



**Análisis del clima organizacional a través de la percepción y resultados obtenidos de las dimensiones de talento humano con más bajo porcentaje en el centro médico calle 80 de la EPS Sanitas.**

**Autoras:**

**Jensy Patricia Suarez Aldana**

**Kelly Samara Pineda Herrera**

**Nini Yohanna Molina Díaz**

**Sandra Patricia Latorre**

**Asesor Temático:**

**Martin Alfonso Rodríguez**

**Asesor Metodológico:**

**Laura Andrea Niño**

**Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca**  
**Facultad de Ciencias de la Salud**  
**Programa Especialización Gerencia de la Calidad en Salud**  
**Bogotá, 2020**

## Dedicatoria

*A mis padres por el acompañamiento diario, por motivarme a continuar con mis sueños y crecimiento profesional. Porque me han enseñado que “un sueño no se convierte en realidad a través de la magia, sino a través del sudor, determinación y trabajo duro”*

*Collin Powell/ Jency Suárez*

*Este trabajo de grado, me dará el título de Especialista en Gerencia de calidad en salud. Está dedicado: A Dios por concederme los recursos para llegar hasta esta etapa del posgrado, a mi familia, quienes con su constante apoyo y colaboración y sacrificio de tiempo me facilitaron las herramientas y las fortalezas necesarias para salir adelante con esta nueva meta profesional que me propuse.*

*Sandra Latorre*

## Resumen

La presente investigación fue realizada en el Centro Médico Sanitas Calle 80 en la ciudad de Bogotá D.C al personal administrativo y asistencial. **Objetivo:** Analizar el clima organizacional a través de la percepción y resultados obtenidos de las dimensiones de talento humano con más bajo porcentaje. **Método:** Bajo un enfoque cualitativo con alcance descriptivo de diseño no experimental de corte transversal, a través de un instrumento de medición, encuesta basada en la escala de Likert, la cual presenta validez y confiabilidad. Aplicada en la población y muestra de 100 colaboradores. **Resultado:** El análisis del resultado del desarrollo de este trabajo de investigación arroja que de las dimensiones evaluadas con una calificación por debajo del 70%, indagando de manera puntual la percepción de los colaboradores del centro médico; los resultados demuestran que el nivel de insatisfacción entre las cinco dimensiones evaluadas no supera el 63%, las dimensiones de reconocimiento, de empoderamiento y autonomía y de foco de talento y alta gerencia son las que menos satisfacción tiene entre los colaboradores. Por lo que se proponen acciones de mejora para cada una. **Conclusión:** Se evidencia la necesidad de generar planes de acción e intervenir las posibles causales de la calificación que arroja el instrumento de medición, estableciendo propuestas medibles y alcanzables para la compañía que puedan aumentar la satisfacción de los colaboradores, el clima organizacional y su vez aumentar el compromiso para el logro de sus metas.

### Palabras clave

Organización, recursos, mejora, satisfacción y clima laboral.

## Abstract

The present investigation was carried out at the Sanitas Calle 80 Medical Center in the city of Bogotá D.C, to administrative and assistance personnel. **Objective:** To analyze the organizational climate through the perception and results obtained from the dimensions of human talent with the lowest percentage. **Method:** Under a qualitative approach with a descriptive scope of non-experimental cross-sectional design, through a measurement instrument, a survey based on the Likert scale, which presents validity and reliability. Applied in the population and sample of 100 collaborators. **Result:** The analysis of the result of the development of this research work shows that of the dimensions evaluated with a rating below 70%, promptly investigating the perception of the collaborators of the medical center; The results show that the level of dissatisfaction among the five dimensions evaluated does not exceed 63%, the dimensions of recognition, empowerment and autonomy and focus of talent and senior management are those that have the least satisfaction among the collaborators. So improvement actions are proposed for each. **Conclusion:** The need to generate action plans and intervene in the possible causes of the qualification that the measurement instrument throws is evident, establishing measurable and achievable proposals for the company that can increase employee satisfaction, the organizational climate and in turn increase commitment to achieving your goals.

## Keywords

Organization, resources, improvement, satisfaction and work environment.

## Tabla de contenido

<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>Planteamiento del problema.....</b>	<b>2</b>
Descripción del Problema.....	2
<b>Justificación .....</b>	<b>4</b>
<b>Objetivos .....</b>	<b>6</b>
Objetivo General.....	6
Objetivos Específicos .....	6
<b>Marco Referencial.....</b>	<b>7</b>
Antecedentes Investigativos .....	7
Marco teórico.....	9
Marco Legal.....	13
<b>Aspectos Metodológicos.....</b>	<b>16</b>
Tipo De Investigación.....	16
Población y Muestra .....	16
Plan De Recolección De Datos. ....	16
<b>Desarrollo de la propuesta.....</b>	<b>18</b>
Objetivo 1. Análisis de los resultados del informe de servicio aplicado por la organización sanitas.....	18
Objetivo 2. Aplicación instrumento medición análisis de clima organizacional.....	22
Objetivo 3. Propuesta Plan de mejora.....	30
<b>Conclusiones .....</b>	<b>51</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>53</b>
<b>Referencias bibliográficas y bibliografía .....</b>	<b>54</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>59</b>

<b>Lista de Tablas</b>	<b><u>Pág.</u></b>
<b>Tabla 1:</b> Ficha Técnica.....	17
<b>Tabla 2:</b> Resultado de las dimensiones evaluadas por Sanitas.....	19
<b>Tabla 3:</b> Priorización.....	32
<b>Tabla 4:</b> Propuesta de mejora primera parte.....	41
<b>Tabla 5:</b> Propuesta de mejora segunda parte.....	42
<b>Tabla 6:</b> Propuesta de mejora tercera parte.....	43
<b>Tabla 7:</b> Propuesta de mejora cuarta parte.....	44
<b>Tabla 8:</b> Propuesta de mejora quinta parte.....	45
<b>Tabla 9:</b> Propuesta de mejora sexta parte.....	46
<b>Tabla 10:</b> Propuesta de mejora séptima parte.....	47
<b>Tabla 11:</b> Propuesta de mejora octava parte.....	48
<b>Tabla 12:</b> Propuesta de mejora novena parte.....	49
<b>Tabla 13:</b> Costos.....	50

<b>LISTA DE GRÁFICAS</b>	<b><u>Pág.</u></b>
<b>Gráfica 1:</b> Dimensiones menor calificación.....	20
<b>Gráfica 2:</b> Potencialización de las habilidades, el talento y las competencias.. ..	23
<b>Gráfica 3:</b> Inversión en el talento de los colaboradores.....	23
<b>Gráfica 4:</b> Ampliación de los conocimientos en pro del desarrollo y crecimiento.....	24
<b>Gráfica 5:</b> Oportunidades de ascenso y promoción.. ..	25
<b>Gráfica 6:</b> Influencia y participación de las ideas y propuestas.....	26
<b>Gráfica 7:</b> Buen líder, que empodera y da oportunidades de crecimiento.....	26
<b>Gráfica 8:</b> Reconocimiento en la organización.....	27
<b>Gráfica 9:</b> Trato justo en reconocimiento a su labor.....	28
<b>Gráfica 10:</b> Comunicación asertiva con los superiores.....	29
<b>Gráfica 11:</b> Información oportuna por los superiores.....	29

<b>LISTA DE ILUSTRACIONES</b>	<b><u>Pág.</u></b>
<b>Ilustración 1:</b> Ciclo de mejora.....	31

## **Introducción**

En las compañías actuales y modernas, las cuales se enfocan en el éxito de sus metas, no siempre tienen dentro su enfoque la importancia del clima organizacional, el cual debe convertirse en un factor clave para el desarrollo eficiente de una organización.

Dentro del Plan Estratégico de la E.P.S Sanitas se propone trabajar por el lapso de dos años una triple meta en salud enfocada a mejorar la experiencia de los pacientes, mejorar la salud de la población y Reducir el costo per cápita. En el transcurso de este tiempo la compañía obtuvo resultados favorables, al aplicar estrategias que promovieron estos resultados con énfasis en la prestación de un Servicio Humanizado; pero para conseguir esto es necesario contemplar la importancia del clima organizacional. Al validar todo lo que abarca el hecho de no tener trabajadores satisfechos con las actividades que realizan, permite que se refleje en la disminución del rendimiento; es de ahí que todo lo que influye en su eficiencia a la hora de trabajar se convierte en un factor importante a tener en cuenta, el ambiente o espacio donde desempeña sus actividades, comunicación interna y dentro de las más importantes las relaciones laborales con compañeros y jefes.

Es por lo anterior, que la presente investigación tiene como finalidad realizar una propuesta de mejora del clima organizacional para el centro médico Sanitas calle 80, contemplando su estado actual bajo la base de unos resultados previos, adquiridos por la batería aplicada en la compañía. Para la posterior aplicación de una encuesta de clima organizacional, bajo la cual se busca proponer estrategias de mejora, que conduzcan a armonizar el clima en la sede y entre los colaboradores.

## Planteamiento del problema

### Descripción del Problema

La E.P.S. Sanitas, dentro de su plan estratégico para el periodo 2018 a 2020, incluye la valoración de la humanización de los colaboradores, como un eje central a desarrollar en el año 2019. Para ello aplicó una batería de diagnóstico de factores psicosociales, en donde se demuestran las condiciones actuales de los Centros Médicos, evidenciándose oportunidades de mejora. Dentro de las dimensiones evaluadas y que requieren mayor profundidad de estudio están (Foco en el talento, Alta Gerencia, Empoderamiento y Autonomía, Oportunidades de Carrera, Líderes que Comprometen, Agilidad, Remuneración y Reconocimiento). Siendo estos algunos de los ítems de menor calificación frente a los criterios evaluados. Por este motivo se ha proyectado la investigación de los factores contribuyentes al clima organizacional del Centro Médico Calle 80, que permita evaluar de manera más específica los criterios incluidos en las dimensiones de servicio evaluadas.

La EPS Sanitas, centro médico calle 80 en específico, maneja un aproximado de 3800 pacientes y está conformado por recursos humanos profesionales y especializados, además de recursos físicos y tecnológicos de baja complejidad. Es por esto que se evidencia la necesidad de llevar a cabo un control interno de cada una de las áreas y programas que lo integran.

Teniendo en cuenta que este centro médico, pertenece a una de las EPS más importantes del país (Sanchez, 2012), es necesario llevar a cabo un proceso de gestión administrativa con la cual se garantice un clima laboral óptimo y que a su vez cumpla, con las necesidades y expectativas de los clientes internos de la organización. Partiendo de esto se pueden identificar diferentes variables y perspectivas, buscando un ambiente de trabajo ameno y por ende una prestación de servicios, que obedezcan a las políticas de calidad establecidas en el centro médico.

Es así que en el presente trabajo de investigación responde a la pregunta ¿Cómo realizar el análisis del clima organizacional a través de la percepción y los resultados obtenidos de las dimensiones de talento humano con más bajo porcentaje en el Centro médico calle 80 de la EPS Sanitas?

## Justificación

La EPS sanitas pertenece al grupo Keralty, y se encuentra en Colombia desde el año 1994, es de carácter privado y para el cierre del año 2018 e inicios del año 2019 se encontraba posicionada como una de las EPS más importantes del país (Sánchez, 2019), presta servicios de salud y planes de beneficios a sus afiliados.

Como institución prestadora de Salud, debe cumplir con parámetros de Calidad, según lo manifiesta la normatividad vigente (Urrego, 2016). Es por esta razón que el clima organizacional es un pilar importante para lograr la consecución de metas y objetivos dentro de la organización; haciendo énfasis en la buena comunicación y adecuadas relaciones. No sin antes olvidar, los empleados son seres humanos que día a día están en constante interacción unos con otros, y requieren de tareas productivas que contribuyan al crecimiento personal, profesional y emocional, mejorando así su calidad de vida.

La EPS Sanitas dentro de sus procesos misionales, busca trabajar los procesos de humanización entre los empleados. Es por esto, que se han realizado evaluaciones de servicio, partiendo de la percepción de los colaboradores en cuanto a su labor dentro de la organización. A partir de esto se pretende dar opciones de mejora a aquellas dimensiones que se encontraron por debajo del 70% de satisfacción, entre las cuales están: foco en el talento, remuneración y reconocimiento, líderes que comprometen, empoderamiento y autonomía, oportunidades de carrera y alta gerencia.

Aun así, se tendrá en cuenta el código de ética y conducta empresarial de Sanitas, el cual busca, haya un adecuado clima organizacional basado en la integridad, el respeto y la equidad. Este código procura ser transversal en todos los estamentos de la institución. (Sanitas, 2002).

Por otra parte, al momento de hablar de un adecuado entorno laboral, también se tiene estrechamente ligado el concepto de humanizar, siendo este un campo de interés dentro del centro médico. De aquí la importancia de incentivar la calidad en los profesionales y empleados de la salud, quienes diariamente se deben desenvolverse con ética y valores; prestando un servicio que cumpla con las necesidades del cliente externo y acatando al mismo tiempo las dimensiones que encierran la organización.

La Organización Panamericana de la Salud, en la última década, ha manifestado su preocupación por las jornadas laborales y como ellas pueden afectar la salud de las personas. Es por esta razón, que el Ministerio de Trabajo ha establecido algunas estrategias asociadas con la promoción de la salud, que permitan prevenir enfermedades de tipo laboral. El clima laboral y la satisfacción en el trabajo son aspectos determinantes, no solo para la salud de los empleados sino para el bienestar de la organización. (Blandón, 2018).

Para concluir, si al interior de la compañía se fomentan entornos enfocados en climas saludables, los profesionales se sienten motivados a trabajar y desempeñar sus quehaceres, encaminados hacia la prestación de servicios con calidad. Teniendo en cuenta lo anterior, es sumamente importante dentro de la organización contar con tratos satisfactorios entre los diferentes escalafones jerárquicos, lo que a su vez incentiva la comunicación, siendo esta asertiva y logrando el entendimiento de las falencias que se puedan presentar, potencializando de manera conjunta el trabajo en equipo y todo bajo la mejoría del clima organizacional, esfera que pretende alcanzar el presente proyecto de investigación.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Analizar el clima organizacional a través de la percepción y resultados obtenidos de las dimensiones de talento humano con más bajo porcentaje en el centro médico calle 80 de la EPS Sanitas.

### **Objetivos Específicos**

1. Analizar los resultados del informe de servicio aplicado por la organización sanitas en el centro médico calle 80 como diagnóstico de la situación actual del centro médico.
2. Aplicar instrumento de medición para el análisis del clima organizacional basados en las dimensiones de más bajo porcentaje definidas por la organización.
3. Proponer plan de mejora a partir del análisis de los resultados del instrumento aplicado.

## Marco Referencial

### Antecedentes Investigativos

Se realizó una revisión teórica de la temática definida, clima organizacional, en donde se efectuaron búsquedas de tesis y artículos investigativos en diferentes plataformas de consulta digitalizadas, con exploraciones a nivel nacional e internacional como, Dialnet, Pubmed y bases más convencionales como Google académico. A continuación, se presentarán los antecedentes de manera cronológica:

Peña (2003) en su estudio de investigación, el Clima organizacional en las empresas colombianas; realiza un análisis de la importancia de este tema dentro de las compañías, evalúa sus características, aspectos positivos y formas de aplicación, como resultado de la implementación de las dimensiones del clima organizacional. La conclusión de esta investigación evidencia que, para mejorar el clima laboral, hay que tener presente como pilar de la empresa a los colaboradores, ya que son estos los que mantienen el nivel funcional de la organización.

En esta misma línea, Murillo (2004) en su libro relaciones humanas, identifica la importancia que esta teoría tiene dentro de una organización. Ya que regula la interacción entre individuos, principalmente empleado y empleador. Esta se encargó de estudiar más a fondo el comportamiento humano, basándose en aspectos esenciales como lo son la psicología y sociología. Ayudando a comprender que el humano, es un ser biopsicosocial y que aspectos positivos o negativos de su cotidianidad se reflejan en su ámbito laboral. A través de esta investigación se establece que, para aumentar el desempeño de los empleados, se debe partir de su pensar y sentir, lo que aporta a las estrategias para un mejor clima laboral, logrando potencializar habilidades en cada individuo.

Otro aporte importante se toma de Serrato (2011), quien realizó un estudio sobre las estrategias para mejorar el clima organizacional. En este tuvo en cuenta los cuatro sistemas organizacionales tipificándolos como: Autoritario, Paternal, Consultivo y Participativo. Este concluye que la alta dirección es la principal responsable de la cultura y el clima de una organización. De igual manera Marroquín (2011) analizó el clima organizacional frente al desempeño laboral de los colaboradores. Los hallazgos obtenidos indican que la mayoría del personal presentan armonía en su trabajo, se identifican con la organización y aprecian las condiciones laborales. Así mismo un gran porcentaje indica que les satisface trabajar con sus compañeros. Mediante estas investigaciones se concluye que para lograr un buen desempeño laboral por parte de los trabajadores se deben generar diferentes variables estratégicas para mejorar clima organizacional.

De otro lado, Quinteros (2015) realiza una investigación sobre la programación neurolingüística (PLN), como herramienta para mejorar la comunicación interna del personal administrativo de una empresa. Los resultados determinaron la influencia positiva de la PNL en el desarrollo de la comunicación generando un ambiente de trabajo agradable, donde todos los empleados se sintieron cómodos con el canal de comunicación que utilizan.

Por su parte, Chura (2017) en su trabajo de investigación muestra la relación entre los tipos de liderazgos y clima organizacional, identificando una estrecha relación entre ellos. Lo cual evidencia, que entre más satisfecho se sienta un empleado con el clima organizacional y el estilo de liderazgo de su jefe, mayor será su desempeño en la institución. Lo que influye en la calidad del servicio y por ende en el cumplimiento de los objetivos planteados por la compañía.

Así mismo, Arque (2018), en su trabajo de investigación demuestra, que existe relación entre el clima organizacional y el estrés laboral, concluyendo que, si el colaborador se siente tranquilo y satisfecho, los niveles de motivación y desempeño aumentan, siendo este un factor de importancia dentro de cualquier empresa.

Por otro lado, Blandón (2018), En su trabajo investigativo demuestra que las organizaciones son cambiantes. Es por ello que se deben formular acciones que permitan mitigar los impactos negativos y reforzar los impactos positivos del clima organizacional dentro de la productividad. Los resultados exponen que las organizaciones tienden a variar, por lo tanto, es importante mitigar las oportunidades de mejora y robustecer los aspectos positivos, en pro del ambiente laboral.

Los estudios anteriormente presentados brindan aportes significativos a la presente investigación, tanto desde la parte conceptual, metodológica y el análisis de resultados. Se constituyen en referentes fundamentales a tener en cuenta en el desarrollo del proyecto, donde se muestran las bases teóricas relativas al clima organizacional, la comunicación y la motivación del recurso humano en la compañía.

## **Marco teórico**

En este capítulo se revisarán algunos conceptos fundamentales que dan soporte teórico a la presente investigación, tales como: clima organizacional, recurso humano, ambiente laboral, comunicación y relaciones humanas.

Se denomina clima organizacional, a la percepción que poseen los miembros del equipo de trabajo sobre lo que ocurre en una empresa. Este clima se respira, se siente, son aquellas actitudes y conductas que hacen a la convivencia social (Noboa, 2007). El clima tiende a influir en el comportamiento de las personas, es una variable interviniente entre la estructura organizacional y la conducta. De alguna manera va a intervenir en el sentir de los individuos respecto a la organización y a sus miembros, reflejándose en las prácticas y resultados diarios.

Un elemento fundamental del clima organizacional tiene que ver con el recurso humano, definido como, las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones. Los individuos pasan gran parte de su tiempo trabajando en las empresas, que los necesitan para el desarrollo de sus actividades y operaciones, y también el cumplimiento de los objetivos. De ahí la denominación de recursos humanos, para describir a los trabajadores. (Chiavenato, 2007). Para los empleados, las organizaciones constituyen un medio para lograr diversos objetivos de índole personal, aun así, sienten el costo en tiempo y esfuerzo son insuficientes, si se tiene en cuenta la ganancia obtenida. Pero son conscientes, que los objetivos personales no se podrían lograr jamás mediante esfuerzos particulares aislados, se requiere de un trabajo conjunto entre varias partes.

Para lograr esta sinergia de esfuerzos, se tiene en cuenta el ambiente laboral, siendo un término de origen latín *ambiens*, que significa “que rodea”. Esta noción hace referencia al entorno que rodea a los seres vivos, condicionando sus circunstancias vitales. El ambiente, por lo tanto, está formado por diversas condiciones, tanto físicas, como sociales, culturales y económicas. Según Pérez y Merino (2014) definen el trabajo como la actividad productiva que un sujeto lleva a cabo y que es remunerada por medio de un salario. Definiéndolo como todas aquellas condiciones de vida que giran en el entorno laboral, las cuales tienen una influencia positiva o negativa en las actividades que se realizan. (Álvarez, 2011).

Cuando alguna de las particularidades que envuelven al trabajador en su cotidianidad no cumplen con el total de sus expectativas laborales, se puede ejecutar el plan de mejoramiento para establecer los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos de la organización; traduciéndose en un mejor servicio percibido. Dicho plan, además de servir de base para la detección de mejoras, debe permitir el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar, implementando acciones de corrección en cada uno de los parámetros a potencializar. (Álvarez, 2011).

Es por esto que, la Comunicación se convierte en un parámetro fundamental dentro de la organización, pues es a través de ella que se logra hacer al otro participe de lo que se quiere, esto a través de la información que se considera importante. Teniendo en cuenta la literatura, “se denomina como la acción de comunicarse, y entiende como el proceso por el que se transmite y recibe una información” (Soria,2004). Este intercambio de información es el factor primordial que permite expresar opiniones. Una buena comunicación puede hacer la diferencia para convertir personas exitosas, permitiendo a la organización alinear las ideas desde la gerencia hasta los empleados en búsqueda de objetivos comunes, crecimiento de las partes, lo que implica un impacto en la eficiencia en la actividades realizadas y mayores ingresos para la compañía.

Siguiendo este lineamiento, es importante resaltar el componente de las relaciones humanas, el cual ha adoptado diversas denominaciones dada la complejidad de su concepto. Es por esto que la Teoría de las relaciones humanas abarca un aspecto importante en el desarrollo de esta investigación, algunos de los autores que representan esta teoría se describen a continuación:

Elton Mayo (1880-1949), La idea principal de este sociólogo fue la modificación del modelo mecánico del comportamiento organizacional, para sustituirlo por otro que tuviese en cuenta: los sentimientos, actitudes, complejidad motivacional, entre otros aspectos que forman el sujeto humano dentro de las organizaciones. Concluyó que las necesidades de los trabajadores a menudo se basaban en el sentimiento y en el sentido de valor (pertenecer a un grupo) lo anterior genero conflictos con los gerentes, quienes se enfocaban principalmente en la reducción de costos y la eficiencia. El trabajo de este autor se puede resumir en los siguientes aspectos:

- Los empleados individuales deben ser vistos como miembros de un grupo.
- El salario y las buenas condiciones de trabajo son menos importantes para los empleados, pero el sentido de pertenencia a un grupo es más importante.

- Los grupos informales en el lugar de trabajo tienen una fuerte influencia en el comportamiento de los empleados en dicho grupo.
- Los gerentes deben tomar en serio las necesidades sociales, como pertenecer a un grupo (informal).

Roethlisberger y William J. Dick. A través de su trabajo registran las bases, de un nuevo modo de encarar la problemática del hombre en la industria. Es importante resaltar que, “Este cambio de concepción estuvo influenciado por los sindicatos” y “por las ciencias del hombre que seguían perfeccionando sus métodos y arrojando resultados significativos en diversos sentidos, constituyendo un hecho que enriquecería la teoría organizacional”, ya que mostraría el poder que los empleados pueden llegar a tener dentro de las organizaciones. (Gaynor 1997).

Chester Bernal, Conserva una enorme importancia, ya que ha valido para ir un paso más allá de los conceptos y prácticas de la administración científica, así como de los principios de administración de Fayol. Teniendo una contribución importante es su diferencial posicionamiento del movimiento de las relaciones humanas, algunas ideas y aportes en su fuerte interés en aspectos macro, como los derivados del enfoque sociológico, que ha integrado en forma muy efectiva y particular por su actividad de búsqueda de la calidad, interesado en el cambio y desarrollo organizacional. (Gaynor, 2001). Y al hacerlo, centra su atención y estudio, en desplegar una mejor manera en que las actividades organizacionales, presenten resultados a nivel social, como personal, de las distintos participantes de la compañía. Lo anterior debe llevarse a cabo dentro de un marco donde se alcancen los objetivos organizacionales. Para esto es de suma importancia contar con un propósito común lo que a su vez requiere una persistente coordinación en el tiempo.

Para concluir, los conceptos y teorías deben ser desarrollados de manera conjunta e integral. Es importante dimensionar que el ser humano requiere del trabajo en equipo para la consecución de metas y objetivos, a nivel laboral y personal. Depende de su capacidad de relacionarse, de las habilidades de apoyo y colaboración que también pueda brindar a los

otros. Encontrando un balance entre los aspectos positivos y negativos que tiene éste para aportar en el clima, y a su vez en las áreas de Talento Humano y las relaciones humanas. Algunos aspectos que se distinguen son el liderazgo, la comunicación asertiva y la cultura, que se fomentan en cada una de las organizaciones, traduciéndose a la vez en compromiso y productividad, por parte de los colaboradores. Cabe resaltar que otro aspecto clave en la investigación, es el papel preponderante de los departamentos de gestión humana en las organizaciones, y la preparación que requieren los profesionales de dichas áreas para asumir el nuevo rol de ser socio estratégico y gestor del cambio organizacional, que a su vez puede suplir necesidades, siendo un factor importante para el capital de la compañía y la productividad.

### **Marco Legal**

Como referentes legales revisados y que son parte de la normatividad vigente se toman la Constitución Política De Colombia, expedida por la Presidencia de la República, que en su artículo 25 establece, “El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas”, por lo tanto, se busca la persona sienta su puesto de trabajo ayuda a suplir sus necesidades físicas, económicas y emocionales.

Igualmente, y específicamente en el tema de organizaciones se tendrá en cuenta la Ley 9 de 1979, expedida por el congreso de la república, la cual en el capítulo III, resalta las prácticas de salud ocupacional, y el bienestar de los trabajadores buscando la protección de la salubridad de los mismos. Lo anterior partiendo de la premisa que la salud de los trabajadores es importante para el desarrollo social y económico del país. Y como se expone en el artículo 82 estas disposiciones,

son aplicables en todo lugar de trabajo y a toda clase de trabajo, cualquiera que sea la forma jurídica de su organización o prestación, regulan las

acciones destinadas a promover y proteger la salud de las personas. Todos los empleadores, contratistas y trabajadores.

Otro referente normativo que sirve para base del trabajo es la Ley 1164 de 2007, por la cual se dictan disposiciones en materia del Talento Humano en Salud. La cual tiene como objetivo principal “las disposiciones relacionadas con los procesos de planeación, formación, vigilancia y control del ejercicio, desempeño y ética del Talento Humano del área de la salud mediante la articulación de los diferentes actores que intervienen en estos procesos”. Entendiéndose por Talento Humano en Salud todo el personal que interviene en la promoción, educación, información de la salud, prevención, diagnóstico, tratamiento, rehabilitación y paliación de la enfermedad de todos los habitantes del territorio nacional dentro de la estructura organizacional de la prestación de los servicios de salud.

Dando continuidad a la normatividad se tomó el Decreto 1072 de 2015, el cual facilita e implementa el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, asegurando el cumplimiento de las normas mínimas por parte del contratante, para la protección integral de los trabajadores. Teniendo como ventaja la mejora del ambiente de trabajo, el bienestar y la calidad de vida laboral, la disminución de las tasas de ausentismo por enfermedad, la reducción de las tasas de accidentalidad y mortalidad por accidentes de trabajo en Colombia y el aumento de la productividad.

También se tendrá como referencia el Código sustantivo del trabajo, como eje de relaciones entre empleado y trabajadores, el derecho al trabajo viendo las necesidades desde lo colectivo a lo particular, las libertades, la protección, la validez y los efectos que los temas relacionados con el quehacer influyen dentro de la organización y el mismo trabajador.

Para culminar con los referentes legales se tendrá en cuenta el reglamento interno de trabajo con el cual cuenta la IPS Sanitas y en el cual se describe de manera detallada todo lo

referente a las disposiciones sometidas tanto a nivel de la empresa, así como en todos sus trabajadores.

Es importante mencionar que la revisión de la normatividad realizada brinda la base legal y los aspectos fundamentales para la debida estructuración e implementación de este proyecto, ya que reglamentan de manera específica los campos a trabajar dentro del clima organizacional, teniendo en cuenta el talento humano y los sistema de seguridad y salud en el trabajo como pilares importante en la investigación, donde se realizó la aplicación del mismo para asegurar el cumplimiento y gestión de un mejor clima organizacional que finalmente logren la satisfacción de los trabajadores.

## **Aspectos Metodológicos**

### **Tipo De Investigación**

La investigación realizada en el Centro Médico Calle 80, describe aspectos relevantes que hacen parte del desarrollo del proyecto. Teniendo en cuenta las bases metodológicas de diseño de la investigación, población, Muestra y los instrumentos para recolección de datos, presenta un enfoque cualitativo con alcance descriptivo bajo un diseño no experimental de corte transversal. Debido a que busca comprender situaciones específicas en un ambiente real, mediante un análisis de los resultados de la batería aplicada, a través del cual se identifica los aspectos de mejora. A partir de estos aspectos se propone optimizar el clima laboral en los empleados del centro médico.

### **Población y Muestra**

La población objeto de este estudio son el personal asistencial y administrativo del centro médico calle 80 de la EPS Sanitas, se tendrán en cuenta con un total de 100 personas a las cuales se les aplicará el instrumento de medición, siendo la población y muestra la misma.

### **Plan De Recolección De Datos.**

El proceso de recolección de la información se desarrolló mediante una encuesta basada en la escala de Likert, fue desarrollada por el grupo investigador teniendo como puntos de referencia los resultados de baterías aplicadas por otros grupos investigadores con el mismo referente temático. Así mismo se partió de los interrogantes y resultados obtenidos por el

grupo sanitas en la batería de diagnóstico de factores psicosociales. (Anexo A, instrumento inicial).

Este instrumento se sometió a prueba piloto para determinar su validez y confiabilidad. En este ensayo participaron 15 personas con perfiles similares a los de la población real. El grupo investigador considera que este número es representativo y permitió realizar los ajustes pertinentes al instrumento. Los cambios más importantes tuvieron que ver con el número de preguntas que se disminuyen de 15 a 10, se fusionaron algunos interrogantes y se ajustaron en cuanto a redacción para hacerlos más entendibles. (ver anexo B instrumento final con ajustes luego de prueba piloto). Es importante resaltar que la prueba piloto se realizó en escenarios y perfiles de trabajo similares al de la presente investigación.

El instrumento final (Anexo B), se envió por correo electrónico al total de la población del centro médico, y se elaboró en la herramienta google forms.

A continuación, se refleja la Ficha técnica de la encuesta desarrollada en el centro médico Sanitas calle 80.

**Tabla 1. Ficha Técnica.**

<b>Objetivo de la Encuesta</b>	Identificar la viabilidad de la herramienta bajo el modelo de prueba piloto determinando si las orientaciones de las preguntas son claras, de acuerdo a la perspectiva que personas externas al medio real de aplicación y a las personas foco de la encuesta y a su vez si los resultados que arroja contribuyen a la investigación propuesta en el proyecto.
<b>Población</b>	La encuesta fue enfocada a los colaboradores que pertenecen a diferentes cargos del Centro Médico
<b>Tamaño de la muestra</b>	Los 100 colaboradores, teniendo una tasa de respuestas del 100%.
<b>Técnica de Recolección</b>	Cuestionario electrónico en Google forms.
<b>Fecha de Recolección</b>	22 – 23 – 24 – 25 de marzo del 2020
<b>Preguntas</b>	Se toman las cinco (5) dimensiones de más baja calificación y a cada una se le elaboran dos (2) preguntas, para un total de 10 interrogantes. Estas preguntas son de tipo cerrada, con opción múltiple de respuesta de 5 distractores en donde la calificación estaba dada entre las dimensiones de siempre siendo la más alta hasta nunca siendo la menor calificación, y se tiene en cuenta la escala de likert para la medición de la prueba.
<b>Diseño y Realización</b>	La encuesta fue diseñada y realizada por integrantes del equipo del proyecto de investigación, estudiantes de la especialización de gerencia de calidad en salud de la universidad colegio mayor de Cundinamarca con el objetivo de conocer la viabilidad de la herramienta.

Fuente: Elaboración propia.

## Desarrollo de la propuesta

### **Objetivo 1. Análisis de los resultados del informe de servicio aplicado por la organización sanitas.**

Sanitas como organización de prestación de servicios de salud y bienestar a nivel mundial, en el año 2019, llevó a cabo un diagnóstico de clima organizacional de la compañía a nivel Bogotá, en donde se visualizó el diagnóstico de la situación actual en sus centros médicos. Es de aquí en donde nace la propuesta del presente trabajo de investigación, tomando y analizando a profundidad los resultados en este instrumento; teniendo como base de partida la situación propiamente en el centro médico Sanitas calle 80.

Mediante la encuesta previamente realizada en la compañía en el año 2019, la descripción de resultados que se obtuvo a partir de este instrumento, se generó mediante una serie de interrogantes, en donde los colaboradores dieron a conocer sus opiniones, creencias e ideas, para comprender y aclarar los objetivos de desempeño que presenta la compañía, los cuales van enfocados en la experiencia laboral; realizando comparación con los diferenciadores de los mejores empleadores (Agilidad - líder comprometido – enfoque en el talento) y fundamentados en las necesidades básicas del trabajo.

El método aplicado permitió de manera sencilla priorizar las acciones, basados en la importancia, efectividad y probabilidad de movimiento. Obteniendo la puntuación general de compromiso de los empleados del centro médico calle 80 en comparación de Colombia, Latinoamérica y el resultado global de la compañía.

Las dimensiones evaluadas en este modelo fueron:

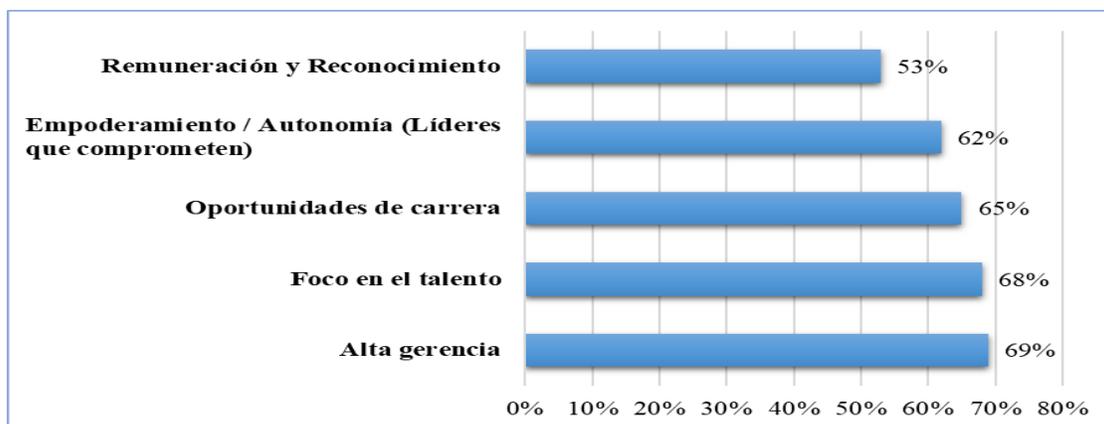
**Tabla 2. Resultado de las dimensiones evaluadas por Sanitas**

Dimensión	Resultado obtenido en porcentaje
Diversidad e inclusión	95%
Gestión del desempeño	95%
Marca	90%
Compromiso	89%
Tareas diarias	85%
Colaboración	83%
Toma de decisiones	80%
Foco en el cliente	78%
Atracción y retención	78%
Equilibrio trabajo/ vida personal	76%
Efectividad de supervisión /Dirección	74%
Procesos e infraestructura	73%
Agilidad	72%
Alta gerencia	69%
Foco en el talento	68%
Oportunidades de carrera	65%
Empoderamiento / Autonomía (líderes que comprometen)	62%
Remuneración y Reconocimiento	53%

Fuente: Elaboración propia, modificado de Batería de diagnóstico factores psicosociales. Centro médico calle 80. organización Sanitas 2019.

En el desarrollo del presente documento, se enfocará en las cinco (5) dimensiones con calificación porcentual inferior, o que su resultado está por debajo del 70% de satisfacción entre los empleados.

Gráfica 1. Dimensiones menor calificación



Fuente: Elaboración propia, modificado de Batería de diagnóstico factores psicosociales. Centro médico calle 80. organización Sanitas 2019.

De acuerdo con los resultados que se evidencian, en la dimensión de Alta gerencia en la cual se ven representados aquellos cargos que están ocupados por Gerentes, vicepresidentes, presidentes y CEO (Chief Executive Officer o Director Ejecutivo), en la cual alcanzó un 69% de inconformidad entre los colaboradores, reflejando que hay poca interacción con los superiores, espacios poco cálidos y trato aislado de los superiores hacia los trabajadores.

Para la dimensión Foco en el talento, entendida como la capacidad de conocimientos y capacidades individuales que tiene el recurso contratado por la compañía, se evidencia un 68% de inconformidad entre los colaboradores. El reconocimiento de habilidades basados en la experticia que posee cada empleado es mínimo y por esta razón esto puede impactar en el cumplimiento de indicadores y de objetivos.

En la dimensión de Oportunidad de carrera se refleja la continuidad, fluidez, crecimiento o evolución de los cargos requeridos en la compañía para su ampliación y crecimiento tanto personal, como laboral, enfocado en el plan estratégico, se encuentra en un 65% de

inconformidad entre los colaboradores, lo que indica que hay un espacio limitado de crecimiento en la organización.

Continuando con la dimensión de Empoderamiento y autonomía, concebida como la capacidad de ejecutar la actividad con calidad y resultado sin la necesidad de una supervisión constante, si no por el contrario con autonomía y una revisión final a la tarea asignada. Alcanzó un 62% de no satisfacción, lo que se evidencia que los colaboradores no están comprometidos para desarrollar las actividades con calidad requiriendo una supervisión constante.

Como última dimensión, Remuneración y el reconocimiento, enfoca la herramienta al logro obtenido por el trabajador, se evidencia un 53% de inconformidad entre los colaboradores siendo una de las más bajas calificaciones, en donde se puede visualizar no existe motivación y reconocimiento del trabajo realizado por los empleados.

Finalmente se puede observar que la compañía buscaba con la aplicación de este instrumento, evidenciar las posibles falencias en los criterios contemplados en las dimensiones y mitigarlos teniendo en cuenta los resultados obtenidos, generando un plan de mejoramiento propuesto para cada respuesta de bajo porcentaje, lo que lleva consigo buscar una mejora en los procesos y por ende el empoderamiento de los colaboradores hacia el centro médico y la organización, llevando la participación permanente de los Directivos en las diferentes actividades que permita la colaboración, integración, satisfacción, generando de esta forma estrategias de trabajo efectivas y mejor clima organizacional. Teniendo claridad que cuando un integrante del equipo siente que sus aportes son valorados y que su contribución apoya a la consecución de los objetivos, su nivel de satisfacción incrementa, así como su motivación personal y su desempeño, comprometiéndose de modo significativo con la gestión que debe realizar además de fortalecer su sentido de identidad y pertenencia con el equipo de trabajo y la organización.

A partir de los análisis desarrollados y de mayor relevancia según los resultados obtenidos en el instrumento inicial, se dará alcance a las cinco dimensiones con porcentaje

más bajo dando una mayor profundidad investigativa que permita la obtención y actualización de datos a través de instrumentos y focalización de la información centrada en estas áreas.

## **Objetivo 2. Aplicación instrumento medición análisis de clima organizacional.**

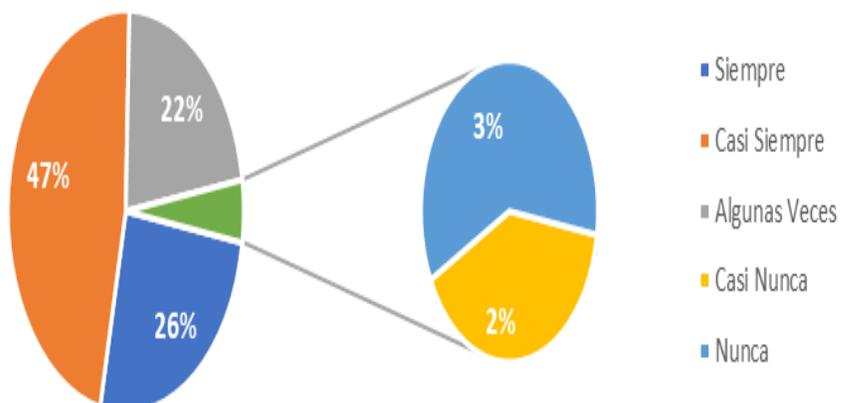
Como se venía desarrollando la investigación y a partir de la información inicial, se parte de estos resultados, para la creación y aplicación de un nuevo instrumento de medición para el análisis del clima organizacional a través de una encuesta (Anexo B), mediante la cual se pretende conocer más a fondo las no conformidades y puntos de vista de los colaboradores, apuntando de manera exacta a las cinco dimensiones que no superaron el 70% de manera inicial.

La encuesta se destina al total de trabajadores asistenciales y administrativos del centro médico sanitas calles 80, arrojando los siguientes resultados en su aplicación:

### **Dimensión: Foco en el talento**

Busca, gestionar el Desempeño del Talento de la compañía como estrategia para generar valor y alcanzar los objetivos de la organización. Promoviendo un Clima Organizacional que facilite la productividad y el desarrollo integral de los colaboradores. Basados en la experiencia adquirida en el transcurso de su crecimiento laboral en la compañía.

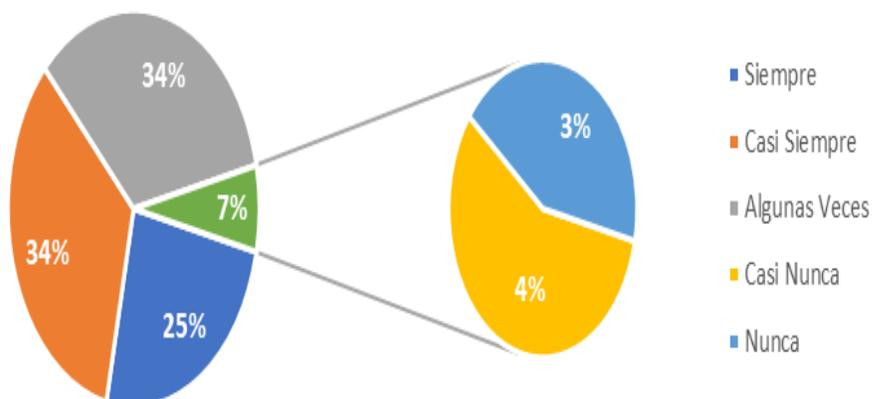
Gráfica 2. *Potencialización de las habilidades, el talento y las competencias.*



Fuente: elaboración propia, análisis encuesta clima laboral (Anexo B).

El 73% los colaboradores refieren que casi siempre y siempre son considerados parte importante para la compañía, y son tenidas en cuenta sus capacidades competitivas. Mientras la oportunidad de mejora es del 27%. Los entrevistados expresan no son tenidos en cuenta como recurso potencial para la empresa.

Gráfica 3. *Inversión en el talento de los colaboradores.*



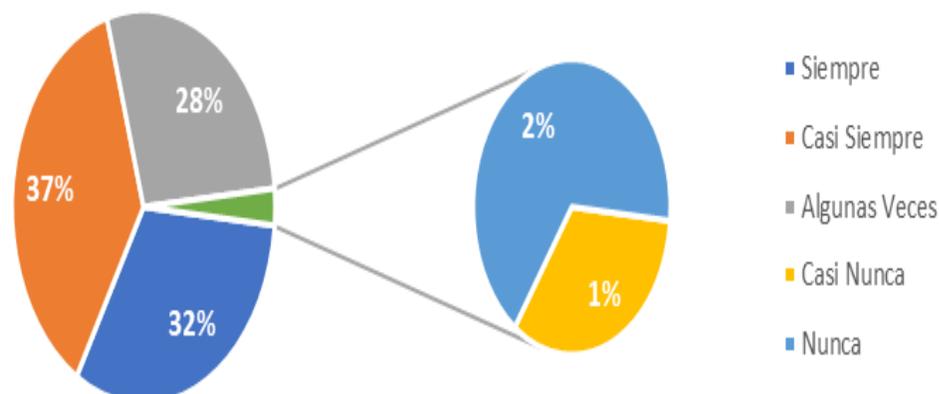
Fuente: elaboración propia, análisis encuesta clima laboral (Anexo B).

El 59% de los entrevistados consideran casi siempre y siempre la compañía invierte en su talento. Por otro lado, se encuentra un 41% de oportunidad de mejora. Los interrogados no consideran que se realice inversión en su talento, lo cual genera desmotivación y falta de compromiso.

### **Dimensión: Oportunidades de carrera**

Dentro de las motivaciones de los colaboradores, está la promoción laboral. Para ellos es importante que la compañía genere oportunidades de desarrollo como factor importante del recurso humano. Generando valor y fidelización del talento, lo que propicia el trabajador afiance su cultura de aprendizaje, ya que este es responsable de su propio crecimiento y de fortalecer sus competencias para acceder a cargos de mayor jerarquía.

*Gráfica 4. Ampliación de los conocimientos en pro del desarrollo y crecimiento.*

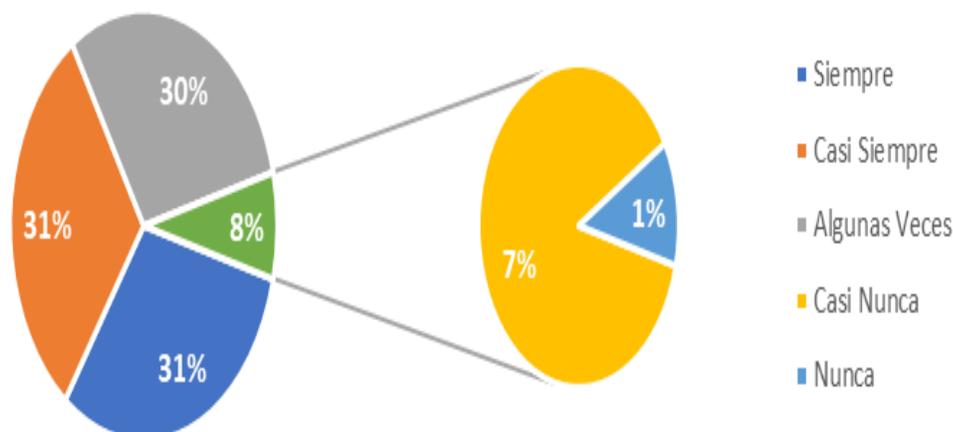


Fuente: elaboración propia, análisis encuesta clima laboral (Anexo B).

En esta pregunta, el 69% de los sondeados, consideran la compañía casi siempre o siempre se preocupa por su aprendizaje y crecimiento. Se obtiene un 31% de posibilidad

por mejorar, en donde los encuestados ven estas oportunidades de desarrollo y crecimiento son limitadas.

*Gráfica 5. oportunidades de ascenso y promoción.*



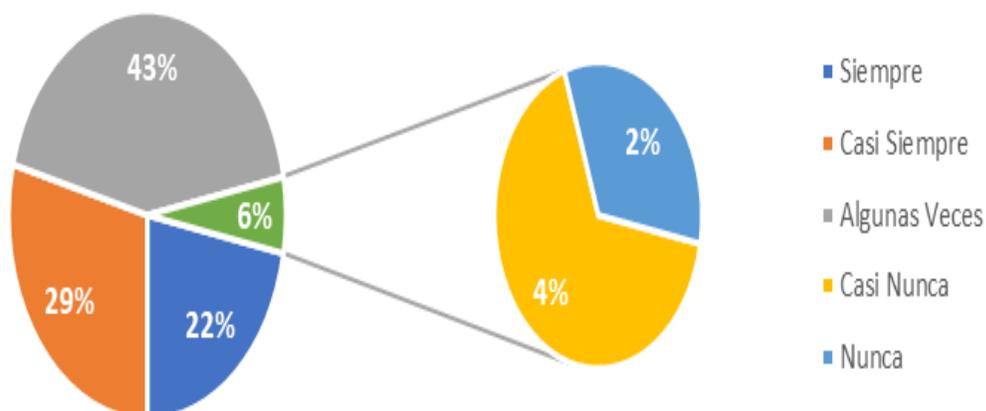
Fuente: elaboración propia, análisis encuesta clima laboral (Anexo B).

El 62% la población consultada, considera las oportunidades de ascenso dentro de la compañía son acordes. Mientras el 38% restante, se encuentra entre las oportunidades de mejora. Se puede divisar el crecimiento dentro de la compañía es limitado, si bien se brindan opciones, no cumplen con las expectativas o necesidades de estos colaboradores.

### **Dimensión: Empoderamiento y autonomía**

Dentro de la gestión empresarial, se busca que los líderes sobresalgan en los equipos de trabajo, generando el éxito a través del empoderamiento, para el cumplimiento de metas y objetivos. Que permita generar el compromiso en los colaboradores potencializando capacidades y adquisición de conocimientos.

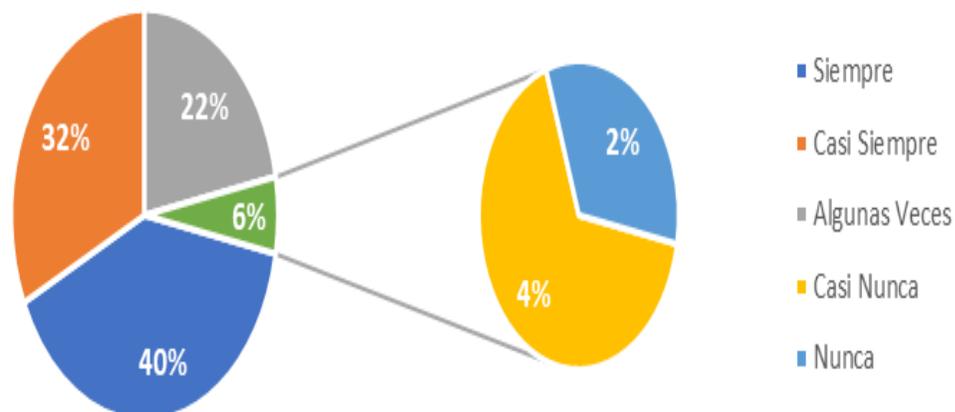
**Gráfica 6. Influencia y participación de las ideas y propuestas.**



Fuente: elaboración propia, análisis encuesta clima laboral (Anexo B).

El 51% de la población consultada, considera sus aportes son tenidos en cuenta para el desarrollo de la organización. La posibilidad de mejora en este interrogante se encuentra en un 49%. Los encuestados opinan sus aportes y opiniones, no son tenidos en cuenta para el desarrollo de los objetivos de la compañía.

**Gráfica 7. Buen líder, que empodera y da oportunidades de crecimiento.**



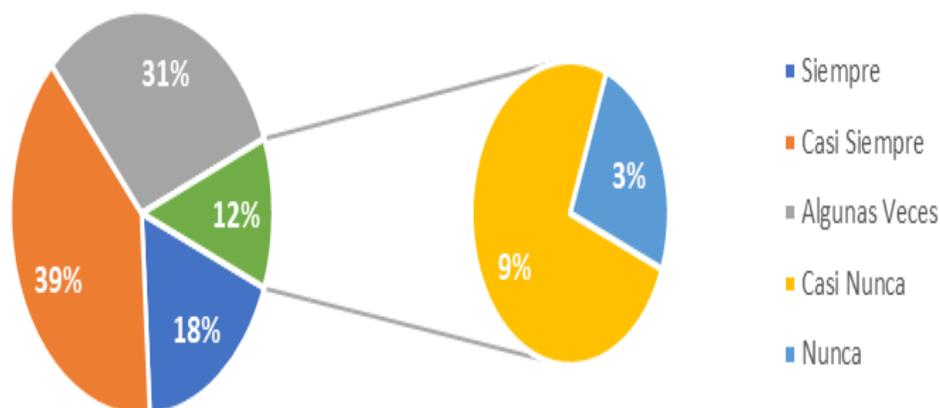
Fuente: elaboración propia, análisis encuesta clima laboral (Anexo B).

En este interrogante el 72% de la población afirman contar con un buen líder. Sin embargo, hay una opción de mejora del 28%. Este grupo de encuestados considera, no cuentan con un buen líder que los empodere y dirija al logro de los objetivos, lo que a su vez retrasa su crecimiento y oportunidades dentro del centro médico.

### **Dimensión: Reconocimiento**

La falta de reconocimiento, es uno de los factores que afecta el nivel motivacional de los trabajadores. Lo que a su vez ocasiona disminución de la productividad y dificultades en la relación jefe- subordinado, llegando en algunos casos al abandono del puesto de trabajo. Es importante ofrecer estímulos positivos, que provocan satisfacción en los trabajadores y a su vez optimicen su desempeño laboral.

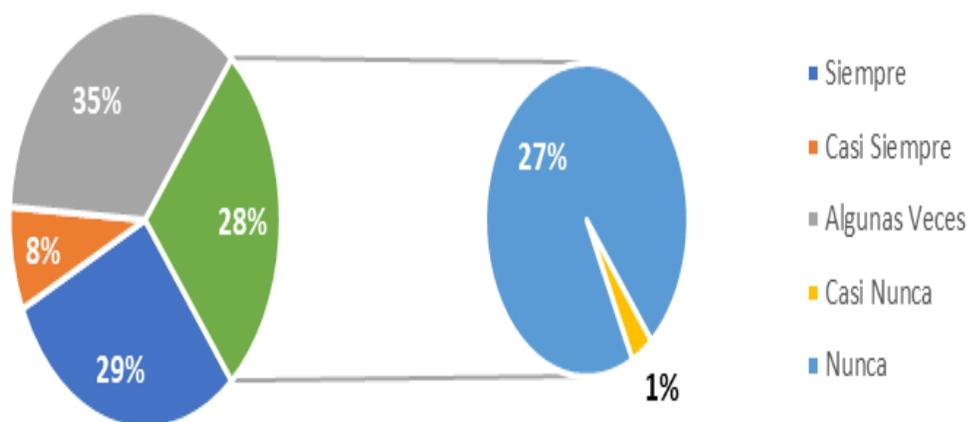
*Gráfica 8. Reconocimiento en la organización.*



Fuente: elaboración propia, análisis encuesta clima laboral (Anexo B).

El 57% de los consultados, sienten hay un reconocimiento por parte de la organización, mientras la oportunidad de mejora se encuentra en un 43%, reflejando no hay reconocimiento en la compañía frente a las actividades que ejecutan como empleados, lo cual contribuye de manera negativa con el compromiso por parte del recurso humano.

Gráfica 9. *Trato justo en reconocimiento a su labor.*



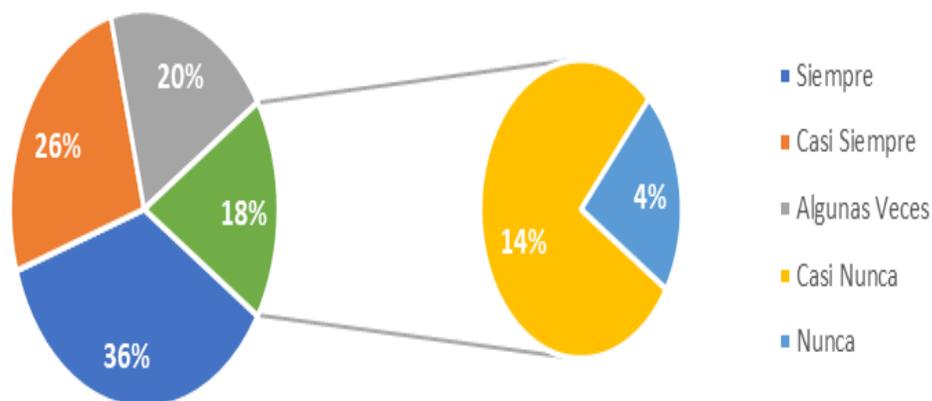
Fuente: elaboración propia, análisis encuesta clima laboral (Anexo B).

El 37% de los sondeados, considera son reconocidos por su entorno laboral. El 63% restante de los encuestados sienten no son reconocidos por el entorno laboral lo cual genera desmotivación, baja productividad y deserción laboral.

### **Dimensión: Alta gerencia**

Las estrategias y experiencias exitosas en la compañía parten de una comunicación asertiva entre las diferentes jerarquías de la organización, encabezada por los gerentes, siendo un eje fundamental de entendimiento. Que impulse a un clima laboral sobresaliente y una productividad creciente, en pro del ascenso de la compañía.

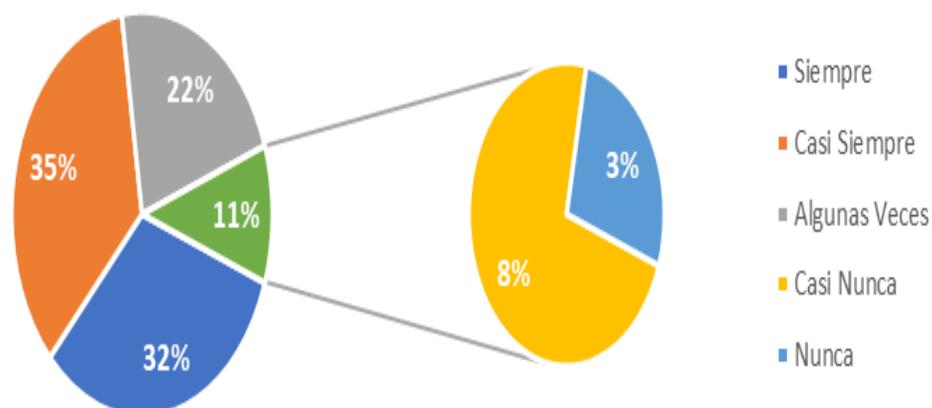
Gráfica 10. *Comunicación asertiva con los superiores.*



Fuente: elaboración propia, análisis encuesta clima laboral (Anexo B).

El 62% de los colaboradores tiene una percepción favorable en lo que respecta a la comunicación con su superior. Mientras el 38% restante, de los encuestados expresan la comunicación con los altos cargos jerárquicos no es asertiva y oportuna, en algunos casos siendo casi nula.

Gráfica 11. *Información oportuna por los superiores.*



Fuente: elaboración propia, análisis encuesta clima laboral (Anexo B).

El 67% de los trabajadores sienten una percepción favorable. La oportunidad de mejora está en el 33%, estos encuestados reflejan que la comunicación con los altos mandos no es del todo oportuna o veraz, lo cual minimiza la confianza entre los colaboradores de la organización.

De acuerdo a los resultados obtenidos a través del instrumento aplicado, se realiza una comparación entre las dimensiones en la cual se evidencia, que los mayores niveles de insatisfacción se centran en: Dimensión de reconocimiento con el 63%, en donde los trabajadores sienten no se les realiza un reconocimiento positivo por sus labores desarrolladas. En la Dimensión de empoderamiento y autonomía en donde el 49% del personal dice no ser tenido en cuenta en sus ideas o propuestas. De nuevo el reconocimiento con el 44%, en donde los encuestados sienten no son reconocidos por su trabajo. Y por último se tiene el Foco de Talento con un 41% de percepción entre los colaboradores considerando que no se realiza inversión en su talento, teniendo en cuenta sus niveles de experticia, habilidad y conocimiento.

### **Objetivo 3. Propuesta Plan de mejora**

Basados en los aspectos anteriormente abordados, a continuación, se formula de manera detallada una propuesta de plan de mejora, la cual se presentará a la organización Sanitas centro médico calle 80. Para reforzar aquellos aspectos que aún están presentando una baja aceptación y percepción por parte los colaboradores y que de manera directa pueden estar afectando el desarrollo del clima laboral de la sede.

Para el desarrollo de estas propuestas se tendrá en cuenta el ciclo de mejoramiento:

**Ilustración 1. Ciclo de mejora**

Fuente: Elaboración propia, modificado de Manual de Acreditación Ambulatorio y hospitalario Versión 3.1 de 2018

### **Priorización**

Teniendo en cuenta los resultados arrojados, en la encuesta realizada en el centro médico calle 80, se abordarán cada uno de los resultados obtenidos, dando un alcance total de oportunidades de mejora. Este abordaje se realizará bajo una matriz de priorización, se abordarán en primera instancia los resultados de mayor inconformidad, para luego ir dando alcance a las que las presiden en resultado, teniendo un desarrollo periódico. Se intervendrán en el orden mostrado en la siguiente tabla:

Tabla 3. Priorización.

DIMENSIÓN	INTERROGANTE NÚMERO	PORCENTAJE OBTENIDO DE OPORTUNIDAD DE MEJORA	INTERVENCIÓN
Reconocimiento	#08	63%	Corto plazo a 6 meses
Empoderamiento y autonomía	#05	49%	Corto plazo a 6 meses
Reconocimiento	#07	44%	Corto plazo a 6 meses
Foco en el talento	#02	41%	Corto plazo a 6 meses
Oportunidad de carrera	#04	38%	Mediano plazo 13 meses
Alta gerencia	#09	38%	Mediano plazo 13 meses
Alta gerencia	#10	33%	Mediano plazo 13 meses
Oportunidad de carrera	#03	31%	Largo plazo 18 a 24 meses
Empoderamiento y autonomía	#06	28%	Largo plazo 18 a 24 meses
Foco en el talento	#01	27%	Largo plazo 18 a 24 meses

Fuente: Elaboración propia.

### **Población objetivo**

La presente propuesta se dirige a los colaboradores asistenciales y administrativos del centro médico calle 80, a quienes se les aplicó la encuesta de clima laboral.

### **Propuestas de mejora**

A continuación, se describen de manera detallada la ejecución de cada una de las propuestas de mejora que se evidencian en la siguiente matriz:

## Matriz de propuestas plan de mejora

Tabla 4. Primera parte. Propuestas de mejora

PROPUESTAS DE MEJORA CENTRO MÉDICO CALLE 80									
DESARROLLO DE PLANES DE MEJORA									
Preguntas de la Encuesta	ESTÁNDAR DE CALIDAD ESPERADA	OPORTUNIDAD DE MEJORA	CRITERIOS	CALIFICACIÓN CUALITATIVA			Escala de Priorización Oportunidad mejora actual	CICLO PHVA	INDICADORES
				ACCIONES DE MEJORAMIENTO	BARRERAS DE MEJORAMIENTO	RESPONSABLE			
¿Los empleados reciben un trato justo en reconocimiento a su labor de parte de los compañeros y jefes?	Estándar de Gerencia	Fortalecer la participación de los colaboradores a través de los procesos en la toma de la decisión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ambiente de trabajo y sus responsabilidades</li> <li>Expectativas del desempeño.</li> </ul>	Incentivar el reconocimiento y exaltar la cooperación a través de medios formales	Oportunidades no equitativas en todo el equipo de trabajo	* Área de bienestar. * Jefes * Coordinadores * Jefes	63%	<p><b>Planear:</b> Programar reuniones con los colaboradores cada tres meses del centro médico.</p> <p><b>Hacer:</b> implementar sesiones virtuales o presenciales en las cuales se den a conocer los diferentes proyectos a implementar en el centro médico.</p> <p><b>Verificar:</b> Realizar evaluaciones post reunión para análisis de impacto de las sesiones.</p> <p><b>Actuar:</b> Tomar acciones para aplicar y mejorar continuamente el desempeño de los procesos teniendo en cuenta la participación de los colaboradores del centro médico y los resultados de las pruebas post capacitación.</p>	$\frac{\# \text{ personas reconocidas en periodo de análisis}}{\# \text{ de personal total, área}} \times 100$

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de encuesta clima laboral

Tabla 5. Segunda parte. Propuestas de mejora

PROPUESTAS DE MEJORA CENTRO MÉDICO CALLE 80									
DESARROLLO DE PLANES DE MEJORA									
Preguntas de la Encuesta	ESTÁNDAR DE CALIDAD ESPERADA	OPORTUNIDAD DE MEJORA	CRITERIOS	CALIFICACIÓN CUALITATIVA			Escala de Priorización Oportunidad mejora actual	CICLO PHVA	INDICADORES
				ACCIONES DE MEJORAMIENTO	BARRERAS DE MEJORAMIENTO	RESPONSABLE			
¿Considera que tiene influencia y participación, que sus ideas y propuestas son tomadas en cuenta en las decisiones relacionadas con el trabajo?	Estándar Gerencia en el Talento Humano	Fortalecer el trabajo colaborativo que permita la expresión de ideas, creando líderes autónomos en sus responsabilidades.	* Falta de confianza *No escucha activa hacia los miembros del equipo *sobrevalorar las ideas	Afianzar la efectividad colaborativa que permitan una participación activa, y responsable mediante el manejo de las diferentes opiniones	No hay comunicación asertiva entre jefe y empleado, lo que limita las ideas y propuestas no se den.	* Recursos Humanos. * Jefes * Coordinadores	49%	<p><b>Planear:</b> Diseñar un sistema de trabajo colaborativo, en donde todos los empleados comparten sus conocimientos y están a disposición de lo que necesiten los demás.</p> <p><b>Hacer:</b> Realizar sesiones trimestrales de trabajo colaborativo en las cuales se dé participación e influencia al personal del centro médico.</p> <p><b>Verificar:</b> Revisar los resultados del trabajo colaborativo para encontrar oportunidades de crecimiento y participación.</p> <p><b>Actuar:</b> Reconocer a los colaboradores con mayor participación e iniciativa a través de cuadros de honor a partir de los resultados obtenidos.</p>	$\frac{\# \text{ activadas de trabajo colaborativo}}{100 \# \text{ total actividades programados en el periodo}} \times$

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de encuesta clima laboral

Tabla 6. Tercera parte. Propuestas de mejora

PROPUESTAS DE MEJORA CENTRO MÉDICO CALLE 80									
DESARROLLO DE PLANES DE MEJORA									
Preguntas de la Encuesta	ESTÁNDAR DE CALIDAD ESPERADA	OPORTUNIDAD DE MEJORA	CRITERIOS	CALIFICACIÓN CUALITATIVA			Escala de Priorización Oportunidad mejora actual	CICLO PHVA	INDICADORES
				ACCIONES DE MEJORAMIENTO	BARRERAS DE MEJORAMIENTO	RESPONSABLE			
¿Existe reconocimiento en la organización frente a las actividades realizadas por los empleados?	Estándar Gerencia en el Talento Humano	Brindar espacios acordes donde los colaboradores reciban retroalimentación y reconocimiento	* Logros Obtenidos * Actividades Realizadas * Congratulaciones del desempeño del proceso	Conformar comités en la unidad como un espacio de participación, reconocimiento y motivación de los colaboradores	* No cultura de reconocimiento * Asignación de Tiempos * Los colaboradores tienen nula participación en los comités	* Recursos Humanos. * Jefes * Coordinadores	44%	<p><b>Planear:</b> Programar reuniones internas con los colaboradores para dar alcance a las fortalezas y oportunidades de mejora.</p> <p><b>Hacer:</b> Bloquear mensual de una (1) hora para la actividad.</p> <p><b>Verificar:</b> Registros de los alcances en la plataforma de bienestar.</p> <p><b>Actuar:</b> Realizar análisis de los resultados de los indicadores de seguimiento a las Oportunidades de Mejora.</p>	# de personas que participan en los comités  x 100 personal total que se invita a los comités

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de encuesta clima laboral

Tabla 7. Cuarta parte. Propuestas de mejora

PROPUESTAS DE MEJORA CENTRO MÉDICO CALLE 80									
DESARROLLO DE PLANES DE MEJORA									
Preguntas de la Encuesta	ESTÁNDAR DE CALIDAD ESPERADA	OPORTUNIDAD DE MEJORA	CRITERIOS	CALIFICACIÓN CUALITATIVA			Escala de Priorización Oportunidad mejora actual	CICLO PHVA	INDICADORES
				ACCIONES DE MEJORAMIENTO	BARRERAS DE MEJORAMIENTO	RESPONSABLE			
¿La organización invierte en el talento de los colaboradores?	Estándar de Gerencia	Identificar los diferentes espacios y mecanismos de aprendizaje de acuerdo al área desempeño, que permita el crecimiento intelectual.	* Nivel Educativo * Capacidad de Aprendizaje * Disposición	Generar convenios con entidades educativas. Incluir cursos fáciles y didácticos en la plataforma de aula virtual de la compañía	* Limitación de acceso a los cursos. * Limitación de ayudas tecnológicas * Falta de compromiso y oportunidades por parte de la compañía	* Recursos Humanos. * Jefes * Coordinadores	41%	<p><b>Planear:</b> Diseñar un entorno virtual de aprendizaje en la plataforma del aula virtual, con actividades de bienestar y capacitación, en temas de interés para los colaboradores.</p> <p><b>Hacer:</b> Aplicar encuesta de sondeo que temas a consideración se deben incluir en los medios expuestos.</p> <p><b>Verificar:</b> Analizar los resultados que arroje la encuesta y la viabilidad.</p> <p><b>Actuar:</b> Promover la excursión de los medios de aprendizaje a partir de los resultados de obtenidos.</p>	Personal con apoyo de aprendizaje Semestre _____ x 100 personal total sede

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de encuesta clima laboral

Tabla 8. Quinta parte. Propuestas de mejora

PROPUESTAS DE MEJORA CENTRO MÉDICO CALLE 80									
DESARROLLO DE PLANES DE MEJORA									
Preguntas de la Encuesta	ESTÁNDAR DE CALIDAD ESPERADA	OPORTUNIDAD DE MEJORA	CRITERIOS	CALIFICACIÓN CUALITATIVA			Escala de Priorización Oportunidad mejora actual	CICLO PHVA	INDICADORES
				ACCIONES DE MEJORAMIENTO	BARRERAS DE MEJORAMIENTO	RESPONSABLE			
¿La organización ofrece oportunidades de ascenso para que los colaboradores puedan ser promovidos?	Estándar Gerencia en el Talento Humano	Fortalecer las oportunidades de crecimiento dentro de la compañía	* Estudios * Conocimientos * Trayectoria * Experiencia	Formar los colaboradores para cubrir las vacantes de sus superiores inmediatos y/o perfiles afines reducir los tiempos de postulación entre convocatorias	La sede no cuenta con un número amplio de puestos de trabajo por lo que la oportunidad de ascenso es tardía	* Recursos Humanos. * Jefes * Coordinadores	38%	<p><b>Planear:</b> Trazar cronograma de auditorías asistidas de las funciones de cargo inmediatamente superior.</p> <p><b>Hacer:</b> Efectuar seguimientos de los avances de los conocimientos adquiridos.</p> <p><b>Verificar:</b> Realizar auditoria de los conocimientos adquiridos de las actividades realizadas por el colaborador.</p> <p><b>Actuar:</b> Evaluar conocimientos y competencias para hacer el cierre ciclo de aprendizaje</p>	Personal ascendido en el semestre _____ x 100 personal total sede

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de encuesta clima laboral

Tabla 9. Sexta parte. Propuestas de mejora

PROPUESTAS DE MEJORA CENTRO MÉDICO CALLE 80									
DESARROLLO DE PLANES DE MEJORA									
Preguntas de la Encuesta	ESTÁNDAR DE CALIDAD ESPERADA	OPORTUNIDAD DE MEJORA	CRITERIOS	CALIFICACIÓN CUALITATIVA			Escala de Priorización Oportunidad mejora actual	CICLO PHVA	INDICADORES
				ACCIONES DE MEJORAMIENTO	BARRERAS DE MEJORAMIENTO	RESPONSABLE			
¿Logra comunicarse de manera asertiva con la Gerencia o Jefes Superiores?	Estándar de Gerencia	Mejorar el proceso por el cual se busca una comunicación asertiva y eficiente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Comunicación asertiva</li> <li>* Mecanismos de comunicación</li> <li>* Niveles Jerárquicos</li> <li>* Accesibilidad</li> <li>* Confianza</li> </ul>	Realizar reuniones periódicas en donde participen los colaboradores, brindando información de interés y gestión liderada por jefe o gerente	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Deficiencia de espacios que permitan la comunicación con los niveles jerárquicos</li> <li>* Limitación de acceso para llegar a los superiores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Recursos Humanos.</li> <li>* Jefes</li> <li>* Coordinadores</li> </ul>	38%	<p><b>Planear:</b> Implementar comités mensuales para mejorar los temas de no fácil manejo debido a dificultades de comunicación.</p> <p><b>Hacer:</b> Generar estrategias de mejora basadas en la escucha y respeto por la opinión de las partes involucradas.</p> <p><b>Verificar:</b> Seguimiento del del plan de mejora en las estrategias de comunicación</p> <p><b>Actuar:</b> Evidenciar los resultados óptimos de una buena comunicación a través de cambios en el clima laboral.</p>	<p>Estrategias gestionadas en el periodo de análisis _____ x 100</p> <p>Total, de estrategias propuestas</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de encuesta clima laboral

Tabla 10. Séptima parte. Propuestas de mejora

PROPUESTAS DE MEJORA CENTRO MÉDICO CALLE 80									
DESARROLLO DE PLANES DE MEJORA									
OPORTUNIDAD DE MEJORA	CRITERIOS	CALIFICACIÓN CUALITATIVA					Escala de Priorización Oportunidad mejora actual	CICLO PHVA	INDICADORES
		ACCIONES DE MEJORAMIENTO	BARRERAS DE MEJORAMIENTO	RESPONSABLE					
¿La Gerencia o Jefes Superiores brindan información oportuna y veraz a los empleados?	Estándar de Gerencia	Optimizar los tiempos de entrega de la información	Aumentar las practicas con acciones de comunicación	Utilizar canales o medios audiovisuales presentes en la organización para disminuir los tiempos de encuentros e información	Existen dificultades en la comunicación, interpretación y entendimiento de la información	* Jefes *Coordinadores	33%	<p><b>Planear:</b> incentivar el uso de nuevos canales de comunicación que sean más eficientes</p> <p><b>Hacer:</b> Generar comunicación más directa y formal cuando se requiera. <b>Verificar:</b> Estudiar la eficiencia de los canales de la información, a través del uso de los mismos por sondeo.</p> <p><b>Actuar:</b> Promover el uso de los canales a partir de los resultados del sondeo realizados.</p>	Calificación de los canales utilizados a través del sondeo realizado por encuesta
¿La organización permite a los colaboradores ampliar los conocimientos en pro del desarrollo y crecimiento?	Estándar Gerencia en el Talento Humano	Adecuar horarios a los colaboradores en pro de poder asistir a sus cursos de formación	Cumplimiento de la jornada laboral o números de horas contratadas	Buscar estrategias en común acuerdo, que permitan el desarrollo profesional de los colaboradores	limitación en los permisos para asistir a sus cursos de formación	* Bienestar. * Jefes *Coordinadores	31%	<p><b>Planear:</b> Revisar las solicitudes recibidas de permiso de estudio y priorizar de acuerdo al caso, franja horaria y disponibilidad de planta. <b>Hacer:</b> Unificar los criterios de los postulados de acuerdo al cargo y número de solicitudes.</p> <p><b>Verificar:</b> Estudiar las posibilidades según capacidad instalada y disposición de personal <b>Actuar:</b> Adecuar los horarios de los colaboradores según los criterios analizados.</p>	Personal que requiere Apoyo en ajustes de tiempo por formación académica durante el periodo de estudio _____ x 100 personal total centro médico

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de encuesta clima laboral

Tabla 11. Octava parte. Propuestas de mejora

PROPUESTAS DE MEJORA CENTRO MÉDICO CALLE 80									
DESARROLLO DE PLANES DE MEJORA									
OPORTUNIDAD DE MEJORA	CRITERIOS	CALIFICACIÓN CUALITATIVA					Escala de Priorización Oportunidad mejora actual	CICLO PHVA	INDICADORES
		ACCIONES DE MEJORAMIENTO	BARRERAS DE MEJORAMIENTO	RESPONSABLE					
¿Considera que cuenta con un buen líder, que empodera y da oportunidades de crecimiento?	Estándar de Gerencia	Mediante talleres identificar habilidades y ofrecer oportunidades de crecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Escucha activa y asertiva</li> <li>* Empoderamiento</li> <li>* Reconocimiento</li> <li>* Liderazgo</li> <li>* Proactividad</li> <li>* Estrategia</li> </ul>	Definir espacios permanentes para la formación de los colaboradores, teniendo en cuenta sus niveles de competencia profesional	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Inequidad</li> <li>* Preferencias</li> <li>* Limitación de acceso</li> <li>* Comunicación errada</li> <li>* Superiores con deficiencias de liderazgo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Recursos Humanos.</li> <li>* Jefes</li> <li>* Coordinadores</li> </ul>	28%	<p><b>Planear:</b> Proyectar la ejecución de talleres que aporten al crecimiento del nivel educativo en los colaboradores.</p> <p><b>Hacer:</b> Aplicar Seguimiento de los niveles educativos en la plataforma de bienestar.</p> <p><b>Verificar:</b> Realizar evaluación de conocimientos y competencias a los colaboradores, según lo expuesto en la plataforma</p> <p><b>Actuar:</b> Incentivar a los empleados para que utilicen tiempo de formación que les ayudara a crecer dentro del centro médico.</p>	Personal participante talleres _____ x 100 Personal total convocado del centro médico

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de encuesta clima laboral

Tabla 12. Novena parte. Propuestas de mejora

PROPUESTAS DE MEJORA CENTRO MÉDICO CALLE 80									
DESARROLLO DE PLANES DE MEJORA									
OPORTUNIDAD DE MEJORA	CRITERIOS	CALIFICACIÓN CUALITATIVA				Escala de Priorización Oportunidad mejora actual	CICLO PHVA	INDICADORES	
		ACCIONES DE MEJORAMIENTO	BARRERAS DE MEJORAMIENTO	RESPONSABLE					
¿La Organización potencializa las habilidades, el talento y las competencias de los colaboradores?:	Estándar Gerencia en el Talento Humano	Fortalecer mediante capacitación el desarrollo de competencias y habilidades en los colaboradores	* Plan de Capacitación * Disponibilidad de temas en aula virtual * Espacios de Practica * Acompañamiento del área de bienestar	Realizar capacitaciones periódicamente y rotación de los puestos de trabajo (que se puedan) para identificar las habilidades y competencias del personal	* Necesidades del servicio * Falta de colaboración de los jefes inmediatos * No adaptación al cambio * Insuficiencia Tecnológica * Falta de motivación del colaborador * Falta de Interés de los colaboradores	* Bienestar * Jefes * Coordinadores	27%	<p><b>Planear:</b> Proyectar en el cronograma del plan de capacitación los temas de crecimiento para el colaborador.</p> <p><b>Hacer:</b> Seguimiento del cumplimiento del plan de capacitación.</p> <p><b>Verificar:</b> Realizar seguimiento al Cumplimiento de la cobertura del plan de capacitación</p> <p><b>Actuar:</b> Evaluar conocimientos y competencias a los colaboradores que cierren ciclo de aprendizaje.</p>	<p>Total, de capacitaciones realizadas en el periodo _____ x 100</p> <p>Total, de capacitaciones programadas en el periodo</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de encuesta clima laboral

## Costos

Basados en las anteriores propuestas de mejora, se referencian los costos aproximados para el desarrollo de las mismas. En donde se prevé ejecutar este proyecto para el cual es necesario contar con recurso humano y administrativo.

**Tabla 13. Costos**

<b>Costos Aproximados</b>		
<b>Recurso humano / Gastos administrativos</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>SALARIO TOTAL APROX</b>
<b>Psicólogo organizacional</b>	2	5.000.000,00 MES
<b>Coaching empresarial</b>	1	3.000.000,00 MES
<b>Capacitadores</b>	2	5.000.000,00 MES
<b>Gastos administrativos</b>	1	4.000.000,00 MES
	<b>TOTAL</b>	<b>17.000.000,00 MES</b>

Fuente: Elaboración propia.

La propuesta del plan de mejora se plantea, con la finalidad de optimizar el clima organizacional en el interior del centro médico Sanitas calle 80, dando así la oportunidad a los colaboradores de tener un crecimiento integral. También ofrecer a la sede estrategias de cambio y progreso, para convertirse en un eje de referenciación dentro de la organización a nivel Bogotá. Lo anterior, en los aspectos que refieren a, el clima laboral, comunicación asertiva, oportunidad de crecimiento y participación de los colaboradores, en un espacio de armonía laboral y desarrollo común.

## Conclusiones

Aunque para el desarrollo de la presente investigación se tomaron las dimensiones con más bajo porcentaje de la batería realizada por sanitas, se puede dimensionar los porcentajes de no conformidad no fueron tan altos como se esperaba. En la mayoría de los casos (6 de los 10) interrogantes se mantuvieron por debajo del 40% de no conformidad, sólo cuatro (4) superaron este porcentaje de oportunidad de mejora. El clima organizacional a nivel general en el centro médico calle 80 de la EPS Sanitas, no es totalmente satisfactorio por lo que requiere de acciones de mejora.

En lo referente a la dimensión de Reconocimiento se concluye lo siguiente:

Se evidencia que existe inconformidad del 63% y 44% en esta dimensión según los interrogantes abordados en la encuesta, esto se debe a que los colaboradores no se les están reconociendo su actividad laboral que realizan día a día y por ello es necesario crear una cultura del reconocimiento, debido a que es una de las claves para tener compromiso por parte de los colaboradores, mejorar la productividad, impulsar la competitividad y la innovación y lo más importante contar en tu organización con trabajadores más felices.

En lo referente a la dimensión de Empoderamiento y Autonomía se concluye lo siguiente:

En esta se observa que existe inconformidad del 49% y 28%, según los resultados a las preguntas abordadas. Esto se debe a que los colaboradores no cuentan con canales de comunicación que permitan la expresión de ideas e identificar habilidades y ofrecer oportunidades de crecimiento. Por lo cual es necesario otorgar al trabajador estas libertades y de cederle a él la capacidad de decisión sobre determinados asuntos. Esto conlleva a mayores nivel de confianza y creatividad; de modo que su autoestima se ve reforzada y, con ello, también su sensación de éxito profesional.

En lo referente a la dimensión de Foco en el talento se concluye lo siguiente:

En esta se observa que existe inconformidad del 41% y 27%, según las respuestas obtenidas en la encuesta. Esto se debe a que los colaboradores no cuentan espacios y mecanismos de aprendizaje de acuerdo al área desempeño, que permita el crecimiento intelectual, además se encuentra una falta de capacitaciones y escenarios, para lograr el desarrollo de competencias y habilidades en los colaboradores.

Se debe de tener en cuenta las necesidades y requerimientos de los empleados para una adecuada toma de decisiones por ello se debe desarrollar un proceso de capacitación, el cual es clave para el desarrollo y motivación de los empleados, que ya forman parte de la organización, esto con la finalidad de elevar tanto la competitividad y como el talento humano de la empresa.

Es importante que exista un verdadero compromiso por parte de la organización, para implementar aquellas iniciativas que marquen la diferencia basados en los resultados de la encuesta. Que permita a los empleados ver cambios significativos y estos sean de conocimiento general. Cabe destacar que se espera en la ejecución de estas iniciativas estén involucrados activamente los colaboradores, para generar conciencia de que el clima laboral se hace y transforma entre todos.

## Recomendaciones

Al culminar la investigación se considera oportuno emitir las siguientes sugerencias al centro médico Sanitas calle 80:

Es importante el centro médico pueda desarrollar y ejecutar el plan de acciones de mejora, con el fin de aumentar los niveles de satisfacción entre los colaboradores, a través del desarrollo de las propuestas, con la finalidad de tener puntos de comparación y oportunidades de mejora.

Es necesario el departamento de recursos humanos y bienestar, se involucren y apoyen de manera constante los procesos de formación y capacitación.

La gerencia general y área de recursos humanos, deberían trabajar en fortalecer el bienestar integral dentro del centro médico, implementando estrategias en conjunto.

Es importante, que la gerencia en conjunto con los coordinadores, mejoren los aspectos de comunicación, en el canal utilizado y la efectividad de la misma; siendo esta asertiva en los equipos de trabajo.

Se sugiere, que el recurso humano participe en las reuniones que se desarrollan en el centro médico, viendo esto como la oportunidad de colaboración y retroalimentación de los mandos medios, que puedan ser de utilidad para la toma de decisiones.

Debido a la importancia del clima organizacional en la productividad de la compañía se sugiere aplicar la matriz de propuesta de oportunidades de mejorar para lograr un mejor ambiente y compromiso laboral.

### Referencias bibliográficas y bibliografía

- Alvarez, o. D. (20117). Ambiente laboral como potencializador de resultados operacionales en el ejercito nacional. Bogota D.C, Universidad militar nueva granada.
- ALVAREZ, O. D. (20117). Ambiente laboral como potencializador de resultados operacionales en el ejercito nacional. Bogota D.C, Universidad militar nueva granada.
- Aneca. (s.f.). *Plan de mejora Herramienta de trabajo*. Obtenido de Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación: [http://www.uantof.cl/public/docs/universidad/direccion\\_docente/15\\_elaboracion\\_plan\\_de\\_mejoras.pdf](http://www.uantof.cl/public/docs/universidad/direccion_docente/15_elaboracion_plan_de_mejoras.pdf)
- Aneca. (s.f.). Plan de mejora Herramienta de trabajo. Obtenido de Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación: [http://www.uantof.cl/public/docs/universidad/direccion\\_docente/15\\_elaboracion\\_plan\\_de\\_mejoras.pdf](http://www.uantof.cl/public/docs/universidad/direccion_docente/15_elaboracion_plan_de_mejoras.pdf)
- Ángel, p. M. (diciembre de 2016). Entorno laboral saludable . *Dirección de desarrollo y talento humano en salud*. Ministerio de salud y poteccion social.
- Arque Achapuma R, & Bruno Ruiz D.E. (2018). Clima Organizacional y Estrés Laboral del Personal Centro de Salud Jaime Zubieta del distrito de San Juan de Lurigancho - 2017 (Tesis Pregrado). Universidad Nacional De Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú.
- Arque Achapuma R, & Bruno Ruiz D.E. (2018). Clima Organizacional y Estrés Laboral del Personal Centro de Salud Jaime Zubieta del distrito de San Juan de Lurigancho - 2017 (Tesis Pregrado). Universidad Nacional De Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú.
- Berman, P. (1975). Federal Programs supporting educational change (8 vols) California Rand Corporation.
- Berman, P. (1975). Federal Programs supporting educational change (8 vols) California Rand Corporation.
- Blandón, A. F. & Blandón, J. C. (2018). Estrategias para mitigar los Efectos del Clima Organizacional en la Productividad de las Organizaciones. (Trabajo de grado Administración de Negocios). Universidad de San Buenaventura Colombia, Facultad de Ciencias Empresariales, Medellín, Colombia.

- Blandón, A. F. & Blandón, J. C. (2018). Estrategias para mitigar los Efectos del Clima Organizacional en la Productividad de las Organizaciones. (Trabajo de grado Administración de Negocios). Universidad de San Buenaventura Colombia, Facultad de Ciencias Empresariales, Medellín, Colombia.
- Buitrago, j. J. (2010). *Propuesta de mejoramiento del clima laboral de la alcaldia*. Recuperado el 09 de septiembre de 2019, de universidad tecnologica de pereira
- Buitrago, j. J. (2010). *Propuesta de mejoramiento del clima laboral de la alcaldia*. Recuperado el 09 de septiembre de 2019, de universidad tecnologica de pereira.
- Camrbell, J.P. (1970). *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*. New York: mcgraw Hill.
- Camrbell, J.P. (1970). *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*. New York: mcgraw Hill.
- Chávez, R. M., Macluf, J. E., & Beltrán, L. A. (19 de Agosto de 2016). *EL ORIGEN del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: una aproximación*. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/02CA201601.pdf>
- Chester Barnard: Moder Man of His Time. (2003). *Bussines Strategic Review* , 14 (2), 73-73.
- Chiavenato Idalberto (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (octava edición). México mcgraw Hill interamericana editores.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mexico. Tercera edición D.C: mcgraw-Hill/Interamericana Editores, S.A de C.V.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* . Mcgraw hill. Obtenido de [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43099694/Chiavenato.pdf?Response-content-disposition=inline%3B%20filename%3dadministracion\\_de\\_recursos\\_humanos.\\_El\\_c.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20191101%2Fus](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43099694/Chiavenato.pdf?Response-content-disposition=inline%3B%20filename%3dadministracion_de_recursos_humanos._El_c.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20191101%2Fus)
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* . Mcgraw hill. Obtenido de [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43099694/Chiavenato.pdf?Response-content-disposition=inline%3B%20filename%3dadministracion\\_de\\_recursos\\_humanos.\\_El\\_c.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20191101%2Fus](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43099694/Chiavenato.pdf?Response-content-disposition=inline%3B%20filename%3dadministracion_de_recursos_humanos._El_c.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20191101%2Fus)

- Chiavenato, I. (2009). *Administración de los Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de los Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chruden, H. Y Sherman, A. (1999). *Administración de Personal*. Compañía Editorial Continental, S.A. México.
- Chruden, H. Y Sherman, A. (1999). *Administración de Personal*. Compañía Editorial continental, s.a. México.
- Chura Muñico R.Y. (2017). *Relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional percibido por las enfermeras del Hospital Carlos Monge Medrano Juliaca, junio 2017 (Trabajo de grado de Maestría)*. Universidad Peruana Unión Escuela De Posgrado, Lima, Perú
- Colombia, P. D. (s.f.). *Constitucion Politica De Colombia 1991*.
- Congreso de la Republica . (16 de julio de 1979). *LEY 9 DE 1979*. Obtenido de [https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/LEY%200009%20DE%201979.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/LEY%200009%20DE%201979.pdf)
- Díaz\*\*, D. J. (16 de Diciembre de 2013). *Diferencias del clima laboral entre empleados contratados por outsourcing y empleados directos: evidencia empírica de la zona norte de Colombia* . Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?Codigo=5091982>
- Díaz, D. J. (16 de Diciembre de 2013). *Diferencias del clima laboral entre empleados contratados por outsourcing y empleados directos: evidencia empírica de la zona norte de Colombia* . Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?Codigo=5091982>
- Dirección de regulación de la operación del aseguramiento en salud, r. L. (2018). *Indicadores sistema general de riesgos laborales - actividad económica, mes y departamento* . subdirección de riesgos laborales.
- Dirección de regulación de la operación del aseguramiento en salud, r. L. (2018). *Indicadores sistema general de riesgos laborales - actividad económica, mes y departamento* . Subdirección de riesgos laborales.
- DOMINGUEZ, N. G. (2016). *Plan de negocios para la creación de una IPS (institución prestadora de salud)"amigos de su salud, en el municipio de puerres, nariño IPS de primer nivel de carácter privado. Fundación universitaria del are andina Facultad de ciencias de la salud, especialización en auditoria en la salud*. Puerres, Nariño, Colombia.
- Dominguez, n. G. (2016). *Plan de negocios para la creación de una ips (institución prestadora de salud)"amigos de su salud, en el municipio de puerres, nariño ips de primer nivel de*

carácter privado. Fundación universitaria del are andina facultad de ciencias de la salud, especialización en auditoria en la salud. Puerres, nariño, colombia.

Eps sanitas. (2012). Código de conducta y etica empresarial entidad promotora de salud sanitas s.a. – e.p.s. Sanitas s.a. Central de ingeniería de procesos.

#### Fichas

Fincher, C. (1983). The Assessment of Institutional Productivity. The Journal of the Association for Institutional. Research. Vol 19, Nro 3, 381-384.

Gant, J.L. (1983). Effective Schools, Colleges, and Departments of Education: The Dean is the Key. Journal Announcement RIEOCT 83. Feb.

Gaynor Eric, (1997-1999-2001-2002.) Abstract, Congresos de Desarrollo Organizacional: The Organization Development Institute International, Latinamerica.

Lewin, K. (1936). Principals of Topological Psychology. New York: macgraw Hill.

MACIAS VILLACIS. M.J. Análisis de la comunicación interna asertiva en el hospital docente de especialidades Dr. Abel Gilbert Pontón de Guayaquil.

Macias villacis. M.J. Análisis de la comunicación interna asertiva en el hospital docente de especialidades Dr. Abel Gilbert Pontón de Guayaquil.

Ministerior de trabajo, p. D. (26 de mayo de 2015). *DECRETO NÚMERO 1072 DE 2015*.  
Obtenido de <http://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/DUR+Sector+Trabajo+Actualizado+a+15+de+abril++de+2016.pdf/a32b1dcf-7a4e-8a37-ac16-c121928719c8>

Moreno, L. A. (Noviembre de 2017). Seminario de investigacion especializacion en alta gerencia facultad ciencias economicas. *Ensayo trabajo de grado para optar titulo de alta gerencia* . Universidad Militar nueva granada.

Noboa, A. (s.f.). “Especificidades del clima organizacional en las instituciones de salud”.2007

Noboa, A. (s.f.). “Especificidades del clima organizacional en las instituciones de salud”.

Owens, R. (1976). La Escuela como Organización: Tipos de Conducta y Práctica Organizativa. Madrid: Editorial Santillana.

Páez, m. B. (2016). *Construcción de un instrumento para evaluar el clima*. Bogota d.c.

- Quinteros vteri, k.s. “la aplicación de programación neurolingüística (pnl) como herramienta para mejorar la comunicación interna del personal administrativo de transcoiv cia. Ltda
- Quinteros vteri, k.s. “La aplicación de programación neurolingüística (PNL) como herramienta para mejorar la comunicación interna del personal administrativo de transcoiv cia. Ltda
- Republica, C. D. (3 de octubre de 2007). *LEY 1164 DE 2007* . Obtenido de [https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/LEY%201164%20DE%202007.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/LEY%201164%20DE%202007.pdf)
- Sanchez, A. M. (miércoles, 25 de septiembre de 2019). Encuesta del Ministerio de Salud calificó a Compensar y Sanitas como las mejores EPS. Diario la república.
- Sanitas, E. (6 de Junio de 2006). Reglamento interno de trabajo.
- Sanitas, E. (6 de Junio de 2006). Reglamento interno de trabajo.
- SERRATO, M.C. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN la empresa grupo latino de publicidad colombia ltda.
- Serrato, m.c. Estrategias para mejorar el clima organizacional en la empresa grupo latino de publicidad colombia ltda.
- Serrato, m.c. Estrategias para mejorar el clima organizacional en la empresa grupo latino de publicidad colombia ltda.
- Serrato, m.c. Estrategias para mejorar el clima organizacional en la empresa grupo latino de publicidad colombia ltda.
- Significados.com. (11 de agosto de 2017). *Significado de Clima organizacional*. Obtenido de <https://www.significados.com/clima-organizacional/>
- Social, M. D. (2018). Lineamiento operativo para promocion de un entorno laboral formal saludable. Bogota D.C: Subdirección de Enfermedades No Transmisibles.
- Social, M. D. (5 de Agosto de 1950). *CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO- 2011*. Obtenido de <https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1539/codigosustantivodeltrabajocolombia.pdf>
- Soria, M. (2004). *Relacionea Humanas*. Mexico: Noriega Auditores.
- Urrego, P. (diciembre de 2016). Entorno laboral saludable. Ministerio de salud. Colombia.
- Weick, E.(1976). Educational Organizational as loose coupled systms. *Administrative Science Quarterly*, 21, 1-19.

## Anexos

### A. Anexo: ENCUESTA PRUEBA PILOTO

#### Clima Laboral

Nos gustaría saber cuál es su percepción frente a la actualidad del clima laboral. Esto nos ayudara a validar posibles oportunidades de mejora.

\*Obligatorio

#### FOCO EN EL TALENTO

“Una organización empoderada es aquella en la que las personas tienen el conocimiento, la habilidad, el deseo y la oportunidad de tener éxito personal de una manera que conduzca al éxito organizacional colectivo.”

Stephen Covey.

¿La Organización potencializa el desarrollo laboral del talento y competencias de los empleados?

- Siempre
- Casi Siempre
- Algunas Veces
- Casi Nunca
- Nunca

¿La organización invierte en el talento de los empleados? \*

- Siempre
- Casi Siempre
- Algunas Veces
- Casi Nunca
- Nunca

¿Las habilidades y potencial están siendo utilizadas al máximo en su campo laboral? \*

- Siempre
- Casi Siempre

- Algunas Veces
- Casi Nunca
- Nunca

### OPORTUNIDADES DE CARRERA

“A veces observamos tanto tiempo una puerta que se cierra que vemos demasiado tarde la que está abierta.”

Alexander Graham Bell

¿La organización ofrece oportunidades de carrera a los empleados? \*

- Siempre
- Casi Siempre
- Algunas Veces
- Casi Nunca
- Nunca

¿La organización permite ampliar los conocimientos en pro del desarrollo y crecimiento? \*

- Siempre
- Casi Siempre
- Algunas Veces
- Casi Nunca
- Nunca

¿El grado de satisfacción de desarrollo profesional en la organización es? \*

- Mayor al 90%
- Entre 80 y 90%
- Entre 70 y 80%
- Menor a 70%

### EMPODERAMIENTO Y AUTONOMÍA (LIDERES QUE COMPROMETEN)

“El futuro tiene muchos nombres. Para los débiles es lo inalcanzable. Para los temerosos, lo desconocido. Para los valientes es la oportunidad.”

Victor Hugo

¿Considera que cuenta con un buen líder? \*

Siempre

- Casi Siempre

- Algunas Veces
- Casi Nunca
- Nunca

¿El líder lo empodera y da oportunidades de crecimiento? \*

- Siempre
- Casi Siempre
- Algunas Veces
- Casi Nunca
- Nunca

¿Considera que tiene influencia y participación, que sus ideas y propuestas son tomadas en cuenta en las decisiones relacionadas con el trabajo? \*

- Siempre
- Casi Siempre
- Algunas Veces
- Casi Nunca
- Nunca

### RECONOCIMIENTO

“El éxito es donde la preparación y la oportunidad se encuentran.”

Bobby Unser

¿Es reconocido en la compañía frente a las actividades realizadas? \*

- Siempre
- Casi Siempre
- Algunas Veces
- Casi Nunca
- Nunca

¿Existe reconocimiento en la organización frente a las actividades realizadas por los empleados?

- Siempre
- Casi Siempre
- Algunas Veces
- Casi Nunca
- Nunca

¿Los empleados reciben un trato justo en reconocimiento a su labor de parte de los compañeros y Jefes? \*

- Siempre
- Casi Siempre
- Algunas Veces
- Casi Nunca
- Nunca

#### ALTA GERENCIA

«El 90% del éxito se basa simplemente en insistir» (Woody Allen).

¿Es factible la comunicación y el acceso con la Gerencia? \*

- Siempre
- Casi Siempre
- Algunas Veces
- Casi Nunca
- Nunca

¿La Gerencia brinda información oportuna y veraz a los empleados? \*

Siempre

- Siempre
- Casi Siempre
- Algunas Veces
- Casi Nunca
- Nunca

¿Logra llegar de manera asertiva a la gerencia o jefes superiores? \*

- Siempre
- Casi Siempre
- Algunas Veces
- Casi Nunca
- Nunca

Cargo en la Compañía \*

---

## B. Anexo: ENCUESTA FINAL

### Clima Laboral

Nos gustaría saber cuál es su percepción frente a la actualidad del clima laboral. Esto nos ayudara a validar posibles oportunidades de mejora.

\*Obligatorio

1. Cargo en la Compañía\*

*Marca solo un óvalo.*

- Colaborador Asistencial
- Colaborador Administrativo

2. ¿La Organización potencializa las habilidades, el talento y las competencias de los colaboradores? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi Nunca
- Nunca

3. ¿La organización invierte en el talento de los colaboradores? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Siempre
- Casi Siempre
- Algunas Veces
- Casi Nunca
- Nunca

4. *¿La organización permite a los colaboradores ampliar los conocimientos en pro del desarrollo y crecimiento? \**

*Marca solo un óvalo.*

- Siempre
- Casi Siempre
- Algunas Veces
- Casi Nunca
- Nunca

5. *¿La organización ofrece oportunidades de ascenso para que los colaboradores puedan ser promovidos? \**

*Marca solo un óvalo.*

- Siempre
- Casi Siempre
- Algunas Veces
- Casi Nunca
- Nunca

6. *¿Considera que tiene influencia y participación, que sus ideas y propuestas son tomadas en cuenta en las decisiones relacionadas con el trabajo? \**

*Marca solo un óvalo.*

- Siempre
- Casi Siempre
- Algunas Veces
- Casi Nunca
- Nunca

7. *¿Considera que cuenta con un buen líder, que empodera y da oportunidades de crecimiento? \**

*Marca solo un óvalo.*

- Siempre
- Casi Siempre
- Algunas Veces
- Casi Nunca
- Nunca

8. *¿Existe reconocimiento en la organización frente a las actividades realizadas por los empleados?\**

*Marca solo un óvalo.*

- Siempre
- Casi Siempre
- Algunas Veces
- Casi Nunca
- Nunca

9. *¿Los empleados reciben un trato justo en reconocimiento a su labor de parte de los compañeros y Jefes?\**

*Marca solo un óvalo.*

- Siempre
- Casi Siempre
- Algunas Veces
- Casi Nunca
- Nunca

10. *¿Logra comunicarse de manera asertiva con la Gerencia o Jefes Superiores?*

- Siempre
- Casi Siempre
- Algunas Veces

- Casi Nunca
- Nunca

11. *¿La Gerencia o Jefes Superiores brindan información oportuna y veraz a los empleados?\**

*Marca solo un óvalo.*

- Siempre
  - Casi Siempre
  - Algunas Veces
  - Casi Nunca
  - Nunca
- 

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.  
Formularios

Google