

**FACTORES QUE INCIDEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA
EMPRESA “INTERSalUD COLOMBIA S.A.S.” DE PALMIRA – VALLE DEL
CAUCA AÑO 2019**



**XIMENA RODRÍGUEZ FLÓREZ
VALERIA VÁSQUEZ RIVERA**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA
2019**

**FACTORES QUE INCIDEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA
EMPRESA “INTERSalUD COLOMBIA S.A.S.” DE PALMIRA – VALLE DEL
CAUCA AÑO 2019**



**XIMENA RODRÍGUEZ FLÓREZ
VALERIA VÁSQUEZ RIVERA**

Trabajo de grado para optar por el título de Administradoras de Empresas

**Asesor
MSc. CAMILO ANDRÉS CASTRO RUIZ**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA
2019**

DEDICATORIA

A Dios

Ya que sin el no sería posible la vida misma, gracias por brindarnos la sabiduría para concluir nuestra carrera, y colocar a personas maravillosas en el transcurso.

A nuestros maravillosos padres

por su amor, comprensión y apoyo para guiarnos con sus consejos y hacer de nosotras unas mujeres felices y profesionales.

A Nuestras Hijas

Llegaron a nuestras vidas para ser nuestro motor y día tras día nos dan las fuerzas para tomar un mayor impulso y dar lo mejor de nosotras.

A Nuestra Familia

Porque todos han contribuido en la consecución de nuestros sueños y han hecho este logro también de ustedes.

Al gerente

Alexander Ramos por permitirnos realizar nuestro trabajo de grado en su organización.

A nuestro director

Camilo Castro por orientarnos en la elaboración del trabajo de grado y exigirnos siempre a dar lo mejor.

Nota de aceptación.

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad del Valle para optar al título de Administradoras de Empresas.

Jurado

Jurado

Palmira, 14 de agosto de 2019

CONTENIDO

RESUMEN	10
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO 1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	13
1.1 ANTECEDENTES.....	13
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	21
1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	21
1.5 OBJETIVOS	22
1.5.1 OBJETIVO GENERAL.....	22
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
1.6 JUSTIFICACIÓN	22
1.7 METODOLOGIA.....	25
1.7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	25
1.7.2 ENFOQUE.....	25
1.7.3 MÉTODO.....	26
1.7.4 POBLACIÓN	26
1.7.5 TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	26
1.7.6 FUENTES PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	27
1.7.6.1 Fuentes primarias.....	27
1.7.6.2 Fuentes secundarias	27
1.7.7 TÉCNICA DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	28
1.8 MARCO DE REFERENCIA	28
1.8.1 MARCO CONTEXTUAL	28
1.8.2 MARCO LEGAL	31
1.8.3 MARCO TEÓRICO.....	33
1.8.4 MARCO CONCEPTUAL.....	44
CAPITULO 2. RESULTADOS	51
2.1 Factores del clima organizacional en la empresa Intersalud Colombia S.A.S.....	51

2.2 Análisis de los factores del clima organizacional con respecto a la percepción que tienen los colaboradores de la empresa objeto de estudio.....	55
--	----

2.3 Propuesta de un plan de mejoramiento que integre las causas y las sugerencias de los colaboradores de la organización	104
---	-----

CAPITULO 3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES108

3.1 CONCLUSIONES	108
------------------------	-----

3.2 RECOMENDACIONES	110
---------------------------	-----

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Proceso de la prestación de servicios de Intersalud Colombia S.A.S. ...	51
Gráfica 2. Cargo.....	55
Gráfica 3. Tiempo en el cargo.....	56
Gráfica 4. Claridad organizacional	56
Gráfica 5. Causas de la claridad organizacional	57
Gráfica 6. Estructura organizacional	59
Gráfica 7. Causas de la estructura organizacional.....	59
Gráfica 8. Participación	61
Gráfica 9. Causas de la participación.....	61
Gráfica 10. Instalaciones	63
Gráfica 11. Causas de las instalaciones	63
Gráfica 12. Comportamiento sistémico	65
Gráfica 13. Causas del comportamiento sistémico	65
Gráfica 14. Relación simbiótica.....	66
Gráfica 15. Causas de la relación simbiótica	67
Gráfica 16. Liderazgo.....	68
Gráfica 17. Causas del liderazgo	69
Gráfica 18. Trabajo traficante	70
Gráfica 19. Causas del trabajo traficante.....	70
Gráfica 20. Desarrollo personal	72
Gráfica 21. Causas del desarrollo personal	72
Gráfica 22. Relaciones interpersonales	74
Gráfica 23. Causas de las relaciones interpersonales	74

Gráfica 24. Solución de conflictos.....	76
Gráfica 25. Causas de la solución de conflictos.....	76
Gráfica 26. Estabilidad laboral	78
Gráfica 27. Causas de la estabilidad laboral.....	78
Gráfica 28. Salario	79
Gráfica 29. Causas del salario	80
Gráfica 30. Evaluación de desempeño	81
Gráfica 31. Causas de la evaluación de desempeño.....	82
Gráfica 32. Feedback (Retroalimentación)	83
Gráfica 33. Causas del Feedback.....	84
Gráfica 34. Consenso	85
Gráfica 35. Causas del consenso	86
Gráfica 36. Elementos de trabajo.....	87
Gráfica 37. Causas de los elementos de trabajo	88
Gráfica 38. Buen servicio	89
Gráfica 39. Causas del buen servicio	90
Gráfica 40. Expresión informal positiva.....	91
Gráfica 41. Causas de la expresión informal positiva	92
Gráfica 42. Valoración	93
Gráfica 43. Causas de la valoración	93
Gráfica 44. Agilidad.....	94
Gráfica 45. Causas de la agilidad	95
Gráfica 46. Selección del personal	96
Gráfica 47. Causas de la selección del personal	97

Gráfica 48. Inducción	98
Gráfica 49. Causas de la inducción	99
Gráfica 50. Imagen de la organización	100
Gráfica 51. Causas de la Imagen de la organización.....	101

RESUMEN

Esta investigación tiene por objetivo determinar los factores del clima organizacional de la empresa “Intersalud Colombia S.A.S.” de Palmira Valle del Cauca, que tienen una percepción negativa de parte de los colaboradores de la organización que permita la realización de un plan de mejora para el año 2019, para ello, se llevó a cabo un estudio descriptivo con enfoque cualitativo, haciendo uso de un cuestionario tipo encuesta elaborado por Hernán Álvarez, adoptando 24 categorías y 51 preguntas cerradas, que fue aplicado a los 13 colaboradores que hacen parte del talento humano de la empresa objeto de estudio.

Los resultados evidenciaron la percepción de los integrantes de la entidad con relación a las dinámicas laborales y el impacto de éstas dentro del clima organizacional como factor determinante en la construcción y mejoramiento de las relaciones de los trabajadores y el desarrollo de las actividades a través de una propuesta que contiene las acciones de mejora correspondientes.

Palabras claves: Clima organizacional; Percepción; Empresa de servicios; Acciones de mejora

INTRODUCCIÓN

Con el crecimiento empresarial de las sociedades y con un entorno altamente competitivo, las organizaciones no solo han propendido porque sus procesos productivos sean los más eficientes y mejorados, sino también, una adecuado y asertivo servicio al cliente, como uno de los elementos clave para medirse y establecer relación directa con quienes determinan su validez y rentabilidad en el mercado.

La prestación de un servicio de calidad permite a las empresas establecer una relación directa con el cliente, el cual, pone en ejercicio sus derechos de presentar de manera respetuosa solicitudes y realizar transacciones del servicio que sea competencia de la organización. Muchas compañías han cedido importantes posiciones en el mercado debido a descuidos en la prestación de servicios de manera efectiva cuyas posibles faltas cometidas con sus compradores representan pérdidas de usuarios y económicas muy valiosas¹.

De este modo, para que las empresas logren efectivizar sus procesos productivos y el servicio que debe ofrecerse a los usuarios con calidad y eficiencia, se debe ejercer una oportuna y adecuada gestión administrativa en el afianzamiento de las relaciones internas, de tal manera que se logre plasmar en el cliente externo, la mayor satisfacción como resultado de un entorno laboral equilibrado y armónico, pues de la manera en cómo se lleve a cabo las actividades de la empresa, depende el rendimiento, productividad y sostenimiento de la misma.

Dentro de los factores recurrentes que caracterizan el nivel de satisfacción en los trabajadores de una empresa u organización son parte integral de lo que se conoce como clima organizacional, cuyos elementos lo conforman el liderazgo, las relaciones interpersonales, el ambiente físico, la igualdad, el compromiso, la

¹ CHIAVENATO, A. Gestión del talento humano, McGraw-Hill, Colombia. 2004

remuneración, el reconocimiento, la organización, entre otros, que inciden directamente en los procesos productivos de las empresas.

Dicho clima pone en contexto las relaciones laborales, dinámicas en los puestos de trabajo, participación y desempeño de los colaboradores, evidenciados en el comportamiento, habilidades y competencias de los mismos², razón por la cual, para las empresas resulta de vital importancia reconocer las percepciones de su talento humano con el fin de tomar decisiones adecuadas a las necesidades reales que se generan dentro del entorno laboral con el fin de establecer metodologías y aplicar estrategias que fomenten un clima organizacional efectivo.

Debido a lo anterior, a través de esta investigación se pretende determinar los factores del clima organizacional de la empresa “Intersalud Colombia S.A.S.” de Palmira Valle del Cauca, que tienen una percepción negativa de parte de los colaboradores de la organización que permita la realización de un plan de mejora para el año 2019, con el objeto de abordar una problemática socio económica latente dentro de las organizaciones desde su actividad productiva, con el fin de establecer mejoras que le permitan fortalecer la percepción de los factores del clima organizacional.

Para ello, se llevó a cabo el desarrollo de estudio en tres capítulos: planteamiento del problema, resultados, conclusiones y recomendaciones, apoyados en los conceptos teóricos correspondientes en el tema objeto de estudio, así como en la definición de los respectivos marcos y metodología necesaria para el desarrollo de los objetivos propuestos.

² MILKOVICH, G y BOUDREM, T. Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un Enfoque de Estrategia. Addison Wesley. Iberoamericana. Estados Unidos. 1994

CAPÍTULO 1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES

Para el debido desarrollo de este estudio, resulta necesario contar con antecedentes en los entornos internacional, nacional y regional que servirán como referentes de experiencias académicas anteriores dentro del estudio del clima organizacional a fin de reconocer metodologías utilizadas, así como hallazgos y resultados más relevantes de éstos. De este modo, dentro del contexto internacional se encontró el estudio realizado por Vidaurre (2009), de la Universidad Dr. Matías Delgado del Salvador, tuvo como objetivo principal diagnosticar el clima organizacional en una empresa de Telecomunicaciones del Salvador. Para lo cual, realizó un estudio descriptivo, aplicando una encuesta a 110 empleados haciendo uso del método Likert con 60 ítems en categorías como prestaciones sociales, comunicación, remuneración, supervisión y liderazgo, puesto de trabajo y sentido de pertenencia.

Los resultados permitieron concluir que las categorías *puesto de trabajo, supervisión y liderazgo y sentido de pertenencia y compromiso* son las de mayor aceptación y mejor desempeño dentro del entorno laboral. Por otra parte, resultaron deficientes *la comunicación organizacional, las prestaciones sociales y la remuneración salarial* deteriorando el clima organizacional con una mala percepción en promedio del 47%. En un contexto general solo hubo aceptación en un 57.7 % en todas las categorías haciendo necesario una pronta gestión administrativa para amortiguar dicho estudio.

En otro estudio, realizado por Chacón (2015), de la Universidad Rafael Landívar de Guatemala, tuvo como objetivo analizar los factores que afectan el clima organizacional en la empresa Representaciones CEM, ubicado en el municipio de Chiquimula.

Para ello, se llevó a cabo una investigación de tipo descriptiva, haciendo uso de una encuesta a 57 trabajadores, de los cuales, 8 eran administrativos y 49 personal operativo a través de una escala de medición que abarcaba una escala cualitativa así: excelente, muy bueno, bueno, regular y malo. Las categorías de análisis fueron: motivación, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y toma de decisiones.

Los resultados fueron graficados en Excel, concluyendo que, aunque en un panorama general el clima organizacional fue favorable, en el indicador motivación es necesario establecer un programa de reconocimiento e incentivo que fortalezca este aspecto.

En el estudio realizado por Vásquez (2017), de la Universidad Juan Mejía Baca de Perú, tuvo como objetivo principal determinar la influencia del clima laboral en la productividad de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ciudad Eten, buscando específicamente: diagnosticar el clima laboral, determinar el nivel de productividad y diseñar una propuesta de mejora en el clima laboral. Para ello, se realizó un estudio cuantitativo y propositivo, a través de la aplicación de cuestionarios tipo encuesta a los 50 colaboradores administrativos que hacen parte de la unidad administrativa.

El análisis de los resultados se hizo a través del programa SPSS, donde mediante Correlación de Pearson se logró conocer con exactitud la influencia del clima laboral sobre la productividad, evidenciando la necesidad de diseñar el plan de mejora del clima laboral.

Los resultados permitieron concluir que el clima laboral influye positiva y directamente sobre la productividad, obteniendo ciertas deficiencias que definían un nivel de productividad bueno, pero que podría mejorar, por lo que se diseñó un plan de mejora focalizado en las recompensas y el apoyo de los superiores.

En el contexto nacional, se tiene el estudio realizado por Serrato (2011), de la Universidad de la Salle de Bogotá, se planteó el objetivo de generar estrategias que permitan mejorar el clima organizacional de la empresa Grupo Latino de Publicidad Colombia Ltda., en la ciudad de Bogotá para el año 2011. Se llevó a cabo un estudio descriptivo en una población de 257 funcionarios a nivel nacional estratificados por cargo, antigüedad, remuneración, entre otros.

Se hizo uso del método deductivo, con la aplicación de una encuesta que mide el *sentido de pertenencia, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación, control, comunicación y proceso de cambio* a través de una escala que constaba de opciones como muy de acuerdo, de acuerdo, indiferente, en desacuerdo y muy en desacuerdo.

Los resultados evidenciaron que las variables con mayores deficiencias fueron el *sentido de pertenencia, liderazgo, relaciones interpersonales, motivación y proceso de cambio*. Se concluyó que se requiere de la intervención de la alta dirección como la principal responsable de la cultura y el clima de una organización, es decir los valores fundamentales que regirán la vida futura, la empresa tiene los trabajadores que quiere tener y el éxito organizacional que desea tener. Por ello, se definieron estrategias de mercadeo, talento humano, operaciones y servicios y administrativas y financieras.

En otro estudio realizado por Batista y Lara (2016), de la Universidad de Cartagena, tuvo como objetivo analizar el clima laboral y su relación con la productividad de los empleados de la empresa Seridme CIA, para proponer acciones que mejoren su nivel de desempeño y eficiencia. Se llevó a cabo un estudio de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional, de corte mixto, aplicando el método transversal de encuestas, la observación y la revisión documental.

La población objeto de estudio está constituida por 45 empleados contratados por la empresa para el año 2016. Para el tratamiento de la información se hizo uso del software Dyane versión 3.0 de Miguel Santesmases Mestre, mediante el cual se aplicaron algunas de las técnicas estadísticas más relevantes para el análisis de datos, evaluación de frecuencias, proporciones, promedios y la generación de gráficos, etc.

Los resultados concluyeron que dentro de las variables que tienen un efecto negativo en el clima organizacional de la empresa, está el liderazgo ya que se denotó que era de tipo reactivo, inconformidad con los salarios, inexistencia de una política para la resolución de conflictos, insatisfacción con el puesto que desempeña y pocas oportunidades de crecimiento profesional afectando la productividad de la empresa.

En el estudio elaborado por Vásquez (2016), de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, tuvo como objetivo realizar un estudio sobre el clima organizacional como factor de desempeño en la empresa MELTEC de Oriente Ltda. Se realizó un estudio de tipo descriptivo, en una población conformada por 100 funcionarios de los cuales se obtuvo una muestra de 42 personas a las que se les aplicó un cuestionario tipo encuesta y se realizó una entrevista a la Directora del departamento de Recurso Humano de la empresa.

Las dimensiones objeto de estudio fueron liderazgo, estructura de la empresa, la motivación, la comunicación entre jefes y subalternos, la toma de decisiones, los incentivos y remuneraciones y las relaciones interpersonales. Se concluyó que existen muchas debilidades en la comunicación tanto descendente como ascendente, donde la mayoría tiene una sensación de lejanía en cuanto a la toma de decisiones a la autonomía en su trabajo, la retroalimentación dada desde los estamentos superiores, hacia las reglas que se deben adaptar y conformarse. Además, los trabajadores no se sienten conformes pues desde su propia mirada,

sienten que no son reconocidos ni recompensados en la medida de su buen desempeño.

En el contexto regional, se tiene el estudio realizado por Bolaños y Franco (2017), de la Pontificia Universidad Javeriana de Santiago de Cali, que tuvo como objetivo determinar el clima organizacional e identificación organizacional en empleados de una empresa de la ciudad de Cali. Para lo cual se realizó una investigación cuantitativa con el fin de hallar una correlación entre las dos variables mencionadas anteriormente.

Para el desarrollo del estudio, se aplicaron dos cuestionarios: el IMCOC el cual mide el clima organizacional y la Adaptación española de la escala de identificación grupal de Tarrant, la cual ayuda a medir la identificación organizacional en un solo momento, a una muestra de 21 empleados de género masculino que hacen parte del área operativa de la empresa.

Los resultados permitieron demostrar que existe una relación entre el clima organizacional y la identificación organizacional, pues se identificó que dentro del área operativa se presenta un clima organizacional desfavorable para los empleados generando así que la mayoría de ellos no logre identificarse con la organización. Se concluyó que, para que una organización logre obtener mejores resultados en sus trabajadores es importante que exista un clima organizacional favorable para los empleados y de esta forma ellos logren identificarse con la compañía, generando que las metas y los objetivos de la empresa los sientan como propios.

En el estudio realizado por Van y Ulloa (2017), de la Universidad Santiago de Cali, se tuvo como objetivo describir la relación entre la estrategia de comunicación y el clima de la empresa vallecaucana IMPADOC. Se llevó a cabo un estudio de tipo descriptivo bajo un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo). Se utilizaron las

técnicas de entrevista semiestructurada a los jefes de las áreas de: mercadeo y ventas, contaduría y gestión humana; y la aplicación de un cuestionario tipo encuesta a 68 empleados de la empresa.

Las categorías principales de análisis fueron *motivación, clima laboral, conocimiento de la empresa y sentido de pertenencia y satisfacción laboral*. Los resultados concluyeron que el clima laboral es el que posee mayor nivel, ya que los resultados indicaron que existe un buen trabajo y colaboración en equipo entre los trabajadores. Además, se logró identificar que se tiene una relación clara y asertiva con los jefes. Y las categorías conocimiento de la empresa y sentido de pertenencia es la dimensión con el menor nivel, ya que un porcentaje significativo de empleados no tienen claro los objetivos de IMPADOC S.A en su cotidianidad. De igual manera, desconocen sus diferentes clientes y en las entrevistas también se evidencia desconocimiento incluso de los valores.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, es notable el impacto que genera el bienestar del capital humano dentro de las organizaciones, ya que cada día se requiere de personal capacitado, competente y motivado para lograr el éxito en un mercado cada vez más exigente y dinámico donde su efectivo desempeño se vean reflejados en altos índices de productividad con el fin de lograr satisfacer las necesidades de los usuarios y clientes de bienes y servicios obteniendo utilidades que le confieran sostenimiento y crecimiento a las empresas³.

Dentro de este contexto, resulta determinante contar con estructuras y procesos administrativos incluyentes constituidos por una clara división del trabajo, patrones de comunicación y procedimientos, además del estilo de liderazgo y recompensa que tienen gran efecto sobre la manera como los trabajadores visualizan el clima

³ Óp. Cit., CHIAVENATO, 2004

de la organización⁴, donde el desempeño laboral evidenciará las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones⁵.

De este modo, el clima organizacional confiere a las empresas contar con procesos de innovación y toma de riesgos, atención a los detalles, orientación a los resultados, al recurso humano, al trabajo en equipo y concertar dinamismo y estabilidad⁶. Dicho clima está sujeto a los distintos procesos productivos que se desarrollan en las organizaciones y por ende se ve influenciada por los cambios que puedan asumirse dentro de las mismas en cualquier contexto: humano, material, financiero, tecnológico, entre otros.

Teniendo en cuenta dichos elementos, según un estudio realizado por Adecco en el año 2015 en el país, con respecto a la percepción del clima organizacional donde participaron 503 trabajadores de todos los estratos con un rango de edad entre los 20 y 55 años, se estableció que un 23% de dicha población califica su entorno laboral como malo y un 27% regular, sumado a un 16% que refirió sentirse coaccionado dentro su lugar de trabajo. Además, dentro de los factores que respaldan estas cifras, están la remuneración o salario que reciben donde un 46% se siente inconforme con dicho factor y la escasa probabilidad de crecimiento profesional donde el 48% indicó que no es posible incrementar ni actualizar su perfil profesional⁷, determinando que es una de las tareas pendientes que requiere de una pronta atención teniendo en cuenta que el recurso humano dentro de las

⁴ DESSLER, G. Organización y Administración. Enfoque Situacional. México Prentice Hall. México. 1993.

⁵ Óp. Cit., MILKOVICH, y BOUDREM, 1994

⁶ ROBBINS, S. y JUDGE, T. Comportamiento organizacional. 13 edición. Editorial Pearson Prentice Hall. México. 2013

⁷ REVISTA SEMANA. ¿Cómo es el ambiente laboral en Colombia? [en línea]. 6 de marzo de 2015. [Recuperado el 10 de julio de 2019]. Disponible en: <https://www.semana.com/vida-moderna/articulo/como-es-el-ambiente-laboral-en-colombia/430114-3>

empresas son la inversión de mayor importancia, razón por la que se debe potencializar las competencias de los colaboradores e incentivarlo a crear y fortalecer un mejor clima organización que por ende beneficiará a las compañías.

Algunas de estas condiciones no son ajenas a la empresa “Intersalud Colombia S.A.S.” de Palmira Valle del Cauca, que desarrolla actividades de afiliación a salud, transacciones bancarias y pagos de seguros de automóviles y motos, con distintas sedes en el municipio, donde se presentan problemáticas que se manifiestan en el clima organizacional sujetas a diversos factores, tal como la constante rotación de personal en los distintos puestos de trabajo con los que cuenta las sedes. Lo anterior ha originado una carente definición y concreción de los puestos de trabajo y con ello, problemas de ineficiencia, falta de solvencia a la hora de resolver asuntos de manera oportuna o finalizar a tiempo ciertas tareas, además de las incomodidades generadas por los constantes movimientos tanto de espacios como de funciones y la poca posibilidad, casi nula, de asumir nuevos retos y crecimiento profesional dentro la empresa.

Sumado a lo anterior, dado a que el gerente, a su vez propietario, es quien está a la cabeza de todas las sedes, se le dificulta ejercer un liderazgo directo durante las jornadas laborales en todas éstas debilitando la gestión de un control efectivo, lo cual repercute en posibles episodios de evasión de responsabilidades y desmotivación de algunos trabajadores, siendo imperante la existencia y acompañamiento de un entorno, donde tanto jefe como talento humano, motive, oriente y apoye las actividades además de contribuir a la solución de problemas de manera frontal y oportuna.

Otro de los factores que han dado lugar a inconvenientes en la empresa objeto de estudio, obedece a que se han establecido canales de comunicación interna jerárquicos u horizontales que no permiten la fluidez de información de forma clara entre sus colaboradores, y que facilite el cumplimiento de los objetivos

organizacionales creando en algunas ocasiones, situaciones de incertidumbre, malos entendidos, rumores, críticas, entre otras situaciones que van creando un ambiente laboral negativo y con ello afecciones en la productividad.

Este panorama ha llevado a que las autoras de este estudio, establezcan la necesidad de determinar los factores que inciden actualmente en el clima organizacional en aras de mitigar los errores e inconvenientes operativos que se mencionaron anteriormente y lograr efectivizar el trabajo individual y colectivo dentro de la misma como elemento transversal en el alcance de logros y objetivos productivos que le faciliten el cumplimiento de su misión y alcance de su visión.

1.3 FORMULACIÓN DE PROBLEMA

¿Cuáles son los factores del clima organizacional de la empresa “Intersalud Colombia S.A.S.” de Palmira, Valle del Cauca que tienen una percepción negativa de parte de los colaboradores de la organización a los cuales se les debe realizar una propuesta de mejora para el año 2019?

1.4 SISTEMATIZACIÓN DE PROBLEMA

- ¿Cuáles son los factores del clima organizacional en la empresa Intersalud Colombia S.A.S.?
- ¿Cuál es la percepción que tienen los colaboradores de la empresa “Intersalud Colombia S.A.S.” con respecto al clima organizacional?
- ¿Cuáles deben ser las acciones de un plan de mejoramiento que integre las causas y las sugerencias de los colaboradores de la organización?

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar los factores del clima organizacional de la empresa “Intersalud Colombia S.A.S.” de Palmira Valle del Cauca, que tienen una percepción negativa de parte de los colaboradores de la organización que permita la realización de un plan de mejora para el año 2019.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar los factores del clima organizacional en la empresa Intersalud Colombia S.A.S.
- Analizar los factores del clima organizacional con respecto a la percepción que tienen los colaboradores de la empresa objeto de estudio.
- Diseñar un plan de mejoramiento que integre las causas y las sugerencias de los colaboradores de la organización.

1.6 JUSTIFICACIÓN

El llevar a cabo procesos administrativos efectivos y adecuados a las necesidades reales de las empresas optimiza su proceso productivo y con ello se potencializa su intervención y sostenibilidad en el mercado. Por ello, es pertinente adaptar las actividades productivas y comerciales a las nuevas tendencias administrativas y organizacionales pues son fundamentales para la economía nacional. Pues es claro que la forma de dirigir y administrar las empresas ha presentado numerosos cambios alrededor del tiempo, pero diversos factores económicos y sociales como la globalización, los procesos productivos, la tecnología, capacitación del personal,

entre otros, hacen que la administración deba favorecer la adaptación a nuevas tendencias del mercado mediante estructuras y procesos adecuados y flexibles que permitan ser mucho más competitivas⁸.

Toda organización requiere de un proceso administrativo que sirva de instrumento transversal a las funciones y actividades económicas de la misma a fin de cumplir con las metas y objetivos empresariales y satisfacer sus necesidades tanto sociales como lucrativas. Razón por la cual las altas esferas de las empresas deben regirse para llevar a cabo una labor efectiva en la gestión de sus recursos humanos, materiales, tecnológicos y financiero que propenda por el alcance de las metas, de ahí que, el desempeño de los gerentes y administradores pueda medirse con base en el nivel en que éstos den cumplimiento a lo establecido a lo largo del proceso administrativo⁹.

Por ello, la medición del clima organizacional es una de las herramientas vitales que les facilita a las empresas la comprensión de los factores y fuentes de conflicto, insatisfacción laboral, estrés, entre otros, que desencadenan actitudes negativas de los colaboradores hacia las empresas. La medición de este valioso elemento organizacional proporciona las bases para que se diseñe y ejecute una planificación efectiva y una oportuna intervención encaminadas al mejoramiento de las condiciones laborales de los trabajadores, su calidad de vida, la productividad de la empresa, el equilibrio y armonización de las relaciones interpersonales al interior de la empresa y sostenimiento y crecimiento de la misma a través de la prevención de problemáticas dentro del entorno laboral¹⁰.

⁸ ENGLEHARDT, C. y SIMMONS, P. Organizational flexibility for a changing world. *Leadership & Organizational Development Journal*. 23/3 Pág. 113. 2002

⁹ HURTADO, D. Principios de Administración. Editorial ITM. p.47. 2008

¹⁰ RESTREPO, A. La importancia de la medición del clima laboral. En: Actualicese.com. 2019. [en línea]. [Recuperado el 10 de julio de 2019]. Disponible en: <https://actualicese.com/pap/la-importancia-de-la-medicion-del-clima-laboral/>

De este modo, el reconocimiento del impacto del clima organizacional para las empresas, constituye una de las herramientas de mayor importancia debido a que, entre otras condiciones, el propiciar un ambiente saludable y armónico permite la retención de talento en las organizaciones evitando que emigren a la búsqueda de nuevos desafíos y que conlleve al fracaso empresarial, pues en la medida en que los colaboradores no se sientan satisfechos con su entorno laboral, se presentan situaciones de ausentismo, retiros y otras inconformidades que incurre en gastos para la empresas debido a la rotación de personal, costos de inducción, capacitación y nuevas contrataciones para las empresas, además de no aprovechar el potencial que de los contratados puede obtenerse.

Por lo anterior, a través de este estudio, se pretende determinar los factores del clima organizacional de la empresa “Intersalud Colombia S.A.S.” de Palmira Valle del Cauca que se encuentran percibidos de manera negativa y que no permiten una plena satisfacción con la organización, a fin de establecer estrategias que permitan amortiguar los efectos nocivos que se presentan actualmente en la misma, buscando armonizar el desarrollo de las actividades productivas y el entorno bajo el cual se llevan a cabo propiciando mejores condiciones para los colaboradores y con ello, el mejoramiento continuo, sostenimiento y crecimiento de su talento humano, financiero y material.

Desde el punto de vista práctico, respecto a los objetivos propuestos en esta investigación, los resultados permitirán identificar los factores del clima organizacional de la empresa “Intersalud Colombia S.A.S.” de Palmira – Valle del Cauca, que faciliten el establecimiento de acciones encaminadas a optimizar las relaciones laborales, la comunicación, el sentido de pertenencia, el desarrollo profesional, entre otras, con el fin de afianzar las condiciones administrativas en la toma de decisiones y relacionales internas de tal modo que se logre evidenciar un entorno laboral netamente articulado en actividades, información y rendimiento.

La importancia de esta investigación radica en brindar a la empresa un estudio analítico y conciso con el fin de reconocer de manera real, las relaciones internas de los colaboradores y el proceso administrativo, así como sus implicaciones en el ambiente laboral. Desde la comprensión de esta realidad se espera que la empresa proyecte articular los resultados al mejoramiento continuo en la construcción de un clima organizacional óptimo, adecuado y eficiente.

El alcance de esta investigación incide en el desarrollo profesional de las autoras como parte integral de su visión como administradoras de empresas en la inserción, manejo e implementación de conceptos, teorías y actividades prácticas que evidencien el ejercicio de sus conocimientos y habilidades exigidas en la actualidad de las organizaciones.

1.7 METODOLOGÍA

1.7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación es de tipo descriptivo-interpretativo, entendido como un estudio que permite describir condiciones, características y otros elementos concernientes al clima organizacional a través del análisis o descripción de la realidad presente, en cuanto a hechos, personas implicadas y situaciones, desde la perspectiva de comprensión y aplicación de conceptos administrativos¹¹.

1.7.2 ENFOQUE

El enfoque es cualitativo, el cual, suele partir de una pregunta de investigación, que deberá formularse en concordancia con la metodología que se pretende utilizar. Este enfoque busca explorar la complejidad de factores que rodean a un

¹¹ AGUIRRE, A. Metodología cualitativa de la investigación sociocultural. México: Alfaomega Marcombo. pp. 3-20. 1997

fenómeno y la variedad de perspectivas y significados que tiene para los implicados¹².

1.7.3 MÉTODO

Para cumplir con los objetivos de la investigación se hizo uso del método inductivo donde se evaluarán los resultados para determinar factores negativos dentro del clima organizacional en el grupo de interés. Este método, es una forma de razonar partiendo de una serie de observaciones particulares que permiten la producción de conclusiones generales a través de la verificación de hechos y fenómenos cuyas conclusiones son probables¹³.

1.7.4 POBLACIÓN

La población de estudio está conformada por los trabajadores de la empresa Intersalud Colombia S.A.S., de Palmira – Valle del Cauca con un total de 13 trabajadores.

1.7.5 TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La técnica utilizada para la recolección de datos fue la encuesta, ya que son instrumentos de investigación descriptiva que precisan identificar a priori las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo¹⁴. Así mismo, se hizo uso de la entrevista no estructurada a través de la cual se reconoció el proceso productivo de la empresa y los factores que desde la gerencia inciden en el clima organizacional de la misma. De este modo, se considera dicho instrumento como

¹² HERNÁNDEZ, B. Metodología de la Investigación. McGraw Hill. Colombia. 2003

¹³ Ibíd.

¹⁴ TRESPALACIOS, J. Investigación de Mercados. International Thomson Editores, Pág. 96. 2005

una entrevista en profundidad que requiere de encuentros cara a cara entre el entrevistador y los informantes, dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal y como las expresan con sus propias palabras. En este tipo de entrevistas el investigador es el instrumento de la investigación y no el protocolo o formulario de la entrevista¹⁵.

1.7.6 FUENTES PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

1.7.6.1 Fuentes primarias

Con el fin de reconocer la percepción de los colaboradores con respecto al clima organizacional en la empresa Intersalud Colombia S.A.S. de Palmira – Valle del Cauca se utilizó el modelo hacia un clima organizacional plenamente gratificante realizado por el Dr. Hernán Álvarez, que contiene 24 categorías sobre el clima organizacional (Ver Anexo 1). Dicho instrumento fue aplicado respetando las 24 categorías de análisis, sin embargo, se adaptó al objeto de estudio de esta investigación, para lo cual, de las tres preguntas del que consta el formato original se utilizaron los dos primeros tipos de preguntas. En el primer tipo no se usó la valoración de 1 a 10, sino que se adaptaron respuestas cerradas con valoraciones cualitativas como pleno, poco o nada o respuestas similares dependiendo del contexto de la pregunta. En la segunda pregunta se usaron los mismos ítems del modelo original donde se exponen las causas.

1.7.6.2 Fuentes secundarias

Información consultada los documentos de la empresa en el reconocimiento de su direccionamiento estratégico, así como en textos o libros, diccionarios y teorías de

¹⁵ TAYLOR, S. y BOGDAN, R. Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Barcelona, Paidós. 1990

autores que han abordado el tema de investigación objeto de estudio anteriormente.

1.7.7 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

La encuesta se sistematizó y organizó en cuadros a través del Software Microsoft Excel) para su posterior análisis.

1.8 MARCO DE REFERENCIA

1.8.1 MARCO CONTEXTUAL

Esta investigación se lleva a cabo en una empresa ubicada en el municipio de Palmira, el cual hace parte de la región Sur del Valle del Cauca, sobre las coordenadas 3°31'48" de latitud norte y 76°81'13" de longitud al oeste de Greenwich. Colinda al Norte con el municipio de El Cerrito, al Este con el departamento del Tolima, al Sur con los municipios de Pradera y Candelaria y al Oeste con los municipios de Cali, Yumbo y Vijes.

La sede principal de la empresa Intersalud Colombia S.A.S., se encuentra en la Carrera 31 No. 29 - 42, de Palmira. Teléfono: (2)2872547.

La empresa Intersalud Colombia S.A.S., actualmente cuenta con un sistema de distribución o venta directa de servicios de afiliación a salud, transacciones bancarias y pagos de seguros de automóviles y motos, el cual corresponde a una estrecha relación con el cliente mediante un canal de venta y prestación de servicios directo, es decir, durante el proceso no se requieren intermediarios como agentes o mayoristas para el proceso productivo de la empresa.

MISION

Mejorar la calidad de vida en salud de nuestros asociados y la comunidad en general afiliándolos al sistema de seguridad social, sin ningún tipo de distinción, credo, raza, religión, posición económica, para así posicionarnos y consolidarnos como una empresa líder, en la intermediación de afiliaciones al sistema de seguridad social en salud del régimen contributivo, mediante la prestación de un servicio integral propio de nuestra firma y en alianza con las diferentes (EPS) del sector, garantizando nuestra sostenibilidad y servicio social.

VISION

Ser una empresa líder en los servicios que ofrecemos, logrando ser aliados de los empresarios, trabajadores y la comunidad en general cumpliendo con todas las expectativas de nuestros clientes. El éxito de nuestro servicio radica en la responsabilidad y transparencia en el mercado de los recursos de nuestros asociados, colocando a su disposición para el 2015 mas de 6 oficinas en el Departamento del Valle, aumentando nuestros asociados a 3000.

POLITICAS

Intersalud Colombia S.A.S. busca ser mas competitiva en el sector económico de las actividades de prestación de servicios a toda clase de empresas, también en labores de campo a empresas agrícola, prestación de servicio en toda clase a compañías y empresas industriales, manufactureras y de servicios generales por lo cual estamos comprometidos en propiciar el mejoramiento de las condiciones de trabajo, salud y seguridad de todos los niveles de nuestra empresa; trabajadores, contratistas y partes interesadas. Mediante el desarrollo del sistema de seguridad y salud en el trabajo.

Este sistema, esta orientado al desarrollo de un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora continua, que incluye la política, la planificación, la organización, la aplicación, la evaluación, la auditoria y las acciones de mejora con el objeto de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que pueden afectar la seguridad y salud en el trabajo en toda nuestra cadena de valor.

Intersalud Colombia S.A.S, asume la responsabilidad de proteger la salud y la seguridad de todos los trabajadores independientemente de su vinculación laboral en los diferentes ambientes de trabajo, por tanto, mantiene unas condiciones seguras y saludables en los lugares de trabajo.

El responsable asignado por la empresa para liderar el desarrollo del sistema de seguridad y salud en el trabajo, cuenta con el apoyo de alta gerencia, el COPASS y trabajadores en general, mediante el compromiso de los mismos con las actividades de seguridad y salud en el trabajo.

BENEFICIOS

Trabajadores

- Garantía de protección de los derechos fundamentales.
- Prestaciones asistenciales y económicas para el trabajador y su familia.
- Generación de ingresos que mejoran la economía doméstica.
- Recreación y cultura para el trabajador y la familia.
- Seguridad y salud en el trabajo.

EMPLEADORES

- Permitir que los trabajadores y sus familias se beneficien del sistema de seguridad social integral.

- Crear y mantener un ambiente laboral seguro para los trabajadores contratistas.
- Cobertura de los riesgos por parte del sistema.
- Cumplimiento de las Normas.
- Aumento de la productividad del negocio.

Cabe resaltar que, actualmente la empresa no cuenta con un mapa de procesos o un organigrama formalmente establecido y documentado como se expone en el capítulo 2, puesto que, aunque se distinguen 4 cargos actualmente: Gerente general, gerencia comercial, auxiliar operativo y auxiliar administrativo; las funciones que cada uno debe desempeñar se indican de manera verbal en el momento de la contratación y se van retroalimentando en el desarrollo de las actividades.

1.8.2 MARCO LEGAL

- Constitución Política de Colombia de 1991.

Artículo 25. Considera el trabajo como un derecho fundamental de los ciudadanos dentro del territorio nacional independientemente de la modalidad que se use dentro de un marco digno y equitativo.

- Código Sustantivo del Trabajo de 1990. Se encarga de regular lo referente a toda labor en el país, buscando lograr la equidad y justicia para todos los trabajadores y empleadores. En este código se define el trabajo como toda actividad humana libre, material o intelectual, que una persona ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo.

Artículo 10. Igualdad de los trabajadores. Todos los trabajadores son iguales ante la ley, tienen la misma protección y garantías, y, en consecuencia, queda abolida

toda distinción jurídica entre los trabajadores por razón del carácter intelectual o material de la labor, su forma o retribución, salvo las excepciones establecidas por la Ley.

- **Decreto 515 de 2006.** "Por medio del cual se da cumplimiento a las disposiciones contenidas en la Ley 1010 de 2006, a través de la cual se adoptaron medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo"

Artículo 2º. Mecanismos y acciones de prevención. Las Entidades Distritales en los sectores central, descentralizado y el de localidades, deberán implementar acciones concertadas de orden administrativo relacionadas con el clima laboral, y la adopción de medidas especiales que propendan por el mejoramiento de la calidad de las normas de convivencia.

Los mecanismos de prevención de las conductas de acoso laboral previstos, tanto en la Ley 1010 de 2006, como en el presente Decreto, constituirán actividades tendientes a generar una conciencia colectiva de convivencia en el clima organizacional que promueva el trabajo en condiciones dignas y justas, la armonía entre quienes comparten vida laboral y el buen ambiente al interior de la Administración Distrital. Estos deben proteger la intimidad, la honra, la salud mental y la libertad de todos los servidores públicos de la Institución, de acuerdo a un procedimiento interno, confidencial, conciliatorio y efectivo de acuerdo a lo ordenado en el numeral 1º del artículo 9º de la Ley 1010 de 2006, en desarrollo de estos propósitos las principales acciones son:

1. Proponer espacios para el diálogo, círculos de participación o grupos de similar naturaleza para la evaluación periódica de vida laboral, con el fin de promover coherencia operativa y armonía funcional que faciliten y fomenten el buen trato al interior de la Entidad.

2. Diseñar y aplicar actividades con la participación de los funcionarios, a fin de:

- Establecer mediante la construcción conjunta, valores y hábitos que promuevan vida laboral conviviente.
- Formular las recomendaciones constructivas a que hubiere lugar en relación con situaciones laborales que pudieren afectar el cumplimiento de tales valores y hábitos.
- Examinar en el seno del organismo interno que asuma las funciones de Conciliación para la Resolución de Conflictos de Acoso Laboral, y conforme con el procedimiento señalado en el presente Decreto, las conductas específicas que pudieren configurar acoso laboral u otros hostigamientos en la Entidad, que afecten la dignidad de las personas, señalando las recomendaciones correspondientes.

1.8.3 MARCO TEÓRICO

El clima organizacional

El concepto de clima organizacional fue introducido dentro del contexto administrativo hacia el año de 1960, por lo que, para su estudio no existía una única definición o metodología que facilitara su comprensión universal de manera general. Su concepción varía desde elementos netamente organizacionales que incluye objetivos, normas y estructura, hasta atributos que pueden considerarse subjetivos como la cooperación, la amabilidad, entre otros; razón por la cual, ha hecho que los investigadores hayan desarrollado un abordaje de carácter metodológico como elemento primordial del desarrollo organizacional, más que centrarse en establecer un consenso que lo defina derivado de sus antecedentes

teóricos. Pero lo que, si se ha puesto en consenso, es lograr expresar los efectos e impactos que el clima organizacional tiene en los resultados individuales y colectivos teniendo en cuenta la percepción de los colaboradores¹⁶.

Cabe resaltar que, el clima organizacional surge de la idea de que los individuos se desarrollan en ambientes dinámicos de gran complejidad, ya que, dentro de las estructuras de las organizaciones, el talento humano como pilar de la funcionalidad para la ejecución de sus procesos, pone en contexto los intereses de dicho colectivo humano donde se da lugar a distintos comportamientos y actitudes que desde luego influyen en dichos ambientes. Por ello, podría decirse que el clima organizacional tiene su origen en la sociología, en donde la conceptualización de organización como parte de la teoría de las relaciones humanas, establece la importancia de los sujetos en cuanto al desarrollo de una actividad laboral y por su intervención dentro de un sistema socio cultural. Dentro de este contexto, podría decirse entonces que, el clima organizacional es una forma de establecer cómo las personas entablan y desarrollan procesos de relación social y la influencia de éstos dentro de un esquema de actitudes, costumbres, percepciones y valores, así como de un ambiente interno en una organización¹⁷.

Debido a lo anterior, el clima organizacional cuenta con un lugar privilegiado en el desempeño de los individuos dentro de las empresas, que desde hace algunos años, ha logrado constituirse como un factor determinante y primordial para ser estudiado en las organizaciones sin importar el tamaño y sector, cuyo análisis se lleva a cabo a través de diversas metodologías a cargo de profesionales en

¹⁶ GARCÍA, M. Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Universidad del Valle. Colombia. 2009

¹⁷ MÉNDEZ, C. Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario. 2006

consultoría o desarrollo organizacional de las áreas de gestión humana principalmente¹⁸.

Se puede entonces definir el clima organizacional como las percepciones que tienen los sujetos con respecto a la organización a la que hacen parte y la opinión generada de la misma en cuanto a consideraciones, trato, cooperación, apertura, remuneración, autonomía y estructura. Ante lo cual, según autores como Watters, se enmarca en cinco factores básicos: ambiente abierto y estimulante, orientación basada en el colaborador, una estructura organizacional efectiva, la autonomía laboral y un control impersonal eficiente¹⁹.

Otros autores como Martin y Colbs, refieren el concepto como algo que se sustrae de la metodología cuya importancia dentro del contexto social, se da cuando las organizaciones empiezan a otorgar relevancia a los factores que inciden en la creación de un ambiente laboral satisfactorio a fin de lograr mayores índices de producción tanto cualitativa como cuantitativamente²⁰.

De este modo, el clima organizacional unifica las percepciones globales que los trabajadores tienen con respecto a su ambiente laboral y se evidencia en las relaciones e interacción de sus apreciaciones individuales en conjunto con las de la organización. Dado a la función institucional a la que se da lugar, se puede y se debe planificar e intervenir sobre éste, por lo que no debe concebirse como un fenómeno que promueve solamente el conocimiento de las empresas, sino darle importancia al proceso de intervención que facilitará el mejoramiento de las actividades, y con ello, mejores resultados en las organizaciones²¹.

¹⁸ Ibíd.

¹⁹ DESSLER, G. Organización y Administración Enfoque Situacional. Editorial Prentice/Hall internacional. 1976

²⁰ MARTÍN, M., y Colbs. Clima de Trabajo y Eficiencia de centros Docentes: Relaciones Causales. España: Universidad de Alcalá. 1999.

²¹ DOMÍNGUEZ, I. R., SÁNCHEZ, J. A., y TORRES, Z. Modelo de ecuaciones estructurales para las relaciones entre el clima organizacional y la productividad. Investigación y Ciencia, 24-32. 2010

El comportamiento humano

Al igual que los seres humanos, las organizaciones difieren unas de otras, debido a que, en ambos, se presentan características que le son únicas y propias evidenciadas en el desempeño laboral y el logro de objetivos y metas. Con respecto a las diferencias de los individuos, permiten que cada colaborador muestre características afines a su personalidad, intención, aspiración, actitudes, motivación, entre otras. De este modo, cada trabajador presenta una faceta multidimensional que depende de factores internos y externos. Ante lo cual, Chiavenato menciona que, para el entendimiento del comportamiento de los individuos se debe tener en cuenta tres elementos:

1. Que el comportamiento de los individuos es el resultado de la totalidad de acontecimientos interrelacionados y coexistentes del entorno,
2. Que dichos acontecimientos son de carácter dinámico donde uno tiene interacción dinámica con los otros, y
3. Que los sujetos se esfuerzan en propender por ser coherentes consigo mismos²².

Teniendo en cuenta el comportamiento humano, las decisiones, principios o estrategias que se adoptan para producir cambios en los comportamientos de las personas y los procesos que se llevan a cabo están supeditados a las percepciones de los integrantes de las organizaciones, ya que los cambios pueden ser el resultado de un proceso o hecho detonante o debido a una estrategia que la alta dirección haya querido adoptar. Por lo anterior, una de las visiones de las organizaciones se centra en la gestión del cambio que incluye el clima organizacional debido a los comportamientos que los colaboradores asuman, pudiendo reconocer significados, creencias y apreciaciones comunes de un

²² CHIAVENATO, I. Administración de Recursos Humanos. 8° ed, Colombia, McGraw-Hill. 500p. 2007

conjunto de personas y la manera en cómo reaccionan ante diversas situaciones en su labor²³.

Debido a lo anterior, cada colaborador en una organización, presenta un determinado comportamiento dentro de ésta, pues implica la demostración de actitudes que pueden ser conscientes o inconscientes, condicionadas por diversas variables de orden psicológico inicialmente, que al interaccionar, determinan la selección de comportamientos que son evidenciados en su actitud. Por ello, dentro del contexto organizacional, se evidencia la teoría de las necesidades expuesta por McClelland clasificadas en²⁴:

- a. Necesidades de poder:** cuando los individuos se concentran y esfuerzan en establecer el control a través de la influencia buscando asumir roles de líderes y cuyas características incluyen un buen manejo de la comunicación, creador de debates, directos, exigentes, cooperan con su equipo de trabajo y no temen expresar sus ideas a un grupo.
- b. Necesidades de asociación:** sujetos que gozan a cabalidad de la estima de sus compañeros y evitan ser rechazados o discriminados por otros grupos o individuos, por lo que se preocupan por establecer relaciones óptimas, sentir cercanía, cooperar con quien lo requiera para la solución de algún problema o atender alguna situación y establecer lazos amistosos.
- c. Necesidades de logro:** personas que buscan alcanzar el éxito por lo que poseen un gran temor a fracasar. Asumen retos y establecen metas que requieran de mayor exigencia para su logro. No temen al riesgo ya que analizan y evalúan los posibles riesgos en los que se puede incurrir ante un problema, son responsables y están dispuestos a recibir retroalimentación

²³ VERTEL, A. del C. C., PATERNINA, C. D. R., RIAÑO, H. E. H., & PEREIRA, J. M. L. Cultura organizacional: evolución en la medición. Estudios Gerenciales, 29(128), 350–355. 2013.

²⁴ MCCLELLAND, D.C: The achieving society. Oxford, England: Van Nostrand, 1961.

de sus actividades en busca de mejoras constantes. Muestran un gran sentido de pertenencia y compromiso con la organización y les gusta encargarse de sus propios asuntos.

Medición del clima organizacional

El clima organizacional ostenta un lugar privilegiado dentro de las organizaciones cuyo análisis se lleva a cabo a través de diversas metodologías a cargo de profesionales de las áreas de gestión humana principalmente²⁵, a fin de reconocer las percepciones de los colaboradores en cuestiones que tengan que ver con diversas variables como trato, cooperación, apertura, remuneración, autonomía, liderazgo, estructura, entre otras²⁶.

De este modo, se requiere de una medición del clima organización, haciendo uso de instrumentos que permitan identificar y analizar factores internos tanto formales como informales, que inciden directamente en la actitud de los colaboradores dentro del entorno laboral a través del reconocimiento de sus percepciones sujetas a una motivación. De este modo, el objeto de llevar a cabo una medición es lograr diagnosticar dicha percepción en diversas dimensiones que el investigador considere necesarias, a fin de establecer la relación de éstas con el ambiente de trabajo, la satisfacción en el puesto de trabajo y la efectividad de las actividades o funciones que se ejecutan. Los resultados de la medición, facilitaran la toma de decisiones y diseño de acciones o estrategias específicas que permitan llevar a cabo una transformación de las conductas para crear un clima organizacional con el que se obtengan mayores y mejores resultados en el logro de objetivos organizacionales por la intervención y desempeño de su talento humano²⁷.

²⁵ Óp. Cit., MÉNDEZ, 2006

²⁶ Óp. Cit., DESSLER, 1976

²⁷ Óp. Cit. MÉNDEZ. 2006

Los distintos modelos que se utilizan para medir el clima organizacional varían de acuerdo a las consideraciones y variables que requiera el autor o encargado de dicha labor, sin embargo, existen algunos elementos afines dentro de dichos modelos. Desde luego, una de las premisas que el investigador debe tener al medir el clima organizacional, son las necesidades reales del contexto laboral bajo el cual se dará lugar la medición, los perfiles de los sujetos en su puesto de trabajo el tipo de actividad que desarrolla la organización como una garantía que precise los lineamientos bajo los cuales se realizará el análisis.

Dada la variedad de modelos, no se puede referenciar un instrumento estándar, por lo que su validez se establece dentro del contexto a estudiar buscando el éxito de la medición y evitando generalizar variables en distintos sectores y organizaciones del mercado. Sin embargo, existen algunos modelos que han servido de apoyo para la medición del clima organizacional. Uno de éstos, es el que se afianza en la teoría de Likert, en la que se logra relacionar las causas y efectos del clima que se estudia, así como las variables que le son pertinentes. Este modelo, indica que la actitud y comportamiento de los subalternos obedece a la percepción que tienen sobre las decisiones y comportamientos de las altas esferas administrativas y las condiciones de la organización, en relación con sus intenciones, habilidades y valores, que desencadena una reacción, bien sea positiva o negativa²⁸.

Para Likert, existe un conjunto de variables, que agrupa en tres grupos principalmente a través de las cuales se logra conocer la percepción individual de los colaboradores de una empresa con respecto al clima organizacional²⁹:

- a. Variables causales:** consideradas como variables independientes cuya intención se centra en la comprensión del desarrollo y evolución de las

²⁸ LIKERT, R. El factor humano de la empresa. Bilbao, España: Devito. 1968

²⁹ Ibíd.

empresas afines a su estructura organizacional, los procesos administrativos, la normatividad interna, toma de decisiones, competencias y comportamientos organizacionales.

b. Variables intermedias: son aquellas que establecen la situación interna y salud de las organizaciones dentro de su desempeño atendiendo los objetivos y metas y la efectividad de los procesos comunicativos.

c. Variables finales: consideradas como variables dependientes, que se obtienen a partir de las variables causales y de las intermedias, denotando los alcances obtenidos por la empresa, en este grupo, se encuentra costos y gastos de la organización y con ello establecer un panorama general de su productividad.

De la fusión de estas variables, se logra establecer el tipo de clima organizacional, donde se da lugar al reconocimiento de dos tipos de clima: autoritario y participativo. Con respecto al clima autoritario, puede darse dentro dos tipos de sistema, uno de carácter autoritario explotador, en el que, las directivas de la organización no brindan confianza a su talento humano, creando una atmósfera de temor y cuyas relaciones entre directivos y subalternos no es productiva, al punto de nunca darse lugar a una interacción entre éstos por lo que las decisiones que se toman son netamente función de la alta gerencia. Por otro lado, se tiene el sistema autoritario paternalista, en el que, si se establecen lazos de confianza entre las partes directivas y subalterna, se ofrecen incentivos y penalizaciones a fin de potenciar la motivación de los colaboradores como una función de los supervisores de área. La característica principal de este último tipo de clima radica en que la dirección hace uso de las necesidades socioculturales de los colaboradores pretendiendo mostrar un ambiente de estabilidad. El clima autoritario fomenta un clima cerrado en el que se presenta rigidez de los procesos administrativos creando un entorno desfavorable.

En cuanto al clima participativo, también puede darse bajo dos sistemas; el primero es el sistema consultivo, donde se ofrece confianza de la dirección hacia sus subalternos, quienes hacen parte de la toma de algunas decisiones, existe estima entre las partes, buenas relaciones interpersonales y establecimiento claro de funciones. Esta relación se basa en la funcionalidad de los procesos administrativos y el dinamismo de la organización por alcanzar y cumplir metas. El segundo sistema es el de participación en grupo, donde también se establece confianza entre directivos y subalternos, las decisiones están sujetas a la retroalimentación de todas las áreas y se da una comunicación efectiva que fluyen en todos los niveles y sentidos. Aquí se fomenta la cooperación y el trabajo en equipo con el fin de lograr metas a través del desempeño efectivo, se promueve la amistad y las obligaciones se comparten. A diferencia del clima autoritario, el participativo constituye un clima abierto que confiere flexibilidad a la estructura organizacional.

Bajo las condiciones anteriores, Likert diseñó un instrumento para medir el clima organizacional que facilita la comprensión del clima actual que posee una organización en relación con el clima ideal que debiera tener. En dicho instrumento integra variables como: la comunicación, la influencia, el mando, toma de decisiones, fuerzas motivacionales, control, planificación y perfeccionamiento. A través del análisis de estas categorías, se pretende reconocer la operatividad del talento humano en la organización, dicho instrumento ofrece respuestas cerradas con varias opciones por cada ítem, pudiendo finalmente establecer si una organización, según la percepción de sus colaboradores, cuenta con un clima participativo y humano o autocrático³⁰. El valor agregado de este instrumento es lograr hacer una tipificación del clima organizacional, como un factor con el que no cuenta ningún otro modelo.

³⁰ Ibíd.

Se pone en manifiesto entonces la importancia de los cuestionarios como uno de los métodos más comunes para dar reconocimiento al clima organizacional de las empresas, a fin de conocer respuestas específicas con respecto a la percepción de los colaboradores desde su propia experiencia. Ante esto, Goncalves, resalta la técnica de Litwin y Stinger, quienes hacen uso de un cuestionario a través del reconocimiento de nueve variables: remuneración, relaciones, ayuda, estructura, identidad, conflictos, responsabilidad, estándares y desafío³¹.

Por su parte, Caballero, destaca dos instrumentos, el primero elaborado por Pritchard y Karasick, en que se integran once dimensiones: innovación, remuneración, status, motivación, autonomía, ayuda, conflicto, relaciones sociales, rendimiento, toma de decisiones y estructura. También resaltan el realizado por Halpin y Crofts, el cual contienen ocho variables de análisis: espíritu, obstáculos, desempeño, actitud, confianza, producción, intimidad y consideración. De dicho reconocimiento, el autor concluye que las principales variables para el estudio del clima organizacional deben ser: el liderazgo, consideración, nivel de estructura, apoyo, autonomía individual, remuneración, motivación, agradecimiento, relaciones, apoyo, control, responsabilidad, flexibilidad, participación e igualdad³².

En cuanto a las apreciaciones de Brunet, el clima organizacional debe ser evaluado preferiblemente a través de un cuestionario escrito, ya que permite guiar al colaborador a situaciones específicas con sólo indicar el nivel en que se encuentran de acuerdo o no con una variable o situación en particular, por lo que deben elaborarse con el uso de intervalos de carácter nominal. De este modo, ante cada cuestionamiento, el colaborador expresará su percepción actual y su referente con respecto a una situación de mejora o ideal logrando con ello,

³¹ GONCALVES, A. Dimensiones del Clima Organizacional. Bogotá, Colombia: Prentice Hall. 2000

³² CABALLERO, J. L. El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en la UEB Boyeros de la Empresa FICAV. Tesis presentada en opción al Título Académico de Master en Administración de Negocios, La Habana. 2008

reconocer su nivel de agrado³³. Para la efectividad de la medición de los resultados, es necesario establecer una unidad de análisis, es decir el área para luego dar un consenso general de la organización, ya que los resultados netamente individuales no surten ningún efecto útil para el reconocimiento del clima. Desde luego, los resultados de la aplicación del cuestionario deben darse bajo índices de objetividad y calidad que promuevan la confiabilidad para la toma de decisiones asertivas teniendo mucho cuidado al momento de su implementación³⁴.

Para autores como Del Castillo, el cuestionario bajo el cual debe medirse el clima organizacional requiere de seis variables que deben ser contextualizadas a las actividades y talento humano de las empresas, mencionando: estimulación, comunicación, liderazgo, condiciones laborales, satisfacción, participación y toma de decisiones. Sin embargo, establece que cada una de estas variables, puede contener otras formando categorías³⁵.

Aunque los cuestionarios son de vital importancia para el levantamiento de información con respecto a la percepción de los trabajadores sobre el clima organizacional, no son la única forma, sino la que más se utiliza. Se debe resaltar que en muchas ocasiones se plasman situaciones subjetivas en las respuestas ajenas al contexto laboral real. Aunque los resultado de la aplicación de un cuestionario es confiable, se debe tener en cuenta que, más allá de solicitar a los trabajadores responder una serie de preguntas con opciones de respuesta, se debe crear conciencia en las empresas de la relevancia del clima organizacional como eje transversal de las operaciones y actividades, para lo cual se debe constituir un equipo de trabajo que integre directivos, subalternos y especialistas en el tema donde la observación también juegue un papel determinante, diseñar y establecer indicadores de seguimiento y control, hacer uso de la entrevista como

³³ BRUNET, L. El Clima de Trabajo en las Organizaciones. México: Trillas. 1987

³⁴ Óp. Cit., GARCÍA, 2009

³⁵ DEL CASTILLO, I. Material de Clase. Facultad de Economía, Universidad de la Habana. 2008

instrumento de apoyo donde se puedan identificar otros hallazgos, revisar documentos, entre otros, con lo cual, se dará paso a la elaboración de un cuestionario realmente eficaz con variables asociadas a las necesidades reales de la empresa.

Así mismo, siempre se hace habla de dimensiones, variables o cuestionamientos para referenciar los componentes del cuestionario con respecto al clima organizacional, siendo que, respetando estas consideraciones, dichos elementos deben responder a los distintos diseños que puedan surgir o elaborarse, pues lo que prima es el análisis estadístico de los resultados, por lo que, de este modo, deben considerarse preferiblemente como variables. El uso del instrumento debe estar directamente relacionado con los objetivos que la organización busque estudiar, por lo que el uso de la encuesta, es de las mejores opciones para medir variables³⁶.

Ante esto, Puchol indica que existen tres metodologías básicas para medir el clima organizacional en las empresas: inicialmente se tiene la observación, a través de las cuales se identifican en terreno, actitudes y comportamientos de agrado o desagrado, evaluación de desempeño y métodos sociológicos a los que hacen parte los cuestionarios, la entrevista y formas mixtas³⁷.

1.8.4 MARCO CONCEPTUAL

Agilidad: si las normas, procedimientos, manuales, controles, etc., se simplifican y reducen a los estrictamente necesarios, buscando agilizar el trabajo de las personas y los diversos procesos, mejor será el clima organizacional³⁸.

³⁶ CORVO, M. S., ROMERO, I., & ESPALLARGAS, D. Apuntes: técnicas de estadística matemática aplicadas. Utilización del SPSS. Material Docente. 2011

³⁷ PUCHOL, L. DIRECCION Y GESTION DE RECURSOS HUMANOS (Cuarta ed.). Díaz de Santos, S.A. MADRID España. 2000

³⁸ ÁLVAREZ, H. Modelo hacia un clima organizacional plenamente gratificante. Bogotá, 1995.

Buen servicio: si las personas y / o las áreas que dependen del trabajo de otras personas u otras áreas para realizar el suyo, reciben de estas un trabajo de calidad, acorde con los requerimientos y oportunamente, mejores serán sus relaciones, habrá más efectividad en la organización y mejor será el clima organizacional³⁹.

Claridad Organizacional: mientras más conocimiento haya en la misión, los objetivos, las políticas y las estrategias por las personas integrantes de la organización, más adecuadas serán sus decisiones y acciones, mejor será la comunicación habrá menos lugar a conflictos y mejor será el clima organización⁴⁰.

Clima organizacional: percepciones que tienen los sujetos con respecto a la organización a la que hacen parte y la opinión generada de la misma en cuanto a consideraciones, trato, cooperación, apertura, remuneración, autonomía y estructura⁴¹.

Comportamiento Sistémico: si las personas y las diversas áreas de la organización tienen clara conciencia de que la misión y los objetivos de la organización están por encima de cualquier interés personal o sectorial, e interactúan positivamente y siempre como un todo, en aras de alcanzarlos⁴².

Consenso: si las diferentes decisiones que se toman en los diversos grupos se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder, que pueden dividirlos, mejor será el clima organizacional⁴³.

³⁹ Ibíd.

⁴⁰ Ibíd.

⁴¹ Óp. Cit., DESSLER, 1976

⁴² Óp. Cit., ALVAREZ, 1995

⁴³ Ibíd.

Desarrollo personal: si todas las personas tienen posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional, mejor será el clima organizacional⁴⁴.

Elementos de trabajo: si para la labor diaria las personas pueden contar con su puesto de trabajo con los mejores y más modernos elementos o ayudas, a fin que puedan hacerlo con más calidad y comodidad, a la vez que estar a tono con la época, se sentirán más a gusto, serán más creativas y productivas y mejor será el clima organizacional⁴⁵.

Entorno laboral: es el medio en el que se lleva a cabo una actividad laboral en la cotidianidad. La calidad del entorno depende inicialmente de la satisfacción que el talento humano manifieste y que se refleje en la productividad de la organización⁴⁶.

Estabilidad laboral: si la organización ofrece a sus miembros un grado importante de estabilidad laboral, que genere en ellos la tranquilidad necesaria para desarrollar una buena labor, sin la angustia que produce la posibilidad de un despido repentino, mejor será el clima organizacional⁴⁷.

Estructura Organizacional: si la estructura es realmente un medio ágil y flexible, que permita la integración de individuos y grupos, así como la agilización e integración de los diversos procesos, en función de la misión y los objetivos, mejor será el clima organizacional⁴⁸.

⁴⁴ Ibíd.

⁴⁵ Ibíd.

⁴⁶ WEINERT, B. Manual de Psicología de la Organización. Barcelona: Herder, 1987.

⁴⁷ Óp. Cit., ALVAREZ, 1995

⁴⁸ Ibíd.

Expresión informal positiva: si dentro de la necesaria formalidad que la organización debe mantener, las personas y los grupos encuentran amplias posibilidades de expresarse positivamente de manera informal, habrá más camaradería entre ellos, mayor agilidad en los diversos procesos y mejor será el clima organizacional⁴⁹.

Evaluación del desempeño: si los sistemas de evaluación del desempeño son objetivos, oportunos, equitativos y constructivos, más no representativos, mejor será el clima organizacional⁵⁰.

Feedback (Retroalimentación): si las personas y los grupos tienen la oportunidad de conocer, con alguna frecuencia, el pensamiento y el sentimiento respetuosos de los demás sobre su comportamiento, con el fin de que consideren la posibilidad de mantenerlo porque los demás lo encuentran positivo o se sienten a gusto con él, o de modificarlo, por lo contrario, mejores serán sus relaciones y mejor será el clima organizacional⁵¹.

Imagen de la organización: si las personas integrantes de la organización tienen excelente imagen de la misma, mejor será el clima organizacional⁵².

Inducción: si desde el mismo momento de su vinculación a la organización, las personas son tratadas con respeto y cordialidad, y si la inducción las lleva, tanto a ambientarlas rápidamente con los demás, como a un profundo conocimiento de la organización y de su puesto de trabajo, mejor será el clima organizacional⁵³.

⁴⁹ Ibíd.

⁵⁰ Ibíd.

⁵¹ Ibíd.

⁵² Ibíd.

⁵³ Ibíd.

Instalaciones: es el ambiente físico, en el cual se desenvuelve la vida diaria de la organización, es agradable, estético, seguro funcional y con las comodidades necesarias para sentirse a gusto, mejor será el clima organizacional⁵⁴.

Liderazgo: si quienes tienen cargos administrativos o de dirección, en los diferentes niveles, son personas motivantes, receptivas, accesibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, mejor será el clima organizacional⁵⁵.

Participación: Es todo lo relacionado directamente con su trabajo, todos los miembros de la organización tienen la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones, mejor será el clima organizacional⁵⁶.

Percepción del entorno: es una construcción o un conjunto de informaciones seleccionadas y estructuradas en función de la experiencia anterior, las intenciones y maneras de pensar de los dirigentes de cada organización. La percepción depende en gran medida de aquello que cada organización considera relevante en su entorno. No obstante, las organizaciones no seleccionan y perciben sus entornos; lo hacen las personas que administran las organizaciones⁵⁷.

Relaciones Interpersonales: si las personas cuentan con un excelente espacio para sus relaciones con los demás, en donde haya libertad de expresión, justicia, verdad, respeto y consideración a las maneras de pensar, de sentir y de actuar,

⁵⁴ Ibíd.

⁵⁵ Ibíd.

⁵⁶ Ibíd.

⁵⁷ CHIAVENATO, I. Introducción a la teoría general de la administración. Séptima edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 2004

apoyo, trato digno y cordial, en fin, un lugar donde sean realmente trascendentales las relaciones del hombre con el hombre, mejor será el clima organizacional⁵⁸.

Relación simbiótica: si hay una relación directa entre empleados y empresarios, que mediante diferentes aportes y funciones buscan sacar provecho de su vida en común, con más y mejores beneficios para todos, mejor será el clima organizacional⁵⁹.

Salario: si el salario recibido por las personas es una justa retribución por su trabajo, y mejora, cuando las condiciones económicas de la organización también lo hacen, mejor será el clima organizacional⁶⁰.

Selección del personal: si la persona que la organización vincula para ejercer determinadas labores, además de contar con el talento necesario para ejercerlas, se destacan por su calidad humana, mejor será el clima organizacional⁶¹.

Solución de conflictos: si los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos, se afrontan y solucionan oportunamente, en lugar de evadirlos, procurando soluciones satisfactorias para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas, mejor será el clima organizacional⁶².

Talento humano: incluye el legado en educación, formación laboral, salud y otros factores que permiten incrementar la productividad de las empresas. Para lo cual, se deben considerar las características y atributos de los individuos, no sólo con respecto a su nivel educativo, sino además, al grado en que éstos logren desempeñar una labor productiva donde se evidencien sus competencias y

⁵⁸ Óp. Cit., ALVAREZ, 1995

⁵⁹ Ibíd.

⁶⁰ Ibíd.

⁶¹ Ibíd.

⁶² Ibíd.

capacidades a través de diversas formas de conocimiento que haya ido acumulando⁶³.

Trabajo Traficante: si la organización procura ubicar a las personas en el cargo que más les guste (siempre y cuando estén debidamente capacitadas para ejercerlo) y con funciones realmente enriquecidas, de tal manera que les represente un desafío interesante, encontrarán la mejor posibilidad de realización personal, disfrutarán más su trabajo, lo realizarán con amor y calidad, serán más creativas y productivas y mejor será el clima organizacional⁶⁴.

Valoración: si a las personas que son creativas y que cumplen con calidad y oportunamente sus labores, se les valora, se les destaca o se les incentiva en una u otra forma, mejor será el clima organizacional⁶⁵.

⁶³ BECKER, Gary S. El capital humano. Segunda Edición. Alianza Editorial, S.A. Madrid, España. Pág. 15-251. 1983.

⁶⁴ Op. Cit., ALVAREZ, 1995

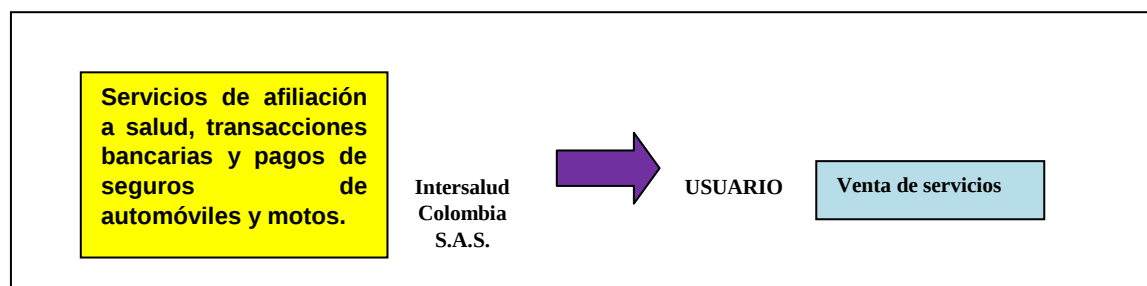
⁶⁵ Ibíd.

CAPÍTULO 2. RESULTADOS

2.1 Factores del clima organizacional en la empresa Intersalud Colombia S.A.S.

Para establecer los factores presentes en el clima organizacional de la empresa se dará inicialmente el reconocimiento del proceso de la prestación de los servicios de la empresa Intersalud Colombia S.A.S., de este modo, a través de una entrevista no estructurada al gerente de la empresa y la observación directa en el reconocimiento previo del contexto a estudiar, se definió el siguiente proceso productivo:

Gráfica 1. Proceso de la prestación de servicios de Intersalud Colombia S.A.S.



Fuente: elaboración propia

Con la prestación de servicios directos, la empresa cuenta con la oportunidad de tener una mejor visión del cliente y poder adaptarse a sus necesidades con mayor facilidad, realizando una venta más cercana, que busca mejorar la percepción de calidad de los mismos. En términos de resultados, el logro de este proceso de distribución permite que la empresa atraiga la atención de los clientes, despierte el interés por hacer uso de los servicios e impulsar la adquisición de éstos, apoyar acciones de venta y fomentar la demanda.

Bajo este proceso productivo, la empresa, que cuenta con seis sedes y un grupo de 13 colaboradores, establece la necesidad de integrar sus operaciones dentro de un clima organizacional armónico que fomente cooperación, compromiso y sentido de pertenencia en las relaciones laborales logrando mayor productividad, efectividad y mitigando los efectos adversos presentes expuestos en la problemática de este estudio.

Así mismo, sumado a las actividades que diariamente se realizan, y desde la observación directa y la percepción del gerente de la empresa en el reconocimiento previo del contexto a estudiar, se establecieron los siguientes factores que priman en el clima organizacional afines a la misma y el estado actual de éstos:

- Estructura. La empresa no cuenta con una estructura organizacional formalmente definida, sin embargo, se distinguen cuatro cargos directos: Gerente general, gerencia comercial, auxiliar operativo y auxiliar administrativo y se cuenta con la prestación de servicios de un contador. Dichos niveles tienen actividades establecidas, pero no están contempladas dentro de un documento o manual de funciones específico, siendo un elemento determinante que permite establecer las condiciones de desempeño de los colaboradores y facilita el debido desarrollo de las actividades. El efecto negativo o positivo de este factor, está sujeto en la medida en que la empresa logre evidenciar y controlar los efectos de las áreas y puestos de trabajo en el entorno laboral, además de lograr contemplar el flujo de información y comunicación como una de las bases para la armonía y equilibrio laboral.

- Responsabilidad. La empresa establece responsabilidades desde el momento en que se realiza el proceso de contratación e inducción respectivas en los distintos cargos mencionados, brindando la autonomía a sus colaboradores de ejecutar las actividades para los que fueron vinculados y de ese modo, llevar a cabo un

proceso de supervisión centrado en las funciones sobre la misión en cada puesto de trabajo. Uno de los elementos fundamentales de este factor para el clima organizacional, es que permite evidenciar el grado de satisfacción en el puesto de trabajo y el aporte que los colaboradores ofrecen a la empresa.

- Recompensa. Uno de los factores que tienen una fuerte incidencia en el clima organizacional de la empresa es el salario que se ofrece, el cual debe ser justo y apropiado respetando los lineamientos legales vigentes, por lo cual, atendiendo a estos aspectos, la empresa fija el monto de pago que se obtendrá de salario en cada puesto de trabajo como el primer incentivo que recibirá el colaborador para motivarle a realizar un trabajo de calidad y compromiso. Desde luego, sumado a este factor, el equilibrio estará ligado a otros que fomenten un reconocimiento adicional.

- Desafío. La empresa busca cada día mejorar sus condiciones laborales, incrementar su demanda, posicionarse con mayor fuerza y aceptar riesgos afines a sus objetivos organizacionales, además de apertura de nuevos servicios a futuro, lo que permite mantener un clima saludable y competitivo vital para toda empresa.

- Relaciones. Bajo este factor, la empresa busca y fomenta el respeto interpersonal en todos sus niveles, donde se establezcan relaciones laborales basadas en el apoyo y buen trato entre sus colaboradores buscando mayor efectividad y con ello productividad evitando episodios de malos entendidos, estrés u otros que afecten la armonía laboral.

- Cooperación. La empresa fundamenta que, dado a que los colaboradores son rotados constantemente de sede y de funciones, se debe promover el apoyo que dé lugar a establecer un equipo de trabajo altamente competitivo dirigido al

cumplimiento de las metas organizacionales y con ellos fortaleciendo las relaciones.

- Conflicto. Los colaboradores, en su condición humana, pueden presentar situaciones personales o laborales de inconformidad, por lo cual, este factor es determinante ya que es normal que dentro de la empresa se presenten desavenencias entre sus integrantes por diversos motivos, razón por la cual, se deben considerar dichos episodios en el momento en que se presentan a fin de disipar situaciones tensionantes que afecten el clima organizacional de la empresa.

- Identidad. A través de este factor, la empresa establece el sentido de pertenencia de sus colaboradores, evidenciado en la sensación del equipo de trabajo por realizar aportes significativos en el cumplimiento de sus funciones como miembros activos en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Así mismo, promover la sensación de crecimiento personal con el desarrollo de las actividades laborales que promueva mayores incentivos para su desempeño.

- Estándares. La empresa requiere de establecer parámetros de cumplimiento de las funciones, ya que, en la medida en que los fije de manera adecuada con respecto los puestos de trabajo y funciones en cada uno de estos teniendo en cuenta el tiempo y los esfuerzos para alcanzarlos, los colaboradores tendrán la percepción de equidad y racionalidad en los requerimientos para el logro de metas bajo un óptimo desempeño.

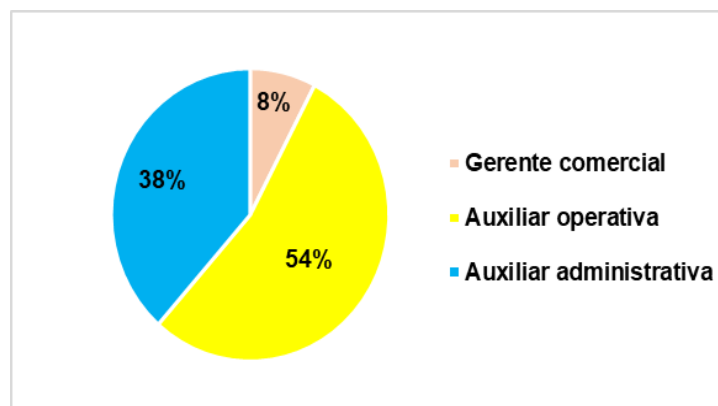
Bajo estos factores, la empresa Intersalud Colombia S.A.S., lleva a cabo su participación en el mercado, los cuales inciden directamente en la percepción de sus colaboradores desde lo individual, laboral y moral, que en conjunto, construye la realidad de su clima organizacional. De este modo, la manera en que cada colaborador perciba estos factores, determinará una actitud, bien sea positiva o

negativa, que será reflejada en el clima organizacional de la empresa por lo que resulta primordial asumir este fenómeno como objeto de estudio para fomentar mayor y mejor interacción del talento humano y obtener mayor competitividad y productividad.

2.2 Análisis de los factores del clima organizacional con respecto a la percepción que tienen los colaboradores de la empresa objeto de estudio.

Teniendo en cuenta los factores que inciden en el clima organizacional de la empresa Intersalud Colombia S.A.S. mencionados anteriormente en relación con la actividad comercial que realiza, los puestos de trabajo y la manera en cómo se lleva a cabo su proceso productivo, se dará paso a un análisis de estos factores en distintas categorías teniendo en cuenta la percepción de sus colaboradores. De este modo, se obtuvieron los siguientes resultados:

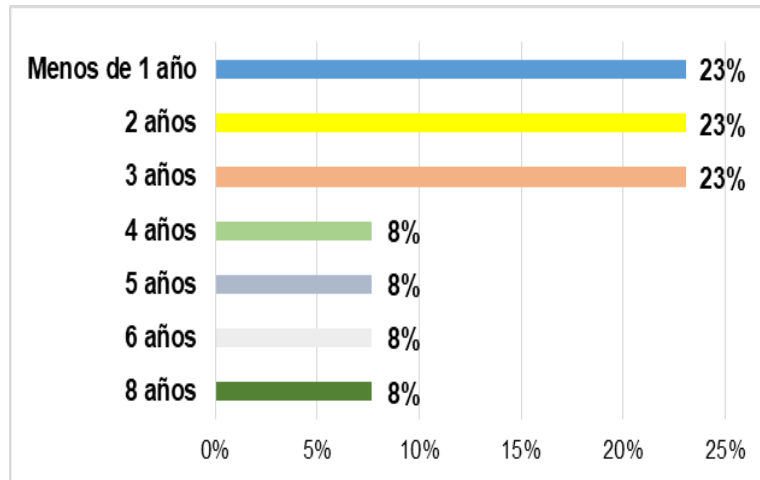
Gráfica 2. Cargo



Fuente: elaboración propia

Los encuestados ocupan 3 tipos de cargos para llevar a cabo el proceso productivo expuesto anteriormente, cuya relación laboral permite la consecución de actividades y funciones que diariamente se ejecutan.

Gráfica 3. Tiempo en el cargo



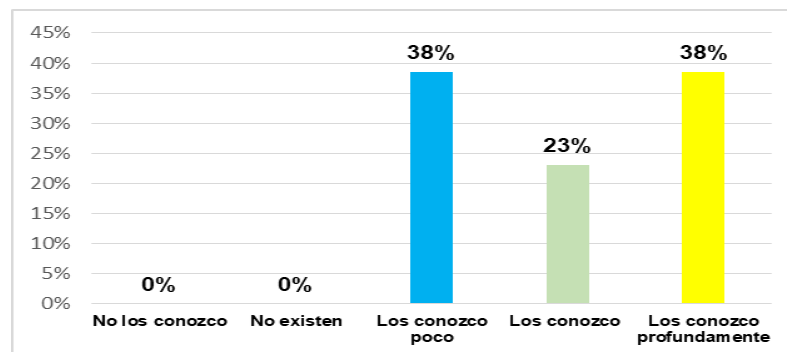
Fuente: elaboración propia

En cuanto al tiempo de vinculación del personal de la empresa predominan colaboradores con 3 años o menos indicando que su talento humano es relativamente nuevo, elemento que influye en la manera en cómo se relacionan y se reconocen entre sí tanto laboral y personalmente.

- Claridad organizacional

Gráfica 4. Claridad organizacional

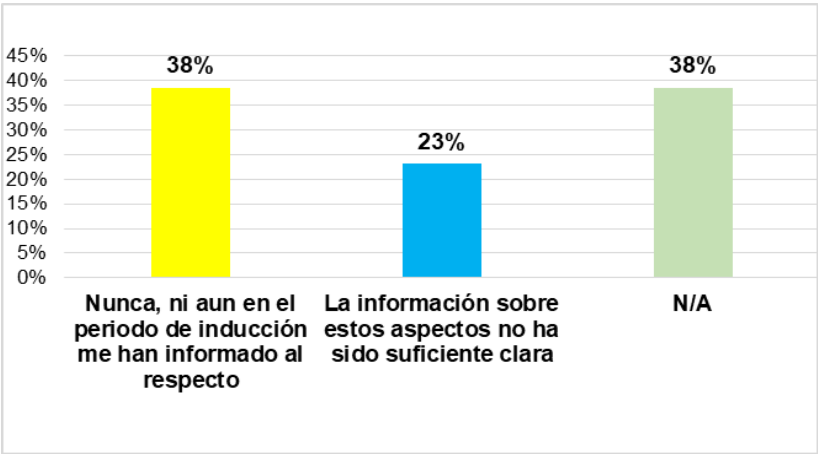
¿Cuál es el grado de conocimiento del direccionamiento estratégico?



Fuente: elaboración propia

Se presenta poco conocimiento a profundidad de la misión, de los objetivos, las políticas y estrategias de la organización por parte de los colaboradores indicando con ello, que las actividades no están basadas en estos elementos.

Gráfica 5. Causas de la claridad organizacional



Fuente: elaboración propia

Como causas de no reconocer profundamente la misión, de los objetivos, las políticas y estrategias de la organización se tuvo principalmente que nunca, ni aun en el periodo de inducción se le informó al respecto, y a que la información sobre dichos aspectos no es clara, lo que incurre en que los colaboradores no alineen sus funciones hacia un crecimiento conjunto.

Con respecto a la claridad organizacional, la empresa Intersalud Colombia S.A.S. cuenta con una gerencia comercial, auxiliares administrativos y un gerente comercial para el desarrollo de sus actividades comerciales, donde el 23% de los colaboradores tiene menos de un año en el cargo, debido a la alta rotación en las actividades que desarrollan, pues el personal debe desempeñar diversas funciones según la sede a la que se le designe periódicamente. Este hallazgo establece la necesidad de definir actividades específicas para cada puesto, que si bien, pueden apoyar otras actividades, no fomente la sobrecarga laboral, ya que el tener claro las funciones específicas en un cargo determinado constituye una de

las herramientas fundamentales para la gestión del talento humano, al promover el esclarecimiento de las acciones que comete un colaborador en su puesto de trabajo y los aspectos colectivos que trae dicho hecho de tal modo que se mitigue y controlen las cargas laborales y se vea alterado el desempeño, la toma de decisiones y el equilibrio organizacional⁶⁶.

A pesar de que el 77% restante de los colaboradores lleva vinculado a la empresa dos años o más, solo un 38% conoce profundamente la misión, objetivos, políticas y estrategias de la organización, refiriendo como causas que, ni aun en el periodo de inducción se le informó al respecto o debido a que la información sobre dichos aspectos no es clara. Ante esto, es necesario resaltar que seguido de un proceso de contratación es necesario llevar a cabo una inducción, que le permita al colaborador acercarse al quehacer de la empresa desde el cumplimiento de su misión y alcance de su visión previamente establecidos como un eje transversal de la empresa, puesto que, al potenciar dicho conocimiento, el colaborador logrará asimilar la cultura organizacional de la empresa sintiéndose parte de la marca y con ello desempeñar funciones de calidad con mejores resultados, estableciendo así una participación efectiva de los integrantes, tanto en logros como en situaciones contrarias, para motivarle como parte integral del desarrollo y sostenimiento empresarial⁶⁷.

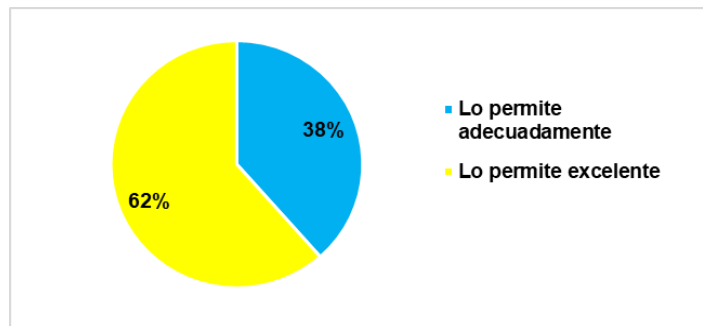
⁶⁶ MÜNCH, L. y GARCÍA, M. Fundamentos de Administración, 2ª. ed., Editorial: Trillas, México, 2009.

⁶⁷ WERTHER, W. Administración de Personal y Recursos Humanos. México, D.F: Mc Graw-Hill Interamericana Editores S.A. 1996

- Estructura organizacional

Gráfica 6. Estructura organizacional

¿La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y procesos?



Fuente: elaboración propia

Existe poca percepción positiva en cuanto a la integración de los individuos y grupos, la agilización de los diversos procesos con la estructura organizacional con el fin de alcanzar la misión y los objetivos debida a la escasa comunicación del direccionamiento estratégico de la empresa y a la falta de integración de dicho elemento en la actividad productiva de la empresa.

Gráfica 7. Causas de la estructura organizacional



Fuente: elaboración propia

Dicha causa incide en que son diversas las funciones que desarrollan los colaboradores en su jornada laboral diaria exigiendo que para cada actividad se realice un procedimiento distinto.

En cuanto a la estructura organizacional, según las percepciones de los colaboradores, el 62% indica que la estructura organizacional de la empresa permite la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el de alcanzar la misión y los objetivos de manera adecuada más no excelente, cuya causa se centra en que las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración. Este hallazgo permite evidenciar la importancia de contar con una estructura racionalmente organizada, lo que implica normas de actividad definidas con claridad en las que, idealmente cada serie de acciones está funcionalmente relacionada con los propósitos de la organización⁶⁸. Por ello, la estructura organizacional debe partir desde la propuesta de objetivos claros en función de la misión y visión de la empresa que fortalezcan su operatividad y que sirvan de instrumentos facilitadores para el logro y cumplimiento de ellos a través de un manejo adecuado de recursos en coordinación con su talento humano, aspectos materiales y desde luego financieros.

Debido a lo anterior, se resalta la estructura organizacional como un elemento determinante para el funcionamiento efectivo y mejoramiento del clima organizacional, puesto que constituye el conjunto de funciones y relaciones que determinan formalmente las actividades que deben cumplirse en cada unidad y el modo de comunicación⁶⁹, dando lugar a una mejor integración y coordinación del talento humano, pues de este modo se aprovechan todos los recursos lográndola hacer mucho más eficiente.

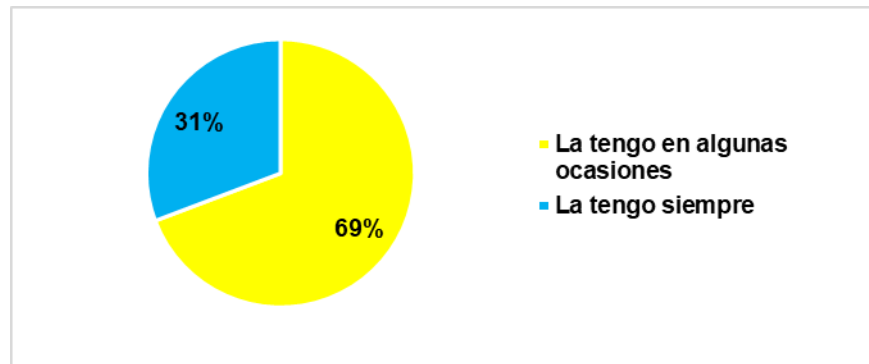
⁶⁸ MERTON, R. Teoría y Estructura Sociales. México: Fondo de Cultura Económica. 2002. Pág. 275

⁶⁹ PÁEZ, F. Las nuevas competencias del especialista en formación. Revista. INTERFORUM. 2002

- Participación

Gráfica 8. Participación

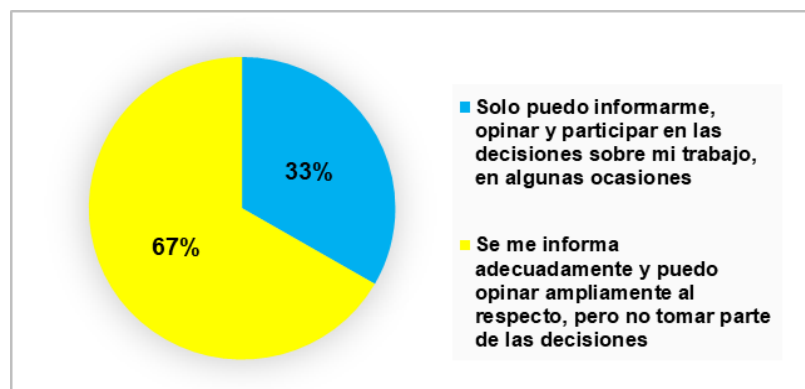
¿Tiene la posibilidad de hacer parte en la toma de decisiones?



Fuente: elaboración propia

Se presenta una baja participación de los colaboradores en intervenir en todo lo relacionado directamente con el trabajo, de forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones, siendo que son los actores principales del desarrollo de los servicios que se presta.

Gráfica 9. Causas de la participación



Fuente: elaboración propia

Las causas encontradas indican que la empresa, aunque establece puestos de trabajo definidos, no es efectiva a la hora de integrar las decisiones internas que se toman con la información que puede obtenerse de sus colaboradores como actores principales del proceso productivo en la prestación de los servicios.

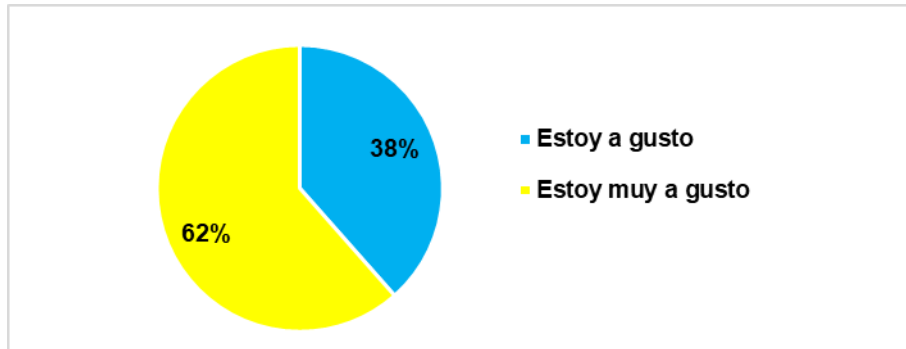
Con respecto a la participación, en este aspecto, el 69% de los colaboradores indicaron que en algunas ocasiones tienen la posibilidad opinar libremente y tomar parte en las decisiones en forma oportuna y objetiva, señalando como causas de ello, que se le informa adecuadamente y pueden opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte de las decisiones y a que solo puede informarse, opinar y participar en las decisiones sobre el trabajo que desempeñan. Un hallazgo que pone en contexto la importancia que tiene en la actualidad la participación de los integrantes de cualquier empresa en la toma de decisiones, no por eximir o relegar la función de los altos mandos, sino porque es una forma de aprovechar las competencias, experiencia y conocimiento de más personas a fin de encontrar soluciones integrales.

De este modo, al contar con la apreciación de los colaboradores desde su posición como parte de un equipo de trabajo, se fomenta el compromiso de los mismos para obtener mejores resultados a través de la motivación que se confiere al hacerlos partícipes activos de las decisiones. El solo hecho de cumplir con metas y desempeñarse óptimamente en un puesto no es suficiente para lograr el éxito empresarial dando paso al uso de la inteligencia emocional, que permite asumir un comportamiento y actitud abierta, responsable y cooperativa para que los colaboradores logren integrar a la normatividad de la empresa y a su modo de trabajar una actitud de seguridad y satisfacción⁷⁰.

⁷⁰ EMPÍRICA. Conditions for the development of new ways of working and electronic commerce in Spain. Madrid. Empírica & D y R. 2000

- Instalaciones

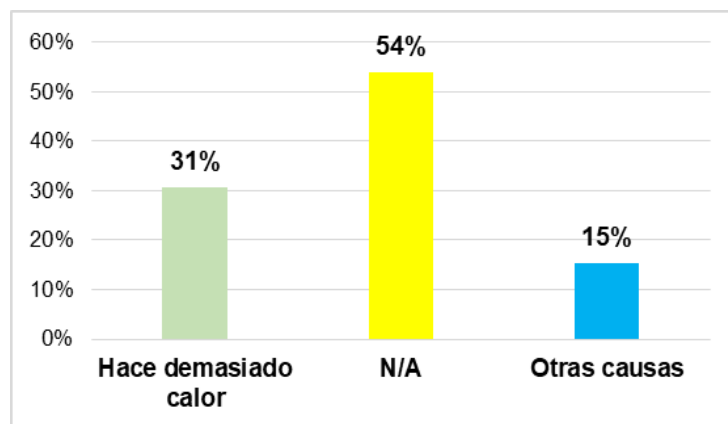
Gráfica 10. Instalaciones
¿Se siente a gusto con las instalaciones?



Fuente: elaboración propia

Las instalaciones son determinantes para llevar a cabo un trabajo eficiente, sin embargo, la totalidad de los colaboradores no se siente completamente a gusto con ello, haciendo necesario readecuar algunas instalaciones del entorno de trabajo en relación a lo que se requiere físicamente.

Gráfica 11. Causas de las instalaciones



Fuente: elaboración propia

Un 46% de los colaboradores establecen necesidades de mejorar las instalaciones, aunque no expusieron todas en su totalidad, el calor es uno de los elementos que les incomoda para la realización de sus funciones.

En esta categoría se encontró que, el 38% de los colaboradores de la empresa se encuentra a gusto con el sitio donde realiza su trabajo, donde el 31% de ellos, indicando como causa que hace mucho calor, y un 15% por otras causas no mencionadas. En este aspecto, el espacio físico es determinante para llevar a cabo el desempeño laboral, ya que una adecuada organización y equipamiento de los elementos físicos de la empresa, no solo beneficia el clima laboral y la sensación de bienestar tanto de colaboradores como de usuarios, sino que influye en la productividad, ofreciendo mayor comodidad cuando se realizan las actividades⁷¹.

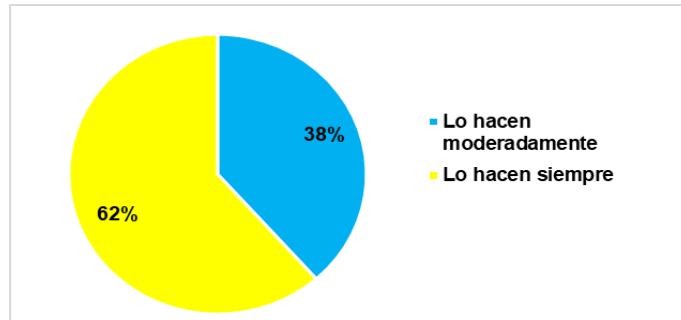
Además, el clima organizacional no solo refleja actitudes de los colaboradores, sino de entorno interno en general que incide con la manera en que las organizaciones son percibidas por actores externos donde el servicio es el resultado principal.

⁷¹ SALAZAR, J. y GUADALUPE, J. Machado Rodríguez Yadira Bárbara, Cañedo Andalia Rubén. Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. ACIMED [Internet]. 2009

- Comportamiento sistémico

Gráfica 12. Comportamiento sistémico

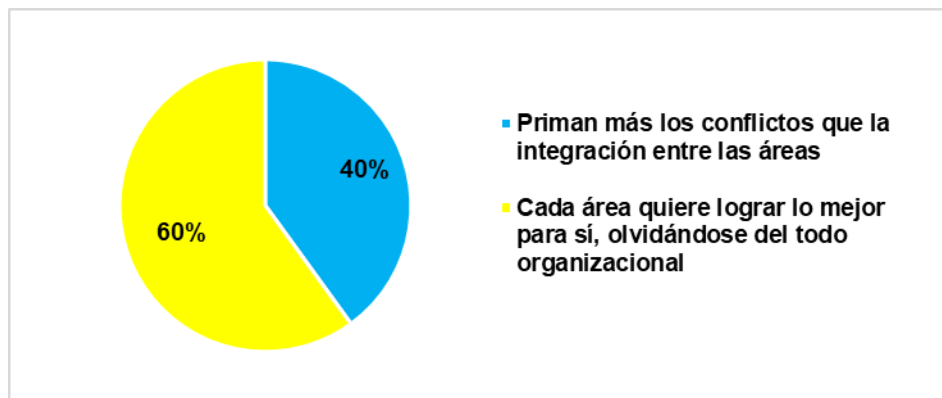
¿Las personas y las áreas interactúan positivamente y como un todo?



Fuente: elaboración propia

No hay una completa percepción positiva con respecto a la interacción de las personas y las áreas con el fin de que funcionen como un todo, para alcanzar de la mejor manera, la misión y los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales o sectoriales, como resultado del poco conocimiento que tienen al respecto.

Gráfica 13. Causas del comportamiento sistémico



Fuente: elaboración propia

Las causas encontradas denotan el individualismo bajo el cual se están llevando las actividades por parte de sus colaboradores desinteresándose por crear un

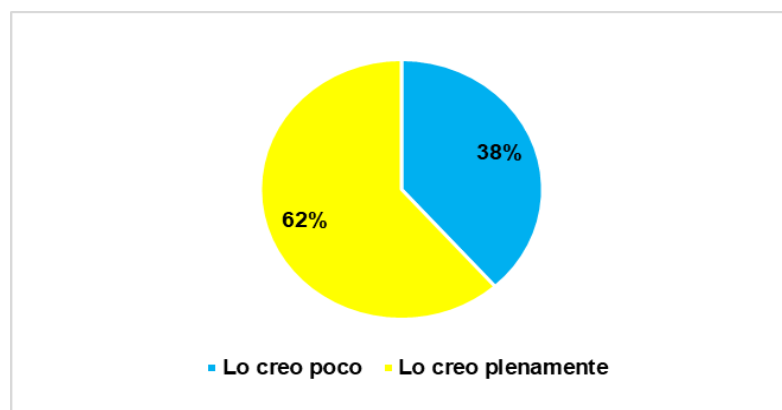
ambiente laboral colectivo, lo que repercute en que las relaciones se vean afectadas y no se establezca una comunicación efectiva.

En cuanto al comportamiento sistémico, el 62% indican que las personas y las áreas interactúan positivamente y como un todo, con el fin de alcanzar de la mejor manera, la misión y los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales o sectoriales de manera moderada, debido a que, cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional, y a que priman más los conflictos que la integración entre las áreas. Con este resultado debe entenderse que, aunque cada colaborador y área debe responsabilizarse y propender por obtener los mejores resultados en el cumplimiento de sus funciones, de la interrelación y operatividad de éstas en conjunto, depende que las empresas logren un rendimiento y productividad efectiva ajustada realmente a la satisfacción de necesidades internas y externas⁷².

- Relación simbiótica

Gráfica 14. Relación simbiótica

¿Jefes y empleados trabajan en relación estrecha y amistosa?



Fuente: elaboración propia

⁷² MÜNCH, L. Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor, México, Prentice Hall. 2007.

No hay una completa creencia y apreciación de los colaboradores con que empresarios y empleados trabajen en relación estrecha y amistosa, con el fin de lograr, conjuntamente los mejores beneficios para todos. Razón que incide en el trabajo individual que presentan las áreas.

Gráfica 15. Causas de la relación simbiótica



Fuente: elaboración propia

Dado a que no se lleva a cabo un proceso productivo de esfuerzo en conjunto sino de intereses individuales en las áreas, la empresa carece de mayor integración en las actividades siendo que tanto áreas como funciones deben retroalimentarse desde todos los ángulos posibles para lograr mayor eficiencia laboral.

Con respecto a la relación simbiótica, se encontró que el 38% cree poco en que los empresarios y empleados trabajan en relación estrecha y amistosa, con el fin de lograr, conjuntamente los mejores beneficios para todos debido a que sí hay intereses por alcanzarlos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes. Este resultado, ligado al anterior, denota que hace falta una mayor integración de las áreas en pro del beneficio de la empresa a través del esfuerzo conjunto, donde cada colaborador en el cumplimiento de sus funciones no pierda la noción de que sus resultados son parte de un todo producto de un trabajo en equipo que les

permita establecer relaciones satisfactorias con los demás, tener sentido de pertenencia y responsabilidad en el cumplimiento de metas y objetivos con un espíritu autocrítico y asumir iniciativa y autodeterminación⁷³.

- Liderazgo

Gráfica 16. Liderazgo

¿Su jefe inmediato, es una persona motivante, receptiva, accesible y orientador?

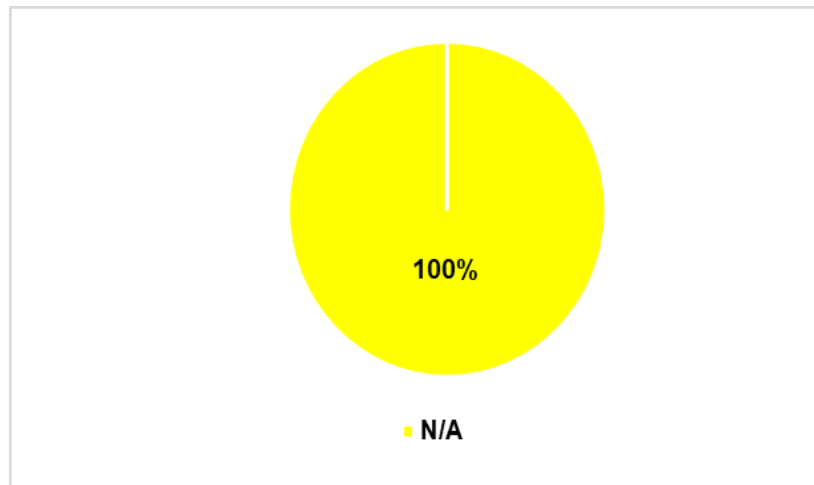


Fuente: elaboración propia

Se evidencia que el jefe cuenta con habilidades y competencias para establecer relaciones laborales con sus colaboradores como una persona motivante, receptiva, accesible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales.

⁷³ MADDUX. R. Como formar Equipo de Trabajo: Liderazgo en acción. Editorial Gedisa. Barcelona. 2001.

Gráfica 17. Causas del liderazgo



Fuente: elaboración propia

Dado a que se tienen la mejor percepción del jefe, no se relaciona causa alguna que afecte el liderazgo ejercido por éste.

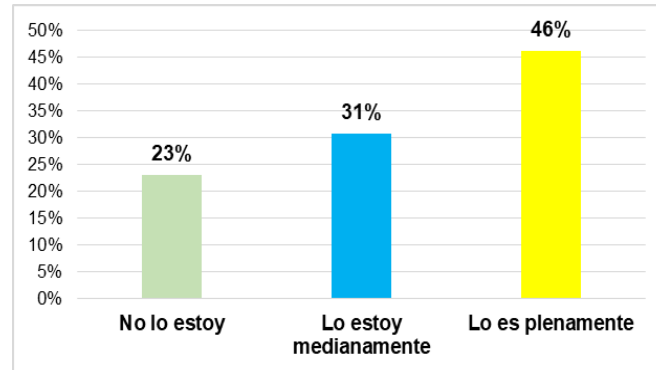
En cuanto al liderazgo, se encontró que la totalidad de los colaboradores considera que su jefe, es una persona motivante, receptiva, accesible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales. De este modo, se establece la buena gestión de los jefes de la empresa en la creación de un entorno laboral asertivo en el que desde su dirección se logra establecer relaciones de confianza y motivación para que se logren los mejores resultados. Pues es claro que el reto que enfrenta un líder, requiere de un trabajo diario donde ponga sus habilidades estén encaminadas a lograr el cambio, al mismo tiempo que influya en el rumbo para lograrlo y la amplitud del mismo. Una actitud de líder evidencia la capacidad de los individuos por convencer efectivamente a otras personas a través de una gestión eficaz que integre la comunicación y las relaciones interpersonales⁷⁴.

⁷⁴ MAXWELL, J. Liderazgo, principios de oro. Estados Unidos de América. Grupo Nelson. 2007

- Trabajo traficante

Gráfica 18. Trabajo traficante

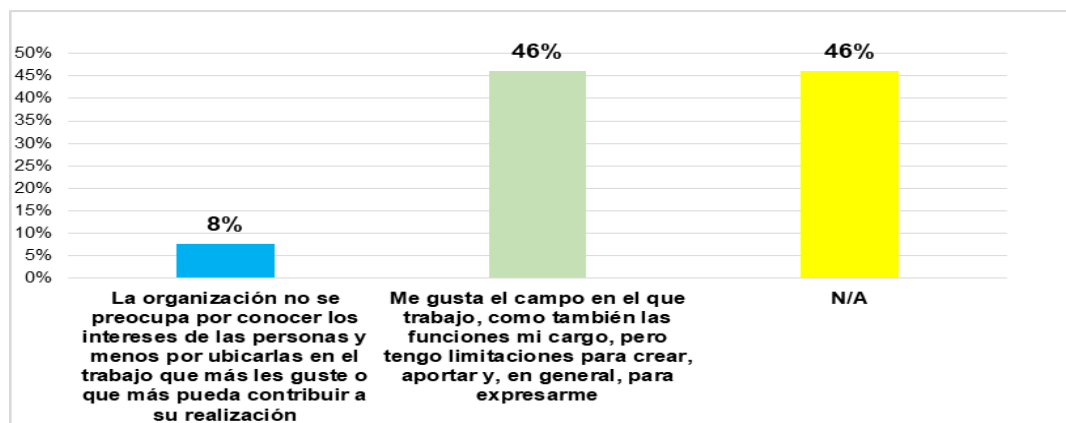
¿Está usted ubicado en la organización en el trabajo que más le gusta?



Fuente: elaboración propia

No existe una completa aceptación de los colaboradores de contar con un lugar de trabajo en que se sienta realmente a gusto y desempeñando funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad.

Gráfica 19. Causas del trabajo traficante



Fuente: elaboración propia

Las causas evidencian que falta motivación de los colaboradores con respecto a la función y puesto de trabajo que desempeñan cuyos perfiles pueden estar siendo desperdiciados al no integrar la formación y los intereses de los colaboradores a las actividades para las que son contratados.

Según los resultados, el 23% no se siente ubicado en la organización en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad y un 31% lo está medianamente, indicando que se debe a que le gusta el campo en el que trabaja, como también las funciones del cargo, pero tiene limitaciones para crear, aportar y, en general, para expresarse, y debido a que la organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que más les guste o que más pueda contribuir a su realización.

Este hallazgo es la muestra de que a pesar de que hay un buen liderazgo, las inconveniencias encontradas en el comportamiento sistémico y las relaciones simbióticas tienen un efecto directo sobre el trabajo traficante, razón por la que algunos trabajadores no se sienten plenos en sus puestos de trabajo o con las actividades que realizan, cuando es justamente este uno de los factores determinantes que motivan a un individuo a asistir con compromiso y satisfacción a su lugar de trabajo.

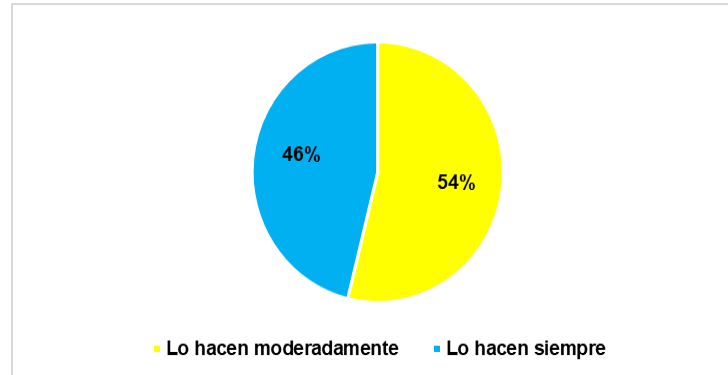
De hecho, se debe propender por la integración de tres elementos vitales para lograr mejorar la percepción de los colaboradores de la empresa, iniciando con el compromiso de trabajo bajo el cual éstos logran identificarse con las funciones que desempeñan, como parte de su desarrollo y valoración individual en el puesto de trabajo, la satisfacción laboral, que estará sujeta la actitud de los colaboradores en sus lugares de trabajo y el compromiso organizacional, donde se evidenciará el

grado de identificación de los colaboradores con la empresa, cumplimiento de metas y objetivos como actor activo de la organización⁷⁵.

- Desarrollo personal

Gráfica 20. Desarrollo personal

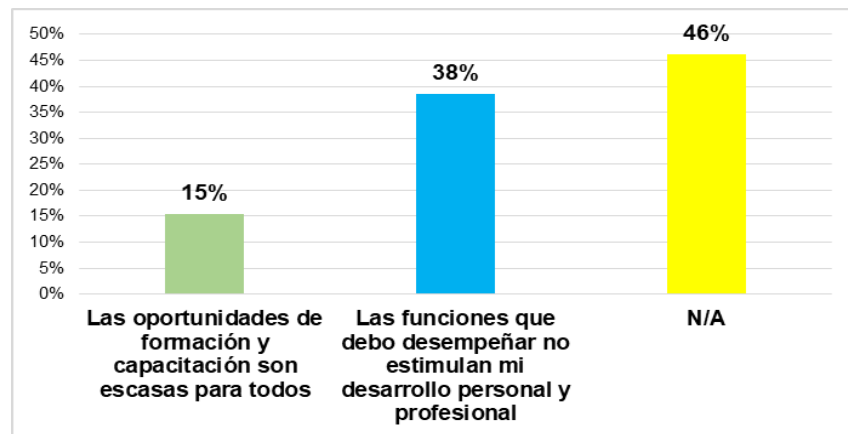
¿La organización estimula su formación personal y profesional?



Fuente: elaboración propia

Dado a que no se sienten plenos en el puesto de trabajo todos los colaboradores, no hay una completa percepción positiva de que la organización estimule la formación personal y profesional en forma permanente.

Gráfica 21. Causas del desarrollo personal



Fuente: elaboración propia

⁷⁵ ROBBINS, S.P. Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall, Octava edición. 1998

Las causas encontradas indican que la empresa requiere de una mayor y mejor intervención administrativa que les permita a los colaboradores explotar positivamente su potencial y con ello, obtener mejores resultados de las actividades que desarrolla.

Con respecto al desarrollo personal, se encontró que el 54% de los encuestados, considera que la organización estimula su formación personal y profesional en forma permanente de manera moderada, debido a que las funciones que debe desempeñar no estimulan el desarrollo personal y profesional y porque las oportunidades de formación y capacitación son escasas para todos. Este resultado incide en la manera en cómo los trabajadores se sienten en sus puestos de trabajo, por lo que la empresa debe planificar el desarrollo profesional de sus colaboradores, de tal modo que se logre obtener información real con respecto a las oportunidades de crecimiento laboral con que cuente y ofrezca la empresa de tal manera que los colaboradores logren tomar conciencia sobre las oportunidades, intereses, debilidades y valores que puedan obtener y desarrollar en el puesto de trabajo para el que fueron contratados, ligar a ello sus objetivos personales y profesionales, y de este modo, auto planificar o diseñar la manera en cómo los cumplirán⁷⁶.

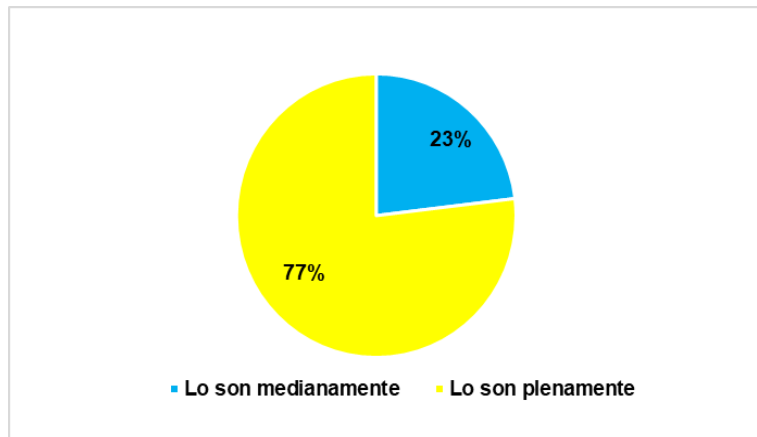
Con este reconocimiento, facilitará a los colaboradores descubrir habilidades y desarrollar competencias que les mantenga activos e interesados en el desarrollo de sus actividades con satisfacción cuyos puestos de trabajo se ajusten a sus expectativas personales y profesionales y con ello, la empresa evitará rotación laboral, aprovechar el talento humano y ofrecer a sus colaboradores la posibilidad de descubrir y lograr el cumplimiento de metas a través del trabajo ejecutado⁷⁷.

⁷⁶ FELDMAN, D.C. Managing Careers in Organizations, Scott-Foresman, Glenview. 1998

⁷⁷ RUSSELL, J.E. Career Development Interventions in Organizations», Journal of Vocational Behavior, núm. 38, pp. 237. 1991

- Relaciones interpersonales

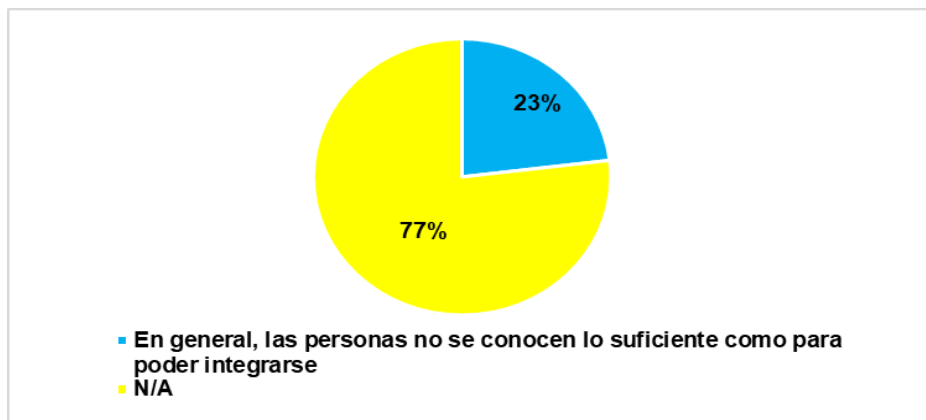
Gráfica 22. Relaciones interpersonales
¿Las relaciones interpersonales son realmente las mejores?



Fuente: elaboración propia

Debido a que cada área propende por obtener buenos resultados de manera individual evidenciando la falta de integración entre ellas y a que un 23% de los colaboradores tiene menos de un año en la empresa, no hay una total aceptación de que las relaciones interpersonales sean las mejores.

Gráfica 23. Causas de las relaciones interpersonales



Fuente: elaboración propia

La causa manifestada por los colaboradores evidencia el desinterés de la empresa por llevar a cabo una presentación integral del equipo de trabajo cada que vez que se vincule un nuevo integrante y aprovechar el entorno laboral para propiciar una comunicación efectiva.

Desde las relaciones laborales, un 23% indica que medianamente las relaciones interpersonales que se dan en la organización son realmente las mejores, debido a que, en general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse. Este hallazgo se basa en el resultado sobre la claridad organizacional expuesto al inicio de este análisis, donde el mismo porcentaje de colaboradores indicó tener menos de un año en el cargo, por lo que se sienten ajenos a ciertas relaciones. Por lo cual, es importante que la empresa proponga mecanismos para lograr establecer óptimas relaciones entre sus colaboradores, pues son la base de crear un clima organizacional efectivos, cooperativo y de apoyo, donde del aporte de cada uno, se obtendrá el éxito empresarial a través de las buenas relaciones donde se anuden esfuerzos creando una interdependencia del equipo de trabajo sin discriminar ninguna actividad o puesto de trabajo⁷⁸.

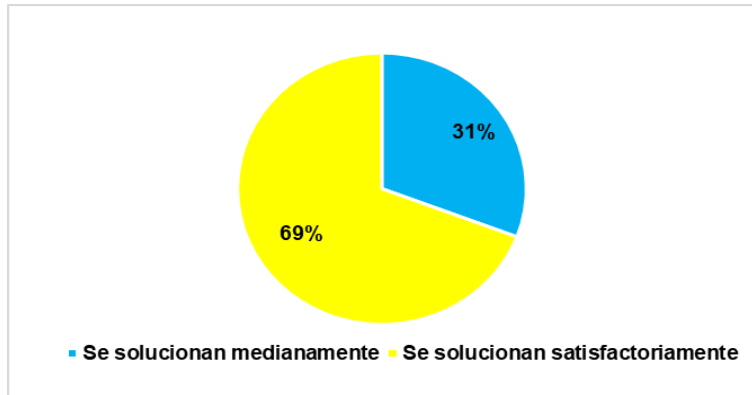
Así mismo, debe armonizarse las relaciones personales creando una atmosfera de compromiso en cada uno de los puestos de trabajo siendo necesarios actuar de manera justa, con tolerancia y disciplina donde los trabajadores se desempeñen como una gran familia pues es el lugar de trabajo donde también se establecen relaciones duraderas y donde el colaborador pasa gran parte de su tiempo y de su vida.

⁷⁸ SALINAS, O. Lo positivo de las relaciones laborales. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá. 2001

- Solución de conflictos

Gráfica 24. Solución de conflictos

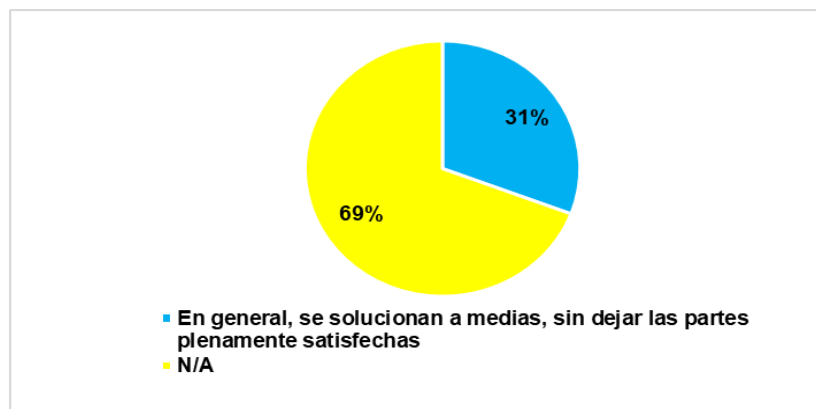
¿Los conflictos que se presentan se solucionan oportunamente?



Fuente: elaboración propia

La escasa gestión en solucionar los conflictos oportunamente aumenta el descontento de los colaboradores por establecer relaciones armónicas y duraderas que faciliten la integración efectiva de su talento humano procurando arreglos satisfactorios por las partes involucradas y el acercamiento entre ellas.

Gráfica 25. Causas de la solución de conflictos



Fuente: elaboración propia

La causa expuesta no facilita la interacción de los colaboradores de manera efectiva, dejando un sinsabor en alguna de las partes que, al no ser atendida, se agudiza con el paso del tiempo creando una problemática constante y latente en las relaciones de los colaboradores afectando el clima laboral de todos los integrantes.

En cuanto a la solución de conflictos, se encontró que un 31% indican que los conflictos que se presentan entre personas y grupos, procurando arreglos satisfactorios por las partes involucradas y el acercamiento entre ellas se solucionan medianamente debido a que se solucionan a medias, sin dejar las partes plenamente satisfechas. Ante este resultado, cabe resaltar que toda empresa está expuesta a que se generen conflictos de tipo individual, colectivo, sobre derechos o sobre intereses, como resultado de la interacción entre los colaboradores donde confluyen comportamientos y actitudes individuales y colectivas propias del entorno laboral. Por lo anterior, las empresas deben contar con mecanismos efectivos de la gestión de conflictos con un carácter preventivo básicamente seguido de una solución de conflictos pacífica y disciplinada⁷⁹.

Por ello, debe considerarse todas las formas posibles para la resolución de problemáticas dentro de la empresa, optando por la elusión, en el caso donde una de las partes involucradas no quiera o se sienta capaz de encarar un problema; el poder, en el caso de que alguna de las partes haga uso de acciones coactivas para someter a otra; a los derechos cuando una de las partes involucradas hace uso de los lineamientos internos o legales para solucionar una situación y el consenso como la forma en donde una de las partes decida conciliar o asumir una actitud subyacente⁸⁰.

⁷⁹ Organización Internacional del Trabajo. OIT. Sistemas de resolución de conflictos laborales: Directrices para la mejora del rendimiento. Centro Internacional de Formación. Primera edición. Italia. 2013

⁸⁰ Ibíd.

- Estabilidad laboral

Gráfica 26. Estabilidad laboral

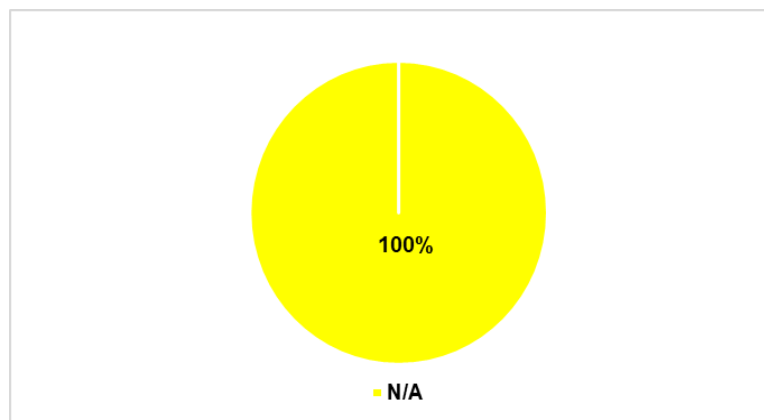
¿La organización ofrece la estabilidad laboral necesaria para desempeñar un trabajo con la suficiente tranquilidad?



Fuente: elaboración propia

La totalidad de los encuestados cree plenamente que la organización brinda la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen un trabajo con la suficiente tranquilidad debido a que cuentan con contratación formal y directa y prestaciones sociales completas.

Gráfica 27. Causas de la estabilidad laboral

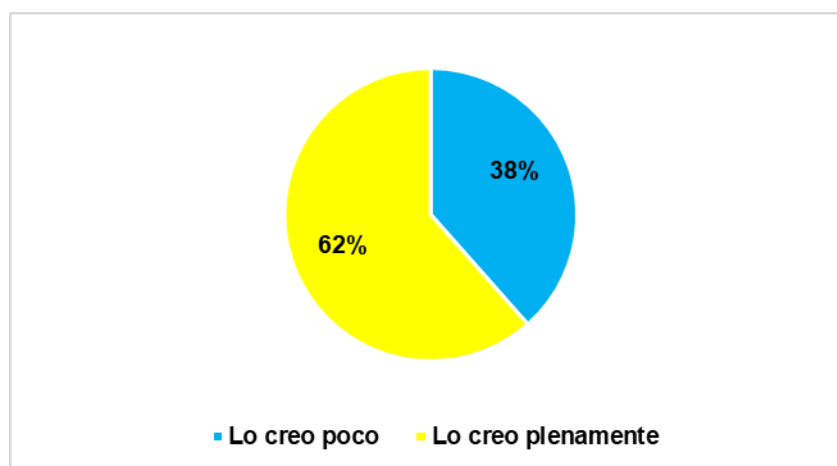


Fuente: elaboración propia

La buena aceptación de contar con una estabilidad laboral no desencadena causa alguna que indique descontento en este sentido. La totalidad de los trabajadores establece que la empresa brinda la estabilidad laboral necesaria para desempeñar un trabajo con la suficiente tranquilidad, que sumado al pleno y efectivo liderazgo con el que cuentan, fomentan un entorno laboral estable, donde se les garantiza ingresos directos a fin de satisfacer sus necesidades y las de su grupo familiar en la realización de funciones de calidad, un programa de incentivos, capacitaciones, entre otros, donde se le ofrezca a los colaboradores las mejores condiciones para ello, donde se sientan seguros y confiables obteniendo mayor productividad a la vez que satisfechos en su entorno laboral⁸¹.

- Salario

Gráfica 28. Salario
¿Cree que el salario que recibe es justo?

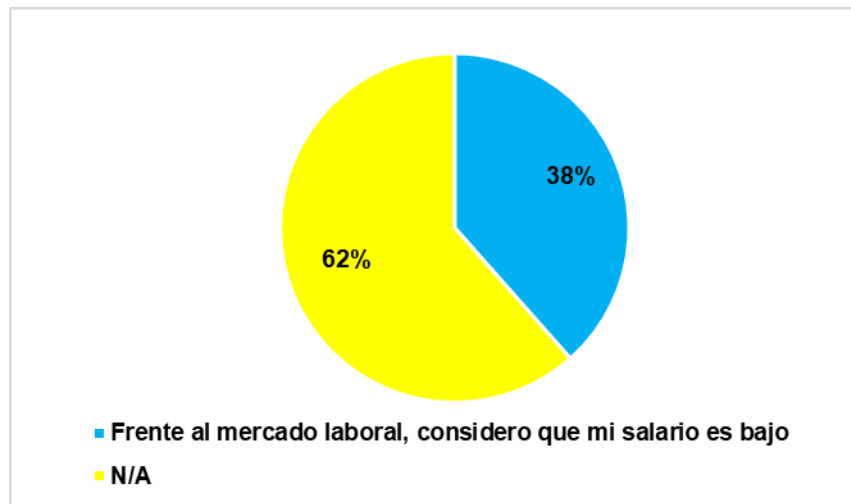


Fuente: elaboración propia

Aunque se estableció una plena percepción positiva con respecto a la estabilidad laboral, algunos colaboradores creen poco que su salario sea justo.

⁸¹ MARISTANY, J. Administración de recursos humanos. 2da Edición .México .Editorial Pearson de México. 2007

Gráfica 29. Causas del salario



Fuente: elaboración propia

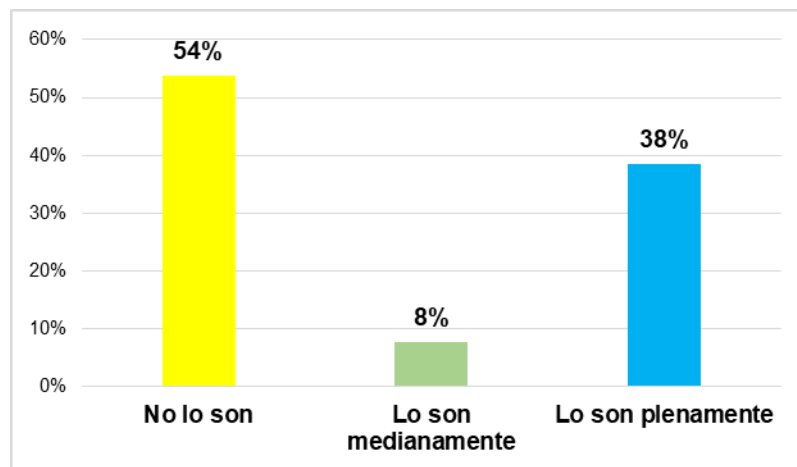
Aunque los salarios se establecen sobre el salario mínimo legal vigente establecido, la causa indica que algunos colaboradores sienten que se les paga menos que en otras empresas en los mismos puestos que pueden derivarse de vínculos anteriores con otras empresas o personas que realizan las mismas funciones en otras entidades y se les remunera más.

Con respecto al salario, el 38% de los colaboradores poco cree que el salario que recibe es una justa retribución por el trabajo que realiza debido a consideran que frente al mercado laboral, su salario es bajo. Desde luego, la empresa vincula mediante contrataciones directas a todo su equipo de trabajo, y con ello, establece los lineamientos que le competen, dentro de los que se encuentra el cumplimiento del salario de acuerdo a la normatividad legal vigente, sin embargo, este hallazgo resulta de la percepción individual de 5 colaboradores que en su inconformidad en el desarrollo profesional que ofrece sus cargos buscan mejores condiciones salariales o debido a las diversas actividades en su recorrido por la sedes incrementando en algunas ocasiones los gastos de desplazamiento entre otros.

Ante este hallazgo, se aclara que la empresa cumple la fijación de sus salarios desde el momento en que se contrata el personal respetando el salario mínimo contemplado en el Decreto 2452 de 2018 de \$828.116 como base salarial para el pago de sus colaboradores, de ahí que, la consideración de que es bajo frente al mercado se desprende de otras percepciones particulares que no fueron expuestas.

- Evaluación de desempeño

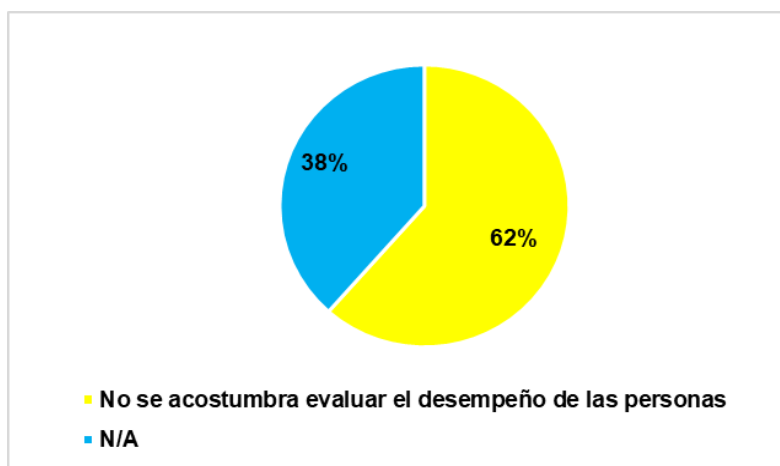
Gráfica 30. Evaluación de desempeño
¿Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño?



Fuente: elaboración propia

Más de la mitad de los colaboradores no sienten que se evalúe su desempeño de manera adecuada dada la cantidad de funciones que desempeñan a lo largo de su jornada laboral haciendo difícil establecer formas de evaluación puntuales para cada una sumado a la poca interacción entre las áreas.

Gráfica 31. Causas de la evaluación de desempeño



Fuente: elaboración propia

La causa indica el desinterés de la administración por establecer mecanismos efectivos de evaluar el desempeño pues tampoco se toma en cuenta las apreciaciones de los trabajadores para la toma de decisiones con lo que se refleja el desconocimiento real de la productividad de los colaboradores y la empresa en general.

De la evaluación de desempeño, una de las formas directas de establecer el desarrollo de las actividades, niveles de productividad y relación laboral, es a través de la evaluación de desempeño, sin embargo, en la empresa, solo el 38% de los colaboradores considera plenamente que los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo son adecuados y el 62% restante indica que adecuados y medianamente adecuados. Este último porcentaje, se debe a que, según los colaboradores, no se acostumbra a evaluar el desempeño de las personas.

Con este hallazgo, resulta determinante para toda empresa, contar con medios y técnicas que les facilite el reconocimiento del estado de las actividades a través de una evaluación de desempeño, con la que se logra medir el grado de

cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales por parte del personal, a fin de tomar decisiones enfocadas al mejoramiento continuo, sostenibilidad y crecimiento organizacional. Con ello, se logra identificar específicamente puntos neurálgicos dentro del entorno laboral con respecto a la integración de los colaboradores con la empresa, pudiendo establecer insuficiencias o falencias de desempeño en el talento humano, además de conocer sus competencias, debilidades y fortalezas logrando una caracterización que aproxime a la dirección a las condiciones actuales y reales de su equipo de trabajo⁸².

- Feedback (Retroalimentación)

Gráfica 32. Feedback (Retroalimentación)
¿Cuenta con la posibilidad de dar y recibir feedback?

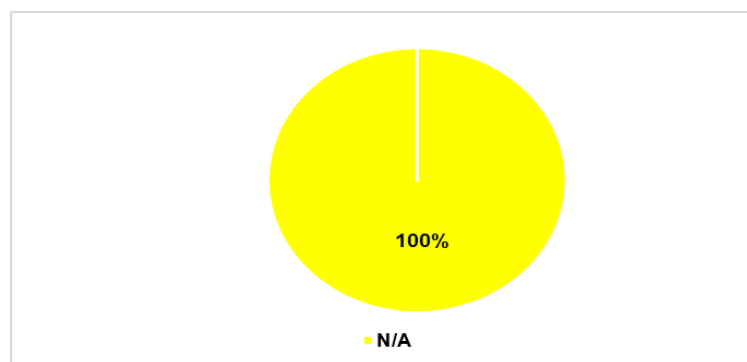


Fuente: elaboración propia

Aunque no hay interacción completa entre las áreas, desde la dirección y de algunos compañeros de trabajo se logra retroalimentar las actividades con alguna frecuencia puesto que, aunque no se toman en cuenta siempre las apreciaciones de los colaboradores en la toma de decisiones, si son escuchados en relación con lo que cada uno hace en su puesto de trabajo.

⁸² DOLAN, S., VALLE, R., JACKSON, S. & SCHULER, R. La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. España: Mc Graw Hill. 2007

Gráfica 33. Causas del Feedback



Fuente: elaboración propia

No se refiere causa alguna que impida la retroalimentación de las actividades pues se cuenta con el apoyo de la gerencia y algunos colaboradores en las distintas sedes.

En cuanto al feedback (Retroalimentación), el 100% de los colaboradores indica que tiene la posibilidad de dar y recibir feedback, con alguna frecuencia en la empresa. De este modo, se logra evidenciar que existe una armonía con respecto al apoyo para desarrollar las actividades entre el equipo de trabajo. Sin embargo, aunque con el feedback se busca afianzar el desempeño de los colaboradores, se debe dar una supervisión desde la dirección teniendo en cuenta que aún no se han establecido mecanismos de desempeño concisos y específicos que permitan obtener un mejoramiento continuo de las actividades siendo necesario para una formación laboral integral, donde no se deje el apoyo como un factor de relación entre los compañeros sino como un lineamiento operativo que ligado a una evaluación de desempeño permita esclarecer los puntos claves para el acompañamiento.

De este modo, se resalta la retroalimentación como un mecanismo donde se evidencian los aspectos fuertes de los colaboradores, minimizar sus debilidades y establecer, en conjunto con la evaluación de desempeño, los factores positivos y negativos de la actividad laboral en los distintos puestos de trabajo⁸³.

- Consenso

Gráfica 34. Consenso

¿Las decisiones que se toman se hacen mediante el consenso?

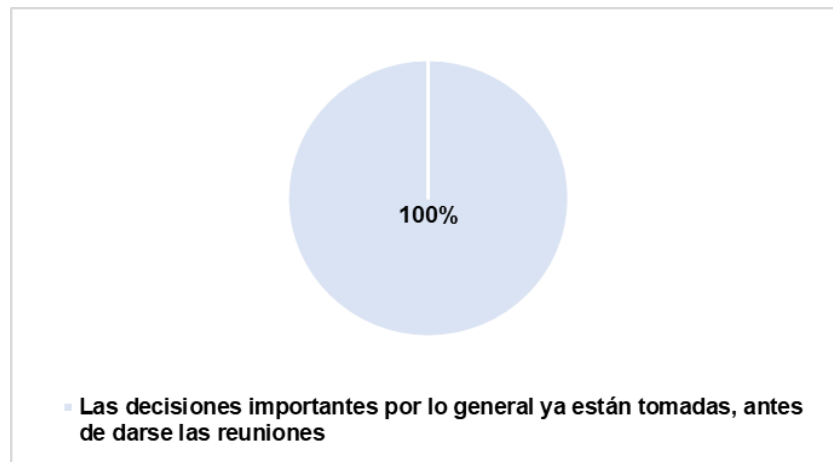


Fuente: elaboración propia

Aunque se hace feedback entre los colaboradores y se atienden situaciones con respecto a las actividades laborales, no hay un consenso para la toma de decisiones puesto que las apreciaciones de los trabajadores no se tienen en cuenta para ello, es una labor netamente de la gerencia.

⁸³ ARIZA, J., MORALES, A. & MORALES, E. Dirección y administración integrada de personas, fundamentos, procesos y técnicas en práctica. McGraw-Hill. 2004

Gráfica 35. Causas del consenso



Fuente: elaboración propia

La toma de decisiones se hace desde la gerencia como una acción impositiva a consideración de dicho cargo, pues no se integran las apreciaciones de los colaboradores, sino que desde la concepción particular del gerente se establecen los lineamientos y el modo en que deben realizarse los procesos laborales.

Con respecto al consenso, la totalidad de los trabajadores indica que nunca se busca el consenso en las decisiones que se toman en los grupos o comités, en lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder de dividirlos, ya que se escucha y retroalimentan las actividades pero la toma de decisiones es una labor exclusiva de la gerencia donde no se tiene en cuenta las opiniones de los colaboradores, cuando son ellos la base fundamental para realizar las actividades y cuando se comunica una decisión ya ha sido tomada sin consenso alguno. Este hallazgo, establece la importancia de la toma de decisiones por consenso siendo que es una herramienta efectiva donde se tienen en cuenta todas las apreciaciones de los trabajadores con el fin de minimizar los conflictos y posibles efectos adversos de una pobre comunicación e interacción de las áreas, que promueve la participación efectiva, incrementa la probabilidad de insertar soluciones a asuntos específicos de manera creativa, reducir la objeción y el

descontento del talento humano y aumentar el sentido de pertenencia de los trabajadores⁸⁴.

- Elementos de trabajo

Gráfica 36. Elementos de trabajo

¿Los elementos que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad y calidad?

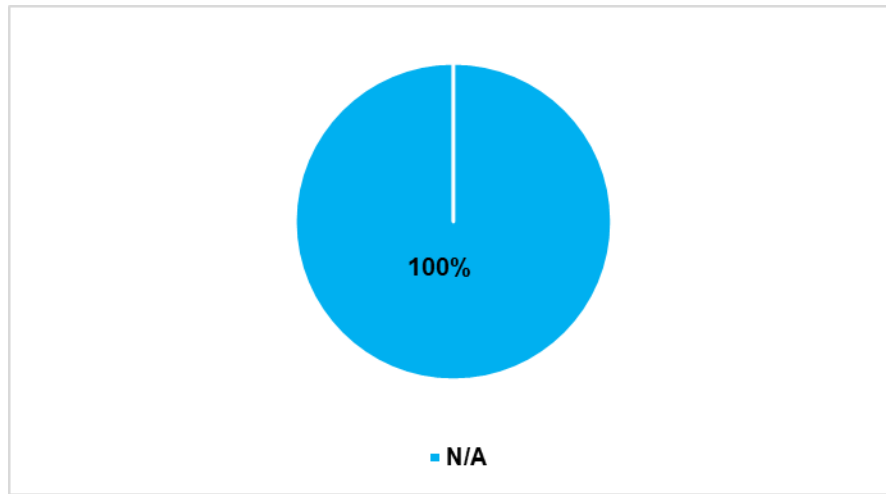


Fuente: elaboración propia

La empresa ofrece todos los elementos necesarios para realizar las actividades, pues cuenta con los equipos, software, papelería, lápices, agendas y demás implementos actualizados.

⁸⁴ LEWIS, L. Como resolver conflictos. Barcelona, Ed. Folio S.A.1995

Gráfica 37. Causas de los elementos de trabajo



Fuente: elaboración propia

Los elementos que ofrece la empresa son adecuados, modernos y actualizados para llevar a cabo las actividades, además dicha dotación se hace constantemente a fin de que no se altere el proceso productivo en la prestación de los servicios.

Con respecto a los elementos de trabajo, la empresa dota al personal de todos los elementos necesarios para llevar a cabo las actividades en cada área, esto evidencia la buena gestión de la administración por procurar que no falte ningún elemento para ello, como lápices, computadores, software, papelería, sillas, mesas, archivos y demás elementos. Esto evidencia la adecuada administración de los recursos materiales precisando los costos, características, cantidades y calidad de los insumos necesarios para el proceso productivo con el propósito de elevar el desempeño y la agilidad de las actividades⁸⁵.

⁸⁵ DE FARIA, F. Desarrollo Organizacional. Editorial Limusa. México. 2000

- Buen servicio

Gráfica 38. Buen servicio

¿Los trabajos que usted u otras personas realizan son de calidad, acordes con los requerimientos que usted (es) necesita (n) y oportunos?



Fuente: elaboración propia

Los colaboradores refieren que algunas veces, debido a que no hay interacción efectiva entre las áreas, aunque se presentan feedback entre los compañeros cuando se ha requerido, las áreas trabajan de manera individual buscando resultados positivos en sus puestos de trabajo, pero no de manera integral. Además, las relaciones personales y la solución de conflictos no han sido las mejores actualmente.

Gráfica 39. Causas del buen servicio



Fuente: elaboración propia

La causa presentada indica que, dado a que no se ha establecido una evaluación de desempeño ni una definición específica para cada actividad, y a que cada área trabaja de manera aislada al contexto global de la empresa, cada quien asume su posición cuando entrega trabajos a otras áreas o colaboradores sin un previo protocolo para ello, evidenciando la falta de gestión en la interrelación y consecución de las actividades y de las áreas.

Con respecto al buen servicio, dado a que no existe una completa interacción de las áreas, no se integran efectivamente los colaboradores y a que no se alinean las actividades con el direccionamiento de la empresa, no existe una efectiva coordinación y consecución de las funciones entre las áreas deteriorando el logro de resultados colectivos con eficiencia y mayor productividad, ya que cada área presenta a otras sin ningún protocolo y requerimiento.

Ante esto, cabe resaltar que para aprovechar las capacidades del talento humano no es suficiente con adecuar puestos de trabajo o contar con personal capacitado, sino en crear puentes de comunicación laboral que permitan la retroalimentación y gestión de los procesos productivos entre las áreas evitando retrasar el funcionamiento sistemático del proceso limitando la capacidad productiva de la

empresa, estancamiento de las actividades, repetición de funciones o procedimientos, entre otros⁸⁶.

- Expresión informal positiva

Gráfica 40. Expresión informal positiva
¿Tiene amplias posibilidades de expresarse positivamente?

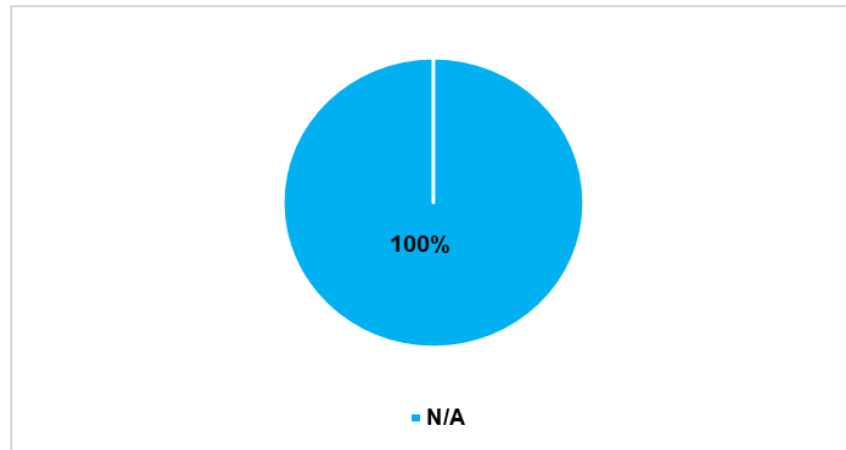


Fuente: elaboración propia

Los colaboradores pueden expresarse libremente, ya que, se fomenta la retroalimentación y la escucha sobre cualquier situación laboral que se requiere, fomentando el establecimiento de lazos directos que afiancen las relaciones personales del equipo de trabajo que actualmente no ostenta las mejores condiciones en la solución de conflictos, desde luego, se pide que dicha expresión se haga el absoluto respeto.

⁸⁶ GRAY, E. y SMELTZER, L. Management. The Competitive Edge. Maxwell Macmillan International Editions. 2001

Gráfica 41. Causas de la expresión informal positiva



Fuente: elaboración propia

Con la facilidad que tienen para exponer ideas libre e informalmente, los colaboradores no presentan causa de inconformidad alguna para ello.

Con respecto a la expresión informal positiva, los colaboradores indicaron que cuentan con amplias posibilidades de expresarse positivamente, de manera informal, lo que puede aprovecharse para fomentar el trabajo cooperativo con sentido de pertenencia en la empresa. Este hallazgo es determinante para toda organización teniendo en cuenta que se debe contar con ciertos factores y elementos que le permitan desarrollar y poner en práctica estrategias de comunicación interna que faciliten la interacción y correlación entre las distintas áreas y se extienda a todo el personal a fin de que se logre fomentar la confianza y reconocer aspectos tanto laborales como emocionales entre los compañeros de trabajo. Esto fomenta que se compartan o promulguen ideas, afecto, sentimientos, principios o información de la organización en un sentido globalizado⁸⁷.

⁸⁷ PIZZOLANTE, I. El poder de la comunicación estratégica. Bogotá, Editorial Pontificia Universidad Javeriana. 2004.

- Valoración

Gráfica 42. Valoración

¿A las personas que se distinguen en la organización, se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra forma?



Fuente: elaboración propia

La empresa no cuenta con un plan o programa de incentivos que permita aumentar el sentido de pertenencia y la satisfacción de los colaboradores por el trabajo realizado, ya que siente que con la remuneración, contratación formal y las prestaciones sociales que ofrecen son suficientes para que los colaboradores se sientan comprometidos.

Gráfica 43. Causas de la valoración



Fuente: elaboración propia

Dado a que la empresa no cuenta con un programa de incentivos, no se presenta valoración alguna para aquellos colaboradores destacados dejando a un lado un

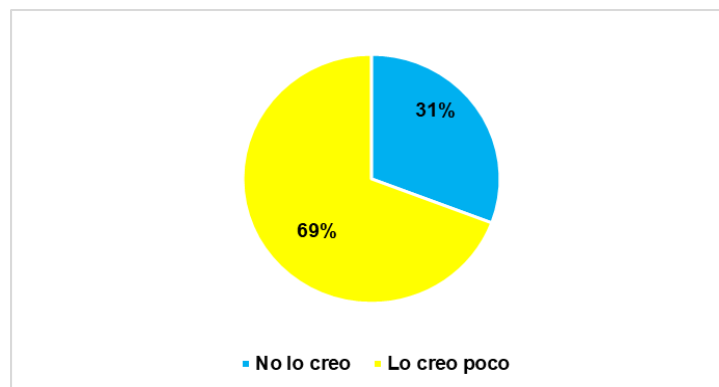
factor determinante para incrementar la productividad en las organizaciones actuales, como lo es el reconocimiento de una labor bien ejecutada que mejore la percepción de los trabajadores e invite a mejorar el desempeño, el cual tampoco es evaluado.

Con respecto a la valoración, la empresa no cuenta con un plan o programa de incentivos que permita aumentar el sentido de pertenencia y la satisfacción de los colaboradores por el trabajo realizado por lo que no se acostumbra valorar el trabajo realizado, desmeritando la buena labor que se puede obtener de los colaboradores y potencializar las cualidades y competencias de los mismos. La empresa desconoce que el estímulo es una de las herramientas que mayor beneficio organizacional trae ya que generalmente los incentivos encaminan directa e indirectamente a los trabajadores a lograr metas y objetivos de mayor calidad, a menor costo y con mayor satisfacción generando para la empresa mayor productividad y mejoramiento de su clima organizacional⁸⁸.

- Agilidad

Gráfica 44. Agilidad

¿Cree que las normas, controles, etc., son los estrictamente necesarios, como para permitirle trabajar con agilidad?



Fuente: elaboración propia

⁸⁸ BAGUER, A. Competencias directivas y habilidades humanas. Universidad de Piura. Perú. 2005

No se presenta una total aceptación de que las normas, procedimientos, manuales, controles, etc., que se tienen en la organización son los estrictamente necesarios, para trabajar con agilidad, ya que no se tienen definidos los procesos estandarizados para cada función y se rota al personal por todos los servicios que se ofrece en una misma jornada laboral.

Gráfica 45. Causas de la agilidad



Fuente: elaboración propia

Al no contar con un proceso productivo definido por cada área y tarea, a que no se evalúe el desempeño y no se alinean las actividades con el direccionamiento estratégico de la empresa, los procedimientos existentes no son claros ni concisos.

Con respecto a la agilidad, no hay una total aceptación de que las normas, procedimientos, manuales, controles, etc., que se tienen en la organización son los estrictamente necesarios, para trabajar con agilidad, ya que no hay claridad sobre lo que se desea alcanzar puesto que desde el proceso de inducción no se efectiviza la comunicación por reconocer integralmente la empresa, sino que se centran en especificar funciones a desempeñar dejando en desconocimiento otros

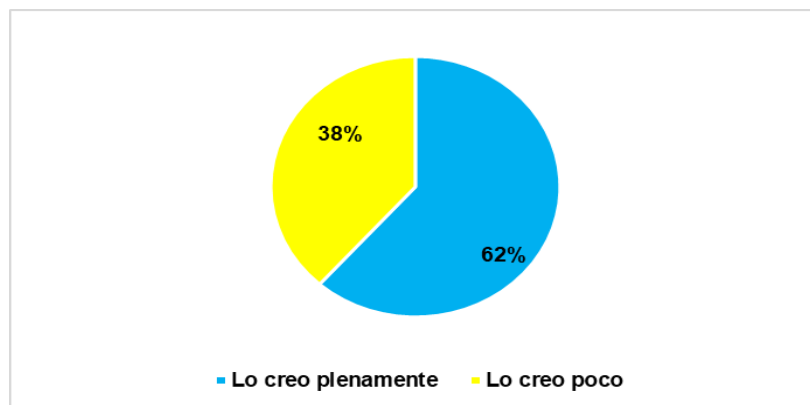
aspectos determinantes del proceso productivo de la empresa como las relaciones que deben darse, el direccionamiento estratégico de la empresa, los objetivos a corto, mediano y largo plazo que se fijan, el trato, la cooperación, la puntualidad, entre otros.

Si la empresa ajustara sus procedimientos a las necesidades reales de su talento humano, logrará tener mejores respuestas inmediatas a las situaciones laborales, fomentaría el trabajo en equipo y aportaría valor continuo a las actividades, pues estaría definiendo las tareas en el momento preciso, eliminaría tiempos desperdiciados, facilitaría el flujo de información entre las áreas y podría identificar puntos débiles para la toma de decisiones⁸⁹.

- Selección del personal

Gráfica 46. Selección del personal

¿Cree que las personas recientemente vinculadas se destacan por su calidad humana?



Fuente: elaboración propia

⁸⁹ ABBAS, A. Grid Computing: A Practical Guide to Technology and Applications. 2003

No existe una completa creencia en las cualidades humanas de los colaboradores debido a que no se han establecidos los mejores vínculos entre ellos, existe un gran número de personas vinculadas recientemente y en el proceso de selección, la entrevista que se realiza se centra en las habilidades y conocimientos del posible o nuevo empleado.

Gráfica 47. Causas de la selección del personal



Fuente: elaboración propia

Esta causa evidencia que, para la empresa, lo importante es contar con personal competente desde su conocimiento o saber para el área en la que se va desempeñar omitiendo el valor agregado que desde la calidad humana puede obtenerse en el afianzamiento de las relaciones personales y laborales como un eje que permite articular intereses personales y colectivos además de generar lazos de cooperación mutua.

Con respecto a la selección de personal, aunque la vinculación del personal se hace de manera formal y se ofrecen todas las prestaciones sociales, no se propende por conocer la calidad humana de los colaboradores, dicho proceso se limita solamente en explicar las actividades a realizar omitiendo características y rasgos que deben tenerse en cuenta para la contratación evitando vincular

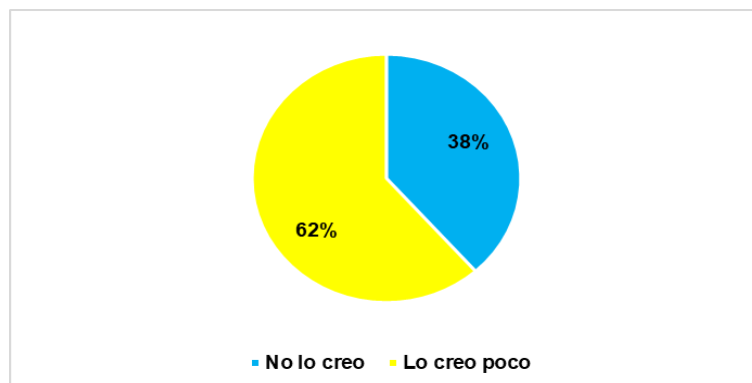
personas nocivas, problemáticas, con antecedentes negativos, entre otros que afectan directamente las relaciones laborales y la productividad en general.

El proceso de selección es determinante para las empresas porque permiten un acercamiento a través del uso de instrumentos como pruebas, entrevistas, encuestas, entre otros, dirigidas no solo a clasificar candidatos especializados para una función determinada con las competencias que ello incluya, sino apreciar rasgos propios de la personalidad, ya que dichos instrumentos se pueden direccionar hacia el conocimiento de los individuos en otros contextos fuera de lo laboral como gustos, hobbies, integración con otros, núcleo familiar, entre otros⁹⁰.

- Inducción

Gráfica 48. Inducción

¿Cree que la inducción que se realiza a las personas que se vinculan es la mejor?



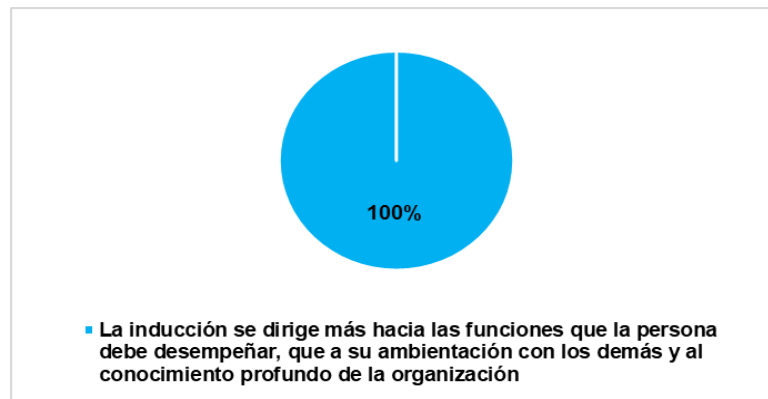
Fuente: elaboración propia

El proceso de inducción se basa estrictamente en establecer las condiciones laborales bajo las cuales se requieren y se deja a un lado elementos vitales como el reconocimiento por completo del direccionamiento estratégico, la presentación

⁹⁰ Óp., cit. CHIAVENATO, 2010

oficial al equipo de trabajo y la importancia de lograr metas colectivas, lo que desencadena otras problemáticas en relación a estas variables expuestas en factores anteriores.

Gráfica 49. Causas de la inducción



Fuente: elaboración propia

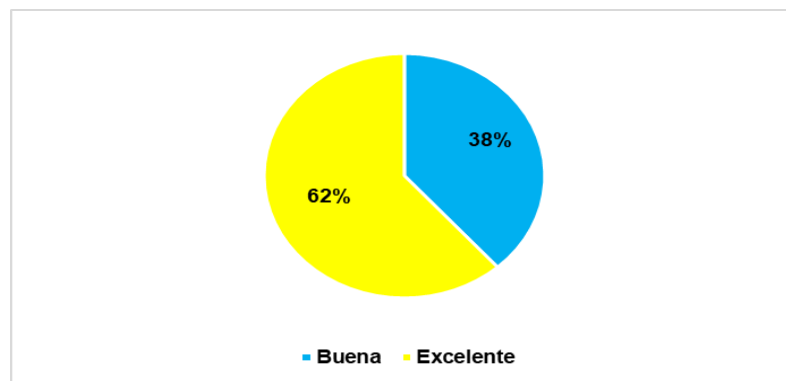
Centrarse solamente en explicar las actividades y labores que se van a desempeñar en el puesto de trabajo denota la falta de integración formal de las demás actividades y de las relaciones que deben generarse con los demás compañeros de trabajo, propiciando desde el ingreso del personal, un desinterés por los objetivos que la empresa busca como unidad productiva y una indebida vinculación que fomenta el individualismo y el mecanicismo de las funciones olvidando que es en esta etapa donde debe darse una formación integral sobre lo que se busca como entidad y como espacio de convivencia.

Con respecto a la inducción, se encontró que el proceso de inducción de la empresa no es el más adecuado, pues desde esta etapa se crea desconocimiento de la visión, misión y objetivos que busca la organización, ya que solo se limitan en ofrecer información con respecto a la labor a desempeñar, dejando fuera de contexto el debido proceso y comportamiento integral que se requiere para trabajar en equipo y conseguir mejores resultados.

El proceso de inducción, al constituir el primer acercamiento del colaborador con la empresa a la que va servir, es fundamental porque ayuda al nuevo integrante a adaptarse y entender el funcionamiento integral de la organización, reconocer su equipo de trabajo, funciones y procedimientos en todo momento. Su objetivo se centra en orientar efectivamente al personal sobre los fines de la empresa y la manera en cómo deben realizarse las actividades individuales y colectivas buscando estimular al trabajador a integrarse efectivamente⁹¹.

- Imagen de la organización

Gráfica 50. Imagen de la organización
¿Cómo percibe usted la imagen de la organización?

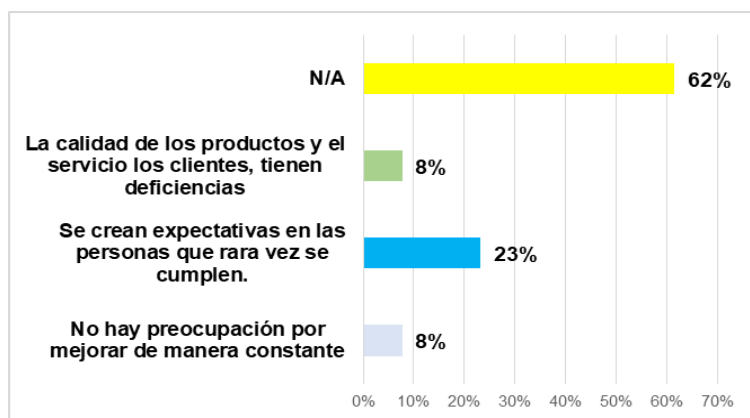


Fuente: elaboración propia

No se establece una percepción de excelencia en la imagen de la empresa, debido a las percepciones negativas encontradas anteriormente como: insatisfacción del salario recibido, carente interacción de las áreas, escasas relaciones de los colaboradores y mediana solución de conflictos.

⁹¹ Óp. Cit, CHIAVENATO, 2010

Gráfica 51. Causas de la imagen de la organización



Fuente: elaboración propia

Las causas encontradas son el resultado de que a pesar de que hay una percepción positiva de la labor del gerente y a que son escuchados en situaciones relacionadas con las actividades que se realizan, no se integran sus apreciaciones a la toma de decisiones incidiendo en una escasa gestión por incrementar la productividad y no solo operar como entidad prestadora de servicios, sino de fomentar el crecimiento empresarial, a través de la completa satisfacción de los colaboradores y una función administrativa eficaz como unidad productiva que genera ingresos y aporte socio económico a la comunidad en general.

Con respecto a la imagen de la organización, se encontró que un 38% percibe la imagen de la empresa como buena, porque se han creado expectativas en las personas que rara vez se cumplen, debido a que la calidad de los productos y el servicio los clientes, tienen deficiencias y porque no hay preocupación por mejorar de manera constante. Estas causas que afectan la óptima percepción interna de los colaboradores con respecto a la empresa, es uno de los elementos que debe propiciar motivación de los colaboradores ya que le confiere a la empresa una identidad que debe ser percibida positivamente por todos los públicos a través de

la prestación de servicios de calidad plasmada en el efectivo quehacer de sus integrantes.

La percepción de la imagen corporativa, debe ser completamente positiva desde sus actores internos para que puedan sentirse satisfechos desde sus puestos de trabajo y se refleje en la prestación de servicios y desarrollo de actividades, puesto que demostrará realidad de la organización, donde conjugan el tamaño de la empresa, la actividad comercial que realiza, la forma y calidad de la prestación de los servicios y la competencia del personal que lo representa sirviendo como los elementos que forjaran una imagen organizacional de impacto y buen reconocimiento en el mercado⁹².

Ante los resultados obtenidos, se presenta la siguiente valoración, realizada teniendo en cuenta las apreciaciones positivas en cada factor con respecto a los porcentajes donde se estableció una completa o plena aceptación a los distintos interrogantes.

⁹² GARBERTT, T. F. Imagen corporativa: como crearla y proyectarla. Bogotá: Legis Editores. 1991

Cuadro 1. Valoración general de los factores que inciden en el clima organizacional de la empresa Intersalud Colombia S.A.S.

Factor	Nivel de cumplimiento
CLARIDAD ORGANIZACIONAL	62%
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	62%
PARTICIPACIÓN	31%
INSTALACIONES	62%
COMPORTAMIENTO SISTÉMICO	62%
RELACIÓN SIMBIÓTICA	62%
LIDERAZGO	100%
TRABAJO TRAFICANTE	46%
DESARROLLO PERSONAL	46%
RELACIONES INTERPERSONALES	77%
SOLUCIÓN DE CONFLICTOS	69%
ESTABILIDAD LABORAL	100%
SALARIO	62%
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	38%
FEEDBACK	100%
CONSENSO	0%
ELEMENTOS DE TRABAJO	100%
BUEN SERVICIO	0%
EXPRESIÓN INFORMAL POSITIVA	100%
VALORACIÓN	0%
AGILIDAD	0%
SELECCIÓN DE PERSONAL	62%
INDUCCIÓN	0%
IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN	62%

Fuente: elaboración propia

2.3 Propuesta de un plan de mejoramiento que integre las causas y las sugerencias de los colaboradores de la organización.

Ante los hallazgos anteriormente encontrados y analizados en la empresa Intersalud Colombia S.A.S., y la valoración obtenida se logra establecer un panorama general de las variables con respecto al clima organizacional en la misma, por lo que, se hace necesario la definición de actividades que constituyan un plan de mejoramiento a fin de mejorar su operatividad y las relaciones laborales y personales propias de su entorno para lograr mayor integración y competitividad en el mercado. De este modo, se proponen las siguientes acciones que integran los hallazgos de bajo o nulo cumplimiento:

Cuadro 2. Plan de mejoramiento para la empresa Intersalud Colombia S.A.S.

Objetivo	Dimensiones	Actividades	Indicadores	Meta	Resultados
Mejorar comunicación interna de la empresa	Claridad organizacional, Estructura organizacional, Participación, Relación simbiótica, comportamiento sistémico, Trabajo traficante, Relaciones interpersonales, Solución de conflictos, Consenso y agilidad.	Colocar una cartelera institucional con la misión, visión y objetivos de la empresa. Así como información que resulte de interés general.	Porcentaje de colaboradores que considera eficaz la comunicación interna= (Número de trabajadores para los que es eficaz/total de trabajadores)*100	Consideraciones de comunicación efectiva sobre del 90%	
		Abrir un correo institucional donde se informe de posibles proyectos, cambios, actividades, entre otros aspectos relacionados con la empresa.			
		Realizar reuniones quincenales para escuchar y comprender las preocupaciones, requerimientos y solicitudes individuales, para que todos se sientan conectados.	Porcentaje de colaboradores que reconocen con claridad el direccionamiento=(Cantidad de colaboradores que lo reconocen/total de colaboradores)*100	Superior a 95%	
		Mantener al día a los trabajadores acerca de los cambios de la empresa, su progreso y los planes y objetivos de futuro a través de un boletín informativo interno periódico, comunicados generales por correo electrónico y en reuniones.	Evaluar y medir a través de un cuestionario las condiciones individuales con respecto a la percepción de la gestión de la comunicación interna en una escala de 1 a 5.	Resultados sobre 4	
		Evaluar semestralmente la comprensión, manejo, integración de los objetivos y metas organizacionales y no solamente las cifras que deben cumplir alineando funciones en un mismo horizonte.	Variación de la percepción= [(Colaboradores con percepción positiva-Colaboradores con percepción negativa/Colaboradores con actitud positiva)]*100	Estándar sobre 85%	
		El gerente en conversatorios abiertos y directos debe Animar a los empleados a que pregunten, comenten y expongan sus ideas sobre temas de la empresa que pueden afectar a todos.			
Ofrecer incentivos a los trabajadores	Valoración, Participación, Relación simbiótica, comportamiento sistémico, Trabajo traficante, Relaciones interpersonales, Solución de conflictos, Imagen de la	Diseñar y aplicar un plan de incentivos que sirvan de motivación tales como: bonos de regalo, viajes por cumplimiento o superación de metas, tiempo libre, actividades de grupo y visitas recreativas.	Cálculo del retorno de la inversión ROI= [(Ingresos del plan - gastos del plan) / costo del plan)]*100	Superior al 85%	

	organización.	Dar a conocer el plan de incentivo que sea de fácil entendimiento para los colaboradores, evitando que se entiendan de una forma y la estrategia funcione de otra. Realizarse a través del correo institucional.	% colaboradores que cumple horarios, jornadas, participación diaria = (Numero colaboradores que cumplen/total de colaboradores)*100	Estándar sobre 90%	
		Comunicar mensualmente a los colaboradores para que confíen en cómo se está llevando el registro para la entrega de beneficios.	Porcentaje de participación=(Número de colaboradores que participa/Número total de colaboradores) *100	Estándar 100%	
Fomentar el trabajo en equipo	Claridad organizacional, Buen servicio, Inducción, Selección de personal, Evaluación de desempeño, Participación, Imagen de la organización, Relación simbiótica, Valoración, comportamiento sistémico, Trabajo traficante, Relaciones interpersonales, Solución de conflictos, Consenso y agilidad.	La gerencia debe diseñar e implementar una cultura de trabajo, estandarizando los procesos de selección, inducción y capacitación efectiva en un manual interno.	Porcentaje de participación=(Número de colaboradores que participa/Número total de colaboradores) *100	Estándar 100%	
		Crear un entorno motivacional para los colaboradores del equipo de trabajo a través de debates mensuales a fin de reconocer situaciones específicas de los colaboradores en relación con sus compañeros.			
		Realizar pausas activas entre los compañeros diariamente, que en el cumplimiento ocupacional de ello, se logre la interacción entre colaboradores.	Evaluar y medir a través de una encuesta el desempeño colectivo en una escala de 1 a 5.	Resultados sobre 3,8	
		Realizar pruebas en parejas bimestrales.			
		Realizar dinámicas mensuales en las reuniones como juego de roles o similares que logren integrar a los colaboradores.	Cantidad de PQRS internas mensuales	Estándar 2	
		Habilitar un buzón de PQRS interno a fin de conocer percepciones y situaciones particulares dentro del contexto laboral.			
		Realizar conversatorios entre los colaboradores donde cada uno exponga debilidades y fortalezas propias.	Cantidad de asistentes	Estándar 100%	
Fomentar la proyección personal y	Desarrollo personal, Buen servicio, Evaluación de desempeño, Participación,	Realizar capacitaciones bimestrales.	%Cobertura=[(número de personas objetivo a capacitar/total personal en la empresa)] * 100	Estándar 100%	

profesional	Imagen de la organización, Valoración, comportamiento sistémico, Trabajo traficante.	Evaluar el desempeño individual en sus resultados bimestralmente como parte del proceso de mejora continua y de interés por lo que el colaborador realiza.	% efectividad de costos= $\left[\frac{\text{costo estimado del total de la capacitación}}{\text{Costo real de la capacitación}}\right] \times 100$ Estándar= inferior a - 5% (Exceso del 5% en el presupuesto)	Sobre el 90%	
		Realizar charlas semestrales individuales a fin de reconocer cualidades, habilidades, satisfacción, rendimiento, competencias e intereses individuales.	Evaluar y medir a través de una encuesta el desempeño individual en una escala de 1 a 5.	Resultados sobre 4	
		Informar en boletines, correo, cartelera y verbalmente sobre cursos de capacitación que no sean ofertados por la empresa pero de interés a los colaboradores.	Retorno sobre la inversión= $\left[\frac{\text{Beneficio post capacitación}-\text{Costo de capacitación}}{\text{costo de la capacitación}}\right] \times 100$ Estándar: valores positivos	Sobre el 85%	
Definir las actividades en los puestos de trabajo por semana y ayuda entre áreas.	Desarrollo personal, Buen servicio, Participación, Imagen de la organización, Valoración, Trabajo traficante, Agilidad, Buen servicio.	Establecer un plan de trabajo de actividades por semanas en las distintas sedes y puestos de trabajo.	Eficacia = $\left(\frac{\text{Resultados obtenidos}}{\text{acciones realizadas}}\right) \times 100$	Superior a 85%	
		Rotar el personal individualmente entre las sedes	Eficiencia= $\left(\frac{\text{Acciones realizadas}}{\text{Recursos empleados}}\right) \times 100$	Superior a 85%	
		Realizar contacto telefónico y visitas esporádicas para el seguimiento del colaborador en la sede.	Productividad = $\left(\frac{\text{Resultados obtenidos}}{\text{Recursos empleados}}\right) \times 100$	Superior al 90%	
Programar actividades externas	Claridad organizacional, Buen servicio, Imagen de la organización, Relación simbiótica, Valoración, comportamiento sistémico, Relaciones interpersonales, Solución de conflictos, Buen servicio y agilidad.	Ofrecer un compartir a los colaboradores por fuera de sus puestos de trabajo en fechas especiales como navidad, jornadas empresariales, día de la amistad, del trabajo, entre otros.	Cantidad de colaboradores que asiste a los eventos	Estándar del 100%	
		Ofrecer capacitaciones por fuera de la empresa.	Cantidad de colaboradores que asiste	Estándar del 100%	

* Las actividades estarán a cargo de la gerencia como único representante legal y administrativo a cargo de la empresa

Fuente: elaboración propia

CAPITULO 3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.1 CONCLUSIONES

Como parte de los factores que inciden en el clima organizacional en la empresa Intersalud Colombia S.A.S., sujeta a la actividad comercial que desarrolla en la prestación de servicios para el pago de seguros de vehículos, motos, pólizas y transacciones bancarias, se logró reconocer con el acompañamiento de su propietario que la empresa cuenta con un equipo de trabajo conformado por 13 colaboradores, donde se evidenció que le son afines a su clima organizacional factores como: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, conflicto, identidad y estándares. Con estos factores, la empresa centra sus operaciones a fin de conseguir mejores resultados de sus colaboradores buscando fortalecer la gestión de un entorno laboral que no solo propenda por obtener beneficios económicos, sino también, construir un equipo de trabajo comprometido y eficiente donde se dé la formación de un clima organizacional altamente competitivo que represente dignamente la razón social y se logre cumplir los propósitos de expansión física y de servicios que se trazaron para el presente año.

De dicho grupo de colaboradores, a través del diagnóstico realizado, se pudo establecer que un 23% de éstos tiene vinculación hace menos de un año, haciendo necesario integrar oportunamente dicho personal tanto a los objetivos organizacionales como en relaciones interpersonales y laborales con sus compañeros en las distintas sedes, donde se ajusten todas las operaciones al horizonte que busca la empresa en el cumplimiento de su misión y alcance de su visión. Además, dicho diagnóstico permitió evidenciar la situación actual de la empresa en las diferentes variables o categorías propias de los factores del clima organizacional identificados aprovechando el liderazgo, feedback y estabilidad laboral como las variables de completa aceptación por parte de los colaboradores

que sirvan de ejes transversales para mejorar los demás aspectos, que aunque tienen aceptación, no han logrado ser percibidos plenamente, por lo que es necesaria la intervención de la dirección en el ejercicio de funciones que requieren mejorar relaciones laborales, personales, definición de actividades por cargo, tiempo de rotación en cada actividad, medición de desempeño, solución de conflictos entre otros.

Bajo los anteriores hallazgos, se propuso un plan de mejoramiento cuyas acciones están encaminadas a que la empresa objeto de estudio mejorar las condiciones organizacionales bajo las cuales se labora actualmente, pues si bien el hecho de que los colaboradores reciban su respectiva remuneración y prestaciones sociales a través de la contratación formal respetando los lineamientos legales vigentes, no significa necesariamente que motive al trabajador a un alto rendimiento y competitividad evidenciada en cada una de las categorías analizadas. Por lo cual, teniendo en cuenta dicho análisis, se estableció la necesidad de mejorar la comunicación interna de la empresa, ofrecer incentivos a los colaboradores, fomentar el trabajo en equipo y la proyección personal y profesional, definir de actividades por semana o tiempo que considere la empresa en la toma de decisiones y la realización de actividades externas.

En términos generales, la empresa evidencia inconvenientes afines a su clima organizacional en distintos factores que deben ser atendidos con prontitud teniendo en cuenta que dicha unidad productiva realiza una importante labor para la comunidad y cuenta con sedes en diversos sitios del Valle del cauca, contribuyendo a la generación de empleo, generación de ingresos a sus colaboradores y a la economía local y regional, por lo cual, del mejoramiento de las relaciones y condiciones internas actuales dependerá el éxito económico sostenido hasta el momento a pesar de dichas deficiencias y el crecimiento espacial que pretende establecer.

Para las autoras, el desarrollo de la investigación permitió la inserción de conocimientos teóricos y prácticos que pusieran en contexto el conocimiento adquirido a lo largo de la formación profesional, cuyos componentes administrativos permitieron tener una idea generalizada de cómo funcionan las organizaciones, que requieren y cuáles son sus necesidades más críticas. Aspecto que fue primordial para incursionar en la realidad organizacional y todo lo que ello requiere, estando en la capacidad de dar recomendaciones o implementar mejoras que ayude a las organizaciones a ser más competitivos y adecuarse rápidamente a las dinámicas y exigencias del mercado.

Otro lineamiento muy importante en el desarrollo profesional es poder identificar de manera oportuna las problemáticas de nuestra sociedad y saber que, al encontrar una óptima solución, será una gran oportunidad de intervenir como administradoras de empresas integrales.

3.2 RECOMENDACIONES

Se sugiere a la empresa adoptar las acciones propuestas en esta investigación a fin de mejorar a corto y mediano plazo el clima organizacional actual y reforzar las actividades con base en el direccionamiento estratégico que posee, así mismo crear, implementar y supervisar real y efectivamente las actividades a través de un plan de evaluación de desempeño que motive a participar a todos sus integrantes en los procesos de sostenimiento y expansión comercial.

Incentivar a la empresa a que desarrolle planes de acción ajustados a su visión y misión corporativa, que permitan identificar las fortalezas y oportunidades de su intervención en el mercado de servicios conforme a estudios de marketing y cultura organizacional previos que puedan coordinar la oportunidad de éxito de dicho proceso.

La empresa debe mantener en el tiempo las dimensiones que tienen una completa percepción positiva como: liderazgo, estabilidad laboral, feedback, elementos de trabajo y expresión informal positiva, que le sirvan de ejes transversales a la gestión administrativa a fin de afianzar aquella donde se estableció una plena aceptación.

Se recomienda a la organización gestionar la contratación de un asistente o practicante en Gestión Humana que realice las labores de apoyo para el cumplimiento de las actividades.

Para la academia, resulta necesario incentivar la realización de investigaciones encaminadas a generar un aporte real y un mayor alcance e impacto en la economía y desarrollo socio cultural de la región como eje transversal para mejorar las condiciones de vida de la comunidad, en tanto que para las empresas, se sugiere hacer mayor cobertura e inserción de recursos que fomenten este tipo de investigaciones y les permita visualizar con mayor claridad la situación organizacional y administrativa generada por el sector servicios como unidades productivas de gran aporte a la economía.

BIBLIOGRAFÍA

ABBAS, A. Grid Computing: A Practical Guide to Technology and Applications. 2003

AGUIRRE, A. Metodología cualitativa de la investigación sociocultural. México: Alfaomega Marcombo. pp. 3-20. 1997

ÁLVAREZ, H. Modelo hacia un clima organizacional plenamente gratificante. Bogotá, 1995.

ARIZA, J., MORALES, A. & MORALES, E. Dirección y administración integrada de personas, fundamentos, procesos y técnicas en práctica. McGraw-Hill. 2004

BAGUER, A. Competencias directivas y habilidades humanas. Universidad de Piura. Perú. 2005

BATISTA, J. y LARA, J. Análisis del clima laboral y su relación con la productividad de los empleados de la empresa SERIDME CIA. S EN C. Universidad de Cartagena. 2016.

BECKER, Gary S. El capital humano. Segunda Edición. Alianza Editorial, S.A. Madrid, España. Pág. 15-251. 1983.

BOLAÑOS, K. y FRANCO, D. Clima organizacional e identificación organizacional en empleados de una empresa de la ciudad de Cali. Pontificia Universidad Javeriana. Santiago de Cali. 2017

BRUNET, L. El Clima de Trabajo en las Organizaciones. México: Trillas. 1987

CABALLERO, J. L. El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en la UEB Boyeros de la Empresa FICAV. Tesis presentada en opción al Título Académico de Master en Administración de Negocios, La Habana. 2008

- CHACÓN, V. Análisis del clima organizacional de la empresa representaciones CEM ubicada en Chiquimula, Chiquimula. Universidad Rafael Landívar. Guatemala. 2015.
- CHIAVENATO, A. Gestión del talento humano, McGraw-Hill, Colombia. 2004
- CHIAVENATO, I. Administración de Recursos Humanos. 8° ed, Colombia, McGraw-Hill. 500p. 2007
- CHIAVENATO, I. Introducción a la teoría general de la administración. Séptima edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 2004
- CORVO, M. S., ROMERO, I., & ESPALLARGAS, D. Apuntes: técnicas de estadística matemática aplicadas. Utilización del SPSS. Material Docente. 2011
- DE FARIA, F. Desarrollo Organizacional. Editorial Limusa. México. 2000
- DEL CASTILLO, I. Material de Clase. Facultad de Economía, Universidad de la Habana. 2008
- DESSLER, G. Organization and Administration. Situational Approach. México Prentice Hall. México. 1993.
- DESSLER, G. Organización y Administración Enfoque Situacional. Editorial Prentice/Hall internacional. 1976
- DOLAN, S., VALLE, R., JACKSON, S. & SCHULER, R. La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. España: Mc Graw Hill. 2007
- DOMÍNGUEZ, I. R., SÁNCHEZ, j. A., y TORRES, Z. Modelo de ecuaciones estructurales para las relaciones entre el clima organizacional y la productividad. Investigación y Ciencia, 24-32. 2010
- EMPÍRICA. Conditions for the development of new ways of working and electronic commerce in Spain. Madrid. Empírica & D y R. 2000

- ENGLEHARDT, C. y SIMMONS, P. Organizational flexibility for a changing world. Leadership & Organizational Development Journal. 23/3Pág. 113. 2002
- FELDMAN, D.C. Managing Careers in Organizations, Scott-Foresman, Glenview. 1998
- GARBERTT, T. F. Imagen corporativa: como crearla y proyectarla. Bogotá: Legis Editores. 1991
- GARCÍA, M. Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Cuadernos de Administración. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Sistema de Información Científica (No.42), 43-61. 2009
- GONCALVES, A. Dimensiones del Clima Organizacional. Bogotá, Colombia: Prentice Hall. 2000
- GRAY, E. y SMELTZER, L. Management. The Competitive Edge. Maxwell Macmillan International Editions. 2001
- HERNÁNDEZ, B. Metodología de la Investigación. McGraw Hill. Colombia. 2003
- HURTADO, D. Principios de Administración. Editorial ITM. p.47. 2008
- LEWIS, L. Como resolver conflictos. Barcelona, Ed. Folio S.A.1995
- LIKERT, R. El factor humano de la empresa. Bilbao, España: Devito. 1968
- MADDUX. R. Como formar Equipo de Trabajo: Liderazgo en acción. Editorial Gedisa. Barcelona. 2001.
- MARTÍN, M., y Colbs. Clima de Trabajo y Eficiencia de centros Docentes: Relaciones Causales. España: Universidad de Alcalá. 1999.
- MARISTANY, J. Administración de recursos humanos. 2da Edición. México. Editorial Pearson de México. 2007

MAXWELL, J. Liderazgo, principios de oro. Estados Unidos de América. Grupo Nelson. 2007

MCCLELLAND, D.C: The achieving society. Oxford, England: Van Nostrand, 1961.

MÉNDEZ, C. Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario. 2006

MERTON, R. Teoría y Estructura Sociales. México: Fondo de Cultura Económica. 2002. Pág. 275

MILKOVICH, G y BOUDREM, T. Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un Enfoque de Estrategia. Addison Wesley. Iberoamericana. Estados Unidos. 1994

MÜNCH, L. y GARCÍA, M. Fundamentos de Administración, 2ª. ed., Editorial: Trillas, México, 2009.

MÜNCH, L. Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor, México, Prentice Hall. 2007.

Organización Internacional del Trabajo. OIT. Sistemas de resolución de conflictos laborales: Directrices para la mejora del rendimiento. Centro Internacional de Formación. Primera edición. Italia. 2013

PÁEZ, F. Las nuevas competencias del especialista en formación. Revista. INTERFORUM. 2002

PIZZOLANTE, I. El poder de la comunicación estratégica Bogotá, Editorial Pontificia Universidad Javeriana. 2004.

PUCHOL, L. DIRECCION Y GESTION DE RECURSOS HUMANOS (Cuarta ed.). Díaz de Santos, S.A. MADRID España. 2000

RESTREPO, A. La importancia de la medición del clima laboral. En: Actualicese.com. 2019. [en línea]. [Recuperado el 10 de julio de 2019]. Disponible en: <https://actualicese.com/pap/la-importancia-de-la-medicion-del-clima-laboral/>

REVISTA SEMANA. ¿Cómo es el ambiente laboral en Colombia? [en línea]. 6 de marzo de 2015. [Recuperado el 10 de julio de 2019]. Disponible en: <https://www.semana.com/vida-moderna/articulo/como-es-el-ambiente-laboral-en-colombia/430114-3>

ROBBINS, S.P. Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall, Octava edición. 1998

ROBBINS, S. y JUDGE, T. Organizational behavior. 13 edition. Editorial Pearson Prentice Hall. México. 2013

RUSSELL, J.E. Career Development Interventions in Organizations», Journal of Vocational Behavior, núm. 38, pp. 237. 1991

SALAZAR, J. y GUADALUPE, J. Machado Rodríguez Yadira Bárbara, Cañedo Andalia Rubén. Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. ACIMED [Internet]. 2009

SALINAS, O. Lo positivo de las relaciones laborales. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá. 2001

SERRATO, M. Estrategias para mejorar el clima organizacional en la empresa grupo latino de publicidad Colombia Ltda. Universidad de la Salle. Bogotá. 2011

TAYLOR, S. y BOGDAN, R. Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Barcelona, Paidós. 1990

TRESPALACIOS, J. Investigación de Mercados. International Thomson Editores, Pág. 96. 2005

VÁSQUEZ, J. El clima laboral y su influencia en la productividad de los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de ciudad Eten, 2016. Universidad Juan Mejía Baca. Perú. 2017.

VÁSQUEZ, A. El clima organizacional como factor de desempeño en la empresa MELTEC de Oriente Ltda. del departamento de Boyacá. Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. Tunja. 2016

VAN, J. y ULLOA, A. Diagnóstico de comunicación y clima organizacional de la empresa IMPADOC S.A. Universidad Santiago de Cali. 2017.

VERTEL, A. del C. C., PATERNINA, C. D. R., RIAÑO, H. E. H., & PEREIRA, J. M. L. Cultura organizacional: evolución en la medición. Estudios Gerenciales, 29(128), 350–355. 2013.

VIDAURRE, R. Diagnóstico del clima organizacional en una empresa de Telecomunicaciones del Salvador. Universidad Dr. Matías Delgado del Salvador. 2009

WEINERT, B. Manual de Psicología de la Organización. Barcelona: Herder, 1987.

WERTHER, W. Administración de Personal y Recursos Humanos. México, D.F: Mc Graw-Hill Interamericana Editores S.A. 1996

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta

Objetivo: Determinar los factores del clima organizacional de la empresa “Intersalud Colombia S.A.S.” de Palmira Valle del Cauca, que tienen una percepción negativa de parte de los colaboradores de la organización que permita la realización de un plan de mejora para el año 2019.

Nota: la realización y aplicación del cuestionario tiene fines académicos.

1. Cargo

2. Tiempo en el cargo_____

I. Claridad Organizacional

Mientras más conocimiento haya en la misión, los objetivos, las políticas y las estrategias por las personas integrantes de la organización, más adecuadas serán sus decisiones y acciones, mejor será la comunicación habrá menos lugar a conflictos y mejor será el clima organización.

3. ¿Cuál es el grado de conocimiento de la misión, de los objetivos, las políticas y estrategias de la organización?

a. No los conozco__

b. Los conozco poco__

c. No existen__

d. Los conozco__

e. Los conozco profundamente__

4. Si su respuesta anterior no corresponde al ítem e, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad.

a. No hay misión, objetivos, políticas y estrategias claramente definidos__

b. Nunca, ni aun en el periodo de inducción me han informado al respecto__

c. La información sobre estos aspectos no ha sido suficiente clara__

d. Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos que no se nos comunican__

e. Me han informado al respecto, pero la verdad, no he prestado la atención suficiente__

f. No me interesa conocerlos__

g. Otras causas. Cuales? _____

h. N/A__

II. Estructura Organizacional

Si la estructura es realmente un medio ágil y flexible, que permita la integración de individuos y grupos, así como la agilización e integración de los diversos procesos, en función de la misión y los objetivos, mejor será el clima organizacional.

5. La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el de alcanzar la misión y los objetivos?

a. No existe estructura organizacional definida__

b. No lo permite__

c. Lo permite escasamente__

d. Lo permite adecuadamente__

e. Lo permite excelente__

6. Si su respuesta anterior no corresponde al ítem e, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella:

- a. Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración__
- b. En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la organización__
- c. Hay demasiados niveles jerárquicos lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo__
- d. No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas__
- e. Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.)__
- f. A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones__
- g. Otras causas__
- h. N/A__

III. Participación

Es todo lo relacionado directamente con su trabajo, todos los miembros de la organización tienen la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones, mejor será el clima organizacional.

7. En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones?

- a. No la tengo__
- b. La tengo escasamente__
- c. La tengo en algunas ocasiones__
- d. La tengo siempre__

8. Si su respuesta anterior no corresponde al ítem d, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuales son las causas por las cuales no ha tenido esa posibilidad:

- a. Solo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas__
- b. Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión__
- c. Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte de las decisiones__
- d. Solo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo, en algunas ocasiones__
- e. Otras causas. Cuales?_____

IV. Instalaciones

Es el ambiente físico, en el cual se desenvuelve la vida diaria de la organización, es agradable, estético, seguro funcional y con las comodidades necesarias para sentirse a gusto, mejor será el clima organizacional

9. Se siente usted a gusto con las instalaciones de la organización, en especial con el sitio donde debe realizar su trabajo?

- a. No estoy a gusto__
- b. Estoy poco a gusto__
- c. Estoy a gusto__
- d. Estoy muy a gusto__

10. Si su respuesta anterior no corresponde al ítem d, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. Las instalaciones son, en general, antiestéticas__
- b. Las instalaciones no son seguras__
- c. Las instalaciones no son funcionales__
- d. Hace demasiado calor__
- e. Hace demasiado frío__
- f. La iluminación es deficiente__

- g. Hay demasiado ruido___
- h. Los servicios sanitarios dejan mucho que desear___
- i. En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria___
- j. Otras causas___
- k. N/A___

V. Comportamiento Sistémico

Si las personas y las diversas áreas de la organización tienen clara conciencia de que la misión y los objetivos de la organización están por encima de cualquier interés personal o sectorial, e interactúan positivamente y siempre como un todo, en aras de alcanzarlos.

11. Las personas y las áreas interactúan positivamente y como un todo, con el fin de alcanzar de la mejor manera, la misión y los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales o sectoriales.

- a. No lo hacen___
- b. Lo hacen escasamente___
- c. lo hacen moderadamente___
- d. Lo hacen siempre___

12. Si su respuesta anterior no corresponde al ítem d, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. No se conocen la misión y los objetivos___
- b. En general, no se identifican con la misión y los objetivos de la organización y por lo tanto no les preocupan___
- c. Priman más los conflictos que la integración entre las áreas___
- d. Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional___
- e. Falta motivación y/o capacitación para trabajar en forma multidisciplinar___
- f. La estructura organizacional no facilita la integración___
- g. Otras causas. Cuales?_____

VI. Relación simbiótica

Si hay una relación directa entre empleados y empresarios, que mediante diferentes aportes y funciones buscan sacar provecho de su vida en común, con más y mejores beneficios para todos, mejor será el clima organizacional

13. Cree usted que empresarios y empleados trabajan en relación estrecha y amistosa, con el fin de lograr, conjuntamente los mejores beneficios para todos?

- a. No lo creo__
- b. Lo creo poco__
- c. Lo creo plenamente__

14. Si su respuesta anterior no corresponde al ítem c, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. Los empresarios solo velan por sus intereses__
- b. Los empleados solo velan por sus intereses__
- c. Hay desconfianza entre las partes__
- d. No hay motivación para trabajar de esa manera, en algunos de los sectores__
- e. Hay intereses por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes__
- f. Otras causas. Cuales?_____

VII. Liderazgo

Si quienes tienen cargos administrativos o de dirección, en los diferentes niveles, son personas motivantes, receptivas, accesibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, mejor será el clima organizacional

15. Su jefe inmediato, es una persona motivante, receptiva, accesible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?

- a. No lo es__
- b. Lo es muy poco__
- c. Lo es__
- d. Lo es plenamente__

16. Si su respuesta anterior no corresponde al ítem d, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que le han impedido a su jefe llegar a ella:

- a. El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros__
- b. El jefe tiene demasiadas personas a su cargo__
- c. El jefe simplemente ordena y no le preocupan esos aspectos__
- d. Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tiende a desmotivarnos__
- e. El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas__
- f. El jefe tiende más a la rutina que al cambio__
- g. El jefe no se preocupa por conocernos ni por nuestro desarrollo__
- h. Otras causas. Cuales?_____
- i. N/A__

VIII. Trabajo Traficante

Si la organización procura ubicar a las personas en el cargo que más les guste (siempre y cuando estén debidamente capacitadas para ejercerlo) y con funciones realmente enriquecidas, de tal manera que les represente un desafío interesante, encontrarán la mejor posibilidad de realización personal, disfrutarán más su trabajo, lo realizarán con amor y calidad, serán más creativas y productivas y mejor será el clima organizacional.

17. Esta usted ubicado en la organización en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad?

- a. No lo estoy__
- b. Lo estoy medianamente__
- c. Lo estoy plenamente__

18. Si su respuesta anterior no corresponde al ítem c, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique continuación cuales son las causas que le han impedido llegar a ella:

- a. Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias__
- b. Solo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente__
- c. Me gusta el campo en el que trabajo, como también las funciones mi cargo, pero tengo limitaciones para crear, aportar y, en general, para expresarme__
- d. No estoy aun capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempañar__
- e. He solicitado traslado al campo en que más me gustaría trabajar y para el cual estoy debidamente capacitado, pero no me ha sido posible obtenerlo__
- f. La organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que más les guste o que más pueda contribuir a su realización__
- g. Otras causas. Cuales?_____
- h. N/A__

IX. Desarrollo personal

Si todas las personas tienen posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional, mejor será el clima organizacional.

19. La organización estimula su formación personal y profesional en forma permanente?

- a. No lo hacen__

b. Lo hacen escasamente__

c. lo hacen moderadamente__

d. Lo hacen siempre__

20. Si su respuesta anterior no corresponde al ítem d, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son las causas que nos ha impedido llegar a ella:

a. Las oportunidades de formación y capacitación son escasas para todos__

b. Las posibilidades de capacitación y formación son solo para algunas personas__

c. No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo__

d. La organización carece de los recursos necesarios para ellos__

e. A la organización tal mejoramiento no parece preocuparle__

f. Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional__

g. Otras causas. Cuales?_____

h. N/A__

X. Relaciones Interpersonales

Si las personas cuentan con un excelente espacio para sus relaciones con los demás, en donde haya libertad de expresión, justicia, verdad, respeto y consideración a las maneras de pensar, de sentir y de actuar, apoyo, trato digno y cordial, en fin, un lugar donde sean realmente trascendentales las relaciones del hombre con el hombre, mejor será el clima organizacional.

21. Las relaciones interpersonales que se dan en la organización son realmente las mejores?

a. No lo son__

b. Los son medianamente__

c. Lo son plenamente__

22. Si su respuesta anterior no corresponde al ítem c, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse__
- b. Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás__
- c. Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas__
- d. Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato__
- e. Hay conflictos entre personas y entre áreas sin solucionar__
- f. Falta más libertad de expresión__
- g. Las barreras sociales no lo permiten__
- h. La autocracia y la arrogancia de algunos dificultan las buenas relaciones__
- i. El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear__
- j. Otras Causas__
- k. N/A__

XI. Solución de conflictos

Si los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos, se afrontan y solucionan oportunamente, en lugar de evadirlos, procurando soluciones satisfactorias para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas, mejor será el clima organizacional.

23. Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios por las partes involucradas y el acercamiento entre ellas?

- a. No se solucionan__
- b. Se solucionan medianamente__
- c. Se solucionan satisfactoriamente__

24. Si su respuesta anterior no corresponde al ítem c, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva__
- b. No tenemos la actitud ni la formación necesarias para solucionar nuestros conflictos__
- c. Prestarse a alguna solución, para algunas personas es símbolo de debilidad__
- d. Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la organización, están por encima de cualquier interés sectorial o individual__
- e. Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra__
- f. Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto__
- g. En general, se solucionan a medias, sin dejar las partes plenamente satisfechas__
- h. Otras causas__
- i. N/A__

XII. Estabilidad laboral

Si la organización ofrece a sus miembros un grado importante de estabilidad laboral, que genere en ellos la tranquilidad necesaria para desarrollar una buena labor, sin la angustia que produce la posibilidad de un despido repentino, mejor será el clima organizacional

25. Brinda la organización la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen un trabajo con la suficiente tranquilidad?

- a. No lo hacen__
- b. Lo hacen escasamente__
- c. lo hacen moderadamente__
- d. Lo hacen plenamente__

26. Si su respuesta anterior no corresponde al ítem d, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. Los sistemas de contratación de personal no brindan l debida estabilidad__
- b. Se presentan despidos injustificados y arbitrarios__
- c. La acumulación de cierto número de años en la organización, es motivo de despido__
- d. Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación de personal__
- e. Otras causas__
- f. N/A__

XIII. Salario

Si el salario recibido por las personas es una justa retribución por su trabajo, y mejora, cuando las condiciones económicas de la organización también lo hacen, mejor será el clima organizacional.

27. Cree usted que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo?

- a. No lo creo__
- b. Lo creo poco__
- c. Lo creo plenamente__

28. Si su respuesta anterior no corresponde al ítem c, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo__
- b. El incremento salarial no se hace de acuerdo una juta evaluación del desempeño__
- c. Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo__
- d. El incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida__
- e. Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la organización también lo hagan__
- f. Situación económica de la organización no lo permite__
- g. Otras causas__
- h. N/A__

XIV. Evaluación del desempeño

Si los sistemas de evaluación del desempeño son objetivos, oportunos, equitativos y constructivos, más no representativos, mejor será el clima organizacional.

29. Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo.

- a. No lo son__
- b. Los son medianamente__
- c. Lo son plenamente__

30. Si su respuesta anterior no corresponde al ítem c, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada__
- b. Falta objetividad en la evaluación__
- c. La evaluación no se hace en el momento oportuno__
- d. La evaluación no es imparcial__
- e. Más que constructiva, la evaluación es represiva__
- f. No se acostumbra evaluar el desempeño de las personas__
- g. Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente__
- h. Otras causas__
- i. N/A__

XV. Feedback (Retroalimentación)

Si las personas y los grupos tienen la oportunidad de conocer, con alguna frecuencia, el pensamiento y el sentimiento respetuosos de los demás sobre su comportamiento, con el fin de que consideren la posibilidad de mantenerlo porque los demás lo encuentran positivo o se sienten a gusto con él, o de modificarlo, por lo contrario, mejores serán sus relaciones y mejor será el clima organizacional.

31. Tiene usted en la organización la posibilidad de dar y recibir feedback, con alguna frecuencia?

- a. No la tengo__
- b. La tengo escasamente__
- c. La tengo siempre__

32. Si su respuesta anterior no corresponde al ítem c, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. A muchas personas no les gusta ni dar ni recibir la retroalimentación__
- b. No tenemos la capacitación adecuada para hacerlo__
- c. Se desconoce, en general, la importancia del feedback__
- d. Lo hemos intentado, pero se ha convertido en una crítica destructiva__
- e. Mi jefe, en particular no promueve esa práctica__
- f. Solo lo hacemos de vez en cuando__
- g. No hay preocupación por mejorar las relaciones interpersonales__
- h. Otras causas__
- i. N/A__

XVI. Consenso

Si las diferentes decisiones que se toman en los diversos grupos se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder, que pueden dividirlos, mejor será el clima organizacional.

33. Las decisiones que se toman en los grupos o comités a los cuales usted pertenece, se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder de dividirlos?

- a. Nunca se busca el consenso__
- b. Algunas veces se busca el consenso__

c. Siempre se busca el consenso__

34. Si su respuesta anterior no corresponde al ítem c, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

a. Quienes presiden los grupos o comités son por lo general muy impositivos__

b. Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas, antes de darse las reuniones__

c. Hay subgrupos o camarillas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones__

d. En general, el consenso se logra solo en asuntos de menor importancia__

e. En general la importancia importante sobre el tema a tratar, solo la conocen algunas personas con anticipación a la reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones__

f. En general hay interés en lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo__

g. Otras causas. Cuales?

h. N/A__

XVII. Elementos de trabajo

Si para la labor diaria las personas pueden contar con su puesto de trabajo con los mejores y más modernos elementos o ayudas, a fin que puedan hacerlo con más calidad y comodidad, a la vez que estar a tono con la época, se sentirán más a gusto, serán más creativas y productivas y mejor será el clima organizacional.

35. Los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, a la vez que se más creativo y productivo?

a. No lo permiten__

b. Algunas veces lo permite__

c. Lo permiten plenamente__

36. si su respuesta anterior no corresponde ítem c, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. En general, los elementos de trabajo de que dispongo están obsoletos__
- b. La mayoría de los elementos son excelentes__
- c. No hay preocupación en la organización por conseguir los mejores y más modernos elementos__
- d. Los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas__
- e. No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos__
- f. La distribución de los elementos es inadecuada pues no realiza acorde con las necesidades la situación económica de la organización no permite la adquisición de mejores elementos__
- g. Otras causas__
- h. N/A__

XVIII. Buen servicio

Si las personas y / o las áreas que dependen del trabajo de otras personas u otras áreas para realizar el suyo, reciben de estas un trabajo de calidad, acorde con los requerimientos y oportunamente, mejores serán sus relaciones, habrá más efectividad en la organización y mejor será el clima organizacional.

37. Los trabajos que usted o su grupo reciben de otras personas u otros grupos para continuar con determinados procesos son, en general, trabajos de calidad, acordes con los requerimientos que usted (es) necesita (n) y oportunos?

- a. No lo son__
- b. Algunas veces lo son__
- c. Lo son plenamente

38. Si su respuesta anterior no corresponde al ítem c, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no__
- b. En general, la calidad de esos trabajos deja mucho que desear.
- c. La calidad de esos trabajos es, en general, buena, pero se presentan algunos lunares__
- d. Algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les parece, sin atenerse a los requerimientos__
- e. El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones__
- f. Hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos__
- g. Otras causas__
- h. N/A__

XIX. Expresión informal positiva

Si dentro de la necesaria formalidad que la organización debe mantener, las personas y los grupos encuentran amplias posibilidades de expresarse positivamente de manera informal, habrá más camaradería entre ellos, mayor agilidad en los diversos procesos y mejor será el clima organizacional.

39. Tiene usted en la organización amplias posibilidades de expresarse positivamente, de manera informal.

- a. No las tengo__
- b. Algunas veces las tengo__
- c. Las tengo plenamente__

40. Si su respuesta anterior no corresponde al ítem c, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. No tenemos suficiente libertad de expresión__
- b. Sólo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos__
- c. La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos__
- d. Rara vez se atienden nuestras sugerencias__
- e. En general, no se fomenta la expresión informal positiva en la organización__
- f. Nuestras posibilidades de expresión informal positiva son aceptables, pero no las mejores__
- g. Mi jefe inmediato no la permite__
- h. Otras causas__
- i. N/A__

XX. Valoración

Si a las personas que son creativas y que cumplen con calidad y oportunamente sus labores, se les valora, se les destaca o se les incentiva en una u otra forma, mejor será el clima organizacional.

41. A las personas que se distinguen en la organización, por ejemplo creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc., se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra forma?

- a. No se les valora__
- b. Algunas veces se valora__
- c. Se les valora plenamente__

42. Si su respuesta anterior no corresponde al ítem c, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. No es la costumbre valorar a las personas en la organización__
- b. Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto__
- c. La animadversión que se presenta entre personas y entre grupos, impide la valoración de quienes lo merecen__
- d. La valoración, en ocasiones, no es objetiva, pues se hace más por amistad que por méritos__
- e. Se valora más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras__
- f. No se valoran las realizaciones que realmente deberían valorarse__
- g. La valoración que tenemos es buena, pero no suficiente__
- h. Otras causas__
- i. N/A__

XXI. Agilidad

Si las normas, procedimientos, manuales, controles, etc., se simplifican y reducen a los estrictamente necesarios, buscando agilizar el trabajo de las personas y los diversos procesos, mejor será el clima organizacional.

43. Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, etc., que se tienen en la organización son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad?

- a. No lo creo__
- b. Lo creo poco__
- c. Lo creo plenamente__

44. Si su respuesta anterior no corresponde al ítem c, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar ha contribuido aumentar tales aspectos__
- b. No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad__

- c. La desconfianza en las personas que ha llevado a la organización a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc.____
- d. Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos____
- f. El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos, y controles____
- g. Otras causas____
- h. N/A____

XXII. Selección del personal

Si la persona que la organización vincula para ejercer determinadas labores, además de contar con el talento necesario para ejercerlas, se destacan por su calidad humana, mejor será el clima organizacional

45. Cree usted que las personas recientemente vinculadas a la organización, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se destacan por su calidad humana?

- a. No lo creo____
- b. Lo creo poco____
- c. Lo creo plenamente____

46. Si su respuesta anterior no corresponde al ítem c, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. La organización no se preocupa por vincula los mejores____
- b. En la selección del personal, solo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar____
- c. La calidad humana parece no importar mucho en la organización____
- d. Hay interés por ello, pero la selección no es suficientemente rigurosa____
- e. Otras causas.

f. N/A__

XXIII. Inducción

Si desde el mismo momento de su vinculación a la organización, las personas son tratadas con respeto y cordialidad, y si la inducción las lleva, tanto a ambientarlas rápidamente con los demás, como a un profundo conocimiento de la organización y de su puesto de trabajo, mejor será el clima organizacional

47. Cree usted que la inducción que se realiza actualmente las personas que se vinculan a la organización es la mejor?

- a. No lo creo__
- b. Lo creo poco__
- c. Lo creo plenamente__

48. Si su respuesta anterior no corresponde al ítem c, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. No hay un sistema bien diseñado para la inducción__
- b. Solo algunos jefes se preocupan porque sea una inducción excelente__
- c. Más que ubicar a las personas de la mejor manera, lo que importa es que empiecen a producir rápidamente__
- d. La ambientación social de los nuevos empleados, deja mucho que desear__
- e. La inducción se dirige más hacia las funciones que la persona debe desempeñar, que a su ambientación con los demás y al conocimiento profundo de la organización__
- f. Otras causas__
- g. N/A__

XXIV. Imagen de la organización

Si las personas integrantes de la organización tienen excelente imagen de la misma, mejor será el clima organizacional.

33. Cómo percibe usted la imagen de la organización?

- a. Pésima__
- b. Mala__
- c. Regular__
- d. Buena__
- e. Excelente__

34. Si su respuesta anterior no corresponde al ítem e, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. Lo único que a la organización le interesa, parecen ser las utilidades__
- b. No hay preocupación por mejorar de manera constante__
- c. Son frecuentes los conflictos, inconsistencias y contradicciones__
- d. El trato de las personas, en general, deja mucho que desear__
- e. Creo que la organización no sabe exactamente para donde va__
- f. Los productos de la organización no son útiles a la sociedad__
- g. La calidad de los productos y el servicio los clientes, tienen deficiencias__
- h. Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen.
- i. La organización no se preocupa por la conservación del ecosistema__
- j. Otras causas__
- k. N/A__

¡Gracias por su colaboración!