

DETERMINACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Determinación del Clima Organizacional de la IPS Gesencro S.A.S ubicada en el Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura en el año 2021

Julio Esteban Campo Soto y Valentina Tobar Quiñones

Universidad del Valle Sede Pacífico

Notas del Autor

Julio Esteban Campo Soto y Valentina Tobar Quiñones, Ciencias de la Administración,

Universidad del Valle Sede Pacífico

Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle

La correspondencia en relación a este estudio debe dirigirse a Universidad del Valle Sede Pacífico. Av. Simón Bolívar. Km 9, Valle del Cauca

Dirección electrónica: campo.julio@correounivalle.edu.co
valentina.tobar@correounivalle.edu.co

DETERMINACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Determinación del Clima Organizacional de la IPS Gesencro S.A.S ubicada en el Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura en el año 2021

Julio Esteban Campo Soto y Valentina Tobar Quiñones

Asesora: Elsy Juliana Acevedo Escalante

Administradora de Empresas

Universidad del Valle Sede Pacífico

2021

Notas del Autor

Julio Esteban Campo Soto y Valentina Tobar Quiñones, Ciencias de la Administración,

Universidad del Valle Sede Pacífico

Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle

La correspondencia en relación a este estudio debe dirigirse a Universidad del Valle Sede Pacífico. Av. Simón Bolívar. Km 9, Valle del Cauca

Dirección electrónica: campo.julio@correounivalle.edu.co
valentina.tobar@correounivalle.edu.co

DETERMINACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Agradecimientos

Gracias a Dios por ser el artífice de mi vida, mi guía y fortaleza. A mis padres, hermano, tía y abuela por ser mi impulso y apoyo incondicional, por su comprensión y confianza depositada en mí para cumplir este objetivo. A mi tutora Juliana Acevedo por su dedicación, tiempo y apoyo para el desarrollo de este trabajo. A mis amigos y compañeros por permitirme compartir de manera agradable estos espacios de aprendizaje. A los docentes de la Universidad del Valle Sede Pacífico por todos los conocimientos compartidos.

-Valentina Tobar Quiñones

Primeramente agradecerle a Dios por guiarme al sendero del conocimiento y ser mi base en momentos complejos. Gracias a mis padres; Julio y Hermelina por ser el apoyo y sostén en mis momentos de dificultad y debilidad por ser los principales artífice de mis primeros sueños, los valores, consejos y principios que me inculcaron para ser un hombre de bien. A la Universidad del Valle por su compromiso con todos y cada uno de los estudiantes, permitiéndome fortalecer mis debilidades y hacer de mí un profesional que aporta a la realidad que aborda la sociedad de hoy. Gracias al programa de administración de empresas por brindarme todo su apoyo y por todos los conocimientos que me transmitieron todos estos años que estudié esta hermosa carrera.

-Julio Esteban Campo Soto

DETERMINACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Resumen

El presente estudio tiene por objetivo determinar el Clima Organizacional de la institución prestadora de salud Gesencro S.A.S ubicada en el Distrito Buenaventura para el año 2021. En primera instancia se identificarán las variables que influyen en el CO de los trabajadores, luego se analizará la información por medio de un instrumento de medición que permita conocer el estado actual del personal de la empresa y, por último, se formulará un plan de acción para la ejecución de acciones preventivas y/o correctivas que contribuyan al mejoramiento y sostenimiento del clima organizacional.

El contenido de la investigación incluye aspectos como el planteamiento del problema, objetivos y justificación de la investigación, marcos de referencia, aspectos metodológicos, caracterización de la empresa objeto de estudio y posteriormente, los resultados obtenidos en la medición de los 24 factores establecidos por el modelo de Hernán Álvarez Londoño – Hacia un clima organizacional plenamente gratificante.

Palabras claves: Clima, organización, IPS, ambiente, entorno, servicios de salud, calidad, percepción.

Tabla de contenido

Introducción	16
1. Tratamiento del problema de investigación	18
1.1 Identificación del problema	18
1.2 Formulación del problema	20
2. Objetivos.....	21
2.1 Objetivo general	21
2.2 Objetivos específicos.....	21
3. Justificación	22
4. Marcos de referencia.....	24
4.1 Marco contextual.....	24
4.2 Marco teórico.....	35
4.2.1 Modelo de las relaciones humanas	35
4.2.2 Teoría de la motivación	36
4.2.3 Teoría de los factores	37
4.2.4 Clima orgánico en Colombia (EL IMCOC).....	38
4.2.5 Teoría del clima organizacional de Likert	40

DETERMINACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

4.2.6 Modelo de Álvarez “Hacia un clima organizacional plenamente gratificante”	
.....	41
4.2.7 Estado del arte	46
4.3 Marco conceptual	49
4.4 Marco legal	50
5. Aspectos metodológicos	52
5.1 Tipo de estudio	52
5.1.1 Exploratorio	52
5.1.2 Descriptivo	53
5.2 Método de investigación	53
5.2.1 Deductivo	53
5.2.2 Cualitativo-Cuantitativo	53
5.3 Población	54
5.4 Proceso metodológico	54
5.5 Instrumentos metodológicos	56
5.5.1 Consulta a los actores	56
5.5.2 Encuesta	56
5.5.3 Entrevista	57
5.5.4 Matriz EFI	57

DETERMINACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

5.6 Fuentes y técnicas para la recolección de información	58
5.6.1 Fuentes primarias y secundarias.....	58
6. Caracterización de la empresa.....	58
6.1 Misión	59
6.2 Visión	59
6.3 Historia	59
6.4 Portafolio de servicios	62
6.5 Convenios.....	62
6.6 Organigrama	63
7. Resultados.....	63
7.1 Caracterización de la empresa.....	63
7.1.1 Género.....	64
7.1.2 Edad	64
7.1.3 Nivel jerárquico	65
7.1.4 Tiempo en el cargo.....	66
7.2 Análisis individual.....	67
7.2.1 Claridad organizacional	67
7.2.2 Estructura organizacional.....	70
7.2.3 Participación	73

DETERMINACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

7.2.4 Instalaciones	76
7.2.5 Comportamiento sistémico	77
7.2.6 Relación simbiótica	79
7.2.7 Liderazgo	82
7.2.8 Consenso	84
7.2.9 Trabajo gratificante	87
7.2.10 Desarrollo personal	89
7.2.11 Elementos de trabajo	92
7.2.12 Relaciones interpersonales	94
7.2.13 Buen servicio	97
7.2.14 Solución de conflictos	100
7.2.15 Expresión informal positiva	102
7.2.16 Estabilidad laboral	105
7.2.17 Valoración	107
7.2.18 Salario	110
7.2.19 Agilidad	113
7.2.20 Evaluación del desempeño	115
7.2.21 Feedback (Retroalimentación)	117
7.2.22 Selección del personal	119

DETERMINACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

7.2.23 Inducción.....	122
7.2.24 Imagen de la organización.....	124
7.3 Análisis general	127
7.3.1 Dimensiones con mayor calificación	130
7.3.2 Dimensiones con menor calificación	130
8. Plan de acción o de mejora.....	132
Conclusiones.....	154
Recomendaciones	156
Bibliografía.....	157
Anexos	162

DETERMINACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Lista de tablas

Tabla 1. Problemática sobre el sistema de salud en Colombia.....	28
Tabla 2. Dimensiones del compromiso organizacional	31
Tabla 3. Dimensiones del instrumento IMCOC	39
Tabla 4. Tipos de climas organizacionales según Likert	41
Tabla 5. Estado del arte	46
Tabla 6. Proceso metodológico.....	54
Tabla 7. Calificación de los resultados	67
Tabla 8. Claridad organizacional	68
Tabla 9. Causas de la dimensión.....	69
Tabla 10. Estructura organizacional.....	71
Tabla 11. Causas de la dimensión.....	72
Tabla 12. Participación.....	74
Tabla 13. Causas de la dimensión.....	75
Tabla 14. Instalaciones	76
Tabla 15. Comportamiento sistémico	77
Tabla 16. Causas de la dimensión.....	78
Tabla 17. Calificación - Relación simbiótica	80
Tabla 18. Causas de la dimensión.....	81
Tabla 19. Liderazgo	82
Tabla 20. Causas de la dimensión.....	83
Tabla 21. Consenso	85

DETERMINACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Tabla 22. Causas de la dimensión.....	85
Tabla 23. Trabajo gratificante.....	87
Tabla 24. Causas de la dimensión.....	88
Tabla 25. Desarrollo personal.....	90
Tabla 26. Causas de la dimensión.....	90
Tabla 27. Elementos de trabajo	92
Tabla 28. Causas de la dimensión.....	93
Tabla 29. Relaciones interpersonales	95
Tabla 30. Causas de la dimensión.....	96
Tabla 31. Buen servicio	98
Tabla 32. Causas de la dimensión.....	98
Tabla 33. Solución de conflictos.....	100
Tabla 34. Causas de la dimensión.....	101
Tabla 35. Expresión informal positiva	103
Tabla 36. Causas de la dimensión.....	103
Tabla 37. Estabilidad laboral	105
Tabla 38. Causas de la dimensión.....	106
Tabla 39. Valoración.....	108
Tabla 40. Causas de la dimensión.....	109
Tabla 41. Salario	110
Tabla 42. Causas de la dimensión.....	111
Tabla 43. Agilidad.....	113

DETERMINACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Tabla 44. Causas de la dimensión.....	114
Tabla 45. Evaluación del desempeño	115
Tabla 46. Causas de la dimensión.....	116
Tabla 47. Feedback (Retroalimentación)	118
Tabla 48. Causas de la dimensión.....	118
Tabla 49. Selección del personal	120
Tabla 50. Causas de la dimensión.....	121
Tabla 51. Inducción.....	122
Tabla 52. Causas de la dimensión.....	123
Tabla 53. Imagen de la organización	124
Tabla 54. Causas de la dimensión.....	125
Tabla 55. Resultados generales.....	127
Tabla 56. Dimensiones y su clasificación	134

Lista de figuras

Figura 1. Régimen contributivo y subsidiado en Colombia.....	27
Figura 2. Percepción de los afiliados al servicio de salud.....	29
Figura 3. Barreras de inconformidad del servicio	30
Figura 4. Clúster de excelencia clínica	32
Figura 5. Mortalidad general	34
Figura 6. Pirámide de Maslow.....	37
Figura 7. Teoría de los factores	38
Figura 8. Variables que definen las características internas de las organizaciones.....	40
Figura 9. Portafolio de servicios.....	62
Figura 10. Organigrama de la empresa Gesencro S.A.S.....	63
Figura 11. Género	64
Figura 12. Edad.....	65
Figura 13. Nivel jerárquico	66
Figura 14. Tiempo en el cargo.....	66
Figura 15. Causas – Claridad Organizacional	70
Figura 16. Causas – Estructura organizacional	73
Figura 17. Causas – Participación	75
Figura 18. Causas – Comportamiento sistémico	79
Figura 19. Causas – Relación simbiótica	81
Figura 20. Causas – Liderazgo	84
Figura 21. Causas – Consenso.....	86

DETERMINACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Figura 22. Causas – Trabajo gratificante	89
Figura 23. Causas – Desarrollo personal.....	91
Figura 24. Causas – Elementos de trabajo	94
Figura 25. Causas – Relaciones interpersonales.....	97
Figura 26. Causas – Buen servicio	99
Figura 27. Causas – Solución de conflictos	102
Figura 28. Causas – Expresión informal positiva.....	104
Figura 29. Causas – Estabilidad laboral.....	107
Figura 30. Causas – Valoración.....	110
Figura 31. Causas – Salario	112
Figura 32. Causas - Agilidad	114
Figura 33. Causas – Evaluación del desempeño.....	117
Figura 34. Causas – Feedback (Retroalimentación)	119
Figura 35. Causas – Selección del personal	121
Figura 36. Causas – Inducción	124
Figura 37. Causas – Imagen de la organización	126
Figura 38. Calificación cualitativa general	129
Figura 39. Ubicación del CO.....	129
Figura 40. Dimensiones con mayor calificación	130
Figura 41. Dimensiones con menor calificación	131

DETERMINACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Lista de anexos

Anexo A. Encuesta de clima organizacional propuesta por Hernán Álvarez Londoño	162
Anexo B. Entrevista semi-estructurada para el director administrativo de Gesencro S.A.S	173
Anexo C. Matriz EFI	175
Anexo D. Carta de autorización para realizar el estudio	176

Introducción

Méndez (2005) manifiesta que el CO es el ambiente de la organización generado y apreciado por los trabajadores a partir de las condiciones que este posibilita. En este sentido, la interacción, la organización del trabajo y las actividades que se ejecutan dentro de las empresas son percibidas por los trabajadores, como también se evidencia en variables como: objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación. La principal forma de evidenciar estas condiciones se da por medio de percepciones que tienen los trabajadores sobre la organización, grado de participación, actitud, comportamiento, satisfacción, motivación y nivel de eficiencia en el trabajo.

Para efectos de investigación, el presente estudio tiene por objetivo determinar el Clima Organizacional de la empresa Gesencro S.A.S ubicada en el Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura en el año 2021; empresa dedicada a la prestación del servicio de salud de la población Bonaverense.

Con relación a lo anterior, en este escrito se establece el planteamiento del problema que determina el desarrollo del proceso de investigación. Posteriormente, se describen los objetivos propuestos para llevar a cabo este estudio, se justifica el porqué de la investigación, y se exponen los marcos de referencia que darán cuerpo a los parámetros necesarios para realizar este tipo de investigaciones, además de mostrar los aspectos metodológicos utilizados.

Alcanzar el objetivo general, implica en primer lugar identificar las variables que influyen en el CO de los trabajadores, analizar la información por medio de un instrumento

de medición que permita conocer el estado actual del personal de la empresa y, por último, formular un plan de acción para la ejecución de acciones preventivas y/o correctivas que contribuyan al mejoramiento y sostenimiento del clima organizacional de la IPS Gesencro S.A.S en el Distrito Especial de Buenaventura, Valle del Cauca.

1. Tratamiento del problema de investigación

1.1 Identificación del problema

El presente trabajo de investigación se realiza en la IPS Gesencro S.A.S. quien inició sus operaciones en el sector privado de la salud del Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Eco-turístico de Buenaventura, el 10 de Octubre de 2018, como alternativa para la contribución del mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad afiliada a las EPS EMSSANAR, en el mes de marzo de 2019 se inicia la atención de los usuarios del régimen contributivo y subsidiado de la EPS Servicio Occidental de Salud (S.O.S.) y en el mes de Julio de 2021 se inicia la atención de los usuarios del régimen de la Nueva EPS, brindando servicios de consulta médica especializada. En Gesencro, según lo manifestado por el director administrativo, nunca se ha realizado un estudio de este tipo que le permita a la empresa determinar cuáles son las variables que afectan a los trabajadores en la ejecución de sus funciones, y cómo inciden en su comportamiento.

Para esta organización, es fundamental conocer el tipo de clima organizacional que posee porque a partir de allí se crea una alineación estratégica para la atención de los usuarios; es decir que, el trabajo en la IPS está expuesto a factores internos que ponen en riesgo la calidad en la prestación del servicio de salud influyendo de forma negativa en el personal, la ejecución de tareas y procedimientos, así como la salud, seguridad e integridad del paciente.

La IPS Gesencro acogió a más de 40 mil usuarios nuevos y se evidenció que no contaba con la capacidad instalada para la atención de estos. Por lo anterior, la empresa ha venido enfrentando un proceso de reestructuración en infraestructura, dotaciones y

dispositivos médicos para su captación y buena atención; lo que conlleva a que se presenten eventos adversos, ocasionando problemas institucionales tales como: falta de personal, sobrecarga laboral y largas filas de espera dentro y fuera de las instalaciones generando aglomeraciones que ponen en riesgo de contagios tanto al usuario como al personal.

Por otro lado, durante algunas visitas en la organización objeto de estudio, por medio de diálogos con el personal de la IPS GESENCRO, expresaron un inconformismo salarial, así como también se evidenciaron espacios limitados que no permiten proyectar su identidad, afectando en gran medida la construcción de un ambiente agradable y seguro para estos dentro de su espacio de trabajo, específicamente la del personal administrativo.

Lo anterior da como resultado que el clima organizacional no sea propicio para una atención segura, provocando afectaciones en las relaciones del equipo de trabajo, deficiencia en la prestación del servicio e insatisfacción por parte del usuario.

En este orden de ideas, la gerencia ha presentado un interés por brindar a los colaboradores óptimas condiciones laborales con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos y, también analizar la percepción que tienen los trabajadores sobre la organización.

A su vez, se considera oportuno para el mantenimiento y el sostenimiento de los procesos dentro de la empresa, analizar los posibles efectos que pueden implicar la incorporación de nuevos afiliados y los fenómenos de reestructuración que atraviesa, con la finalidad de propender por el trabajo en equipo y prestar una atención de calidad, teniendo como base la cooperación.

Ante lo expuesto, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

1.2 Formulación del problema

¿Cuál es el clima organizacional de la IPS Gesencro S.A.S ubicada en el Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Eco-turístico de Buenaventura en el año 2021?

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Determinar el clima organizacional de la empresa Gesencro S.A.S ubicada en el Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Eco-turístico de Buenaventura en el 2021.

2.2 Objetivos específicos

- Identificar las variables que inciden en el clima organizacional de los trabajadores de la IPS Gesencro S.A.S.
- Analizar la información recolectada mediante la aplicación de instrumentos de medición que refleje el estado actual del personal de la IPS Gesencro S.A.S.
- Formular un plan de acción para contribuir al mejoramiento y sostenimiento del clima organizacional en la empresa objeto de estudio.

3. Justificación

El presente trabajo de investigación tiene la finalidad de determinar el clima organizacional de la IPS Gesencro S.A.S en la cual se ilustran las variables y factores que inciden en el entorno laboral debido a que son pocas las instituciones prestadores de salud que prestan este servicio básico y fundamental en el Distrito. Entre ellas Saludserv, Intersalud, Someb y Manantial de vida.

Por lo tanto, se considera importante preservar un clima organizacional sano y equilibrado que propicie una buena comunicación entre los empleados y un mejor trabajo en equipo, incrementando la productividad laboral y el interés de los trabajadores en realizar nuevos proyectos dentro de la entidad. Lo anterior, comprendiendo que un ambiente laboral armónico contribuye a un eficiente cumplimiento de funciones y una buena atención a los usuarios.

Por consiguiente, el principal motivo de llevar a cabo la indagación por parte de los autores radica en que se busca poner en práctica los conocimientos y aprendizajes adquiridos durante la formación profesional como futuros administradores de empresas.

Formular un plan de acción dirigido a la empresa objeto de estudio, le permitirá configurar acciones orientadas al bienestar personal promoviendo el logro de los objetivos organizacionales, lo cual, brinda relevancia práctica y social al presente trabajo, en tanto que los conocimientos se encuentran en función de la búsqueda y garantía de la prestación de servicios de calidad a la comunidad de usuarios por medio por medio del fortalecimiento y definición del clima organizacional de la empresa Gesencro S.A.S.

Para la academia, es fundamental evaluar todos los conocimientos adquiridos por el estudiante en su trayectoria por el programa de Administración de empresas. De igual forma, es un punto de partida a una nueva conexión entre la academia y la organización objeto de estudio.

4. Marcos de referencia

4.1 Marco contextual

Contextualización del sector de la salud a nivel mundial, nacional, departamental, municipal y caracterización de la empresa objeto de estudio.

Nivel Mundial:

El sector de la salud presenta una inestabilidad debido a que aproximadamente 1,600 millones de personas, las cuales representan el 22% de la población mundial, habitan en zonas en las que los servicios de salud son deficientes, incidiendo de forma directa en el acceso a una atención básica y de calidad. En otras palabras, menos de la mitad de las personas en todo el mundo, según la Organización Mundial de la Salud (2010), tienen cobertura en salud. La OMS también identifica que otra problemática vinculada con la salud consiste en que aproximadamente 100 millones de individuos se encuentran sumergidos en la pobreza por tratar de acceder a servicios de salud, aspecto que refleja la dificultad que se presenta actualmente en el acceso a la salud a nivel global.

Continuando con lo anterior, ante la búsqueda de poder satisfacer las necesidades latentes en el ámbito laboral surge la propuesta de evaluación e intervención *Healthy & Resilient Organizations* (HERO) que es una propuesta que surge desde la psicología de la salud ocupacional positiva y que remite a las empresas que están intentando de forma sistemática, planificada y proactiva en organizaciones saludables para poder tener trabajadores saludables. Para ello, Sena (2016) sostiene que el modelo parte de tres niveles, a saber:

- I. Nivel de tarea haciendo referencia al rediseño de tareas, propender por la autonomía y actividades de feedback.
- II. Nivel del ambiente social en el que se integran las actividades de gestión de empresas y liderazgo.
- III. Nivel organizacional que aborda practicas organizacionales en aras a una mejor salud de los trabajadores y la conciliación entre el trabajo-familia.

Los niveles mencionados son el principal enfoque del modelo y tiene como objetivo optimizar las características de la organización. Es un modelo que para Sena (2016) resulta exitoso en la medida en que propende por la integración de recursos y actividades organizacionales saludables en períodos críticos de las empresas; propendiendo por la salud de los empleados y financiera. Además, se caracteriza por ser un arquetipo que propone un diagnóstico de riesgos holístico, integral y colectivo (Salanova, Llorens, Cifre y Martínez, 2012).

Los resultados sobre el modelo HERO indican que es complicado validarlo por medio de instrumentos cuantitativos, razón por la cual, su medición se da por auto informes, cuestionarios grupales, triangulaciones, calificaciones de supervisores en unidades de trabajo. Las ventajas que brinda este modelo son a nivel estratégico y en la gestión de grupos y organizaciones actuales. Así, la comprensión de las relaciones sistemáticas e interactivas en el modelo incide de forma positiva en el desarrollo de empleados saludables y resultados de organizaciones saludables (Salanova, Llorens, Cifre y Martínez, 2012).

Aunado a lo anterior, la Organización Mundial de la Salud (2010) menciona la evidencia de la efectividad de las intervenciones psicosociales/cultura organizacional en

donde la participación de los trabajadores se presenta como elemento clave para mitigar el estrés de los trabajadores, las creaciones de Círculos de Salud mitiga la insatisfacción laboral, se previene las enfermedades psicológicas y físicas por medio de las intervenciones que tienen énfasis en el soporte social y, por último, el rediseño del trabajo minimiza el estrés en el área de trabajo.

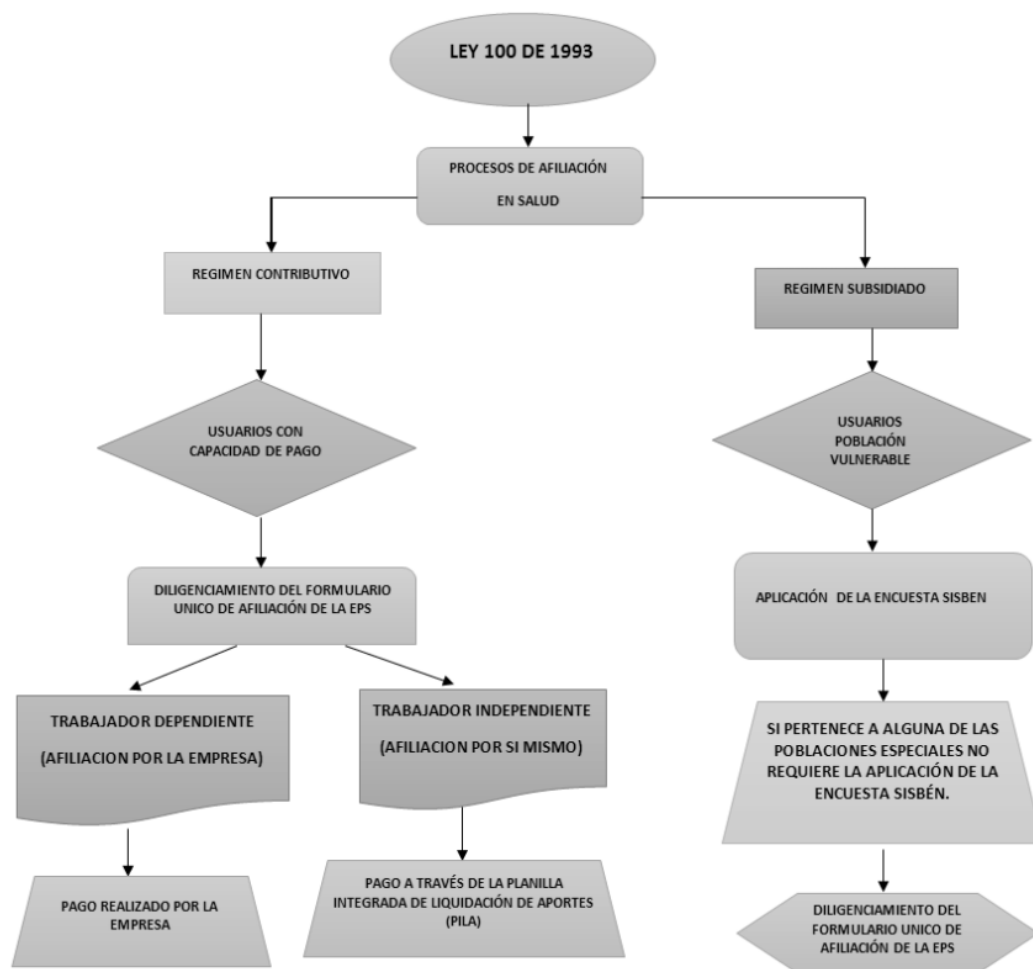
Nivel Nacional:

En Colombia respecto al sector de la salud, el Ministerio de Salud y Protección Social en la Ley 1164 del 2007 en los art. 30, 31 y 32 dentro de su Política Nacional de Talento Humano en Salud propone una estrategia de incentivos, destacando los más utilizados en Latinoamérica (acceso a créditos a becas, autonomía profesional, condiciones laborales y reconocimiento del talento humano). Así, se propone como principales incentivos para el sector salud el reconocimiento laboral, incentivo económico, formación continua, desarrollo de contratos y fortalecimiento de capacidades y competencias.

Aunado a lo anterior, el sector de la salud a nivel nacional con la consolidación de la Ley 100 emitida por el Congreso de la República (1993) se logró dar mayor cobertura de atención al sistema de salud en Colombia, cubriendo un 95% en la población. El sistema de salud colombiano se encuentra compuesto por un sector de seguridad social financiado con recursos públicos y un sector privado. Su núcleo es el Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS) y la afiliación a este sistema es obligatoria, esto se realiza por medio de las Entidades Promotoras de Salud (EPS) públicas o privadas y las Instituciones Prestadoras de Servicios (IPS) las cuales ofrecen el Plan Obligatorio de Salud (POS) o el

POS-S para los afiliados del Régimen Subsidiado (RS) (Guerrero, Gallego, Becerril y Vásquez, 2016). Lo anterior, se puede evidenciar en el siguiente flujo grama:

Figura 1. Régimen contributivo y subsidiado en Colombia



Fuente: Ministerio de salud y protección social

Los principales problemas para solucionar con la mencionada Ley fueron las crisis permanentes de los hospitales por su promedio de ocupación, el cual no alcanzaba el 50%, los usuarios mal atendidos y la deficiencia en el acceso a los servicios (Ministerio de Salud y Protección Social, 2021). No obstante, para Suárez, Puerto, Rodríguez y Ramírez (2017)

la problemática sobre el sistema de salud en Colombia parte de dos principales categorías la legitimidad en el sistema de salud y crisis regulatoria generalizada, a saber:

Tabla 1. Problemática sobre el sistema de salud en Colombia

Legitimidad del sistema de salud	Crisis regulatoria generalizada
Conflicto de intereses de los agentes (individual y colectivo) entre aseguradoras-prestadores-usuarios que para los usuarios y los trabajadores se encuentra fuertemente ligado al lucro económico y que remite a la falta de pagos de las aseguradoras prestadoras e incide en el acceso de los afiliados a los servicios. Conflictos con el Estado que hace referencia a la problemática de la tercerización de las aseguradoras y la tensión entre el interés público con el privado, debido a intereses económicos. Preponderancia del interés financiero sobre el derecho a la salud en el cual directivos y trabajadores del sector de la salud informan que existe un enfoque en los sistemas financieros más que en la atención del servicio.	Fallas regulatorias en las que expertos constitucionales sostienen que la configuración del modelo de salud puede presentar problema por el exceso de normas, la falta de actualización y discusión sobre mecanismos regulatorios. Información incompleta siendo un problema estructural y una falla regulatoria del sistema que hace que se presente una desarticulación de la información. Se requiere un sistema de gestión de información. Inconsistencia temporal a raíz de la cantidad de normatividad y que, al mismo tiempo, es interpretada de forma distinta por los funcionarios del momento. Instituciones y prácticas regulatorias para la toma de decisiones en donde se remite a tres perspectivas acerca de la necesidad o, no de crear espacios de concertación y diálogo entre los diversos actores del sistema.

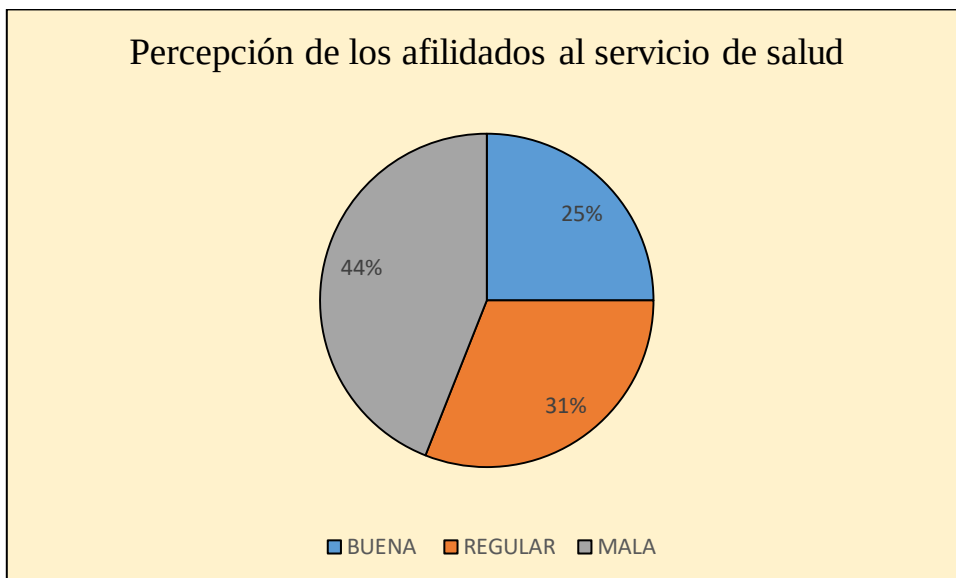
Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida de Suárez, Puerto, Rodríguez y Ramírez (2017)

Teniendo en cuenta lo anterior, Oliveros, Rodríguez y Sandoval (2019) sostiene que los afiliados manifiestan un nivel de insatisfacción y ello corresponde, en la mayoría de los

casos, a la solicitud de recibir una atención inmediata en la prestación de servicios y los canales de comunicación.

La calificación del servicio por parte de los usuarios arrojó los siguientes resultados:

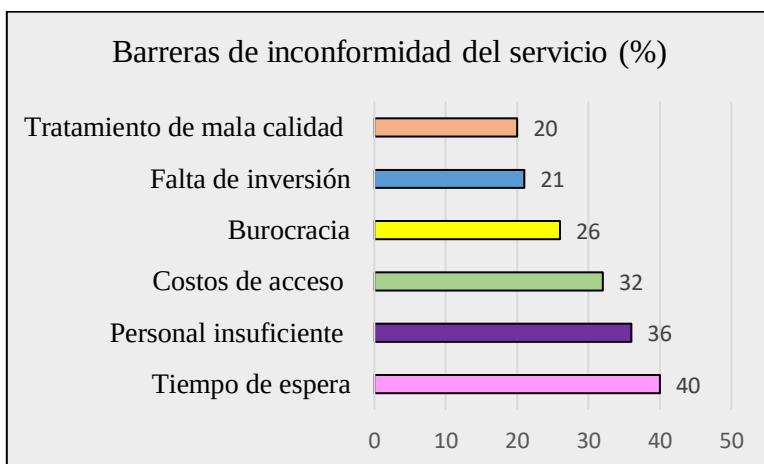
Figura 2. *Percepción de los afiliados al servicio de salud*



Fuente: Elaboración propia con información base en la revista Empresarial y Laboral (2020)

Lo que según la revista Empresarial y Laboral (2020), el 25% de los afiliados consideran que la atención médica es buena, el 31% no la considera ni buena ni mala y el 44% sostuvo que era deficiente; convirtiéndose en uno de los sectores peores calificados y viéndose afectado respecto al nivel mundial en donde el promedio de aprobación es de 45%.

Además, los usuarios sostienen que su inconformidad radica en barreras que versan de la siguiente manera:

Figura 3. Barreras de inconformidad del servicio

Fuente: Elaboración propia con información base en la revista Empresarial y Laboral (2020)

Contexto de cooperación en el ámbito de la salud

Por su parte, el compromiso organizacional para Aldana, Tafur y Leal (2018) en el ámbito de la salud ha sido un tópico discutido en los últimos 10 años que surge como consecuencia de los cambios que se presentan con la globalización y en la cual se propende por una integración entre los países en el intercambio de capitales, bienes, servicios, agentes culturales y de comunicación. Los antecedentes del compromiso organizacional se dan en los años 60 en donde se presentan tres tipos de variables: las empresas que se enfocan en la naturaleza del trabajo, los aspectos personales, clima laboral, satisfacción de vida, la cultura organizacional y el entorno. Para Meyer y Allen (1997) el compromiso organizacional tiene tres dimensiones, a saber:

Tabla 2. Dimensiones del compromiso organizacional

Dimensiones	Definición
Compromiso afectivo	Se remite a la identificación que tiene el individuo con los objetivos y valores de la organización, el interés por lograr las metas y objetivos trazados; y, por último, el sedeo y motivación de ser parte de una organización.
Compromiso de continuación	Parte del compromiso afectivo y se caracteriza porque el compromiso organizacional es percibido como el aporte que realiza frente a los beneficios que adquiere por parte de la organización.
Compromiso normativo	El cual surge a partir de la atribución y se manifiesta como un deber moral que concerta el empleado con la organización

Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida de Meyer y Allen (1997).

Nivel Departamental:

Actualmente, en el Valle del Cauca el sector de la salud se encuentra en constante crecimiento y fortalecimiento, contando con 46 instituciones acreditadas con estándares de alta calidad internacional, entre las cuales 5 se encuentran ubicadas en la ciudad de Cali.

De esta forma, la Comisión Regional de Competitividad del Valle del Cauca creó un clúster de excelencia clínica con la finalidad de consolidarse en el sector, mejorar la

atención y propender por el trabajo conjunto entre el sector público y privado (Cámara de Comercio de Cali, 2020).

Clúster compuesto por 526 empresas y distribuidas en 12 segmentos así:

Figura 4. Clúster de excelencia clínica



Fuente: Elaboración propia a base de datos obtenidos de (Cámara de Comercio de Cali, 2020)

Nivel local:

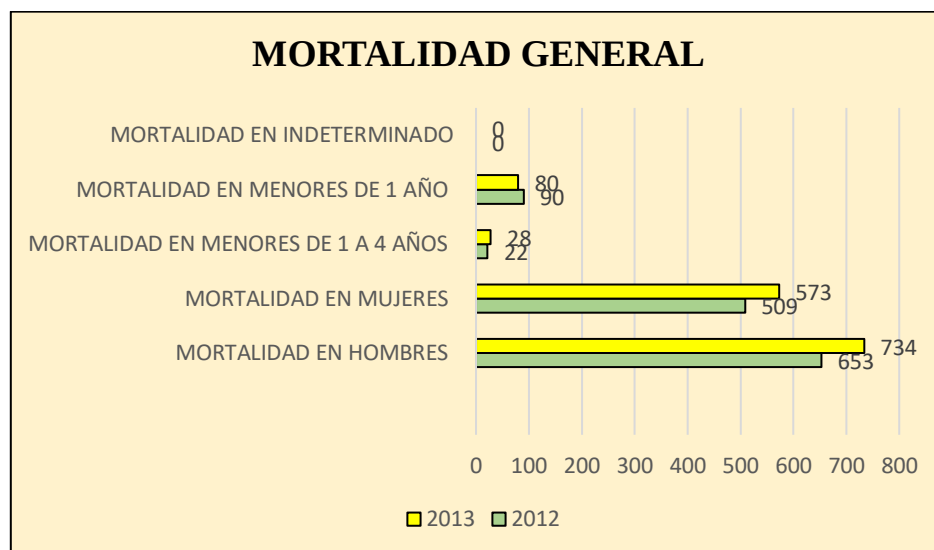
Otro municipio que es importante destacar en el departamento del Valle del Cauca y en el cual se desarrolla la presente investigación es el Distrito Especial de Buenaventura que se ha destacado por ser el principal puerto marítimo de Colombia y uno de los 10 más importantes de América Latina (Fundación GIDS, 2020). Para el Ministerio de Salud y Protección Social (2021) Buenaventura es una de las regiones que mayor porcentaje de población pobre no asegurada con un 19,7% y en el departamento con un 9,8%; lo que pone

en alto riesgo la vida de los habitantes pues no cuentan con la economía suficiente para cubrir sus servicios de salud.

Desde el año 2015 se anunció la calamidad pública en salud en el distrito de Buenaventura; La red pública se encontraba en un proceso de empeoramiento por no tener la capacidad de ofrecer servicios de mediana complejidad a los bonaverenses de zona urbana y rural. La alcaldía Distrital reconoció que el problema central de este sector, tiene que ver con la deficiente estructura organizacional, programática, operativa y de servicios en el sistema distrital. (Colombia plural, 2016)

La Secretaria de Salud del puerto recibía a diario alrededor de 30 quejas por deficiencias en la prestación del servicio de salud, conllevando a que los habitantes del puerto lanzaran un SOS al sistema de salud por las pésimas condiciones y pocas garantías que brinda este sector, y, aunque las autoridades de Buenaventura intentaron resolver la crisis mediante una estrategia denominada puente humanitario, esta problemática ha empeorado en lugar de mostrar mejoría generando de esta forma incertidumbre a la población porque no hay instituciones que ofrezcan un buen servicio, aumentando así los índices de mortalidad.

A continuación se detalla el incremento en los niveles de mortalidad (2012-2013) en el Distrito de Buenaventura por grupo de edad y sexo, originario de enfermedades crónicas (cardiovasculares, diabetes), residuos de tumores malignos, infecciones respiratorias, entre otras:

Figura 5. Mortalidad general

Fuente: Elaboración propia

Algunas de las causas que han deteriorado el sistema de salud en Buenaventura son: La deficiencia en la prestación del servicio, la prolongación en el tiempo de espera para lograr una mínima atención, la falta de insumos y procedimientos que requieren de un gran número de especialistas como cardiólogos, dermatólogos, psiquiatras, neurólogos y nefrólogos, entre otros.

La corrupción y los malos manejos durante diferentes gobiernos como el caso del ex concejal liberal Stalin Ortiz quién reveló hechos que iban desde nóminas paralelas, contratación irregular, ausencia de informes financieros y hasta nepotismo porque familiares de concejales y alcaldes eran empleados del hospital Luis Ablanque de la Plata. (Semana, 2017)

Además de la escasez de profesionales de la medicina que según la Alcaldía Distrital de Buenaventura indica que los médicos generales por cada 1000 habitantes son 0,11 médicos especialistas 0,06, enfermeras profesionales 0,13 y odontólogos 0,3.

4.2 Marco teórico

Para lograr el objetivo planteado por la presente investigación es necesario tener en cuenta teorías y perspectivas que permitan comprender la problemática, interpretarla y orientar la indagación para la propuesta de estrategias que incidan de forma positiva en el clima organizacional de la empresa objeto de estudio. De esta forma, se considera oportuno abordar el modelo de relaciones humanas, teoría de la motivación, teoría de los dos factores, clima organizacional en Colombia y la teoría de Likert, modelo de Hernán Álvarez Londoño.

Ciertamente, las mencionadas teorías tienen un antecedente el cual proviene del sociólogo y psicólogo Elton Mayo citado por Ramos y Triana (2007) que abordaba las relaciones humanas dentro de las organizaciones y quien fue reconocido por los aportes sobre la forma en que las condiciones laborales inciden en la producción de una empresa y la incidencia de estos sobre los trabajadores. Uno de los principales postulados radica en que para el autor la omisión de la participación de los trabajadores afecta en la motivación y actitud frente a las actividades laborales.

4.2.1 Modelo de las relaciones humanas

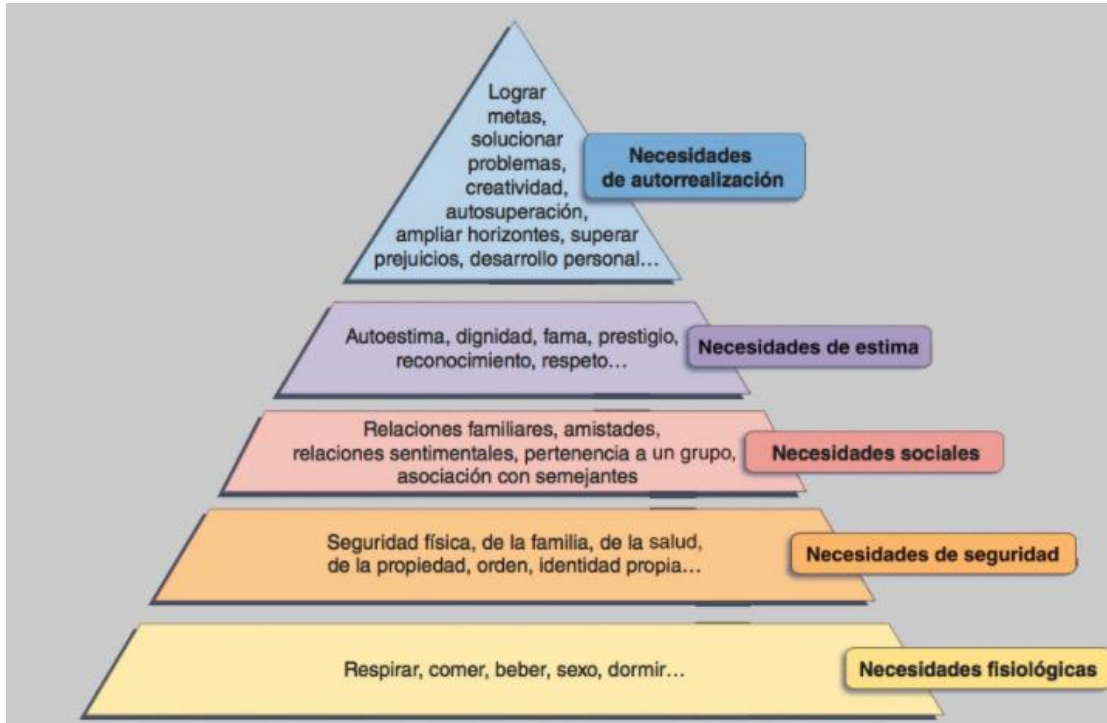
La teoría de las relaciones humanas desarrollada por el sociólogo Elton Mayo citado por Ramos y Triana (2007) tiene origen en los Estados Unidos como una respuesta a la teoría clásica de la administración y que tiene como finalidad integrar una humanización y democratizar la administración y el desarrollo de la psicología y sociología al interior de las organizaciones. Tiene como fundamento teórico la filosofía pragmática, que fue esencial

para el desarrollo humanista, y perspectivas teóricas del experimento de Hawthorne realizado en 1927 y 1932.

El enfoque posibilita una aproximación al hombre como eje fundamental dentro de las organizaciones, comprendiendo que es un individuo que no solamente se enfoca en obtener dinero, sino en satisfacer sus necesidades psicológicas y sociales. De esta forma, para Ramos y Triana (2007) es una base teórica que viabiliza la teoría de la motivación entendiendo que todo comportamiento humano tiene un motivo y un objetivo de satisfacer determinadas necesidades; liderazgo en la medida en que las diversas situaciones que atraviesa un sujeto está influenciada por una situación; comunicación que integra el aspecto social inherente a los seres humanos; y los grupos informales que versa sobre las interacciones que se puedan manifestar entre los diversos departamentos de una organización.

4.2.2 Teoría de la motivación

Uno de los principales exponentes de la presente teoría es Maslow, quien indica que existen una serie de necesidades que experimenta el ser humano y que se caracteriza por tener un orden jerárquico de necesidades que van surgiendo en la medida en que adquiera satisfacción en los requerimientos más básicos. (Maslow, A. 1943).

Figura 6. Pirámide de Maslow

Fuente: Imagen obtenida de Maslow (1975).

4.2.3 Teoría de los factores

Para Herzberg (1959) las personas se encuentran influenciadas por dos factores, a saber: la motivación en donde se hace referencia a las características propias de las personas y que se mantienen dentro del desarrollo de sus actividades laborales son los logros, reconocimiento, responsabilidad e independencia laboral; y la higiene que remite a los factores externos que hacen que el trabajador se sienta insatisfecho con su posición laboral, entre estos se encuentra la seguridad social, salario, vacaciones, ambiente físico, políticas de la empresa y relaciones entre compañeros. De esta forma:

Figura 7. Teoría de los factores

Fuente: Imagen obtenida de Herzberg (1959).

4.2.4 Clima organizacional en Colombia (EL IMCOC)

Para Méndez (2006) el clima organizacional es el resultado de la forma en que las personas dentro de su ambiente laboral desarrollan sus relaciones interpersonales bajo el dominio de una serie de actitudes, valores, creencias y ambiente interno laboral. Además, para el autor el clima organizacional se encuentra vinculado con la teoría de las relaciones humanas en la cual se destaca el proyecto de vida personal y la participación del hombre dentro de su sistema social.

De esta forma, la medición del clima organizacional para Méndez (2006) se crea un instrumento que permita identificar y analizar los aspectos internos que afectan la conducta de los trabajadores, para ello se parte de las percepciones y actitudes que tienen estos sobre el clima de la empresa. Se encuentra constituido por 45 preguntas que están categorizadas en 7 dimensiones:

Tabla 3. Dimensiones del instrumento IMCOC

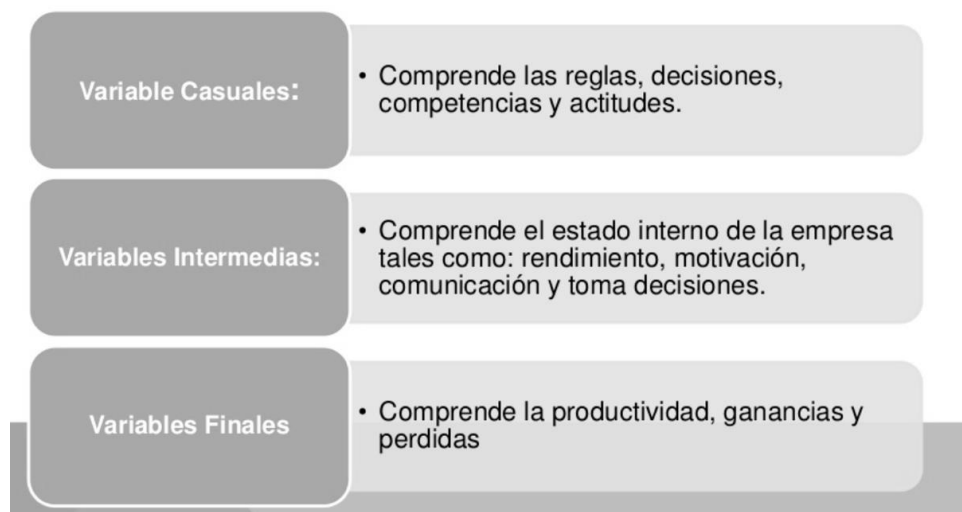
Dimensiones	Definición
Objetivos	Hace referencia al conocimiento que tiene el trabajador de los fines u objetivos que pretende alcanzar la organización.
Cooperación	Posibilidad de establecer procesos entre los miembros de la empresa en el ejercicio de sus funciones para permitir el logro de los objetivos organizacionales.
Relaciones interpersonales	La forma en que se desarrollan y se presentan las relaciones con los pares y superiores dentro de la empresa
Liderazgo	Permite interrelacionar a personas y grupos implicando cierta influencia la cual orienta y empuja a los demás para alcanzar objetivos organizacionales.
Control	Da seguimiento al cumplimiento de los objetivos planteados para la empresa en un tiempo determinado.
Toma de decisiones	Proceso que atraviesan las empresas para elegir entre distintas opciones y obedece a un estilo propio de organización.
Motivación	Comportamientos y actitudes de los trabajadores, impulsados por sus directivos para llevarlos a cumplir objetivos personales y organizacionales.

Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida de Méndez (2006).

4.2.5 Teoría del clima organizacional de Likert

La teoría de Likert (1969) versa sobre la explicación de los comportamientos de los individuos dentro de una organización e indica que estos se encuentran mediados directamente por el comportamiento administrativo y por las condiciones laborales que en la empresa se perciben. Se ha destacado por ser una de las más dinámicas y explicativas, en la medida en que hace énfasis en los elementos que viabilizan la eficiencia y eficacia individual y organizacional. En este sentido, el autor presenta tres tipos de variables que definen las características internas de las organizaciones:

Figura 8. Variables que definen las características internas de las organizaciones



Fuente: Imagen obtenida de Likert (1969).

Partiendo de lo anterior, es menester mencionar que las variables dan apertura a la determinación de dos tipos de climas organizacionales, a saber:

Tabla 4. Tipos de climas organizacionales según Likert

Clima	Sistemas
Autoritario	Se divide en : - Sistema autoritario explotador: la dirección no tiene confianza en sus empleados, tienen una interacción casi nula y las decisiones son tomadas por superiores únicamente - Sistema autoritario paternalista: existe confianza entre dirección y subordinados; da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable.
Participativo	Se divide en: - Sistema consultivo: prevalece la confianza de los superiores en los subordinados y solo se les permite a los empleados tomar decisiones específicas buscando satisfacer necesidades de estima. - Sistema de participación en grupo: Tiene en cuenta la integración y participación de todos los niveles de la organización para la toma de decisiones.

Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida de Likert (1969).

4.2.6 Modelo de Álvarez “Hacia un clima organizacional plenamente gratificante”

Para Bisquera y Álvarez (1996) aspectos como la motivación, moral y la implementación de encuestas representan mecanismos de efectividad que permiten comprender la perspectiva del colaborador y en este punto, el modelo de es el más adecuado para implementar en el presente trabajo de investigación. Lo anterior, porque integra una encuesta que permite definir el clima organizacional que, para el autor, es la expresión de las características personales, físicas y organizacionales de una empresa. De

esta forma, las dimensiones del clima organizacional son medidas en una escala numérica de a 1-10 siendo uno el mínimo para identificar los aspectos nada gratificantes del CO.

Claridad organizacional: Mientras más conocimiento tengan los integrantes de la organización sobre la misión, objetivos y políticas de esta, mejor será su proceso de toma de decisiones.

Estructura organizacional: El clima organizacional será mejor, si la estructura es realmente flexible y permite la integración de individuos y grupos.

Participación: El hecho de que todos los miembros de la organización tengan la posibilidad de informarse, opinar libremente y tomar parte en las decisiones, hará ameno el ambiente laboral.

Instalaciones: El ambiente físico en el cual se desempeñan las actividades de la organización, debe ser estético, agradable y con todas las comodidades necesarias para sentirse a gusto.

Comportamiento sistemático: La misión y los objetivos de la organización deben estar por encima de cualquier interés personal para que las personas y áreas interactúen positivamente en aras de alcanzarlos.

Relación simbiótica: Mediante aportes y funciones los empleados deben sacar provecho de su vida en común con beneficios para todos y no percibirse como “enemigos”.

Liderazgo: Quienes estén en cargos administrativos o de dirección, deben ser personas creativas, motivantes, orientadoras e impulsadoras de las buenas decisiones y acciones.

Consenso: Las decisiones deben tomarse mediante el consenso, en lugar de la imposición de quienes tienen el poder.

Trabajo gratificante: Cada persona debe asumir el cargo que esté más acorde con su perfil profesional, habilidades y capacidades.

Desarrollo personal: Los miembros de la organización deben reflejar un constante deseo por continuar su formación personal y profesional.

Elementos de trabajo: En cada puesto de trabajo, las personas deben contar con los mejores y más modernos elementos o ayudas, con el fin de trabajar más cómodos y con calidad.

Relaciones interpersonales: Se deben garantizar espacios en donde los colaboradores de la organización puedan tener una participación activa, en donde haya libertad de expresión, respeto y empatía.

Buen servicio: Realizar un trabajo de calidad, acorde a las políticas de la empresa; permitirá la efectividad y el buen clima de esta.

Solución de conflictos: Ante cualquier inconveniente, se deben brindar soluciones satisfactorias para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas.

Expresión informal positiva: Las personas y los grupos deben encontrar amplias posibilidades de expresarse positivamente de manera informal.

Estabilidad laboral: La organización debe generar en sus miembros la tranquilidad que necesitan para desarrollar una buena labor.

Valoración: Los trabajadores deben ser valorados, destacados o incentivados, si cumplen con calidad sus labores.

Salario: El salario recibido por las personas debe ser una justa retribución por su trabajo.

Agilidad: Agilizar el trabajo de las personas y los diversos procesos, simplificando a los estrictamente necesarios; mejorará el clima organizacional.

Evaluación del desempeño: Los sistemas de evaluación de desempeño serán objetivos, oportunos y equitativos.

Feedback (Retroalimentación): Conocer la opinión de los grupos frente a nuestro comportamiento, es un aspecto que permitirá mantenerlo o modificarlo para mejorar relaciones interpersonales.

Selección del personal: Las personas que adquieran un cargo en la organización, debe contar con el talento necesario para asumir las funciones que se le otorguen.

Inducción: Proceso por el cual se vincula al trabajador con un conocimiento previo de la organización y de su puesto de trabajo.

Imagen de la organización: Los integrantes de la empresa deben tener una buena imagen de la misma.

Una vez interpretados los modelos teóricos, es de resaltar que todos se enfocan en componentes personales del individuo, como lo son: la motivación, la moral y usan las encuestas como mecanismo de efectividad para comprender la perspectiva del colaborador. Se considera el modelo de Hernán Álvarez (Hacia un clima organizacional plenamente gratificante), es el instrumento de medición idóneo para realizar el presente trabajo de investigación, el cual hace uso de una encuesta de manera práctica con la finalidad de definir o reflejar el clima organizacional.

Álvarez propone un instrumento de medición basado en 24 factores los cuales permiten visibilizar, conocer el estado actual del entorno de trabajo y las condiciones del ambiente laboral en un tiempo determinado, así mismo identificar las posibles causas que generan un mal clima en la organización, pero sobre todo plantear alternativas de solución que van a beneficiar la organización. Adicional a esto, lograr un clima plenamente gratificante entre quienes componen el talento humano de la empresa.

4.2.7 Estado del arte

Tabla 5. Estado del arte

Estudio de Clima Organizacional en la IPS Coomédicos

AUTOR	AÑO	TÍTULO	METODOLOGÍA	CONCLUSIONES
Jenny Paola Otero Muñoz y Felix Andres Ospina Cuenca	2016	Estudio de clima organizacional en la IPS Coomédicos del municipio de Santander de Quilichao Norte Del Cauca	Esta investigación se desarrolló teniendo en cuenta el enfoque mixto el cual consiste en una combinación desde el enfoque cuantitativo y cualitativo. El enfoque cuantitativo usa recolección de datos para probar hipótesis, con base en análisis estadísticos y el enfoque cualitativo utiliza esta recolección, pero sin medición numérica.	El clima organizacional percibido por los trabajadores de la IPS Coomédicos es bueno de acuerdo a la encuesta con un porcentaje del 75%, dentro de la escala de cero a cien, indicando que hay aspectos dentro de las variables que requieren ser mejorados al interior de la organización como lo son, salario, agilidad, relación simbiótica, evaluación de desempeño, retroalimentación e imagen de la organización las cuales arrojaron las más bajas calificaciones dentro de las categorías empleadas para medir el clima organizacional.

Fuente: Otero Muñoz, J y Ospina Cuenca, F, *Estudio de clima organizacional en la IPS Coomédicos del municipio de Santander de Quilichao, Norte del Cauca*, 2016. Universidad del Valle Sede Norte del Cauca.
<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/xmlui/handle/10893/13336>

Riesgos psicosociales y clima organizacional en clínica de nivel III y IV

AUTOR	AÑO	TÍTULO	METODOLOGÍA	CONCLUSIONES
Ana Viviana Nupan Nasthar	2018	Riesgos psicosociales y clima organizacional en el personal de urgencias. Análisis en una clínica de nivel III y IV ubicada en Cali-Colombia.	Esta investigación es de tipo descriptivo, con la aplicación de técnicas de carácter mixto, consideró datos cuantitativos y cualitativos. A través de un estudio transversal el cual permitió recolectar la información en un solo momento, además de proporcionar una descripción detallada y específica de los datos.	Se logró evidenciar que los factores de riesgo que se encuentran muy altos inciden de manera significativa dentro del clima organizacional y viceversa, las cuales se encuentran relacionados con las demandas de trabajo principalmente las emocionales, jornada de trabajo, control y autonomía sobre el trabajo y remuneración.

Fuente: Nupan Nasthar, A, *Riesgos psicosociales y clima organizacional en el personal de urgencias:*

análisis en una clínica de nivel III y IV ubicada en Cali – Colombia. Universidad del Valle.

<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/13856>

Clima y satisfacción laboral en los empleados de la corporación mi IPS

AUTOR	AÑO	TÍTULO	METODOLOGÍA	CONCLUSIONES
Andrés López, Andrea Guerrero, Claudia Gómez, Jairo Escudero y Patricia Ramírez	2017	Clima y satisfacción laboral en los empleados de la corporación mi IPS de Santa Rosa de Cabal, Risaralda y Chinchiná Caldas.	Utilizó un tipo de estudio descriptivo, cuantitativo, transversal. Descriptivo porque busca caracterizar las dimensiones del clima organizacional e identificar las dimensiones a intervenir y cuantitativo-transversal porque se aplicará en un solo tiempo a los sujetos de estudio.	Los funcionarios tienen un clima laboral satisfactorio al medir las 4 dimensiones planteadas. No se observan diferencias que permitan inferir que hay problemas particulares de liderazgo, solo algunas percepciones de inconformidad entre las cuales se destacan las debilidades en el factor comunicacional entre los líderes y los departamentos, la carencia de un sistema de incentivos, la falta de oportunidades de capacitación y crecimiento profesional, la percepción de que los programas de desarrollo que la empresa les ofrece no los preparan para avanzar dentro de la misma o son insuficientes ante sus expectativas y la falta de oportunidades para el desarrollo de su ingenio y creatividad.

Fuente: Cordoba, AJ, Narváez, AM, López, C., y Arias, Clima y satisfacción laboral en los empleados de la Corporación Mi IPS de Santa Rosa de Cabal, Risaralda y Chinchiná, Caldas.

4.3 Marco conceptual

Clúster: Conglomerado de empresas del mismo sector comercial.

Colaborador: Persona que interactúa en todo proceso donde se involucre el trabajo de varias personas en equipo o en grupos.

Comisión Regional de Competitividad: Entidad que tiene como objetivo promover la implementación de las políticas de desarrollo productivo, de competitividad y de fortalecimiento de la micro, pequeña y mediana empresa.

Entorno: Se refiere al espacio que rodea al individuo y con el cual interactúa.

Impersonal: No posee alguna característica que haga referencia a la persona.

Motivación: Estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta de una persona hacia la consecución de metas y objetivos.

Régimen contributivo: Sistema que acoge a los trabajadores que aportan una porción de su salario para tener cobertura en salud para ellos y su familia.

Régimen subsidiado: Sistema que acoge a las personas que no pueden pagar su servicio de salud.

Rol protagónico: Función que desempeña una persona en un lugar o situación.

Sociología: Es el estudio de la sociedad humana y el comportamiento en los contextos sociales.

4.4 Marco legal

LEYES Y DECRETOS	DESCRIPCIÓN
CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA 1991	Por la cual se promulga que todas las personas nacen libres e iguales ante la ley, gozarán de los mismos derechos, libertades y oportunidades sin ninguna discriminación. En su artículo 11 estipula que el derecho a la vida es inviolable, conexo al artículo 49 en donde se garantiza a todas las personas el acceso a los servicios de promoción, protección y recuperación de la salud.
CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO	Conjunto de normas por la cual se regula las relaciones entre los trabajadores y empleadores
LEY 100 DEL 1993	Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones. Desde el punto de vista legal es una de las leyes con mayor relevancia en el aspecto de salud, creada con el fin de permitir un mayor acceso a la comunidad y habitantes de la nación para que la calidad de vida esté conforme a los parámetros internacionales de la dignidad humana. Su libro segundo establece el sistema general de seguridad social en salud, los fundamentos que lo rigen, determina su organización y funcionamiento, normas administrativas, financieras y de control, y las obligaciones derivadas de su aplicación. El artículo 155 de esta ley, efectúa la apertura de las IPS considerada como un agente garante del derecho a la salud y a partir del artículo 185 establece sus funciones, sistema de acreditación, mantenimiento hospitalario entre otras disposiciones.

LEYES Y DECRETOS	DESCRIPCIÓN
LEY 1562 DE 2012	Por la cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional.
RESOLUCIÓN 2646 DE 2008	Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional.
DECRETO 1443 DE 2014	Por el cual se dictan disposiciones para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).
DECRETO 1567 DE 1998	Por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado
LEY 909 DE 2004	Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.
LEY 1227 DE 2005, ART 75	Con el fin de mantener niveles adecuados de calidad de vida laboral, las entidades deberán efectuar los siguientes programas: Art 75.1 Medir el clima laboral, por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención. Art 75.2 Evaluar la adaptación al cambio organizacional y adelantar acciones de preparación frente al cambio y de desvinculación laboral asistida o readaptación laboral cuando se den procesos de reforma organizacional. Art 75.4 Identificar la cultura organizacional y definir los

LEYES Y DECRETOS	DESCRIPCIÓN
	procesos para la consolidación de la cultura deseada. Art 75.5 Fortalecer el trabajo en equipo. Art. 75.6 Adelantar programas de incentivos
LEY 1227 DE 2005, ART 76	Los planes de incentivos, enmarcados dentro de los planes de bienestar social, tienen por objeto otorgar reconocimientos por el buen desempeño, propiciando así una cultura de trabajo orientada a la calidad y productividad bajo un esquema de mayor compromiso con los objetivos de las entidades

5. Aspectos metodológicos

5.1 Tipo de estudio

5.1.1 Exploratorio

Méndez (2008) argumenta que “El estudio exploratorio es el primer nivel de conocimiento científico que se quiere obtener en un problema de investigación, tiene como objetivo la formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa, además de aumentar la familiaridad del investigador con el fenómeno que se va a investigar, aclarar conceptos y establecer preferencias para posteriores investigaciones”.

De acuerdo a lo anterior, el presente trabajo de investigación es de tipo exploratorio, debido a que en la empresa Gesencro S.A.S ubicada en la ciudad de Buenaventura, no se han realizado estudios referentes al clima organizacional. Sin embargo, se tendrán en consideración diferentes estudios de este tipo, efectuados en otras empresas.

5.1.2 Descriptivo

Méndez (2008) manifiesta además que “el propósito de un estudio descriptivo es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación y aclara que es posible mediante un estudio descriptivo, establecer características demográficas, identificar formas de conductas y actitudes de las personas, comportamientos concretos frente a otras personas o sucesos, descubrir y comprobar la posible asociación de las variables de investigación”.

Por lo anterior, será también de tipo descriptivo puesto que permitirá determinar características propias de los colaboradores vinculados a la empresa objeto de estudio, describiendo comportamientos y conductas que van a influir en sus acciones al momento de prestar su servicio.

5.2 Método de investigación

5.2.1 Deductivo

Entendiendo que Méndez (2008), define el método deductivo como la manera de obtener conclusiones particulares a partir de premisas o situaciones generales; se tendrá en cuenta este método con el objetivo de recolectar datos que enmarcan el problema de la investigación y así lograr el buen cumplimiento del estudio de trabajo.

5.2.2 Cualitativo-Cuantitativo

La presente investigación tiene un método mixto debido a que integra un sistema numérico (cuantitativo) que se encuentra vinculado con lo cualitativo. De esta forma, efectuará una recolección de datos numéricos que permitirán definir una posición de todo el personal frente a los factores que influyen en el clima de la empresa GESENCRO S.A.S.

Por lo tanto, se vincula con el método cualitativo porque se evaluarán los comportamientos, conductas, interacción en su entorno y perspectivas del colaborador frente al ambiente laboral (Salanova , Llorens , Cifre, & Martínez , 2012).

5.3 Población

La población objeto de estudio de esta investigación, serán los colaboradores vinculados a la empresa Gesencro S.A.S. institución prestadora del servicio de salud; se realizó un censo en la planta de personal de 60 funcionarios para la aplicación del instrumento de Hernán Álvarez y el director administrativo a quien se le aplicará una entrevista con el fin de conocer su percepción frente al clima de la empresa, aportando en el proceso investigativo para un total de 61 funcionarios.

5.4 Proceso metodológico

Tabla 6. Proceso metodológico

Determinar el clima organizacional de la empresa Gesencro S.A.S ubicada en el Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Eco-turístico de Buenaventura en el año 2021					
OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	INDICADORES	DIFICULTADES	
Identificar las variables que inciden en el clima organizacional de los trabajadores de la IPS Gesencro S.A.S.	Investigación previa sobre el clima organizacional y sus dimensiones, según autores.	Material bibliográfico y Páginas web Artículos	Número de variables identificadas/ Número de variables del instrumento de medición	de Mala interpretación de los factores de medición	de

Determinar el clima organizacional de la empresa Gesencro S.A.S ubicada en el Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Eco-turístico de Buenaventura en el año 2021

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	INDICADORES	DIFICULTADES
	Determinación de la teoría a implementar.			
Analizar la información recolectada mediante la aplicación de instrumentos de medición que refleje el estado actual del personal de la IPS Gesencro S.A.S.	Diseño y aplicación del instrumento aplicado al personal. Tabulación y análisis de los resultados obtenidos.	Encuestas Entrevistas Consulta a los actores Recursos tecnológicos	Numero de entrevistas y/o encuestas sistematizadas/ analizadas/ número de entrevistas y/o encuestas realizadas.	Poca información suministrada por los actores de las organizaciones
Formular un plan de acción para contribuir al mejoramiento y sostenimiento del clima organizacional en	Definir estrategias orientadas al cumplimiento del objetivo	Información obtenida Recursos tecnológicos	Número de acciones ejecutar/ Dimensiones evaluadas.	Estrategias implementadas poco adecuadas

Determinar el clima organizacional de la empresa Gesencro S.A.S ubicada en el Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Eco-turístico de Buenaventura en el año 2021

OBJETIVOS ACTIVIDADES RECURSOS INDICADORES DIFICULTADES

la empresa objeto
de estudio.

Fuente: Elaboración propia

5.5 Instrumentos metodológicos

5.5.1 Consulta a los actores

Método o técnica que permitirá interpretar y conocer de primera mano el estado actual de la empresa Gesencro S.A.S y a su vez reflejar el trasfondo de los factores que generan situaciones desfavorables en su clima organizacional. Este método se evaluará desde dos puntos de vista, el primero es de los directivos que son quienes evalúan diversos elementos y toman decisiones, y el de los colaboradores que se encargan de ejecutar acciones para el alcance efectivo de los objetivos organizacionales siendo estos quienes en ultimas se ven afectados por un mal clima organizacional.

5.5.2 Encuesta

Mecanismo que se aplicará a los 60 colaboradores que componen el talento humano de la empresa objeto de estudio, y por el cual se obtendrán resultados que ayudarán a definir posiciones frente a las actitudes, comportamientos, conductas y emociones del personal. De esta forma, se logrará el alcance de los objetivos del presente trabajo. Esta se caracteriza por ser impersonal, organizada de tal manera que se evalúen aspectos como la

estructura organizacional, participación, liderazgo, entre otros, por medio de un aplicativo virtual que facilite la recopilación de forma automática y ordenada de los datos en tiempo real.

El instrumento presenta 24 factores de diferente naturaleza y en cada uno se encuentra 3 preguntas. La primera pregunta corresponde a una evaluación cuantitativa del factor dentro de una escala de 0 a 10, en la segunda pregunta se deben indicar entre las diversas alternativas cual o cuales son las causas por las cuales el factor no se está manifestando de forma ideal y en la tercera pregunta deben plantear soluciones para que en el futuro dicho factor se manifieste de forma ideal.

5.5.3 Entrevista

Una entrevista es una conversación con propósito. Es un proceso interactivo que involucra muchos aspectos de la comunicación que el simple hablar o escuchar, como posturas, expresiones faciales y otros comportamientos comunicativos. Este instrumento será semi-estructurado compuesto por 9 preguntas direccionadas a la consecución de percepciones y variaciones por parte del Director de la empresa Gesencro S.A.S.

5.5.4 Matriz EFI

Para llevar a cabo el plan de acción se tendrá en cuenta la matriz de evaluación de factores internos; es una herramienta útil que permitirá comprender la situación de la empresa mediante la comprensión de las fortalezas y debilidades principales en las áreas funcionales. La creación de esta matriz consiste en asignar una calificación de 1 a 4 en cada factor. La calificación (1) indica si el factor representa una debilidad mayor implicando una intervención inmediata porque evidencia un grado de insatisfacción, la calificación (2) una

debilidad menor, es decir aquellas que exigen una intervención rápida evitando que sea una debilidad mayor; la calificación (3) indica si el factor representa una fortaleza menor que evidencia acciones para mejorar la fortaleza y la calificación (4) una fortaleza mayor que se ocupa de acciones para reforzar y preservar la fortaleza.

5.6 Fuentes y técnicas para la recolección de información

5.6.1 Fuentes primarias y secundarias

Corresponde a la información que se obtendrá en el desarrollo de la investigación. Para este trabajo como fuentes primarias se tendrán el uso de la encuesta, la entrevista y la consulta a los actores, como estrategia que permite conocer los aspectos del clima organizacional de la empresa Gesencro S.A.S e información derivada de otros estudios, utilizada como instrumento de apoyo para la construcción del contenido del presente trabajo. Como fuentes secundarias se tendrán en cuenta libros, teorías administrativas y trabajos de grado, los cuales aportan conclusiones que contribuyen al cumplimiento del objetivo general del presente estudio.

6. Caracterización de la empresa

La empresa tiene el nombre de Gesencro S.A.S y se encuentra ubicada en el Distrito Especial de Buenaventura, Valle del Cauca. Se encuentra ubicada en:

- Sede 1: Calle 6 #55c-68 en el barrio Los Laureles
- Sede 2: Carrera 4 #5-34 frente al Colegio San Rafael

- Contacto: infobuenaventura@gesencro.com

6.1 Misión

Somos un centro de atención de enfermedades crónicas discapacitantes y de alta prevalencia como la diabetes melitus, la HTA, dislipidemias, enfermedades pulmonares, la enfermedad renal y las consecuencias derivadas que generalmente son complicaciones cardiocerebrovasculares, que presta sus servicios a la población del sur Colombiano.

Nuestro trabajo está enfocado en contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de los pacientes por medio de una atención integral, apoyados en un modelo de gestión de riesgo y con un equipo profesional multidisciplinario de la más alta calidad científica y humana. (Gesencro S.A.S, 2021).

6.2 Visión

La responsabilidad social que tiene Gesencro S.A.S con la región consiste en convertirse en el 2025 en un centro de alta resolutividad en el Distrito Especial de Buenaventura para que las personas que son afiliadas se sientan mejor atendidas, con mejores resultados en su salud y con un equipo humano que encuentre el mejor lugar para trabajar para aportar a la sostenibilidad del sistema de salud en el Valle del Cauca (Gesencro S.A.S, 2021).

6.3 Historia

Uno de los principales objetivos de Emssanar, que es un grupo de Especialistas en el Manejo Integral de Enfermedades Crónicas, consiste en iniciar operaciones en el Distrito

Especial de Buenaventura en el 2018 en su primera sede ubicada en el barrio Los Laureles para atender a la población que se encuentra subsidiada con la aseguradora. Para ello, establece su primera sede subarrendada con instalaciones y mobiliario completo en lo que antiguamente se conocía como la Clínica Santa María del Mar. En esta sede se destaca por su ubicación de fácil acceso para los usuarios.

Las operaciones iniciales se dan con 9 funcionarios entre los cuales se encuentra Auxiliares Administrativos (2), Auxiliares de enfermería (2), Auxiliar de Servicios Generales (1), Orientador (1), Coordinador Administrativo (1), Coordinadora Asistencial (1), y Médico (1). Posteriormente, cierra en el 2018 con 4 funcionarios más, a saber: Orientador (1), Coordinador Médico (1), Trabajadora Social (1), y Terapeuta Respiratorio (1), para un total de 13 funcionarios.

Uno de sus principales aliados comerciales es un laboratorio de toma de muestras de microanálisis. De forma que, en el 2019 inicia un acercamiento con el segundo asegurador llevando a un crecimiento de talento humano, por lo que, en el 2019 se amplía su red de funcionarios a 16, encontrando en estos: Médico Internista (1), Jefes de Enfermería (2), Auxiliares de Enfermería (4), Médicos (6), Auxiliar Administrativa (1), Auxiliar de Sistemas (1) y Director de Sede (1), cerrando febrero con un total de 29 funcionarios. Así, en Marzo inicia la atención de usuarios del régimen contributivo y subsidiado de la EPS S.O.S prestando servicios en el primer nivel de atención.

Ciertamente, el inicio de la organización en la región se presentó con diversas problemáticas y dificultades relacionadas con la inexperiencia del manejo de afiliados, gestión de recursos humanos y posicionamiento. Empero, con el transcurso del tiempo la

vinculación con nuevos elementos intelectuales y dotación de equipos se presentaron mejoras en los procesos, llegando a estabilizar la operación y brindarle confianza al asegurado. Por lo que, en el mes de abril del 2019 se amplía su prestación de servicios con una segunda sede en la cual actualmente funciona la IPS. Así, en el 2020 la IPS incrementa su capacidad instalada en la dotación de elementos y adquisición de inmuebles, 17 consultorios y una planta de personal con 61 funcionarios, entre los cuales se deben destacar:

- 1 director administrativo
- 1 coordinador médico
- 1 coordinadora asistencial
- 16 médicos generales
- 10 médicos especialistas (Cardiólogo, Nefrólogo, Familiar, Pediatría, Ginecología)
- 2 nutricionistas
- 1 trabajadora social
- 1 psicóloga
- 1 terapeuta respiratorio
- 3 enfermeras jefes
- 11 auxiliares de enfermería
- 8 auxiliares administrativas
- 1 auxiliar de sistema
- 2 auxiliares de servicios generales
- 2 orientadores

6.4 Portafolio de servicios

La empresa Gesencro S.A.S se identifica por tener una atención multidisciplinaria con una capacidad instalada en 7 enclaves estratégicos del Valle del Cauca prestando servicios de:

Figura 9. Portafolio de servicios



Fuente: Imagen obtenida de Gesencro S.A.S (2021)

6.5 Convenios

La lista de convenios que tiene la empresa Gesencro S.A.S con tercero y legalmente constituidos son:

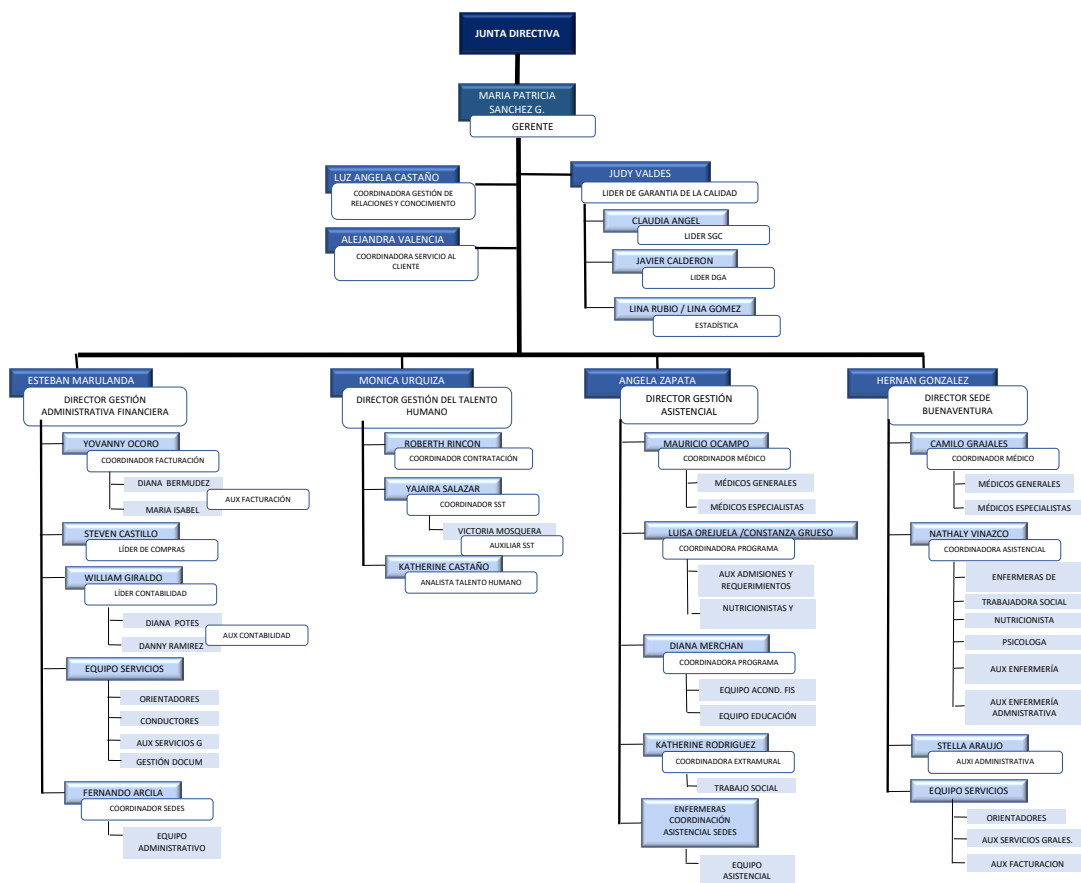
- Laboratorio: MICROANÁLISIS
- Terapias: FEDI
- Odontología: INNOVA GROUP
- Ginecología y Ecografías: UNIDAD GINECOOBSTÉTRICA DEL PACÍFICO
- Imágenes: CLÍNICA SANTA SOFÍA DEL PACÍFICO
- Imágenes y Mamografías: RAYOS X DEL VALLE

6.6 Organigrama

Figura 10. Organigrama de la empresa Gesencro S.A.S

GESENCRO S.A.S

ORGANIGRAMA
GG-F-001
Versión 03



Fuente: Información obtenida de Gesencro S.A.S (2021).

7. Resultados

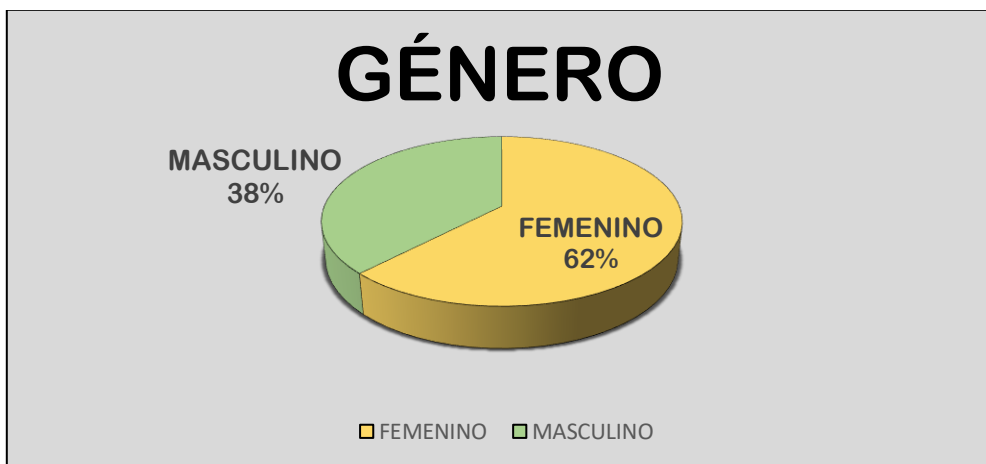
7.1 Caracterización de la empresa

El instrumento de medición fue aplicado a toda la población, representada en 60 colaboradores.

7.1.1 Género

A continuación se muestra el género de la población encuestada:

Figura 11. Género

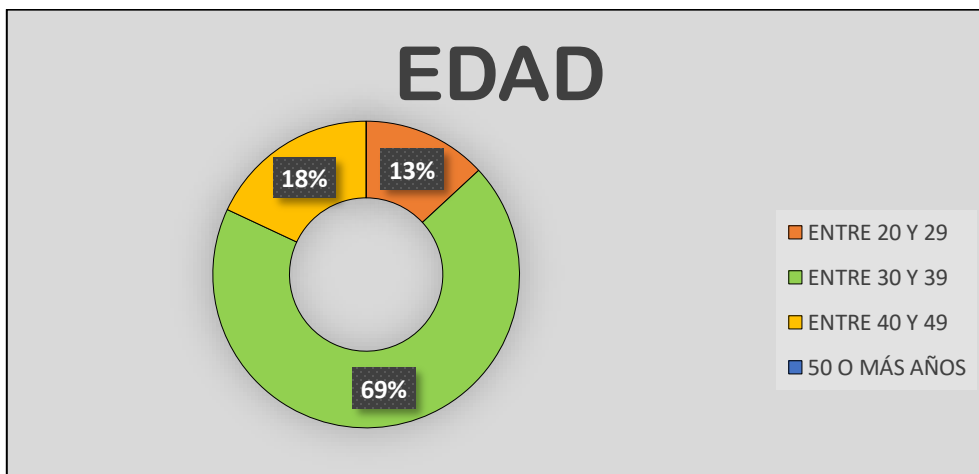


Fuente: Elaboración propia

La ilustración anterior muestra que el 38% de la población encuestada corresponde al género masculino lo que representa un total de 22 hombres, frente a un 62% del género femenino lo que representa un total de 38 mujeres.

7.1.2 Edad

A continuación se muestra el rango de edades de la población encuestada:

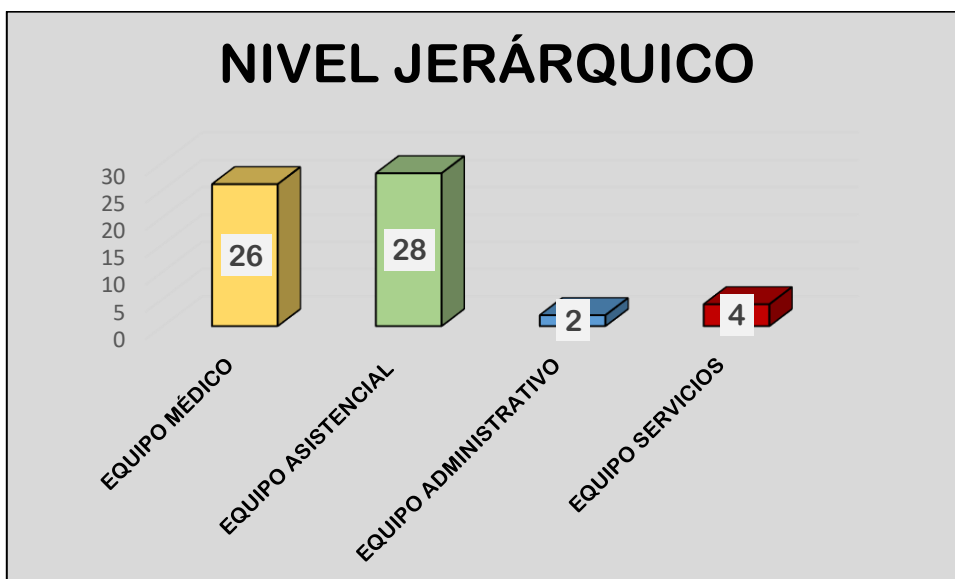
Figura 12. Edad

Fuente: Elaboración propia

El 69% de la población representada en 42 personas, se halla entre 30 y 39 años.

7.1.3 Nivel jerárquico

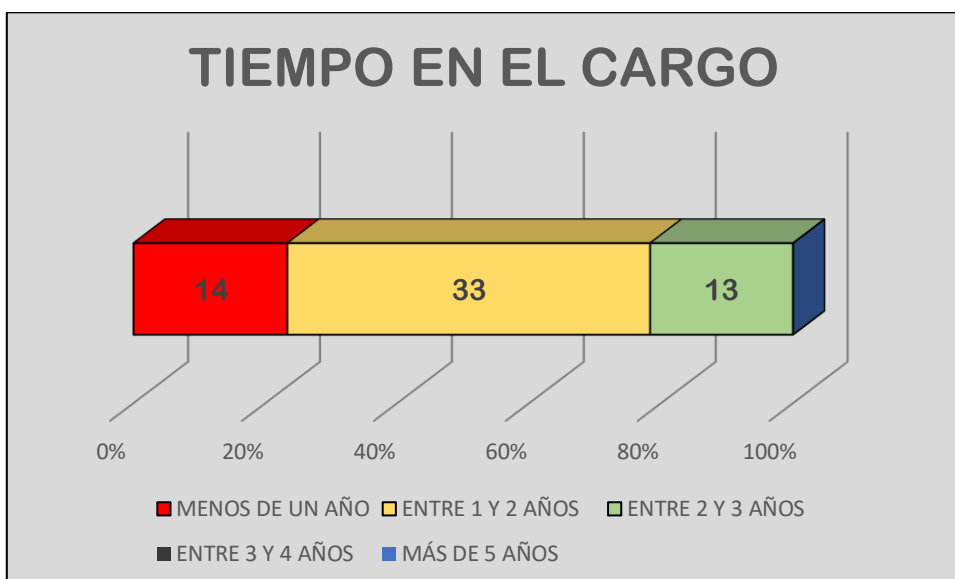
El total de la población encuestada se encuentra distribuido en los siguientes departamentos: Equipo médico (General o Especialista), equipo asistencial (Enfermeras de programa, trabajadora social, nutricionista, psicóloga, auxiliar de enfermería asistencial y/ administrativa), equipo administrativo y equipo servicios (Orientadores, aux. servicios generales, aux. facturación), como se muestra a continuación:

Figura 13. Nivel jerárquico

Fuente: Elaboración propia

7.1.4 Tiempo en el cargo

La siguiente ilustración refleja el tiempo en el cargo de los trabajadores de la empresa objeto de estudio:

Figura 14. Tiempo en el cargo

Fuente: Elaboración propia

34 personas encuestadas llevan entre 1 y 2 años laborando en la empresa objeto de estudio; 14 menos de un año y 13 entre 2 y 3 años.

7.2 Análisis individual

A continuación se muestran las 24 dimensiones analizadas en la empresa Gesencro S.A.S, con su respectiva calificación cuantitativa y cualitativa:

Tabla 7. Calificación de los resultados

CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
Entre 0,0 y 4,0	No gratificante
Entre 4,1 y 6,0	Poco gratificante
Entre 6,1 y 8,0	Medianamente gratificante
Entre 8,0 y 10,00	Plenamente gratificante

Fuente: Elaboración propia basada en el modelo de medición de Hernán Álvarez Londoño

7.2.1 Claridad organizacional

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

Las calificaciones obtenidas en esta dimensión con relación a los 60 colaboradores fueron: 1:0 personas, 2:0 personas, 3:0 personas, 4:0 personas, 5:0 personas, 6:0 personas, 7:0 personas, 8:9 personas, 9:12 personas y 10:39 personas.

Tabla 8. Claridad organizacional

DIMENSIÓN	PROMEDIO	MODA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
CLARIDAD ORGANIZACIONAL	8,2	10	PLENAMENTE GRATIFICANTE

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados obtenidos en la medición, los colaboradores de la empresa Gesencro S.A.S tienen un grado alto de conocimiento de la estrategia corporativa (misión, visión, objetivos, políticas y estrategias), sin embargo, es importante mantener y mejorar este aspecto para el crecimiento empresarial dado a que un 34% del personal manifiesta no conocerla. El director de Gesencro por su parte, manifiesta que a todo el personal a través de una red social envía tips recordatorios de estos temas.

El valor que ocurre con mayor reiteración es 10, con una frecuencia de 40.

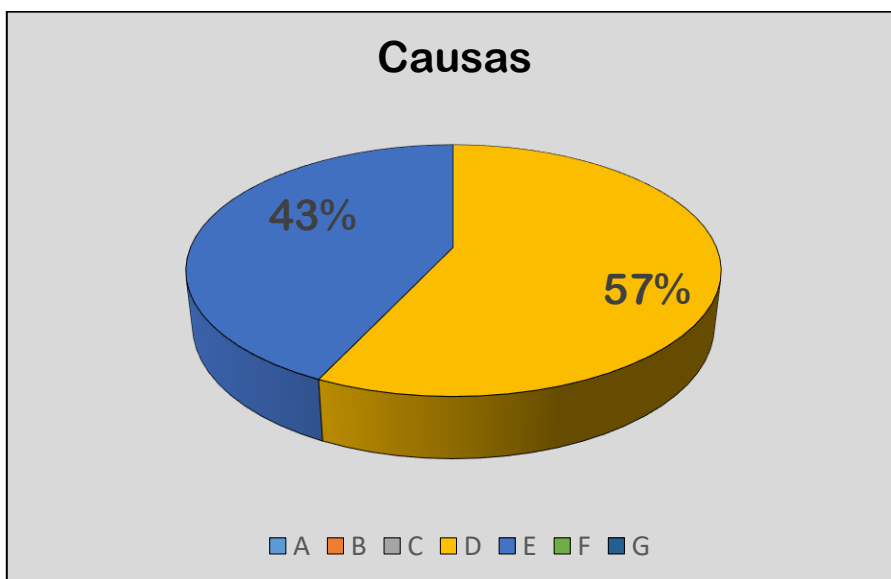
Identificación de las causas

A continuación se presentan las causas que identificaron los encuestados como las responsables de que esta dimensión no haya alcanzado el nivel óptimo deseado. Dichas causas solo son manifestadas por los colaboradores que proporcionaron una calificación cuantitativa entre 1-9 debido a que 10 indica la satisfacción plena de este factor:

Tabla 9. Causas de la dimensión

CAUSA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A. No hay misión, objetivos, políticas y estrategias claramente definidos		
B. Nunca, ni aún en el periodo de inducción me han informado al respecto		
C. La información sobre estos aspectos no ha sido suficientemente clara		
D. Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos que no se comunican	12	57%
E. Me han informado al respecto, pero la verdad no he prestado atención suficiente	9	43%
F. No me interesa conocerlos		
G. Otras causas		
TOTAL:	21	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 15. Causas – Claridad Organizacional

Fuente: Elaboración propia

La causa con mayor relevancia tiene que ver con que los cambios presentados en las estrategias y políticas de la organización, no son comunicados a los colaboradores; esto como consecuencia de que en la organización no hay un buen flujo y distribución de la información, por lo cual, es necesario que se establezca un canal de comunicación formal para departir esos temas.

7.2.2 Estructura organizacional

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

Las calificaciones obtenidas en esta dimensión con relación a los 60 colaboradores fueron: 1:0 personas, 2:1 persona, 3:1 persona, 4:0 personas, 5:2 personas, 6:3 personas, 7:19 personas, 8:15 personas, 9:6 personas y 10:13 personas.

Tabla 10. Estructura organizacional

DIMENSIÓN	PROMEDIO	MODA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	7,9	7	MEDIANAMENTE GRATIFICANTE

Fuente: Elaboración propia

La calificación cualitativa obtenida en esta dimensión indica que aunque los colaboradores tengan conocimiento de la estructura de la empresa, responsabilidades de área y haya claridad sobre la articulación de los procesos interdependientes que se llevan a cabo, el 77% del personal manifiesta que la estructura organizacional de la empresa objeto de estudio se percibe de forma regular debido a la falta integración de individuos y grupos, lo que influye negativamente en el clima organizacional.

El valor que ocurre con mayor reiteración es 7, con una frecuencia de 19.

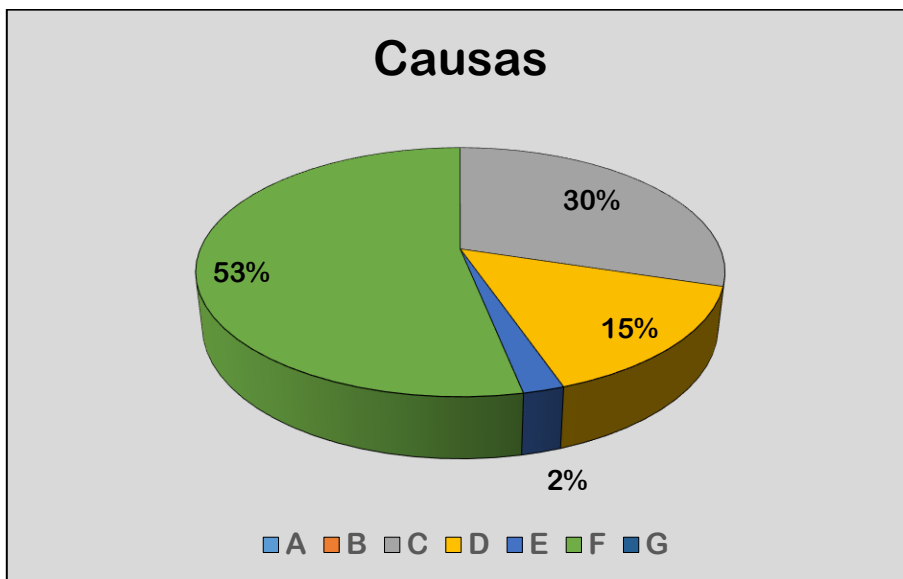
Identificación de las causas

A continuación se presentan las causas que identificaron los encuestados como las responsables de que esta dimensión no haya alcanzado el nivel óptimo deseado. Dichas causas solo son manifestadas por los colaboradores que proporcionaron una calificación cuantitativa entre 1-9 debido a que 10 indica la satisfacción plena de este factor:

Tabla 11. Causas de la dimensión

CAUSA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
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	14	30%
D. No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas	7	15%
E. Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.)	1	2%
F. A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones	25	53%
G. Otras causas		
TOTAL:	47	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 16. Causas – Estructura organizacional

Fuente: Elaboración propia

La causa con mayor relevancia tiene que ver con la poca autonomía que tienen las áreas, ya que las decisiones son muy centralizadas. Así mismo, hay demasiados niveles jerárquicos que dificultan la comunicación hacia arriba y abajo; esto refleja que en la organización objeto de estudio hay un enmarcado nivel jerárquico lo que imposibilita participación asertiva, la relación del trabajo y por ende la motivación laboral por parte de los colaboradores.

7.2.3 Participación

¿Tiene usted la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones?

Las calificaciones obtenidas en esta dimensión con relación a los 60 colaboradores fueron: 1:2 personas, 2:1 persona, 3:6 personas, 4:2 personas, 5:0 personas, 6:2 personas, 7:22 personas, 8:18 personas, 9:3 personas y 10:4 personas.

Tabla 12. Participación

DIMENSIÓN	PROMEDIO	MODA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
PARTICIPACIÓN	6,8	7	MEDIANAMENTE GRATIFICANTE

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los datos obtenidos, para el 92% de la población encuestada este factor se presenta como una incidencia negativa en el clima organizacional al registrarse con un 6,8 en promedio, lo que se transforma en una debilidad para la empresa pues quienes toman las decisiones no suelen tener en cuenta las opiniones de los colaboradores para definir situaciones concernientes a su trabajo; incluso manifiesta el director que los líderes de área son los encargados de tomar las decisiones siempre y cuando no afecten la estabilidad de la empresa.

El valor que ocurre con mayor reiteración es 7, con una frecuencia de 22.

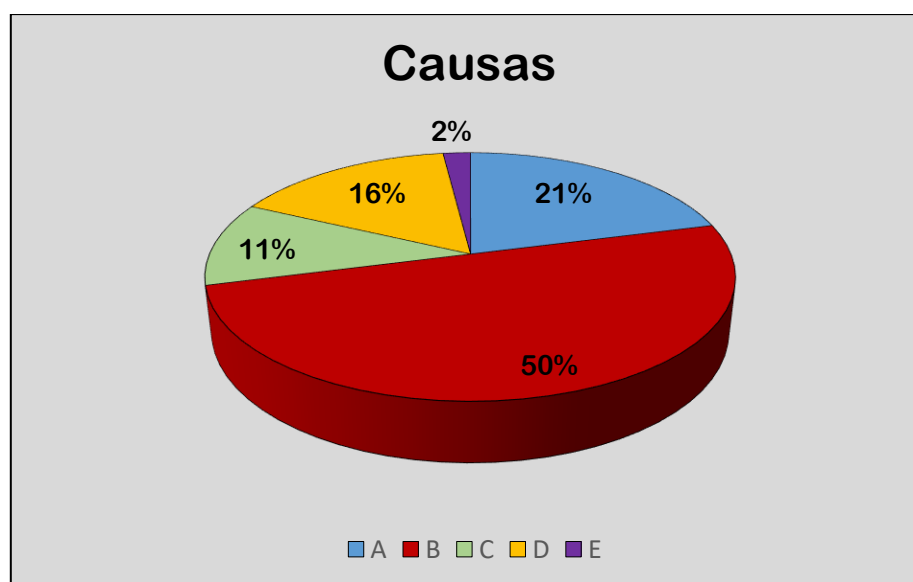
Identificación de las causas

A continuación se presentan las causas que identificaron los encuestados como las responsables de que esta dimensión no haya alcanzado el nivel óptimo deseado. Dichas causas solo son manifestadas por los colaboradores que proporcionaron una calificación cuantitativa entre 1-9 debido a que 10 indica la satisfacción plena de este factor:

Tabla 13. Causas de la dimensión

CAUSA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A. Solo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas	12	21%
B. Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión	28	50%
C. Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones	6	11%
D. Solo puedo informarme, opinar y participar en la decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones	9	16%
E. Otras causas	1	2%
TOTAL:	56	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 17. Causas – Participación

Fuente: Elaboración propia

La causa con mayor relevancia, está relacionada con que pese a que se les informe sobre las decisiones; no pueden dar su opinión. Es decir, al empleado no se le da la oportunidad de expresar su punto de vista lo que origina un sentimiento de cohibición en el personal debido a que escasamente sus opiniones son escuchadas.

7.2.4 Instalaciones

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

Las calificaciones obtenidas en esta dimensión con relación a los 60 colaboradores fueron: 1:0 personas, 2:0 personas, 3:0 personas, 4:0 personas, 5:0 personas, 6:0 personas, 7:0 personas, 8:0 personas, 9:0 personas y 10:60 personas.

Tabla 14. Instalaciones

DIMENSIÓN	PROMEDIO	MODA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
INSTALACIONES	10,0	10	PLENAMENTE GRATIFICANTE

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la calificación obtenida en la medición de este factor, los colaboradores se sienten muy a gusto con las instalaciones de su sitio de trabajo. Por esa razón no se establecen causas ni soluciones propuestas.

El valor que ocurre con mayor reiteración es 10, con una frecuencia de 61.

7.2.5 Comportamiento sistémico

¿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?

Las calificaciones obtenidas en esta dimensión con relación a los 60 colaboradores fueron: 1:0 personas, 2:0 personas, 3:0 personas, 4:2 personas, 5:0 personas, 6:1 persona, 7:3 personas, 8:13 personas, 9:12 personas y 10:29 personas.

Tabla 15. *Comportamiento sistémico*

DIMENSIÓN	PROMEDIO	MODA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
COMPORTAMIENTO SISTÉMICO	9	10	PLENAMENTE GRATIFICANTE

Fuente: Elaboración propia

El comportamiento sistémico de la empresa Gesencro S.A.S de acuerdo a los datos obtenidos se refleja como adecuado. Es decir, la empresa debe aprovechar positivamente esta dimensión la cual impulsará a los empleados hacia la consecución de metas y objetivos propuestos por la empresa, mediante la promoción de un equipo de trabajo multidisciplinario que permita su permanencia dentro del sector salud.

El valor que ocurre con mayor reiteración es 10, con una frecuencia de 30.

Identificación de las causas

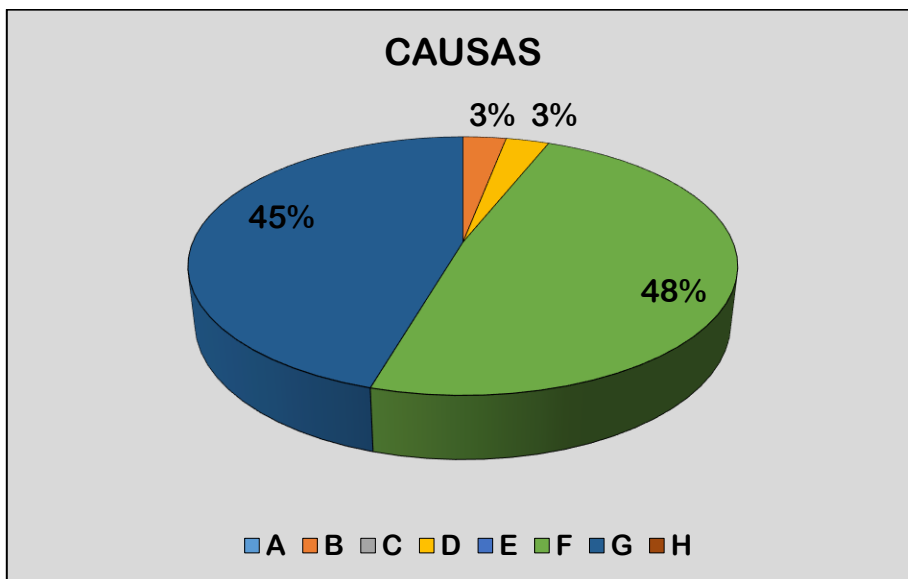
A continuación se presentan las causas que identificaron los encuestados como las responsables de que esta dimensión no haya alcanzado el nivel óptimo deseado. Dichas

causas solo son manifestadas por los colaboradores que proporcionaron una calificación cuantitativa entre 1-9 debido a que 10 indica la satisfacción plena de este factor:

Tabla 16. Causas de la dimensión

CAUSA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A. No se conocen la misión y los objetivos		
B. En general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la organización y por tanto, no les preocupa	1	3%
C. Priman más los conflictos que la integración entre las áreas		
D. Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional	1	3%
E. En general, los intereses de las personas priman sobre los de la organización		
F. Falta motivación y/o capacitación para trabajar en forma multidisciplinaria	15	48%
G. La estructura organizacional no facilita la integración	14	45%
H. Otras		
TOTAL:	31	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 18. Causas – Comportamiento sistémico

Fuente: Elaboración propia

La causa con mayor relevancia se muestra como la falta de motivación y/o capacitación para trabajar en forma multidisciplinaria, por lo cual, la empresa debe promover la cooperación y el trabajo en equipo como objetos de garantía para el cumplimiento de los objetivos a nivel individual y colectivo.

7.2.6 Relación simbiótica

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

Las calificaciones obtenidas en esta dimensión con relación a los 60 colaboradores fueron: 1:0 personas, 2:0 personas, 3:2 personas, 4:1 persona, 5:3 personas, 6:12 personas, 7:4 personas, 8:12 personas, 9:1 persona y 10:25 personas.

Tabla 17. Calificación - Relación simbiótica

DIMENSIÓN	PROMEDIO	MODA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
RELACIÓN SIMBIÓTICA	8,0	10	MEDIANAMENTE GRATIFICANTE

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los datos obtenidos en la medición se interpreta que a nivel general los colaboradores de la empresa Gesencro buscan laborar en beneficio de todos, pero el 57% de ellos manifiestan que hay cierto grado de desconfianza entre las partes que no da cabida a la motivación para trabajar conjuntamente en algunos sectores y lograr que mejore el clima organizacional.

El valor que ocurre con mayor reiteración es 10, con una frecuencia de 26.

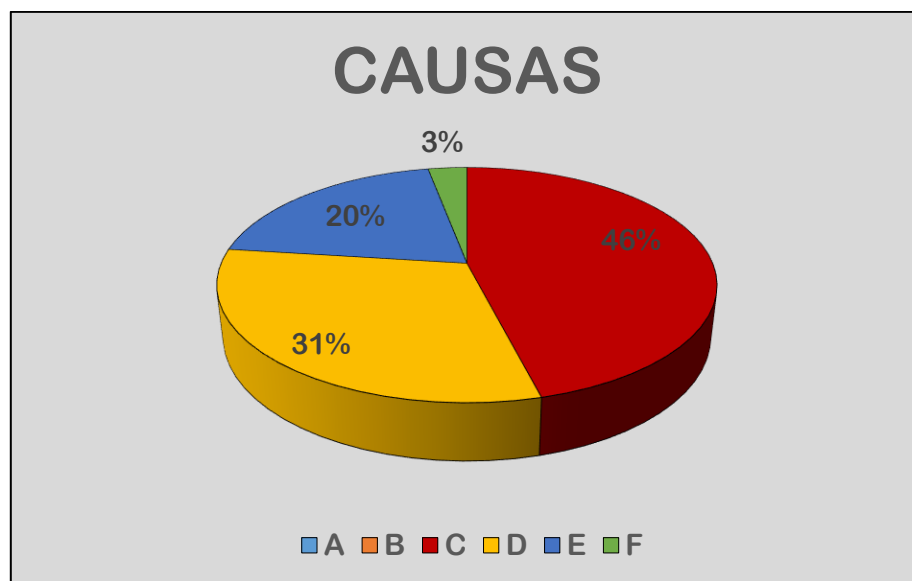
Identificación de las causas

A continuación se presentan las causas que identificaron los encuestados como las responsables de que esta dimensión no haya alcanzado el nivel óptimo deseado. Dichas causas solo son manifestadas por los colaboradores que proporcionaron una calificación cuantitativa entre 1-9 debido a que 10 indica la satisfacción plena de este factor:

Tabla 18. Causas de la dimensión

CAUSA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A. Los empresarios sólo velan por sus intereses		
B. Los empleados sólo velan por sus intereses		
C. Hay desconfianza entre las partes	16	46%
D. No hay motivación para trabajar de esa manera, en algunos de los sectores	11	31%
E. Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos pero falta más integración y solidaridad entre las partes	7	20%
F. Otras causas	1	3%
TOTAL:	35	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 19. Causas – Relación simbiótica

Fuente: Elaboración propia

La causa que prima en este factor es la desconfianza entre las partes. Es decir, no existe una buena relación entre empleadores y colaboradores impidiendo así el trabajo armónico y eficiente.

7.2.7 Liderazgo

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

Las calificaciones obtenidas en esta dimensión con relación a los 60 colaboradores fueron: 1:0 personas, 2:0 personas, 3:0 personas, 4:0 personas, 5:2 personas, 6:1 persona, 7:12 personas, 8:21 personas, 9:19 personas y 10:5 personas.

Tabla 19. Liderazgo

DIMENSIÓN	PROMEDIO	MODA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
LIDERAZGO	8,2	8	PLENAMENTE GRATIFICANTE

Fuente: Elaboración propia

Los colaboradores de la empresa objeto de estudio, consideran que su jefe inmediato es motivante, creativo, entre otras características, lo cual convierte este factor en una fortaleza para la empresa debido a que se considera capaz de incentivar a las personas para el alcance de los objetivos misionales. Sin embargo, no hay una satisfacción total de esta dimensión al manifestarse que el director de Gesencro S.A.S tiene muchas personas a su cargo.

El valor que ocurre con mayor reiteración es 8, con una frecuencia de 21.

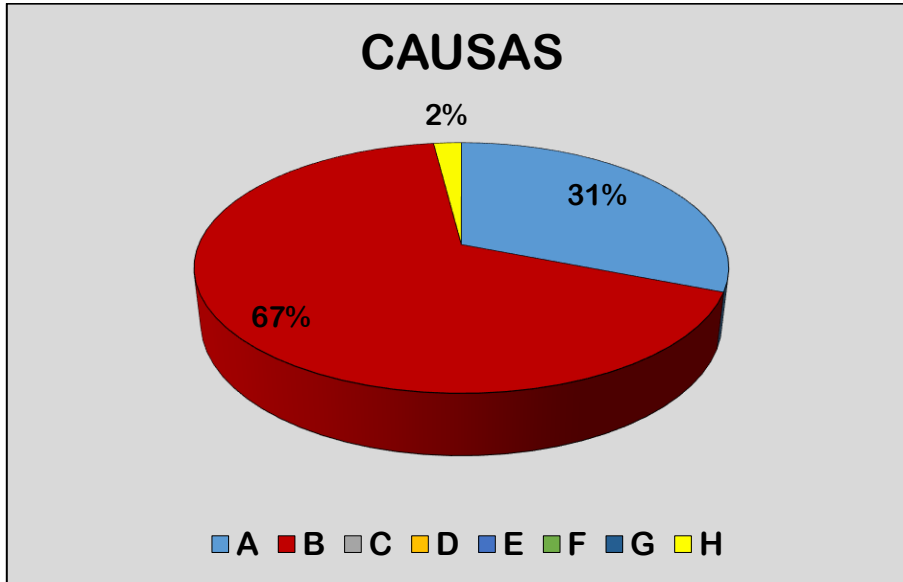
Identificación de las causas

A continuación se presentan las causas que identificaron los encuestados como las responsables de que esta dimensión no haya alcanzado el nivel óptimo deseado. Dichas causas solo son manifestadas por los colaboradores que proporcionaron una calificación cuantitativa entre 1-9 debido a que 10 indica la satisfacción plena de este factor:

Tabla 20. Causas de la dimensión

CAUSA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A. El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros.	17	31%
B. El jefe tiene demasiadas personas a su cargo.	37	67%
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	1	2%
TOTAL:	55	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 20. Causas – Liderazgo

Fuente: Elaboración propia

Los colaboradores manifiestan que la causa que impide la satisfacción plena de este factor, es la elevada cantidad de personas que el jefe tiene a su cargo. Lo anterior, ocasiona la falta de atención a las situaciones adversas que se puedan presentar entre los empleados.

7.2.8 Consenso

¿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?

Las calificaciones obtenidas en esta dimensión con relación a los 60 colaboradores fueron: 1:0 personas, 2:0 personas, 3:0 personas, 4:3 personas, 5:26 personas, 6:3 personas, 7:0 personas, 8:10 personas, 9:9 personas y 10:9 personas.

Tabla 21. *Consenso*

DIMENSIÓN	PROMEDIO	MODA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
CONSENSO	6,9	5	MEDIANAMENTE GRATIFICANTE

Fuente: Elaboración propia

La empresa presenta deficiencias en los mecanismos de toma de decisiones pues no se permite la participación de los colaboradores, lo que precisa tener mayor atención a las causas que impiden la satisfacción total de este factor.

El valor que ocurre con mayor reiteración es 5, con una frecuencia de 26.

Identificación de las causas

A continuación se presentan las causas que identificaron los encuestados como las responsables de que esta dimensión no haya alcanzado el nivel óptimo deseado. Dichas causas solo son manifestadas por los colaboradores que proporcionaron una calificación cuantitativa entre 1-9 debido a que 10 indica la satisfacción plena de este factor:

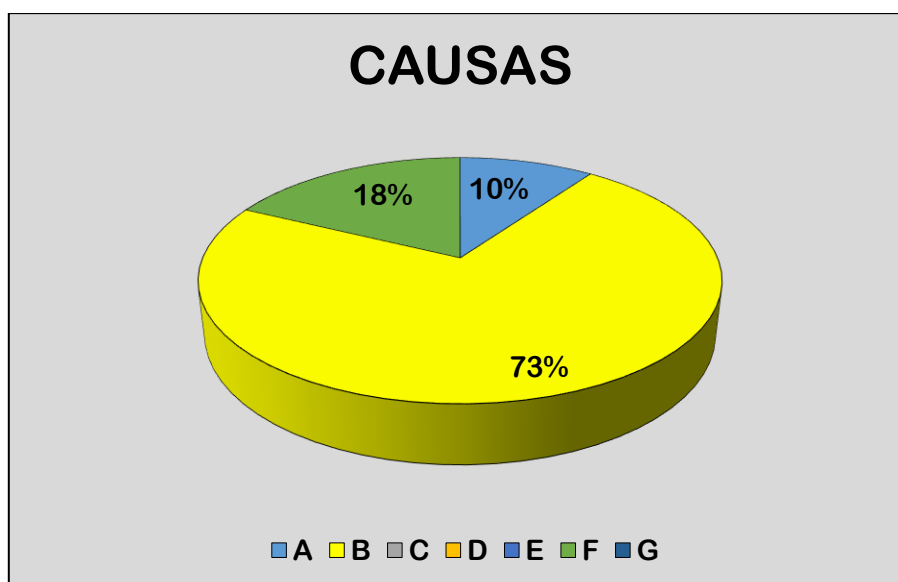
Tabla 22. *Causas de la dimensión*

CAUSA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A. Quienes presiden los grupos o comités son por lo general muy impositivos	5	10%
B. Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas, antes de darse las reuniones	37	73%
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 sólo en asuntos de menor importancia.		

CAUSA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
E. En general la información importante sobre el tema a tratar, sólo 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.	9	18%
G. Otras causas		
TOTAL:	51	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 21. Causas – Consenso



Fuente: Elaboración propia

La causa con mayor porcentaje está relacionada con las decisiones que, por lo general ya están tomadas antes de darse las reuniones. Es decir que los empleados no están involucrados en este proceso; por ende, se genera desconcierto y se resta importancia a su opinión.

7.2.9 Trabajo gratificante

¿Está 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?

Las calificaciones obtenidas en esta dimensión con relación a los 60 colaboradores fueron: 1:0 personas, 2:0 personas, 3:0 personas, 4:0 personas, 5:2 personas, 6:0 personas, 7:0 personas, 8:0 personas, 9:5 personas y 10:53 personas.

Tabla 23. Trabajo gratificante

DIMENSIÓN	PROMEDIO	MODA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
TRABAJO GRATIFICANTE	9,8	10	PLENAMENTE GRATIFICANTE

Fuente: Elaboración propia

Con los datos obtenidos en la medición se puede afirmar que los colaboradores de la empresa Gesencro S.A.S se encuentran satisfechos con esta dimensión, es decir, están ubicados en el trabajo que más les gusta pues resulta de gran utilidad para su realización personal y productiva estando acorde a sus habilidades. Sin embargo, el hecho de no alcanzar la mayor satisfacción puede presentar aspectos negativos en el entorno laboral. De allí la importancia de lograr que todo el personal se sienta motivado e importante en el accionar diario de la empresa.

El valor que ocurre con mayor reiteración es 10, con una frecuencia de 54.

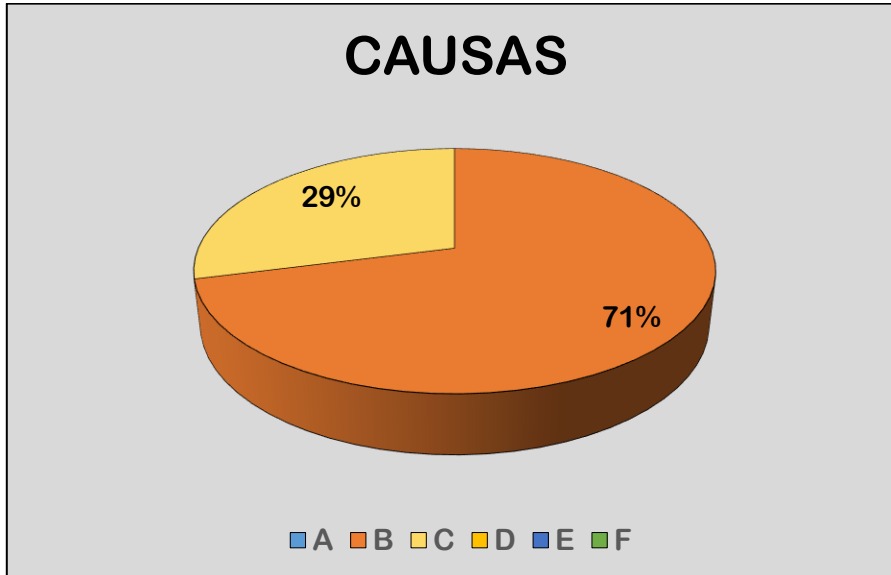
Identificación de las causas

A continuación se presentan las causas que identificaron los encuestados como las responsables de que esta dimensión no haya alcanzado el nivel óptimo deseado. Dichas causas solo son manifestadas por los colaboradores que proporcionaron una calificación cuantitativa entre 1-9 debido a que 10 indica la satisfacción plena de este factor:

Tabla 24. Causas de la dimensión

CAUSA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A. Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias.		
B. Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente.	5	71%
C. Me gusta el campo en el que trabajo, como también las funciones a mi cargo, pero tengo limitaciones para crear, aportar y, en general, para expresarme.	2	29%
D. No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar.		
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		
TOTAL:	7	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 22. Causas – Trabajo gratificante

Fuente: Elaboración propia

Existe un índice alto de satisfacción en esta dimensión. Sin embargo, la causa que está impidiendo que este factor alcance un nivel óptimo se relaciona con que algunas de las funciones los satisfacen plenamente y, en ocasiones tienen limitaciones para crear, aportar y/o expresarse.

7.2.10 Desarrollo personal

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

Las calificaciones obtenidas en esta dimensión con relación a los 60 colaboradores fueron: 1:0 personas, 2:0 personas, 3:0 personas, 4:0 personas, 5:2 personas, 6:0 personas, 7:9 personas, 8:4 personas, 9:12 personas y 10:33 personas.

Tabla 25. *Desarrollo personal*

DIMENSIÓN	PROMEDIO	MODA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
DESARROLLO PERSONAL	9,1	10	PLENAMENTE GRATIFICANTE

En Gesencro S.A.S existe una estimulación de la formación personal y profesional de los colaboradores, constituyéndose como un factor positivo para el CO. Sin embargo, no se debe dejar de lado la opinión del 44% de los colaboradores que manifiestan que las oportunidades de capacitación y formación no se brindan de manera igualitaria a todo el personal.

El valor que ocurre con mayor reiteración es 10, con una frecuencia de 34.

Identificación de las causas

A continuación se presentan las causas que identificaron los encuestados como las responsables de que esta dimensión no haya alcanzado el nivel óptimo deseado. Dichas causas solo son manifestadas por los colaboradores que proporcionaron una calificación cuantitativa entre 1-9 debido a que 10 indica la satisfacción plena de este factor:

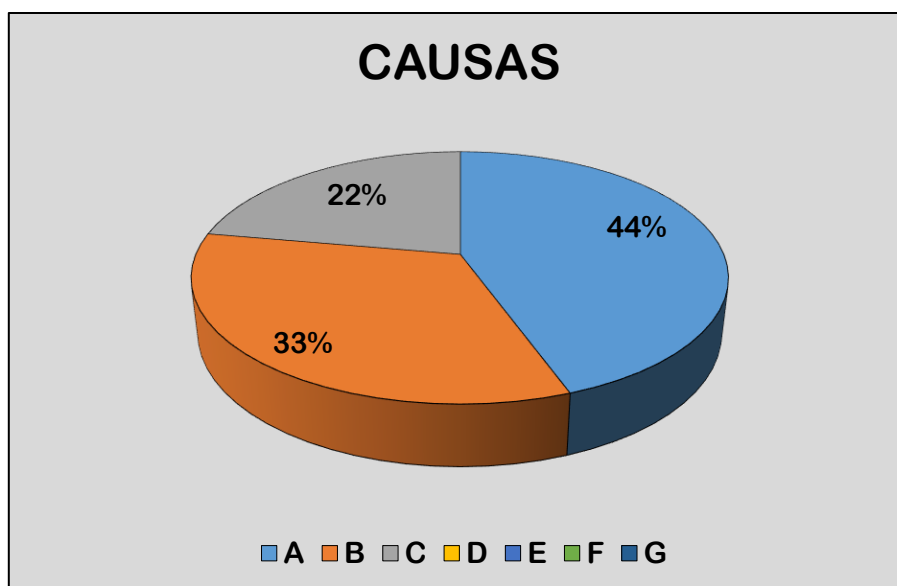
Tabla 26. *Causas de la dimensión*

CAUSA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A. Las oportunidades de formación y capacitación son escasas para todos.	12	44%
B. Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.	9	33%

CAUSA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
C. No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.	6	22%
D. La organización carece de los recursos necesarios para ello.		
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		
TOTAL:	27	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 23. Causas – Desarrollo personal



Fuente: Elaboración propia

Las oportunidades de formación y capacitación son escasas para todos. Lo anterior, refleja un desinterés por parte del director para que el personal pueda tomar un curso de formación para su trabajo y mejora de sus habilidades.

7.2.11 Elementos de trabajo

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

Las calificaciones obtenidas en esta dimensión con relación a los 60 colaboradores fueron: 1:0 personas, 2:0 personas, 3:0 personas, 4:0 personas, 5:2 personas, 6:1 persona, 7:0 personas, 8:1 persona, 9:4 personas y 10:52 personas.

Tabla 27. Elementos de trabajo

DIMENSIÓN	PROMEDIO	MODA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
ELEMENTOS DE TRABAJO	9,7	10	PLENAMENTE GRATIFICANTE

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los datos obtenidos en la medición, se interpreta que los colaboradores se sienten satisfechos con los elementos de trabajo que les han sido suministrados, pero, insisten en que estos implementos deben ser modernizados y bien distribuidos para cumplir a cabalidad con sus funciones.

El valor que ocurre con mayor reiteración es 10, con una frecuencia de 53.

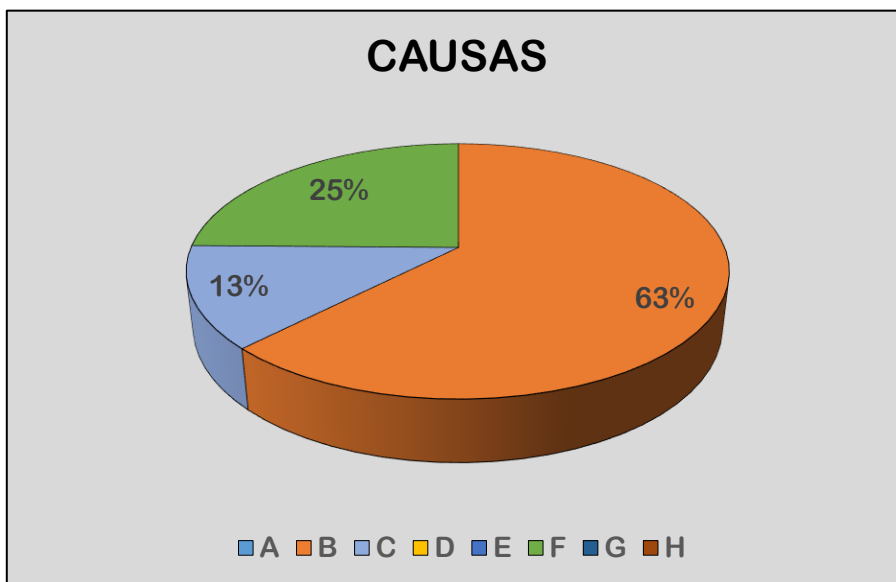
Identificación de las causas

A continuación se presentan las causas que identificaron los encuestados como las responsables de que esta dimensión no haya alcanzado el nivel óptimo deseado. Dichas causas solo son manifestadas por los colaboradores que proporcionaron una calificación cuantitativa entre 1-9 debido a que 10 indica la satisfacción plena de este factor:

Tabla 28. Causas de la dimensión

CAUSA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A. En general, los elementos de trabajo de que dispongo están obsoletos		
B. La mayoría de los elementos son excelentes.	5	63%
C. No hay preocupación en la organización por conseguir los mejores y más modernos elementos.	1	13%
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 elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades.	2	25%
G. La situación económica de la organización no permite la adquisición de mejores elementos.		
H. Otras causas.		
TOTAL:	8	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 24. Causas – Elementos de trabajo

Fuente: Elaboración propia

Los empleados manifiestan que la mayoría de los elementos son excelentes, sin embargo, no se realiza la distribución adecuada para suplir necesidades.

7.2.12 Relaciones interpersonales

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

Las calificaciones obtenidas en esta dimensión con relación a los 60 colaboradores fueron: 1:0 personas, 2:0 personas, 3:0 personas, 4:0 personas, 5:17 personas, 6:6 personas, 7:3 personas, 8:19 personas, 9:9 personas y 10:6 personas.

Tabla 29. Relaciones interpersonales

DIMENSIÓN	PROMEDIO	MODA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
RELACIONES INTERPERSONALES	7,3	8	MEDIANAMENTE GRATIFICANTE

Fuente: Elaboración propia

A pesar de que se refleja una calificación medianamente gratificante en las relaciones interpersonales, se evidencian falencias significativas con respecto a las diferentes maneras de actuar, pensar y sentir del personal puesto que no se le da importancia a esos aspectos; lo que afecta la comunicación, trabajo en equipo y bajo desempeño laboral provocando un mal clima organizacional y por ende una baja productividad.

El valor que ocurre con mayor reiteración es 8, con una frecuencia de 19.

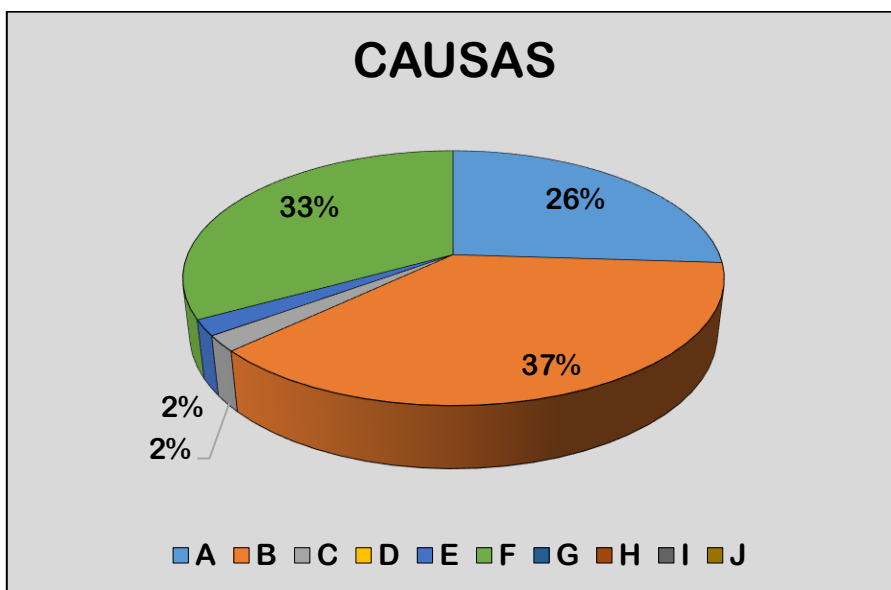
Identificación de las causas

A continuación se presentan las causas que identificaron los encuestados como las responsables de que esta dimensión no haya alcanzado el nivel óptimo deseado. Dichas causas solo son manifestadas por los colaboradores que proporcionaron una calificación cuantitativa entre 1-9 debido a que 10 indica la satisfacción plena de este factor:

Tabla 30. Causas de la dimensión

CAUSA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A. En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.	14	26%
B. Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.	20	37%
C. Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas	1	2%
D. Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato.		
E. Hay conflictos entre personas y entre áreas sin solucionar.	1	2%
F. Falta más libertad de expresión	18	33%
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		
TOTAL:	54	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 25. Causas – Relaciones interpersonales

Fuente: Elaboración propia

Las causas que impiden la satisfacción total de este factor, versan entre la falta de respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir, de actuar y de expresarse libremente. En general, las actitudes de algunas personas, no permiten que haya una integración entre las partes lo que puede ocasionar conflictos entre áreas.

7.2.13 Buen servicio

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

Las calificaciones obtenidas en esta dimensión con relación a los 60 colaboradores fueron: 1:0 personas, 2:0 personas, 3:0 personas, 4:0 personas, 5:0 personas, 6:0 personas, 7:5 personas, 8:3 personas, 9:5 personas y 10:47 personas.

Tabla 31. Buen servicio

DIMENSIÓN	PROMEDIO	MODA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
BUEN SERVICIO	9,6	10	PLENAMENTE GRATIFICANTE

Fuente: Elaboración propia

A nivel general, los trabajos que se reciben en Gesencro S.A.S son buenos, sin embargo no todos cuentan con empatía o espíritu de ayuda que permita aportarle a los demás colaboradores y así generen estrategias de solución inmediata y oportuna. Un buen servicio genera relaciones de confianza y contribuye a la potencialización de procesos internos de la IPS.

El valor que ocurre con mayor reiteración es 10, con una frecuencia de 48.

Identificación de las causas

A continuación se presentan las causas que identificaron los encuestados como las responsables de que esta dimensión no haya alcanzado el nivel óptimo deseado. Dichas causas solo son manifestadas por los colaboradores que proporcionaron una calificación cuantitativa entre 1-9 debido a que 10 indica la satisfacción plena de este factor:

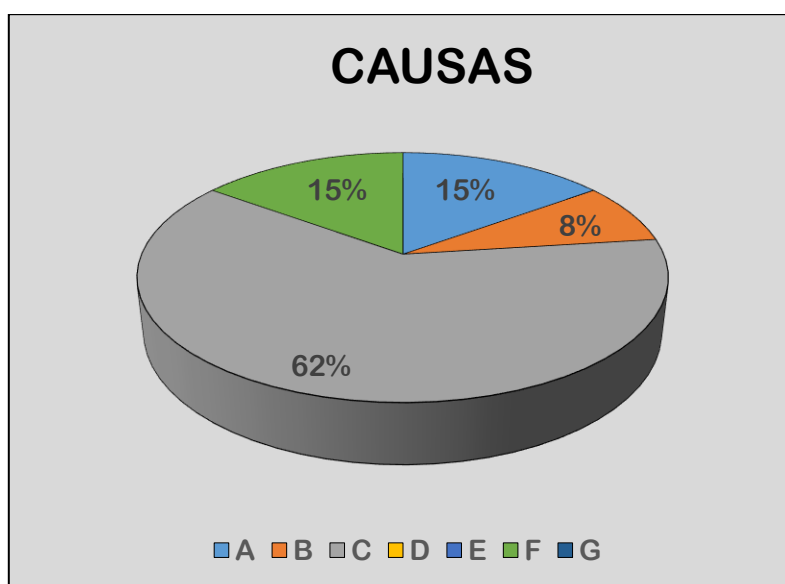
Tabla 32. Causas de la dimensión

CAUSA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A. Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no.	2	15%
B. En general, la calidad de esos trabajos deja mucho que desear.	1	8%

CAUSA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
C. La calidad de esos trabajos es, en general, buena, pero se presentan algunos lunares.	8	62%
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.	2	15%
G. Otras causas		
TOTAL:	13	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 26. Causas – Buen servicio



Fuente: Elaboración propia

La calidad de esos trabajos es buena, pero se presentan algunos lunares. No cumplir con las características requeridas refleja como regular la prestación del servicio.

7.2.14 Solución de conflictos

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

Las calificaciones obtenidas en esta dimensión con relación a los 60 colaboradores fueron: 1:0 personas, 2:0 personas, 3:0 personas, 4:4 personas, 5:3 personas, 6:2 personas, 7:5 personas, 8:24 personas, 9:15 personas y 10:7 personas.

Tabla 33. Solución de conflictos

DIMENSIÓN	PROMEDIO	MODA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
SOLUCIÓN DE CONFLICTOS	7,95	8	MEDIANAMENTE GRATIFICANTE

Fuente: Elaboración propia

Según los datos obtenidos en la medición, la dimensión solución de conflictos presenta una falencia. Se refleja que no existe una cultura para generar ambientes donde se solucionen los conflictos, por el contrario, manifiestan los colaboradores que es costumbre dejar que el tiempo los resuelva.

El valor que ocurre con mayor reiteración es 8, con una frecuencia de 24.

Identificación de las causas

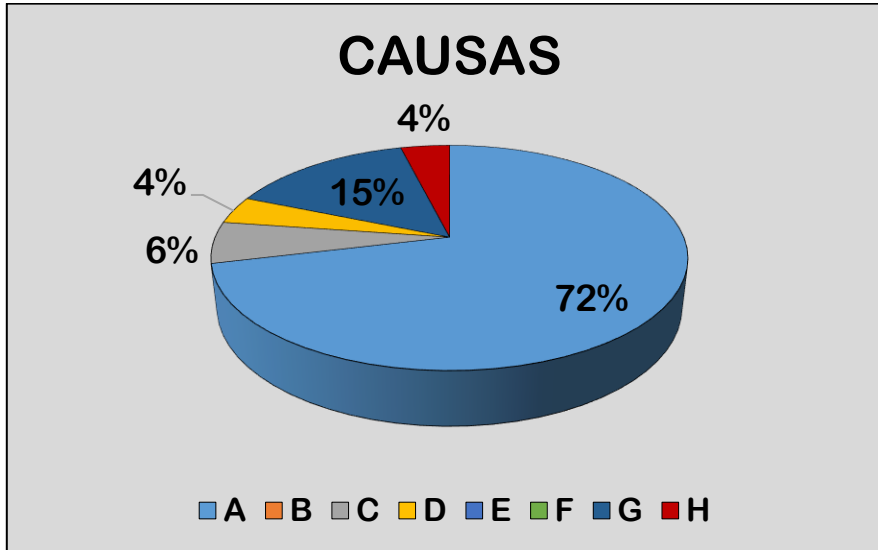
A continuación se presentan las causas que identificaron los encuestados como las responsables de que esta dimensión no haya alcanzado el nivel óptimo deseado. Dichas

causas solo son manifestadas por los colaboradores que proporcionaron una calificación cuantitativa entre 1-9 debido a que 10 indica la satisfacción plena de este factor:

Tabla 34. Causas de la dimensión

CAUSA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A. En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.	38	72%
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.	3	6%
D. Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la organización, están por encima de cualquier interés sectorial o individual.	2	4%
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 a las partes plenamente satisfechas.	8	15%
H. Otras causas.	2	4%
TOTAL:	53	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 27. Causas – Solución de conflictos

Fuente: Elaboración propia

Los conflictos que se presentan en la IPS no son solucionados, por lo general, es costumbre dejar que el tiempo los resuelva. Es decir, no se están atendiendo estas falencias de una manera eficiente y a tiempo, para reflejar equilibrio en las relaciones laborales.

7.2.15 Expresión informal positiva

¿Tiene usted en la organización amplias posibilidades de expresarse positivamente, de manera informal?

Las calificaciones obtenidas en esta dimensión con relación a los 60 colaboradores fueron: 1:0 personas, 2:0 personas, 3:0 personas, 4:0 personas, 5:25 personas, 6:7 personas, 7:3 personas, 8:16 personas, 9:4 personas y 10:5 personas.

Tabla 35. *Expresión informal positiva*

DIMENSIÓN	PROMEDIO	MODA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
EXPRESIÓN INFORMAL POSTIVA	6,8	5	MEDIANAMENTE GRATIFICANTE

Fuente: Elaboración propia

La expresión informal positiva se da de manera medianamente gratificante en la empresa objeto de estudio. Es decir, que no todo el personal tiene la posibilidad de expresarse de forma espontánea, libre y respetuosa, para sugerir acciones que vayan en pro al mejoramiento de algunos procesos.

El valor que ocurre con mayor reiteración es 5, con una frecuencia de 25.

Identificación de las causas

A continuación se presentan las causas que identificaron los encuestados como las responsables de que esta dimensión no haya alcanzado el nivel óptimo deseado. Dichas causas solo son manifestadas por los colaboradores que proporcionaron una calificación cuantitativa entre 1-9 debido a que 10 indica la satisfacción plena de este factor:

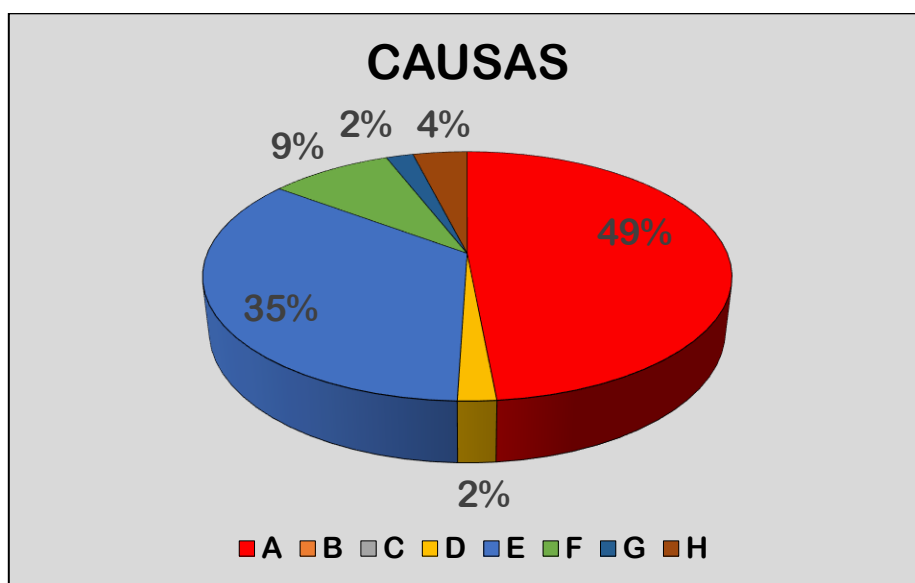
Tabla 36. *Causas de la dimensión*

CAUSA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A. No tenemos suficiente libertad de expresión.	27	49%
B. Sólo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos.		0%

CAUSA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
C. La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos.		0%
D. Rara vez se atienden nuestras sugerencias.	1	2%
E. En general, no se fomenta la expresión informal positiva en la organización.	19	25%
F. Nuestras posibilidades de expresión informal positiva son aceptables, pero no las mejores.	5	9%
G. Mi jefe inmediato no la permite.	1	2%
H. Otras causas	2	4%
TOTAL:	55	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 28. Causas – Expresión informal positiva



Fuente: Elaboración propia

La causa que impide el nivel óptimo de este factor, es la falta de expresión libre pues no hay un organismo encargado de fomentarla. Esto genera inconformidades en el personal al no poder manifestar sus ideas.

7.2.16 Estabilidad laboral

¿Brinda la organización la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?

Las calificaciones obtenidas en esta dimensión con relación a los 60 colaboradores fueron: 1:0 personas, 2:0 personas, 3:0 personas, 4:20 personas, 5:8 personas, 6:5 personas, 7:3 personas, 8:3 personas, 9:3 personas y 10:18 personas.

Tabla 37. Estabilidad laboral

DIMENSIÓN	PROMEDIO	MODA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
ESTABILIDAD LABORAL	6,8	4	MEDIANAMENTE GRATIFICANTE

Fuente: Elaboración propia

Este factor obtuvo un promedio de 6,8, con calificación medianamente gratificante y de incidencia negativa en el CO. Los colaboradores de la empresa no se sienten en confianza, ni desempeñan su trabajo en tranquilidad debido a aspectos económicos, políticos, jurídicos, culturales y/o sociales que ocasionan la rotación del personal.

El índice de rotación del personal para el primer semestre del 2021 fue:

9 renunciaciones y 3 despidos = 11 bajas

$$\frac{11}{61} = 0,1803 > 18.03\%$$

Un índice del 18.03% refleja la alta rotación de personal. Por lo anterior, se asume que la empresa generalmente incurre en elevados costos relacionados con el reclutamiento y selección, disminución de la productividad, entre otros.

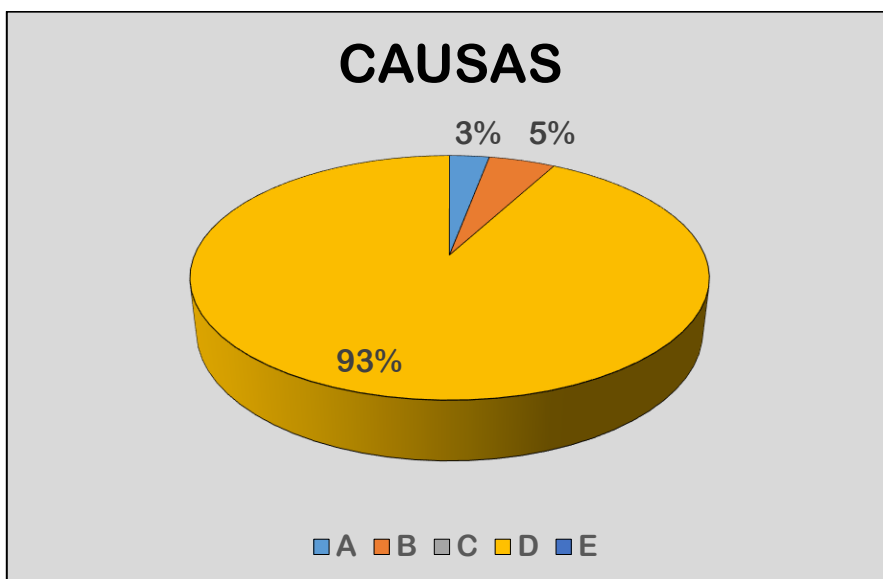
Identificación de las causas

A continuación se presentan las causas que identificaron los encuestados como las responsables de que esta dimensión no haya alcanzado el nivel óptimo deseado. Dichas causas solo son manifestadas por los colaboradores que proporcionaron una calificación cuantitativa entre 1-9 debido a que 10 indica la satisfacción plena de este factor:

Tabla 38. Causas de la dimensión

CAUSA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A. Los sistemas de contratación de personal no brindan la debida estabilidad.	1	2%
B. Se presentan despidos injustificados y arbitrarios.	2	5%
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.	39	93%
E. Otras causas		
TOTAL:	42	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 29. Causas – Estabilidad laboral

Fuente: Elaboración propia

El personal siente temor por las fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación de personal. Dichas fuerzas suelen ser propias en el campo de la salud.

7.2.17 Valoración

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

Las calificaciones obtenidas en esta dimensión con relación a los 60 colaboradores fueron: 1:19 personas, 2:0 personas, 3:1 persona, 4:0 personas, 5:13 personas, 6:5 personas, 7:4 personas, 8:6 personas, 9:8 personas y 10:4 personas.

Tabla 39. Valoración

DIMENSIÓN	PROMEDIO	MODA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
VALORACIÓN	5,2	1	POCO GRATIFICANTE

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados de la medición, existe un grado de inconformidad de cómo se desarrolla este aspecto en la empresa. Al obtener una calificación poco gratificante, se asume que en la organización no es costumbre valorar a los colaboradores pese a que cumplen con calidad y oportunamente sus labores, impidiendo que este factor lleve al nivel deseado. Según lo expresado por el director, solo se realizan eventos que pretendan generar valor (bingos, celebración de fin de año, rifas); por lo tanto, se convierte en una debilidad a fortalecer.

El valor que ocurre con mayor reiteración es 1, con una frecuencia de 19.

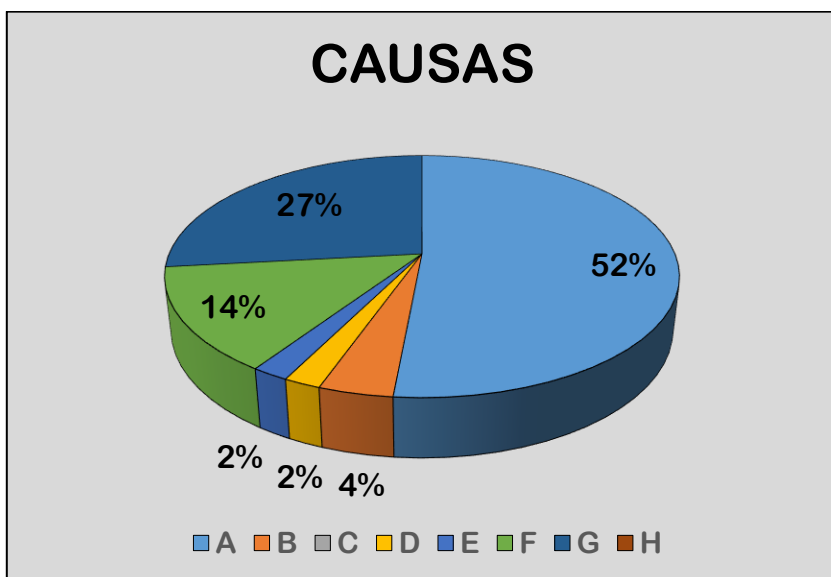
Identificación de las causas

A continuación se presentan las causas que identificaron los encuestados como las responsables de que esta dimensión no haya alcanzado el nivel óptimo deseado. Dichas causas solo son manifestadas por los colaboradores que proporcionaron una calificación cuantitativa entre 1-9 debido a que 10 indica la satisfacción plena de este factor:

Tabla 40. Causas de la dimensión

CAUSA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A. No es la costumbre valorar a las personas en la organización.	29	52%
B. Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto.	2	4%
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.	1	2%
E. Se valora más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras.	1	2%
F. No se valoran las realizaciones que realmente deberían valorarse.	8	14%
G. La valoración que tenemos es buena, pero no suficiente.	15	27%
H. Otras causas.		
TOTAL:	56	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 30. Causas – Valoración

Fuente: Elaboración propia

El hecho de que no sea costumbre valorar a las personas en la organización, fue la causa predominante en esta dimensión. Así, los colaboradores no podrán mejorar sus debilidades ni potenciar sus fortalezas, en pro del bienestar de la empresa.

7.2.18 Salario

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

Las calificaciones obtenidas en esta dimensión con relación a los 60 colaboradores fueron: 1:7 personas, 2:0 personas, 3:25 personas, 4:3 personas, 5:1 persona, 6:5 personas, 7:2 personas, 8:2 personas, 9:4 personas y 10:11 personas.

Tabla 41. Salario

DIMENSIÓN	PROMEDIO	MODA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
SALARIO	5,3	3	POCO GRATIFICANTE

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados obtenidos, los colaboradores no se sienten conformes con el nivel salarial que maneja la organización. Lo anterior infiere que la carga laboral o las exigencias de cada puesto de trabajo están por encima de su salario, conllevando a que ellos tomen decisiones de renuncia al encontrar una propuesta salarial mejor. Ante esta situación la organización debe comprometerse para alcanzar la satisfacción completa de sus trabajadores.

El valor que ocurre con mayor reiteración es 3, con una frecuencia de 25.

Identificación de las causas

A continuación se presentan las causas que identificaron los encuestados como las responsables de que esta dimensión no haya alcanzado el nivel óptimo deseado. Dichas causas solo son manifestadas por los colaboradores que proporcionaron una calificación cuantitativa entre 1-9 debido a que 10 indica la satisfacción plena de este factor:

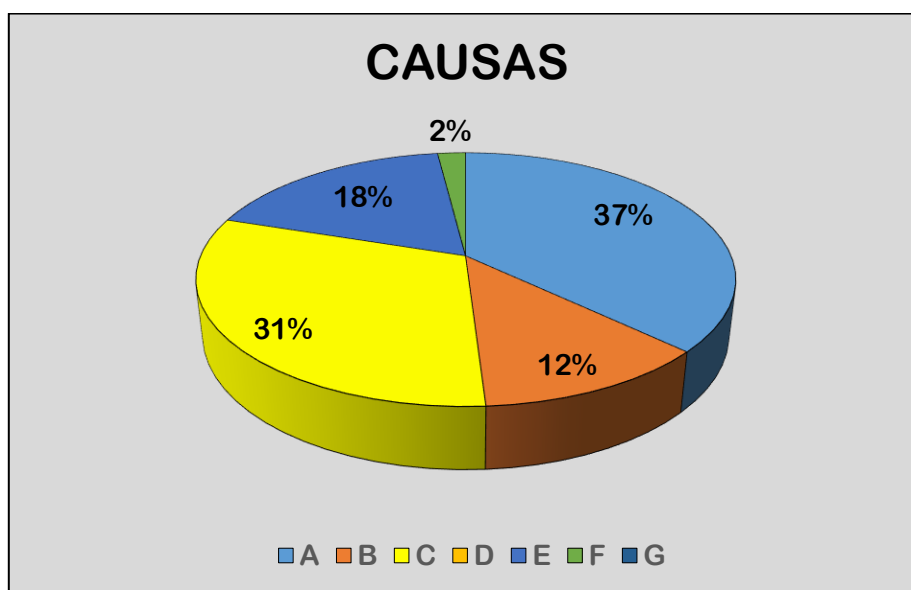
Tabla 42. Causas de la dimensión

CAUSA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A. El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo.	18	37%
B. El incremento salarial no se hace de acuerdo a una justa evaluación del desempeño.	6	12%
C. Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo.	15	31%
D. El incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida.		

CAUSA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
E. Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la organización también lo hagan.	9	18%
F. Situación económica de la organización no lo permite.	1	2%
G. Otras causas		
TOTAL:	49	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 31. Causas – Salario



Fuente: Elaboración propia

El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo y en ocasiones son muy bajos con respecto al mercado laboral. No contar con una estructura salarial adecuada, puede afectar la atracción y retención del personal valioso para la empresa.

7.2.19 Agilidad

¿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?

Las calificaciones obtenidas en esta dimensión con relación a los 60 colaboradores fueron: 1:7 personas, 2:0 personas, 3:0 personas, 4:0 personas, 5:0 personas, 6:3 personas, 7:5 personas, 8:2 personas, 9:4 personas y 10:46 personas.

Tabla 43. Agilidad

DIMENSIÓN	PROMEDIO	MODA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
AGILIDAD	9,4	10	PLENAMENTE GRATIFICANTE

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos en la medición con respecto al factor de agilidad son positivos. Sin embargo, hay un grado de insatisfacción debido a que el querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de muchas normas, procedimientos y controles.

El valor que ocurre con mayor reiteración es 10, con una frecuencia de 47.

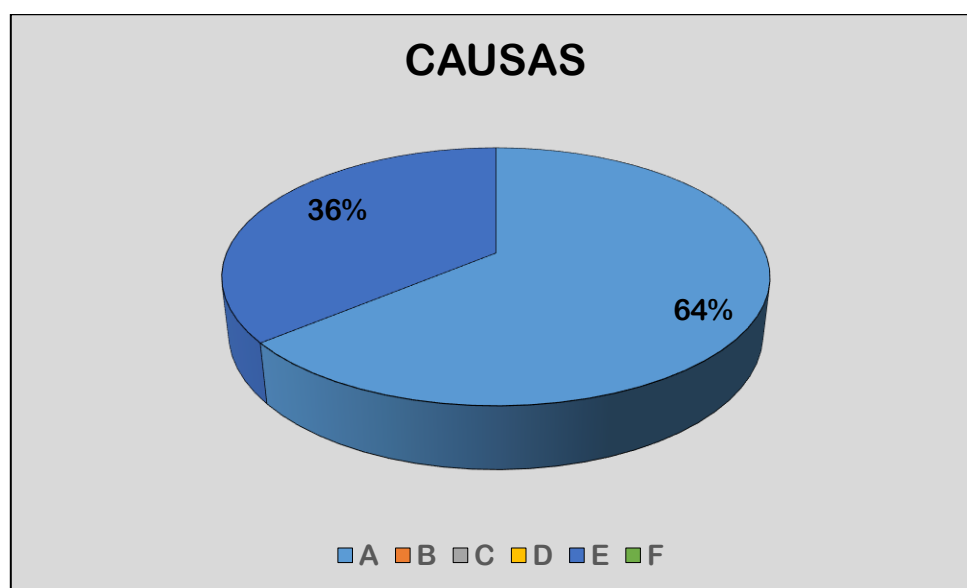
Identificación de las causas

A continuación se presentan las causas que identificaron los encuestados como las responsables de que esta dimensión no haya alcanzado el nivel óptimo deseado. Dichas causas solo son manifestadas por los colaboradores que proporcionaron una calificación cuantitativa entre 1-9 debido a que 10 indica la satisfacción plena de este factor:

Tabla 44. Causas de la dimensión

CAUSA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A. La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar ha contribuido aumentar tales aspectos.	9	64%
B. No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad.		
C. La desconfianza en las personas 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.		
E. El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles.	5	36%
F. Otras causas		
TOTAL:	14	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 32. Causas - Agilidad

Fuente: Elaboración propia

La causa con mayor relevancia, está relacionada con la falta de claridad frente a lo que se desea alcanzar con las políticas adoptadas por la organización para el buen desarrollo de los procesos organizacionales.

7.2.20 Evaluación del desempeño

¿Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo?

Las calificaciones obtenidas en esta dimensión con relación a los 60 colaboradores fueron: 1:7 personas, 2:0 personas, 3:0 personas, 4:0 personas, 5:6 personas, 6:2 personas, 7:2 personas, 8:3 personas, 9:23 personas y 10:24 personas.

Tabla 45. Evaluación del desempeño

DIMENSIÓN	PROMEDIO	MODA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	8,8	10	PLENAMENTE GRATIFICANTE

Fuente: Elaboración propia

Los colaboradores de Gesencro consideran que esta dimensión es plenamente gratificante. Aunque según la calificación obtenida no alcanza la mayor satisfacción porque no es costumbre evaluar el desempeño de la personas, convirtiéndolo en un factor que se debe optimizar e incluso relacionarlo con otros factores para lograr el objetivo esperado y garantizar la calidad de los procesos.

El valor que ocurre con mayor reiteración es 10, con una frecuencia de 25.

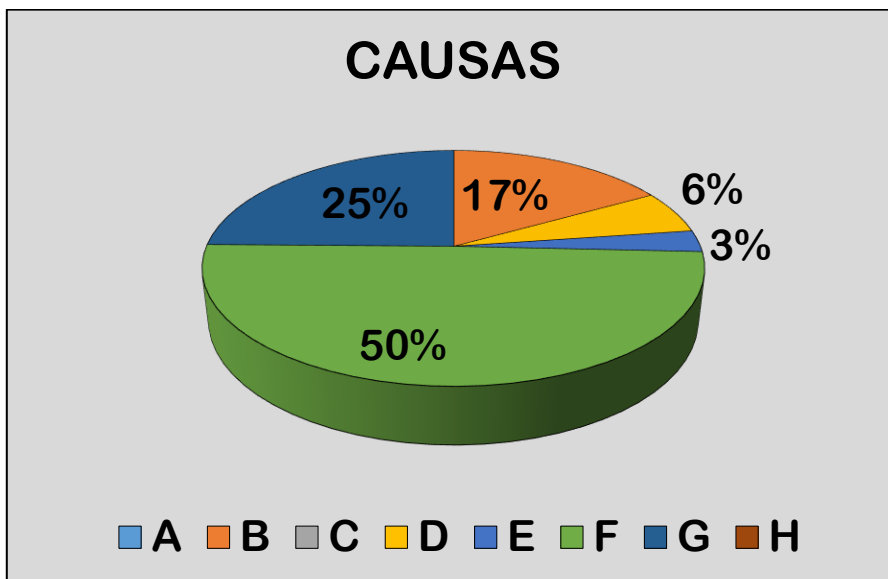
Identificación de las causas

A continuación se presentan las causas que identificaron los encuestados como las responsables de que esta dimensión no haya alcanzado el nivel óptimo deseado. Dichas causas solo son manifestadas por los colaboradores que proporcionaron una calificación cuantitativa entre 1-9 debido a que 10 indica la satisfacción plena de este factor:

Tabla 46. Causas de la dimensión

CAUSA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A. La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada		
B. Falta objetividad en la evaluación.	6	17%
C. La evaluación no se hace en el momento oportuno.		
D. La evaluación no es imparcial.	2	6%
E. Más que constructiva, la evaluación es represiva.	1	3%
F. No se acostumbra evaluar el desempeño de las personas.	18	50%
G. Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente.	9	25%
H. Otras causas		
TOTAL:	36	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 33. Causas – Evaluación del desempeño

Fuente: Elaboración propia

No evaluar el desempeño de las personas, genera desmotivación laboral. Si no se establece dicha evaluación, los empleados no podrán corregir o prevenir sus acciones para obtener resultados eficientes.

7.2.21 Feedback (Retroalimentación)

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

Las calificaciones obtenidas en esta dimensión con relación a los 60 colaboradores fueron: 1:7 personas, 2:0 personas, 3:2 personas, 4:2 personas, 5:1 persona, 6:2 personas, 7:1 persona, 8:1 persona, 9:2 personas y 10:49 personas.

Tabla 47. *Feedback (Retroalimentación)*

DIMENSIÓN	PROMEDIO	MODA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
FEEDBACK (RETROALIMENTACIÓN)	9,2	10	PLENAMENTE GRATIFICANTE

Fuente: Elaboración propia

Aunque se haya alcanzado una calificación adecuada para el factor feedback, algunos colaboradores manifiestan que a muchas personas no les gusta ni dar ni recibir esa retroalimentación. Por lo tanto, se debe hacer un mayor énfasis en este aspecto con el objetivo de mejorar las condiciones del ambiente laboral.

El valor que ocurre con mayor reiteración es 10, con una frecuencia de 50.

Identificación de las causas

A continuación se presentan las causas que identificaron los encuestados como las responsables de que esta dimensión no haya alcanzado el nivel óptimo deseado. Dichas causas solo son manifestadas por los colaboradores que proporcionaron una calificación cuantitativa entre 1-9 debido a que 10 indica la satisfacción plena de este factor:

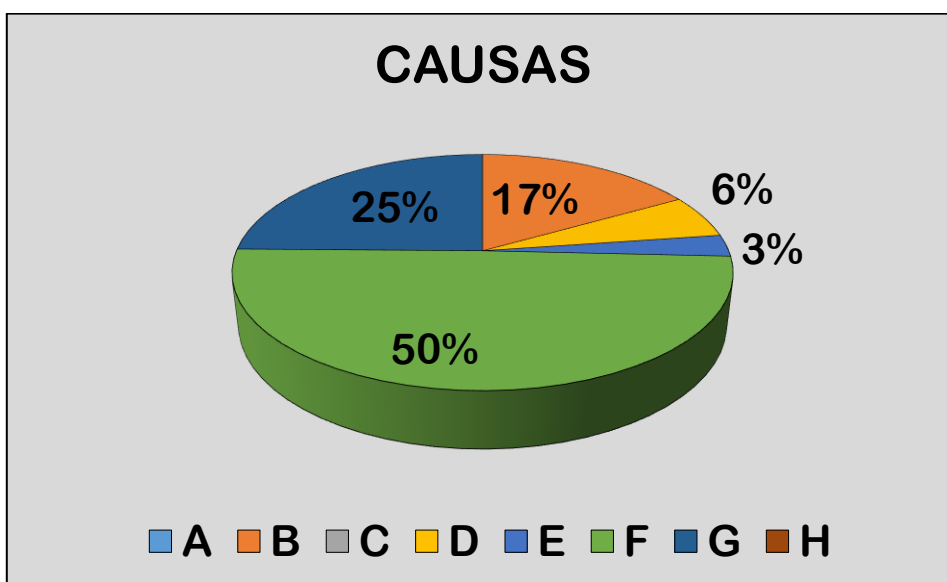
Tabla 48. *Causas de la dimensión*

CAUSA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A. A muchas personas no les gusta ni dar ni recibir esa retroalimentación.	5	45%
B. No tenemos la capacitación adecuada para hacerlo.	2	18%
C. Se desconoce, en general, la importancia del feedback.	1	9%
D. Lo hemos intentado, pero se ha convertido en una crítica destructiva.		

CAUSA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
E. Mi jefe, en particular, no promueve esa práctica.		
F. Sólo lo hacemos de vez en cuando.	1	9%
G. No hay preocupación por mejorar las relaciones interpersonales.	2	18%
H. Otras causas		
TOTAL:	11	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 34. Causas – Feedback (Retroalimentación)



Fuente: Elaboración propia

La retroalimentación le permite a los empleados saber qué tan acorde está siendo su desempeño frente a las expectativas de la empresa, pero en la empresa no se cumple de forma ideal esta dimensión porque a muchas personas no les gusta dar ni recibirla.

7.2.22 Selección del personal

¿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?

Las calificaciones obtenidas en esta dimensión con relación a los 60 colaboradores fueron: 1:0 personas, 2:0 personas, 3:0 personas, 4:3 personas, 5:1 persona, 6:2 personas, 7:21 personas, 8:5 personas, 9:19 personas y 10:9 personas.

Tabla 49. Selección del personal

DIMENSIÓN	PROMEDIO	MODA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
SELECCIÓN DEL PERSONAL	7,98	7	MEDIANAMENTE GRATIFICANTE

Fuente: Elaboración propia

La selección del personal es un proceso que los colaboradores califican como medianamente gratificante dentro Gesencro S.A.S. Lo anterior indica que la mayoría del recurso humano cumple con las capacidades necesarias para desempeñar sus actividades, sin embargo, para alcanzar la situación ideal, la empresa debe reforzar el proceso de selección garantizando un mejor resultado en la vinculación de nuevo personal. Lo manifestado por el director de la empresa, indica que la selección se basa en revisión HV, presentación de pruebas, entrevista, examen de conocimiento y llamadas de referencias personales.

El valor que ocurre con mayor reiteración es 7, con una frecuencia de 21.

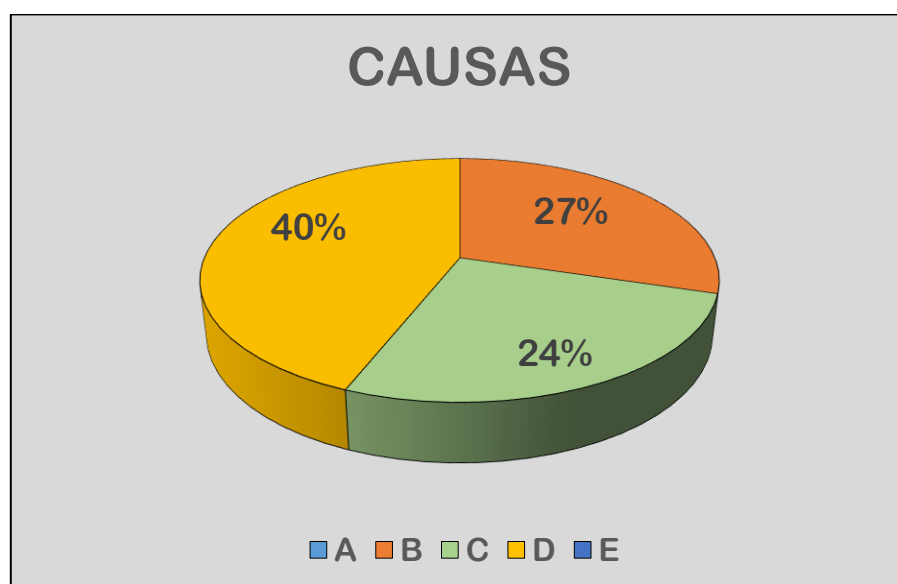
Identificación de las causas

A continuación se presentan las causas que identificaron los encuestados como las responsables de que esta dimensión no haya alcanzado el nivel óptimo deseado. Dichas causas solo son manifestadas por los colaboradores que proporcionaron una calificación cuantitativa entre 1-9 debido a que 10 indica la satisfacción plena de este factor:

Tabla 50. Causas de la dimensión

CAUSA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A. La organización no se preocupa por vincular a los mejores.		
B. En la selección del personal, sólo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar.	14	27%
C. La calidad humana parece no importar mucho en la organización.	12	24%
D. Hay interés por ello, pero la selección no es suficientemente rigurosa.	25	49%
E. Otras causas		
TOTAL:	51	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 35. Causas – Selección del personal

Fuente: Elaboración propia

La causa con mayor relevancia es que pese a interesarse por la selección, no es suficientemente rigurosa. Este proceso debe ser completo, acorde a las habilidades, cualidades y calidad de formación académica de los candidatos al puesto.

7.2.23 Inducción

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

Las calificaciones obtenidas en esta dimensión con relación a los 60 colaboradores fueron: 1:1 persona, 2:3 personas, 3:20 personas, 4:18 personas, 5:4 personas, 6:2 personas, 7:3 personas, 8:3 personas, 9:4 personas y 10:2 personas.

Tabla 51. Inducción

DIMENSIÓN	PROMEDIO	MODA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
INDUCCIÓN	4,6	3	POCO GRATIFICANTE

Fuente: Elaboración propia

El proceso de inducción en la empresa Gesencro S.A.S es poco gratificante, lo que representa una debilidad para la compañía que indudablemente se debe fortalecer; su objetivo principal es que los empleados se sientan involucrados con la empresa para así garantizar el buen funcionamiento en beneficio de todos. Los colaboradores expresan que la causa principal es la falta de un sistema estructurado, así mismo manifiestan que para la organización es más importante que la persona se integre a laborar rápidamente antes que ubicarlas adecuadamente en su puesto de trabajo. Por otro lado, el director de la empresa afirma que el proceso de inducción está previamente grabado para exponerlo ante el personal nuevo.

El valor que ocurre con mayor reiteración es 3, con una frecuencia de 20.

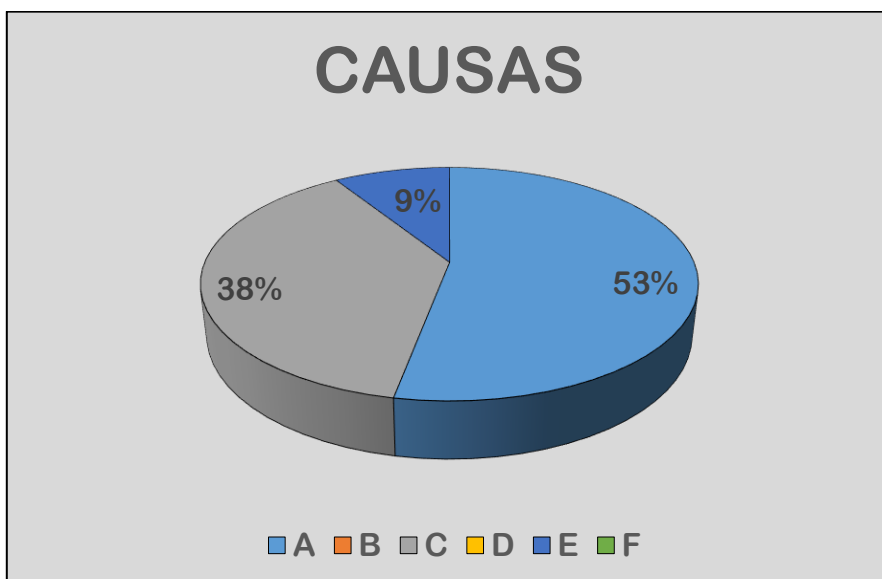
Identificación de las causas

A continuación se presentan las causas que identificaron los encuestados como las responsables de que esta dimensión no haya alcanzado el nivel óptimo deseado. Dichas causas solo son manifestadas por los colaboradores que proporcionaron una calificación cuantitativa entre 1-9 debido a que 10 indica la satisfacción plena de este factor:

Tabla 52. Causas de la dimensión

CAUSA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A. No hay un sistema bien diseñado para la inducción.	31	53%
B. Sólo 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.	22	38%
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.	5	9%
F. Otras causas		
TOTAL:	58	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 36. Causas – Inducción

Fuente: Elaboración propia

En Gesencro no hay un sistema de inducción diseñado, por el contrario, suelen ubicar a las personas de manera que inicien rápidamente con la producción.

7.2.24 Imagen de la organización

¿Cómo percibe usted la imagen de la organización?

Las calificaciones obtenidas en esta dimensión con relación a los 60 colaboradores fueron: 1:0 personas, 2:0 personas, 3:0 personas, 4:1 personas, 5:3 personas, 6:3 personas, 7:7 personas, 8:4 personas, 9:3 personas y 10:42 personas.

Tabla 53. Imagen de la organización

DIMENSIÓN	PROMEDIO	MODA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN	9,1	10	PLENAMENTE GRATIFICANTE

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los datos obtenidos en la medición, los encuestados perciben de manera positiva este factor a pesar que exista una pequeña pero no menos significativa muestra que no está de acuerdo con esta dimensión. Se evidencia la necesidad de fortalecer vínculos de relación y comunicación para influir en la buena imagen institucional que ellos formarán.

El valor que ocurre con mayor reiteración es 10, con una frecuencia de 43.

Identificación de las causas

A continuación se presentan las causas que identificaron los encuestados como las responsables de que esta dimensión no haya alcanzado el nivel óptimo deseado. Dichas causas solo son manifestadas por los colaboradores que proporcionaron una calificación cuantitativa entre 1-9 debido a que 10 indica la satisfacción plena de este factor:

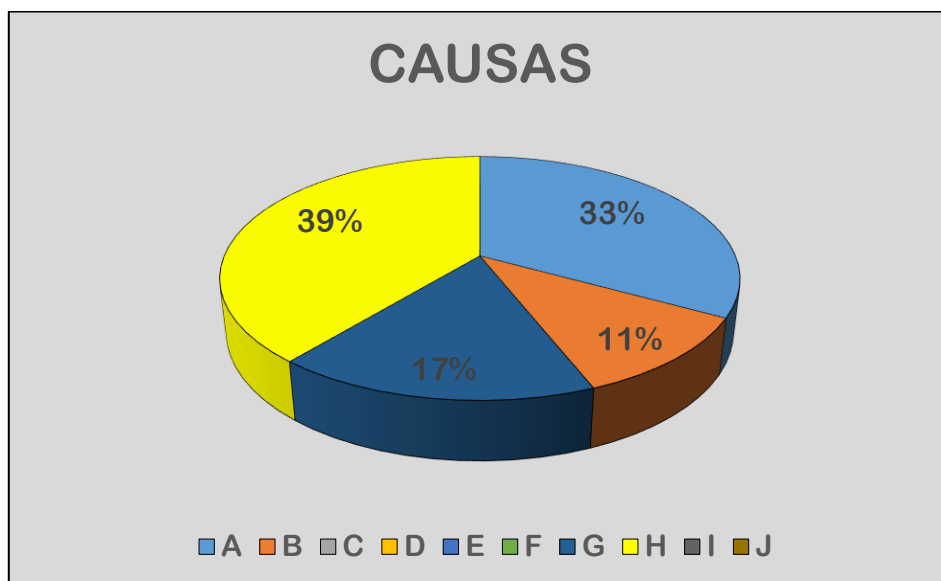
Tabla 54. Causas de la dimensión

CAUSA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A. Lo único que a la organización le interesa, parecen ser las utilidades.	6	33%
B. No hay preocupación por mejorar de manera constante.	2	11%
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 a los clientes, tienen deficiencias.	3	17%
H. Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen.	7	39%

I. La organización no se preocupa por la conservación del ecosistema.		
J. Otras causas		
TOTAL:	18	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 37. Causas – Imagen de la organización



Fuente: Elaboración propia

La causa más relevante tiene que ver con que las expectativas en las personas, rara vez se cumplen causando así desconfianza por los trabajadores.

7.3 Análisis general

A continuación, se presentan los resultados generales obtenidos de la medición:

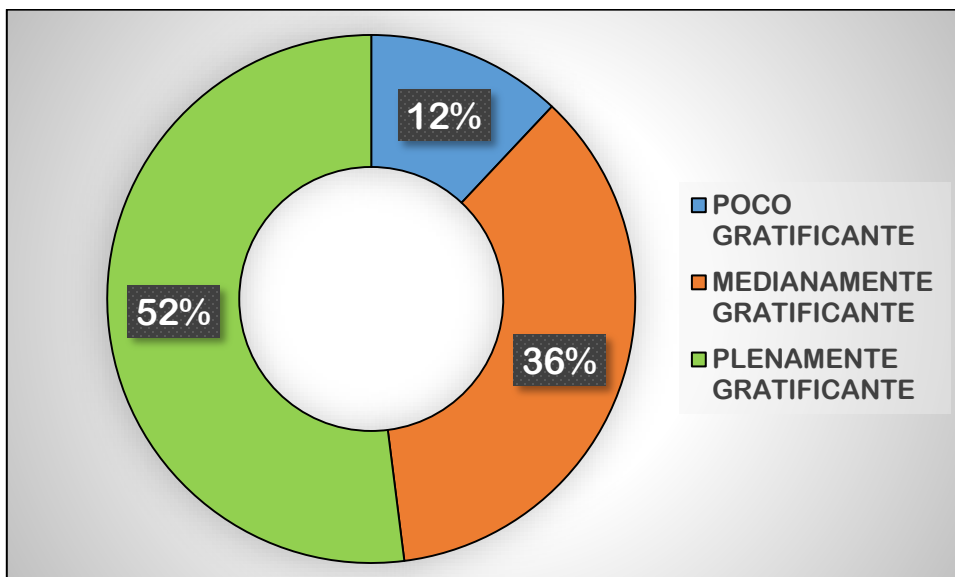
Tabla 55. Resultados generales

DIMENSIÓN	PROMEDIO	MODA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
INDUCCIÓN	4,6	3	POCO GRATIFICANTE
VALORACIÓN	5,2	1	POCO GRATIFICANTE
SALARIO	5,3	3	POCO GRATIFICANTE
EXPRESIÓN INFORMAL POSTIVA	6,8	5	MEDIANAMENTE GRATIFICANTE
ESTABILIDAD LABORAL	6,8	4	MEDIANAMENTE GRATIFICANTE
PARTICIPACIÓN	6,8	7	MEDIANAMENTE GRATIFICANTE
CONSENSO	6,9	5	MEDIANAMENTE GRATIFICANTE
RELACIONES INTERPERSONALES	7,3	8	MEDIANAMENTE GRATIFICANTE
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	7,9	7	MEDIANAMENTE GRATIFICANTE
SOLUCIÓN DE CONFLICTOS	8,0	8	MEDIANAMENTE GRATIFICANTE
SELECCIÓN DEL PERSONAL	8,0	7	MEDIANAMENTE GRATIFICANTE
RELACIÓN SIMBIÓTICA	8,0	10	MEDIANAMENTE GRATIFICANTE
LIDERAZGO	8,2	8	PLENAMENTE GRATIFICANTE
CLARIDAD ORGANIZACIONAL	8,2	10	PLENAMENTE GRATIFICANTE
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	8,8	10	PLENAMENTE GRATIFICANTE
COMPORTAMIENTO SISTÉMICO	9,0	10	PLENAMENTE GRATIFICANTE
DESARROLLO PERSONAL	9,1	10	PLENAMENTE GRATIFICANTE
IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN	9,1	10	PLENAMENTE GRATIFICANTE

DIMENSIÓN	PROMEDIO	MODA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
FEEDBACK (RETROALIMENTACIÓN)	9,2	10	PLENAMENTE GRATIFICANTE
AGILIDAD	9,4	10	PLENAMENTE GRATIFICANTE
BUEN SERVICIO	9,6	10	PLENAMENTE GRATIFICANTE
ELEMENTOS DE TRABAJO	9,7	10	PLENAMENTE GRATIFICANTE
TRABAJO GRATIFICANTE	9,8	10	PLENAMENTE GRATIFICANTE
INSTALACIONES	10,0	10	PLENAMENTE GRATIFICANTE
TOTALES	7,98	10	MEDIANAMENTE GRATIFICANTE

Fuente: Elaboración propia

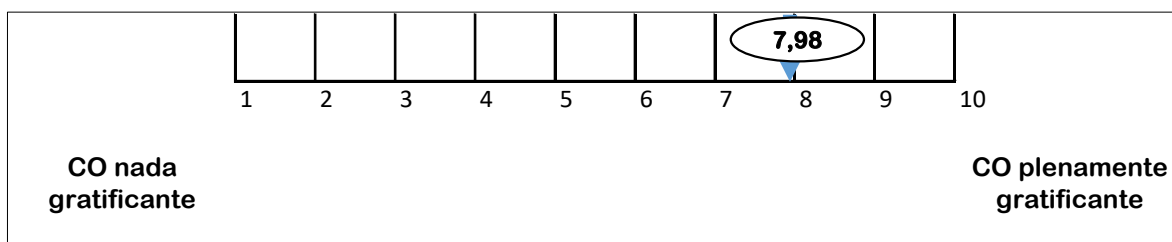
En la tabla anterior se observa que a pesar de que la mayoría de los factores se calificaron como plenamente y medianamente gratificante, hay 3 de ellos que recibieron una calificación poco gratificante interpretándose como debilidades para la empresa. Gesencro S.A.S debe trabajar fuertemente en el salario, la valoración e inducción del personal sin dejar de lado las demás dimensiones pues todas son fundamentales para mejorar el clima organizacional. A nivel general la empresa obtuvo una calificación medianamente gratificante con un promedio de 7,98; el valor que ocurre con mayor reiteración es 10, con una frecuencia de 12.

Figura 38. Calificación cualitativa general

Fuente: Elaboración propia

La ilustración anterior refleja la distribución cualitativa de las dimensiones así; el 52% del total de las dimensiones fue calificado como plenamente gratificante, el 36% como medianamente gratificante y el 12% como poco gratificante equivalente a 3 de los 24 factores.

Lo anterior asume que la empresa Gesencro S.A.S tiene aspectos a los que se deben aplicar acciones correctivas que permitan el alcance de un CO plenamente gratificante.

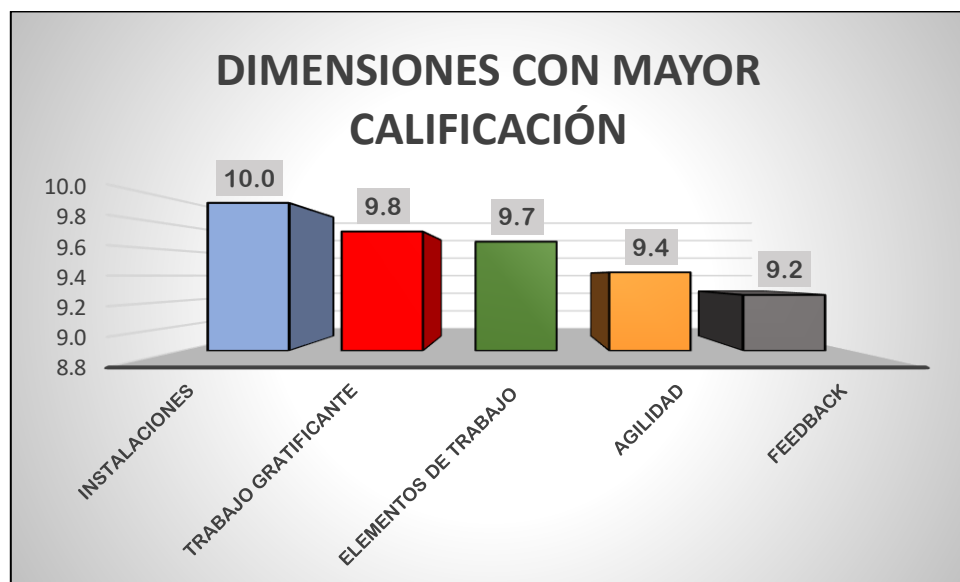
Figura 39. Ubicación del CO

Fuente: Elaboración propia

7.3.1 Dimensiones con mayor calificación

De acuerdo con los datos obtenidos en la medición, la siguiente ilustración muestra los aspectos que obtuvieron mayor calificación:

Figura 40. Dimensiones con mayor calificación

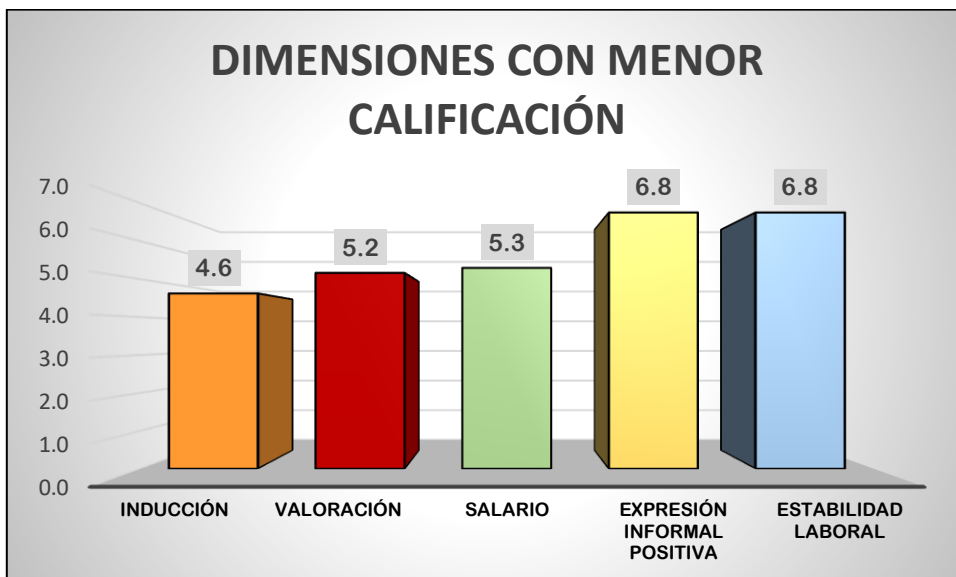


Fuente: Elaboración propia

De la gráfica anterior se puede deducir que el hecho de que los trabajadores se sientan a gusto con las instalaciones y que los elementos de trabajo proporcionados sean adecuados, permite a la empresa realizar trabajos de manera eficiente y eficaz representando un desafío interesante donde se encuentra la posibilidad de realización personal de los colaboradores; lo que da cabida al feedback que permite el mejoramiento continuo de la organización.

7.3.2 Dimensiones con menor calificación

De acuerdo con los datos obtenidos en la medición, la siguiente ilustración muestra los aspectos que obtuvieron menor calificación:

Figura 41. Dimensiones con menor calificación

Fuente: Elaboración propia

Las dimensiones con menor calificación son inducción, valoración y salario, correspondientes a una calificación cualitativa poco gratificante; además de la expresión informal positiva y estabilidad laboral, correspondientes a una calificación cualitativa medianamente gratificante. Por lo anterior, se deduce que los colaboradores sienten que hay grandes falencias en los procesos de inducción, no están siendo remunerados de manera justa y adicional a esto, no reciben valoración por su trabajo. Se manifiesta que no hay una expresión informal que les permita opinar con libertad lo que a fin de cuentas causa desestabilidad laboral.

8. Plan de acción o de mejora

El presente plan de acción se origina a partir del desarrollo del modelo de medición de CO “Hacia un clima organizacional plenamente gratificante” del profesor Hernán Álvarez, diligenciada por los trabajadores de la IPS Gesencro S.A.S y tiene por objetivo preservar los aspectos que son percibidos como positivos dentro de la organización; y, al mismo tiempo, mejorar o mitigar las falencias que inciden en la percepción de un Clima Organizacional satisfactorio. Es preciso mencionar que el plan de mejoramiento tiene en cuenta los puntos de vista de los colaboradores, las diversas dimensiones y los puntos de vista de las personas que se encuentran desarrollando la presente investigación.

La población de la cual parte la presente recolección de datos es de 38 mujeres y 23 hombres. La edad de la población es de 42 personas entre los 30 y 39 años, dividiendo los otros 19 restantes en edades entre los 20-29 y 50 años a más. Las personas encuestadas hacen parte del equipo médico (general o especialista), asistencial (enfermeras, trabajadores sociales, psicólogos y auxiliares), equipo administrativo y de servicios (orientadores, servicios generales y facturación). El tiempo de antigüedad es entre 1 a 2 años.

El presente plan de mejoramiento tiene en cuenta las sugerencias de los trabajadores en el análisis de las dimensiones y los puntos de vista de los autores de la investigación. Con el objetivo de dar prioridad a la implementación de las acciones propuestas en el plan se lleva a cabo una clasificación por categorías.

Las categorías se encuentran clasificadas así:

Dimensión	Color
Fortaleza menor	Amarillo
Fortaleza mayor	Azul
Debilidad menor	Verde
Debilidad mayor	Rojo

Tabla 56. Dimensiones y su clasificación

Dimensión	Descripción general	Clasificación
Claridad organizacional	Los trabajadores se encuentran familiarizados con los objetivos y filosofía de la organización, pero es un aspecto que se debe fortalecer porque lo conocen de forma superficial.	Fortaleza menor
Estructura organizacional	Se percibe como regular porque no permite la integración de los trabajadores y grupos, debido a que hay diversos niveles jerárquicos que no posibilitan una comunicación, como tampoco se promueve el trabajo interdisciplinario ni integración entre las áreas. Además, existe mucha formalidad en los procesos y centralización de estos, por lo que no hay mayor autonomía y participación en la toma de decisiones por parte de los trabajadores.	Debilidad mayor
Instalaciones	Las instalaciones de la organización hacen que los trabajadores se sientan a gusto, lo que garantiza la constitución de un ambiente tranquilo.	Fortaleza menor

Dimensión	Descripción general	Clasificación
Participación	Los trabajadores consideran que la información y la comunicación ante situaciones en las que no se está de acuerdo es negativa, lo cual incide en la percepción de no ser escuchados en lo que respecta a sus condiciones laborales. De esta forma, los trabajadores son solamente informados de las decisiones que se toman desde la gerencia, teniendo una participación nula en la forma en que dichos cambios inciden en su actividad laboral	Debilidad mayor
Comportamiento sistémico	El comportamiento sistémico identifica que una pequeña parte de la población encuestada no se siente identificada con la cultura organizacional y la independencia de cada área que incide en el factor global. Existe una falta de motivación/capacitación para trabajar multidisciplinariamente y a su vez, hay ausencia de integración entre diversos niveles jerárquicos.	Fortaleza menor
Relación simbiótica	La relación simbiótica a nivel empresarial es regular porque los trabajadores sienten una falta de motivación para la mejora del clima organizacional. Se percibe una ausencia de integración y solidaridad entre las partes.	Debilidad mayor

Dimensión	Descripción general	Clasificación
Liderazgo	El liderazgo es percibido como positivo, pero se considera que este líder tiene a cargo muchas personas, lo cual incide en ausencia de tiempo cuando diversas áreas lo necesitan.	Fortaleza mayor
Consenso	El consenso se considera deficiente en la toma de decisiones, ya que no hay una participación por parte de los colaboradores, dejando de lado la oportunidad de comprender y entender la insatisfacción de los trabajadores. Se percibe que las personas que hacen parte del comité son impositivas y que nunca hay espacio para el diálogo, ya que las decisiones son tomadas incluso antes de hablarlas.	Debilidad mayor
Trabajo gratificante	El trabajo resulta gratificante para los trabajadores y responde a sus habilidades e intereses laborales, sin embargo, se encuentra una minoría que no se siente satisfecha con las labores que ejecutan y, en los casos en los que hay una satisfacción laboral se presentan momentos en los que la limitación en la participación y la falta de autonomía afectan la satisfacción laboral.	Fortaleza mayor

Dimensión	Descripción general	Clasificación
Desarrollo personal	El desarrollo personal es positivo porque la empresa permite una formación profesional de los colaboradores, pero esto no se da de forma equitativa en todas las áreas, ni jerarquías. Además, los trabajadores que acceden a estas formaciones manifiestan que es complejo la obtención de permisos para la asistencia a los cursos o seminarios en horarios laborales.	Fortaleza mayor
Elementos del trabajo	Los elementos del trabajo son adecuados, sin embargo, se considera oportuno modernizarlos y distribuirlos en todas las áreas para que puedan cumplir a cabalidad sus funciones. Se debe estar en constante modernización de elementos y deben ir dirigidos a las áreas que lo requieren.	Fortaleza menor
Relaciones interpersonales	Las relaciones interpersonales son percibidas como deficientes debido a situaciones en las que no se sienten respetados por sus compañeros. Ello se debe a una ausencia de integración con los trabajadores nuevos, respeto por formas de pensar distintas, conflictos que no son tratados y ausencia de libertad de expresión.	Debilidad menor

Dimensión	Descripción general	Clasificación
Buen servicio	El buen servicio es percibido como deficiente porque los trabajadores consideran que no cumplen con los estándares de calidad y responde a que no todos los servicios cumplen con los requisitos esperados por los usuarios y a un alto incumplimiento en la entrega de trabajos.	Fortaleza mayor
Solución de conflictos	La solución de conflictos es deficiente porque no hay resolución de conflictos, debido a que se considera que resolver el problema es un signo de debilidad, mayor comprensión de la cultura organizacional y trabajo en equipo.	Debilidad mayor
Expresión informal positiva	Los trabajadores consideran que no pueden expresarse de forma espontánea y libre. No hay libertad de expresión. Sus opiniones no son escuchadas. El jefe inmediato no permite una libertad de expresión.	Debilidad menor
Estabilidad laboral	La estabilidad laboral presenta deficiencias, según los trabajadores por problemas en el proceso de contratación, despidos constantes que no son justificados y responden a una arbitrariedad,	Debilidad menor

Dimensión	Descripción general	Clasificación
	factores económicos, políticos, sociales y culturales dentro de la empresa hace que exista una alta rotación de personal.	
Valoración	La valoración es percibida como inconforme por lo que se considera que la organización no valora a los trabajadores y no hay un sistema de recompensas. Hay una percepción de cercanía en algunos trabajadores porque hay una amistad y, por ende, no hay una equidad. Existe un reconocimiento mayor en determinadas áreas que en otras. La valoración no es suficiente.	Debilidad menor
Salario	El salario se considera deficiente respecto a la carga laboral o exigencias en cada puesto laboral, motivo por el cual la retención de personal es baja. No hay una evaluación de desempeño por lo que el ajuste salarial no se da. El mercado laboral tiene mejores opciones.	Debilidad menor

Dimensión	Descripción general	Clasificación
Evaluación del desempeño	La evaluación del desempeño a los trabajadores se debe mejorar porque no hay objetividad, no se ejecuta en los momentos oportunos, no es imparcial, es represiva y los sistemas no son suficientes para que se realice de forma adecuada el proceso.	Fortaleza mayor
Agilidad	Hay un grado de insatisfacción debido a que el querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de muchas normas.	Fortaleza mayor
Inducción	La falta de un sistema de inducción estructurado hace que este factor se perciba como una debilidad que indudablemente se debe fortalecer porque a partir de esta se garantiza el buen funcionamiento en beneficio de todos.	Debilidad mayor
Feedback	A muchas personas en la organización no les gusta dar ni recibir retroalimentación.	Fortaleza menor

Dimensión	Descripción general	Clasificación
Selección del personal	La mayoría del personal cumple con las capacidades que exige cada cargo, sin embargo se debe reforzar este aspecto para un mejor resultado en la vinculación del nuevo personal.	Debilidad mayor
Imagen de la organización	La imagen institucional que forman los colaboradores de la empresa es buena.	Fortaleza menor

Fuente: Elaboración propia

DM: Debilidad mayor						
Dimensiones: Inducción, estructura organizacional, participación, consenso, solución de conflictos, relación simbiótica y selección del personal						
Diagnóstico: Se presentan casos en los que los niveles jerárquicos inciden en la convivencia, participación y diálogo entre las diversas áreas. Así, la centralización incide en una ausencia de falta de solidaridad e integración, teniendo como resultado relaciones laborales deficientes y problemas de convivencia.						
Objetivos: Explicar las condiciones del tipo de contrato, haciendo énfasis en las condiciones en que se presta el servicio y condiciones de subordinación. Fortalecer los procesos de inducción para la adaptación a la cultura organizacional, conocimiento de procesos, conductas y valores.						
Acciones	Tareas	Responsable	Tiempo	Indicador	Verificación	Seguimiento
Establecer un programa de socialización e inducción	Explicar el tipo de contrato, actividad laboral a desarrollar y los deberes de cada trabajador	Jefe de gestión humana	1 semana		1 semana	
	Dar conocimiento de los líderes y responsables del	Jefe de gestión humana/				

	área de los colaboradores	Jefe inmediato		Número de colaboradores que realizan la inducción/ Número total de colaboradores		Calificación del proceso de adaptación del nuevo trabajador en 1 mes.
	Introducción a su puesto de trabajo, propendiendo por desarrollar un canal de comunicación antes las posibles dudas que puedan surgir.	Jefe inmediato	2 semanas			
	Actividad recreativa entre los trabajadores	Gestión Humana	Cada 3 meses	Número de colaboradores que asiste a dicha actividad/ Número total de colaboradores	1 mes	Calificación de la integración de los trabajadores

Fuente: Elaboración propia

Dm: Debilidad menor						
Dimensiones: Estabilidad laboral, valoración y salario						
Diagnóstico: El sistema de incentivos, salario y compensaciones inciden de forma significativa en la retención de trabajadores. Motivo por el cual, se dan problemas de convivencia y una sensación de trato distanciando entre directivos y trabajadores.						
Objetivo: Establecer un sistema de compensación e incentivos que posibilite una calidad de vida laboral en el individuo.						
Acciones	Tareas	Responsable	Tiempo	Indicador	Verificación	Seguimiento
Retribuir y reconocer el desempeño de los trabajadores	Establecer una compensación financiera a partir del desempeño laboral	Directivos/ Gestión Humana	Anual	Número de actividades realizadas por el trabajador/	1 año	Informe cada 6 meses de los cambios evidenciados en convivencia, motivación y retención de trabajadores.
	Reconocer mensualmente al trabajador que más destaque en su actividad laboral	Jefe inmediato/Gestión Humana	Cada mes	Número total de actividades	1 mes	

	Revisar la estructura salarial en los cargos de la organización	Directivos/Gestión Humana/ Jefes inmediatos	Semestral	Estructura salarial modificada	6 meses	
--	---	--	-----------	--------------------------------	---------	--

Fuente: Elaboración propia

Dm: Debilidad menor						
Dimensiones: Expresión informal positiva y relaciones interpersonales						
Diagnóstico: Los colaboradores manifiestan que no tienen posibilidades de expresarse positivamente en la organización, lo que afecta la comunicación, el trabajo en equipo y el desempeño laboral.						
Objetivo: Brindar a los colaboradores posibilidades de expresarse de forma espontánea, libre y respetuosa						
Acciones	Tareas	Responsable	Tiempo	Indicador	Verificación	Seguimiento
Fomentar la expresión informal positiva en la organización	Permitir la libertad de expresión	Directivos/ Gestión Humana	Diariamente		1 año	

	Atender las sugerencias del personal	Jefe inmediato/Gestión Humana	Cada acontecimiento	Número de sugerencias recibidas por cada trabajador/Número total de los trabajadores	1 mes	Informe cada 6 meses de los cambios evidenciados en convivencia de trabajadores.
--	--------------------------------------	-------------------------------	---------------------	--	-------	--

Fuente: Elaboración propia

FM: Fortaleza mayor						
Dimensiones: Trabajo gratificante, evaluación del desempeño y desarrollo personal						
Diagnóstico: Se percibe una alta inconformidad en la satisfacción laboral, debido a que no todo el personal se capacita, tiene desarrollo profesional y el sistema de evaluación de desempeño no se considera adecuado.						
Objetivo: Mejorar las oportunidades de desarrollo personal en los trabajadores.						
Acciones	Tareas	Responsable	Tiempo	Indicador	Verificación	Seguimiento
Fomentar oportunidades de capacitación a los trabajadores de áreas bajas por medio de convenios y actividades	Establecer programas de capacitación para el personal de servicios generales y administrativo.	Gestión Humana	Semestral	Número de participantes a la capacitación / Número total del personal	1 año	Informe cada 6 meses de los cambios evidenciados en motivación e impacto en la productividad de la organización
	Implementar métodos de investigación de campo para la	Gestión Humana	Mensual	Número de evaluaciones	6 meses	

	evaluación del desempeño			s del desempeño realizadas / Número total de colaboradores		
	Realizar seguimiento y verificación a los resultados	Gestión Humana/ Jefe inmediato de cada área			6 mes	
	Crear procesos de diálogo para los colaboradores en la toma de decisiones que puedan afectar su área	Gestión humana y Trabajadores	Cada acontecimiento	Número de áreas afectadas/Número total de áreas	1 mes	

Fuente: Elaboración propia

FM: Fortaleza mayor						
Dimensiones: Liderazgo, agilidad y buen servicio						
Diagnóstico: Los trabajadores consideran que su líder al tener cargo tantas personas no brinda la guía ideal. Además, que los servicios prestados no cumplen con los estándares de calidad, presentándose incumplimientos en las entregas de trabajo.						
Objetivo: Describir y registrar el rol del líder para que se cumplan y designe responsables de las tareas determinadas en cada actividad laboral, propendiendo por la equidad y armonía de cada una de las áreas que lidera.						
Acciones	Tareas	Responsable	Tiempo	Indicador	Verificación	Seguimiento
Establecer la lista de tareas del líder, responsabilidades y asignar supervisores en cada área de la organización	Llevar a cabo un proceso de re-inducción a los trabajadores donde se delimiten sus labores	Líder/jefe de gestión humana	1 semana	Número de inducciones realizadas a los trabajadores /Número total de colaboradores	Mensual	Calificación de área cada 6 meses

	Delegar en cada área un responsable para mitigar la ausencia de comunicación que incide en retrasos y baja calidad en el trabajo.			Número de responsables de áreas/Número total áreas		
	Dirigir y tomar decisiones de forma inmediata en las áreas donde se está presentando una deficiencia.		Cada acontecimiento	Número de áreas / Número de deficiencias presentadas		

Fuente: Elaboración propia

Fm: Fortaleza menor						
Dimensiones: Elementos de trabajo e instalaciones						
Diagnóstico: Las instalaciones y elementos del trabajo de la organización hacen que los trabajadores se sientan a gusto.						
Objetivo: Preservar el sentimiento de gusto que sienten los empleados con los elementos de trabajo y las instalaciones.						
Acciones	Tareas	Responsable	Tiempo	Indicador	Verificación	Seguimiento
Fomentar el sentimiento de satisfacción con las instalaciones laborales	Diseñar un plan de ejecución de mejoras en las áreas o espacios que lo requieran	Recursos humanos	Semestral	Número de áreas con afectaciones/ Número total de áreas	Semestra 1	Informe de satisfacción con elementos de trabajo y de las instalaciones

	Realizar un informe cada año de elementos laborales que se deben actualizar	Gestión Humana y Gestión de Recursos Económicos		Número de elementos laborales obsoletos/Número de elementos laborales nuevos	1 semana	Medir la eficiencia de los procesos con los cambios ejecutados
--	--	---	--	--	----------	--

Fuente: Elaboración propia

Fm: Fortaleza menor						
Dimensión: Claridad organizacional, comportamiento sistémico, retroalimentación e imagen de la organización						
Diagnóstico: Los trabajadores se encuentran familiarizados con los objetivos y filosofía de la organización, pero es un aspecto que se debe fortalecer porque lo conocen de forma superficial.						
Objetivo: Fortalecer la apropiación de la cultura organizacional						
Acciones	Tareas	Responsable	Tiempo	Indicador	Verificación	Seguimiento
Reforzar el conocimiento sobre los procedimientos y normas de la organización	Retroalimentar al equipo sobre las estrategias corporativas de una manera integral y constante.	Líder/jefe de recursos humanos	Semestral		Anual	Calificación anual de personal

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

El clima organizacional es considerado hoy en día como un aspecto fundamental para la satisfacción del trabajador y por lo tanto, para su productividad en la empresa. Un buen clima organizacional garantiza buena comunicación entre dependencias, trabajo en equipo y un excelente desempeño del personal que permita el alcance de los objetivos organizacionales.

El desarrollo del presente trabajo de investigación permitió conocer el tipo de clima y la percepción que tienen los colaboradores de Gesencro S.A.S sobre las 24 dimensiones establecidas por el profesor Hernan Alvarez en su modelo de medición “Hacia un clima plenamente gratificante”.

La interpretación de los resultados obtenidos permitió evidenciar que las variables con más influencia positiva en la organización son: instalaciones, trabajo gratificante, buen servicio, elementos de trabajo, agilidad y retroalimentación, mientras que las variables que influyen negativamente son: inducción, valoración, salario, expresión informal positiva y estabilidad laboral.

Si bien se perciben las instalaciones como adecuadas para la ejecución de actividades laborales, se presenta una ausencia de incentivos y salarios bajos. De forma que, se presenta una rotación en el personal debido a la insatisfacción laboral y la ausencia de evaluación de

desempeño, lo cual no permite un desarrollo del personal y estos toman la decisión de salir de la organización.

Aunado a lo anterior, se encontró que el promedio de las dimensiones evaluadas fue de 7,98 lo que ubica al CO de Gesencro S.A.S en una calificación medianamente gratificante, es decir, que aunque los trabajadores estén complacidos con algunos aspectos, es importante que la empresa mejore aquellos que tienen deficiencias para lograr el alcance de un clima organizacional plenamente gratificante. Por consiguiente, se planteó un plan de acción que permita atacar las debilidades mayores y menores de cada una de las categorías globales y, al mismo tiempo, fortalecer las dimensiones que representan una satisfacción para los trabajadores de la IPS Gesencro S.A.S.

Ahora bien, la categorización de las dimensiones permite mayor asertividad en los procesos organizacionales, lo cual se considera permite contribuir a un mejoramiento de cada área y de cada aspecto, creando, preservando y perfeccionando el sostenimiento del clima organizacional de la empresa objeto de estudio de forma general, pero con acciones muy específicas orientadas a mejorar el ambiente laboral.

Recomendaciones

Al terminar el estudio de la IPS Gesencro S.A.S y entendiendo que su permanencia en el sector de la salud es de suma importancia debido a que es una institución que atiende una de las necesidades básicas de la población Bonaverense, es por ello que se recomienda:

- La aplicación de las estrategias propuestas en el plan de acción y posteriormente un nuevo diagnóstico del clima organizacional.
- Fortalecimiento del departamento de recursos humanos para que los colaboradores manifiesten sus inconformidades e inquietudes frente a la organización.
- Mayor influencia por parte del equipo gerencial para llevar a cabo un trabajo direccionado al logro de metas grupales y de este modo, los objetivos organizacionales.
- Concientizar al talento humano de la importancia que tienen las dimensiones mencionadas para la mejora del ambiente en el que desarrollan sus labores.

Bibliografía

Alcaldía de Santiago de Cali. (2020). *Cali*.

Alcaldía Distrital de Buenaventura. (2010). *Situación de salud en Buenaventura. Indicadores Básicos*. Buenaventura: Organización Panamericana de la Salud.

Alcaldía Distrital de Buenaventura. (2016). *Análisis de situación de salud. Modelos de los determinantes sociales de salud Distrito de Buenaventura*. Buenaventura: República de Colombia.

Aldana, E., Tafur, J., & Leal, M. (2018). Compromiso organizacional como dinámica de las instituciones del Sector Salud en Barranquilla - Colombia. *Revista Espacios*, 39(11), 1-13.

Bisquera, R., & Álvarez, M. (1996). *Modelos de intervención en orientación*. Barcelona: Praxis.

Cámara de Comercio de Cali. (19 de febrero de 2020). *Excelencia clínica*. Obtenido de Cámara de Comercio de Cali: <https://www.ccc.org.co/programas-y-servicios-empresariales/plataforma-cluster/excelencia-clinica-0/>

Colombia Plural. (23 de Octubre de 2016). Violencia y salud, las dos ‘enfermedades’ de Buenaventura. *Violencia y salud, las dos ‘enfermedades’ de Buenaventura*.

Colombia plural. (23 de Octubre de 2016). *Colombia Plural*. Obtenido de Violencia y salud, las dos 'enfermedades' de Buenaventura: <https://colombiaplural.com/violencia-salud-las-dos-enfermedades-buenaventura/>

Congreso de la República. (1993). Ley 100.

El País. (15 de Septiembre de 2014). Red de Salud de Buenaventura, en vilo por falta de pago de las EPS. *El País*.

El País. (30 de junio de 2015). Las EPS aún no encuentran salidas para superar la crisis. *El País*.

El Tiempo. (21 de febrero de 2019). Hospital Distrital de Buenaventura, en riesgo de liquidación. *El Tiempo*.

Empresarial y Laboral. (19 de febrero de 2020). *Percepción del servicio de salud en Colombia*. Obtenido de Empresarial y Laboral: <https://revistaempresarial.com/salud/percepcion-del-servicio-de-salud-en-colombia/#:~:text=El%2050%25%20de%20las%20personas,lo%20niegan%20llegan%20al%2065%25>.

Fundación GIDS. (2020). *Buenaventura Distrito Especial Portuario, Industrial, Económico y Biodiverso*. Buenaventura: Fundación GIDS.

García, M. (2009). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana*. Bogotá: Universidad el Norte .

Gesencro S.A.S. (19 de febrero de 2021). *Gesencro S.A.S.* Obtenido de Gesencro S.A.S:

http://gesencro.com/?fbclid=IwAR2otUupVAwslo5GUcQc8naw_WN-074suOl4Da7CEfPSy3V0QhMDSXqV3A8

Guerrero, R., Gallego, A., Becerril, V., & Vásquez, J. (2016). Sistema de salud de Colombia.

Salud Pública de México, 1-20.

Hezberg, F. (1959). *The motivation to work* . New York : Wiley .

Likert, R. (1969). *El factor humano en la empresa, su dirección y valoración* . Bilbao :

Deusto.

Maslow , A. (1975). *Motivación y personalidad*. Barcelona: Sagitario.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.

Méndez, C. (2005). Clima organizacional en empresas colombianas 1980-2004. *Univ.*

Empresa, 4(9), 100-121.

Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia: el IMCOC un método para su*

análisis. Bogotá: Universidad del Rosario.

Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and*

application. London: Sage Publications.

Ministerio de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible. (19 de Febrero de 2021). *El*

privilegio de contar con dos mares. Obtenido de Ministerio de Medio Ambiente y

Desarrollo Sostenible: <https://www.minambiente.gov.co/index.php/noticias-asuntos-marino-costeros/2930-el-privilegio-de-contar-con-dos-mares#>

Ministerio de Salud y Protección Social. (2016). *Incentivos al talento humano en salud*. Bogotá: Ministerio de Salud y Protección Social.

Ministerio de Salud y Protección Social. (2021). *Exposición de motivos del Proyecto de Ley “Por el cual se redefine el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones”*. Bogotá: Ministerio de Salud y Protección Social.

Ministerio de Salud y Protección Social. (19 de febrero de 2021). *Población pobre no asegurada*. Obtenido de Ministerio de Salud y Protección Social: <https://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/Regimensubsubsidado/Paginas/poblacion-pobre-no-asegurada.aspx>

Ministerio de Salud y Protección Social. (21 de septiembre de 2020). *Red pública de Buenaventura llega a las 25 UCI*. Obtenido de Ministerio de Salud y Protección Social: <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Red-publica-de-Buenaventura-llega-a-las-25-UCI.aspx>

Oliveros, V., Rodríguez, Z., & Sandoval, S. (2019). *La calidad de atención en salud vida EPS*. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia.

Organización Mundial de la Salud. (2010). *La financiación de los sistemas de salud. El camino hacia la cobertura nacional*. Suiza: Organización Mundial de la Salud.

Organización Mundial de la Salud. (2010). *Entornos saludables: fundamentos y Modelo de la OMS. Contextualización, prácticas y literatura de apoyo*. Ginebra: Organización Mundial de la Salud.

Ramos , G., & Triana , M. (2007). Escuela de relaciones humanas y su aplicación en una empresa de telecomunicaciones. *Scientia Et Technica*,, 13(34), 309-314.

Salanova , M., Llorens , S., Cifre, E., & Martínez , I. (2012). We need a HERO! Towards a Healthy & Resilient Organization (HERO) Model. *Group & Organization*, 37(6), 785-822.

Semana. (5 de 4 de 2017). *Los penosos escándalos del hospital en Buenaventura*. Obtenido de Semana: <https://www.semana.com/buenaventura-escandalos-de-presunta-corrupcion-dentro-del-hospital/521072/>

Semana Rural. (3 de Septiembre de 2017). *Salud en Buenaventura: sin atención y sin recursos*. Obtenido de Semana Rural: <https://semanarural.com/web/articulo/crisis-en-salud-en-buenaventura/178>

Sena, C. (2016). *Organizaciones saludables*. Alicante: Universidad Miguel Hernández.

Suárez, L., Puerto, S., Rodríguez , L., & Ramírez , J. (2017). La crisis del sistema de salud colombiano: una aproximación desde la legitimidad y la regulación. *Revista Gerencia Política de Salud*, 16(32), 34-50.

Anexos

Anexo A. Encuesta de clima organizacional propuesta por Hernán Álvarez Londoño

DIMENSIONES	CAUSAS	SOLUCIONES										
Evalúe el factor dentro de una escala de 0 a 10, en donde el 0 representa la peor forma como el factor puede manifestarse en la organización y el 10 su manifestación ideal o deseable.	Indique entre las diversas alternativas que se le plantean, cuál o cuáles son las causas por las cuales el factor no se está manifestando en la forma ideal o deseable.	Plantee las soluciones que considere más viables y conveniente, para que en el futuro el factor en estudio pueda manifestarse en la forma ideal o deseable, en la organización.										
1- Claridad organizacional ¿Cuál es el grado de conocimiento de la misión, de los objetivos, las políticas y estrategias de la organización? <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a) No hay misión y visión claramente definidas. b) Nunca, ni aún en el período de inducción Me han informado al respecto. c) La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente 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 ¿Cuáles?	* * *
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
2- Estructura organizacional ¿La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar la misión y los objetivos? <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	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.	* * *
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			

	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 ¿Cuáles?											
3- Participación En todo lo relacionado directamente con su trabajo ¿tiene usted la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones? <table> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a) Sólo 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 en las decisiones. d) Sólo puedo informar, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo. en algunas ocasiones. e) Otras causas ¿Cuáles?	* * *
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
4- Instalaciones ¿Se siente usted a gusto con las instalaciones de la organización, en especial con el sitio donde debe realizar su trabajo? <table> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a) Las instalaciones son en general antiestéticas. b) Las instalaciones no son seguras. c) Las instalaciones no son funcionales. d) Hace demasiado frío. e) Hace demasiado calor. 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 ¿Cuáles?	* * *
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			

5- Comportamiento sistémico ¿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? <table border="1" data-bbox="138 464 597 506"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a) No se conocen la misión y visión. b) En general, las personas no se identifican con la misión y visión de la Organización, 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) En general, los intereses de las personas priman sobre los de la Organización. f) Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en forma multidisciplinar. g) La estructura organizacional no facilita la integración. h) Otras causas ¿Cuáles?	* * *
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
6- Relación simbiótica ¿Cree usted que empresarios y empleados trabajan en relación estrecha y amistosa, con el fin de lograr, conjuntamente los mejores beneficios para todos? <table border="1" data-bbox="138 1121 597 1163"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a) Los directivos solo velan por sus intereses. b) Los empleados y trabajadores solo velan por sus intereses. c) Hay desconfianza entre las partes. d) No hay motivación para trabajar de esa manera, en algunos sectores. e) Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes. f) Otras causas ¿Cuáles?	* * *
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			

7- Liderazgo ¿Su jefe inmediato es una persona motivante, receptiva, accesible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales? <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a) El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros. b) El jefe tiene demasiadas personas a 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 ¿Cuáles?	* * *
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
8- Consenso ¿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? <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	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 información 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 por lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo. g) Otras causas ¿Cuáles?	* * *
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
9- Trabajo gratificante ¿Está usted ubicado en la organización en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante	a) Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias.	* * *										

para su realización personal, su creatividad y productividad? <table border="1"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	b) Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente. c) Me gusta el campo en el que trabajo, como también las funciones a mi cargo. pero tengo limitaciones para crear, aportar y en general, para expresarme. d) No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar. e) He solicitado traslado al campo en el 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 ¿Cuáles?	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
10- Desarrollo personal ¿La organización estimula su formación personal y profesional en forma permanente? <table border="1"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a) Las oportunidades de capacitación y formación 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 ello. 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 ¿Cuáles?	* * *
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			

11- Elementos de trabajo ¿Los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, a la vez que ser más creativo y productivo? <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	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 elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades. g) La situación económica de la Organización no permite la adquisición de nuevos elementos. h) Otras causas ¿Cuáles?	* * *
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
12- Relaciones interpersonales ¿Las relaciones interpersonales que se dan en la organización son realmente las mejores? <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	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 dificulta las buenas relaciones. i) El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear. j) Otras causas ¿Cuáles?	* * *
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			

13- Buen servicio ¿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? <table border="1" data-bbox="138 499 599 541"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a) Algunos de los trabajos que recibo 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 ¿Cuáles?	* * *
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
14- Solución de conflictos ¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas? <table border="1" data-bbox="138 1119 599 1161"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	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 una 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 individual o sectorial. 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 a las partes plenamente satisfechas. h) Otras causas ¿Cuáles?	* * *
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
15- Expresión informal positiva ¿Tiene usted en la organización amplias posibilidades de expresarse positivamente, de manera informal? <table border="1" data-bbox="138 1854 599 1896"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a) No tenemos suficiente libertad de expresión. b) Sólo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos.	* * *
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			

	c) La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos. d) Rara vez se atiende 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 ¿Cuáles?											
16- Estabilidad laboral ¿Brinda la organización la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad? <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a) Los sistemas de contratación de personal no brindan la 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 del personal e) Otras causas ¿Cuáles?	* * *
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
17- Valoración A las personas que se distinguen en la organización, por ejemplo por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc... ¿Se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra forma? <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a) No es 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, mide la valoración de quienes lo merecen. d) La valoración, en ocasiones, no es objetiva, pues se hacen 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.	* * *
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			

18- Salario ¿Cree usted que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo? <table border="1" data-bbox="138 394 597 436"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	h) Otras causas ¿Cuáles? a) El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo. b) El incremento salarial no se hace de acuerdo con la justa 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) La situación económica de la organización no lo permite. g) Otras causas ¿Cuáles?	* * *
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
19- Agilidad ¿Cree usted que las normas, procedimientos, manuales y controles que se tienen en la organización son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad? <table border="1" data-bbox="138 1129 597 1171"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a) La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar ha contribuido a aumentar tales aspectos. b) No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad. c) La desconfianza en las personas 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 visión de la Organización. e) El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles. f) Otras causas ¿Cuáles?	* * *
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
20- Evaluación del desempeño ¿Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo? <table border="1" data-bbox="138 1717 597 1759"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	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.	* * *
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			

	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 ¿Cuáles?											
21- Feedback (Retroalimentación) ¿Tiene usted en la organización la posibilidad de dar y recibir feedback, con alguna frecuencia? <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a) Muchas personas no les gusta ni dar ni recibir esa 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) Sólo lo hacemos de vez en cuando. g) No hay preocupación por mejorar las relaciones interpersonales. h) Otras causas ¿Cuáles?	* * *
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
22- Selección del personal ¿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? <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a) La Organización, no se preocupa por vincular a los mejores b) En la selección de personal, solo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar. c) La calidad humana parece no importar mucho en la Organización. d) Hay intereses por ello, pero la selección no es lo suficientemente rigurosa e) Otras causas ¿Cuáles?	* * *
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
23- Inducción ¿Cree usted que la inducción que se realiza actualmente a las personas que se vinculan a la organización es la mejor? <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a) No hay un sistema bien diseñado para la inducción. b) Sólo algunos jefes se preocupan porque sea una inducción excelente. c) Más que ubicar a las persona, de la mejor manera, lo que importa es que empiecen a producir rápidamente.	* * *
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			

	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 ¿Cuáles?											
24- Imagen de la organización ¿Cómo percibe usted la imagen de la organización? <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	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 a las personas, en general, deja mucho que desear. e) Creo que la Organización, no sabe exactamente para donde va. f) Los Servicios de la Organización no son útiles a la sociedad. g) La calidad de los productos y el servicio a 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 ¿Cuáles?	* * *
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			

Anexo B. *Entrevista semi-estructurada para el director administrativo de Gesencro S.A.S*

1. ¿Existe la participación, comunicación y consenso, frente a las decisiones que se toman en la empresa? Es decir, se pueden presentar diferentes puntos de vista y son escuchado con atención por los demás.

R/ Las decisiones las realizan los líderes de áreas, siempre y cuando, no afecten la estabilidad de la empresa; cada mes hay comité gerencial y en esta reunión se realizan ajustes y/o toma de decisiones

2. ¿Concientiza a los empleados sobre la misión, objetivos, políticas y estrategias de la organización, y del rol que cumplen dentro de ella?

R/ Si, cada vez que se ingresa personal nuevo y se envían a todos los empleados a través de whatsapp de cada uno tips recordatorios de estos temas

3. ¿Se brindan las condiciones necesarias para que el personal desarrolle sus actividades de manera eficiente?

R/ Toda persona debe dar lo mejor y generar ideas para ser más resolutivos en sus labores

4. ¿Valora, destaca o incentiva a sus empleados por su creatividad, su productividad y calidad de su trabajo?

R/ Se realizan eventos donde se genere valor, tales como el día de la familia, el día del cumpleaños, fiesta de fin de año, etc...

¿De qué forma lo hace?

R/ Actividades virtuales como bingos, dar medio día por cumpleaños, reunir todo el personal en un sitio para realizar fiesta de fin de año y se hacen rifas de productos

5. ¿Considera que establece salarios justos para los empleados frente a las obligaciones y el sector?

R/ Los salarios van de acuerdo con la profesión

¿Existe un criterio para establecer los salarios?

R/ De acuerdo con el cargo desempeñado

¿Qué tipos de compensación se generan?

R/ Solo económica

6. ¿Cómo se evalúa el desempeño del personal en la organización?

R/ Cada líder realiza evaluación de desempeño con formato preestablecido para tal fin por funcionario a cargo

7. ¿Qué métodos utiliza para la selección, evaluación e inducción de personal?

R/ Revisión HV, presentación de pruebas cuida, entrevista, examen de ingreso de conocimientos, examen de ingreso ocupacional, llamada a referencias personales y laborales, las evaluaciones se hacen al término del periodo de prueba y la inducción están grabadas para que el personal nuevo las vea.

8. ¿Qué tipo de contratación se da en la organización?

R/ Contrato fijo a 3 meses renovables automáticamente

9. ¿Se considera usted un líder?

R/ Si

¿Por qué?

R/ He recibido preparación para tal fin

¿Cómo identifica usted su tipo de liderazgo?

R/ Liderazgo carismático y transformacional

Anexo C. Matriz EFI

MATRIZ EFI				
FACTORES INTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS				
INSTALACIONES	0,01	3	Fortaleza menor	0,03
TRABAJO GRATIFICANTE	0,02	4	Fortaleza mayor	0,08
ELEMENTOS DE TRABAJO	0,01	3	Fortaleza menor	0,03
BUEN SERVICIO	0,02	4	Fortaleza mayor	0,08
AGILIDAD	0,02	4	Fortaleza mayor	0,08
FEEDBACK	0,01	3	Fortaleza menor	0,03
IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN	0,01	3	Fortaleza menor	0,03
DESARROLLO PERSONAL	0,02	4	Fortaleza mayor	0,08
COMPORTAMIENTO SISTÉMICO	0,01	3	Fortaleza menor	0,03
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	0,02	4	Fortaleza mayor	0,08
CLARIDAD ORGANIZACIONAL	0,01	3	Fortaleza menor	0,03
LIDERAZGO	0,02	4	Fortaleza mayor	0,08
DEBILIDADES				
INDUCCIÓN	0,1	1	Debilidad mayor	0,1
VALORACIÓN	0,03	2	Debilidad menor	0,06
SALARIO	0,03	2	Debilidad menor	0,06
EXPRESIÓN INFORMAL POSITIVA	0,03	2	Debilidad menor	0,06
ESTABILIDAD LABORAL	0,03	2	Debilidad menor	0,06
PARTICIPACIÓN	0,1	1	Debilidad mayor	0,1
CONSENSO	0,1	1	Debilidad mayor	0,1
RELACIONES INTERPERSONALES	0,03	2	Debilidad menor	0,06
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	0,1	1	Debilidad mayor	0,1
SOLUCIÓN DE CONFLICTOS	0,1	1	Debilidad mayor	0,1
SELECCIÓN DEL PERSONAL	0,1	1	Debilidad mayor	0,1
RELACIÓN SIMBIÓTICA	0,1	1	Debilidad mayor	0,1
TOTAL:	1,03			1,66

Anexo D. Carta de autorización para realizar el estudio

Buenaventura, 06 de Julio de 2020

AUTORIZACIÓN DEL USO DE INFORMACIÓN

Yo, Hernán González Roa, director administrativo de la IPS Gesencro S.A.S ubicada en el distrito de Buenaventura, autorizo a Julio Esteban Campo y a Valentina Tobar, estudiantes de noveno semestre de Administración de Empresas de la Universidad Del Valle Sede Pacífico, el suministro de información para el desarrollo de un trabajo de investigación cuyo objetivo es determinar el clima Organizacional de la empresa a la cual pertenezco.

Cabe resaltar que el trabajo será desarrollado únicamente con fines académicos bajo la normativa de la Universidad Del Valle.

Atentamente,


Hernán González Roa
Director Administrativo
Sede Buenaventura

