

PLAN DE MEJORAMIENTO AL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA IPS DEL
SECTOR PÚBLICO DE CALI

MARÍA RUTH MATURANA DOMINGUEZ
MAIRA ALEJANDRA PERLAZA MORAN
LINA ROCÍO TORRES MADRIÑÁN

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM –
UNICATÓLICA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, CONTABILIDAD Y FINANZAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

2022

PLAN DE MEJORAMIENTO AL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA IPS DEL
SECTOR PÚBLICO DE CALI

MARÍA RUTH MATURANA DOMINGUEZ (404849)

MAIRA ALEJANDRA PERLAZA MORAN (404887)

LINA ROCÍO TORRES MADRIÑÁN (352029)

Trabajo de investigación presentado para optar al título de Especialista en
Gerencia del Talento Humano

Asesor

Profesor Boris Adrián López Castrillón

Magister en Educación

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, CONTABILIDAD Y FINANZAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO
SANTIAGO DE CALI

2022

Tabla de contenido

1.	6	
2.	8	
2.1	Antecedentes del problema	9
2.2	Pregunta de investigación	11
3.	Objetivos	11
3.1	Objetivo general	11
3.2	Objetivos específicos	11
4.	Revisión literaria	11
5.	Diseño metodológico	13
5.1	Tipo de investigación	13
5.2	Técnicas de recolección de información	13
6.	Resultados	14
6.1	Identificar las falencias que afectan el clima organizacional de la IPS del sector público de Cali.	14
6.1.2	Descripción de resultados de acuerdo con las categorías de análisis	15
7.	Conclusiones	33
8.	Recomendaciones	33
9.	Bibliografía	34

Tabla de gráficas

Categoría 1 Toma de decisiones	15
Gráfico 1. Información oportuna sobre cambios que se presentan en la organización.	15
Gráfica 2. Participación de los colaboradores en la evaluación del funcionamiento de la empresa	16
Gráfica 3. Participación de los empleados a la hora de implementar nuevas metodologías.	17
Gráfica 4. Los cambios afectan el desempeño del trabajo.	17
Gráfica 5. Comunicación de las decisiones administrativas.	18
Categoría 2 Liderazgo	20
Gráfica 6. Reconocimiento y agradecimiento por parte del responsable directo.	20
Gráfica 7. Trabajo de confianza y autoestima por parte del responsable directo.	21
Gráfica 8. Enseñanza y explicación por parte del responsable directo para conseguir los objetivos.	22
Gráfica 9. Retroalimentación sobre las nuevas estrategias implementadas por parte del responsable directo.	23
Gráfica 10. Solución de conflictos por parte del responsable directo.	23
Gráfica 11. Acoso laboral por género, etnia o creencia.	25
Gráfica 12 y 13. Relaciones interpersonales.	26

Gráfica 15. Trabajo en equipo	27
Gráfica 16. Comunicación en el entorno laboral.	28
Categoría 4 Condiciones de bienestar y de trabajo	29
Gráfica 17. Aspectos laborales y personales.	30
Gráfica 18. Actividades de bienestar para colaboradores.	31
Gráfica 19. Actividades empresariales para familiares de colaboradores.	32
Gráfica 20. Motivación y compromiso en la organización.	33

1. Introducción

Uno de los factores importantes que existen dentro de las organizaciones es el clima laboral. Este se define como un conjunto de prácticas que determinan el ambiente y percepciones que desarrollan los colaboradores sobre su lugar de trabajo. Por lo tanto, influye de manera positiva o negativa en el desempeño y productividad de las labores que cumple un empleado.

De acuerdo con Chiavenato (2000) “el clima organizacional tiene influencia directa en los comportamientos de los miembros de la organización”, lo cual se evidencia en la comunicación, motivación, el compromiso y trabajo en equipo de los miembros de la empresa.

Generar un buen clima organizacional facilita la toma de decisiones, aumenta la creatividad, incrementa el sentido de pertenencia con la empresa y evita el ausentismo laboral. Si sucede lo contrario, Camacho y Mayorga (2017) exponen que las organizaciones pueden volverse perjudiciales para el bienestar de los trabajadores.

Actualmente, las empresas de diferentes sectores implementan estrategias para cumplir con este factor y que pueda alinearse con las metas y objetivos de sus colaboradores. Para ello, se enfocan en cuáles son sus principales necesidades, aspectos positivos y negativos que evalúan dentro de un plan de indicadores que permiten analizar la satisfacción que tienen los empleados con la organización.

Por lo anterior, este proyecto se orientará en analizar el clima organizacional de una IPS del sector público de Cali, institución prestadora de servicios de salud, la cual presenta una serie de falencias que generan improductividad en sus empleados, exceso de carga laboral, entre otros aspectos negativos que impiden el buen funcionamiento de la empresa.

Para esta investigación se realizarán encuestas y entrevistas que permitan evaluar la situación que se presenta dentro de la IPS del sector público de Cali, y de esta manera lograr implementar un plan de acción de seguimiento y medición de indicadores para mejorar de forma progresiva el clima laboral.

2. Planteamiento del problema

Tras la pandemia por covid-19, uno de los grandes retos que enfrentan en la actualidad las organizaciones colombianas, fuera de los cambios económicos, es fomentar el bienestar de sus colaboradores para mantener un buen clima laboral. Este factor determina que el desempeño, entorno y productividad de un trabajador sea positivo o negativo dentro de la empresa.

De acuerdo con un estudio realizado por MMB Health On Demand Mercer-Marsh Beneficios, citado por la revista Semana (2022), “Colombia es el país con el porcentaje más alto en estrés laboral en Latinoamérica”, por lo que las compañías actuales han incrementado sus esfuerzos en la implementación de estrategias que involucren el salario emocional con el objetivo de reducir la deserción laboral.

“Las empresas deben promover iniciativas en temas como medicina, bienestar, pausas activas, tiempo en familia y otras acciones que ayuden al colaborador a reducir el estrés laboral y sentirse a gusto con su trabajo”, Wobst (2022), citado por Semana (2022).

Es por esto que la motivación, el buen liderazgo y las condiciones laborales óptimas se han convertido en pilares fundamentales que determinan la estabilidad productiva y posicionamiento de las organizaciones.

Según Gómez (2001), citado por Montoya y Boyero (2016), “La gestión del recurso humano se constituye en un conjunto de actividades y medidas concretas para operar el área y que tienen un efecto directo sobre los comportamientos, actitudes y aptitudes de las personas dentro del esquema organizacional”.

Es así entonces que el área de talento humano resalta su importancia al ser influyente tanto en las funciones que cumple un trabajador dentro de una empresa como en su vida personal, ya que ésta logra unificar los objetivos organizacionales con las aspiraciones de los subordinados.

Consecuente con lo anterior, para el desarrollo de la investigación se tomará en referencia una IPS del sector público de Cali - Colombia, la cual ha presentado desde hace tres meses problemáticas como exceso de carga laboral, falta de distribución de tareas, ausencia de liderazgo, desgaste físico, mental y emocional; factores que se le atribuyen a la llegada de una nueva coordinadora.

El clima laboral se está viendo afectado desde hace tres meses a raíz de malos manejos de la coordinadora que opera en la zona, lo que ha generado exceso de carga laboral, falta de distribución de tareas, ausencia de liderazgo, desgaste físico, mental y emocional, que influye en la productividad y funcionamiento de la empresa; esto ha ocasionado el incumplimiento de las metas y los objetivos de la IPS.

Para dar solución a la situación expuesta, se considera de gran valor realizar una investigación que parta de un proceso de recolección de información a todas las fuentes y actores primarios, posteriormente con los datos obtenidos hacer una medición del clima organizacional para evaluar la percepción de los empleados en su lugar de trabajo, sus formas de interacción y convivencia, y las estrategias que imparte el área administrativa sobre sus subordinados.

Con base en los resultados del diagnóstico, se realizará un plan de acción que mejore la calidad de sus procesos y fortalezca el clima organizacional de la IPS para afianzar los aspectos positivos.

2.1 Antecedentes del problema

El clima laboral ha sido objeto de estudio en diferentes sectores ya que es un aspecto fundamental para el desarrollo humano dentro del ámbito empresarial. Por lo tanto, este proyecto se enfocará en cómo se mantiene y se evalúa este proceso en una IPS del sector público de la ciudad de Cali.

Durante el análisis de varios trabajos de investigación se encontró la tesis realizada por Ruiz, Oñate, Galván, Piñerez y Pérez (2020), quienes expusieron cómo el descontento y la falta de confiabilidad de los colaboradores con la organización afectó la productividad y el desempeño laboral. En su proyecto fueron encuestados 25 empleados del banco, cuyos resultados determinaron que debían mejorar el bienestar social, la convivencia y el trabajo en equipo.

Como resultado establecieron grupos de apoyo direccionados a mejorar el clima laboral a partir de capacitaciones e integraciones que contribuyeran a mantener las relaciones entre colaboradores y directivos del banco.

Otro hallazgo describe la creación de un plan de acción para fortalecer el ambiente laboral del área Dirección de Calidad de la Vicepresidencia Técnica de Avianca, un trabajo realizado por las investigadoras Sarmiento y Valero (2014), donde analizaron las dimensiones credibilidad, respeto y camaradería, valores que los colaboradores no tenían percepciones favorables. Estos aspectos fueron analizados a través de encuestas, grupos focales y entrevistas personales entre empleados y directivos.

Tras la evaluación de un total de 139 colaboradores se ejecutó un plan de acción que logró el compromiso y la responsabilidad de los directivos de la organización para mejorar estos valores.

Finalmente, el trabajo Análisis al Clima Organizacional de la IPS ESIMED, de las estudiantes Cruz, Osorio y Riveros (2017), evidenció estrategias para evaluar las necesidades, fortalezas y aspectos negativos de la organización.

Para este análisis evaluaron las categorías orientación organizacional, administración del talento humano, estilo de dirección, comunicación e integración, trabajo en grupo, capacidad profesional y medio ambiente físico, la cual arrojó resultados positivos en cada una de ellas tras realizar encuestas a los colaboradores. No obstante, se registraron falencias en la realización de actividades de bienestar, por lo tanto, diseñaron un plan que fortaleciera este proceso.

2.2 Pregunta de investigación

¿Cómo mejorar el clima organizacional en una IPS del sector público de Cali-Colombia?

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Elaborar un plan de acción para el mejoramiento del clima organizacional de una IPS del sector público de Cali-Colombia.

3.2 Objetivos específicos

- Identificar las falencias que afectan el clima organizacional de la IPS del sector público de Cali-Colombia.
- Analizar la información recolectada de encuestas y entrevistas realizadas a los colaboradores de la IPS.
- Establecer el método para el proceso de mejoramiento del clima organizacional.

- Elaborar indicadores de seguimiento y control para alcanzar los objetivos expuestos.

4. Revisión literaria

Para esta investigación se tomaron diferentes conceptos teóricos para evidenciar cuál es la importancia y el rol que cumple el clima laboral dentro de las organizaciones.

La escuela de pensamiento de la Gestalt, la cual considera la mente humana como un todo, y la escuela funcionalista, que determina el código de conducta, normas, motivaciones y la forma en que se relacionan las personas, definen que el comportamiento de los individuos determina la estabilidad del medio ambiente dentro de una organización.

Según Brunet (1992) citado por Chávez (2017) en el texto *El clima organizacional y su incidencia en la formación profesional de los docentes de las IES de la provincia de Manabí*, “los individuos tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que los rodea”, (p. 5). Por su parte, Chiavenato (2000) sostiene que el clima laboral es un conjunto de propiedades que definen la identidad de una organización y, a su vez, influyen de manera directa en el comportamiento de los colaboradores.

De ahí resalta el valor que representa mantener políticas que fomenten el buen clima organizacional para el desarrollo integral de las personas que componen la

misma. Es por ello que este proyecto se enfoca en comprender las variables que afectan la productividad y convivencia de los colaboradores de una IPS del sector público de Cali.

Esta investigación tomará los siguientes aspectos a evaluar: toma de decisiones, el liderazgo, las relaciones interpersonales y las condiciones de bienestar y de trabajo como parte del conjunto de variables que deben mejorar para lograr la satisfacción laboral de los colaboradores de la IPS del sector público de Cali.

De acuerdo con lo anterior, la satisfacción laboral es uno de los aspectos más importantes que influyen en el mejoramiento del clima organizacional. Según Pedraza (2018) “es una variable relevante en el estudio de las organizaciones, porque se estima que refleja de manera importante el estado de bienestar del empleado con su trabajo”, (p.3).

Entretanto, Ardouin et. al (2014) señalan que las organizaciones deben priorizar la medición de este factor para “mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa, según sean los resultados que ellos estén obteniendo”.

Otro aspecto fundamental dentro del clima laboral es la construcción de la cultura organizacional para fortalecer las buenas relaciones y prácticas que permitan potencializar la productividad de los colaboradores. Para Garibaldi, Wetzel & Ferreira (2009), citado por Cantillo (2013), la cultura organizacional es un “conjunto de significados y valores que los miembros de una organización tienen”, siendo esto un factor que influye de forma significativa en la características que identifican a una empresa y el sentido de pertenencia que tienen los empleados hacia la misma.

Por otra parte, la comunicación organizacional se interpone como otro proceso de integración que ayuda a mantener un buen clima laboral, así lo afirma Andrade (2005) indicando que los medios de comunicación ayudan a que los colaboradores

“mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”.

Finalmente, el bienestar organizacional converge con el clima laboral. Según Chiavenato (2004) “su función es apoyar y complementar a la organización”, esto con el propósito de satisfacer las necesidades de los colaboradores. Así las cosas, mantener el bienestar dentro de la organización fomenta la motivación y permite mejorar las relaciones interpersonales.

5. Diseño metodológico

5.1 Tipo de investigación

Este proyecto se abordará desde la línea de investigación emprendimiento, gestión y organizaciones de la facultad de administración, contabilidad y finanzas para determinar estrategias que permitan mejorar el clima laboral de la IPS del sector público de Cali.

La investigación es de tipo descriptivo de corte transversal, ya que describe el clima organizacional por medio de variables que permiten identificar actitudes, conductas y comportamientos en la IPS del sector público de Cali-Colombia.

5.2 Técnicas de recolección de información

Por lo anterior, este proyecto se realizará con el método cuantitativo, el cual según Sampieri (2018) “se utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías”. De esta manera, se recolectaron datos por medio de una encuesta semiestructurada a través de Google forms, donde se analizaron las variables del clima organizacional (liderazgo, motivación, reciprocidad, participación) de la IPS del sector público de Cali-Colombia.

La encuesta no contiene preguntas abiertas y no se realizará un trabajo de inmersión o trabajo de campo que contenga entrevistas. Las preguntas son cerradas, por lo tanto no es cualitativa sino cuantitativa. Solo arroja porcentajes o datos numéricos.

En total, será encuestada el total de la población de la IPS, la cual está conformada por 13 colaboradores y se distribuyen de la siguiente manera: dos (2) auxiliares de enfermería, un (1) auxiliar de laboratorio, un (1) auxiliar administrativos, un (1) técnico de facturación, tres (3) profesionales en medicina, dos (2) odontólogos, un (1) asesor del servicio al cliente, un (1) portero y una (1) de servicios generales.

6. Resultados

6.1 Identificar las falencias que afectan el clima organizacional de la IPS del sector público de Cali.

En este punto se identificaron las falencias que afectan el clima organizacional de la IPS del sector público de Cali. Para ello, se realizaron 13 encuestas al personal

de la empresa por medio de la plataforma virtual Google Forms, donde los colaboradores respondieron aspectos relacionados sobre la toma de decisiones, liderazgo, relaciones interpersonales y condiciones de bienestar y de trabajo.

A continuación, una ficha técnica donde se evidencia en detalle el proceso que se llevó a cabo dentro de la IPS del sector público de Cali con la elaboración de la encuesta:

Ficha técnica de investigación	Descripción
Población	Colaboradores de los procesos administrativos y asistenciales de la IPS del sector público de Cali.
Lugar	Cali-Colombia.
Tipo del muestreo	Muestreo probabilístico.
Cantidad	13 px.
Fecha de aplicación del instrumento	25 de agosto de 2022.
Tipo de instrumento	Preguntas cerradas.
Técnica a utilizar	Encuestas a través de plataforma Google Forms.
Avalado por	Boris Adrián López Castrillón.

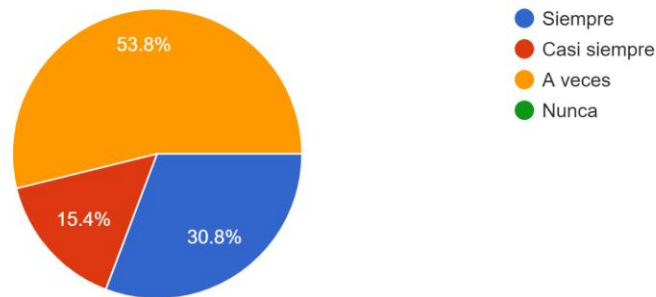
Fuente: Elaboración propia.

6.1.2 Descripción de resultados de acuerdo con las categorías de análisis

Categoría 1 Toma de decisiones

Gráfico 1. Información oportuna sobre cambios que se presentan en la organización.

Recibo de manera oportuna información sobre cambios que se presenten en la organización
13 respuestas



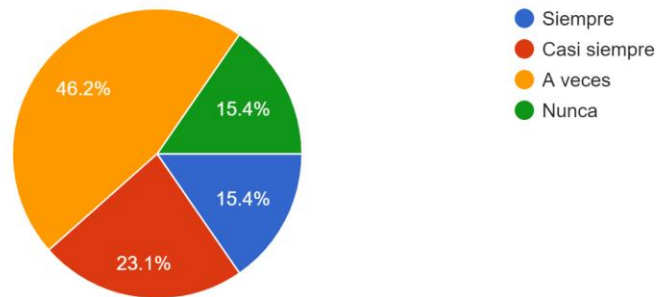
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el gráfico se evidencia que los cambios de la organización no se informan de manera adecuada a sus empleados. Esto demuestra que los canales comunicativos de la IPS del sector público de Cali no son eficaces y producen que los colaboradores tengan una desconexión con su entorno laboral. Según Watzlawick, Bavelas y Jackson (1981), citado por Canseco y Ojeda (2016), señalan que la comunicación es el pilar fundamental para la construcción de vínculos interpersonales, por lo que es vista como una manifestación observable a la que se le atribuye el valor de una óptima productividad dentro de una organización.

Así pues, la encuesta realizada dentro de la IPS del sector público de Cali demuestra que el 53, 8% recibe información sobre los cambios de la empresa de forma oportuna en algunas ocasiones, demostrando que solo el 30,8% está enterado de lo que ocurre en su ámbito laboral y el 15, 4% no llega a conocer la información.

Gráfica 2. Participación de los colaboradores en la evaluación del funcionamiento de la empresa

Participo constantemente en reuniones enfocadas a evaluar el funcionamiento de la empresa
13 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

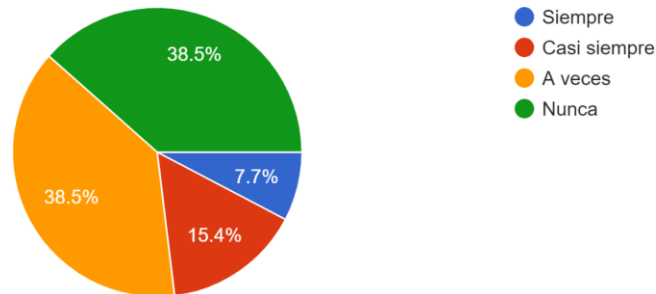
La participación de los colaboradores sobre aspectos como funcionamiento, indicadores, desempeño y productividad de una IPS del sector público de Cali es muy baja. Solo una cantidad mínima de empleados de la organización es partícipe de los avances e inconvenientes que se presentan dentro de la misma. De acuerdo con Stephen Robbins (2005), citado por Becerra y Ogando (2010), la participación es un proceso que "(...) está diseñado para estimular un mayor compromiso con el éxito de la organización".

De acuerdo con el análisis realizado entre los porcentajes que indican a veces y nunca, aproximadamente el 63,6 % de los colaboradores no participa en las evaluaciones periódicas que se realizan para determinar el comportamiento de la empresa.

Gráfica 3. Participación de los empleados a la hora de implementar nuevas metodologías.

Toman en cuenta mis sugerencias y/o opiniones a la hora de implementar nuevas metodologías de trabajo

13 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

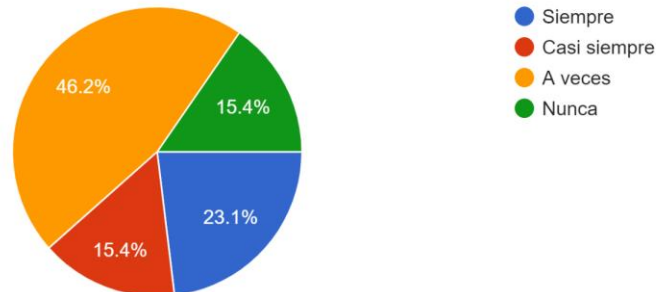
El trabajo en equipo y las opiniones de los colaboradores de la IPS del sector público de Cali no son tenidas en cuenta para el buen funcionamiento de la organización. Según la encuesta realizada, solo el 7,7 % siente que sus sugerencias son escuchadas para ejecutar un plan de trabajo, mientras que gran parte de la población considera que nunca o a veces participan en decisiones cruciales que pueden modificar o afectar su actividad laboral.

La falta de participación de los colaboradores en las decisiones de la organización genera desmotivación en sus labores cotidianas, por ello, según Simon (1999), citado por Cabeza y Muñoz (2010), es crucial que cada empleado sea activo y constante en las iniciativas de la empresa "para lograr el objetivo de la organización más que para satisfacer preferencias individuales, aunque frecuentemente coinciden ambos efectos".

Gráfica 4. Los cambios afectan el desempeño del trabajo

Los cambios afectan de manera directa mi desempeño de trabajo

13 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

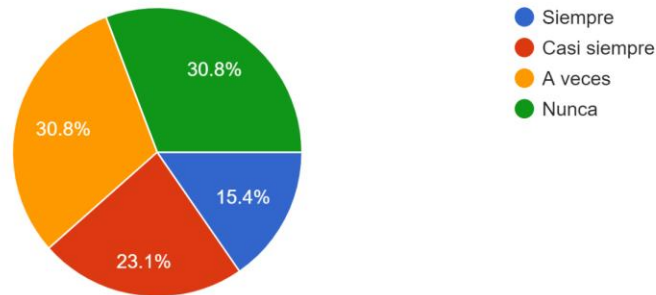
La actividad laboral de los colaboradores de la IPS del sector público de Cali se ve afectada a raíz de los cambios drásticos o progresivos, según evidencia el gráfico de la encuesta. Los empleados de la organización demuestran resistencia al cambio a raíz de la poca información que reciben cuando estos sucederán o por la falta de planeación.

Los cambios implementados dentro de la IPS del sector público de Cali han generado desconfianza en las políticas de la empresa y en el diseño de los perfiles del cargo.

Para ello, Schermerhorn (2007) y Robbins (2006), citado por Genesi, Romero y Tinedo (2011), coinciden en que se deben “facultar a los empleados y formar grupos de trabajo que son ejemplos de actividades de cambio planeado dirigidas a responder a los cambios en el entorno”.

Gráfica 5. Comunicación de las decisiones administrativas.

Las decisiones administrativas se comunican a través de canales de comunicación efectivos
13 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Los canales de comunicación dentro de la IPS del sector público de Cali no son efectivos, por lo tanto, los empleados no reciben la información sobre los cambios o actividades que se plantearán dentro de la misma. Según la encuesta, solo el 15,4 % de los colaboradores afirman que las decisiones se transmiten de forma efectiva, mientras el 30,8% indica que nunca o a veces se comunica correctamente.

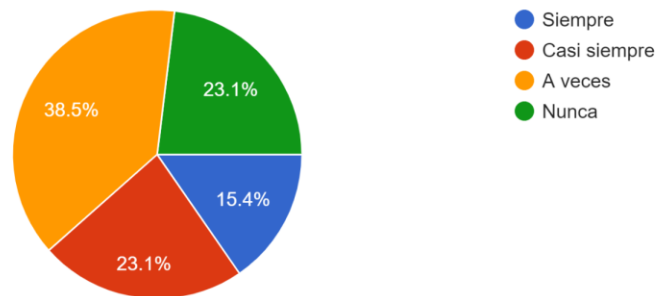
De esta manera se evidencia que hay poca participación por parte de los colaboradores, lo que genera incertidumbre y desconfianza. De acuerdo con Chiavenato (2001), citado por Preciado y Monsalve (2008), la participación es fundamental para el desarrollo integral de los colaboradores y el crecimiento de la organización porque “el estilo de toma de decisiones es participativo y estimula un flujo de ideas de abajo hacia arriba, cuya intención es generar consenso sobre todos los temas de discusión”.

Categoría 2 Liderazgo

Gráfica 6. Reconocimiento y agradecimiento por parte del responsable directo.

Su responsable directo le expresa reconocimiento y agradecimiento por su esfuerzo y por los resultados obtenidos

13 respuestas



Fuente: Elaboración propia

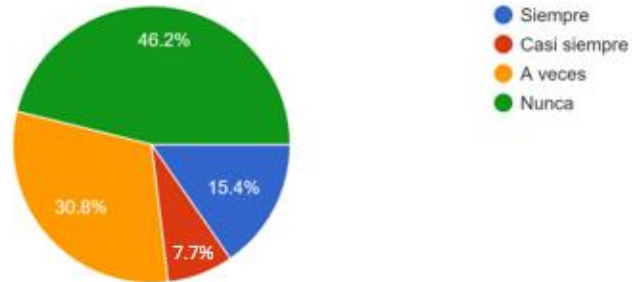
El reconocimiento por una labor realizada es vital para elevar la autoestima y el desarrollo integral de los colaboradores en una organización. Según muestra la gráfica, los empleados de la IPS del sector público de Cali indican que en pocas ocasiones han recibido alguna retribución por su trabajo.

La ausencia de esta práctica puede alterar el comportamiento de un individuo, generando desinterés en sus labores cotidianas. Es por ello que, según Parada (2017), “el reconocimiento es el elemento fundamental de constitución de la subjetividad humana”, por lo tanto, las formas de reconocimiento aumentan la motivación para la búsqueda de nuevas habilidades.

Gráfica 7. Trabajo de confianza y autoestima por parte del responsable directo.

Su responsable directo trabaja para aumentar su confianza y su autoestima así como de desarrollar y potenciar su talento

13 respuestas



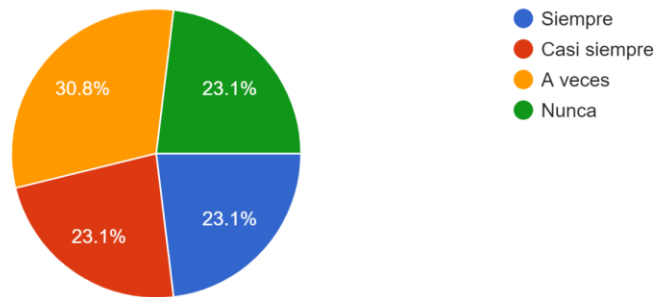
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la encuesta, los colaboradores de la IPS del sector público de Cali consideran que nunca han recibido motivación por parte de su jefe inmediato. Una problemática que evidencia la disminución de la productividad dentro de la organización.

Una buena práctica de liderazgo es aquella que fomenta la confianza dentro de sus empleados para alcanzar un objetivo común, así lo explica Preciado y Monsalve (2008) señalando que “esta se convierte en el elemento emocional que puede unir a las personas de una organización porque trae consigo poderosas connotaciones y un enorme factor de complejidad”.

Gráfica 8. Enseñanza y explicación por parte del responsable directo para conseguir los objetivos.

Su responsable directo le enseña y explica cómo se deben hacer las cosas para conseguir los objetivos
13 respuestas



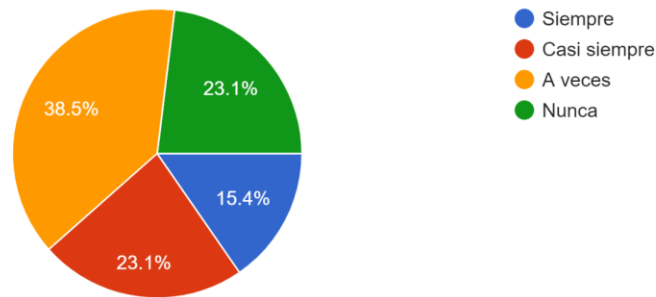
Fuente: Elaboración propia.

Dentro de una organización es primordial que los colaboradores reciban capacitaciones de manera constante para el desarrollo de nuevas habilidades que les permitan mejorar su desempeño. Según indica la gráfica, el 53.9 % de los empleados, sumando los ítems a veces y nunca, afirman que los jefes directos de la IPS del sector público de Cali no realizan capacitaciones de forma constante.

De acuerdo con Mondy, R & Noe (2005), citado por Bermúdez (2015), la capacitación “es una función importante de la administración de recursos humanos, que consiste no solo en capacitación y desarrollo, sino también en actividades de planeación y desarrollo de carreras individuales y evaluación del desempeño”.

Gráfica 9. Retroalimentación sobre las nuevas estrategias implementadas por parte del responsable directo.

Su responsable directo proporciona retroalimentación cuando se ha implementado una nueva estrategia o procedimiento
13 respuestas



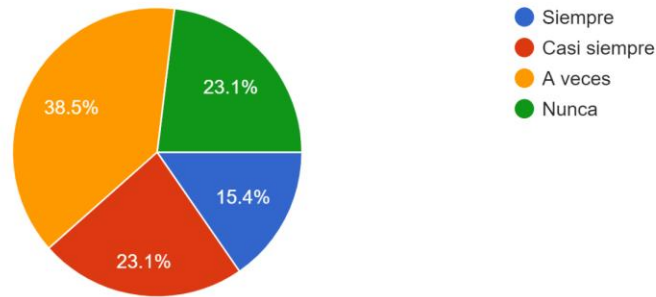
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la encuesta, la retroalimentación que reciben los colaboradores de la IPS del sector público de Cali es baja en el momento de desarrollar alguna actividad, lo que evidencia que no se realiza una adecuada evaluación de desempeño.

Según Kopelman (s.f) “la retroalimentación les ayuda a saber qué deben hacer y la eficiencia con que están cumpliendo sus metas”, por lo tanto, es primordial que los colaboradores reciban de manera constante respuestas frente a la labor que realizan para que, de esta manera, puedan autoevaluarse y mejorar sus competencias.

Gráfica 10. Solución de conflictos por parte del responsable directo.

Su responsable directo soluciona los posibles conflictos generados en torno a los trabajadores
13 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

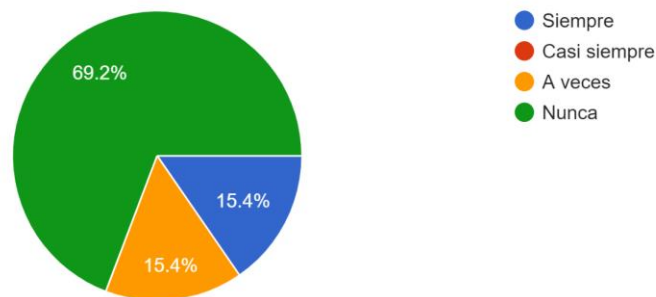
Una de las grandes problemáticas que enfrentan los colaboradores de la IPS del sector público de Cali es la ausencia de un líder resolutor de conflictos. Así lo evidencia la gráfica donde se observa que los líderes de los procesos muestran poco interés por resolver un conflicto interno.

Los conflictos organizacionales reflejan la necesidad de cambios e innovación, por lo que es fundamental el papel que cumple un líder cuando se enfrenta a esta situación, así lo afirma Villalobos y Pertuz (2019) al indicar que “un gerente tiene que gestionar las situaciones de disputas presentadas en el entorno laboral” para así alcanzar un objetivo común.

Categoría 3 Relaciones interpersonales

Gráfica 11. Acoso laboral por género, etnia o creencia.

Usted se ha sentido acosado laboralmente por su genero, etnia y/o creencia
13 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

El respeto y la tolerancia son valores que deben primar dentro del clima laboral de una organización. Según la encuesta, más del 60% de los colaboradores de la IPS del sector público de Cali sienten que en su espacio laboral se registran pocos casos de discriminación o acoso que atenten contra su integridad. No obstante, una parte de la población manifiesta haber sentido acoso laboral en algún momento.

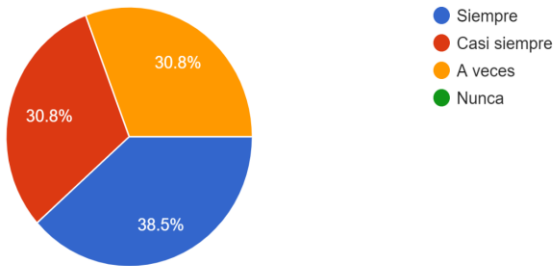
Pese a que el porcentaje de colaboradores que afirman haber sido víctimas de acoso laboral es bajo, este es un factor preocupante dentro de la organización, ya que no están tomándose en cuenta dichas alertas para determinar qué está originando estos comportamientos.

De acuerdo con la Agencia Europea de Seguridad en el Trabajo (2014), citado por Barrado y Ballester (2016), “el acoso laboral no solo produce efectos sobre los trabajadores, sino que a su vez afecta al funcionamiento de la organización

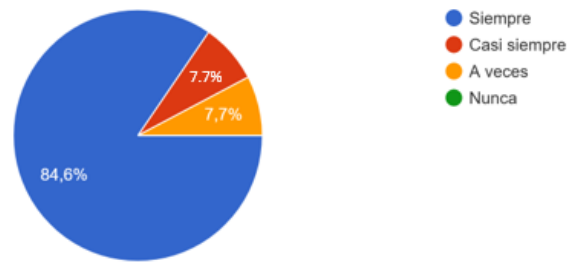
empresarial”. Por esta razón, es de suma importancia que las organizaciones evalúen este tipo de situaciones y se implemente una política que permita velar por el bienestar de sus colaboradores.

Gráfica 12 y 13. Relaciones interpersonales

Cuándo interactuó con mis compañeros me siento apreciados por ellos
13 respuestas



Recibo un trato respetuoso de mis compañeros de trabajo
13 respuestas



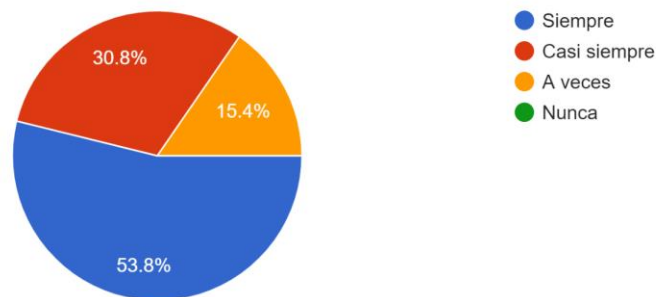
Fuente: Elaboración propia.

Fortalecer las relaciones interpersonales dentro de una organización es una de las estrategias exitosas para mantener un buen clima laboral. Según las gráficas 1 y 2 de la encuesta realizada en la IPS del sector público de Cali, el buen trato entre los colaboradores de dicha organización es recíproco. Sin embargo, se observa que, tal como lo evidencia la gráfica 1, la interacción en algunas ocasiones se ve afectada por factores como la falta de empatía, de tolerancia y solidaridad.

Para Melchor y Ojeda (2015), “las relaciones laborales, y particularmente las inmediatas (como el equipo de trabajo) son el vehículo idóneo para que quienes integran las organizaciones se desarrollen profesionalmente, pero también, y sobre todo, como seres humanos”.

Gráfica 14. Comunicación asertiva

Ante una situación que no es de mi agrado, describo claramente la situación que me molesta
13 respuestas



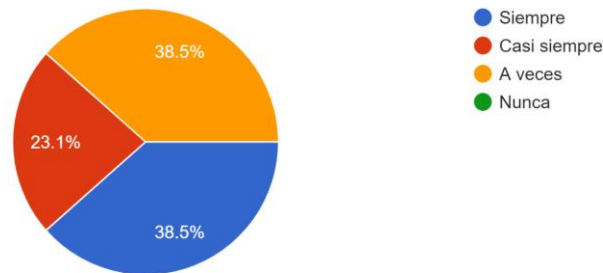
Fuente: Elaboración propia.

Según la encuesta realizada en la IPS del sector público de Cali, la mayor parte de los colaboradores expresan sus inconformidades ante una situación que pueda generar malas prácticas laborales, evidenciando que el 53.8 % de la población demuestra un grado de confianza al momento de dirigirse a su jefe inmediato y/o compañeros.

El término confianza se fundamenta como un valor agregado que impulsa no solo el crecimiento personal de los colaboradores de una organización sino también la productividad de esta. Así lo explica Drucker (1999), citado por Lockward (2011), al decir que “la confianza en las organizaciones es sumamente importante incluso para su existencia misma”.

Gráfica 15. Trabajo en equipo

Las personas con las que trabajo se apoyan mutuamente para trabajar juntas
13 respuestas

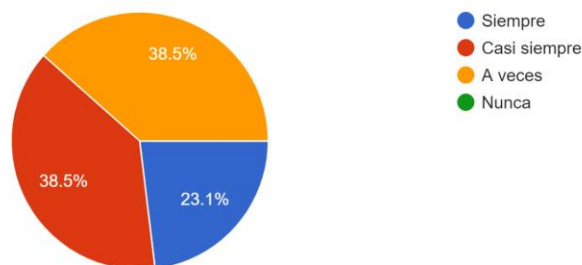


Fuente: Elaboración propia.

El trabajo en equipo es un factor importante que influye en la productividad de una organización. En la gráfica anterior se puede observar que en la IPS del sector público de Cali el apoyo mutuo se presenta de manera constante, lo cual se evidencia en los valores comparativos entre los ítems *Siempre* y *Casi siempre* que dan como resultado 61.6 %.

Gráfica 16. Comunicación en el entorno laboral

En tu entorno laboral tienen la facilidad de comunicarse
13 respuestas



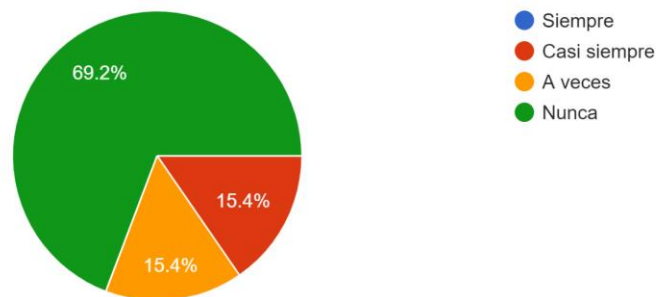
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados de la gráfica anterior, la comunicación entre los colaboradores de la IPS del sector público de Cali es horizontal y asertiva. Esto indica que tienen la facilidad de comunicarse dentro de la organización, aunque presenten algunas dificultades para expresar sus inconformidades o sugerencias con sus jefes inmediatos y/o compañeros.

Categoría 4 Condiciones de bienestar y de trabajo

Gráfica 17. Aspectos laborales y personales

Lo laboral interfiere en gran medida en su vida personal
13 respuestas



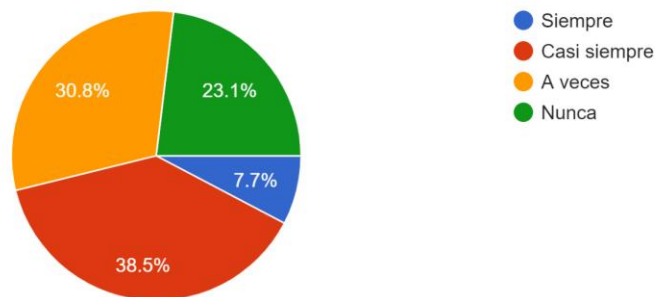
Fuente: Elaboración propia.

Según los datos recopilados en la encuesta que mide el bienestar de los colaboradores de la IPS del sector público de Cali, las labores que ejercen dentro de la organización no están afectando su vida personal. No obstante, se refleja que un tercio de la población siente que ocurre lo contrario debido a la sobrecarga laboral.

Gráfica 18. Actividades de bienestar para colaboradores.

Las actividades de bienestar social laboral están dirigidas para todos los colaboradores

13 respuestas

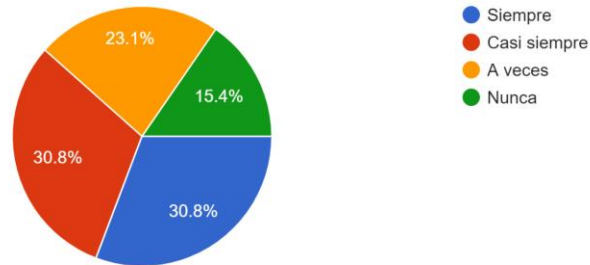


Fuente: Elaboración propia

La gráfica anterior refleja que dentro de la IPS del sector público de Cali se realizan pocas actividades para el bienestar de todos los colaboradores. Por lo tanto, evidencia que no se realiza una adecuada planeación y diseño que tenga en cuenta las preferencias, gustos o necesidades de empleados, lo que genera falta de empatía y sentido de pertenencia con la organización.

Gráfica 19. Actividades empresariales para familiares de colaboradores.

Le gustaría que en las actividades de bienestar social laboral sea incluido su grupo familiar
13 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

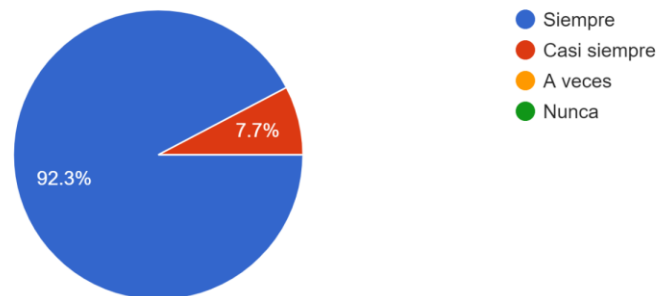
De acuerdo con la encuesta, las actividades de bienestar que se realizan dentro de la IPS del sector público de Cali no incluyen a los familiares de los colaboradores. Por esa razón, el 61,6% de la población, resultado obtenido entre la sumatoria entre siempre y casi siempre, indicó que desea que en los eventos de bienestar también puedan participar sus seres queridos.

Así pues, si estas actividades se implementaran dentro la organización aumentaría la motivación y el interés por las labores que cumplen.

Gráfica 20. Motivación y compromiso en la organización.

Realiza sus actividades laborales con motivación y compromiso con la organización

13 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

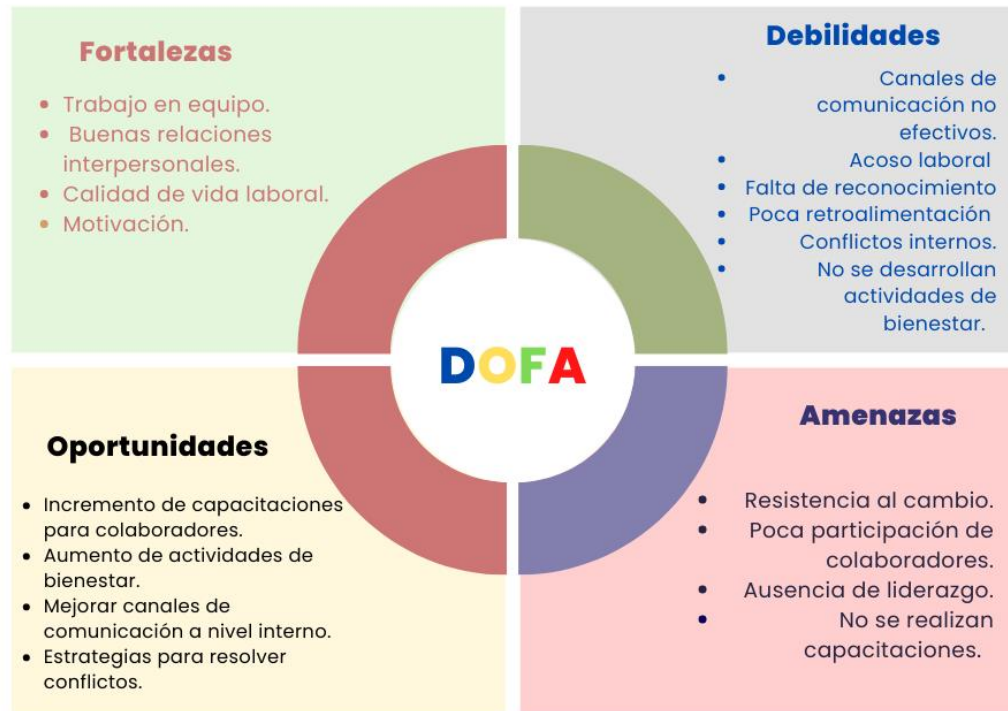
Según la gráfica anterior, pese a que se presentan inconsistencias en la comunicación y en el área de bienestar de la IPS del sector público de Cali, sus colaboradores coinciden en que sus labores las realizan con responsabilidad y compromiso, una afirmación que se refleja en más del 90%. Sin embargo, un sector pequeño de la población demuestra que han presentado desinterés o falta de motivación por su trabajo, un factor que debe corregirse.

6.1.3 Análisis DOFA

Tras los resultados arrojados por las encuestas aplicadas a los colaboradores de la IPS del sector público de Cali, se elaboró una matriz DOFA (Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) con el propósito de analizar los aspectos positivos y negativos del clima laboral de la organización.

Para ello, se tomaron los porcentajes generales de cada una de las variables evaluadas clasificadas en liderazgo, motivación, comunicación, participación,

trabajo en equipo, relaciones interpersonales y tolerancia a los cambios, el cual se evidencian en la siguiente gráfica:



Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

Tras la realización de la matriz DOFA, se evidenció que las mayores debilidades son la falta de actividades que promuevan el bienestar de los trabajadores y la ausencia de canales de comunicación efectivos. Otro de los hallazgos se relaciona con el poco desarrollo de capacitaciones que permitan la mejora continua en sus labores cotidianas y la ausencia de liderazgo.

6.1.4 Establecer el método para el proceso de mejoramiento del clima organizacional y elaborar indicadores de seguimiento

Método para el proceso de mejoramiento del clima organizacional

En este proyecto de investigación se implementó el método del plan estratégico como proceso para el mejoramiento del clima laboral de la IPS del sector público de Cali, una herramienta fundamental que permite ordenar y verificar las diversas necesidades que se presenten dentro de la organización.

De acuerdo con el modelo de Fred David citado por Fuentes y Cardozo (2011) “los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información”. Partiendo de ello, se evaluaron las categorías liderazgo, capacitaciones, comunicación y bienestar laboral, áreas que presentan dificultades, según los datos arrojados por la encuesta.

Este proceso se elaboró mediante la aplicación de indicadores, objetivos, estrategias para su realización, responsables de ejecutar cada actividad, duración o tiempo estimado de la labor y presupuesto aproximado de inversión.

Plan estratégico para la IPS del sector público de Cali

Eje	Indicadores	Objetivo	Estrategia	Responsable	Tiempo	Presupuesto
Mejoramiento del clima organizacional IPS sector público de Cali	Capacitaciones	Realizar capacitaciones orientadas en la elaboración de proyectos donde los colaboradores puedan desarrollar sus habilidades.	Diseñar actividades académicas enfocadas en el área de prevención y promoción que abarca conocimientos en laboratorio, vacunación, procedimientos, facturación y atención al usuario.	Talento humano	6 meses	\$\ 620,000.00
	Liderazgo	Establecer métodos para el desarrollo de buenas cualidades y aptitudes que fomenten el trabajo en equipo.	Realizar actividades educativas orientadas a la motivación, el respeto, la tolerancia y a las buenas prácticas que permitan alcanzar con éxito los objetivos propuestos.	Jefe de zona	6 meses	\$\ 450,000.00
	Comunicación	Mejorar los canales de comunicación de la empresa	Crear un área de comunicaciones. Contratar personal encargado en el manejo de plataformas digitales y redes sociales que permitan facilitar la información general de la empresa.	Talento humano	Indefinido	\$\ 5,000,000.00
	Bienestar laboral	Reforzar las actividades de bienestar para los colaboradores.	Planear, diseñar y ejecutar actividades lúdicas, grupales y de esparcimiento para todos los colaboradores de la organización.	Talento humano	Indefinido	\$\ 3,000,000.00

Plan de seguimiento y evaluación

Indicador de seguimiento	Método de verificación
Capacitaciones Ejecutadas	Total de capacitaciones ejecutadas / Total de capacitaciones programadas * 100
Número de personas impactadas en el proceso de formación	Total de personas capacitadas / Total de personas programadas
Satisfacción con los canales informativos	Número de personas evaluadas satisfactoriamente / Número total de evaluados * 100
Ejecución de actividades de bienestar laboral	Total de actividades de bienestar ejecutadas / total de actividades de bienestar programadas * 100

Fuente: Elaboración propia

7. Conclusiones

A través del desarrollo de este proyecto de investigación se logró evidenciar que mantener un buen clima organizacional es fundamental para el crecimiento y la productividad de una empresa, ya que de esta manera puede brindar bienestar y satisfacción a sus colaboradores.

De acuerdo con Tagiuri y Pace (1968) citado por Pilligua y Arteaga (2019) “el clima laboral es ante todo una “cualidad” del medio ambiente de una organización, que la experimentan sus miembros e influye en su conducta”. Por esta razón, un mal clima laboral no solo puede afectar la productividad de una empresa sino también la permanencia de sus empleados, causando deserción y falta de sentido de pertenencia como se observó en la IPS del sector público de Cali.

Frente a esta problemática se planteó una evaluación a través de encuestas dirigidas a los empleados de la IPS del sector público de Cali, lo que permitió

analizar que el liderazgo, la comunicación, el desarrollo integral y bienestar son factores fundamentales que presentaban falencias y afectaban las labores diarias de los colaboradores.

La implementación de este proceso dentro de la organización registró que la ausencia de liderazgo impactaba de manera negativa los objetivos generales de la empresa y, a su vez, las metas personales de los colaboradores.

Ante esto, Lupano y Castro (2006) “las decisiones no son tomadas, las acciones son demoradas y las responsabilidades del líder son ignoradas. Es considerado un estilo de liderazgo ineficaz”. Esta categoría se reflejaba en la ausencia de reconocimiento para los colaboradores de la IPS del sector público de Cali y en la falta de planteamiento de metas comunes que impulsaran la productividad de la organización.

De igual manera, se determinó dentro de la investigación que los canales informativos que maneja la organización carecen de efectividad, por lo que se detalló la importancia de implementar un área de comunicación que fortalezca estos procesos. “Los procesos de comunicación apropiados facilitan la construcción de relaciones de confianza y transparencia indispensables para el bienestar del empleado”. (Hofstede, 1999) citado por Calderon, Murillo y Torres (2003).

Por otro lado, el desarrollo integral y el bienestar forman parte de la evaluación realizada en la IPS del sector público de Cali, lo cual se estableció que deben implementarse actividades que fortalezcan sus competencias mediante capacitaciones y, a su vez, actividades que permitan el esparcimiento.

Según Robbins citado por Calderon, Murillo y Torres (2003) “el empleado estará mejor cuando siente gusto por lo que hace, encuentra oportunidades de desarrollo y posibilidad de destacarse”.

Finalmente, este proyecto logra establecer que a través de un plan de acción se pueden implementar estrategias que permitan el mejoramiento de cada uno de los factores en los que la IPS del sector público de Cali registra desfavorabilidad para así mantener buenas políticas que mantengan el buen clima laboral de la organización.

8. Recomendaciones

La IPS del sector público de Cali debe implementar el plan de acción para mejorar de manera paulatina los procesos de liderazgo, comunicación, capacitaciones y bienestar con el propósito de mantener la motivación y permanencia de sus colaboradores.

Asimismo, es fundamental que la organización continúe con la evaluación de estos indicadores planteados en el plan de acción de forma periódica, lo cual les permita analizar las estrategias y establecer nuevos métodos para fortalecer el buen clima laboral.

9. Bibliografía

- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica*. Netbiblio. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?hl=en&lr=&id=bwelcBnPNuoC&oi=fnd&pg=PA13&dq=comunicacion+organizacional+autores&ots=goMpAtYUm0&sig=D-DLyQVPmTO85fQhk0xcHI9S8XI#v=onepage&q=comunicacion%20organizacional%20autores&f=false>
- Becerra, M., & Ogando, R. (2010). *La participación de los trabajadores en la toma de decisiones de sus empresas. realidades y regulaciones*. Redalyc. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433574009>
- Bermúdez, L. (2015). *Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes*. Redalyc. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=66638602001>
- Cabeza, L., & Muñoz, A. (2010). *Análisis del proceso de toma de decisiones, visión desde la pyme y la gran empresa de barranquilla*. Redalyc. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634363002.pdf>
- Calderón G., Murillo, S. & Torres, K. (2003). *Cultura organizacional y bienestar laboral*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/205/20502506.pdf>
- Camacho, A., y Mayorga, D. (2017). *Mal clima organizacional institucionalizado, acoso y riesgos psicosociales laborales*. Perspectiva jurídica. Equidad y Desarrollo. Universidad de laSalle. Recuperado de <https://ciencia.lasalle.edu.co/eq/vol11/iss29/6/>
- Canseco F., Ojeda, A. (2016). *Comunicación laboral: una propuesta estratégica para facilitar el quehacer de los equipos e trabajo*. Researchgate. Recuperado de

https://www.researchgate.net/publication/315662157_COMUNICACION_LABORAL_UNA_PROPUUESTA ESTRATEGICA PARA FACILITAR EL QUEHACER DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO/link/58d931f1a6fdcc895d63569d/download

Canseco, F., & Ojeda, A. (2016). *Comunicación laboral: Una propuesta estratégica para facilitar el quehacer de los equipos de trabajo*. Redalyc. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/292/29248181009.pdf>

Cantillo, P. (2013). *Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5085531.pdf>

Casares, E. (2007). *La Comunicación en la Organización; la Retroalimentación como Fuente de Satisfacción. Razón y Palabra*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520729022>

Chávez, D. (2017). *El clima organizacional y su incidencia en la formación profesional de los docentes de las IES de la provincia de Manabí*. Dialnet. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6244046>

Cruz, R., Osorio, J., & Riveros, K. (2017). *Análisis al clima organizacional de la IPS ESIMED*. Repositorio UNIPILOTO. Recuperado de <http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/3101>.

De Miguel Barrado, V., & Prieto, J. (2016). *El acoso laboral como factor determinante en la productividad empresarial: El caso español*. Revista Perspectivas. Recuperado de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332016000200003&lng=es&tlng=es
estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/409659500007.pdf>

Fuentes, T. & Luna, M. (2011). *Análisis de tres modelos de planificación estratégica bajo cinco principios del pensamiento complejo*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3895231>

García, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Scielo. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452009000200004.

Genesi, M., Romero, N., & Tinedo, Y. (2011). *Comportamiento Organizacional del Talento Humano en las Instituciones*. Redalyc. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78218453007>

Granada, E. (2014). *La insatisfacción laboral como factor del bajo rendimiento del trabajador*. Researchgate. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/319657743_LA_INSATISFACCION_LABORAL_COMO_FACTOR_DEL_BAJO_RENDIMIENTO_DEL_TRABAJADOR

Lockward, A. (2011). *El rol de la confianza en las organizaciones a través de los distintos enfoques o pensamientos de la administración*. Ciencia y Sociedad. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87022526005>

Lopez, S. (2015). *Bienestar laboral en los trabajadores de una empresa portuaria de escuintla*. Repositorio URL. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Lopez-Shelvy.pdf>

Lupano, M. & Castro, A. (2006). *Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5645396.pdf>.

- Parada, J. (2017). *Estrategias gerenciales para el reconocimiento del desempeño laboral docente*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6559169.pdf>.
- Pedraza, N. (2018) *El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano*. Rev. Lasallista Investig. [online]. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1794-44492018000100090&lng=es&nrm=iso
- Pilligua, C. Arteaga F.(2019). *El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas*.
- Preciado, Á., & Monsalve, M. (2008). *El liderazgo en la gestión de la empresa informativa*. Redalyc. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151312831006>
- Ruiz, M., Barraza, Y., Pérez, E., Galván, D., & Oñate Arias, M. (2020). *Propuesta de Mejoramiento en el Clima Organizacional, a través de estrategias que fortalecen las relaciones laborales del grupo Bancolombia sede Valledupar para el segundo semestre del año 2020*. Repositorio UNAD. Recuperado de <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/37781?locale-attribute=fr>.
- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed.). Recuperado de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Sarmiento, P., & Valero, P. (2014). *Desarrollo de un plan de acción para mejorar el clima organizacional*. Repositorio Universidad Sergio Arboleda. Recuperado de <https://repository.usergioarboleda.edu.co/handle/11232/995>.
- Semana. (2022). *Bienestar de los empleados: ¿en verdad ayuda a aumentar la rentabilidad de las empresas?* Recuperado de

<https://www.semana.com/economia/empresas/articulo/bienestar-de-los-empleados-en-verdad-ayuda-a-aumentar-la-rentabilidad-de-las-empresas/202258/>

Solarte, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452009000200004#:~:text=Chiavenato%20\(2000\)%20arguye%20que%20el,los%20comportamientos%20de%20los%20empleados](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452009000200004#:~:text=Chiavenato%20(2000)%20arguye%20que%20el,los%20comportamientos%20de%20los%20empleados)

Villalobos, M., & Pertuz, F. (2019). *Manejo de conflictos en el emprendimiento de las empresas del sector gastronómico de Santa Marta Colombia*. Redalyc. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/5727/572761149002/html/>