, o de alguna área de ella, con la intención de medir aspectos preestablecidos de manera específica, que obviamente estarán ligados de manera directa con la situación particular de cada empresa.

Generalmente las encuestas apuntan a aspectos relacionados con los colaboradores, como individuos pensantes y actuantes y a los resultados esperados por la empresa de una u otra manera, relacionados con las actuaciones de los trabajadores.

La calidad de las encuestas, la forma como se aplique la herramienta y la oportunidad para lograr los mejores resultados en su aplicación, son aspectos muy importantes a tener en cuenta.

Finalmente, los resultados obtenidos en la medición, una vez analizados y debidamente ponderados, deben conducir a un plan de acción que tienda a corregir las situaciones consideradas problemas o que pudieran ser en cierto grado causante de malestar emocional y comportamental en los trabajadores.

Características del clima organizacional: De acuerdo al análisis que hace Bustos, (2002)²⁸, el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización; de ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Para este autor el Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que resalta que el Clima se refiere a las características del ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas, estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve, el Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad. 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 y el Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Bustos finaliza indicando como el Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

²⁸ BUSTOS, P., MIRANDA, M. y PERALTA, R. (2002). Clima Organizacional. En Línea. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>. (Citado el 02/09/14).

Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, "mitos", conductas y valores que forman la cultura de la organización²⁹. De igual forma Castro menciona que las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, y otros.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, y otros.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.)³⁰.

Teorías en el estudio del clima organizacional.

➤ **Teoría del clima organizacional de Likert.** La teoría de clima Organizacional de Likert establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita: variables causales, variables intermedias y variables finales³¹.

Las Variables Causales llamadas también variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencia y actitudes. Las Variables Intermedias están orientadas a medir el estado interno de la institución, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia puesto que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la institución. Las Variables Finales denominadas también dependientes, surgen como derivación del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están

²⁹ Ibíd. Pág.89

³⁰ CASTRO, L. (2004) Percepciones acerca del clima organizacional: resumen de una investigación. En Línea.). Disponible en: www.ut.edu.co/profesores/lcq/abstract.htm. (Citado el 02/09/14)

³¹ VELÁSQUEZ, R. (2003). Clima Organizacional a Nivel Universitario. México: Editorial Prentice Hall. p.96

orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida³²

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacional, estos son: clima de tipo autoritario y clima de tipo participativo los cuales se describirán a continuación:

En el clima de tipo autoritario sistema I autoritario explotador: la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

En el clima de tipo autoritario sistema II autoritario paternalista: existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

En el clima de tipo participativo sistema III consultivo: la dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

En el clima participativo sistema IV participación en grupo existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

32 VELÁSQUEZ, R. (2003). Op Cit p.96

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa.

Los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto donde la organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones.

➤ **Teoría del comportamiento organizacional.** A través del tiempo la humanidad ha luchado por la búsqueda de la igualdad, sin embargo las características únicas de los individuos han cambiado por causa del entorno lo que ha llevado a un confuso entendimiento y comprensión del comportamiento humano.

La teoría del comportamiento humano trata de integrar una serie de conceptos y variables que ayudan al estudio de los individuos que interactúan en diferentes medios. Dentro de las características del comportamiento se desprende una serie de variables como la personalidad, autoestima, inteligencia, carácter, emoción, motivación, familia, aprendizaje, cultura entre otros.

El psicólogo estadounidense Douglas Mc Gregor, “afirma que de la teoría del comportamiento humano se desprende la mayoría de las acciones administrativas”³³

El comportamiento organizacional es uno de los principales enfoques para el estudio del ser humano, los grupos, la estructura y el comportamiento dentro de las organizaciones. Por ello es importante tratar de entender dentro de la I.P.S las américas, el comportamiento del personal con el fin de hacerlo más eficiente y eficaz mejorando el servicio que se proporciona al usuario.

➤ **Teoría de las relaciones humanas.** La teoría de las relaciones humanas trae consigo una nueva visión, dentro de las organizaciones, sobre la naturaleza del hombre, ya que concibe al trabajar no como una máquina, sino como un ser social con sentimientos, deseos, percepciones, miedos y necesidades, capaz de cumplir con sus objetivos y metas, a través de los diferentes estilos de liderazgo, desempeñando así con los niveles de producción requeridos.

³³ GUTIERREZ REINA Alfredo, “Gerencie.com, Teoría ” X” y Teoría” Y “De Mcgregor”, 2014

Este enfoque humanista no pierde de vista el objetivo principal de las teorías clásicas, maximizar la productividad; esto claro, sin dejar de lado que los factores sociales y psicológicos pueden determinar en gran parte, la producción y satisfacción de los trabajadores.

➤ **Motivación humana.** Elton Mayo, “explica en su teoría los factores económicos, salariales y las recompensas sociales y simbólicas que motivan a los empleados lo que influye en su comportamiento”³⁴.

El ser humano permanece en estado de equilibrio psicológico; sin embargo, Lewin, en su teoría de la motivación, hace énfasis en que toda necesidad, ya sea fisiológica, psicológica o de autorrealización, crea un estado de tensión en la persona que reemplaza el estado de equilibrio y esto lo predispone a llevar a cabo una acción; lo que quiere decir, que las necesidades motivan el comportamiento humano, capaz de satisfacerlas.

De esto, se puede decir que la motivación se refiere al comportamiento causado por necesidades internas de la persona, el cual se orienta a lograr sus objetivos y metas que les permitan satisfacer sus necesidades.

Toda necesidad no satisfecha produce una frustración y origina ciertas conductas:

- ✓ Desorganización
- ✓ Agresividad
- ✓ Reacciones emocional
- ✓ Alineación y apatía

La motivación es un punto que no puede dejarse fuera del estudio del clima organizacional, ya que, definitivamente, los seres humanos se comportan y actúan dependiendo de las necesidades que deben satisfacer, por ello, los administrativos de las organizaciones tienen que ser una ayuda para cumplir con aquellas necesidades, con el fin de no tener personal frustrado que impida u obstaculice el alcance de los objetivos.

De los modelos y teorías presentados para medir el clima organizacional, se concluye que las dimensiones utilizadas por los distintos instrumentos varían de

³⁴ BLANCO Alexis, Calidad Y Supervisión Gerencial “Teoría de Las Relaciones Humanas de Elton Mayo”, 8 De Agosto De 2009

un autor a otro y en algunos casos se reafirman entendiéndose que existen dimensiones comunes para la medición del clima organizacional. Sin embargo de lo que debe asegurarse el profesional que trabaje con la medición del clima organizacional, es que las dimensiones que incluya su instrumento estén acorde a las necesidades de la realidad organizacional y a las características de los miembros que la integran, para que de esta manera se pueda garantizar que el clima organizacional se delimitará de una manera precisa.

Dimensiones del clima organizacional: Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

A continuación se exponen las diferentes dimensiones que exponen los siguientes autores Likert mide percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia: La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización
5. Las características de los procesos de toma de decisiones: La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: La planificación así como la formación deseada³⁵.

Por su parte Litwin y Stringer resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

- 1. Estructura:** Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
- 2. Responsabilidad individual:** Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
- 3. Remuneración:** Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
- 4. Riesgos y toma de decisiones:** Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
- 5. Apoyo:** Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
- 6. Tolerancia al conflicto:** Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones³⁶. (Velásquez, 2003., p. 34).

Brunet afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones:

- 1. Autonomía Individual:** Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.
- 2. Grado de estructura que impone el puesto:** Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.

³⁵ *Ibíd.*, Pág. 23

³⁶ *Ibíd.*, Pág. 34

3. Tipo de recompensa: Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.

4. Consideración, agradecimiento y apoyo: Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior³⁷.

ENCUESTA (ECO). Para lograr el cumplimiento de los objetivos, se aplicarán instrumentos de investigación validos en el medio como observación y encuestas (ECO) que permitan analizar el clima organizacional de I.P.S las Américas. La encuesta ECO es un instrumento factorial diseñado por Fernando Toro Álvarez para la evaluación de ocho variables. Las categorías de la escala de calificación va desde cinco a cero, considerando el cinco como lo completamente de acuerdo a cero como lo completamente en desacuerdo. Las variables evaluadas son:

1. **Relaciones Interpersonales:** Evalúa el grado en el que los empleados se ayudan entre si y sus relaciones son respetuosas y consideradas.

2. **Estilo de Dirección:** Evalúa el grado en el que los jefes apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores.

3. **Sentido de Pertenencia:** Evalúa el Grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa.

4. **Retribución:** Evalúa el grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo

5. **Estabilidad:** Evalúa el grado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se le conserva o se le despide con criterio justo.

6. **Disponibilidad de Recursos:** Evalúa el grado en el que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de sus trabajos.

7. **Claridad y Coherencia:** Evalúa el grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa, y la consistencia de las metas y programas de las áreas con los criterios y políticas de la alta gerencia.

8. **Capacitación:** Evalúa el grado en que la dirección capacita a todo su personal de trabajo.

³⁷ BRUNET, L. (1999). El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas. p. 47

Cada variable es evaluada con sentido positivo o sentido negativo que se emplea como control y como indicador de consistencia de las respuestas del encuestado.. Se seleccionó la Encuesta de Clima Organizacional ECO porque este instrumento ayuda a los directivos a identificar los principales problemas que afectan el clima organizacional de sus compañías, además mide variables que se consideran de gran importancia e impacto. La encuesta ECO es un método controlado, riguroso y que facilita el análisis estadístico y comparación entre los demás encuestados (empleados y directivos), además este instrumento mide todas las variables que determinan el clima laboral de una organización.

1.8.3 Marco contextual.

1.8.3.1 Macro localización. Ipiiales: es una ciudad colombiana situada en el departamento de Nariño y cabecera del municipio del mismo nombre. Es puerto aéreo y terrestre fronterizo pues se ubica en la frontera con la república del Ecuador; en el Nudo de los Pastos, en el altiplano andino; relativamente cerca a la costa del océano Pacífico, al pie de monte amazónico y a la línea equinoccial; siendo una región Panamazónica³⁸.

La Ciudad y Municipalidad forma parte de la conurbación binacional Tulcán-Ipiiales en donde viven 196.630 habitantes, aunque estos datos podrían ser más elevadas ya que la cifra dada para el municipio de Ipiiales corresponde al censo 2005 y la del cantón de Tulcán del censo 2010. Según estimaciones para el 2012 la población de ambas ciudades aglomeradas es de alrededor de 220.000 de habitantes, y es por tanto el área metropolitana fronteriza más poblada del lado ecuatoriano y la segunda más poblada del lado colombiano.

La IPS Las Américas ubicada en el Departamento Nariño, Municipio o Ciudad Ipiiales, junto con los datos de la red de servicio a la que pertenece y el nivel de atención que se brinda.

1.8.3.2 Micro localización. HISTORIA. I.P.S las Américas, consecuente con su misión corporativa para con el Estado, la sociedad, sus asociados y familiares, no se mantuvo indiferente al reto planteado por la Ley 100, constituyendo la creación de Coomeva EPS S.A. en la Asamblea Ordinaria de Delegados celebrada en Rio negro el 4 de marzo de 1995.

³⁸ UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE IPIALES. En Línea. Disponible en. <http://www.ipiales-narino.gov.co/index.shtml#8>. (citado el 02/09/14).

Para el 1 de agosto de 1995, IPS LAS AMERICAS abrió sus puertas al servicio de los caleños y más adelante al servicio de los colombianos y por ende en la ciudad de Ipiales.

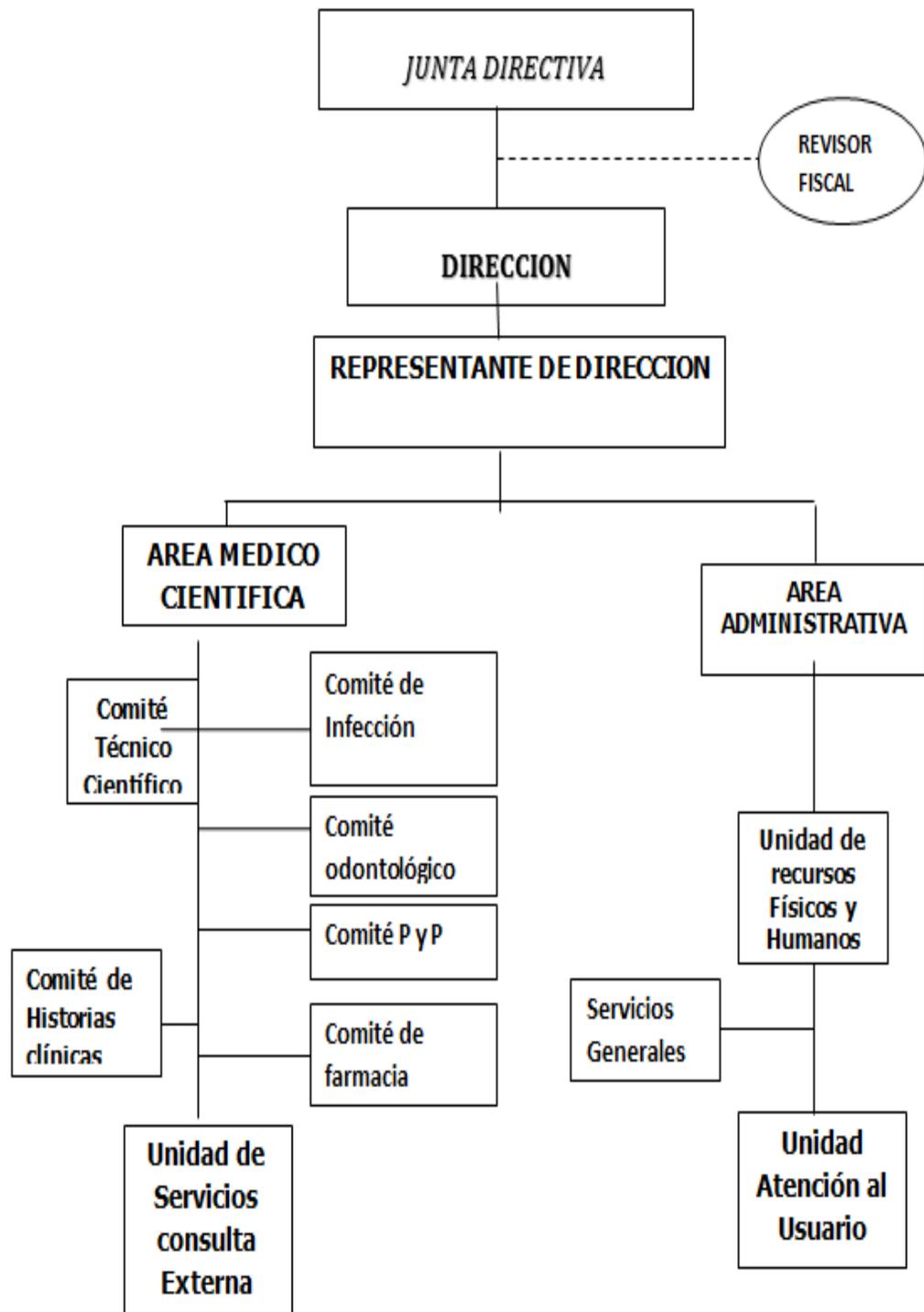
MISIÓN DE LA EMPRESA. La IPS LAS AMERICAS es una institución de salud de carácter privado que garantiza la prestación de servicios en salud de primer nivel en atención, con eficiencia y eficacia, a toda la población afiliada al sistema contributivo del municipio de Ipiales y la Ex Provincia de Obando, utilizando racionalmente los recursos y contando con un equipo de trabajo muy capacitado, estando siempre comprometida con el mejoramiento continuo.

VISIÓN DE LA EMPRESA. Seremos en el 2012 una institución reconocida por la calidad, calidez, y humanismo en la prestación de servicios de salud a los usuarios del régimen contributivo de nuestro Municipio y la Ex Provincia de Obando, modelo de gestión y utilización de la tecnología médica para el mejoramiento de la calidad de vida de los afiliados. Siempre respaldados por un equipo humano comprometido, capacitado, y solidario esto a favor de brindar una garantía de calidad.

PRINCIPIOS CORPORATIVOS

- Humanismo, calidad, y ética profesional.
- Respeto por la vida y la salud.
- Sentido de pertenencia con la institución.
- Trabajo en equipo.
- Eficiencia, eficacia, y efectividad.

ORGANIGRAMA GENERAL IPS LAS AMERICAS



OBJETIVO GENERAL: Brindar servicios de salud de primer nivel con calidad a un 200% más de usuarios existentes afiliados en el sistema contributivo de nuestro municipio y ex provincia de obando, a favor de lograr crecimiento desarrollo y consolidación de la ips y generando rentabilidad a la misma.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Implementación y socialización del sistema de mercadeo del portafolio de servicios a la comunidad.
- Incrementar el portafolio de servicios de la IPS en un 30% en 3 meses.
- Optimizar recursos físicos y financieros.
- Implementar auditoria sistemática y ejecutar planes y proyectos propuestos.
- Promover el trabajo en equipo de los funcionarios o hacer socialización de los diferentes servicios institucionales.
- Implementar procesos de mejoramiento para ayudar a brindar servicios más eficientes al cliente externo.

1.8.4 Marco conceptual

- **Competitividad:** entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.
- **Cultura organizacional:** es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento. Este término es aplicado en muchas organizaciones empresariales actualmente, y por tanto en cualquier organización, es un término que debe tenerse en consideración.
- **Productividad:** se entiende por productividad al vínculo que existe entre lo que se ha producido y los medios que se han empleado para conseguirlo. La productividad suele estar asociada a la eficiencia y al tiempo: cuanto menos tiempo se invierta en lograr el resultado anhelado, mayor será el carácter productivo del sistema.
- **Desempeño:** es al grado de desenvoltura que un empleado cualquiera tiene en el desarrollo de sus actividades laborales diarias de una manera eficiente y eficaz.
- **Organización:** es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y

otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no.

- **Liderazgo:** es la influencia que una persona ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común, esta persona es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo al alcanzar una meta propuesta.
- **Activo intangible:** conjunto de bienes inmateriales, representados en derechos, privilegios o ventajas de competencia que son valiosos porque contribuyen a un aumento en ingresos o utilidades por medio de su empleo en el ente económico; estos derechos se compran o se desarrollan en el curso normal de los negocios.
- **Imagen corporativa:** la imagen corporativa resulta ser el conjunto de cualidades que los consumidores atribuyen a una determinada compañía, es decir, es lo que la empresa significa para la sociedad, cómo se un determinado entorno la percibe.

1.8.5 Marco legal. Frente al marco legal en Colombia, en los últimos años, se han dado importantes pasos para mejora de las empresas, donde encontramos la Constitución Nacional, como también, el Código Sustantivo del Trabajo y la Organización Mundial de la Salud (OMS) entre otras.

En primer lugar la Constitución Política de Colombia de 1991, pronuncia en el artículo 1, “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.” Además podemos plasmar los artículos 16,17,20,25,49,53 y 57 los cuales nos plantean como derechos de todo colombiano, el libre desarrollo de su personalidad, la libertad de expresión, el trabajo digno, justo, motivado y en la igualdad de oportunidades, la garantía a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario, entre otros.³⁹

³⁹ Constitución Política Del 1991. Derechos De Todo Colombiano.

En cuanto al Código Sustantivo del Trabajo en algunos artículos establece:
ARTICULO 57 OBLIGACIONES ESPECIALES DEL EMPLEADOR. Son obligaciones especiales del empleador:⁴⁰

1. Poner a disposición de los trabajadores, 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. Guardar absoluto respeto a la dignidad personal del trabajador, a sus creencias y sentimientos.

6. Conceder 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

⁴⁰ Código Sustantivo Del Trabajador. Obligaciones Especiales Del Empleador. En Línea. Disponible en. <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104>(citado el 02/09/14).

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. Adicionado por la Ley 1280 de 2009, así: 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.

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.

⁴¹ Código Sustantivo Del Trabajador. Obligaciones Especiales Del Trabajador Art 58. En Línea. Disponible en. <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104>. (Citado el 02/09/14).

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.

Además en su título XI que reglamenta la Higiene y Seguridad en el trabajo establece en su artículo 348, las obligaciones de todo empleador respecto a la seguridad y salud de sus trabajadores.

De la misma forma, las normas del ambiente laboral son reglamentadas por la OMS, que regula la salud en Colombia, como la ley 9 de 1979 que en su título III, informa sobre los aspectos logísticos y aspectos gerenciales de las empresas dice:

Artículo 80.⁴²

- 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;

Finalmente el Ministerio de Protección de Colombia publico la resolución 002646 mediante la cual determinó las responsabilidades y parámetros bajo los cuales las empresas públicas, privadas y mixtas en Colombia deben diagnosticar, monitorear e intervenir los Factores de Riesgo Psicosociales Laborales. Se identifica como factores de riesgo psicosociales:

⁴² Código Sustantivo Del Trabajador. Art 80. En Línea. Disponible en. <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104>. (Citado el 02/09/14).

Medio de Ambiente de Trabajo: Todos los factores de orden físico o material, como el ruido, las vibraciones, los agentes químicos, etc., que originen accidentes de trabajo, enfermedades profesionales y que inciden negativamente en el bienestar y satisfacción laboral.

Factores intrínsecos del trabajo: Los factores negativos que tienen que ver con el propio contenido del trabajo o sea con el “que se hace” y no con el “cómo en qué condiciones se hace” entre ellos están:

La posibilidad de utilizar en el oficio las propias aptitudes. El bajo nivel de calificación exigido por el puesto y en consecuencia las menores posibilidades de realizar un trabajo satisfactorio y enriquecedor.

Oficios cuyas tareas son puramente repetitivas, monótonas y carentes de interés
Bajo nivel de responsabilidad y sujeción del individuo a normas, métodos, ritmos; sin poder decidir mínimamente sobre el trabajo que realiza.

Organización del tiempo de trabajo. Aspectos negativos con relación a la organización del tiempo de trabajo, duración de la jornada laboral, tipo de trabajo, establecimiento de pausas de descanso y ritmos de trabajo.

Funcionamiento de la empresa. Participación de los trabajadores: ausencia de una autentica consulta, la no participación de la toma de decisiones, la limitación de la iniciativa.

Relación del medio de trabajo: comunicaciones ambiguas inamónicas, competitivas, intercambio de palabras, hechos y sentimientos agresivos.

Cambios en el trabajo: deficiente preparación tecnológica y psicológica de los empleados, ausencia o escasa información de los cambios.

Cambios tecnológicos. Estudios recientes indican que las tareas computarizadas crean estrés ello se debe a que el trabajo no es suficientemente variado y limita demasiado la iniciativa.

Otros factores. El desempleo y el subempleo también están relacionados con los factores de riesgo psicosociales en el trabajo: la inestabilidad en el empleo afecta el bienestar de los trabajadores. El temor de perder fácilmente el puesto añade a las tensiones vinculadas con el trabajo, a lo cual se unen unas las condiciones precarias, la familia numerosa, el bajo salario, situaciones que son comunes a la gran mayoría de los asalariados.

1.9 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.9.1 Tipo de estudio. El tipo de estudio que se utilizara en esta investigación es el descriptivo- analítico, de acuerdo a Cesar Bernal: “este tipo de estudio, describe rasgos, características, atributos o criterios de un fenómeno, situación o persona, empresas, grupos o cualquier otro fenómeno que sea sometido a estudio”⁴³. Este permite conocer las opiniones que los empleados tienen acerca del ambiente laboral en el que trabajan mediante la aplicación de una encuesta, además se persigue obtener un propósito y un resultado.

Esta metodología también permite tener en cuenta las ideas que surgen mediante la observación y el análisis correspondiente que se tenga, poniendo en práctica los conocimientos teóricos y prácticos hasta hoy recibidos.

1.9.2 Diseño de la investigación. El diseño de la investigación será de tipo no experimental- transversal, puesto que para el desarrollo del diagnóstico “se observa los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos”⁴⁴ y dar conclusiones pertinentes acerca de los comportamientos y percepciones que tengan los empleados.

La investigación también es de tipo transversal puesto que se obtendrán los datos en un solo periodo de tiempo, en este caso se realizara una sola encuesta a los empleados de la organización para así poder describir las características del clima organizacional del grupo de trabajadores.

1.9.3 Fuentes y técnicas de información. Para el desarrollo del presente estudio se utilizara fuentes tanto primarias como secundarias de la siguiente manera:

⁴³ BERNAL TORRES, Cesar Augusto. Procesos de la administración científica en ciencias de la administración. Santafé de Bogotá. 2000. Pág. 130.

⁴⁴ Ibíd. Pág. 148.

1.9.3.1 Fuentes primarias. Se desarrollara a través de:

- **Observación:** este instrumento nos permite acceder al conocimiento cultural que maneja el grupo de empleados de I.P.S las Américas de la ciudad de Ipiales. Con el fin de identificar las fortalezas y debilidades del clima laboral de la organización, lo cual permitirá tomar bases teóricas y prácticas con las que se pueda diseñar propuestas acordes a las necesidades del grupo.

- **Encuestas:** “Es una de las técnica para la recolección de información que a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo que se comienza a identificar respecto a la actitud que cada día asumen las personas encuestadas con relación al uso de ésta técnica es la técnica más utilizada”⁴⁵.

El tipo de encuesta con el que se pretende levantar la información es la ECO (Encuesta de Clima Organizacional) del autor *Fernando Toro Álvarez*, la cual se aplicará a los 14 colaboradores y 2 directivos, con el fin de conocer sus perspectivas y opiniones frente al tema de estudio.

La encuesta que vamos aplicar está enfocada en conocer la apreciación que los empleados tienen acerca de los siguientes factores:

- ❖ Relaciones interpersonales
- ❖ Estilo de dirección
- ❖ Sentido de pertenencia
- ❖ Retribución
- ❖ Estabilidad
- ❖ Disponibilidad de recursos
- ❖ Claridad y coherencia
- ❖ Capacitación

1.9.3.2 Fuentes secundarias. La información necesaria para poder diseñar una adecuada propuesta de mejoramiento para el clima organizacional de I.P.S las Américas de Ipiales, será extraída de textos bibliográficos sobre clima organizacional y libros de administración de recursos humanos así como documentos, artículos y revistas indexadas, trabajos de grado y otros materiales que contengan información pertinente y relevante para el desarrollo de esta investigación

⁴⁵ BERNAL TORRES, Cesar Augusto. Op Cit. Pág.170.

1.9.4 Población y muestra. Tratamiento estadístico. La población objeto de estudio para esta investigación serán los 12 colaboradores y 2 directivos de I.P.S las Américas de Ipiales. En este caso por tratarse de una población finita y relativamente pequeña no se tomará muestra sino que se realizaría un censo a todos los empleados.

1.9.5 Procesamiento de la información. Para poder entender los datos lanzados tras la ejecución del trabajo de campo se prosigue a procesar y darle una presentación adecuada y ordenada que facilite la comprensión de los resultados de esta investigación, haciendo uso de herramientas que ayudan a ilustrar los resultados obtenidos tales como tablas, gráficas y representaciones escritas.

- **Tabulación de resultados:** La cual consiste en incorporar cifras a los diferentes textos, para mejorar su comprensión al haber realizado la encuesta a todos los trabajadores de la empresa mediante el apoyo del programa Excel el cual servirá para entender con mucha más facilidad los datos obtenidos.

- **Representaciones escritas:** mediante la cual se incorpora en forma de texto los datos estadísticos recopilados.

- **Tablas:** permiten presentar de manera más adecuada y comprensible la información recolectada; de igual forma, fueron rotuladas para identificar claramente las variables que intervienen.

- **Gráficas:** Ayudan a comprender de una manera más ágil y sencilla el tema en estudio, se pueden utilizar diagramas de dispersión.

1.10 DIAGNÓSTICO EN I.P.S LAS AMÉRICAS CON EL FIN DE CONOCER Y DESCRIBIR LOS FACTORES QUE INCIDEN POSITIVA Y NEGATIVAMENTE EN EL DESEMPEÑO LABORAL

1. Relaciones interpersonales

¿Se han presentado situaciones de conflicto personal entre sus compañeros de trabajo?

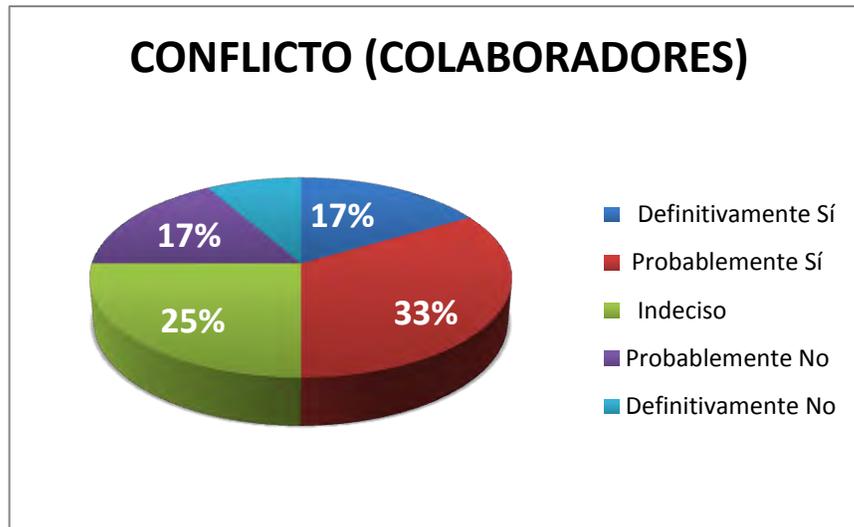
Grado en el que los empleados se ayudan entre sí y sus relaciones son respetuosas y consideradas.

Cuadro 1. Conflicto entre compañeros

Concepto	Frecuencia	%
Definitivamente Si	2	17%
Probablemente Si	4	33%
Indeciso	3	25%
Probablemente no	2	17%
Definitivamente no	1	8%
Total	12	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfica 1. Conflicto entre compañeros



Fuente: Esta Investigación

En ésta primera gráfica es evidente notar que 9 de los 12 colaboradores encuestados quienes representan el 75%, afirmaron que si se han presentado situaciones de conflicto al interior de la IPS, por lo que es uno de los factores por mejorar a fin de que el clima organizacional sea el más adecuado.

¿Se han presentado situaciones de conflicto personal entre los empleados de la empresa?

Cuadro 2. Conflicto entre compañeros (directivos)

Concepto	Frecuencia	%
Definitivamente si	2	100%
Probablemente si	0	0%
Indeciso	0	0%
Probablemente no	0	0%
Definitivamente no	0	0%
total	2	100%

Fuente: esta investigación

Grafica 2. Conflicto entre compañeros (directivos)



Fuente: esta investigación

Por su parte los directivos (2) también coincidieron en que existen conflictos personales en los colaboradores de la IPS, por lo que es uno de los factores por mejorar a fin de que el clima organizacional sea el más adecuado

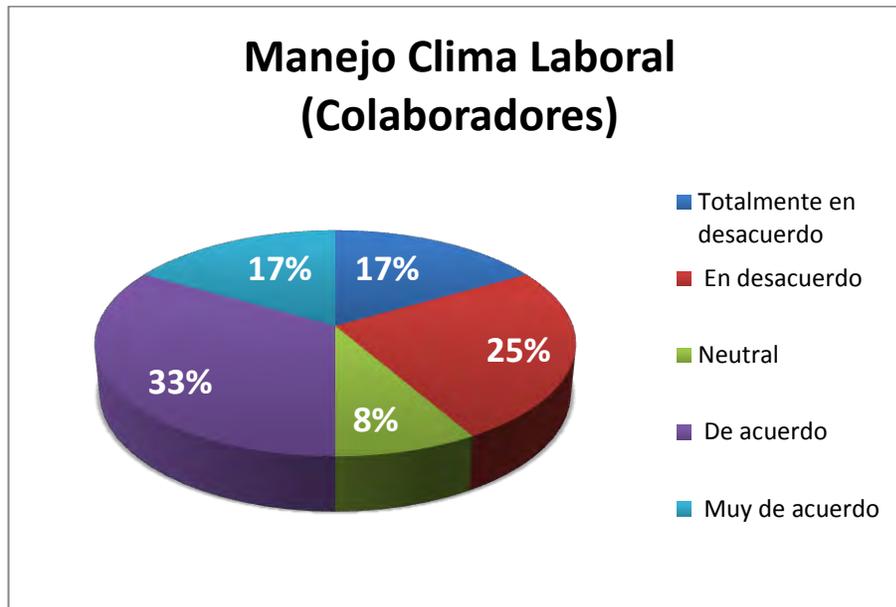
¿Considera que su empresa maneja un clima laboral satisfactorio?

Cuadro 3. Manejo de clima Laboral

CONCEPTO	FRECUENCIA	%
Totalmente en desacuerdo	2	17%
En desacuerdo	3	25%
Neutral	1	8%
De acuerdo	4	33%
Muy acuerdo	2	17%
TOTAL	12	100%

Fuente: esta investigación

Grafica 3. Manejo de clima Laboral



Fuente: esta investigación

Es notable observar en ésta gráfica que el 50% de los colaboradores consideran que el clima laboral en el que se desempeñan es satisfactorio. También es cierto que un 42% de los colaboradores consideran que el clima laboral no es satisfactorio para el desarrollo de sus actividades cotidianas. Esta situación nos lleva a pensar que si tomamos en cuenta los que respondieron de forma neutral y los asignamos a los que no están satisfechos con el clima laboral, tendríamos un número de respuestas igualitarias que demuestran que hay que desarrollar estrategias que ayuden a mejorar la insatisfacción existente en el 50% de los colaboradores restantes.

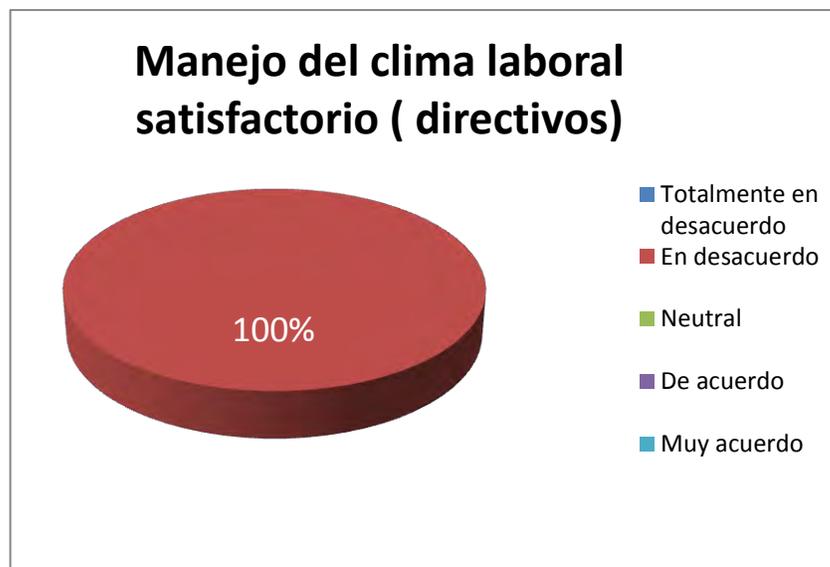
¿Considera que su empresa maneja un clima laboral satisfactorio?

Cuadro 4. Manejo de clima laboral (directivos)

Concepto	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	2	100%
Neutral	0	0%
De acuerdo	0	0%
Muy acuerdo	0	0%
TOTAL	2	100%

Fuente: esta investigación

Grafica 4. Manejo de clima laboral (directivos)



Fuente: esta investigación

En ésta pregunta al igual que la anterior podemos determinar que existe una igualdad en las respuestas. Los dos directivos consideran que el clima laboral no es satisfactorio. En éste sentido es evidente que tanto colaboradores como directivos se sienten en cierta medida insatisfechos con el clima laboral en el cual desempeñan su trabajo diario por lo que para nuestro estudio será un factor importante a mejorar.

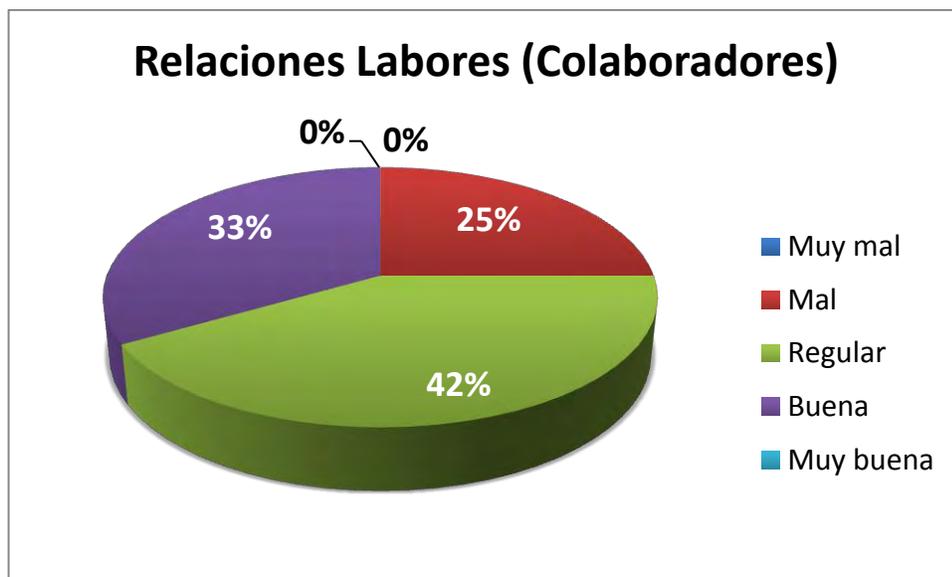
¿Cómo ve usted las relaciones laborales entre los miembros de la entidad?

Cuadro 5. Relaciones labores

	Frecuencia	%
Muy mal	0	0%
Mal	3	25%
Regular	5	42%
Buena	4	33%
Muy buena	0	0%
total	12	100%

Fuente: esta investigación

Grafica 5. Relaciones labores



Fuente: esta investigación

En ésta gráfica podemos observar que el 33% de los colaboradores manifiesta que las relaciones entre los trabajadores son buenas. Sin embargo, hay un 42% de las observaciones recogidas que nos muestran que éstas son regulares y un 25% que afirman que son malas. Lo que nos permite concluir que en general se deben dar propuestas para mejorar las relaciones entre los colaboradores.

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

Cuadro 6. Relaciones laborales (directivos)

Concepto	Frecuencia	%
Muy mal	0	0%
Mal	0	0%
Regular	2	100%
Buena	0	0%
Muy buena	0	0%
total	2	0%

Fuente: esta investigación

Grafica 6. Relaciones laborales (directivos)



Fuente: esta investigación

En ésta gráfica podemos observar que los 2 directivos están de acuerdo en que las relaciones laborales son regulares por lo que es un factor que hay que tener muy en cuenta puesto que si los colaboradores no mantienen buenas relaciones entre sí, traerá como consecuencia que el ambiente donde se desarrollan las tareas diarias no sea el más idóneo para la realización de las mismas.

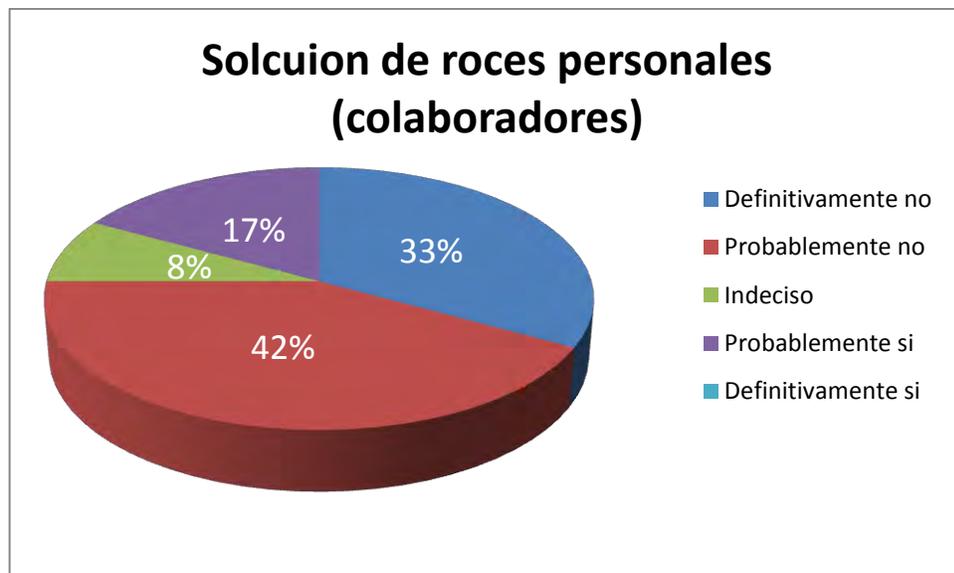
➤ ¿Se solucionan con prontitud los roces del personal?

Cuadro 7. Solución de los roces personales

Concepto	Frecuencia	%
Definitivamente no	4	33%
Probablemente no	5	42%
Indeciso	1	8%
Probablemente si	2	17%
Definitivamente si	0	0%
Total	12	100%

Fuente: esta investigación

Grafica 7. Solución de los roces personales



Fuente: esta investigación

En toda organización suelen suscitarse roces personales ocasionados por diferentes motivos, por lo que se requiere de un gran esfuerzo poder diseñar estrategias para solucionar situaciones de éste tipo. La IPS las Américas no es ajena a éste fenómeno, sin embargo cómo podemos observar en la gráfica, solo el 17 % de los colaboradores afirman que la solución de roces personales se maneja de una manera efectiva, dejando de lado a un 83% de los colaboradores que afirman que esto no es así.

¿Se solucionan con prontitud los roces del personal?

Cuadro 8. Solución roces personales (directivos)

concepto	frecuencia	%
Definitivamente no	0	0%
Probablemente no	2	100%
Indeciso	0	0%
Probablemente si	0	0%
Definitivamente si	0	0%
Total	2	100%

Fuente: esta investigación

Grafica 8. Solución roces personales (directivos)



Fuente: esta investigación

Según ésta gráfica, podemos observar que los directivos coinciden con los empleados en afirmar que los conflictos organizacionales no se solucionan con prontitud

- Estilos de dirección

Grado en el que los jefes apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores.

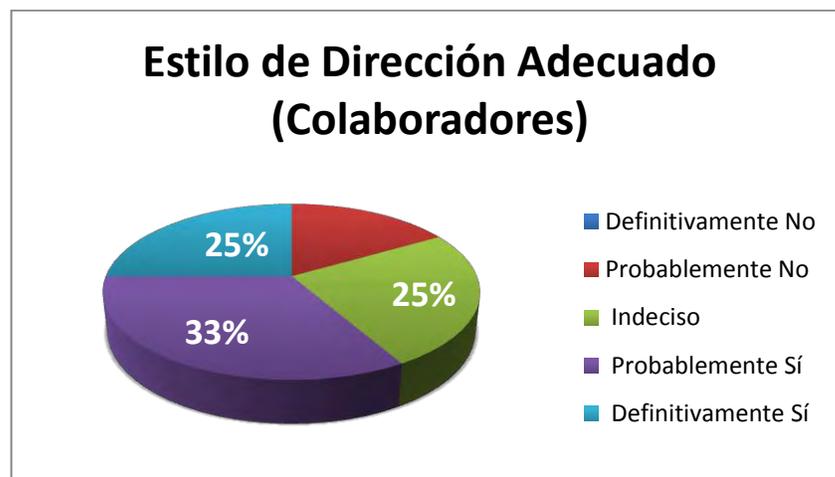
➤ ¿Considera que el estilo de dirección que maneja su jefe directo es el Adecuado para usted?

Cuadro 9. Estilo de dirección (colaboradores)

concepto	frecuencia	%
Definitivamente no	0	0%
Probablemente no	2	17%
Indeciso	3	25%
Probablemente si	4	33%
Definitivamente si	3	25%
total	12	100%

Fuente: esta investigación

Grafica 9. Estilo de dirección (colaboradores)



Fuente: esta investigación

Cómo podemos observar, para el 58% de los colaboradores el estilo de dirección que manejan los jefes directos con ellos es adecuado lo que demuestra una efectiva Administración. Por su parte sólo el 17% de los colaboradores considera que el estilo de dirección que se maneja al interior de la organización es inadecuado y el 25% se encuentra indeciso frente al manejo de la dirección.

¿Considera que su estilo de dirección es el adecuado para sus empleados?

Cuadro 10. Estilo de dirección (directivos)

concepto	frecuencia	%
Definitivamente no	0	0%
Probablemente no	0	0%
Indeciso	0	0%
Probablemente si	2	100%
Definitivamente si	0	0%
total	2	100%

Fuente: esta investigación

Grafica 10. Estilo de dirección (directivos)



Fuente: esta investigación

EL 100% de los directivos considera que el estilo de dirección es el adecuado.

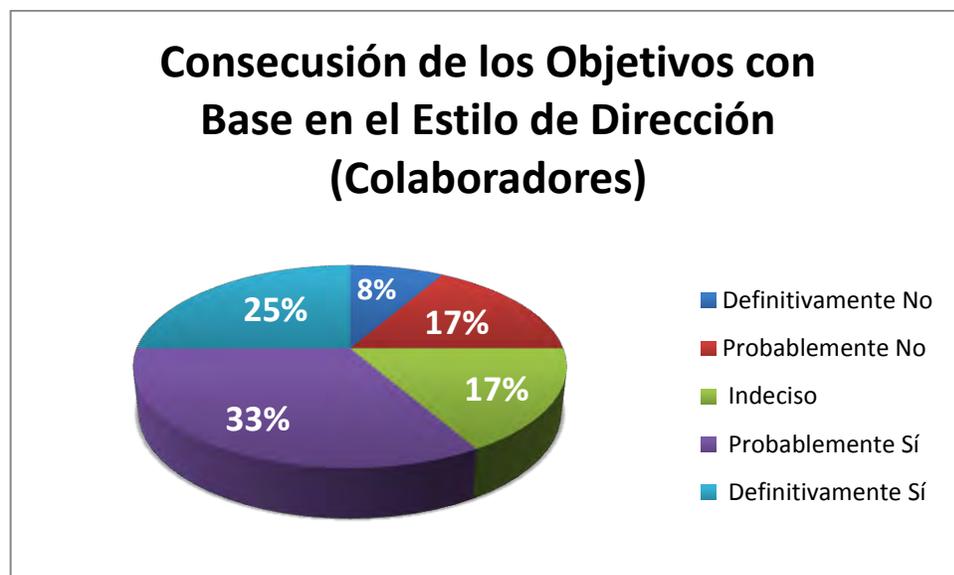
➤ ¿Los objetivos o metas se han logrado con base en el estilo de dirección que maneja su director?

Cuadro 11. Consecución de los objetivos

concepto	frecuencia	%
Definitivamente no	1	8%
Probablemente no	2	17%
Indeciso	2	17%
Probablemente si	4	33%
Definitivamente si	3	25%
total	12	100%

Fuente: esta investigación

Gráfica 11. Consecución de los objetivos



Fuente: esta investigación

Esta gráfica nos muestra que 58% de los colaboradores están de acuerdo que la consecución de los objetivos se debe al estilo de dirección que maneja su director. Por su parte el 25% de los colaboradores no piensan igual puesto que difieren a que los objetivos conseguidos sean gracias al estilo de dirección que manejan sus superiores.

¿Sus objetivos o metas se han logrado con base en el estilo de dirección que maneja?

Cuadro 12. Consecución de los objetivos (directivos)

concepto	frecuencia	%
Definitivamente no	0	0%
Probablemente no	0	0%
Indeciso	0	0%
Probablemente si	0	0%
Definitivamente si	2	100
total	2	100%

Fuente: esta investigación

Grafica 12. Consecución de los objetivos (directivos)



Fuente: esta investigación

En ésta pregunta en particular, tantos directivos como colaboradores están de acuerdo en que los objetivos o metas se han conseguido gracias al estilo de dirección de los directivos. En la gráfica anterior observamos que los directivos son conscientes de que gracias a su estilo de dirección se han podido conseguir los objetivos organizacionales y muestra de esto son las afirmaciones por parte de sus colaboradores.

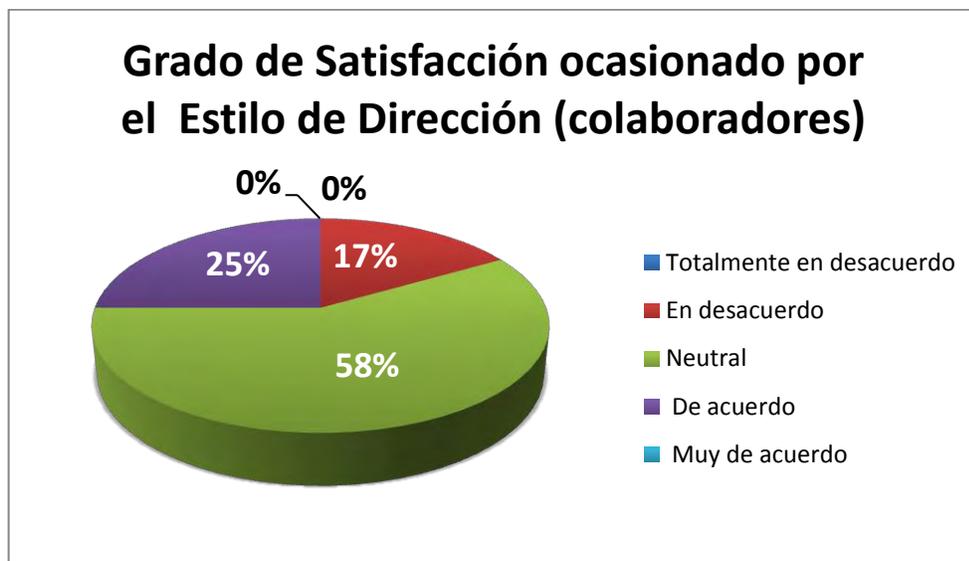
➤ ¿Cree usted que sus compañeros de trabajo se encuentran satisfechos con el estilo de dirección de su jefe?

Cuadro 13. Grado de satisfacción (colaboradores).

concepto	frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
en desacuerdo	2	17%
Neutral	7	58%
De acuerdo	3	25%
Muy acuerdo	0	0%
total	12	100

Fuente: esta investigación

Grafica 13. Grado de satisfacción (colaboradores).



Fuente esta investigación

El concepto de satisfacción hace referencia al estado agrado que una persona experimenta acerca de su realidad laboral. Representa el componente emocional de la percepción y tiene componentes cognitivos y conductuales. La satisfacción o insatisfacción surge de la comparación o juicio entre lo que una persona desea y lo que puede obtener.

Con lo anterior y teniendo en cuenta la gráfica de los resultados obtenidos, podemos observar que los colaboradores mostraron un alto grado de abstención para dar una respuesta favorable o desfavorable. Como podemos observar en la gráfica el 58% de las observaciones recogidas dan una respuesta neutral que demuestra que prefieren ser imparciales en emitir un concepto con respecto al grado de satisfacción que éstos tienen frente al estilo de dirección que los directivos manejan con ellos. Por otro lado sólo un 25% de los colaboradores emitió un concepto favorable sobre el estilo de dirección de sus jefes dejando por último un 17% de los colaboradores que están en desacuerdo frente a éste tema.

¿Cree usted que sus empleados se encuentran satisfechos con su estilo de dirección?

Cuadro 14. Grado de satisfacción (directivos)

concepto	frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
en desacuerdo	0	0%
Neutral	0	0%
De acuerdo	1	50%
Muy acuerdo	1	50%
total	2	100%

Fuente: esta investigación

Grafica 14. Grado de satisfacción (directivos)



Fuente: esta investigación

En ésta pregunta en particular cómo miramos anteriormente, los colaboradores fueron muy imparciales frente a emitir una respuesta concluyente que ayude a determinar el grado de satisfacción frente al estilo de dirección que manejan sus jefes. Sin embargo cómo podemos mirar en la gráfica anterior, los 2 directivos dicen estar de acuerdo con que sus colaboradores estén satisfechos con el estilo de dirección.

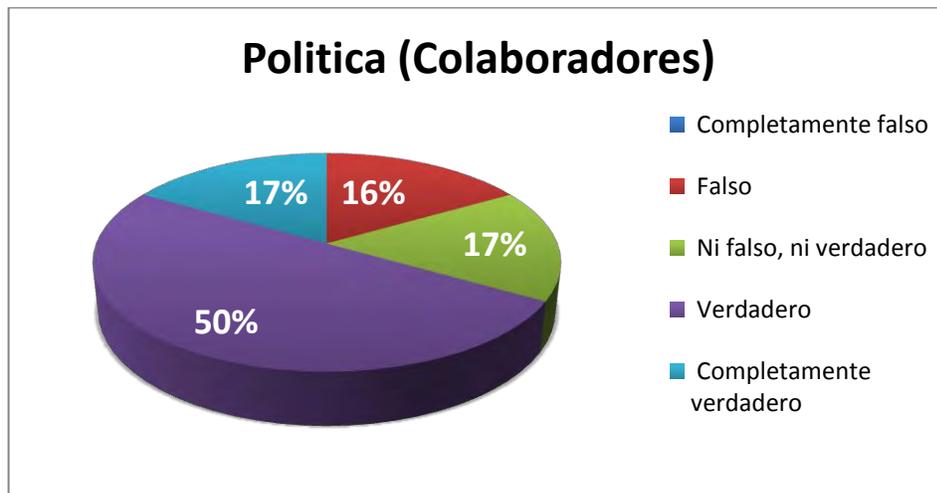
➤ ¿Las políticas de direccionamiento que manejan están enfocadas para Su bienestar?

Cuadro 15. Políticas (colaboradores).

Concepto	frecuencia	%
Completamente falso	0	0%
Falso	2	16%
Ni falso, ni verdadero	2	17%
Completamente verdadero	6	50%
verdadero	2	17%
total	12	100%

Fuente: esta investigación

Grafica 15. Políticas (colaboradores)



Fuente: esta investigación

Como se puede observar el 67% de los colaboradores están de acuerdo que las políticas de direccionamiento si están enfocadas en su bienestar. Sólo un 33% no están de acuerdo que éstas políticas velen por su bienestar.

¿Las políticas de direccionamiento que maneja están enfocadas en el bienestar de sus empleados?

Cuadro 16. Políticas (directivos)

Concepto	frecuencia	%
Completamente falso	0	0%
Falso	0	0%
Ni falso, ni verdadero	0	0%
Completamente verdadero	0	0%
verdadero	2	100%
Total	2	100%

Fuente: esta investigación

Grafica 16. Políticas (directivos)



Fuente: esta investigación

En esta pregunta tanto los colaboradores como los directivos están de acuerdo con que las políticas de direccionamiento manejadas por los directivos están enfocadas en el bienestar de los trabajadores. Como podemos observar en la gráfica anterior los 2 directivos responden estar totalmente de acuerdo frente a la pregunta que se les planteo inicialmente.

- Sentido de pertenencia

Grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos.

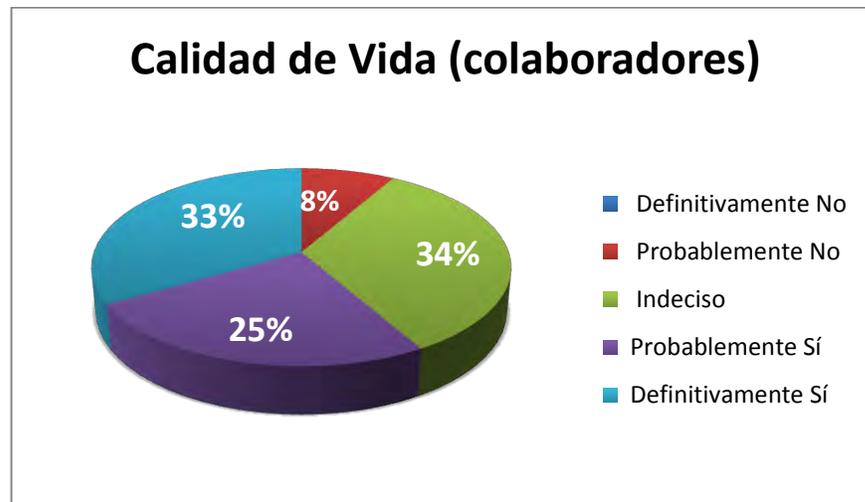
➤ ¿La calidad de vida laboral que usted tiene lo amerita pensar en el sentido de pertenencia hacia la empresa?

Cuadro 17. Calidad de vida (colaboradores).

Concepto	frecuencia	%
Definitivamente si	4	33%
Probablemente si	3	25%
Indeciso	4	34%
Probablemente no	1	8%
Definitivamente no	0	0%
total	12	100%

Fuente: esta investigación

Grafica 17. Calidad de vida (colaboradores)



Fuente: esta investigación

“La Calidad de Vida en el Trabajo es una filosofía, un set de creencias que engloban todos los esfuerzos por incrementar la productividad y mejorar la moral (motivación) de las personas, enfatizando la participación de la gente, la

preservación de su dignidad, y por eliminar los aspectos disfuncionales de la jerarquía Organizacional⁴⁶.

Es notable que la calidad de vida es un tema muy importante a tener en cuenta y cómo podemos observar el 58% de los colaboradores siente que la calidad de vida que les brinda su sitio de trabajo es satisfactoria por lo que su sentido de pertenencia hacia la organización se va ver reflejado en el buen desempeño de sus labores.

No obstante hubo un grupo de colaboradores (34%) que se sintieron indecisos frente a esa pregunta. Sin embargo frente a este tema la mayor parte de las observaciones recogidas tuvieron una respuesta favorable con respecto a la calidad de vida y su sentido de pertenencia frente a la empresa.

¿La calidad de vida laboral que tienen sus empleados amerita que ellos piensen en el sentido de pertenencia?

Cuadro 18. Calidad de vida (directivos)

Concepto	frecuencia	%
Definitivamente si	1	50%
Probablemente si	1	50%
Indeciso	0	0%
Probablemente no	0	0%
Definitivamente no	0	0%
total	2	100%

Fuente: esta investigación

⁴⁶ GIBSON, IVANICEVICH, DONELLY, Las Organizaciones, Editorial McGraw Hill, Madrid, 8va Edición, 1996, Pág.908

Grafica 18. Calidad de vida (directivos)



Fuente: esta investigación

En la gráfica anterior es evidente que los directivos están de acuerdo con que la calidad de vida laboral que les brindan a sus empleados amerita para que ellos sientan un sentido de pertenencia por la IPS. En conclusión en ésta pregunta los directivos pueden sentirse satisfechos frente a las estrategias utilizadas con respecto a la calidad de vida que les brindan a sus colaboradores ya que no sólo son ellos quienes aseguran que esto es así, si no que son sus colaboradores quienes lo reafirman.

¿Cree usted que sus compañeros se encuentran motivados y comprometidos con la empresa?

Cuadro 19. Motivación y compromiso (colaboradores)

Concepto	Frecuencia	%
Completamente en desacuerdo	5	42%
En parte en desacuerdo	5	42%
No está seguro	2	16%
En parte de acuerdo	0	0%
Completamente de acuerdo	0	0%
total	12	100%

Fuente: esta investigación

Grafica 19. Motivación y compromiso (colaboradores)



Fuente: esta investigación

“La motivación posee componentes cognitivos, afectivos y de conducta. Las preferencias, persistencia y empeño o vigor son evidencias de los procesos motivacionales internos de una persona que se traducen en la responsabilidad, el cumplimiento, la dedicación, el esfuerzo, la productividad personal frente a la realización de las actividades laborales. Se han identificado numerosos motivadores desde los más fundamentales o fisiológicos hasta los de más alto nivel como la autorrealización; las necesidades de poder, logro y afiliación; los factores intrínsecos y extrínsecos del puesto de trabajo; las expectativas, la retribución, las metas laborales, y otros. Es de esperar que un empleado motivado tienda a ser más productivo que si no lo está. Puede ocurrir que su realidad laboral no le satisfaga o que experimente gran satisfacción en su trabajo pero que su nivel productivo sea bajo; en cada uno de los casos hay desajustes que corregir”⁴⁷

Por lo anterior podemos mencionar que la motivación es un factor determinante para el buen desarrollo de un clima organizacional adecuado por lo que cualquier organización debe prestar mucha atención a éste factor ya que el éxito de la misma depende en gran medida de la motivación de los colaboradores. Con respecto a ésta pregunta observamos que el 84% de los colaboradores se sienten motivados y comprometidos con la empresa, sin embargo el 16% de éstos presentan inseguridad por responder a la pregunta lo que nos lleva a pensar que los colaboradores no se ven motivados y comprometidos con la organización.

⁴⁷ MARTÍNEZ, R. (2002). El Éxito es de Quienes Pueden Cambiar el Clima. Austria.: Hay Group. Pág. 45

¿Cree usted que sus empleados se encuentran motivados y comprometidos con la empresa?

Cuadro 20. Motivación y compromiso (directivos)

Concepto	Frecuencia	%
Completamente en desacuerdo	0	0%
En parte en desacuerdo	2	100%
No está seguro	0	0%
En parte de acuerdo	0	0%
Completamente de acuerdo	0	0%
total	2	100%

Fuente: esta investigación

Grafica 20. Motivación y compromiso (directivos)



Fuente: esta investigación

En la gráfica anterior podemos observar que los 2 directivos están de acuerdo en que sus colaboradores no se encuentran motivados y comprometidos con la IPS. Y teniendo en cuenta que la motivación es un factor decisivo para poder desarrollar un buen clima organizacional, entonces deben realizarse todos los esfuerzos que sean necesarios para poder crear la cultura de pertenencia en cada colaborador hacia la organización.

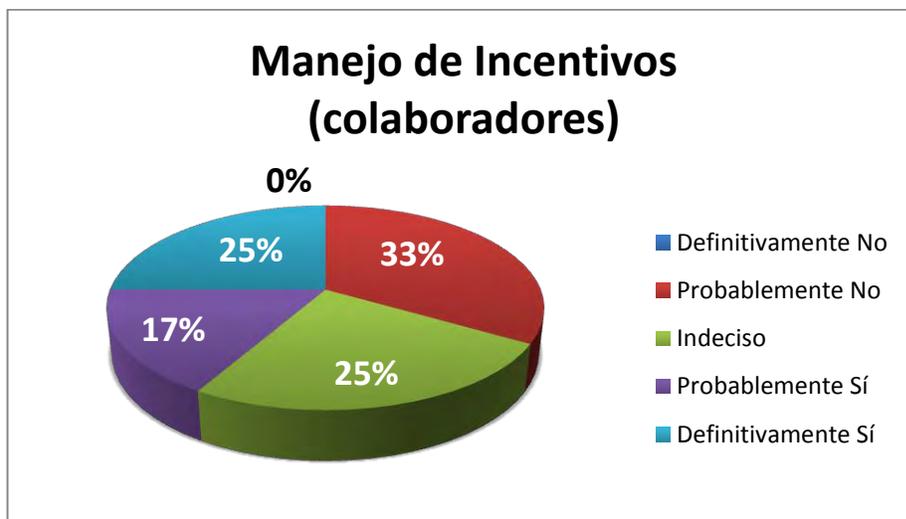
➤ ¿La manera de incentivar por parte del jefe directo a sus compañeros y a usted es la adecuada para mejorar el clima laboral?

Cuadro 21. Incentivos (colaboradores).

Concepto	frecuencia	%
Definitivamente no	0	0%
Probablemente no	4	33%
Indeciso	3	25%
Probablemente si	2	17%
Definitivamente si	3	25%
total	12	100%

Fuente: esta investigación

Grafica 21. Incentivos (colaboradores)



Fuente: esta investigación

Los incentivos son factor determinante si se quiere mantener un clima organizacional en óptimas condiciones. Un incentivo es un presente que se tiene con un colaborador por la realización de una actividad o el cumplimiento exitoso de una tarea asignada. Como podemos observar, un 58% de los colaboradores de la IPS las Américas afirman que la empresa no maneja ésta política motivacional por el exitoso cumplimiento de tareas encargadas. Por otro lado el 42% de los encuestados afirman que la empresa si maneja ésta política.

Por lo anterior es evidente notar que existe una carencia de incentivos lo que podría ser una causa de un clima organizacional pesado puesto que los colaboradores sentirán que el logro de tareas retadoras no es recompensado adecuadamente frente a la magnitud de lo alcanzado.

Cuadro 22. Incentivos (directivos)

¿La manera de incentivar a sus empleados es la adecuada para mejorar el clima laboral?

Concepto	frecuencia	%
Definitivamente no	0	0%
Probablemente no	0	0%
Indeciso	0	0%
Probablemente si	2	100%
Definitivamente si	0	0%
total	2	100%

Fuente: esta investigación

Grafica 22. Incentivos (directivos)



Fuente: esta investigación

En ésta gráfica podemos observar que los 2 directivos están de acuerdo con que los incentivos que se manejan al interior de la organización es la adecuada para mantener un buen clima laboral.

Sin embargo si comparamos lo que los directivos opinan frente a ésta pregunta con los que los colaboradores respondieron, es evidente que existe un desacuerdo en éste punto puesto que el 58% de los colaboradores aseguraron no estar de acuerdo con que se manejen incentivos adecuados, por lo cual es un punto importante a mejorar a fin de poder tener el mejor clima laboral posible.

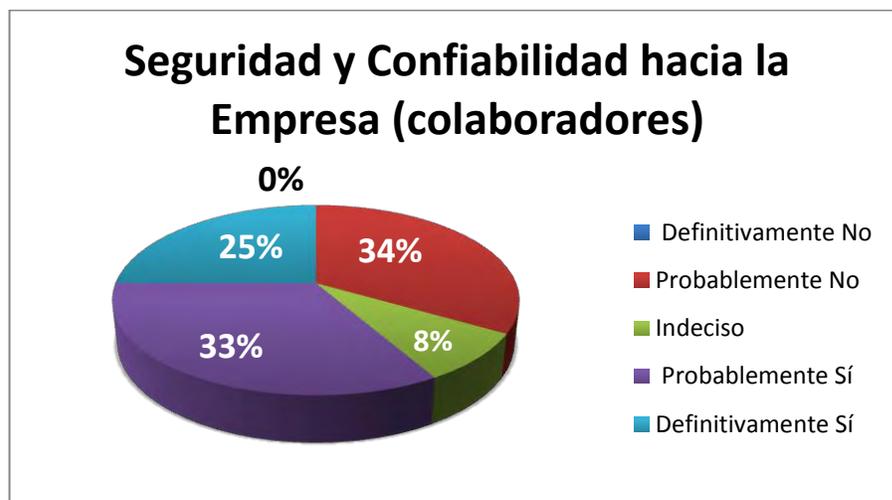
Cuadro 23. Seguridad y Confiabilidad (colaboradores)

➤ ¿Considera que su jefe directo les proporciona a sus compañeros la seguridad y confiabilidad hacia su empresa?

Concepto	Frecuencia	%
Definitivamente no	0	0%
Probablemente no	4	34%
Indeciso	1	8%
Definitivamente si	4	33%
Probablemente si	3	25%
total	12	100%

Fuente: esta investigación

Grafica 23. Seguridad y Confiabilidad (colaboradores)



Fuente: esta investigación

En ésta gráfica podemos observar que el 58% de los colaboradores están de acuerdo en que sus jefes directos les proporcionan la seguridad y confiabilidad hacia su empresa. Por su parte sólo el 34% opinan lo contrario.

Sabiendo que usted tiene personal a cargo ¿Les proporciona a sus empleados la seguridad y confiabilidad hacia su empresa?

Cuadro 24. Seguridad y confiabilidad (directivos)

Concepto	Frecuencia	%
Definitivamente no	0	0%
Probablemente no	0	0%
Indeciso	0	0%
Definitivamente si	2	100%
Probablemente si	0	0%
total	2	100%

Fuente: esta investigación

Grafica 24. Seguridad y confiabilidad (directivos)



Fuente: esta investigación

En la gráfica anterior podemos observar que los dos directivos están totalmente de acuerdo en que proporcionan a sus empleados la seguridad y confiabilidad hacia la empresa lo cual concuerda con las respuestas recogidas de los colaboradores quienes afirman que si se les proporciona la seguridad y confiabilidad de la empresa.

Grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.

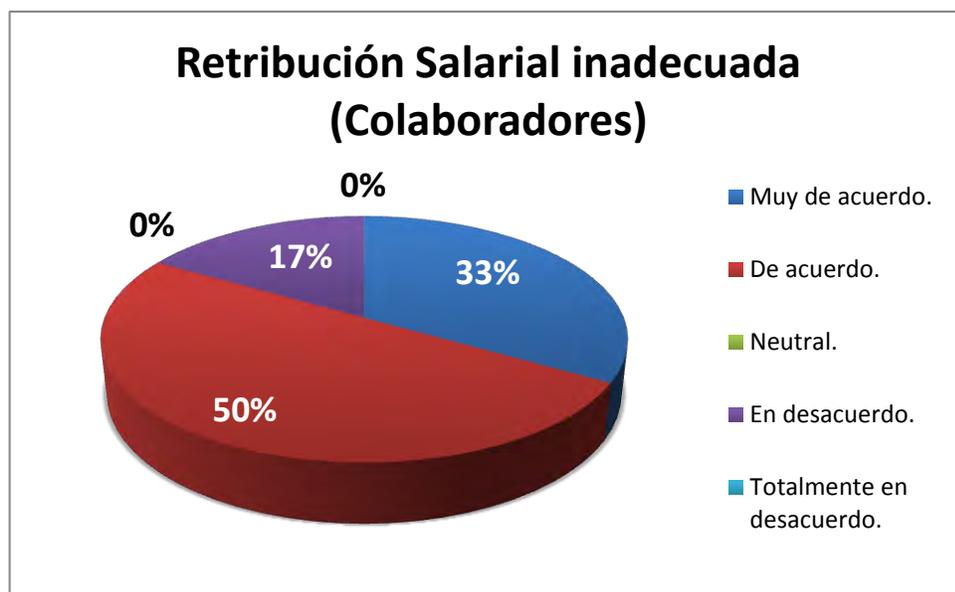
➤ ¿Su carga salarial es inadecuada en comparación con la responsabilidad de su cargo?

Cuadro 25. Retribución (colaboradores)

Concepto	frecuencia	%
Muy de acuerdo	4	33%
De acuerdo	6	50%
Neutral	0	0%
En desacuerdo	2	17%
Totalmente de acuerdo	0	0%
total	12	100%

Fuente: esta investigación

Grafica 25. Retribución (colaboradores)



Fuente: esta investigación

Podemos considerar al salario como la contraprestación o contrapartida que percibe el trabajador del empresario, por la ejecución del trabajo por cuenta ajena. La ley define el salario como la totalidad de las percepciones económicas de los trabajadores, en dinero o en especie, por la prestación profesional de los servicios laborales por cuenta ajena, ya retribuyan el trabajo efectivo, cualquiera que sea la forma de remuneración, o los períodos de descanso computables como de trabajo.

Por lo anterior es notable que la remuneración salarial por el desarrollo de actividades encargadas, juega un papel fundamental en la motivación del colaborador y con ello en el buen desarrollo de un clima laboral satisfactorio. Por su parte en la gráfica se puede observar un dato muy preocupante y es que el 83% de los colaboradores respondieron que su retribución salarial es inadecuada respecto a la carga laboral asignada. Y sólo el 17% de las respuestas afirman lo contrario. Hecho que nos lleva a pensar que algunos de los problemas frente al clima laboral surgen de éste inconveniente.

¿La carga salarial de sus colaboradores es inadecuada en comparación con la responsabilidad de su cargo?

Cuadro 26. Retribución salarial (directivos).

Concepto	frecuencia	%
Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	2	100%
Neutral	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
total	2	100%

Fuente: esta investigación

Gráfica 26. Retribución salarial (directivos).



Fuente: esta investigación

Como podemos observar en la gráfica anterior es evidente que los Directivos están de acuerdo con que la carga salarial no es la adecuada para sus colaboradores dadas las responsabilidades que les son asignadas en sus cargos. En conclusión se observar en las dos gráficas tanto la de colaboradores cómo la de directivos, es evidente que hay un desacuerdo con la carga salarial que ganan los subordinados frente a las responsabilidades que les son asignadas en cada cargo por lo que éste puede ser uno de los factores determinantes a tener en cuenta y por el que el clima organizacional no sea el más adecuado.

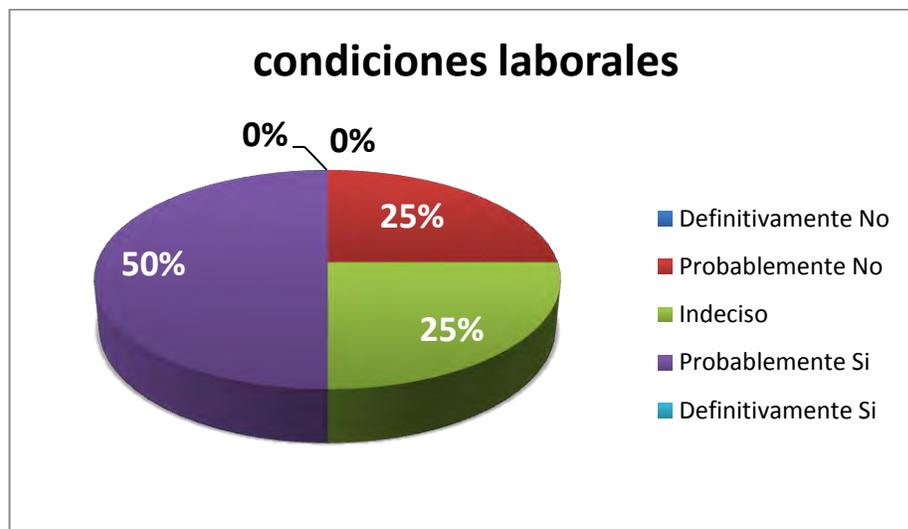
¿En general las condiciones laborales (horarios, beneficios sociales, etc.) son satisfactorias?

Cuadro 27. Condiciones Laborales

Concepto	Frecuencia	%
Definitivamente si	0	0%
Probablemente si	3	25%
Indeciso	3	25%
Definitivamente no	6	50%
Probablemente no	0	0%
total	12	100%

Fuente: esta investigación

Grafica 27. Condiciones Laborales



Fuente: esta investigación

En ésta gráfica podemos observar que el 50% de las observaciones recogidas demuestran que los colaboradores están de acuerdo en que la empresa si cumple con buenas condiciones laborales. Por su parte sólo un 25% de las respuestas nos demuestran estar en desacuerdo con respecto a ésta pregunta y otro 25% se mostraron imparciales frente a dar una respuesta concreta.

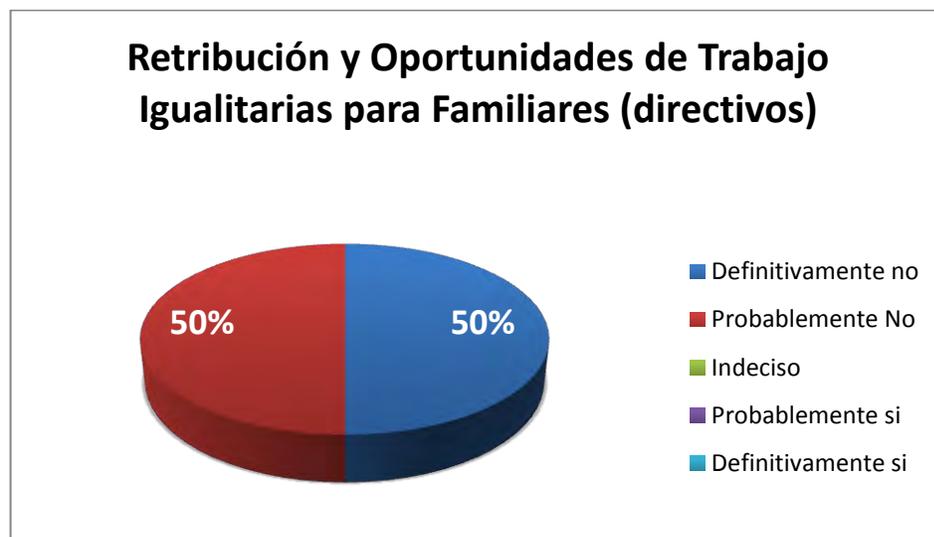
¿En general las condiciones laborales (horarios, beneficios sociales, etc.) son satisfactorias, para sus empleados?

Cuadro 28. Condiciones Laborales (Directivos)

Concepto	Frecuencia	%
Definitivamente si	0	0%
Probablemente si	0	0%
Indeciso	0	0%
Definitivamente no	1	50%
Probablemente no	1	50%
total	2	100%

Fuente: esta investigación

Grafica 28. Condiciones Laborales (Directivos)



Fuente: esta investigación

Los directivos afirman que existen unas condiciones de trabajo favorables para sus empleados.

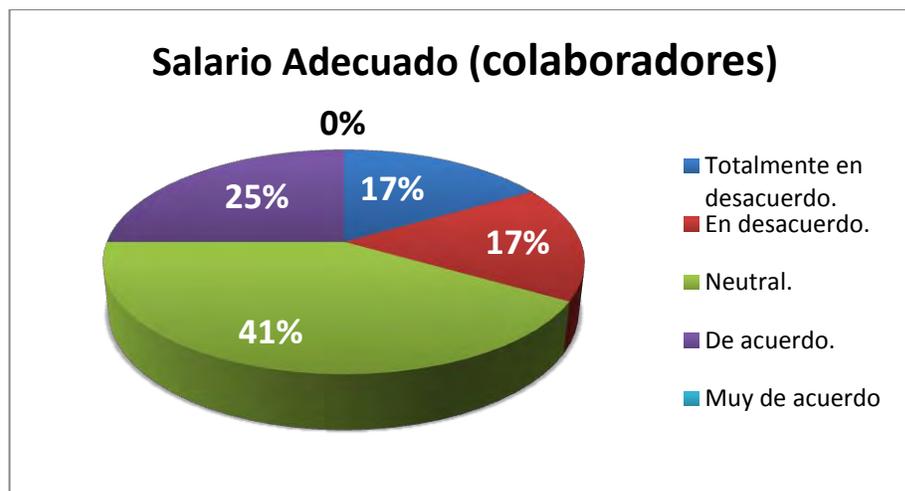
➤ ¿Existe correspondencia entre su salario y el esfuerzo para cumplir con su cargo?

Cuadro 29. Salario adecuado.

Concepto	frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	2	17%
En desacuerdo	2	17%
Neutral	5	41%
De acuerdo	3	25%
Muy de acuerdo	0	0%
total	12	100%

Fuente: esta investigación

Grafica 29. Salario adecuado.



Fuente: esta investigación

Con respecto a ésta pregunta se recogieron unos resultados que son preocupantes en vista que alrededor del 75% de los colaboradores consideran que el salario percibido por la realización de sus funciones no corresponde al adecuado dado las responsabilidades que les son asignadas. Sólo el 25% opina que el salario es adecuado respecto al esfuerzo que realizan para poder desempeñarse exitosamente.

Es evidente que para mantener un clima laboral satisfactorio, el salario juega un papel importante en vista que puede destacar el desempeño de los colaboradores y pagarlo de acuerdo a contribuciones individuales o grupales puede resaltar el tiempo de servicio del empleado en la organización.

¿Existe correspondencia entre el salario y el esfuerzo de los trabajadores?

Cuadro 30. Salario adecuado (directivo)

Concepto	frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutral	0	0%
De acuerdo	2	100%
Muy de acuerdo	0	0%
total	12	100%

Fuente: esta investigación

Grafica 30. Salario adecuado (directivo)



Fuente: esta investigación

En ésta gráfica podemos observar que de acuerdo a los 2 directivos, si existe correspondencia entre el salario asignado a cada colaborador frente a su esfuerzo realizado en el mismo.

Sin embargo sin bien los directivos aseguran esto, los colaboradores no piensan igual ya que cómo pudimos observar en la gráfica anterior, el 75% de éstos (teniendo en cuenta los que respondieron de forma neutral) afirman que no se les está asignando un salario adecuado frente a la carga laboral que tienen que desempeñar diariamente. Esto muestra un punto importante para analizar y posteriormente diseñar estrategias para mejorar esa situación.

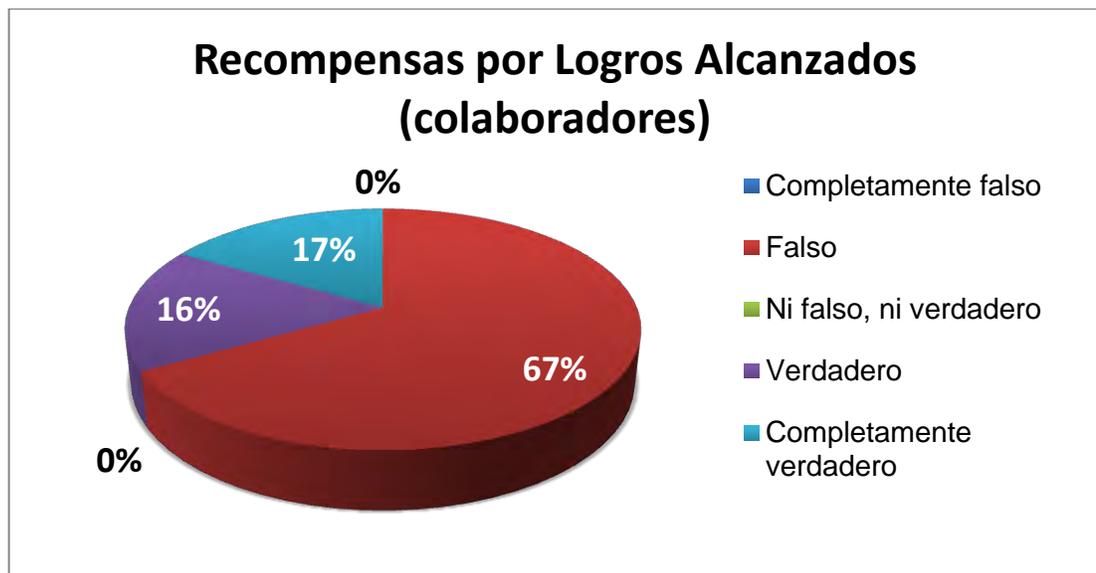
¿Recibe reconocimientos monetarios o de otra índole cuando cumple con éxito su labor?

Cuadro 31. Recompensa por logros (colaboradores).

Concepto	Frecuencia	%
Completamente falso	0	0%
Falso	8	67%
Ni falso, ni verdadero	0	0%
Verdadero	2	16%
Completamente verdadero	2	17%
Total	12	100%

Fuente: esta investigación

Gráfica 31. Recompensa por logros (colaboradores)



Fuente: esta investigación

En ésta pregunta al igual que en la anterior los colaboradores asienten que sus esfuerzos no están siendo reconocidos de acuerdo a las metas alcanzadas. Cómo podemos ver el 67% de las observaciones recogidas afirman que no reciben ninguna recompensa por logros individuales alcanzados. Sólo el 33% dicen haber recibido recompensas. Es evidente que la parte de salarios cómo recompensas no están siendo retribuidas de acuerdo a los esfuerzos individuales de cada colaborador lo cual podría significar una desmotivación para éstos y por ende un clima laboral fuera de los estándares deseados.

¿Da a sus colaboradores reconocimientos monetarios o de otra índole cuando cumplen Con éxito su labor?

Cuadro 32. Recompensa por logros (directivos)

Concepto	Frecuencia	%
Completamente falso	0	0%
Falso	2	100%
Ni falso, ni verdadero	0	0%
Verdadero	0	0%
Completamente verdadero	0	0%
Total	2	100%

Fuente: esta investigación

Grafica 32. Recompensa por logros (directivos)



Fuente: esta investigación

En ésta grafica podemos observar que los 2 directivos afirman que a sus colaboradores no se les está retribuyendo de forma monetaria el cumplimiento exitoso de su labor.

En conclusión podemos determinar que es evidente que la parte de salarios cómo recompensas no están siendo retribuidas de acuerdo a los esfuerzos individuales de cada colaborador lo cual está significando una desmotivación para éstos y por ende un clima laboral fuera de los estándares deseados

- Disponibilidad de recursos

Grado en el que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de sus trabajos.

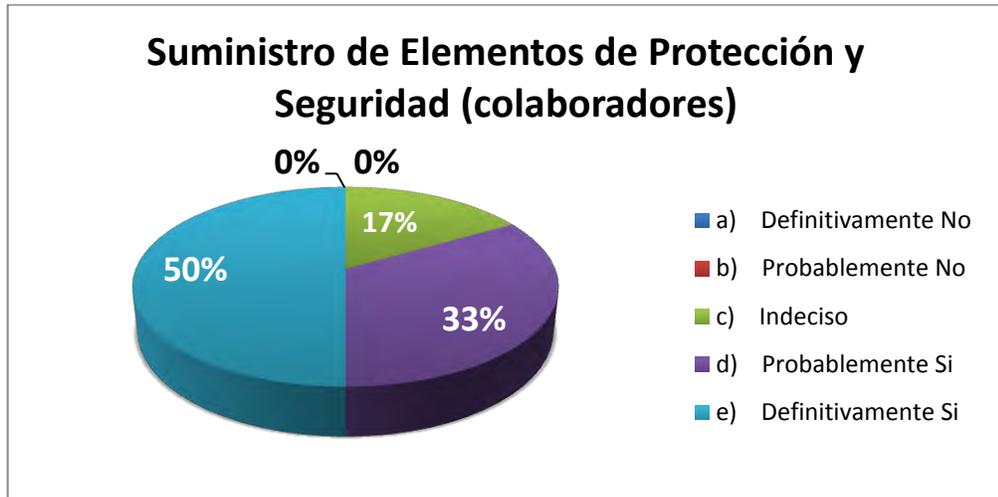
¿La empresa le suministra todos los elementos de seguridad y protección establecidos por la ley colombiana?

Cuadro 33. Protección y seguridad

Concepto	Frecuencia	%
Definitivamente no	0	0%
Probablemente no	0	0%
Indeciso	2	17%
Probablemente si	4	33%
Definitivamente si	6	50%
Total	12	100%

Fuente: esta investigación

Grafica 33. Protección y seguridad



Fuente: esta investigación

Con ésta pregunta se buscaba determinar si la IPS estaba proporcionando los elementos de protección y seguridad establecidos por la ley a lo cual el 83% afirmó que si se los está dotando de todos los implementos necesarios para el buen desempeño de sus labores diarias y sólo un 17% se mostró indeciso frente a ésta pregunta.

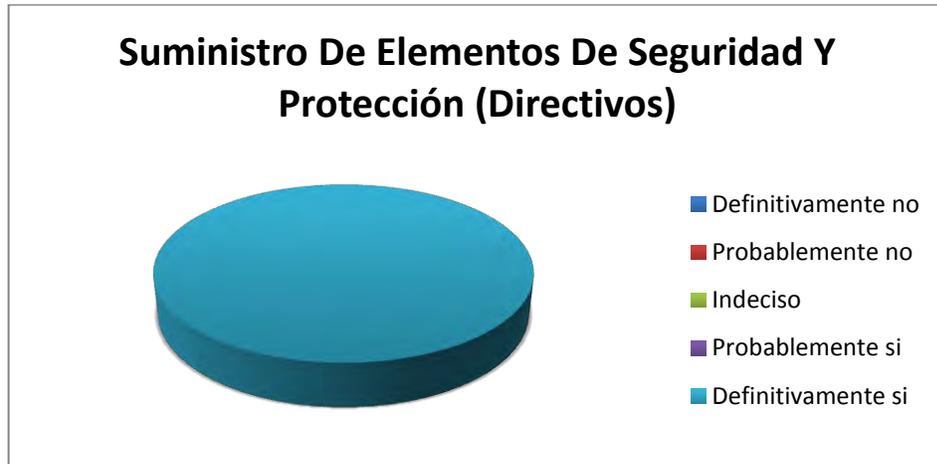
¿Brinda a sus colaboradores todos los elementos de seguridad y Protección establecida por la ley colombiana?

Cuadro 34. Protección y seguridad. (Directivos)

Concepto	Frecuencia	%
Definitivamente no	0	0%
Probablemente no	0	0%
Indeciso	0	0%
Probablemente si	0	0%
Definitivamente si	2	100%
Total	2	100%

Fuente: esta investigación

Grafica 34. Protección y seguridad. (Directivos)



Fuente: esta investigación

En la gráfica anterior podemos observar que los directivos aseguran que a sus colaboradores sí se les está brindando los elementos de protección y seguridad establecidos por la ley Colombiana lo cual corresponde con la gráfica de colaboradores donde se les preguntó a éstos si su empleador le estaba suministrando los elementos necesarios para el buen desempeño de sus actividades diarias, a lo cual el 83% afirmó que si se les está cumpliendo con esa obligación establecida por la ley.

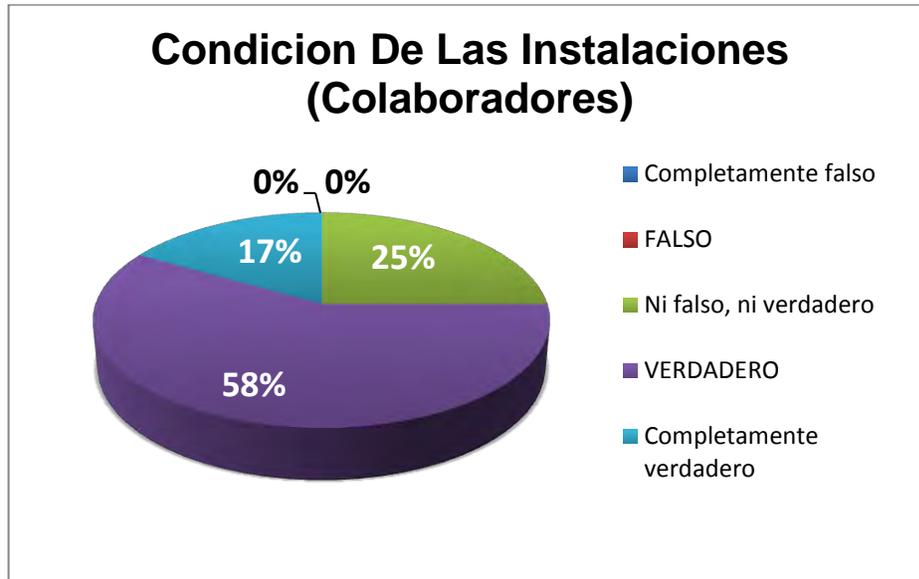
¿Las instalaciones de la empresa se encuentran en óptimas condiciones?

Cuadro 35. Instalaciones (colaboradores)

Concepto	Frecuencia	%
Completamente falso	0	0%
Falso	0	0%
Ni falso, ni verdadero	3	25%
Verdadero	7	58%
Completamente verdadero	2	17%
total	12	100%

Fuente: esta investigación

Grafica 35. Instalaciones (colaboradores)



Fuente: esta investigación

En ésta pregunta observamos que un 75% de los colaborados respondieron que las instalaciones bajo las cuales desempeñan sus quehaceres diarios están en óptimas condiciones, mientras que tan solo en un 25% que se abstuvieron de dar su opinión frente a ésta pregunta.

La representatividad de los colaboradores que afirmaron que las instalaciones están en buen estado para el desempeño de su trabajo es alta.

¿Las instalaciones de la empresa se encuentran en óptimas condiciones?

Cuadro 36. Instalaciones (directivos)

Concepto	Frecuencia	%
Completamente falso	0	0%
Falso	0	0%
Ni falso, ni verdadero	0	0%
Verdadero	2	100%
Completamente verdadero	0	0%
total	2	100%

Fuente: esta investigación

Grafica 36. Instalaciones (directivos)



Fuente: esta investigación

En ésta gráfica podemos observar que los directivos afirman que las instalaciones están en óptimas condiciones para el buen desarrollo de las tareas diarias de sus colaboradores.

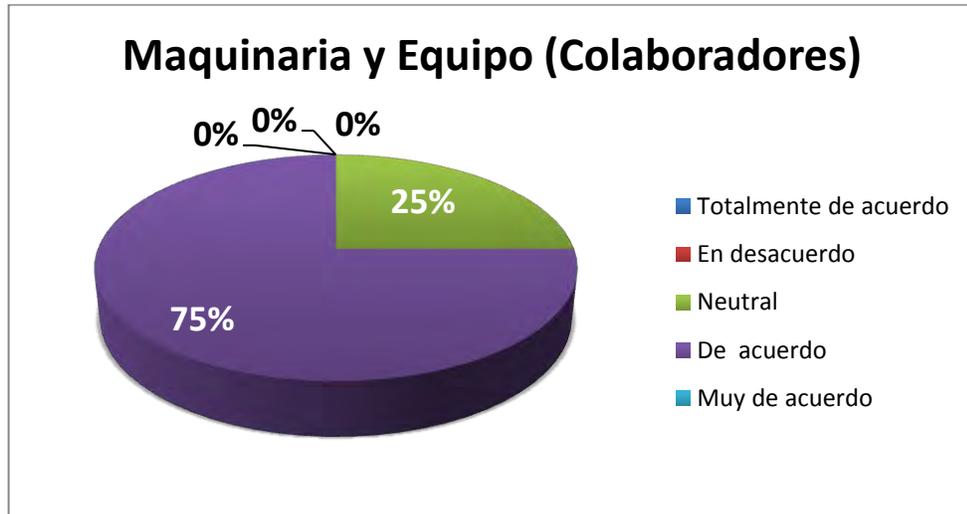
¿La maquinaria y equipo de la organización favorecen y facilitan su Trabajo?

Cuadro 37. Maquinaria

Concepto	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutral	3	25%%
De acuerdo	9	75%
Muy de acuerdo	0	0%
total	12	100%

Fuente: esta investigación

Grafica 37. Maquinaria



Fuente: esta investigación

La maquinaria y equipo juega un papel importante para el buen desempeño del trabajo por parte de los colaboradores. Si los equipos con los que cuenta la empresa se encuentran en un buen estado, el desarrollo de las tareas diarias resultará más fácil y productivo a la vez. En ese sentido podemos observar en la gráfica anterior que el 75% de los colaboradores están de acuerdo con que la maquinaria y equipo de la que disponen es la adecuada para poder realizar un trabajo eficiente y un 25% se mantiene neutral frente a la pregunta.

¿La maquinaria y equipo de la organización favorecen y facilitan el trabajo de los empleados?

Cuadro 38. Maquinaria (directivos)

Concepto	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutral	0	0%
De acuerdo	2	100%
Muy de acuerdo	0	0%
total	2	100%

Fuente: esta investigación

Grafica 38. Maquinaria (directivos)



Fuente esta investigación

En la gráfica anterior es evidente que para los directivos la maquinaria y equipo con la que cuentan los colaboradores para desarrollar sus actividades diarias, favorece y facilita su trabajo.

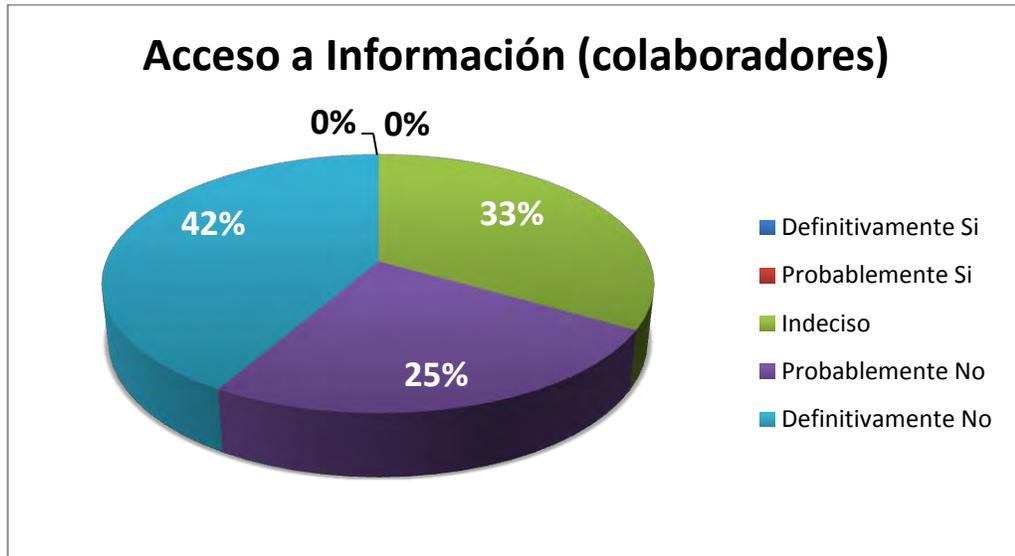
¿Considera que la información de la empresa se encuentra parcializada y es de difícil acceso?

Cuadro 39. Información

Concepto	frecuencia	%
Definitivamente si	0	0%
Probablemente si	0	0%
Indeciso	4	33%
Probablemente no	3	25%
Definitivamente no	5	42%
Total	12	100%

Fuente: esta investigación

Grafica 39. Información



Fuente: investigación

En ésta gráfica podemos observar que los colaboradores en su mayoría 67% consideran que la información de la empresa no se encuentra parcializada ni tampoco que sea de difícil acceso para ellos. Sólo un 33% se mostró indeciso frente a dar una respuesta concreta.

Cuadro 40. Información (directivos)

¿Considera que la información de la empresa se encuentra parcializada y es de difícil acceso?

Concepto	frecuencia	%
Definitivamente si	0	0%
Probablemente si	0	0%
Indeciso	0	0%
Probablemente no	0	0%
Definitivamente no	2	100%
Total	2	100%

Fuente: esta investigación

Grafica 40. Información (directivos)



Fuente: esta investigación

Por su parte los directivos en un 100% estuvieron totalmente de acuerdo en que la información de la IPS no se encuentra parcializada ni tampoco es de difícil para sus colaboradores. Lo cual permite que los colaboradores estén al tanto de todos los por menores que se están llevando a cabo al interior de la IPS para la mejora continua de la misma.

- Estabilidad

Grado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se le conserva o se le despide con criterio justo.

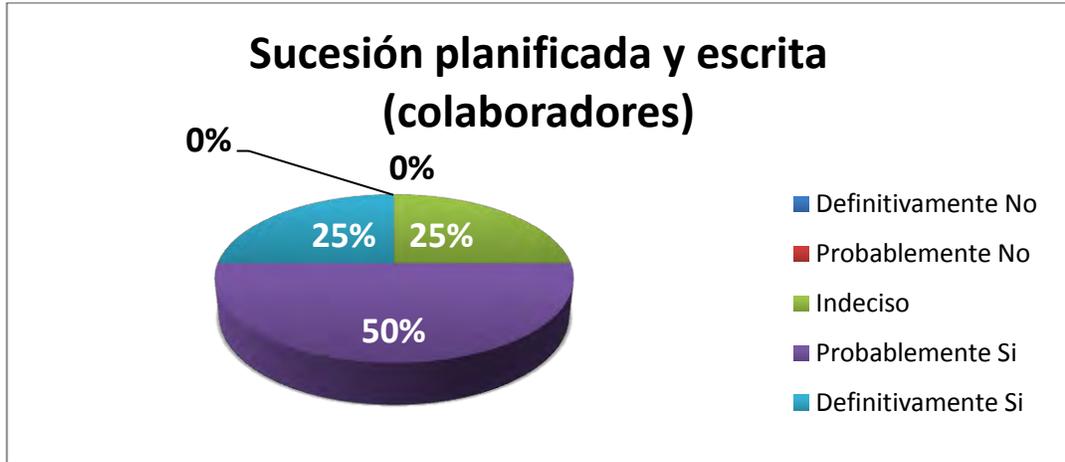
¿Cómo empleado sabe si la sucesión se encuentra planificada y por escrito?

Cuadro 41. Sucesión planificada

Concepto	Frecuencia	%
Definitivamente no	0	0%
Probablemente no	0	0%
Indeciso	3	25%
Probablemente si	6	50%
Definitivamente si	3	25%
total	12	100%

Fuente: esta investigación

Grafica 41. Sucesión planificada



Fuente: esta investigación

En ésta pregunta podemos observar que un 75% de los colaboradores están de acuerdo con que la sucesión se encuentra planificada y por escrito cuando un empleado deja su cargo. Por su parte sólo un 25% de éstos se muestran indecisos frente a la pregunta que se les planteó.

¿La sucesión se encuentra planificada y por escrito?

Cuadro 42. Sucesión planificada (directivos)

Concepto	Frecuencia	%
Definitivamente no	0	0
Probablemente no	0	0
Indeciso	0	0
Probablemente si	0	0
Definitivamente si	2	100%
total	2	100%

Fuente: esta investigación

Grafica 42. Sucesión planificada (directivos)



Fuente: esta investigación

Por su parte los directivos en un 100% afirman que la sucesión se encuentra programada y por escrito lo cual corresponde con el porcentaje mayoritario de respuestas afirmativas que dieron los colaboradores.

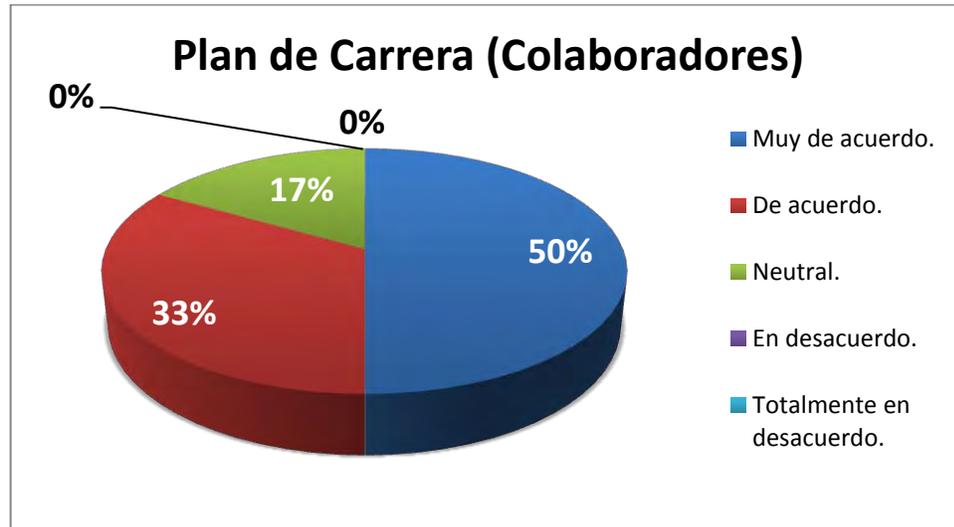
¿La empresa no tiene desarrollado un plan de carrera para usted?

Cuadro 43. Plan de carrera

Concepto	frecuencia	%
Muy de acuerdo	6	50%
De acuerdo	4	33%
Neutral	2	17%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
total	12	100%

Fuente: esta investigación

Grafica 43. Plan de carrera



Fuente: esta investigación

Antes de analizar la gráfica es significativo tener en cuenta el grado de importancia que tiene para un colaborador el hecho de poder desarrollar su plan de carrera dentro de cualquier organización. El no disponer de un Plan de Carrera para el personal puede suponer un factor de desmotivación de los trabajadores/as, que ven limitada su capacidad de ascenso y mejora en las condiciones de trabajo.

Lo más importante es generar en los colaboradores la cultura de que cada persona debe proyectar su propia carrera, utilizando las herramientas que la empresa le provea para comunicar sus expectativas y asumir la iniciativa de disminuir las brechas que tenga para lograr cada quien lo que desea a nivel profesional. Por otra parte, es importante que las empresas comuniquen abiertamente las líneas de carrera disponibles y busquen generar el movimiento interno mediante convocatorias internas, a fin de generar y promover nuevas oportunidades de aprendizaje para las personas.

Sabiendo eso, y teniendo en cuenta la gráfica anterior podemos observar que es muy preocupante que los colaboradores afirmen que dentro de la IPS no se manejan planes de carrera para ellos (83% de las observaciones recogidas) lo cual se convierte en un factor que va a desmotivar en gran importancia a los colaboradores y con ello un clima organizacional pesado dada la falta en el cumplimiento en las expectativas de crecimiento de los colaboradores. Por su parte sólo el 17% respondió de forma neutral.

Grafica 44. Plan de carrera (directivos)



Fuente: esta investigación

Como podemos observar en la gráfica los Directivos respondieron en un 100% que dentro de la IPS no existen planes de carrera para los empleados por lo que éste se convierte en un problema latente al interior de la organización el cual requiere de atención y mejoramiento dada la importancia que sostiene para un colaborador el poder crecer a nivel profesional dentro de una organización.

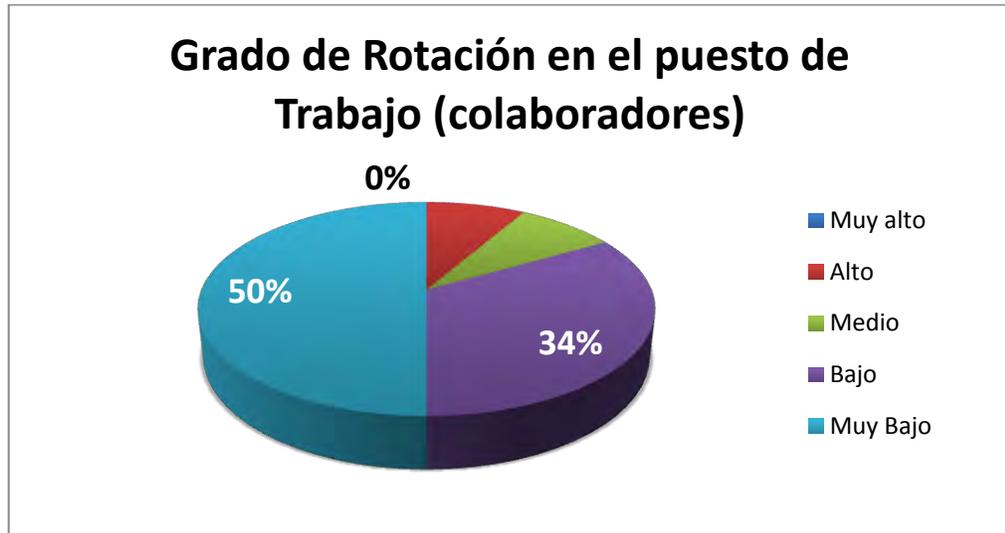
➤ ¿Su nivel de rotación (cambios en su puesto de trabajo) se considera?

Cuadro 44. Grado de Rotación

Concepto	Frecuencia	%
Muy alto	0	0%
Alto	1	8%
Medio	1	8%
Bajo	4	34%
Muy bajo	6	50%
Total	12	100%

Fuente: esta investigación

Grafica 45. Grado de Rotación



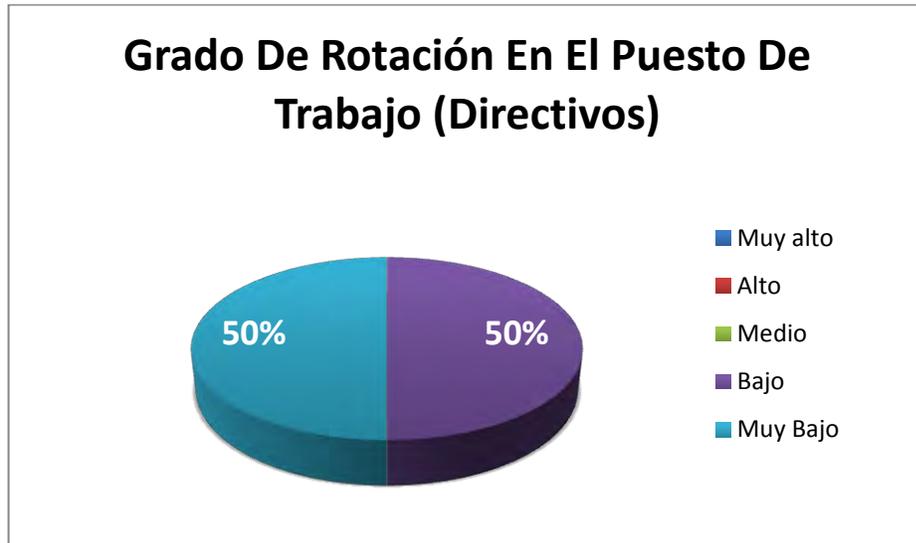
Fuente: esta investigación

Tener el control sobre la rotación del personal es primordial para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, para poder tener dicho control es indispensable vincular los intereses de los trabajadores con los objetivos de la empresa para así producir beneficios mutuos que garanticen la satisfacción del empleado y la empresa, sin subordinar unos de otros.

Por lo anterior y teniendo en cuenta la gráfica anterior es evidente notar un alto grado de insatisfacción por parte de los colaboradores ocasionado por la baja rotación en sus puestos de trabajo. Así, el 84% de los colaboradores afirman que existe un bajo grado de rotación o ascensos dentro de la IPS. Dejando a un escaso 16% que afirman lo contrario.

El nivel de rotación de los empleados (cambio en sus puestos de Trabajo) se considera:

Grafica 46. Grado de rotación (directivos)



Fuente: esta investigación

Es evidente que los directivos también son conscientes de que existe un bajo nivel de rotación para sus colaboradores lo que ocasiona una desmotivación debido a que los colaboradores miran su desarrollo y crecimiento organizacional estancado lo cual acarrea una desmotivación y problemas en el clima organizacional.

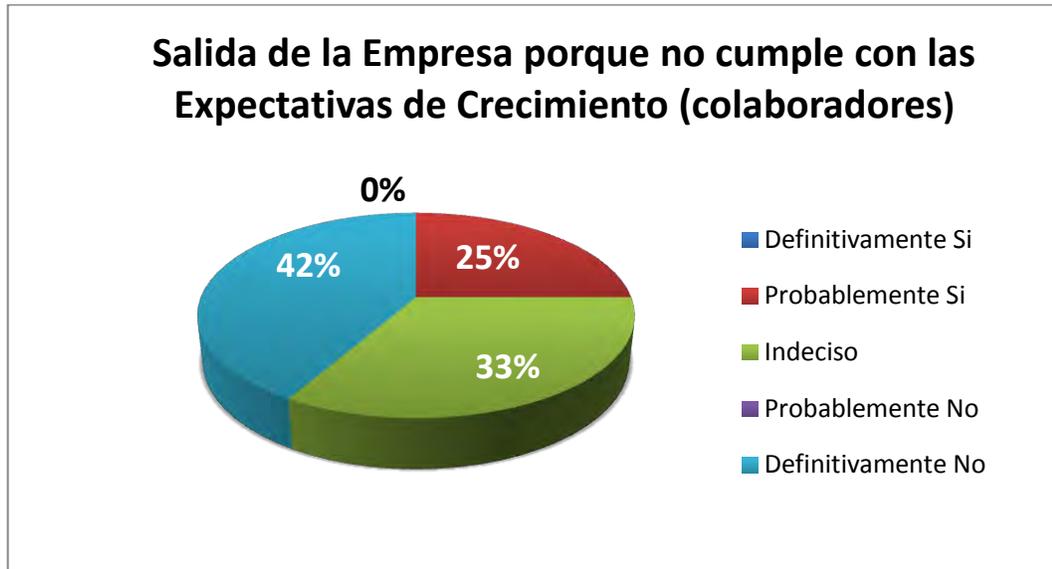
¿Ha considerado el hecho de renunciar a la empresa porque que esta no cumple sus expectativas de crecimiento en el largo plazo?

Cuadro 45. Salida de la empresa

Concepto	Frecuencia	%
Definitivamente si	0	0%
Probablemente si	3	25%
Indeciso	4	33%
Probablemente no	0	0%
Definitivamente no	5	42%
Total	12	100%

Fuente: esta investigación

Grafica 47. Salida de la empresa



Fuente: esta investigación

En esta pregunta en particular podemos observar que los colaboradores con un 33% de representatividad se muestran indecisos a emitir una respuesta significativa frente al interrogante planteado inicialmente, aun así un 42% han afirmado que no desean salir de la empresa en vista que ésta si ha cumplido con las expectativas que éstos tenían al ingresar a trabajar. Por otro lado tenemos a un 25% de las observaciones recogidas que responden que probablemente si dejarían la IPS debido a que ésta no ha cumplido con la expectativa de crecimiento que ellos tenían a largo plazo.

¿Sus empleados han considerado renunciar a la empresa porque esta no cumple sus expectativas de crecimiento en el largo plazo?

Cuadro 46. Salida de la empresa (directivos)

Concepto	Frecuencia	%
Definitivamente si	0	0%
Probablemente si	0	0%
Indeciso	0	0%
Probablemente no	1	50%
Definitivamente no	1	50%
Total	2	100%

Fuente: esta investigación

Grafica 48. Salida de la empresa (directivos)



Fuente: esta investigación

Los directivos no consideran que sus colaboradores vayan a renunciar a la empresa porque ésta no haya cumplido con sus expectativas de crecimiento a largo plazo. Lo cual en su mayoría coincide con las respuestas emitidas por los colaboradores los cuales con un mayor porcentaje afirman que ellos no renunciarían a la IPS por incumplimiento de sus expectativas.

- Claridad y coherencia en la dirección (empleados)

Grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y Políticas de la alta gerencia.

¿Cómo empleado cual es el grado de conocimiento y claridad de la misión Visión, valores, y objetivos que usted tiene de la empresa?

Cuadro 47. Conocimiento misión visión

Concepto	Frecuencia	%
Muy bajo	0	0%
Bajo	0	0%
Medio	8	67%
Alto	3	25%
Muy alto	1	8%
total	12	100%

Fuente: esta investigación

Grafica 49. Conocimiento misión visión



Fuente: esta investigación

En la gráfica anterior es notable evidenciar que por decirlo así, que el 100% de los colaboradores afirman conocer la misión, visión, y objetivos de empresa lo cual demuestra que las estrategias que se están utilizando han sido exitosas frente a ésta pregunta. Esto significa un gran logro teniendo en cuenta que la misión y visión definen la base de la compañía, ya que éstas representan el por qué y para qué existe dicha organización y todas las líneas laborales se trazan en relación a estas definiciones.

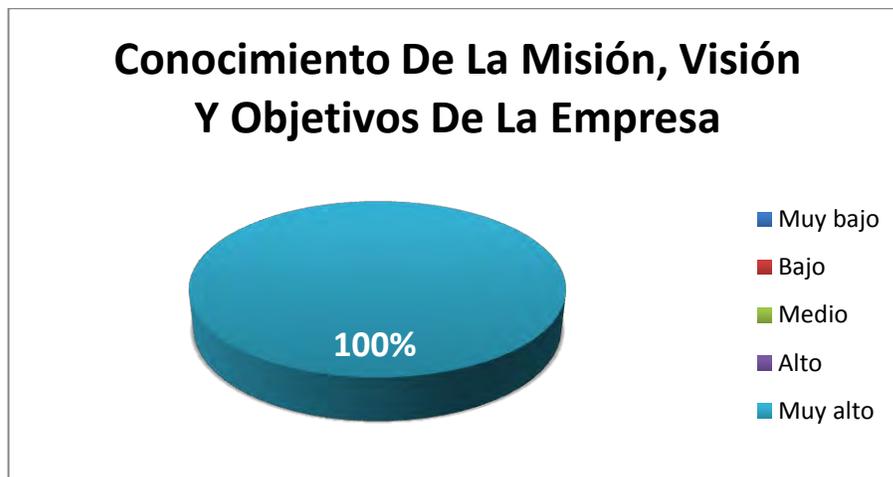
¿Hay Claridad de la misión visión, valores, y objetivos de la empresa?

Cuadro 48. Conocimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa (directivos)

Concepto	Frecuencia	%
Muy bajo	0	0%
Bajo	0	0%
Medio	8	67%
Alto	3	25%
Muy alto	1	8%
total	12	100%

Fuente: esta investigación

Grafica 50. Conocimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa (directivos)



Fuente: esta investigación

Por su parte podemos observar que los directivos en un 100% están convencidos que si existe una claridad en la misión, visión y objetivos de la empresa lo cual hace que los colaboradores los conozcan, comprendan y trabajen en pro de su consecución de manera eficiente.

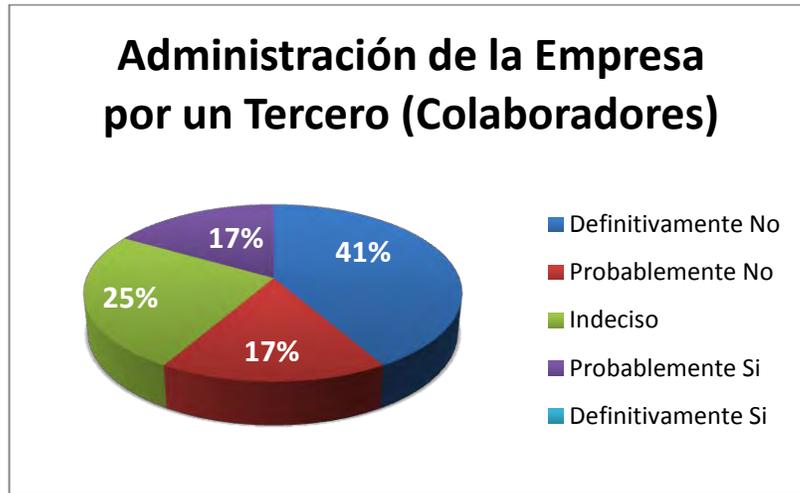
¿Cree que los directivos estarían dispuestos a permitir que un tercero se hiciera cargo de la administración de la empresa, en caso de que la persona a la que le correspondiera por sucesión no estuviera preparada?

Cuadro 49. Administración de la empresa por un tercero

Concepto	Frecuencia	%
Definitivamente si	0	0%
Probablemente si	2	17%
Indeciso	3	25%
Probablemente no	2	17%
Definitivamente no	5	41%
total	12	100%

Fuente: esta investigación

Grafica 51. Administración de la empresa por un tercero



Fuente: esta investigación

En ésta pregunta los colaboradores con un 58% de representatividad en las respuestas emitidas aseguraron que los directivos no estarían dispuestos a permitir que un tercero se hiciera cargo de la administración de la empresa, en caso de que la persona a la que le correspondiera por sucesión ocuparlo no estuviera preparada. Por su parte sólo un 17% respondieron que probablemente sí se daría el caso de que los directivos permitieran que la administración fuese manejada por un tercero.

¿Estaría usted dispuesto a permitir que un tercero se hiciera cargo de la administración de la empresa, en caso de que la persona a la que le correspondiera por sucesión no estuviera preparada?

Cuadro 50. Administración de la empresa por un tercero (directivos)

Concepto	Frecuencia	%
Definitivamente si	0	0%
Probablemente si	0	0%
Indeciso	0	0%
Probablemente no	0	0%
Definitivamente no	2	100%
total	12	100%

Fuente: esta investigación

Grafica 52. Administración de la empresa por un tercero (directivos)



Fuente: esta investigación

Los directivos son muy directos y responden que definitivamente NO estarían dispuestos a permitir que un tercero se hiciera cargo de la administración de la empresa, en caso de que la persona a la que le correspondiera por sucesión no estuviera preparada. Y la respuesta es obvia dado que si llegase a presentarse ese caso lo que se debería hacer es asignarle esa responsabilidad a otro colaborador con un conocimiento amplio de la empresa y que tenga una trayectoria y un tiempo considerable dentro de ésta lo cual le permita tomar decisiones importantes en caso de que lo tuviera que hacer.

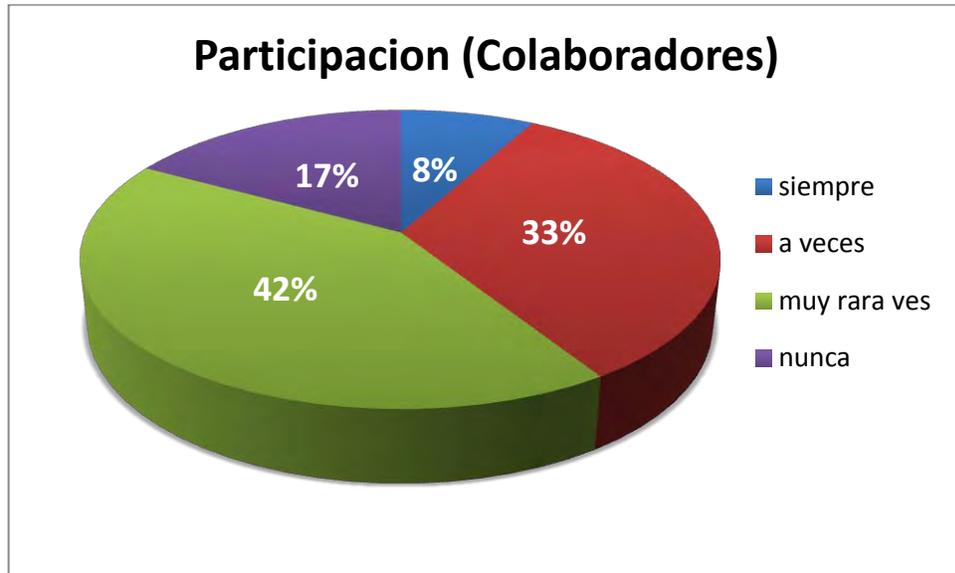
¿Sus opiniones fueron tomadas en cuenta para mejorar algunos procesos organizacionales?

Cuadro 51. Participación.

Concepto	Frecuencia	%
siempre	1	8%
a veces	4	33%
muy rara ves	5	42%
nunca	2	17%
total	12	100%

Fuente: esta investigación

Grafica 53. Participación.



Fuente: esta investigación

Teniendo en cuenta la gráfica anterior, podemos observar que el 50% de los colaboradores considera que la IPS no toma en cuenta sus aportes y un 42% de las respuestas recogidas afirman lo contrario. Lo cual se convierte en una debilidad para la organización.

¿Se toman en cuenta las opiniones de sus empleados?

Cuadro 52. Participación (directivos)

Concepto	Frecuencia	%
siempre	2	100%
a veces	0	0%
muy rara ves	0	0%
nunca	0	0%
total	2	100%

Fuente: esta investigación

Grafica 54. Participación (directivos)



Fuente: esta investigación

Por su parte los directivos afirman que si se toman en cuenta las opiniones de los empleados.

¿Considera que la misión de la empresa se ve plasmada diariamente en la realidad de la compañía?

Cuadro 53. Cumplimiento de la misión

Concepto	Frecuencia	%
Definitivamente no	0	0%
Probablemente no	4	34%
Indeciso	1	8%
Probablemente si	3	25%
Definitivamente si	4	33%
Total	12	100%

Fuente: esta investigación

Grafica 55. Cumplimiento de la misión



Fuente: esta investigación

La misión es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. El impacto de la misión está determinado por varios elementos como el compromiso con la misión, que sea compartida por la mayoría de los colaboradores y que se sientan identificados. Así como el grado al que la organización alinea su estructura interna, políticas y procedimientos a su misión. Se ha determinado que el compromiso de los funcionarios con la misión de su empresa es mayor si estos han estado involucrados en el proceso de creación. Por lo que los gerentes, ejecutivos claves y todos los empleados trabajan en la misma sintonía y se logra un accionar más eficiente de la empresa y hay consistencia en procedimientos y políticas.

En éste sentido y teniendo en cuenta la gráfica anterior podemos observar que los colaboradores con un 58% de participación afirman que la misión de la empresa si ve plasmada diariamente en la realidad de la IPS. Por su parte el 34% de éstos afirmaron lo contrario.

Cuadro 54. Cumplimiento de la misión (directivos)

¿La misión de la empresa se ve plasmada diariamente en la realidad de la compañía?

Concepto	Frecuencia	%
Definitivamente no	0	0%
Probablemente no	0	0%
Indeciso	1	50%
Probablemente si	1	50%
Definitivamente si	0	0%
Total	12	100%

Fuente: esta investigación

Grafica 56. Cumplimiento de la misión (directivos)



Fuente: esta investigación

En la gráfica anterior se puede observar claramente que sólo uno de los directivos respondió que probablemente la visión de la empresa si se ve plasmada en la realidad diaria de la empresa, sin embargo el otro directivo se mostró indeciso acerca de dar una respuesta significativa frente al interrogante planteado.

- Capacitación

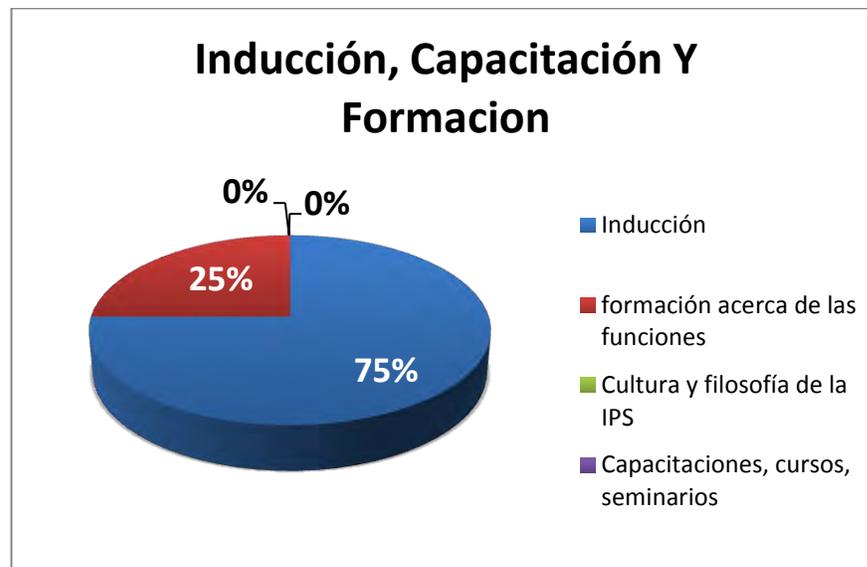
¿Al ingresar a la organización, usted recibió?

Cuadro 55. Capacitación e inducción

Concepto	Frecuencia	%
Inducción	9	75%
formación acerca de las funciones	3	25%
Cultura y filosofía de la IPS	0	0%
Capacitaciones, cursos, seminarios	0	0%
Total	12	100%

Fuente: esta investigación

Grafica 57. Capacitación e inducción



Fuente: esta investigación

El factor humano es esencial y la inducción como la capacitación son elementos importantes que se deben llevar a cabo en la organización, por lo que podemos observar que el 75% de los colaboradores recibe inducción y solo el 25% les da formación acerca de las funciones. Observando que ninguno recibe capacitación para su formación dentro de la empresa.

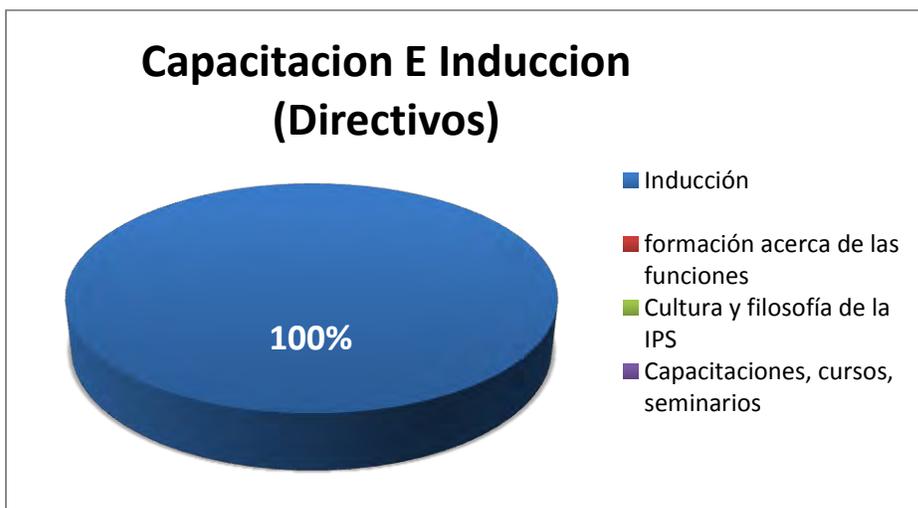
❖ ¿Cuándo los empleados entran a la organización, que reciben recibió?

Cuadro 56. Capacitación e inducción (directivos)

Concepto	Frecuencia	%
Inducción	2	100%
formación acerca de las funciones	0	0%
Cultura y filosofía de la IPS	0	0%
Capacitaciones, cursos, seminarios	0	0%
Total	2	100%

Fuente: esta investigación

Grafica 58. Capacitación e inducción (directivos)



Fuente: esta investigación

Los directivos afirman que se les brinda una adecuada inducción a los empleados, cuando apenas ingresan.

¿A través de que se fomenta la educación y auto superación en su empresa?

Cuadro 57. Capacitación – formación

Concepto	Frecuencia	%
Conferencias	0	0%
Seminarios	12	100
Cursos	0	0
foros	0	0
Total	12	100%

Fuente: esta investigación

Grafica 59. Capacitación – formación



Fuente: esta investigación

Con respecto a las condiciones empresariales en cuanto a las políticas para fomentar la auto superación y la educación en la empresa, el 100% del personal considera que solo existe un método que son los seminarios y que la organización no se está preocupando por buscar el crecimiento intelectual de sus colaboradores.

¿A través de que se fomenta la educación y auto superación en su empresa?

Cuadro 58. Capacitación – formación (directivos)

Concepto	Frecuencia	%
Conferencias	0	0%
Seminarios	2	100%
Cursos	0	0%
foros	0	0%
Total	2	100%

Fuente: esta investigación

Grafica 60. Capacitación – formación (directivos)



Fuente: esta investigación

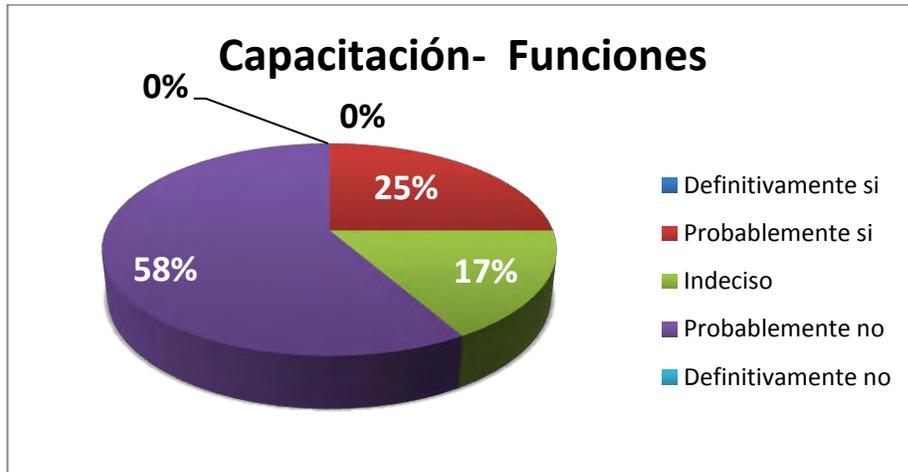
¿La capacitación que recibió está relacionada con las funciones que realiza?

Cuadro 59. Capacitación –funciones

Concepto	Frecuencia	%
Definitivamente si	0	0%
Probablemente si	3	25%
Indeciso	2	17%
Probablemente no	7	58%
Definitivamente no	0	0%
total	12	100%

Fuente: esta investigación

Grafica 61. Capacitación –funciones



Fuente esta investigación

La capacitación debe lograr la adaptación del colaborador para la ejecución de tareas específicas dentro de la organización. En la IPS Las Américas el 58% de los colaboradores dice que las capacitaciones no están relacionadas con las funciones que realiza, mientras el 17% se encuentra indeciso.

La capacitación que se brinda al empleado está relacionada con las funciones que el realiza?

Cuadro 60. Capacitación –funciones (directivo)

Concepto	Frecuencia	%
Definitivamente si	0	0%
Probablemente si	2	100%
Indeciso	0	0%
Probablemente no	0	0%
Definitivamente no	0	0%
total	2	100%

Fuente: esta investigación

Grafica 62. Capacitación –funciones (directivo)



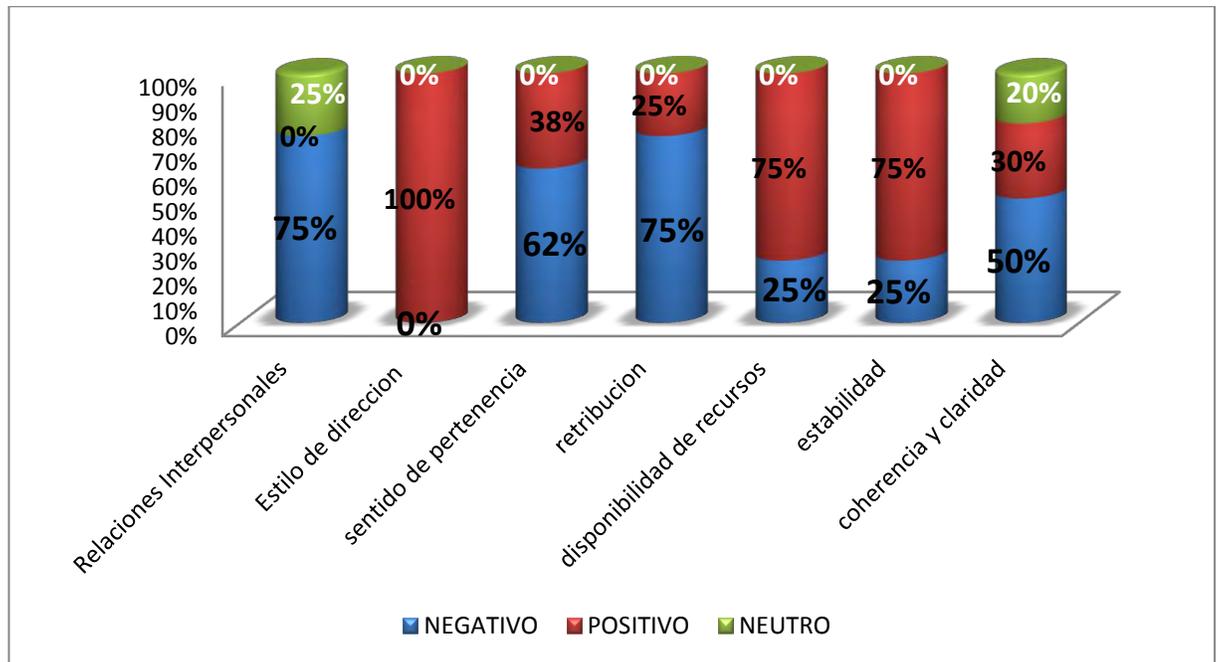
Fuente: esta investigación

Los directivos afirman y coinciden en que las capacitaciones son acordes a las funciones que los empleados realizan.

Síntesis resultados obtenidos encuesta ECO a los dos directivos de la IPS las Américas.

variable	pregunta	NEGATIVO	POSITIVO	NEUTRO
Relaciones Interpersonales	conflictos	2	0	0
	clima laboral	2	0	0
	relaciones laborales	0	0	2
	prontitud de resolver roses	2	0	0
	total	6	0	2
	promedio (porcentaje)	75%	0%	25%
Estilo de dirección	Estilo de dirección correcto	0	2	0
	objetivos corresponden al E.D	0	2	0
	Empleados Satisfechos	0	2	0
	bienestar de los empleados	0	2	0
	total	0	8	0
	promedio (porcentaje)	0%	100%	0%
sentido de pertenencia	compromiso	1	1	0
	motivación	0	2	0
	incentivos	0	2	0
	seguridad y confiabilidad hacia LC	2	0	0
	total	3	5	0
	promedio (porcentaje)	38%	62%	0%
Retribución	salario en relación con la responsabilidad	2	0	0
	salario familia vs salario trabajadores	2	0	0
	salario en relación con esfuerzo	0	2	0
	reconocimientos monetarios	2	0	0
	total	6	2	0
	promedio (porcentaje)	75%	25%	0%
Disponibilidad de recurso	elementos de seguridad y protección	0	2	0
	instalaciones	0	2	0
	maquinaria y equipo	0	2	0
	información de difícil acceso	2	0	0
	total	2	6	0
	promedio (porcentaje)	25%	75%	0%
estabilidad	planificación de la sucesión	0	2	0
	planes de carrera	2	0	0
	rotación	0	2	0
	empleados consideran renunciar	0	2	0
	total	2	6	0
	promedio (porcentaje)	25%	75%	0%
claridad y coherencia	claridad misión, visión y valores	0	2	0
	sucesión por un tercero	2	0	0
	políticas	2	0	0
	Misión plasmada en la realidad	0	1	1
	capacitación	1	0	1
	total	5	3	2
promedio (porcentaje)	50%	30%	20%	

Grafica 63. Síntesis resultados obtenidos encuesta ECO a los dos directivos de la IPS las Américas.



Fuente: esta investigación

Como se observa en la gráfica, se puede concluir que las variables que los directivos consideran positivas en el clima organizacional de la IPS las Américas son: el estilo de dirección, disponibilidad de recursos y la estabilidad, con el 100%, 75% y 75% respectivamente.

Dentro de estas, las constantes mayores votadas como favorables son:

- Objetivos correlacionados con el estilo de dirección.
- Empleados satisfechos con el estilo de dirección
- Seguridad y confiabilidad hacia la IPS las Américas
- Instalaciones de la IPS Las Américas
- Planificación y sucesión

Por otro lado las variables que los directivos de la IPS las Américas consideran negativas en relación al clima organizacional, son relaciones interpersonales, retribución y claridad y coherencia con el 75%, 75% y 50% respectivamente.

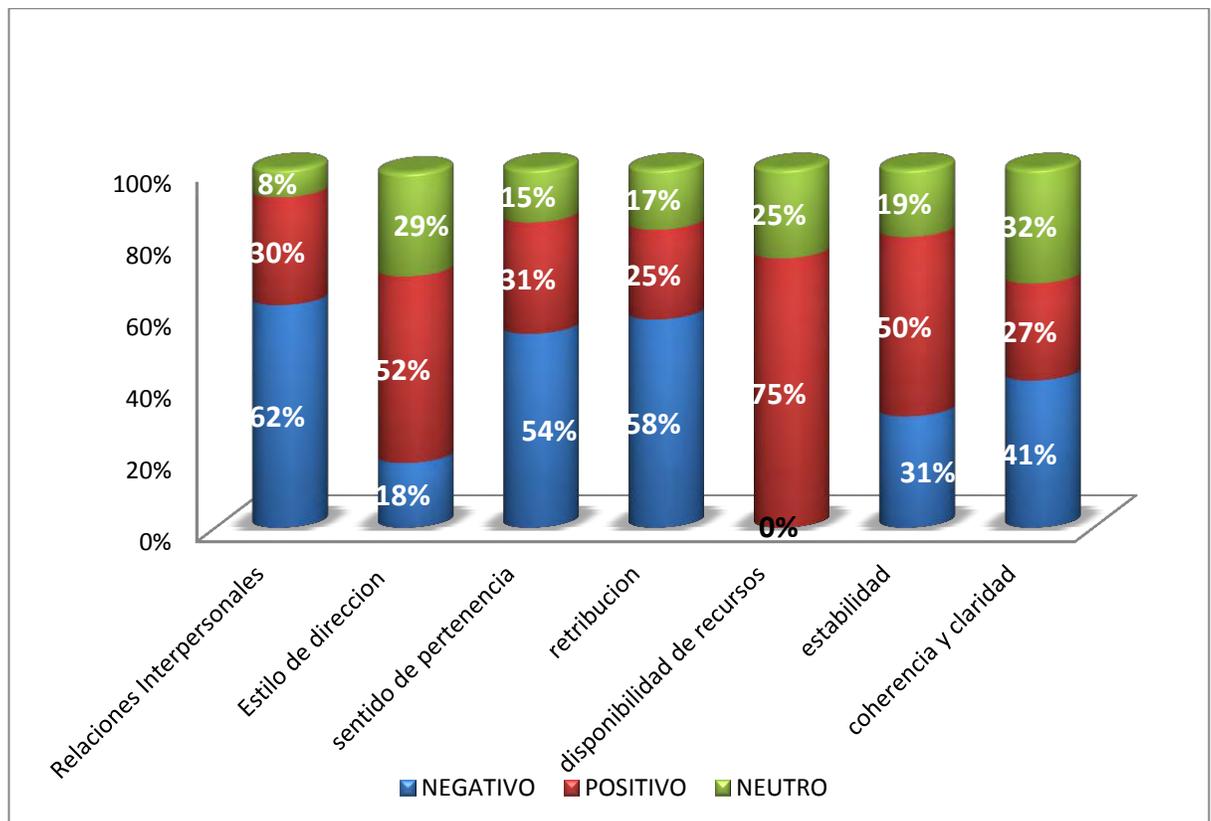
Dentro de estas, las constantes mayores votadas como desfavorables son:

- Conflictos dentro de la organización
- Dificultad en resolver los problemas
- Falta de motivación y compromiso
- Salario en relación con esfuerzo
- Capacitación

Síntesis resultados obtenidos encuesta ECO a los 12 colaboradores de la IPS las Américas

variable	pregunta	NEGATIVO	POSITIVO	NEUTRO
Relaciones Interpersonales	conflictos	6	3	3
	clima laboral	6	5	1
	relaciones laborales	8	4	0
	prontitud de resolver roses	9	2	1
	total	29	14	4
	promedio (porcentaje)	62%	30%	8%
Estilo de dirección	Estilo de dirección correcto	2	7	3
	objetivos corresponden al E.D	3	7	2
	Empleados Satisfechos	2	3	7
	bienestar de los empleados	2	8	2
	total	9	25	14
	promedio (porcentaje)	18%	52%	29%
sentido de pertenencia	compromiso	7	4	1
	motivación	10	0	2
	Incentivos	5	4	3
	seguridad y confiabilidad hacia LC	4	7	1
	total	26	15	7
	promedio (porcentaje)	54%	31%	15%
Retribución	salario en relación con la responsabilidad	10	2	0
	salario familia vs salario trabajadores	6	3	3
	salario en relación con esfuerzo	4	3	5
	reconocimientos monetarios	8	4	0
	total	28	12	8
	promedio (porcentaje)	58%	25%	17%
Disponibilidad de recurso	elementos de seguridad y protección	0	10	2
	instalaciones	0	9	3
	maquinaria y equipo	0	9	3
	información de difícil acceso	0	8	4
	total	0	36	12
	promedio (porcentaje)	0%	75%	25%
estabilidad	planificación de la sucesión	0	9	3
	planes de carrera	10	0	2
	rotación	2	10	0
	empleados consideran renunciar	3	5	4
	total	15	24	9
	promedio (porcentaje)	31%	50%	19%
claridad y coherencia	claridad misión, visión y valores	0	4	8
	sucesión por un tercero	2	7	3
	participación	7	1	4
	Misión plasmada en la realidad	4	7	1
	capacitación	10	0	2
	total	23	15	18
promedio (porcentaje)	41%	27%	32%	

Grafica 64. Síntesis resultados obtenidos encuesta ECO a los 12 colaboradores de la IPS las Américas



Fuente: esta investigación

Como se observa en la gráfica, se puede concluir que las variables que los colaboradores consideran positivas en el clima organizacional de la IPS Las Américas son estilo de dirección, disponibilidad de recursos, estabilidad con un 52%, 75% y con un 50% respectivamente.

- Dentro de estas, las constantes mayor votadas como favorables son:
- Objetivos corresponden al estilo de dirección
- Seguridad y confiabilidad hacia la IPS LAS AMERICAS
- Elementos de seguridad y protección
- Disponibilidad de recursos en maquinaria y equipo
- Planificación de la sucesión

2. IDENTIFICAR Y DESCRIBIR LOS FACTORES CLAVE DEL ÉXITO Y DE DEBILIDAD DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA IPS LAS AMÉRICAS.

Al realizar esta investigación se pudo observar y analizar la situación actual del clima organizacional de la empresa objeto de estudio, determinando de esta forma los factores clave de éxito con los que se cuentan y se debe mejorar.

Después de examinar los diferentes resultados obtenidos a través de la encuesta realizada al personal de I.P.S las américas, se puede observar las siguientes características del clima organizacional

2.1. FACTORES CLAVE DE ÉXITO

A continuación se resaltan los factores a los que los colaboradores evaluaron positivamente:

Estilo de dirección: Evaluado como el grado en el que los jefes apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores.

- La dirección de la empresa parece ser muy receptora hacia las diferentes peticiones que los empleados pueden presentar, se evidencia una conducta participativa en el modo de liderar a la empresa. De acuerdo a los resultados del estudio se destaca a este factor como una fortaleza y se deben proponer estrategias que permitan mantener y mejorar el estilo de dirección de la institución, para así fortalecer las debilidades que se presentan y poder tener a un equipo humano totalmente de acuerdo con el trabajo de los directivos de la entidad.

Disponibilidad de recursos: Evaluada como el grado en el que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de sus trabajos.

- Las colaboradores y directivos coinciden en decir que la empresa suministra elementos de seguridad adecuados y acordes a los exigidos por la ley colombiana, además manifiestan estar contentos con las instalaciones y recursos que la empresa brinda a los empleados para el desempeño de sus labores cotidianas. Las respuestas sobre este factor son positivas y afirman que la empresa dispone con los recursos que se necesitan para su buen funcionamiento y persecución de los objetivos que se han planteado.

Claridad y coherencia en la dirección: Evaluada como el grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa, y la consistencia de las metas y programas de las áreas con los criterios y políticas de la alta gerencia.

- Los empleados conocen la plataforma estratégica y están de acuerdo con ella, mas sin embargo se debe fortalecer la participación en la toma de dediciones de los empleados y la comunicación de cómo se están llevando a cabo la realización de cada uno de los objetivos plasmados dentro de la plataforma estratégica de la institución.

2.2. FACTORES CON DEBILIDADES.

A continuación se resaltan los factores a los que los colaboradores evaluaron negativamente y en donde se debe focalizar y así generar ideas que ayudan a solucionar las debilidades del clima organizacional:

Relaciones interpersonales: Evaluado como el grado en el que los empleados se ayudan entre si y sus relaciones son respetuosas y consideradas.

- Teniendo en cuenta las apreciaciones de los empleados, la mayoría concuerda en que los conflictos que se suelen presentar en la empresa son manejados de una forma inoportuna por parte de los directivos, estos son puntos negativos que se debe mejorar. además también se puede evidenciar un leve inconformismo, hacia el ambiente laboral que actualmente existe. Para ello es necesario realizar estrategias que permitan fortalecer las los lazos de amistad entre los diferente funcionarios y componentes de la organización.

Pertenencia: Evaluado como Grado de orgullo derivado dela vinculación a la empresa. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos.

- Aunque los resultados obtenidos no fueron del todo negativos, se encuentra a varios colaboradores que no sienten pertenencia por la organización. Es importante preocuparse por tener a un equipo humano 100% motivado y comprometido con la entidad, puesto que al tener a un personal motivado, los empleados no solo realizaran las tareas por cumplir con su trabajo sino también por realizarlo de la mejor manera posible. Es por eso que se cree que se deben diseñar estrategias de incentivos y motivación que permitan elevar el compromiso de todos los colaboradores, con el fin de encontrar un talento humano más

preocupado no solo en el bienestar individual sino también en el bienestar colectivo.

Retribución: Evaluado como el grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.

- Como en toda organización es normal encontrar un inconformismo en los sueldos que se reciben y en este estudio no es la excepción, puesto que se puede apreciar un alto grado de insatisfacción en los sueldos, las recompensas y premios que a los empleados se les otorga a cambio de su trabajo y su buen comportamiento. Este factor es una debilidad, que afecta directamente a la motivación del talento humano en el desarrollo de las actividades diarias que se deben ejecutar, es por esto que se debe proponer ideas que busquen formar un sistema adecuado de premios y recompensas, con el fin de obtener un personal mucho más animado por realizar sus tareas.

Estabilidad laboral: Evaluada como el grado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se le conserva o se le despide con criterio justo.

- En el análisis de este factor se puede apreciar una ausencia de un plan de carrera y una baja rotación de puestos de trabajos, este tiene como consecuencia un personal desmotivado puesto que no ve en la empresa una oportunidad de desarrollo tanto personal como profesional. pese a estos resultados los empleados no han pensado en renunciar, es por eso que se debe proponer estrategias de formación al empleado para poder suplir la ausencia de un plan de carrera, ya que la empresa es pequeña y sería muy difícil poder realizar un acorde plan de carrera para los trabajadores.

CAPACITACION: Evalúa el grado en que la dirección capacita a todo su personal de trabajo.

- Tanto los directivos como los trabajadores afirman que se les da una adecuada capacitación y formación en forma constante. sin embargo se debe trabajar por seguirlo así y mejorarlo, puesto que es un eje muy importante para poder establecer un clima organizacional más favorable.

3. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO MODELO DE INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL (PMCO)

Con este modelo se piensa dar unos lineamientos o pasos a seguir a los directivos de I.P.S las Américas de la ciudad de Ipiales, con el objetivo de orientar en forma clara y precisa una manera de ejecutar la propuesta de clima organizacional y mejorar las debilidades que en este trabajo de investigación se han detectado, gracias al diagnóstico realizado, que permite conocer las percepciones que los empleados de la entidad tienen acerca del tema. Por consiguiente se ha optado por seguir los pasos que se plantean en el modelo de la intervención del clima organizacional (PMCO), “puesto que tiene una característica distintiva que concibe el comportamiento organizacional como el resultado de la interacción de factores individuales, grupales y organizacionales”⁴⁸. El modelo PMCO es una herramienta de intervención, posterior a la aplicación del instrumento de medición de clima organizacional, la cual tiene como objetivo “mejorar la calidad de las relaciones interpersonales en la organización, con el fin de crear cambios en la actitud frente al desempeño laboral evidenciado en mayor productividad, comunicación, confianza, sentido de pertenencia, trabajo en equipo y nivel de satisfacción”.⁴⁹

Este modelo comprende al comportamiento organizacional desde un enfoque individual, grupal y organizacional.

- **Individual:** Aquí se entiende al comportamiento organizacional por los diferentes aportes individuales de habilidades, destrezas, motivación, etc. que otorga el empleado a la empresa.
- **Grupal:** se entiende como las relaciones informales que se presentan dentro de la organización.
- **Organizacionales:** se entiende como las normas, políticas, ambientes físicos, etc. que la empresa presenta.

⁴⁸ Niño, Rodríguez & Cárdenas. Lucila, yuli& Mónica. Modelo de intervención de clima organizacional.

⁴⁹ Cárdenas, L., & Villamizar, M. (2009). Modelo de intervención en clima organizacional. International Journal of Psychological Research.P.122.

Metodología del modelo: “El modelo propone una metodología mediante la cual integra al trabajador con la organización, a través de un proceso dinámico, sistemático e interactivo”⁵⁰, que permite no ser un observador pasivo de los cambios que se realicen si no también le da la oportunidad de dar opiniones y ser participar activamente de las actividades que se realicen y decisiones que se tomen. La metodología que se utiliza está dividida en 5 fases importantes que se deben seguir para el correcto desarrollo del trabajo y estas son:

1. análisis del problema
2. Determinar una situación deseada
3. Buscar la ejecución.
4. diseño y selección de estrategias a aplicar.
5. Evaluación del proceso

Desarrollo del modelo

1ra Fase. Diagnóstico: Esta fase tuvo inicio con el diagnóstico del clima organizacional de I.P.S la Américas en donde se concluye que Existen debilidades que lo afectan y estas son:

- Relaciones interpersonales
- Retribución
- Estabilidad laboral
- Sentido de pertenencia.

También se concluye que existen factores positivos que benefician a la organización y son:

- Estilo de dirección
- Claridad y coherencia en toma de decisiones
- Disponibilidad de recursos.

El propósito fundamental de ésta etapa es llegar a una clara comprensión de los problemas que demandan la necesidad de cambios, identificando las dificultades y problemas críticos que están afectando el normal funcionamiento de la organización, las causas se originaron al analizar sus implicaciones y definir las necesidades y retos de la organización. Este análisis es una herramienta indispensable para obtener resultados efectivos con un manejo eficiente de los recursos.

⁵⁰ Niño, Rodríguez & Cárdenas. Lucila, yuli& Mónica. Modelo de intervención de clima organizacional.

2da fase: Determinar una situación deseada. Partiendo del diagnóstico, se compara a la situación actual de la organización, su trayectoria histórica, su funcionamiento, aspectos críticos, naturaleza y magnitud de las necesidades y el conocimiento analítico de los problemas que afectan o alteran el desarrollo de sus actividades, con la situación que se considera ideal para, posteriormente, determinar una situación deseada, a través de una socialización y discusión de los resultados del diagnóstico del clima organizacional de I.P.S las Américas, a todos los miembros de la entidad, evaluando los riesgos que se puedan presentar en la organización los equipos de trabajo y el individuo, al imprimir la propuesta.

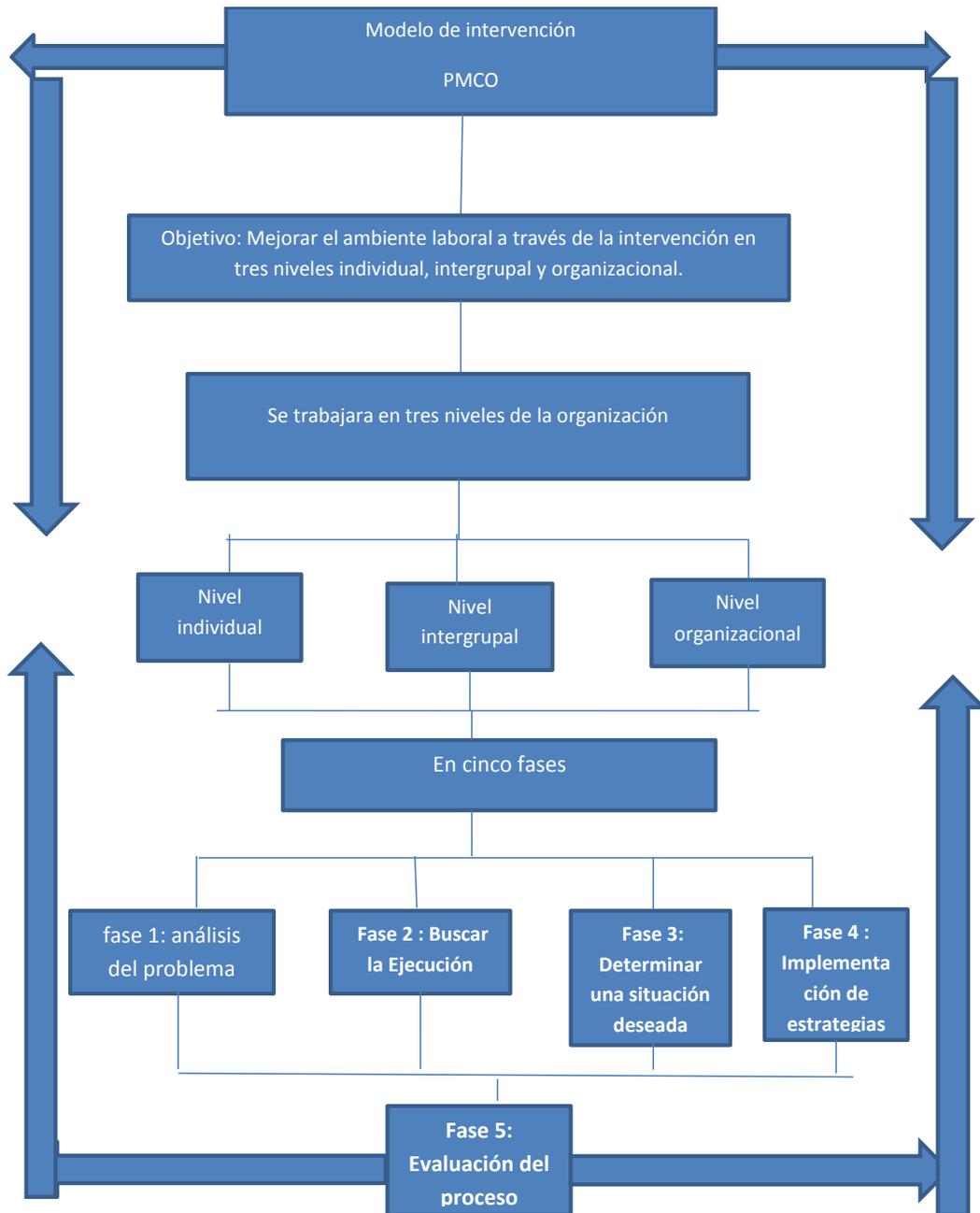
3da Fase. Buscar la ejecución:

- En el nivel individual tiene como objetivo generar en los participantes procesos de autoconocimiento y reflexión sobre sus propias experiencias, reconociendo fortalezas y debilidades.
- En el nivel intergrupar tiene como propósito fortalecer habilidades grupales que permitan el logro de objetivos de los grupos de trabajo de I.P.S las Américas, y así cumplir con los objetivos organizacionales
- En el nivel organizacional se abordan las temáticas de misión visión, objetivos y aspectos organizacionales de los que se deba corregir cualquier aspecto

4ta Fase. Diseño y selección de estrategias: En esta fase se exponen las estrategias que se han planteado, con el fin de modificar o seleccionar las estrategias con las que todo el talento humano está de acuerdo, además se pueden generar espacios de participación en donde los colaboradores den sus opiniones acerca de las medidas que se vayan a implementar.

5TA Fase. Evaluación del proceso. Esta fase intenta ser el feed back del modelo, puesto que pasado un año se deberá realizar otro diagnóstico de clima organizacional de I.P.S las Américas, en donde se analice los cambios que se ha tenido referente al clima de la organización y posteriormente evaluar si las acciones que se tomaron fueron suficientes para alcanzar los objetivos propuestos de cada programa de mejoramiento.

Grafico del modelo de intervención del clima organizacional



Fuente: esta investigación

4. ESTRATEGIAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA IPS LAS AMERICAS

En el desarrollo de esta investigación se puede apreciar las percepciones que los empleados tienen acerca del clima organizacional que la empresa presenta. En estos resultados se puede concluir que los factores clave de éxito que se encuentran son el estilo de dirección, puesto que su directora es muy pendiente de las necesidades que tiene el personal, también presenta una buena dotación de recursos con unas bonitas instalaciones y por último encontramos como una fortaleza a la coherencia en la plataforma estratégica y la forma de planificar las actividades para dar cumplimiento a la visión y misión de la empresa.

Como aspectos negativos que están afectando al clima organizacional encontramos que no existen unos buenos lazos de amistad y por ende no existen sistemas informales en donde puedan tener charlas amenas y ajenas al trabajo, puesto que las relaciones que existen son netamente laborales.

Con respecto a los factores de retribución y estabilidad laboral, se puede apreciar un leve inconformismo por parte de los empleados en estos dos aspectos, puesto que a la empresa se le dificulta formar un plan de carrera porque tiene una estructura organizacional pequeña, además no presenta un programa de recompensas adecuada, esto puede generar no tener un equipo humano comprometido y motivado en trabajar. Es necesario proponer estrategias que permitan el desarrollo de programas que ayuden a aumentar al 100% la motivación de cada uno de los colaboradores y así tener un talento humano con alto sentido de pertenencia y gusto por trabajar en esta importante entidad.

Teniendo en cuenta el diagnóstico obtenido de la I.P.S las Américas, sus alcances así como también sus debilidades y demás factores, se crearon una serie de estrategias; que nos servirán a posterior para realizar planes de acción, planificado y organizado con el fin de mejorar las condiciones del clima organizacional. Las estrategias son las siguientes:

4.1 PROMOVER LA EFECTIVIDAD DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN

Consiste en:

- Establecer un sistema de comunicación, que permita integrar a todos los niveles y unidades, así como incrementar la participación de sus miembros en los procesos organizacionales.

Propósitos:

- Facilitar las relaciones interpersonales o interdepartamentales.
- Crear un clima óptimo, donde las personas desarrollen actitudes de colaboración y contribución.
- Procurar la participación en la toma de decisiones para resolver problemas.

Acciones

- Estimular el flujo de información multidireccional, brindando la oportunidad a todos los trabajadores de presentar opiniones, sugerencias relacionadas con el trabajo.
- Permitir que el ciclo de comunicación fluya de manera abierta y sincera para así eliminar el temor entre los miembros.
- Procurar un ambiente de confianza y seguridad.
- Utilizar canales y medios efectivos de comunicación.

4.2 IMPLEMENTAR PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL QUE CONTRIBUYA A MEJORAR LAS CONDICIONES LABORALES.

Consiste en: Proponer un programa de capacitación para el personal, con el fin de contribuir a las condiciones favorables de la organización y así mismo proporcionar los conocimientos necesarios que faciliten el desarrollo de las funciones

Propósitos:

- Facilitar los conocimientos de sus labores.
- Procurar una mayor participación, con mayores conocimientos
- Promover el crecimiento de los colaboradores en todos los ámbitos
- Fomentar el trabajo en equipo

Acciones

- Realizar conferencias, foros y talleres encargados por personas expertas.
- Practicar talleres en diferentes instalaciones.
- Utilizar los convenios que tenga la empresa con reuniones periódicas y charlas, realizar evaluaciones.
- Facilitar los cursos, talleres prácticos en diferentes temáticas

4.3 FOMENTAR LA MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN DEL PERSONAL EN LA ORGANIZACIÓN.

Consiste en:

- Reconocer las necesidades y expectativas que tienen los colaboradores en relación a su trabajo, para fortalecer su esfuerzo individual hacia el logro de las metas organizacionales.

Propósitos

- Incrementar la participación de los colaboradores es la consecución de las metas.
- Fomentar un clima satisfactorio y armónico
- Mejorar las relaciones entre colaboradores y directivos.
- Prestar un servicio de calidad

Acciones:

- Establecer las diferencias individuales de los trabajadores con respecto a su necesidad y metas personales
- Programar talleres sobre crecimiento personal, autoestima, motivación, entre otros.
- Estimular la participación del trabajador en cursos, talleres de capacitación y crecimiento personal, entre otros.
- Ofrecer recompensas e incentivos justos y equitativos.

4.4 ADOPTAR UN ESTILO DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO

Consiste en: Asumir una actitud gerencial que promueva la participación activa del personal en los procesos organizacionales orientando a generar un clima de confianza.

Propósitos:

- Crear un ambiente de trabajo adecuado que permita satisfacer las necesidades de sus miembros y la organización.
- Promover mejores relaciones interpersonales
- Incentivar la retroinformación oportuna en el proceso de toma de decisión.

Acciones

- Facilitar la delegación de autoridad, propiciando la participación de los colaboradores en el proceso de toma de decisiones en equipo.
- Comunicar en forma periódica las expectativas de desempeño y logros del personal.
- Reconocer las habilidades y capacidades de los subordinados, optimizando eficiente la asignación de responsabilidades,
- desarrollar actitudes del entorno para asumir la actitud que se adecue a la situación laboral.

4.5 IMPLEMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.

Consiste en: Promover la participación de los colaboradores en la toma de decisiones aprovechando sus experiencias y perspectivas.

Propósitos

- Obtener información más completa de la problemática a través de la experiencia y conocimiento de los colaboradores.
- Facilitar la identificación de las dificultades que originan una situación problemática.
- Tomar decisiones con criterios de eficiencia.
- Incrementar el grado de satisfacción y motivación laboral.

Acciones

- Promover la dirección participativa mediante un estilo de liderazgo que se adapte a la situación.
- Desarrollar la comunicación, para generar un clima de confianza y apoyo
- Implementar técnicas para mejorar la toma de decisiones en grupos, tales como: tormentas de ideas.
- Compartir la responsabilidad de algunas situaciones con los colaboradores, para incentivar en la intervención en la toma de decisiones

5. PLAN DE ACCIÓN PARA LA PROPUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.

5.1 PROGRAMA DE COMUNICACIÓN PARA EL PERSONAL DE I.P.S LAS AMÉRICAS.

OBJETIVOS	CONTENIDOS GENERALES	DIRIGIDO A	ESTRATEGIA	PERIODICIDAD	RECURSOS	INDICADORES
Fomentar el desarrollo de una expresión informal positiva entre todos los empleados, que posibilite el desarrollo de un equipo de trabajo unido y comprometido con la organización.	sesiones de soluciones de conflictos	A todo el personal	Realizar reuniones mensuales en donde se hagan terapias de manejo y solución de conflicto	cada mes	400000	# de personal asistentes/ # total de empleados
	Buzón de sugerencias para empleados	A todo el personal	Crear un buzón de sugerencia a manera de urna en al que se depositan por escrito las sugerencias del personal	Semanal	100000	# de sugerencias recibidas/ # total de empleados
	Juegos de rol	A todo el personal	Realizar una dinámica semanal en al que los participantes se les asignan diferentes papeles en situaciones específicas	cada semana	10000	# de dinámicas realizadas
	Carteleras	A todo el personal	Colocar una cartelera semanal en un lugar de tránsito seguro del personal. Puede contener información general, normativas, institucionales e informaciones que intercambia el personal	semanal	30000	# de carteleras publicadas

5.2 PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA EL PERSONAL DE I.P.S LAS AMÉRICAS.

OBJETIVOS	CONTENIDOS GENERALES	DIRIGIDO A	ESTRATEGIA	PERIODICIDAD	RECURSOS	INDICADORES
Crear un programa de motivación en el cual se incluyan diferentes formas de estímulos para que los empleados de I.P.S las Américas, aumenten el grado de compromiso con la entidad.	convivencia empresarial	todo el personal	Realizar actividades de recreación, cultura y deporte donde participe el personal	semestral	500000	# de participación de asistentes/ # de participantes convocados
	Incentivos laboral y personal	todo el personal	reconocimiento verbal o monetario	cada mes	300000	# de personas incentivadas / # número de empleados
	Apoyar las actividades de motivación y reconocimientos	todo el personal	Implementar compensaciones, bonificaciones y premios.	Cada Mes	300000	Índice de desempeño = cantidad de empleados premiados / cantidad total de empleado
	Motivación laboral y personal	Todo el personal	impartir una charla mensual sobre temas como motivación desarrollo organizacional, y relaciones interpersonales, con expertos en el tema	cada mes	500000	# de personas asistentes/ # número de empleados
	vacaciones	Todo el personal	deben ser de no menos de una semana, sin interrupción	cada año	de acuerdo a las políticas legales vigentes	# de semanas de vacaciones/ # de semanas laboradas

5.3 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE I.P.S LAS AMÉRICAS.

OBJETIVOS	CONTENIDOS GENERALES	DIRIGIDO A	ESTRATEGIA	PERIODICIDAD	RECURSOS	INDICADORES
Proponer un programa de capacitación para el personal, con el fin de contribuir a las condiciones favorables de la organización y así mismo proporcionar los conocimientos necesarios que faciliten el desarrollo de las funciones	capacitación en trabajo de equipo	A todo el personal	Conferencias y talleres desarrollados por la directora de la entidad	Cada mes	50000	# de personas asistentes/ # de personas invitadas
	Capacitación en ética profesional	A todo el personal	Conferencias y talleres desarrollados por personas expertas en el tema.	semestral	200000	# de personas asistentes/ # de personas invitadas
	Capacitación en atención al usuario	A todo el personal	Conferencias y talleres desarrollados por personas expertas en el tema.	semestral	200000	# de personas asistentes/ # de personas invitadas
	capacitación en deberes y derechos del trabajador	A todo el personal	Conferencias y talleres desarrollados por personas expertas en el tema.	semestral	200000	# de personas asistentes/ # de personas invitadas
	Capacitación en relaciones humanas	A todo el personal	Conferencias y talleres desarrollados por personas expertas en el tema.	semestral	200000	# de personas asistentes/ # de personas invitadas

Presupuesto general de la propuesta

Para tal efecto el presupuesto anual que se ha asignado, teniendo en cuenta los diferentes programas y los rubros que se incurren para llevar a cabo la propuesta de clima organizacional es la siguiente:

DETALLE	VALOR
Programa de capacitación	\$ 3.200.000
Programa de motivación	\$ 4.600.000
Programa de comunicación	\$ 500.000
VALOR TOTAL DE LA PROPUESTA	\$ 8.300.000

Dicho presupuesto está sujeto a modificaciones por imprevisto que se puedan presentar.

Requerimiento de la propuesta: A fin de garantizar la presente propuesta, a continuación se darán a conocer los elementos que la hacen viable.

Viabilidad institucional: se encuentra expresada en la voluntad y disposición de I.P.S las Américas de Ipiales, para efectuar la propuesta llevando a cabo las estrategias planteadas y el grado de compromiso y acción con el cual se actúe.

Viabilidad Económica: donde la dotación de recursos financieros es importante para poner en marcha la propuesta, es decir incluirla en el presupuesto de la empresa con el fin de destinar los recursos necesarios para ponerla en marcha.

Viabilidad técnica operativa: se hace presente mediante la receptividad de los colaboradores, realizar las estrategias propuestas, logrando así un mejor nivel productivo y laboral, teniendo en cuenta que el talento humano es el factor más importante para llevar a cabo las estrategias.

Viabilidad social: Esta corresponde a los beneficios aportados por la propuesta para un beneficio efectivo del clima organizacional de la empresa, es decir las ventajas que se obtienen con la aplicación de lo planteado.

CONCLUSIONES

- Analizando los resultados de la investigación se puede concluir que las ideas de los colaboradores con frecuencia no se tomaban en cuenta, por lo tanto el personal se sentía con poca responsabilidad por el éxito o el fracaso que obtuviera la organización con las decisiones unilaterales, afectando de una forma u otra el clima organizacional.
- Un clima organizacional estable, es una inversión a largo plazo, los directivos de la empresa IPS Las Américas, deben tener en cuenta que el clima organizacional forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, solo obtendrá logros a corto plazo.
- Este estudio permite saber cómo es percibida la organización con sus clientes internos, si su filosofía es comprendida y compartida por su personal, que problemas de comunicación confrontan, cómo funcionan las diferentes relaciones que se establecen entre el personal y sus jefes entre otras.
- Entre las principales dificultades que se presentan en la empresa” IPS Las Américas”, se encuentra la ausencia de programas motivacionales, de comunicación y de capacitación, por esta razón los colaboradores sienten el poco reconocimiento que la empresa les ofrece por sus labor, participación y desarrollo de las actividades.
- Todos los esfuerzos de los colaboradores generan un gran servicio ante la comunidad, este debería ser el principal motivo por el cual la empresa debería incentivar y ofrecer a los colaboradores con mayor talento y destreza, oportunidades de crecimiento profesional. Dada esta situación, la presente investigación es un gran aporte, ya que si se aplicara todos los programas sugeridos obtendrán como resultado el personal satisfecho con su labor, orgulloso de pertenecer a la empresa y mayor productividad en sus actividades. Es importante tener en cuenta que una organización no es exitosa solo por tener la mejor tecnología, ofrecer servicios de la mejor calidad también es importante los mejores talentos, destrezas y habilidades que el personal desempeña, por esta razón a cambio de su trabajo de calidad y nuevas ideas, se debe ofrecer satisfacción laboral, entretenimiento en su área de trabajo, las mejores condiciones para desempeñarse, retos laborales, incentivos y oportunidades de crecimiento laboral y profesional.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta las conclusiones anteriormente mencionadas se pueden hacer las siguientes recomendaciones:

- Fortalecer el clima organizacional mediante la participación de todos los colaboradores de la empresa, a partir de la conformación de un sistema de creencias y valores que identifican a la organización.
- Implementar programas de motivación, capacitación y comunicación al personal de la organización con el fin de incentivar a los colaboradores para que mediante sus comportamientos y percepciones propicien un clima organizacional positivo y satisfactorio.
- Fomentar la participación en la toma de decisiones para hacer partícipes a todo el personal, logrando un mayor sentido de pertenencia y mayor satisfacción laboral.
- Buscar la manera de disminuir los niveles verticales y de supervisión general logrando una mejor comunicación y mayor flexibilidad laboral.
- Realizar de manera equitativa la distribución de trabajo, para que los responsables del logro de objetivos sean todos los miembros de la organización y todo el trabajo no recaiga solo en un pequeño grupo de personas.
- Realizar reuniones mediante la metodología de una lluvia de ideas para mejorar las actividades que realizan diferentes miembros y así lograr la integración de todos sus empleados.

Tener en cuenta las opiniones expuestas por el personal de la organización debido a que los aportes y las ideas nuevas que puedan ofrecer, incrementar la satisfacción laboral y la agilidad en el logro de objetivos.

Se recomienda que los directivos de la empresa sean instructores y líderes para ayudar a los empleados a realizar sus funciones con mayor calidad, además deben proporcionar los medios que permitan desarrollar sus habilidades, de esta manera permitirá que los directivos se involucren más en las actividades diarias, tratando de interactuar de forma más directa para con mayor confianza y motivación.

BIBLIOGRAFÍA

BERNAL TORRES, Cesar Augusto. Procesos de la administración científica en ciencias de la administración. Santafé de Bogotá. 2000. Pág. 130.

BLANCO Alexis, Calidad Y Supervisión Gerencial “Teoría de Las Relaciones Humanas de Elton Mayo”, 8 De Agosto De 2009.

BRUNET, L. (1999). El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas. p. 47..

BRUNET, Luc. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. Colección desarrollo de recursos humanos, México: de Trillas. p 98

CORAL MANZANO, Paola Jimena y HERRERA BASTIDAS, Yanithza Patricia. Propuesta de mejoramiento de clima organizacional del supermercado comfamiliar de Nariño. Trabajo de grado de especialización en alta gerencia. Pasto-Nariño. Universidad de Nariño. Facultad de ciencias económicas ya administrativas. 2011. Pág. 150.

Constitución Política Del 1991. Derechos De Todo Colombiano

DUNNETTE, M. (1998). Psicología Industrial. México. Editorial Trillas Segunda revisión. Pág. 79

DURÁN, P. (2003). La Importancia del Clima Organizacional en el Éxito de las Empresas. Chile. Pág. 59

GUTIERREZ REINA Alfredo, “Gerencie.com, Teoría” X” y Teoría” Y “De Mcgregor”, 2014

HALL, R. (1996). Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados. México: Prentice Hall. 2da Edición. Pág. 34

KATZ, Daniel. (1970). Psicología Social de las Organizaciones. México: Editorial Trillas, p 63

KATZ, Daniel. (1970). Psicología Social de las Organizaciones. México: Editorial Trillas, Pág. 63

MARGARITA, Chiang & Martin, Jose y Nuñez, Antonio. Psicología aplicada al trabajo. Sexta edición. 2010. Pág. 300.

MUCHINSKY, Paul. Relaciones entre clima organizacional y la satisfacción organizacional. Sexta edición. 2008. Pág. 305.

ROBBINS P, Stephen. JUDGE A, Timothy. Comportamiento Organizacional. Editorial Pearson Educación. Décimo Tercer Edición. México, 2009. Pág. 75

RUIZ, Yaz & NARANJO, Julia. la investigación sobre cultura organizacional en Colombia una mirada desde la difusión en revistas científicas. Perspectiva psicológica vol.8.2012. , 288.

SALLENAVE, Jean Paul. (1994). La gerencia integral. Grupo editorial norma. Bogotá: Norma p 88

SANDOVAL, CARAVEO, María. Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de ciencias económico administrativas, 2004. P, 84.

SHEIN, Edgar H. Liderazgo y cultura empresarial, editorial jossey bass, san francisco, 1985. Pág.19-20

SPECTOR, P. (2002). Psicología Industrial y Organizacional. México: Manual Moderno, Pág. 79

VELÁSQUEZ, R. (2003). Clima Organizacional a Nivel Universitario. México: Editorial Pretince Hall. p.96

VELÁSQUEZ, R. (2003). Clima Organizacional a Nivel Universitario. México: Editorial Pretince Hall. Pág.96

ZAPATA DOMINGUEZ, Avaro & RODRIGUEZ RAMIREZ, Alfonzo. Cultura organizacional. Universidad del valle.Pág.35

WEBGRAFÍA

BUSTOS, P., MIRANDA, M. y PERALTA, R. (2002). Clima Organizacional. En Línea. (Citado el 02/09/14). Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>

CASTRO, L. (2004) Percepciones acerca del clima organizacional: resumen de una investigación. En Línea. (Citado el 02/09/14). Disponible en: www.ut.edu.co/profesores/lcq/abstract.htm.

Código Sustantivo Del Trabajador. Art 111. Programas De Salud Ocupacional. En Línea. (Citado el 02/09/14). Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104>

Código Sustantivo Del Trabajador. Art 80. En Línea. (Citado el 02/09/14). Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104>

Código Sustantivo Del Trabajador. Obligaciones Especiales Del Empleador. En Línea. (Citado el 02/09/14). Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104>

Código Sustantivo Del Trabajador. Obligaciones Especiales Del Trabajador Art 58. En Línea. (Citado el 02/09/14). Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104>

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. Definiciones y Variables. En Línea. (Citado el 02/09/14). Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/comportamiento-organizacional-definiciones-y-variables.htm>

REVISTA INTERNACIONAL DE CIENCIAS SOCIALES. La Sociedad del Conocimiento. En Línea. (Citado el 03/09/14). Disponible en: <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/SHS/pdf/171-fulltext171spa.pdf>

ANEXOS

Anexo A. Encuesta de clima organizacional (eco) a directivos de i.p.s las américas de la ciudad de Ipiales

Objetivo: Determinar con base a la entrevista ECO las variables que afectan el Clima organizacional en de I.P.S las Américas, a nivel gerencial.

Fecha: _____

Cargo que desempeña: _____

Área: _____

1. Relaciones interpersonales

Grado en el que los empleados se ayudan entre si y sus relaciones son Respetuosas y consideradas.

1.2. ¿Se han presentado situaciones de conflicto personal entre los empleados de la empresa?

- a) Definitivamente Sí
- b) Probablemente Sí
- c) Indeciso
- d) Probablemente No
- e) Definitivamente No

1.3. ¿Considera que su empresa maneja un clima laboral satisfactorio?

- a) Totalmente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Neutral
- d) De acuerdo
- e) Muy de acuerdo

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

- a) Muy mal
- b) Mal
- c) Regular
- d) Buena
- e) Muy Buena

1.5. ¿Se solucionan con prontitud los roces del personal?

- a) Definitivamente No
- b) Probablemente No
- c) Indeciso
- d) Probablemente Sí
- e) Definitivamente Sí

2. Estilos de dirección

Grado en el que los jefes apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores.

2.1. ¿Considera que su estilo de dirección es el adecuado para sus empleados?

- a) Definitivamente No
- b) Probablemente No
- c) Indeciso
- d) Probablemente Sí
- e) Definitivamente Sí

2.2. ¿Sus objetivos o metas se han logrado con base en el estilo de dirección que maneja?

- a) Definitivamente No
- b) Probablemente No
- c) Indeciso
- d) Probablemente Sí
- e) Definitivamente Sí

2.3. ¿Cree usted que sus empleados se encuentran satisfechos con su estilo de dirección?

- a) Totalmente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Neutral
- d) De acuerdo
- e) Muy de acuerdo

2.4. ¿Las políticas de direccionamiento que maneja están enfocadas en el bienestar de sus empleados?

- a) Completamente falso
- b) Falso
- c) Ni falso, ni verdadero
- d) Verdadero
- e) Completamente verdadero

3. Sentido de pertenencia

Grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos.

3.1. ¿La calidad de vida laboral que tienen sus empleados amerita que ellos piensen en el sentido de pertenencia?

- a) Definitivamente No
- b) Probablemente No

- c) Indeciso
- d) Probablemente Sí
- e) Definitivamente Sí

3.2. ¿Cree usted que sus empleados se encuentran motivados y comprometidos con la empresa?

- a) Completamente en desacuerdo
- b) En parte en desacuerdo
- c) No está seguro
- d) En parte de acuerdo
- e) Completamente de acuerdo

3.3. ¿La manera de incentivar a sus empleados es la adecuada para mejorar el clima laboral?

- a) Definitivamente No
- b) Probablemente No
- c) Indeciso
- d) Probablemente Sí
- e) Definitivamente Sí

3.4. ¿Sabido que usted tiene personal a cargo ¿Les proporciona a sus empleados la seguridad y confiabilidad hacia su empresa?

- a) Definitivamente No
- b) Probablemente No
- c) Indeciso
- d) Probablemente Sí
- e) Definitivamente Sí

4. Retribución

Grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.

4.1. ¿La carga salarial de sus colaboradores es inadecuada en comparación con la responsabilidad de su cargo?

- a) Muy de acuerdo.
- b) De acuerdo.
- c) Neutral.
- d) En desacuerdo.
- e) Totalmente en desacuerdo.

4.2. ¿En general las condiciones laborales (horarios, beneficios sociales, etc.) son satisfactorias para sus empleados?

- a) Definitivamente No
- b) Probablemente No

- c) Indeciso
- d) Probablemente Si
- e) Definitivamente Si

4.3. ¿Existe correspondencia entre el salario y el esfuerzo de los trabajadores?

- a) Totalmente en desacuerdo.
- b) En desacuerdo.
- c) Neutral.
- d) De acuerdo.
- e) Muy de acuerdo

4.4. ¿Da a sus colaboradores reconocimientos monetarios o de otra índole cuando cumplen Con éxito su labor?

- a) Completamente falso
- b) Falso
- c) Ni falso, ni verdadero
- d) Verdadero
- e) Completamente verdadero

5. Disponibilidad de recursos

Grado en el que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de sus trabajos.

5.1. ¿Brinda a sus colaboradores todos los elementos de seguridad y Protección establecida por la ley colombiana?

- a) Definitivamente No
- b) Probablemente No
- c) Indeciso
- d) Probablemente Si
- e) Definitivamente Si

5.2. ¿Las instalaciones de la empresa se encuentran en óptimas condiciones?

- a) Completamente falso
- b) Falso
- c) Ni falso, ni verdadero
- d) Verdadero
- e) Completamente verdadero

5.3. ¿La maquinaria y equipo de la organización favorecen y facilitan el trabajo de los empleados?

- a) Totalmente en desacuerdo.
- b) En desacuerdo.
- c) Neutral.

- d) De acuerdo.
- e) Muy de acuerdo

5.4. ¿Considera que la información de la empresa se encuentra parcializada y es de difícil acceso?

- a) Definitivamente Si
- b) Probablemente Si
- c) Indeciso
- d) Probablemente No
- e) Definitivamente No

6. Estabilidad

Grado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se le conserva o se le despide con criterio justo.

6.1. ¿La sucesión se encuentra planificada y por escrito?

- a) Definitivamente No
- b) Probablemente No
- c) Indeciso
- d) Probablemente Si
- e) Definitivamente Si

6.2. ¿La empresa no tiene desarrollados planes de carrera para los empleados?

- a) Muy de acuerdo.
- b) De acuerdo.
- c) Neutral.
- d) En desacuerdo.
- e) Totalmente en desacuerdo.

6.3. El nivel de rotación de los empleados (cambio en sus puestos de Trabajo) se considera:

- a) Muy alto
- b) Alto
- c) Medio
- d) Bajo
- e) Muy Bajo

6.4. ¿Sus empleados han considerado renunciar a la empresa porque esta no cumple sus expectativas de crecimiento en el largo plazo?

- a) Definitivamente Si
- b) Probablemente Si
- c) Indeciso
- d) Probablemente No

e) Definitivamente No

7. Claridad y coherencia

Grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia.

7.1. ¿hay Claridad de la misión visión, valores, y objetivos de la empresa?

- a) Muy Bajo
- b) Bajo
- c) Medio
- d) Alto
- e) Muy Alto

7.2. ¿Estaría usted dispuesto a permitir que un tercero se hiciera cargo de la administración de la empresa, en caso de que la persona a la que le correspondiera por sucesión no estuviera preparada?

- a) Definitivamente No
- b) Probablemente No
- c) Indeciso
- d) Probablemente Si
- e) Definitivamente Si

7.3. ¿se toman en cuenta las opiniones de sus empleados?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Muy rara ves
- d) Nunca

7.4. ¿La misión de la empresa se ve plasmada diariamente en la realidad de la compañía?

- a) Definitivamente No
- b) Probablemente No
- c) Indeciso
- d) Probablemente Si
- e) Definitivamente Si

8. Capacitación e inducción (directivos)

Evalúa el grado en que la dirección capacita a todo su personal de trabajo.

8.1. ¿Cuándo los empleados entran a la organización, que recibió?

- a) Inducción

- b) formación acerca de las funciones
- c) Cultura y filosofía de la IPS
- d) Capacitaciones, cursos, seminarios

8.2. ¿A través de que se fomenta la educación y auto superación en su empresa?

- a) Conferencias
- b) Seminarios
- c) Cursos
- d) foros

8.3. ¿La capacitación que se brinda al empleado está relacionada con las funciones que el realiza?

- a) Definitivamente si
- b) Probablemente si
- c) Indeciso
- d) Probablemente no
- e) Definitivamente no

8.4. ¿La capacitación que brinda la empresa mejora el desempeño de los trabajadores?

- a) Definitivamente si
- b) Probablemente si
- c) Indeciso
- d) Probablemente no
- e) Definitivamente no

Anexo B. Encuesta de clima organizacional (eco) a colaboradores de I.P.S las américas de la ciudad de Ipiales

Objetivo: Determinar con base a la entrevista ECO las variables que afectan el clima organizacional en la I.P.S las Américas a nivel de colaboradores.

Fecha: _____

Cargo que desempeña: _____

Área: _____

1. Relaciones interpersonales

Grado en el que los empleados se ayudan entre si y sus relaciones son buenas, respetuosas y consideradas.

1.1. ¿Se han presentado situaciones de conflicto personal entre sus compañeros de trabajo?

- a) Definitivamente Sí
- b) Probablemente Sí
- c) Indeciso
- a) De acuerdo
- b) Muy de acuerdo

1.2. ¿Considera que su empresa maneja un clima laboral satisfactorio?

- f) Totalmente en desacuerdo
- g) En desacuerdo
- h) Neutral
- i) De acuerdo
- j) Muy de acuerdo

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

- f) Muy mal
- g) Mal
- h) Regular
- i) Buena
- j) Muy Buena

1.4. ¿Se solucionan con prontitud los roces del personal?

- a) Definitivamente No
- b) Probablemente No
- c) Indeciso
- d) Probablemente Sí
- e) Definitivamente Sí

2. Estilos de dirección

Grado en el que los jefes apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores.

2.1. ¿Considera que el estilo de dirección que maneja su jefe directo es el adecuado para usted?

- a) Definitivamente No
- b) Probablemente No
- c) Indeciso
- d) Probablemente Sí
- e) Definitivamente Sí

2.2. ¿Los objetivos o metas se han logrado con base en el estilo de dirección que maneja su director?

- a) Definitivamente No
- b) Probablemente No
- c) Indeciso
- d) Probablemente Sí
- e) Definitivamente Sí

2.3. ¿Cree usted que sus compañeros de trabajo se encuentran satisfechos con el estilo de dirección de su jefe?

- a) Totalmente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Neutral
- d) De acuerdo
- e) Muy de acuerdo

2.4. ¿Las políticas de direccionamiento que manejan están enfocadas para Su bienestar?

- a) Completamente falso
- b) Falso
- c) Ni falso, ni verdadero
- d) Verdadero
- e) Completamente verdadero

3. Sentido de pertenencia

Grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos.

3.1. ¿La calidad de vida laboral que usted tiene lo amerita pensar en el sentido de pertenencia hacia la empresa?

- a) Definitivamente No
- b) Probablemente No
- c) Indeciso
- d) Probablemente Sí
- e) Definitivamente Sí

3.2. ¿Cree usted que sus compañeros se encuentran motivados y comprometidos con la empresa?

- a) Completamente en desacuerdo
- b) En parte en desacuerdo
- c) No está seguro
- d) En parte de acuerdo
- e) Completamente de acuerdo

3.3. ¿La manera de incentivar por parte del jefe directo a sus compañeros y a usted es la adecuada para mejorar el clima laboral?

- a) Definitivamente No
- b) Probablemente No
- c) Indeciso
- d) Probablemente Sí
- e) Definitivamente Sí

3.4. ¿Considera que su jefe directo les proporciona a sus compañeros la seguridad y confiabilidad hacia su empresa?

- a) Definitivamente No
- b) Probablemente No
- c) Indeciso
- d) Probablemente Sí
- e) Definitivamente Sí

4. Retribución

Grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.

4.1. ¿Su carga salarial es inadecuada en comparación con la responsabilidad de su cargo?

- a) Muy de acuerdo.
- b) De acuerdo.
- c) Neutral.

- d) En desacuerdo.
- e) Totalmente en desacuerdo.

4.2. ¿En general, las condiciones laborales (horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc.) Son satisfactorias?

- a) Definitivamente No
- b) Probablemente No
- c) Indeciso
- d) Probablemente Si
- e) Definitivamente Si

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

- a) Totalmente en desacuerdo.
- b) En desacuerdo.
- c) Neutral.
- d) De acuerdo.
- e) Muy de acuerdo.

4.4. ¿Recibe reconocimientos monetarios o de otra índole, cuando cumple con éxito su labor?

- a) Completamente falso
- b) Falso
- c) Ni falso, ni verdadero
- d) Verdadero
- e) Completamente verdadero

5. Disponibilidad de recursos

Grado en el que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de sus trabajos.

5.1. ¿La empresa le suministra todos los elementos de seguridad y protección establecidos por la ley colombiana?

- a) Definitivamente No
- b) Probablemente No
- c) Indeciso
- d) Probablemente Si
- e) Definitivamente Si

5.2. ¿Las instalaciones de la empresa se encuentran en óptimas condiciones?

- a) Completamente falso
- b) Falso
- c) Ni falso, ni verdadero

- d) Verdadero
- e) Completamente verdadero

5.3. ¿La maquinaria y equipo de la organización favorecen y facilitan su Trabajo ?

- a) Totalmente en desacuerdo.
- b) . En desacuerdo.
- c) Neutral.
- d) De acuerdo.
- e) Muy de acuerdo

5.4. ¿Considera que la información de la empresa se encuentra parcializada y es de difícil acceso?

- a) Definitivamente Si
- b) Probablemente Si
- c) Indeciso
- d) Probablemente No
- e) Definitivamente No

6. Estabilidad

Grado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se le conserva o se le despide con criterio justo.

6.1. ¿Cómo empleado sabe si la sucesión se encuentra planificada y por escrito?

- a) Definitivamente No
- b) Probablemente No
- c) Indeciso
- d) Probablemente Si
- e) Definitivamente Si

6.2. ¿La empresa no tiene desarrollado un plan de carrera para usted?

- a) Muy de acuerdo.
- b) De acuerdo.
- c) Neutral.
- d) En desacuerdo.
- e) Totalmente en desacuerdo.

6.3. ¿Su nivel de rotación (cambios en su puesto de trabajo) se considera?

- a) Muy alto
- b) Alto
- c) Medio
- d) Bajo
- e) Muy Bajo

6.4. ¿Ha considerado el hecho de renunciar a la empresa porque que esta no cumple sus expectativas de crecimiento en el largo plazo?

- a) Definitivamente Si
- b) Probablemente Si
- c) Indeciso
- d) Probablemente No
- e) Definitivamente No

7. Claridad y coherencia en la dirección (empleados) y participación en la toma de decisiones

Grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y Políticas de la alta gerencia y las opiniones de sus empleados.

7.1. Como empleado cual es el grado de conocimiento y claridad de la misión Visión, valores, y objetivos que usted tiene de la empresa

- a) Muy Bajo
- b) Bajo
- c) Medio
- d) Alto
- e) Muy Alto

7.2. ¿Cree que los directivos estarían dispuestos a permitir que un tercero se hiciera cargo de la administración de la empresa, en caso de que la persona a la que le correspondiera por sucesión no estuviera preparada?

- a) Definitivamente No
- b) Probablemente No
- c) Indeciso
- d) Probablemente Si
- e) Definitivamente Si

7.3. ¿sus opiniones fueron tomadas en cuenta para mejorar algunos procesos organizacionales

- a) siempre
- b) a veces
- c) muy rara vez
- d) nunca
- e) Muy de acuerdo

7.4. ¿Considera que la misión de la empresa se ve plasmada diariamente en la realidad de la compañía?

- a) Definitivamente No

- b) Probablemente No
- c) Indeciso
- d) Probablemente Si
- e) Definitivamente Si

8. Capacitación:

Evalúa el grado en que la dirección capacita a todo su personal de trabajo.

8.1. ¿Al ingresar a la organización, usted recibió?

- a) Inducción
- b) formación acerca de las funciones
- c) Cultura y filosofía de la IPS
- d) Capacitaciones, cursos, seminarios

8.2. ¿A través de que se fomenta la educación y auto superación en su empresa?

- a) Conferencias
- b) Seminarios
- c) Cursos
- d) foros

8.3. ¿La capacitación que recibió está relacionada con las funciones que realiza?

- a) Definitivamente si
- b) Probablemente si
- c) Indeciso
- d) Probablemente no
- e) Definitivamente no

8.4. ¿La capacitación que recibió mejora mi desempeño en el trabajo?

- a) Definitivamente si
- b) Probablemente si
- c) Indeciso
- d) Probablemente no
- e) Definitivamente no

Comentarios y sugerencias:

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN