

**ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA IPS SYSO EMPRESARIAL S.A.S.**



**EVA MORALES BUSTOS**

**AMELIA GOMEZ CARABALLO.**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**CARTAGENA DE INDIAS**

**2019**

**ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA IPS SYSO EMPRESARIAL S.A.S.**

**EVA MORALES BUSTOS.**

**AMELIA GOMEZ CARABALLO.**

**PROYECTO**

**ASESOR.**

**Docente. MILENA VILLAFANE ORTEGA**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**CARTAGENA DE INDIAS**

**2019**

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Cartagena de Indias D. T. y C. 22 de agosto de 2019

## **DEDICATORIA**

*Dedico este proyecto a Dios por darme la vida y permitirme llegar a este momento importante de mi formación profesional.*

*Por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarlo cada día más.*

*A mis hermanas Neydis y Julieth, por demostrarme su cariño y apoyo incondicional, porque me han acompañado durante todo mi trayecto estudiantil y de vida.*

*A mis Abuelos Julio y Juanita quienes velaron por mí durante este arduo camino para convertirme en una profesional, brindándome su apoyo en todo momento.*

*Con mucho amor y cariño les dedico todo mi esfuerzo y trabajo.*

***Eva Rocio Morales Bustos***

Cartagena de Indias D. T. y C. 22 de agosto de 2019

## **DEDICATORIA**

*Durante este tiempo de construcción de nuestro trabajo de grado hubo varias personas a las que debemos agradecimientos por sus distintos tipos de participación, son muchos los sentimientos al expresar estas palabras, ya que es el culminar de una etapa muy importante para mi vida, como lo es la tesis de grado, la puerta a un mundo de experiencias y aún más amplias posibilidades de mejorar la calidad de vida tanto para mí como mi familia, inicialmente dar las gracias a Dios, que es el que permite que día a día nos desenvolvamos en los distintos roles que nos competen y quien puso en nuestro camino las personas precisas para cumplir nuestro propósito final, quien provee el entendimiento, la paciencia y los recursos.*

*Gracias a la universidad de Cartagena por permitirme convertirme en una profesional, a los decentes que a lo largo de la carrera proporcionaron los conocimientos, en especial a la docente Milena Villafañe quien se desempeñó como nuestra tutora a lo largo de nuestro proceso, profesora muchas gracias por su apoyo y consejos.*

***Amelia de los Ángeles Gómez Caraballo***

## **AGRADECIMIENTOS**

*Este proyecto es el resultado del esfuerzo junto a mi compañera Amelia Gomez, quien estuvo acompañándome desde que iniciamos esta maravillosa etapa.*

*A la IPS Syso Empresarial S.A.S que nos brindó la oportunidad de realizar este proyecto, proporcionando la información y participación de cada uno de sus trabajadores.*

*A mis profesores a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza y finalmente un eterno agradecimiento a esta prestigiosa universidad la cual abrió sus puertas a jóvenes como nosotras, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien.*

***Eva Rocio Morales Bustos***

## **AGRADECIMIENTOS**

*Agradecer especialmente al estimado Ing. Manuel Castro quien nos proporcionó información directa de la Empresa en la que decidimos trabajar este proyecto, fue una pieza fundamental en la construcción de la misma, a mi familia quienes me apoyan en cada decisión que tome en la vida, mis padres mis hermanas. Mi esposo y mi hija que son el centro de mi vida, a mi compañera Eva Morales, gracias por permitirme trabajar juntas en este largo y sustancioso camino, me llevo de ti valiosas enseñanzas en lo personal y académico.*

*Finalmente, a las personas que leen este trabajo gracias, por invertir su tiempo en nuestro proyecto que ha sido el empeño de cinco años enriquecedores que enaltecen mi vida personal y sin duda profesional.*

*Amelia de los Ángeles Gómez Caraballo*

## Contenido

1-	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	
1.1-	DESCRIPCION DEL PROBLEMA.....	
1.2-	FORMULACION DEL PROBLEMA.....	
2-	JUSTIFICACION.....	
3-	OBJETIVOS.....	
3.1-	OBJETIVO GENERAL.....	
3.2-	OBJETIVO ESPECIFICO.....	
4-	DELIMITACION DE LA INVESTIGACION.....	
5-	MARCO TEORICO.....	
5.1-	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	
5.2-	CARACTERÍSTICAS Y DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	
5.3-	FACTORES DEL MEDIO AMBIENTE QUE AFECTAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	
5.4-	TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT.....	
5.5-	EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA MOTIVACIÓN.....	
5.5.1.	TEORÍAS RELACIONADAS CON LA MOTIVACIÓN DEL SER HUMANO.....	
5.5.1.1.	TEORÍA DE MAYO.....	
5.6-	REGLAS DE ORO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	
6-	DISEÑO METODOLOGICO.....	
6.1-	TIPO DE INVESTIGACION.....	
6.2-	METODO DE INVESTIGACION.....	
7-	MARCO CONCEPTUAL.....	
8-	ADMINISTRACION DEL PROYECTO.....	
8.1-	RECURSOS DISPONIBLES.....	

9- DIAGNOSTICO.....

9.1.-SITUACION ACTUAL.....

9.2- ANALISIS DE FACTORES.....

9.3. INTERPRETACION ENCUESTAS.....

10- PROPUESTA PLAN DE TRABAJO.....

11- CONCLUSIONES.....

12- RECOMENDACIONES.....

ANEXOS

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Descripción del problema**

“El crecimiento acelerado de las organizaciones, la conducta de los grupos en la organización ante las nuevas exigencias y las tasas aceleradas de cambios, han llevado a la gerencia a prepararse para entender la conducta individual y grupal del talento humano alineándola hacia las metas de la organización, estableciendo bases psicológicas en la búsqueda de la efectividad organizacional.”<sup>1</sup>

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

Cada día es más importante que las empresas establezcan un clima organizacional favorable para todos los elementos que son parte de ella, tanto elementos internos como externos, es necesario decir que, si una empresa no cuenta con un clima organizacional bueno, se encontrara en desventaja frente a otras que tengan un clima favorable, ya que estas que cuentan con un excelente clima brindaran servicios y productos con una mayor calidad.

Es así como el clima organizacional se convierte en un componente básico en las organizaciones para la consecución de objetivos de la empresa, el desarrollar estudios que permitan ubicar cuales son los puntos críticos que afectan al personal se convierte en un elemento clave para que los empleados tengan mejores resultados y se logren hacer las correcciones a tiempo que puedan afectar la motivación o desempeño. Su análisis permite identificar, organizar y valorar las

---

<sup>1</sup> DUNNETTE, M (1998). Psicología industrial. México. Editorial Trillas segunda revisión. Pag 79.

apreciaciones y pensamientos que el equipo de una empresa tienen sus características propias como organización.

SYSO EMPRESARIAL S.A.S, es una institución prestadora de servicios de salud en servicios de Seguridad y Salud en el trabajo, a nivel empresarial con altos estándares de calidad y oportunidad, en las diferentes áreas de Medicina Preventiva y del Trabajo, Seguridad Industrial e Higiene Industrial. SYSO EMPRESARIAL S.A.S. durante su actividad empresarial ha observado el surgimiento de varias situaciones que no permiten un desempeño eficiente en su personal y de su organización, afectando directamente el clima organizacional en el que se desenvuelven sus miembros.

De igual forma se puede notar una carga laboral amplia tanto en los niveles operativos como en los niveles administrativos donde los cargos no están bien definidos, lo que afecta el normal desarrollo del clima organizacional de la empresa ya que existe una constante presión a nivel general.

De igual forma está la situación de la autonomía de la organización ya que ha generado que solo se reciben órdenes de la dirección y no sigan las políticas ya establecidas, por lo cual la organización tampoco se preocupa por realizar programas de motivación, comunicación y capacitación continua hacia los colaboradores.

## **1.2 Formulación del problema.**

¿Cuáles son las características del clima organizacional en la IPS SYSO EMPRESARIAL S.A.S para las cuales se puedan proponer acciones de mejora?

## **2. JUSTIFICACION**

El entorno, el contexto y las condiciones culturales, sociales y económicas exigen hoy a las organizaciones de cualquier naturaleza contar con capacidades para enfrentarse a los retos y dinámicas cada vez más aceleradas. Estas capacidades no solo se refieren a lo tecnológico o económico, sino también y más evidente en las capacidades que genera el llamado capital humano. Es así como hoy gestionar el talento humano representa uno de los aspectos más relevantes dentro de la gerencia de cualquier compañía, puesto como lo plantea (Muñoz Montaña, 2009, pág. 9).

El clima organizacional y el estudio del mismo es una de las herramientas primordiales para la gestión del talento humano, ya que su diagnóstico permite plantear acciones de mejora frente a este, influyendo directamente en la productividad y eficiencia de las organizaciones, puesto que el comportamiento de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

Desde esta premisa, el presente estudio de Clima Organizacional se presenta como una opción pertinente y novedosa para la IPS SYSO EMPRESARIAL S.A.S, dados los escasos estudios existentes en el sector a nivel nacional y además las posibilidades que brinda para generar acciones e incidir sobre los recursos y las capacidades del talento humano, donde el gerente puede liderar y proponer estrategias de intervención, mediante uso de modelos, metodologías y teorías organizacionales y administrativas en áreas claves de resultado como es el activo intangible más importante, el ser humano.

Además de lo anterior el presente estudio brindará beneficios a nivel científico y social, ya que permitirá apropiarse metodologías para medir permanentemente el clima organizacional y transferir conocimiento en la comunidad científica. Facilitará además el mejoramiento continuo de los procesos y procedimientos que redundará en la calidad de atención de los usuarios y en la satisfacción del cliente interno y externo de la IPS SYSO EMPRESARIAL S.A.S.

En síntesis, permitirá proponer intervenciones certeras tanto a nivel de diseño o rediseño de la estructura organizacional, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo general**

Realizar un diagnóstico de clima organizacional de la IPS SYSO EMPRESARIAL S.A.S y con base a su caracterización, diseñar un plan de mejoramiento.

#### **3.2 Objetivos específicos**

- Establecer la situación actual del clima organizacional en la IPS SYSO EMPRESARIAL S.A.S
- Analizar el comportamiento de los diversos factores que integran el clima organizacional de la IPS SYSO EMPRESARIAL S.A.S.
- Formular una propuesta de acciones del clima organizacional en la IPS SYSO EMPRESARIAL S.A.S, en función de maximizar las fortalezas y minimizar las debilidades encontradas.

#### **4. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **De espacio**

La totalidad del estudio sobre el Clima Organizacional se desarrollará completamente en la IPS SYSO EMPRESARIAL S.A.S.

##### **De tiempo**

Se tiene como propósito que el presente proyecto culmine en manera efectiva y completa en los siguientes 3 (tres) meses.

##### **Población y muestra**

Para la elaboración del proyecto se contará con la participación de los trabajadores de todas las áreas de la IPS SYSO EMPRESARIAL S.A.

#### **5. MARCO TEORICO**

##### **5.1 CLIMA ORGANIZACIONAL**

El clima organizacional, es un elemento básico para la obtención de resultados apropiados en la empresa. Su análisis permite identificar, organizar y valorar las apreciaciones y pensamientos que el equipo humano de una empresa tiene de sus peculiaridades como organización.

Toda organización tiene propiedades o características comunes, sin embargo, cada una de ellas tiene un exclusivo ordenamiento de esas características y propiedades. El ambiente interno que se encuentra en la organización lo forman las personas que la integran, y esto es considerado como el Clima Organizacional.<sup>2</sup>

Los sentimientos inherentes al clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. La forma de comportarse un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también, de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

Debido a esto, el desempeño del individuo dentro de la organización está claramente influenciado no solo por el análisis objetivo de la situación, es decir, la parte formal de la organización; sino también por el conjunto de impresiones subjetivas del ambiente en que se realiza su trabajo, es decir los aspectos informales de su organización.

De todos los enfoques sobre el Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

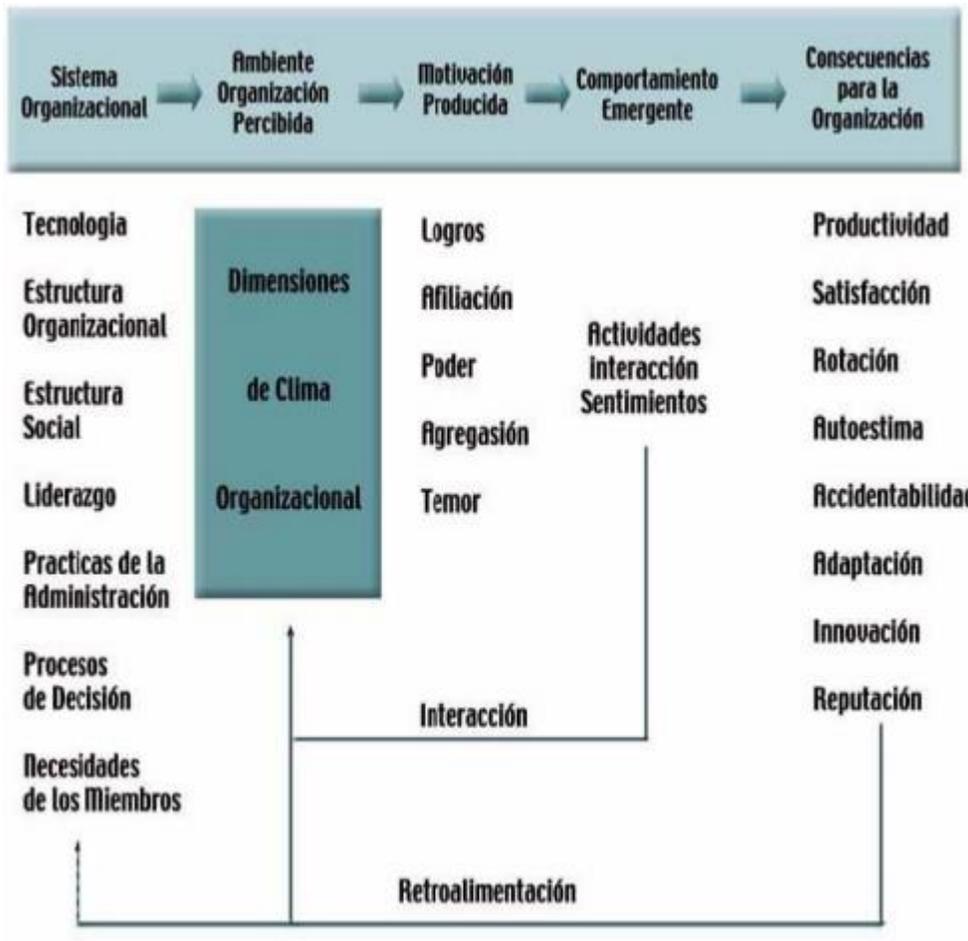
El enfoque más reciente sobre la descripción del término de clima es igualmente desde el punto de vista estructural y subjetivo; los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer. Para ellos el clima organizacional son: “Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada. Estos autores proponen el siguiente esquema de clima organizacional.<sup>3</sup>

Fig. 1 Modelo organizacional de Litwin y Stinger.

---

<sup>2</sup> Dessler, G., Organización y Administración, Ed. Prentice Hall, México, 1993.

<sup>3</sup> Dessler, G., Organización y Administración, Ed. Prentice Hall, México, 1993. Pág 182.



Fuente: "Organizational Climate", Simon & Schuster, N.Y, 1978

Desde esta perspectiva el clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos ( estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Con el fin de analizar mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

1. El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
2. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
3. El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

4. El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa. A modo de entender la diferencia que existe entre los términos cultura y clima organizacional, se deben analizar una serie de definiciones que permitirán visualizar con claridad las implicaciones de estos términos en las organizaciones.

Dessler (1993) da la definición de clima organizacional desde el punto de vista estructural: “es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman”.<sup>4</sup>

## **5.2 Características y Dimensiones del Clima Organizacional.**

Las características del clima organizacional son susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las características que han sido analizadas y manejadas para poder conceptuar los elementos que afectan el ambiente en las organizaciones.

El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre de los comportamientos de los miembros de la empresa. Un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas. El clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.

El clima organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima se dé su organización es grato y -sin darse cuenta- contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen críticas al clima de sus organizaciones, sin poder

---

<sup>4</sup> Dessler, G., Organización y Administración, Ed. Prentice Hall, México, 1993. Pág 181.

percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.

El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la infraestructura laboral. Una organización que tenga índices altos de ausentismo o una en que sus miembros están insatisfechos es con seguridad una organización con un mal clima laboral desmejorado. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto puede ser difícil dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que figuran el clima organizacional.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como<sup>5</sup>:

1. Estructura, representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
2. Responsabilidad (empowerment) es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
3. Recompensa, corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
4. Desafío, corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

---

<sup>5</sup> Litwin, G. y Stinger, H., Clima organizacional, Ed. Simon y Schuster, Nueva York, 1978.

5. Relaciones, es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación, es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares, es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos, es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. Identidad, es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Otros autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

1. Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
2. Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
3. Actitudes hacia el contenido del puesto
4. Actitudes hacia la supervisión
5. Actitudes hacia las recompensas financieras
6. Actitudes hacia las condiciones de trabajo
7. Actitudes hacia los compañeros de trabajo

Bowers y Taylor, en la Universidad de Michigan, estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional:

1. Apertura a los cambios tecnológicos. Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.

2. Recursos Humanos. Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.

3. Comunicación. Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.

4. Motivación. Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.

5. Toma de decisiones. Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso<sup>6</sup>.

### **5.3 Factores del Medio Ambiente (Externo- Interno) que afectan el Clima Organizacional.**

El clima organizacional se ve afectado por todo lo que pasa alrededor de él y de la organización. Es así entonces, que según Richard H. Hall (1983) en su libro Estructura y Proceso de las organizaciones, menciona que existen factores internos y externos y los describe así<sup>7</sup>:

“Los factores externos son los que afectan desde la fuerza a la organización, o sea son y todos aquellos que se encuentran interactuando con la organización a su alrededor”.

“Los factores internos son los que afectan adentro de la organización, o sea los factores que están interactuando con la organización desde ella”.

En los factores externos se pueden mencionar:

---

<sup>6</sup> Bowers, D.G y Taylor, J.C, Survey of Organizations. Universidad de Michigan, 1972.

<sup>7</sup> Hall, R., Organizaciones, estructura, procesos y resultados, Ed.Prentice Hall, México, 1996.

- La educación: es el nivel general de alfabetización de la población, y la proporción de personas con un alto nivel de preparación y capacitación afecta a la organización.
- La tecnología: es el conjunto de sistemas y métodos aplicados para un propósito práctico que proporcionan mayor efectividad, afecta en cierta forma al desarrollo del clima organizacional, ya que debe estar aceptada y desarrollada por los empleados.
- La política: Es la opinión del gobierno de los estados, que afectan al clima organizacional debido a las diferentes ideologías y políticas que prevalecen dentro y fuera de la empresa.

La cultura: es constituida por el conjunto de reacciones, ideologías, valores y normas de una sociedad en particular y que influye en el comportamiento del empleado y de la percepción que este tenga de la organización.

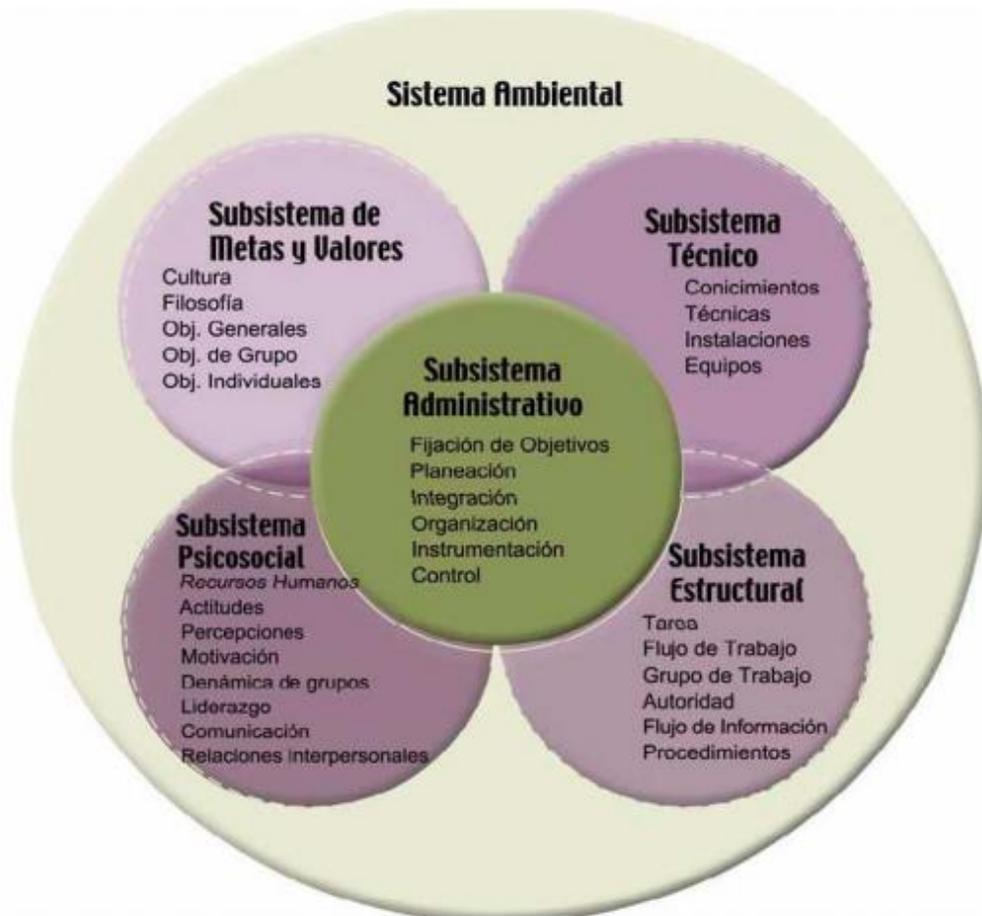
- La economía: este factor se refiere al comportamiento de las variables como, la inflación, desempleo, tipo de cambio, tasas de interés, créditos bancarios, entre otros; afectando estos a la liquidez de las empresas y dependiendo de ellos, el empleado puede tener mejores condiciones de trabajo.
- Los legales: son los factores relacionados con los salarios, prestaciones e impuestos que afectan al clima organizacional dependiendo en que estos son percibidos por la organización y los empleados de la misma.

Los factores internos se encuentran interactuando con la organización a su alrededor y estos son los directamente involucrados en esta investigación, se agrupan teniendo en cuenta el enfoque de sistemas para un mejor manejo de la teoría. El sistema de la organización está compuesto por subsistemas:

- Subsistema Técnico, son los conocimientos necesarios para el desarrollo de las tareas; se determina por los propósitos de la organización y varía conforme a los requerimientos de la tarea.
- Subsistema administrativo, es sumamente importante en la determinación de objetivos, planeación, diseño de la organización y control de las actividades, así como en la relación de la organización con su medio ambiente.

- Subsistema psicosocial, en este se encuentra enmarcado el comportamiento individual y la motivación, relaciones del status, dinámica de grupos y redes de influencia.
- Subsistema de metas y valores, es uno de los más importantes subsistemas; la organización toma mucho de sus valores del amplio medio sociocultural, y también ejerce influencia en los valores de la sociedad.
- Subsistema estructural, se refiere a las formas en que las tareas de la organización están divididas y son coordinadas. En un sentido formal, la estructura está determinada por los status de la organización, por descripciones de puestos y procedimientos.

Fig.2 El sistema de la organización.



Fuente: Freemon, E. y Rosenzweig, J., Enfoque de sistemas, 1993

#### **5.4 Teoría del Clima Organizacional de Likert.**

La teoría de clima Organizacional de Likert (citado por Brunet,1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción<sup>8</sup>.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

1. Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
2. Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.
3. Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

1. Clima de tipo autoritario.
  - 1.1. Sistema I. Autoritario explotador
  - 1.2. Sistema II. Autoritarismo paternalista.

---

<sup>8</sup> Brunet, L., El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias, Ed. Trillas, México, 1999

## 2. Clima de tipo Participativo.

### 2.1. Sistema III. Consultivo.

### 2.2. Sistema IV. Participación en grupo.

El clima autoritario, sistema I autoritario explotador se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

El sistema II autoritario paternalista se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

El clima participativo, sistema III, consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

El sistema IV, participación en grupo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal - ascendente - descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor - supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización. Likert en su teoría mide la percepción del clima organizacional en ocho dimensiones:

#### 1. Métodos de Mando.

2. Fuerzas Motivacionales.
3. Procesos de Comunicación.
4. Procesos de Influencia.
5. Toma de Decisiones.
6. Procesos de Planificación.
7. Procesos de Control.
8. Proceso de Rendimiento.

Esta teoría permite analizar factores claves para la medición del clima organizacional en una empresa debido al tipo de variables que plantea, las cuales van desde la forma de mando o dirección por parte de los jefes , siguiendo con la comunicación interna entre el personal la cual es vital para el buen manejo del clima organizacional, hasta llegar a analizar el proceso de rendimiento o adaptación al trabajo lo cual influye directamente en el desempeño laboral en cualquier organización; por tal motivo esta investigación se basara en lo planteado por Likert en su teoría del clima organizacional<sup>9</sup>, al momento de realizar la medición del clima de este en la IPS SYSO EMPRESARIAL S.A.S se utilizaran las dimensiones mencionadas en la teoría para lograr conocer si las culturas laborales inmersas en las áreas de la empresa y conocer el tipo de clima que se presenta en la entidad, además permitirá conocer los efectos que tiene sobre el desempeño laboral y que sirva de base para futuros estudios.

### **5.5 El Clima Organizacional y la Motivación.**

La motivación es un tema en el que se ahondan las investigaciones en lo referente al clima organizacional; cabe mencionar la definición según Koontz y Weihrich (1994) , “ el impulso que inicia guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado.”<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Idem citado por Brunet. L. (1999).

<sup>10</sup> Koontz, H., y Weihrich, H., Administración, Ed. Mc Graw Hill, México, 1994.

## **5.5.1. Teorías relacionadas con la Motivación del ser Humano:**

### **5.5.1.1. Teoría de Mayo**

El objetivo inicial de la Teoría de Mayo era estudiar el efecto de la iluminación en la productividad, pero los experimentos revelaron algunos datos inesperados sobre las relaciones humanas. Las principales conclusiones de los experimentos fueron las siguientes: (a) la vida industrial le ha restado significado al trabajo, por lo que los trabajadores se ven forzados a satisfacer sus necesidades humanas de otra forma, sobre todo mediante las relaciones humanas, (b) los aspectos humanos desempeñan un papel muy importante en la motivación, las necesidades humanas influyen en el grupo de trabajo; (c) los trabajadores no sólo les interesa satisfacer sus necesidades económicas y buscar la comodidad material; (d) los trabajadores responden a la influencia de sus colegas que a los intentos de la administración por controlarlos mediante incentivos materiales; (e) los trabajadores tenderán a formar grupos con sus propias normas y estrategias diseñadas para oponerse a los objetivos que se ha propuesto la organización.<sup>11</sup>

### **5.5.1.2. Modelo de Poder, Afiliación y Realización de Mc Clelland.**

Tres categorías básicas de las necesidades motivadoras: el poder, la afiliación y la realización a logro. Las personas se pueden agrupar en alguna de estas categorías según cuál de las necesidades sea la principal motivadora en su vida. Quienes se interesan ante todo en el poder buscan puestos de control e influencia, aquellos para los que la afiliación es lo más importante buscan las relaciones agradables y disfrutan al ayudar a otros. Los que buscan la realización quieren tener éxito, temen al fracaso, tienen una orientación hacia el logro de tareas y son autosuficientes. Estas tres necesidades no son mutuamente excluyentes. Los patrones motivadores se pueden modificar mediante programas de entrenamientos especiales.

### **5.5.1.3. Teoría de Maslow.**

El clima influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo. Los empleados esperan ciertas recompensas, satisfacciones y frustraciones basándose en la percepción que tienen del clima en la organización.

---

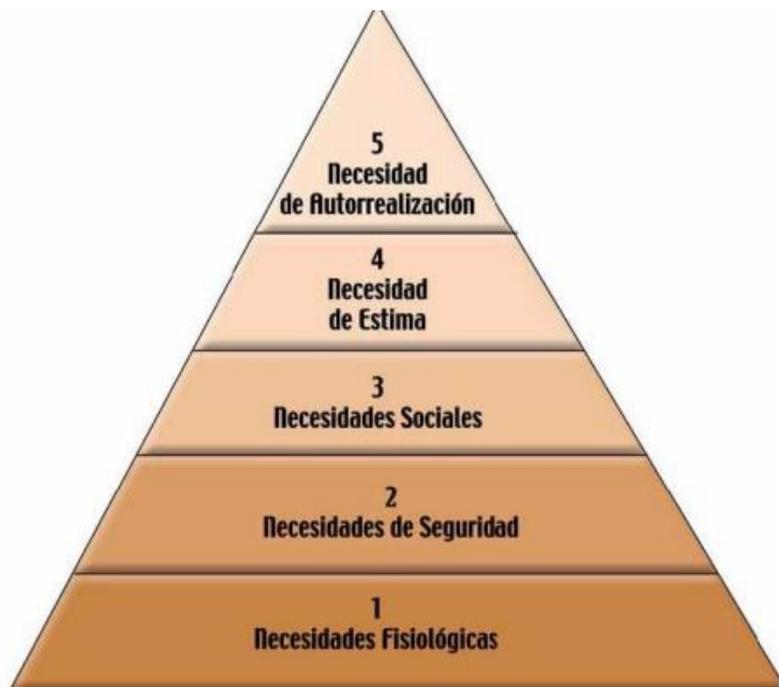
<sup>11</sup> Chiavenato I, Introducción a la Teoría Gral de la Administración, Ed. Mc Graw Hill, México, 1989.

Maslow estableció una serie de necesidades experimentadas por el individuo, dando origen a la llamada “pirámide de necesidades”. Según esta teoría, la satisfacción de las necesidades que se encuentran en un nivel determinado lleva al siguiente en la jerarquía, sin embargo se dan zonas de coincidencia entre un nivel y otro ya que no se da una satisfacción total de las necesidades.

Maslow indicó en un principio cinco niveles de necesidades y los clasificó por orden de importancia. En la base de la pirámide se encuentran las necesidades básicas o primarias, y en la cúspide las de orden psicológico o secundarias.<sup>12</sup>

Cuando se han cubierto las necesidades vitales, son los deseos de cada individuo los que establecerán el orden de necesidades e incluso podrá modificar la jerarquía con el paso del tiempo. En la actualidad, cuenta con ocho etapas distribuidas en las mismas necesidades más la de transcendencia en el vértice de la pirámide.

Fig. 3 Jerarquía de necesidades de Maslow



Fuente: Koontz, H. y Weihrich, H., Administración. 1994

<sup>12</sup> Idem citado por Chiavenato (1989).

- Necesidades básicas. Se encuentran en el primer nivel y su satisfacción es necesaria para sobrevivir. Son el hambre, la sed, el vestido...
- Necesidades de seguridad. Están situadas en el segundo nivel, son la seguridad y protección física, orden, estabilidad...
- Necesidades sociales o de pertenencia. Están relacionadas con los contactos sociales y la vida económica. Son necesidades de pertenencia a grupos, organizaciones.
- Necesidades de estatus y prestigio. Su satisfacción se produce cuando aumenta la iniciativa, autonomía y responsabilidad del individuo. Son necesidades de respeto, prestigio, admiración, poder...
- Necesidades de autorrealización. Surgen de la necesidad de llegar a realizar el sistema de valores de cada individuo, es decir lograr sus máximas aspiraciones personales.

Estas necesidades planteadas por Maslow en su teoría tienden a incidir en el clima organizacional de las entidades como la utilizada para este estudio, puesto que los seres humanos tienden a clasificar sus propias necesidades para darle satisfacción a estas en la manera que puedan, el clima organizacional se afecta cuando el empleado por medio de la remuneración que reciben logra satisfacer las necesidades básicas y así con cada una de sus necesidades hasta llegar a la de autorrealización la cual se ve amarrada a los logros que obtenga en su trabajo como profesional o hasta donde se le permita escalar.

## **5.6 REGLAS DE ORO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

Reglas de Oro del Clima Organizacional. El "clima organizacional" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. <sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Navarro, E., Reglas de Oro de un buen clima laboral, España, 1996.

Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona o no el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas.

Mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Para medir el "clima laboral" lo normal es utilizar "escalas de evaluación".

Algunos aspectos que se pretenden evaluar son los siguientes:

**Independencia.** La independencia mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. Por ejemplo: una tarea contable que es simple tiene en sí misma pocas variaciones —es una tarea limitada—, pero el administrativo que la realiza podría gestionar su tiempo de ejecución atendiendo a las necesidades de la empresa: esto es independencia personal. Favorece al buen clima el hecho de que cualquier empleado disponga de toda la independencia que es capaz de asumir.

**Condiciones físicas.** Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, los utensilios, etcétera. Por ejemplo: un medio con luz natural, con filtros de cristal óptico de alta protección en las pantallas de los ordenadores, sin papeles ni trastos por el medio y sin ruidos, facilita el bienestar de las personas que pasan largas horas trabajando y repercute en la calidad de su labor. Se ha demostrado científicamente que las mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente la productividad.

**Liderazgo.** Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito.

**Relaciones.** Esta escala evalúa tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito de las relaciones. Con los resultados obtenidos se diseñan "sociogramas" que reflejan: la cantidad de relaciones que se establecen; el número de amistades; quiénes no se relacionan nunca aunque trabajen codo con codo; la cohesión entre los diferentes subgrupos, etcétera. El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo,

la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes.

**Implicación.** Es el grado de entrega de los empleados hacia su empresa. Se da el escapismo, el absentismo o la dejadez. Es muy importante saber que no hay implicación sin un liderazgo eficiente y sin unas condiciones laborales aceptables. **Organización.** La organización hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo. ¿Se trabaja mediante procesos productivos? ¿Se trabaja por inercia o por las urgencias del momento? ¿Se trabaja aisladamente? ¿Se promueven los equipos por proyectos?. ¿Hay o no hay modelos de gestión implantados?

**Reconocimiento.** Se trata de averiguar si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. En el área comercial, el reconocimiento se utiliza como instrumento para crear un espíritu combativo entre los vendedores, por ejemplo, estableciendo premios anuales para los mejores. ¿Por qué no trasladar la experiencia comercial hacia otras áreas, premiando o reconociendo aquello que lo merece? Es fácil reconocer el prestigio de quienes lo ostentan habitualmente, pero cuesta más ofrecer una distinción a quien por su rango no suele destacar. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.

**Remuneraciones.** Dicen dos conocidos consultores franceses: “Si lo que pagas son cacahuetes, lo que tienes son monos”. El sistema de remuneración es fundamental. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. Hay una peligrosa tendencia al respecto: la asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento. Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles. Esto genera un ambiente hacia el logro y fomenta el esfuerzo.

**Igualdad.** La igualdad es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. La escala permite observar si existe algún tipo de discriminación. El amiguismo, el enchufismo y la falta de criterio ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza. Otros factores.

Hay otros factores que influyen en el clima laboral: la formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, etcétera.

También es importante señalar que no se puede hablar de un único clima laboral, sino de la existencia de subclimas que coexisten simultáneamente. Así, una unidad de negocio dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser o llegar a ser muy deficiente.

El clima laboral diferencia a las empresas de éxito de las empresas mediocres. Querámoslo o no, el ser humano es el centro del trabajo, es lo más importante, y mientras este hecho no se asuma, de nada vale hablar de sofisticadas herramientas de gestión. Más vale conseguir que el viento sople a favor.

## **6. DISEÑO METODOLOGICO**

### **6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación que se desarrolló es del tipo descriptiva debido a que se propuso describir procesos desde el punto de vista organizacional, así como especificar las propiedades, características y perfiles de los miembros de la organización que nos permitan establecer la relación existente entre el Clima organizacional y el Desempeño laboral de los funcionarios de la IPS SYSO EMPRESARIAL S.A.S.

### **6.2 METODO DE INVESTIGACIÓN**

Para el presente proyecto es necesaria la utilización de diferentes fuentes de recolección de información las cuales se describen a continuación

- **Revisión analítica:** por medio de la revisión analítica podremos verificar toda la información para tener la veracidad de la información que estamos obteniendo.
- **Encuestas:** se realizarán encuestas a los trabajadores que se desempeñan en las diferentes áreas de la IPS.

## 7. MARCO CONCEPTUAL

Entorno Institucional: Esta noción se define como el conjunto de relaciones establecidas entre las Federaciones y otros actores sociales (educativos, religiosos, políticos, comunitarios, etc.). El modo en que cada Federación se relaciona con su entorno muestra cosas muy interesantes. Por un lado, permite observar de qué manera se diferencia de otras organizaciones, es decir la identidad cultural de la Federación (fines, ideario, espíritu, etc.). Por otro lado, muestra qué tanto las federaciones logran construir comunidades educativas en sus respectivos entornos. Los indicadores resumen relaciones con diversos actores en virtud de: tipo, calidad y cantidad de los vínculos.

Clima organizacional: Se entiende por clima de una organización el conjunto de valores, fines, objetivos y reglas de funcionamiento de la Federación. Es decir, un clima organizacional es lo que permite diferenciar a las organizaciones entre sí. Los climas caracterizados por el compromiso, la solidaridad entre los miembros y el sentido comunitario pueden devenir en mejores resultados educativos. Los indicadores construidos toman en cuenta las actividades realizadas dentro de la federación.

Cultura Organizacional: Es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento. Este término es aplicado en muchas organizaciones empresariales actualmente, y por tanto en los hospitales o cualquier organización sanitaria, es un término que debe tenerse en consideración.

Toma de decisiones: Este concepto se define como el ámbito y la modalidad en las cuales una organización sopesa entre diferentes alternativas y elige una de ellas. La variable "toma de decisiones" incluye tres preguntas relacionadas: qué, cómo y quiénes deciden. Así podemos encontrar organizaciones con estructuras de decisión más verticales que otras y seguramente esto tendrá resultados diferenciales con respecto a las tareas de la Federación. Los indicadores construidos recaban información acerca de reuniones, asambleas y estructura de poder.

Percepción de problemas: Esta última variable intenta reflejar la forma en que las autoridades de la federación perciben los principales problemas que los preocupan. Estas percepciones nos permiten saber qué orden de prioridades y obstáculos forman parte de cada federación. Los

indicadores contruidos captan la opinión de quien contesta (miembro de la federación) con respecto a problemas y formas de resolverlos.

Administración de personal: Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

Desarrollo Organizacional: Es un esfuerzo planeado, que cubre a la organización y es administrado desde la alta dirección, que incrementa la efectividad y la salud de la empresa, mediante la intervención deliberada en los procesos organizacionales, utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta.

Motivación: Se define, operacionalmente, como los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta. Puesto de trabajo: Conjunto de tareas ejecutadas por una sola persona. "El trabajo total asignado a un trabajador individual, constituido por un conjunto específico de deberes y responsabilidades. El número total de puestos de trabajo en una organización equivale al número de empleados más los puestos vacantes.

Liderazgo: El liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. Es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional. El liderazgo implica que haya una persona (líder) que pueda influir y motivar a los demás (seguidores). De ahí que en los estudios sobre liderazgo se haga énfasis en la capacidad de persuasión e influencia. Tradicionalmente, a la suma de estas dos variables se le ha denominado carisma. Sin embargo, los estudios actuales en psicología y sociología han concluido que el carisma no tiene la importancia que históricamente se le había otorgado y que hay otros factores que son más determinantes a la hora de construir el liderazgo.

## 8. ADMINISTRACION DEL PROYECTO

### 8.1 RECURSOS DISPONIBLES

#### RECURSOS HUMANOS

Responsables	Ocupación	Horas x semana	Semanas investigación	Total horas invertidas
Eva Morales	Investigadora	5	35	175
Amelia Gómez	Investigadora	5	35	175
Milena Villafañe	Asesor del proyecto	4	20	80
<b>Total tiempo de investigación</b>		<b>14 hrs.</b>	<b>90 sem.</b>	<b>430 hrs.</b>
<b>Fuente:</b> Grupo investigador. 2018.				

#### - RECURSOS MATERIALES

Descripción recursos	Cant.	Vr. unitario	Presupuesto
Papelería; Transcripción, anillado, impresiones y copias	60	1.000	<b>60.000</b>
Trasporte y Viáticos investigadores	30	2.300	<b>100.000</b>
Encuestador	2	100.000	<b>100.000</b>
Alimentación (Refrigerios y almuerzos)	40	60000	<b>240.000</b>
Internet y Llamadas (Expresado en horas/consumo)	50	2.000	<b>100.000</b>

Gastos no ocasionales		300.000	<b>300.000</b>
<b>Total inversión recursos materiales</b>			<b>900.000</b>
<b>Fuente:</b> Grupo investigador. 2018.			

## 9. DIAGNOSTICO

### 9.1. SITUACION ACTUAL

El diagnóstico es una fase de la investigación realizada a través del proceso de observación, análisis del material y registro documental de carácter interno sobre la IPS SYSO EMPRESARIAL SAS, Esta fase cumplió el propósito de conocer previamente la realidad comunicacional actual de la organización, se constituyó en una fase casual e informal, permitiendo así una aproximación a la estructura interna de la empresa.

#### 9.1.1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La gestión de comunicación interna hace parte fundamental del clima organizacional de una empresa y en la IPS SYSO EMPRESARIAL S.AS. no es la excepción, en la empresa se presenta un problema interno de comunicación, en la medida en que la información no fluye en los diversos sentidos, se evidencia que no existen claros mecanismos, conductos y estrategias que permitan aumentar el nivel de satisfacción con sus clientes internos y externos.

Se puede evidenciar que no hay canales de comunicación previamente establecidos, que ofrezca a cada uno de los miembros la información sobre los sucesos y acontecimientos de la empresa. Por otro lado, la información no es transmitida con exactitud y oportunidad, los mensajes no llegan a su destino final y, cuando lo hacen, éstos llegan en forma confusa o incompleta.

De esta manera, es necesario que la empresa inicie a manejar en forma estricta y responsable estrategias claras de comunicación interna con ayuda de medios de comunicación estructurados, que permitan a cada uno de los trabajadores conocer y desarrollar de forma correcta y satisfactoria sus diversas tareas.

Por otro lado, es importante que cada uno de los empleados tenga información sobre lo que pasa en las diversas áreas y no sólo la información se reduzca a su área de trabajo o departamento,

puesto que la IPS es una unidad indivisible, un todo que para obtener los resultados deseados tiene que trabajar de forma integral con la estrategia de comunicación interna que aquí se propone se busca concientizar y fomentar el trabajo en equipo en todos los miembros de los diferentes niveles de la organización, siendo ésta una forma de crear redes de comunicación con sus miembros, potenciar una cultura de puertas abiertas, donde cualquier persona pueda llegar hasta los directores, gerentes y, su propio Jefe, cuando así se requiera.

Una organización que se considere culturalmente comunicativa, promueve el mejoramiento de las relaciones interpersonales, fomentando el trabajo en equipo y la generación de sugerencias.

Internamente la IPS SYSO EMPRESARIAL SAS maneja tres medios de comunicación que sirven de puente de comunicación: carteleras, correo electrónico y chat institucional, sin embargo, ninguno se puede considerar como un medio eficaz. Carteleras, no todo el personal les presta la atención necesaria; correo interno corporativo, porque no todo el personal tiene acceso al computador y, por tanto, al correo electrónico, además en muchas ocasiones llegan demasiados mensajes a los buzones, lo que produce sensación de pereza en los usuarios y no los leen y, chat institucional donde muchos hacen caso omiso de lo que ahí se comunica, ya que se mezclan informaciones institucionales y de cosas informales.

Dentro de la IPS SYSO EMPRESARIAL SAS se llevan a cabo distintos comités para el mejor funcionamiento de la IPS con el fin de un mejor funcionamiento y por ende del clima organizacional entre ellos podemos analizar:

### **9.1.2. COMITES DE EXCELENCIA Y GESTION**

Dentro de la IPS SYSO EMPRESARIAL SAS se llevan a cabo comités de excelencia y gestión por cumplimiento de metas, propios de las entidades públicas, catalogados como una reunión de carácter formal, periódica e institucional compuesta por un jefe y sus directos colaboradores, quienes tienen objetivos comunes, necesitan comunicación efectiva y trabajo en equipo para lograr mayor eficacia en sus tareas y alcanzar los resultados esperados. Como herramienta para la articulación de la comunicación al interior del hospital, este escenario es apropiado en la medida que se genera un acercamiento y trabajo conjunto de los miembros pertenecientes a cada unidad estratégica.

No obstante, existe una falencia, que a nuestro parecer entorpece este proceso dado que le resta dinamismo y efectividad al mismo, esto es, la falta de integralidad, pues estos comités se conforman única y exclusivamente por miembros de una misma área, sin la participación activa de las demás áreas funcionales del hospital. Adicionalmente, no existe un mecanismo de divulgación de los temas tratados por cada área en sus comités de excelencia y gestión.

Lo anterior, refleja un entorpecimiento en la comunicación asertiva, la cual es de vital importancia en el giro ordinario del hospital, dados que no existe una sinergia entre las áreas directivas y operativas, solo se da a conocer el plan de trabajo y otras ocasiones ni se llega a socializar detalladamente solo se ejecuta.

### **9.1.3. REUNIONES DE PLANEACION ESTRATÉGICA**

Atendiendo lo dispuesto en el Sistema de Gestión de Calidad, la SYSO EMPRESARIAL SAS lleva a cabo reuniones de planeación estratégica, en las cuales se fijan las directrices y planes de acción con el fin de alinearse a los postulados propuestos en la misión y visión.

Se evidencian dos aspectos a tener en cuenta:

El primero de ellos y quizá el más relevante es que los planteamientos propuestos por los directivos se concentran allí y no se transmiten a los mandos medios y operativos, para lo cual estas reuniones han resultado ser de carácter confidencial sin la participación activa de todos los actores del hospital.

En segundo orden, tampoco existe un medio de comunicación en el cual se difundan las acciones propuestas por los directivos de manera tal que todos y cada uno de los miembros de la IPS y no visualizan claramente un norte a seguir.

## **9.2. ANALISIS DE FACTORES**

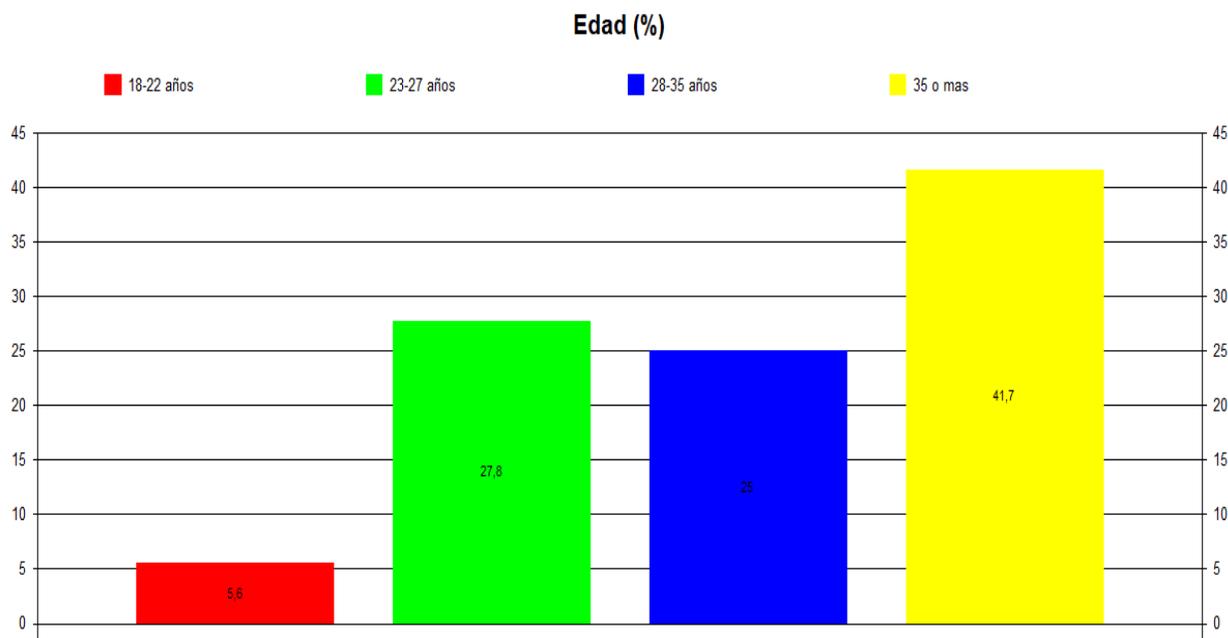
### **9.2.1. ENCUESTAS**

A continuación, presentamos los resultados obtenidos de la aplicación de las encuestas de Clima organización en la IPS SYSO EMPRESARIAL, para analizar los factores que se dan en la IPS

mismo que la hemos querido exponer en gráficos y con las interpretaciones y análisis correspondientes.

**Variable 1: Edad**

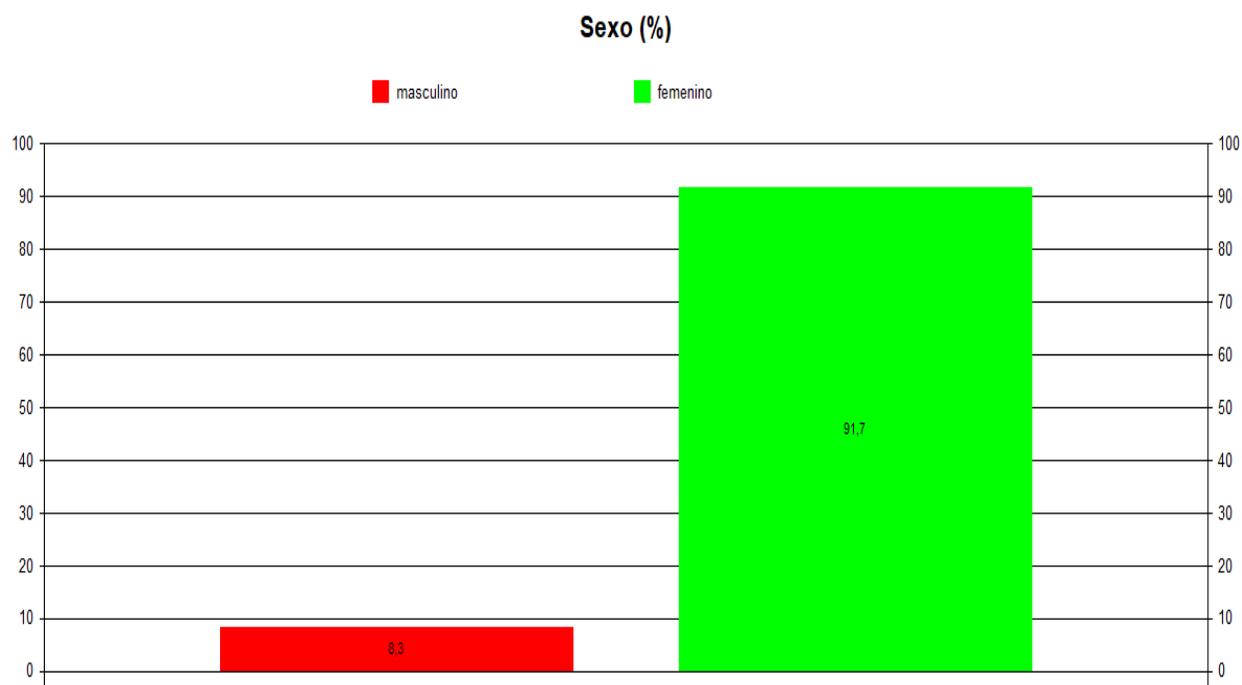
Código	Significado	Frecuencias	%
1	18-22 años	2	5,56
2	23-27 años	10	27,78
3	28-35 años	9	25,00
4	35 o mas	15	41,67
	Total frecuencias	36	100,00



Con el fin de conocer cuál es la identidad de la IPS SYSO EMPRESARIAL y las características del clima organizacional, se hizo necesario indagar los rangos de edades, ya que este es un rasgo importante entre los colaboradores, ya que la edad puede mostrar cómo se da la interacción y le da una identidad a la organización, en este caso podemos ver que la muestra en su gran mayoría (41,67%) son mayores de 35 años, es decir son personas experimentadas y con experiencia en el ámbito laboral

## Variable 2: Sexo

Código	Significado	Frecuencias	%
1	masculino	3	8,33
2	femenino	33	91,67
	Total frecuencias	36	100,00

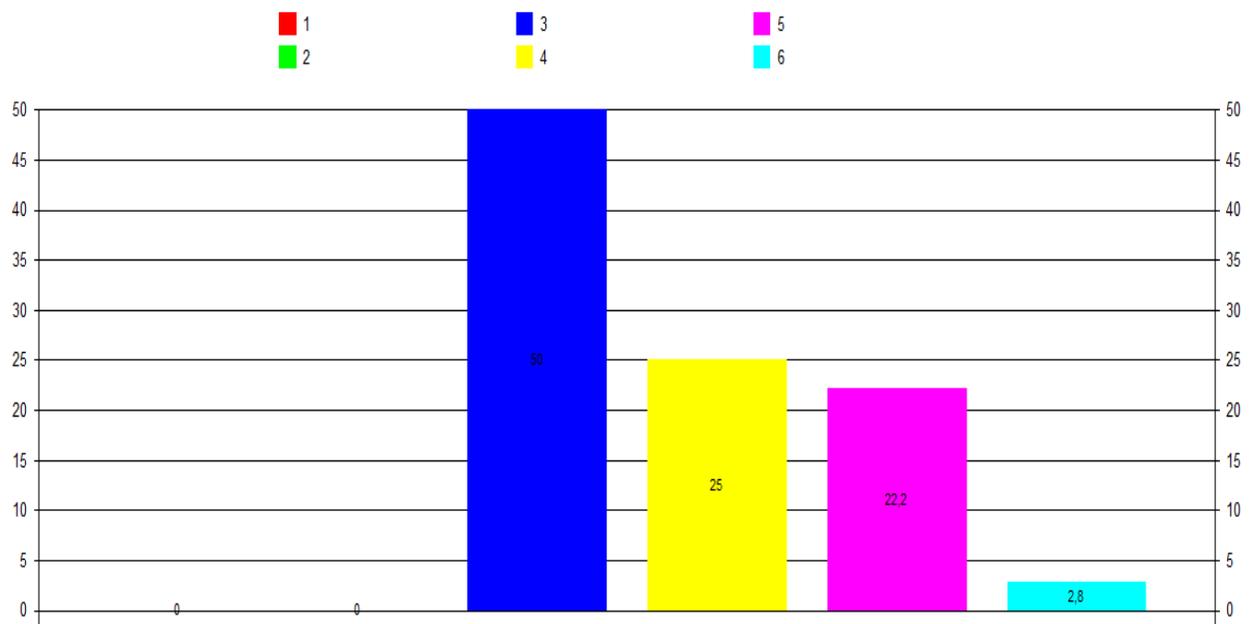


En cuanto al sexo también es una variable a tener en cuenta ya que las relaciones interpersonales y los ambientes laborales entre hombres y mujeres pueden variar dependiendo quien es mayoría, ya que el trato entre hombres es distinto que, entre mujeres, en este caso particular podemos ver que la mayoría de la muestra es mujer, el 91,67%, contra solo el 8,33% de los hombres, es decir solo 3 hombres del total de la muestra.

### Variable 3: En mi oficina se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo

Escala		Frecuencias	%
1			0,00
2			0,00
3		18	50,00
4		9	25,00
5		8	22,22
6		1	2,78
	Total frecuencias	36	100,00

En mi oficina se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo (%)



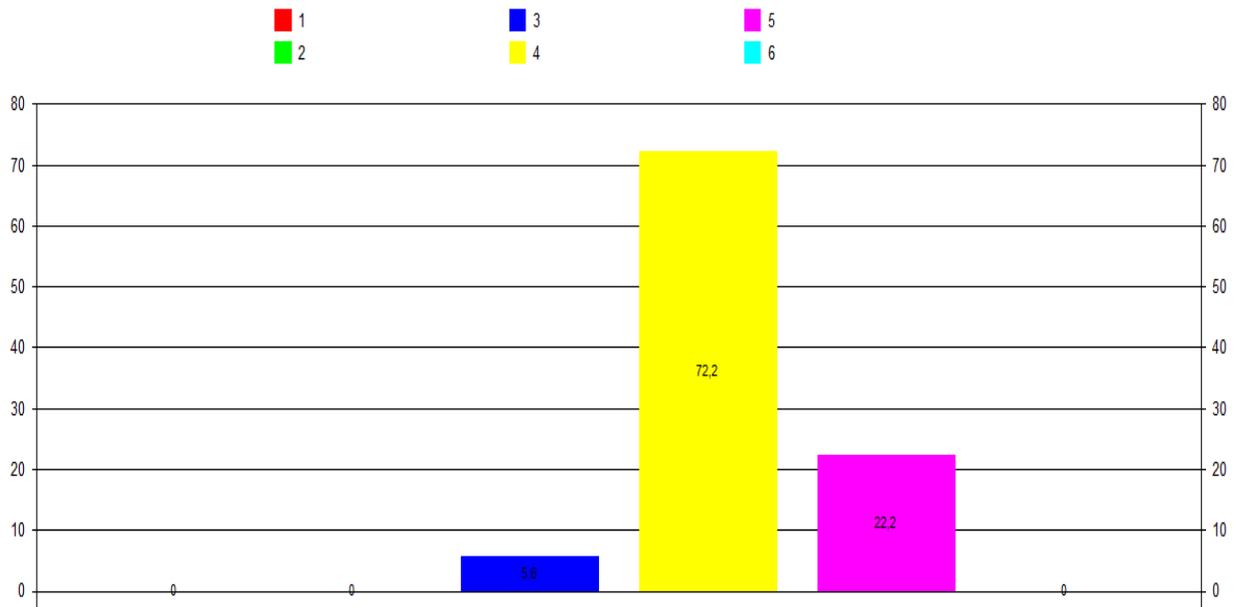
Esta variable puede mostrar claramente que el 50% de la muestra le da un valor de 3 al trabajo en equipo de la compañía siendo 1 la nota más baja y 6 la más alta, es decir no es muy mal la percepción, pero tampoco es la situación ideal para el clima organizacional de una empresa.

Por otro lado, podemos ver que el otro 50% le da una nota mínima de 4 al trabajo en equipo, es decir que tienen que mejorar, no solo la percepción del trabajo en equipo, sino, proponer acciones para fomentar el trabajo en equipo.

**Variable 4: Para el desempeño de mis labores mi ambiente de trabajo es:**

Escala		Frecuencias	%
1			0,00
2			0,00
3		2	5,56
4		26	72,22
5		8	22,22
6			0,00
	Total frecuencias	36	100,00

Para el desempeño de mis labores mi ambiente de trabajo es: (%)

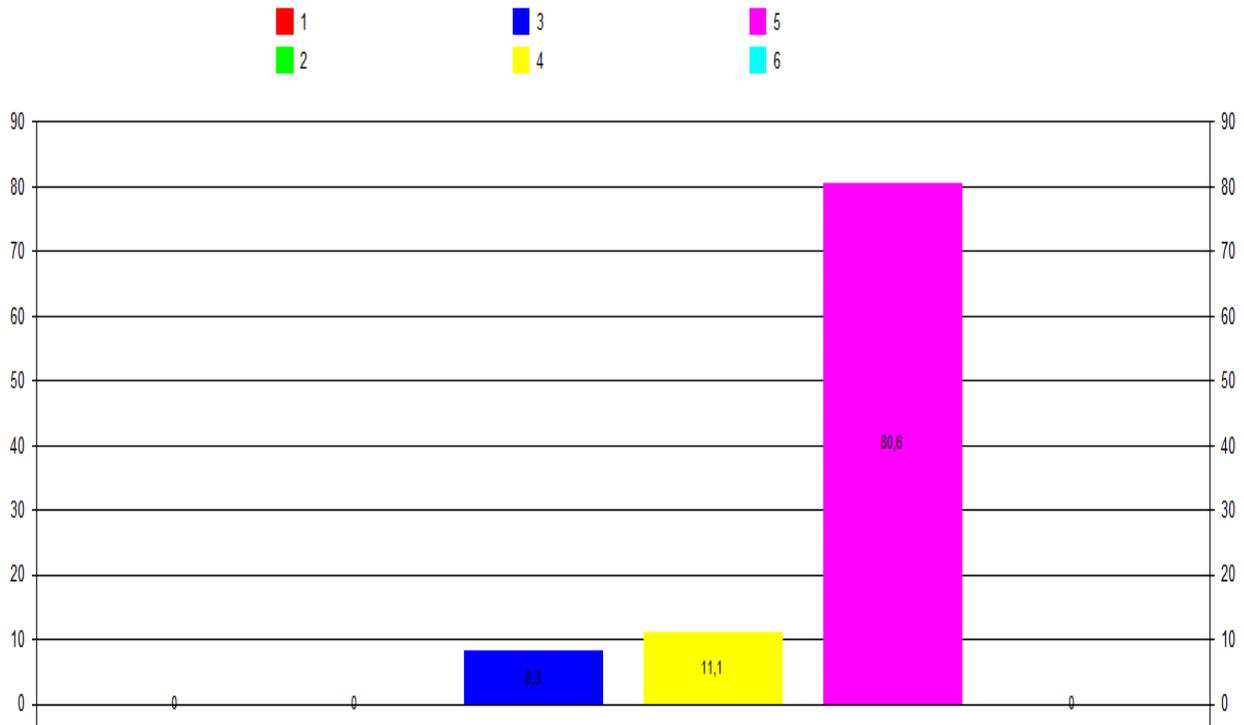


En cuanto al ambiente de trabajo se tienen buenas sensaciones con los resultados, ya que los colaboradores, en la encuesta realizada la gran mayoría le dio una calificación entre 4 y 5 al ambiente de trabajo, sin embargo es un ítem que se puede llegar a mejorar mucho mas y subir la escala entre 5 y 6 de la percepción del ambiente laboral.

**Variable 5: Existe comunicación dentro de mi grupo de trabajo.**

Escala		Frecuencias	%
1			0,00
2			0,00
3		3	8,33
4		4	11,11
5		29	80,56
6			0,00
	Total frecuencia s	36	100,00

### Existe comunicación dentro de mi grupo de trabajo. (%)

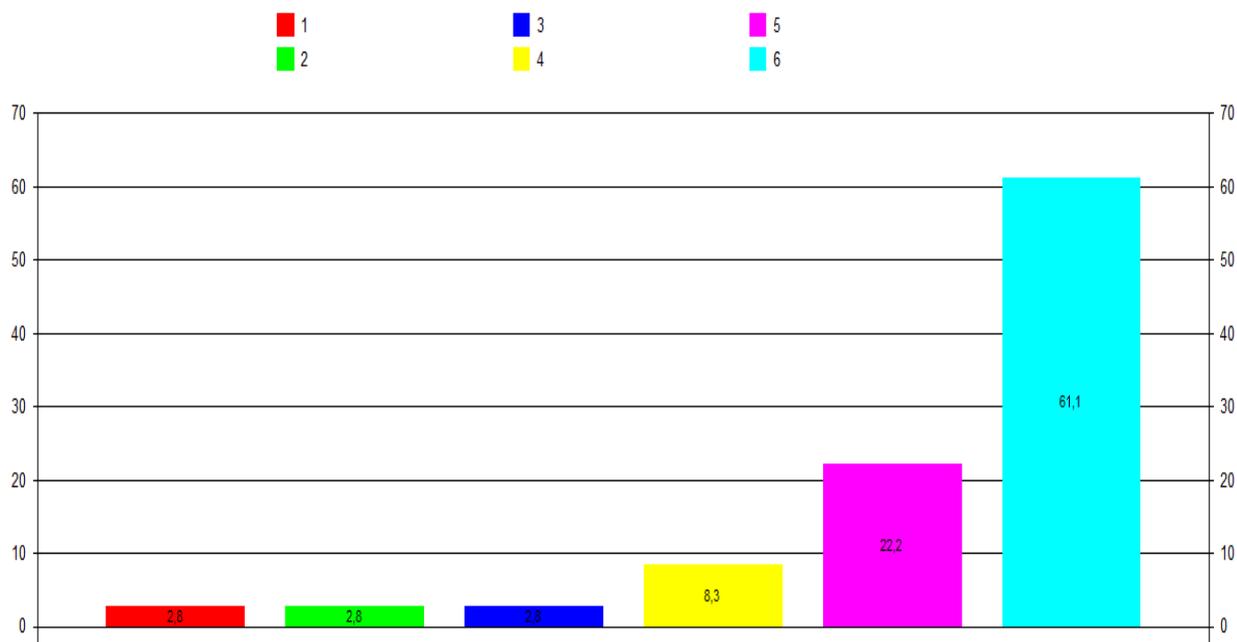


El 80% considera que existe comunicación entre su grupo de trabajo, esta es una variable muy importante ya que la comunicación organizacional es uno de los factores más importantes en el clima organizacional

**Variable 6: Existe comunicación fluida entre mi Región y la sede central.**

Escala		Frecuencias	%
1		1	2,78
2		1	2,78
3		1	2,78
4		3	8,33
5		8	22,22
6		22	61,11
	Total frecuencias	36	100,00

**Existe comunicación fluida entre mi Región y la sede central. (%)**

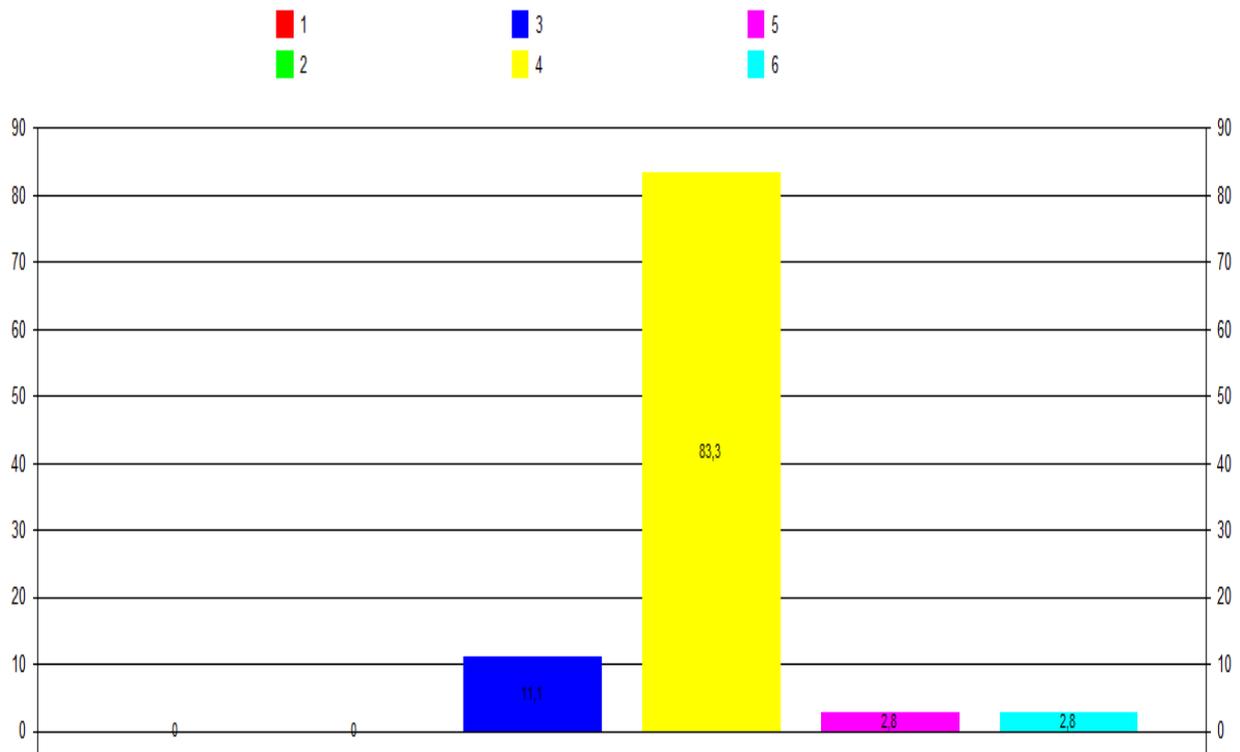


En esta variable podemos percibir que la comunicación es Buena dentro de la organización, pero existe una fragmentación en dicha comunicación, ya que en los interrogantes planteados sobre comunicación más del 60% la percibe como buena, pero existe un grupo fragmentado que tiene una mala percepción de la comunicación entre dependencias y entre su mismo grupo de trabajo, por lo cual se debe analizar la situación y determinar las causas.

**Variable 7: Siento que no me alcanza el tiempo para completar mi trabajo.**

Escala		Frecuencias	%
1			0,00
2			0,00
3		4	11,11
4		30	83,33
5		1	2,78
6		1	2,78
	Total frecuencias	36	100,00

### Siento que no me alcanza el tiempo para completar mi trabajo. (%)

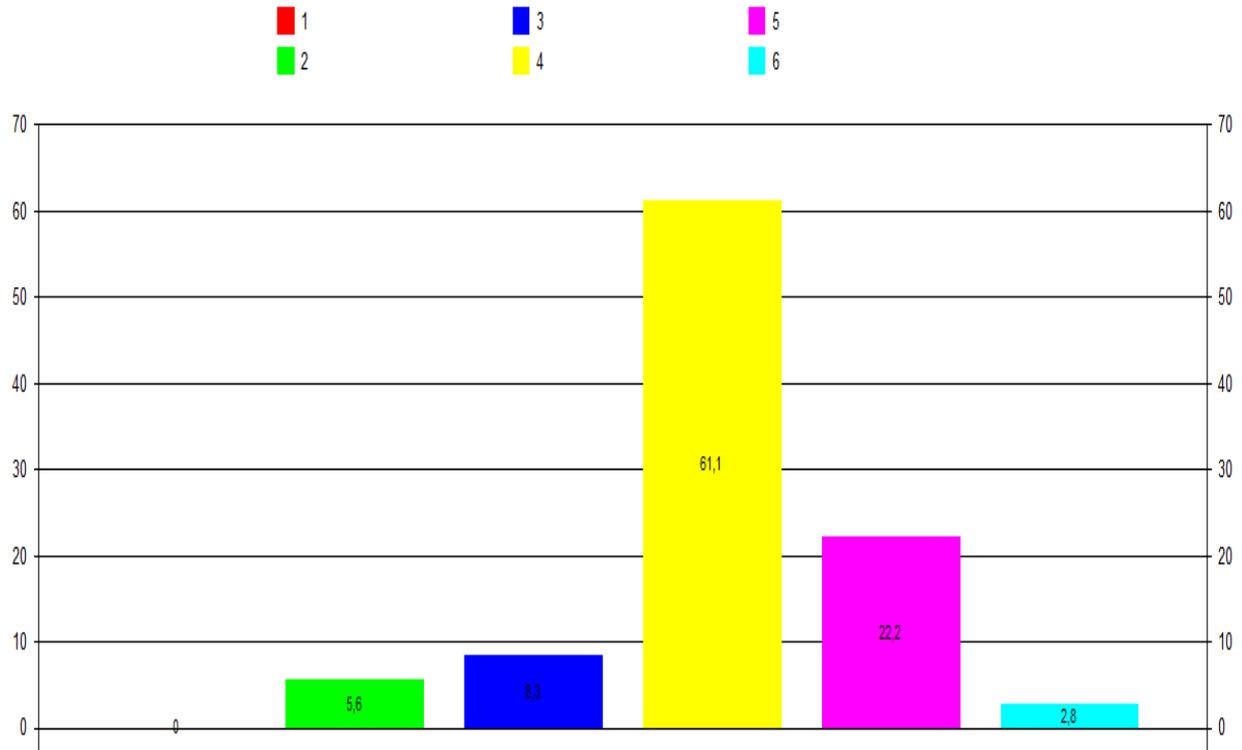


Esta variable deja ver que la gran mayoría de los colaboradores siente el tiempo como un aliado, aunque no le dan toda la importancia, le dan una calificación buena ya que el 83,33% .

**Variable 8: Los jefes en la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal.**

Escala		Frecuencias	%
1			0,00
2		2	5,56
3		3	8,33
4		22	61,11
5		8	22,22
6		1	2,78
	Total frecuencias	36	100,00

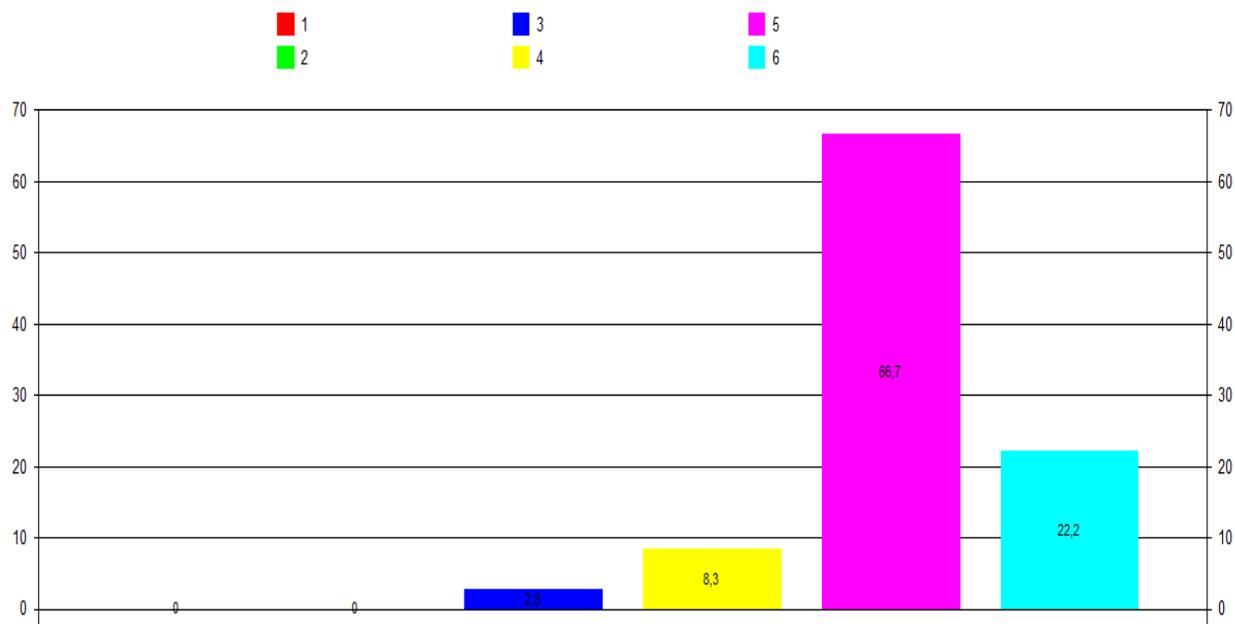
### Los jefes en la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal. (%)



**Variable 9: La relación entre compañeros de trabajo en la organización es:**

Escala		Frecuencias	%
1			0,00
2			0,00
3		1	2,78
4		3	8,33
5		24	66,67
6		8	22,22
	Total frecuencias	36	100,00

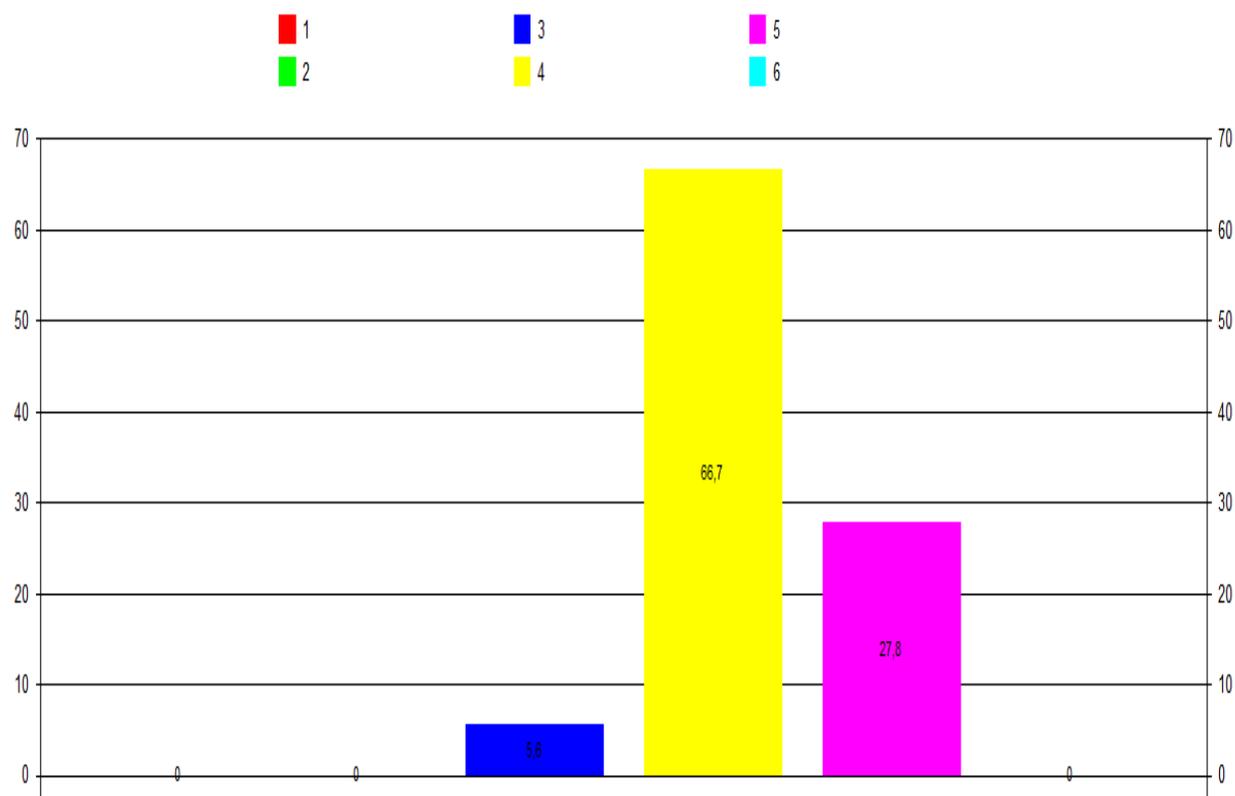
La relación entre compañeros de trabajo en la organización es: (%)



**Variable 10: La organización cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar mi trabajo.**

Escala		Frecuencias	%
1			0,00
2			0,00
3		2	5,56
4		24	66,67
5		10	27,78
6			0,00
	Total frecuencias	36	100,00

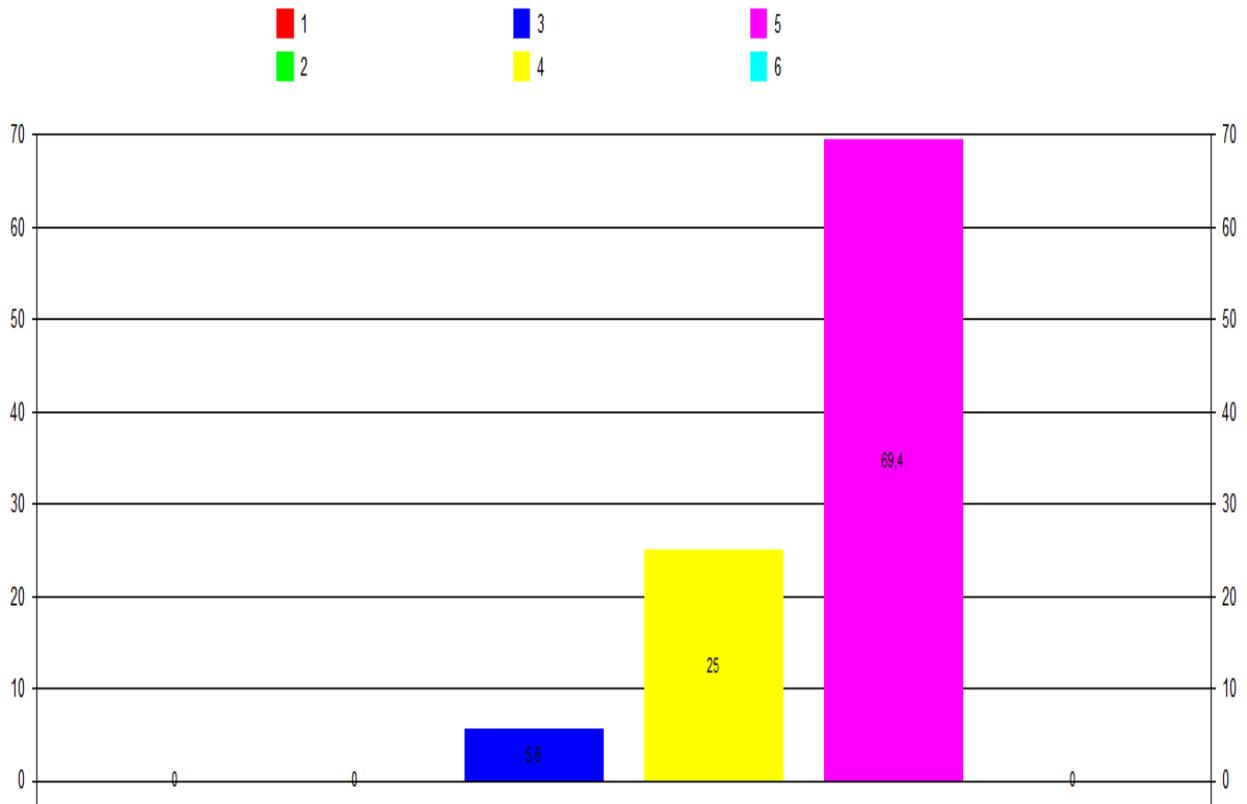
### La organización cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar mi trabajo. (%)



**Variable 11: La organización otorga buenos y equitativos beneficios a los trabajadores**

Escala		Frecuencias	%
1			0,00
2			0,00
3		2	5,56
4		9	25,00
5		25	69,44
6			0,00
	Total frecuencias	36	100,00

**La organización otorga buenos y equitativos beneficios a los trabajadores (%)**

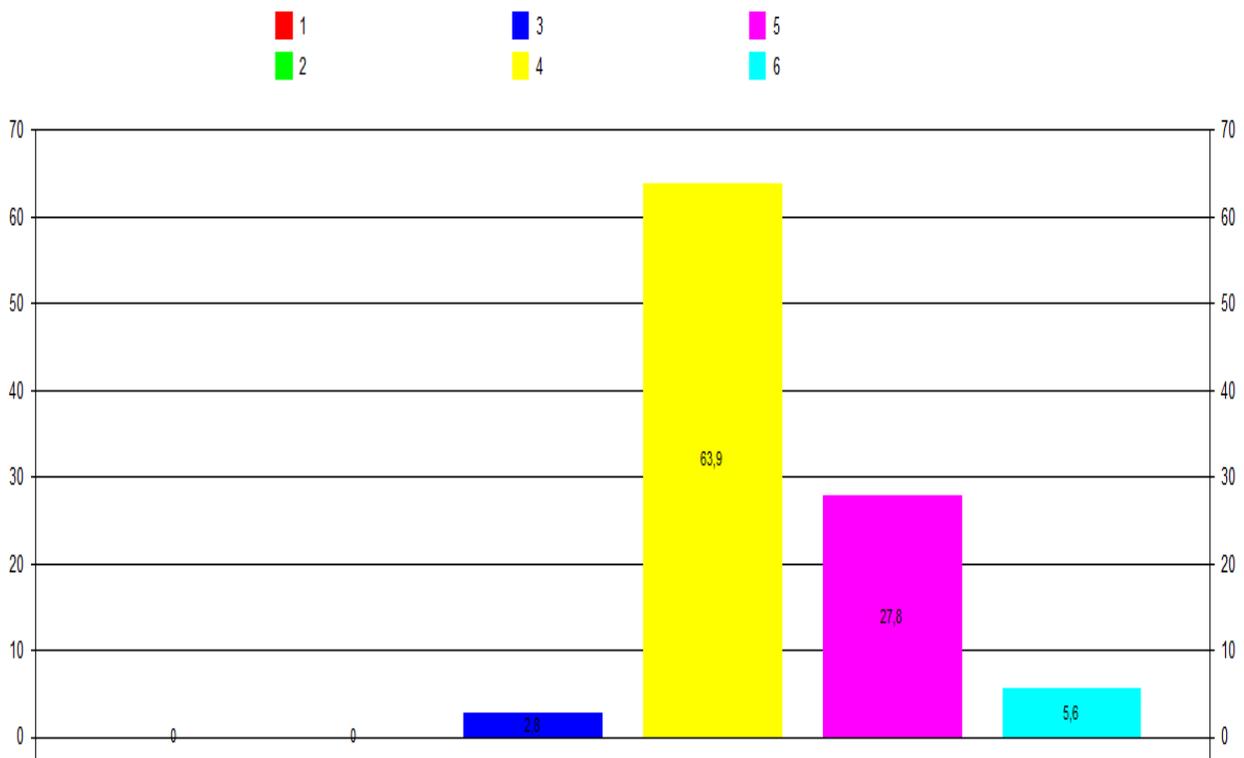


**Variable 12: En la organización las funciones están claramente definidas**

Escala		Frecuencias	%
1			0,00
2			0,00
3		1	2,78
4		23	63,89
5		10	27,78

Escala		Frecuencias	%
6		2	5,56
	Total frecuencias	36	100,00

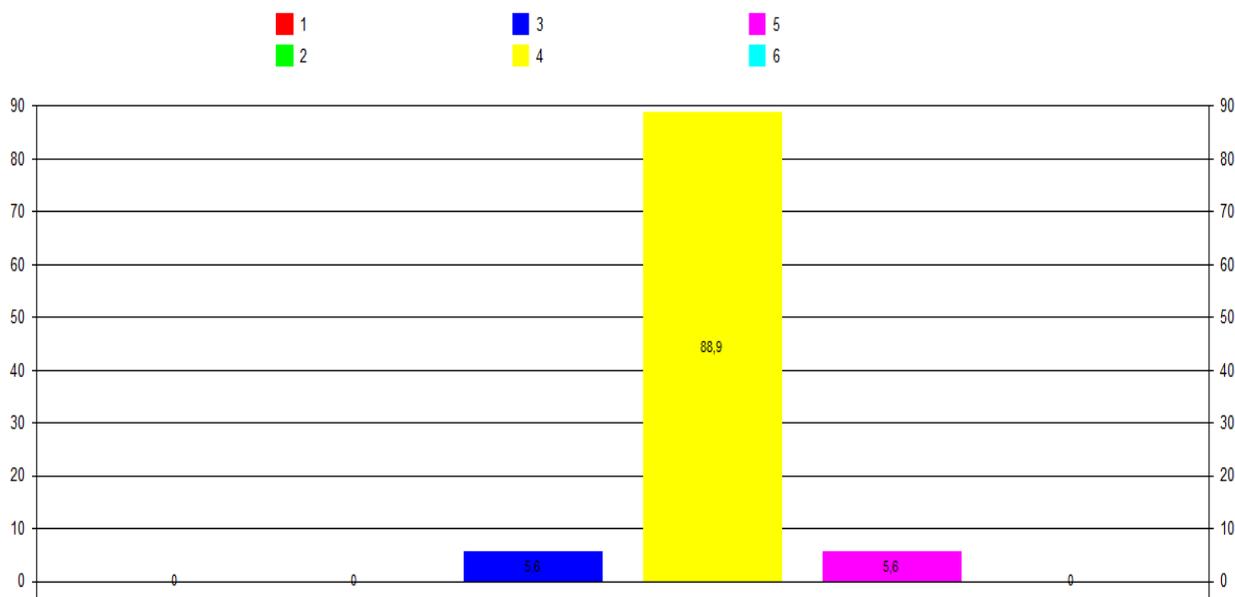
**En la organización las funciones están claramente definidas (%)**



**Variable 13: Las remuneraciones están al nivel de los sueldos de mis colegas en el mercado.**

Escala		Frecuencias	%
1			0,00
2			0,00
3		2	5,56
4		32	88,89
5		2	5,56
6			0,00
	Total frecuencias	36	100,00

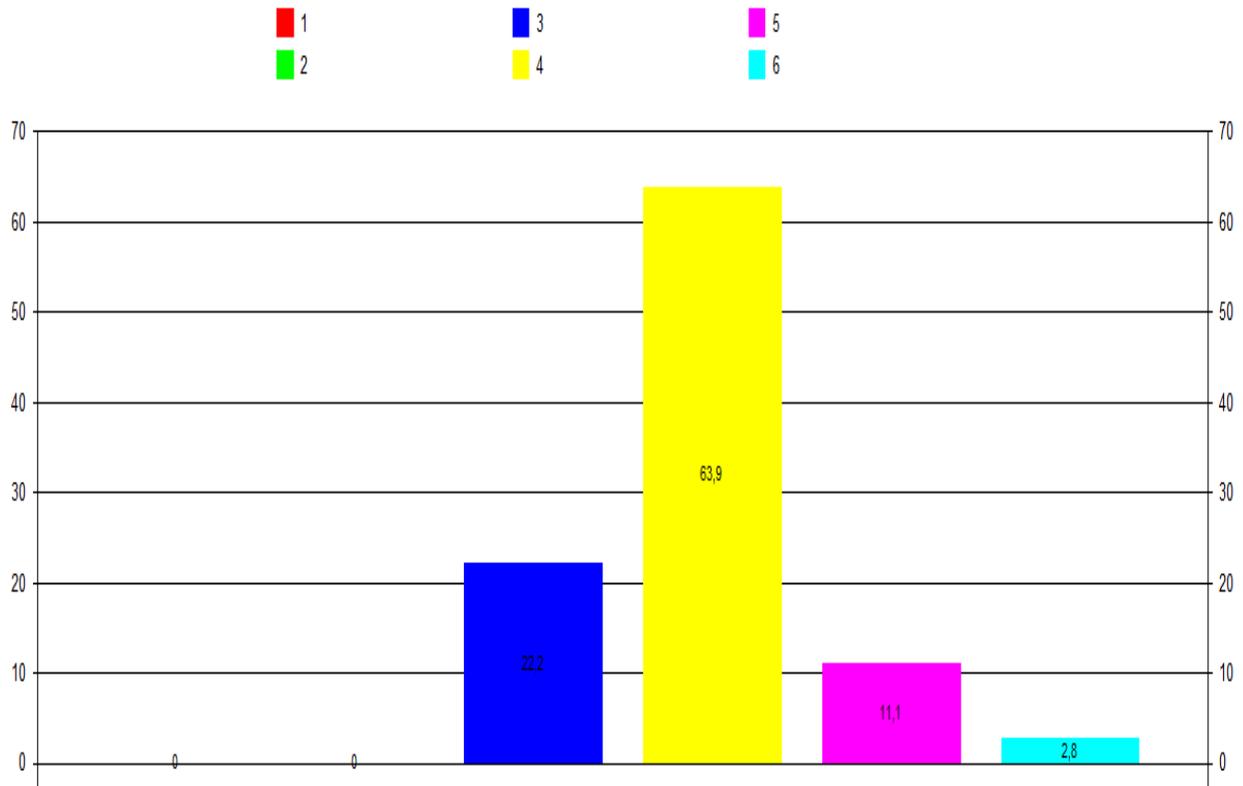
Las remuneraciones están al nivel de los sueldos de mis colegas en el mercado. (%)



**Variable 14: El nivel de compromiso por apoyar el trabajo de los demás en la organización es:**

Escala		Frecuencias	%
1			0,00
2			0,00
3		8	22,22
4		23	63,89
5		4	11,11
6		1	2,78
	Total frecuencias	36	100,00

**El nivel de compromiso por apoyar el trabajo de los demás en la organización es: (%)**

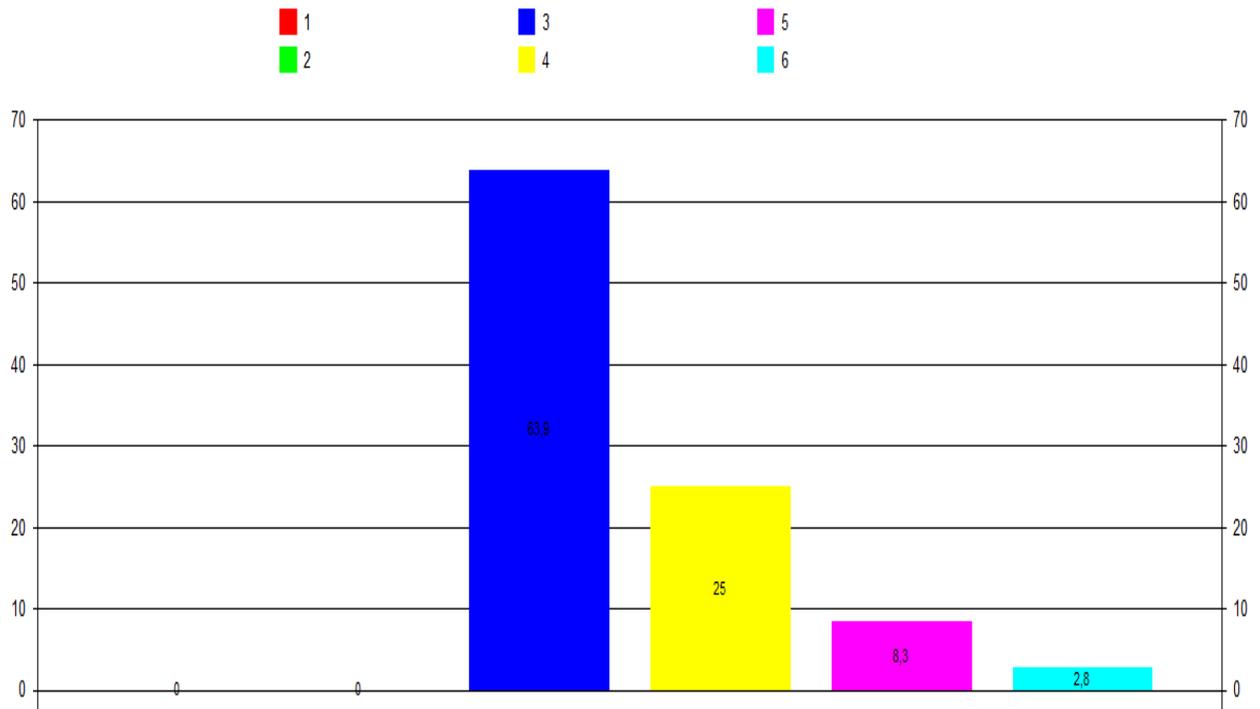


**Variable 15: Siento apoyo en mi jefe cuando me encuentro en dificultades**

Escala	Frecuencias	%
1		0,00
2		0,00
3	23	63,89
4	9	25,00
5	3	8,33

Escala		Frecuencias	%
6		1	2,78
	Total frecuencias	36	100,00

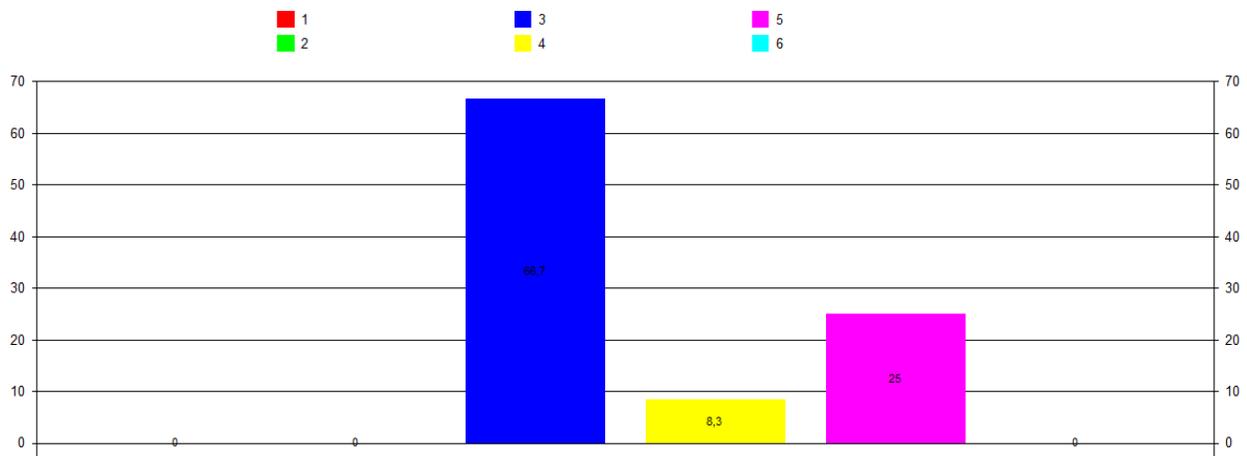
**Siento apoyo en mi jefe cuando cuando me encuentro en dificultades (%)**



**Variable 16: Mi jefe me respalda frente a sus superiores**

Escala		Frecuencias	%
1			0,00
2			0,00
3		24	66,67
4		3	8,33
5		9	25,00
6			0,00
	Total frecuencias	36	100,00

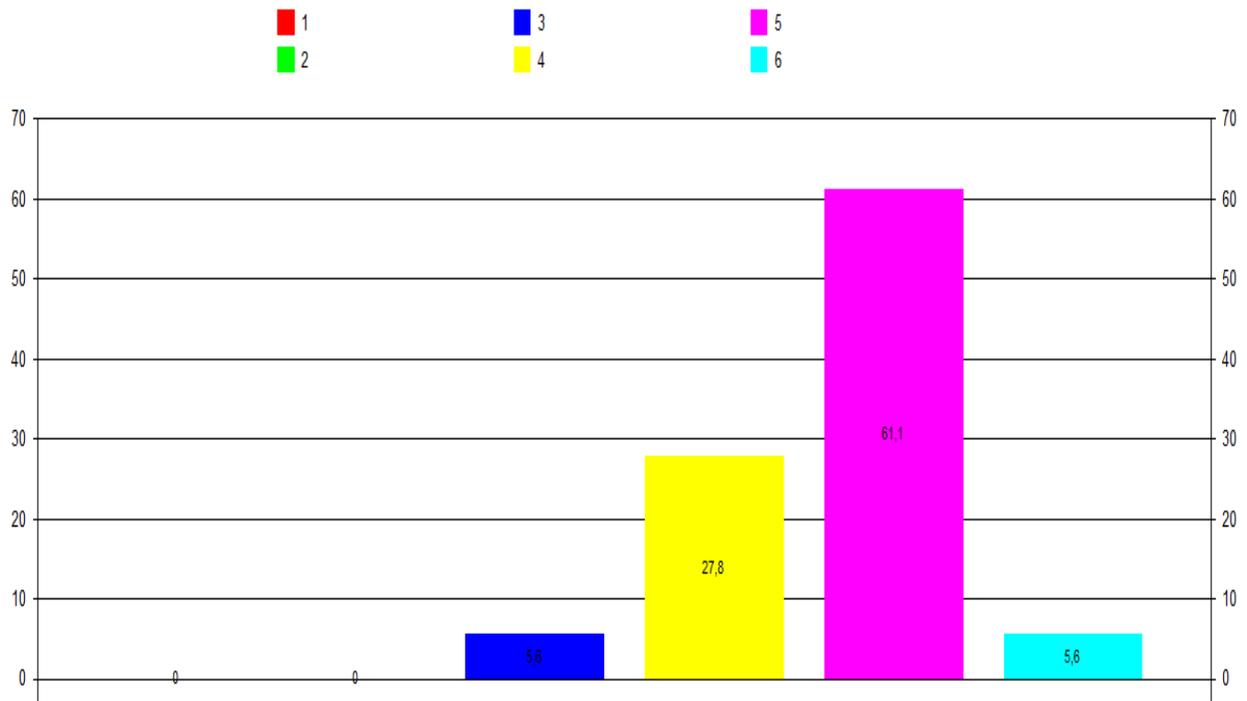
**Mi jefe me respalda frente a sus superiores (%)**



**Variable 17: Mi jefe me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades.**

Escala		Frecuencias	%
1			0,00
2			0,00
3		2	5,56
4		10	27,78
5		22	61,11
6		2	5,56
	Total frecuencia s	36	100,00

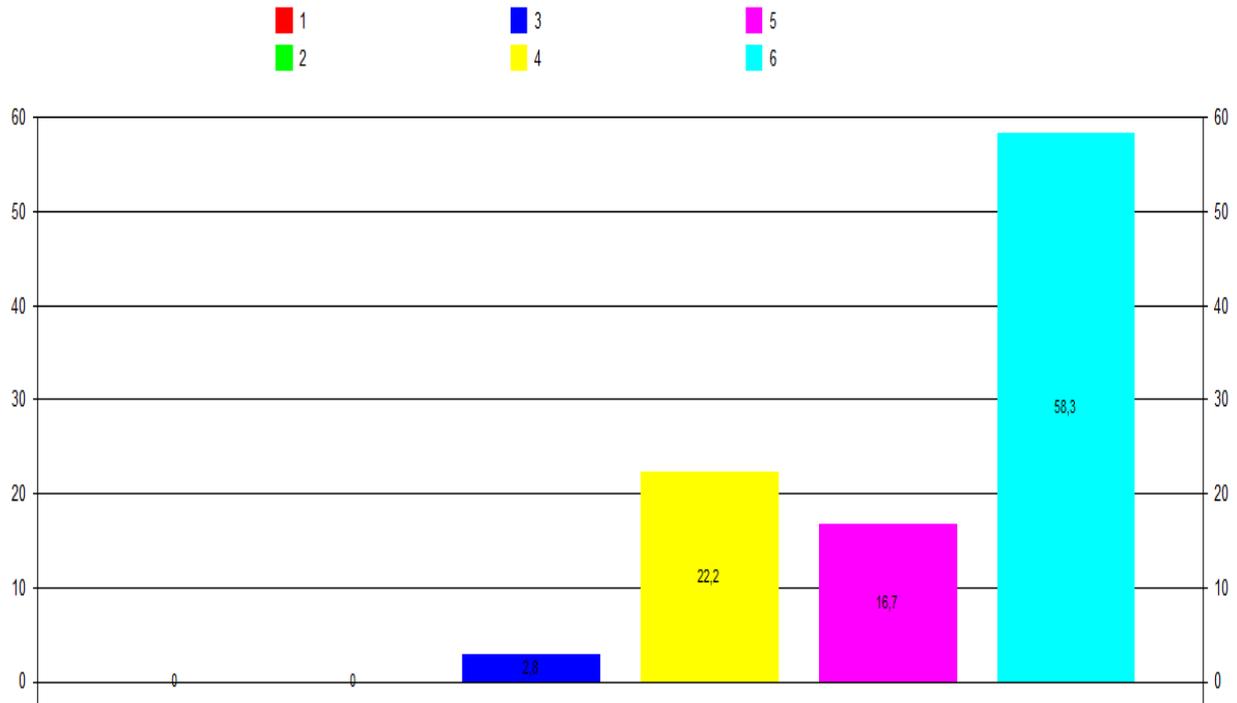
**Mi jefe me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades. (%)**



**Variable 18: Participo de las actividades culturales y recreacionales que la organización realiza.**

Escala		Frecuencias	%
1			0,00
2			0,00
3		1	2,78
4		8	22,22
5		6	16,67
6		21	58,33
	Total frecuencias	36	100,00

**Participo de las actividades culturales y recreacionales que la organización realiza. (%)**

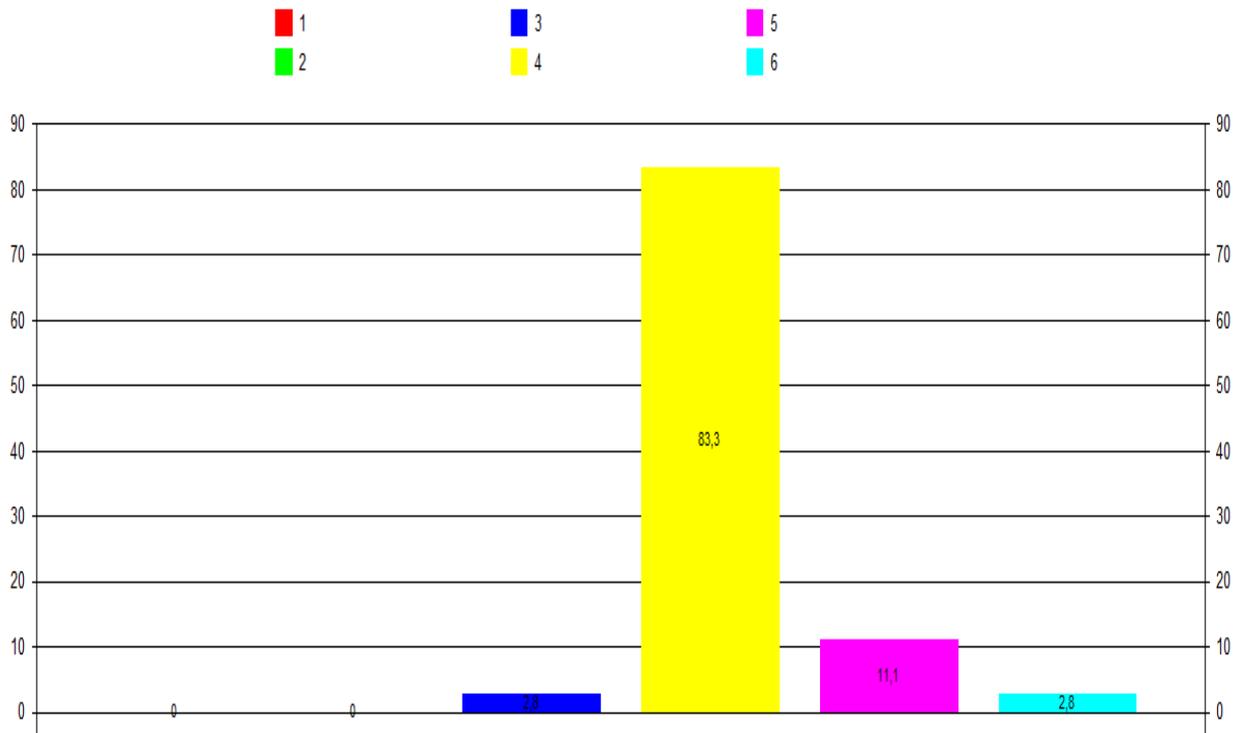


**Variable 19: Mi jefe me proporciona información suficiente, adecuada para realizar bien mi trabajo**

Escala	Frecuencias	%
1		0,00
2		0,00
3	1	2,78
4	30	83,33
5	4	11,11

Escala		Frecuencias	%
6		1	2,78
	Total frecuencia s	36	100,00

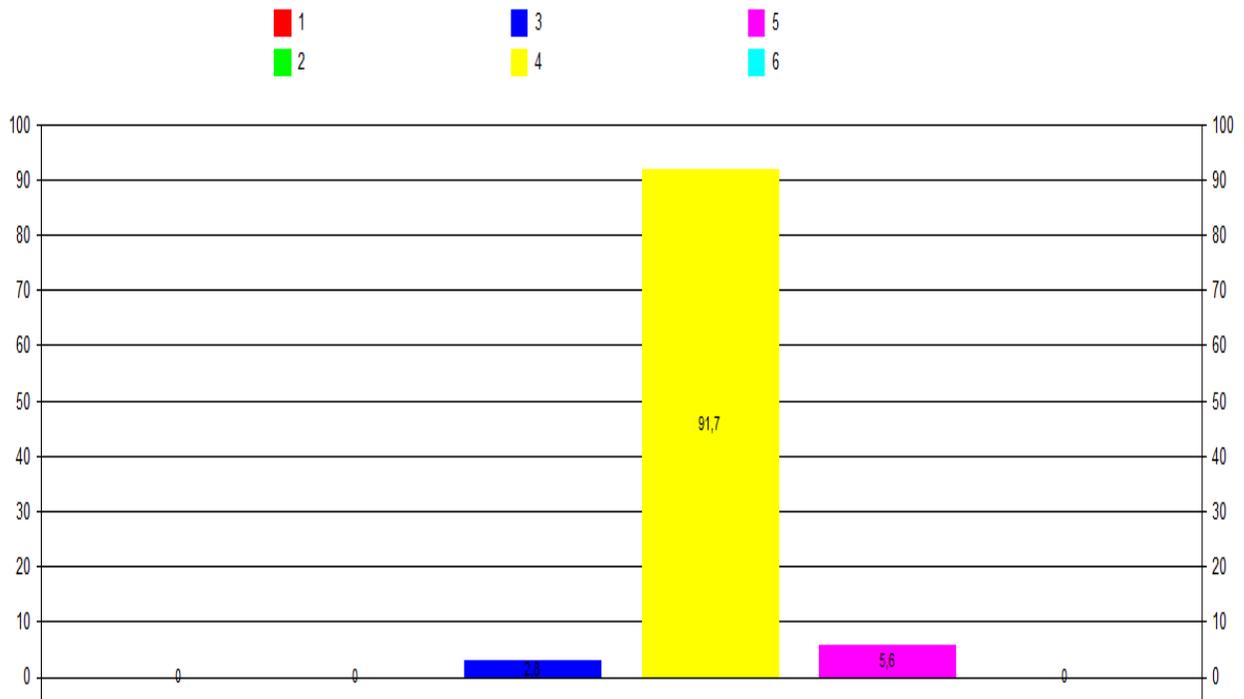
**Mi jefe me proporciona información suficiente, adecuada para realizar bien mi trabajo (%)**



**Variable 20: Mi jefe me brinda la retroalimentación necesaria para reforzar mis puntos débiles según la evaluación de desempeño.**

Escala		Frecuencias	%
1			0,00
2			0,00
3		1	2,78
4		33	91,67
5		2	5,56
6			0,00
	Total frecuencias	36	100,00

**Mi jefe me brinda la retroalimentación necesaria para reforzar mis puntos débiles según la evaluación de desempeño. (%)**

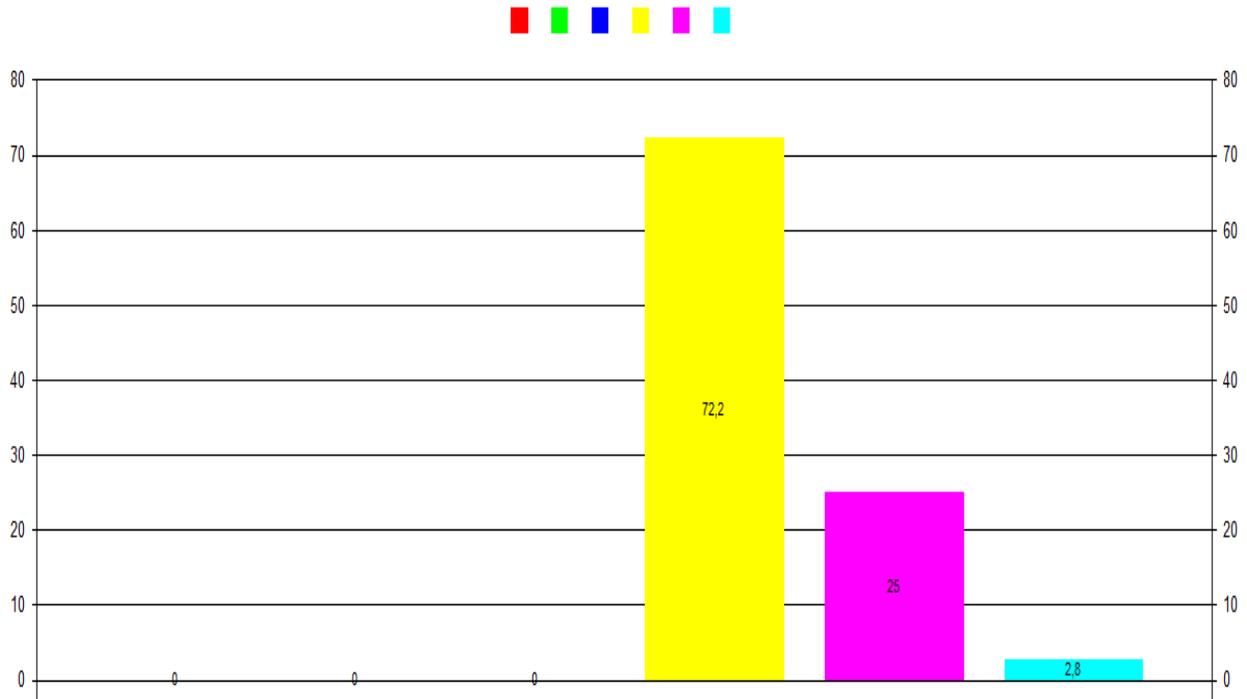


**Variable 21: El nivel de recursos (materiales, equipos e infraestructura) con los que cuento para realizar bien mi trabajo es:**

Escala	Frecuencias	%
1		0,00
2		0,00
3		0,00
4	26	72,22
5	9	25,00
6	1	2,78

Escala		Frecuencias	%
	Total frecuencia s	36	100,00

**El nivel de recursos (materiales, equipos e infraestructura) con los que cuento para realizar bien mi trabajo es: (%)**

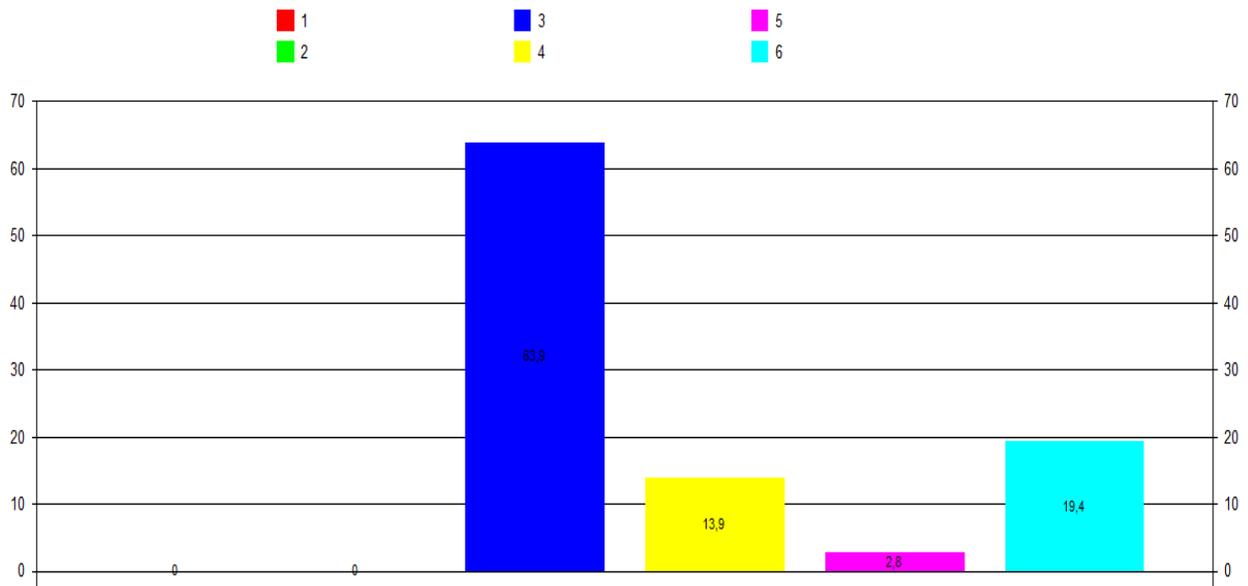


**Variable 22: Los jefes reconocen y valoran mi trabajo**

Escala		Frecuencias	%
1			0,00
2			0,00

Escala		Frecuencias	%
3		23	63,89
4		5	13,89
5		1	2,78
6		7	19,44
	Total frecuencia s	36	100,00

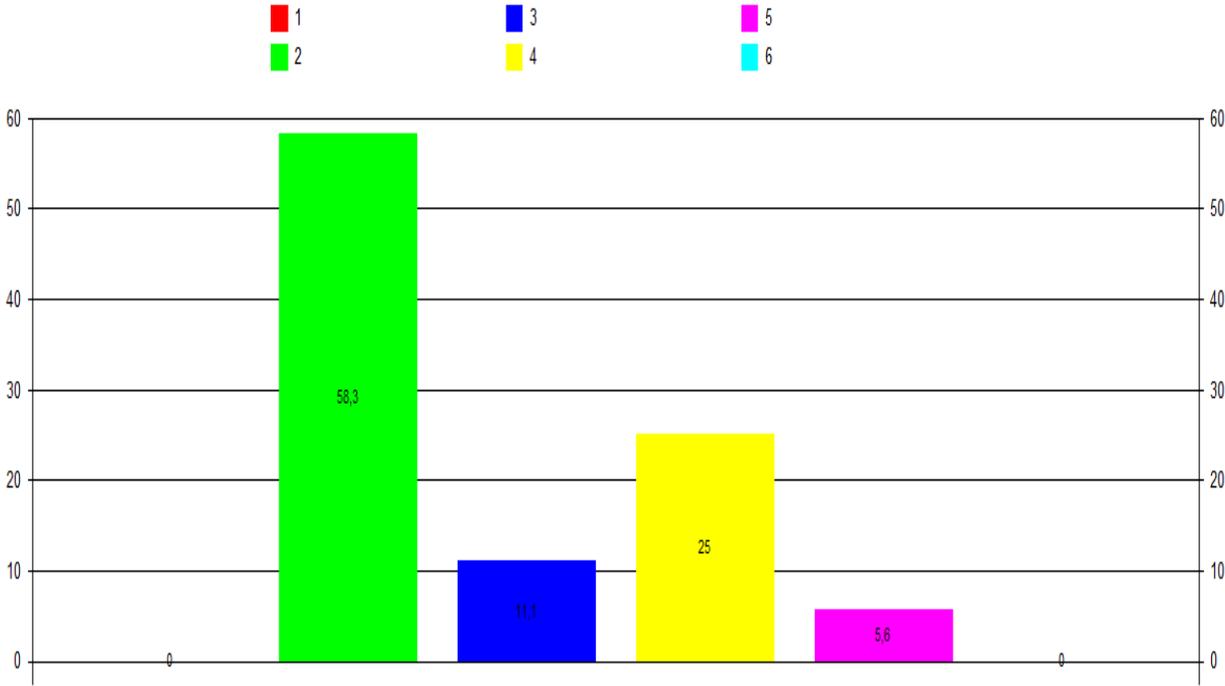
Los jefes reconocen y valoran mi trabajo (%)



**Variable 23: Mi remuneración, comparada con lo que otros ganan y hacen en la organización, está acorde con las responsabilidades de mi cargo**

Escala		Frecuencias	%
1			0,00
2		21	58,33
3		4	11,11
4		9	25,00
5		2	5,56
6			0,00
	Total frecuencias	36	100,00

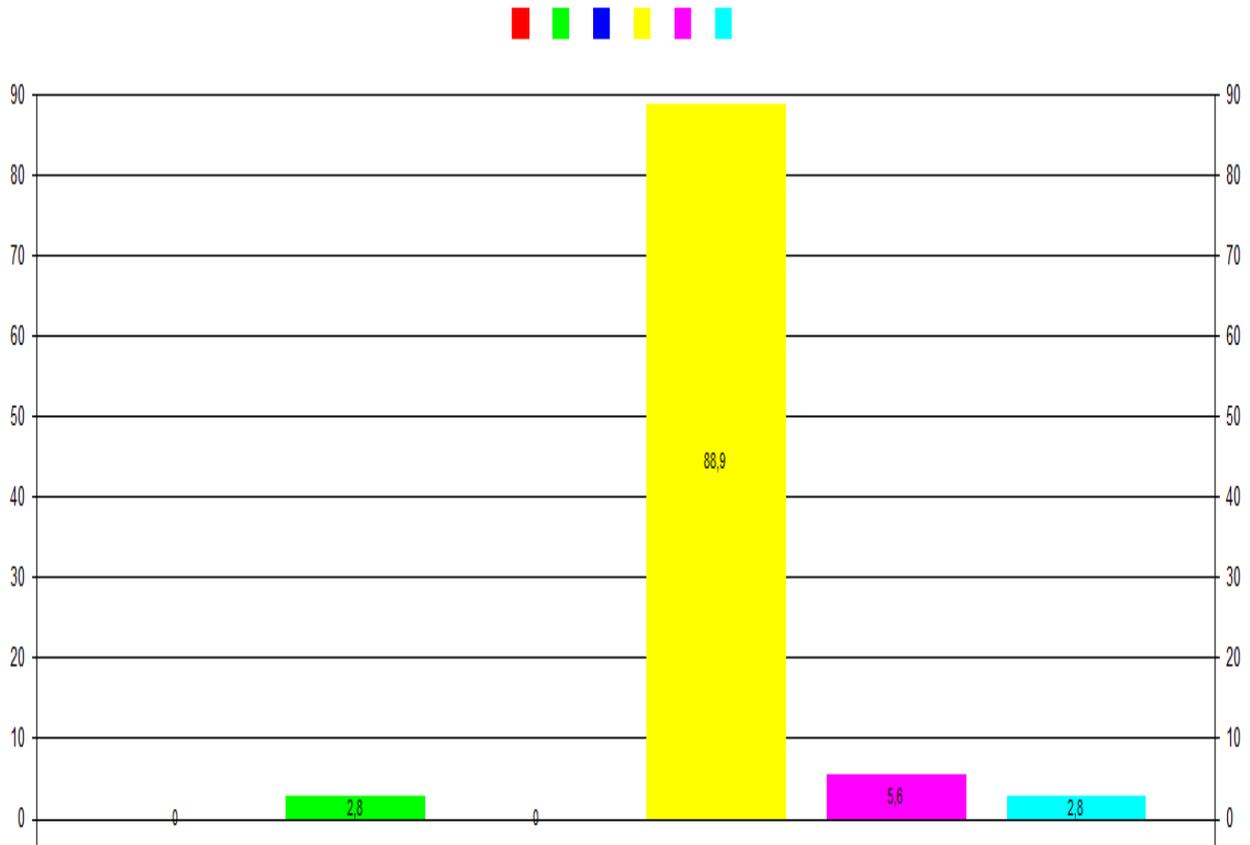
**Mi remuneración, comparada con lo que otros ganan y hacen en la organización, está acorde con las responsabilidades de mi cargo (%)**



**Variable 24: La distribución de la carga de trabajo que tiene mi área es**

Escala		Frecuencias	%
1			0,00
2		1	2,78
3			0,00
4		32	88,89
5		2	5,56
6		1	2,78
	Total frecuencias	36	100,00

La distribución de la carga de trabajo que tiene mi área es (%)

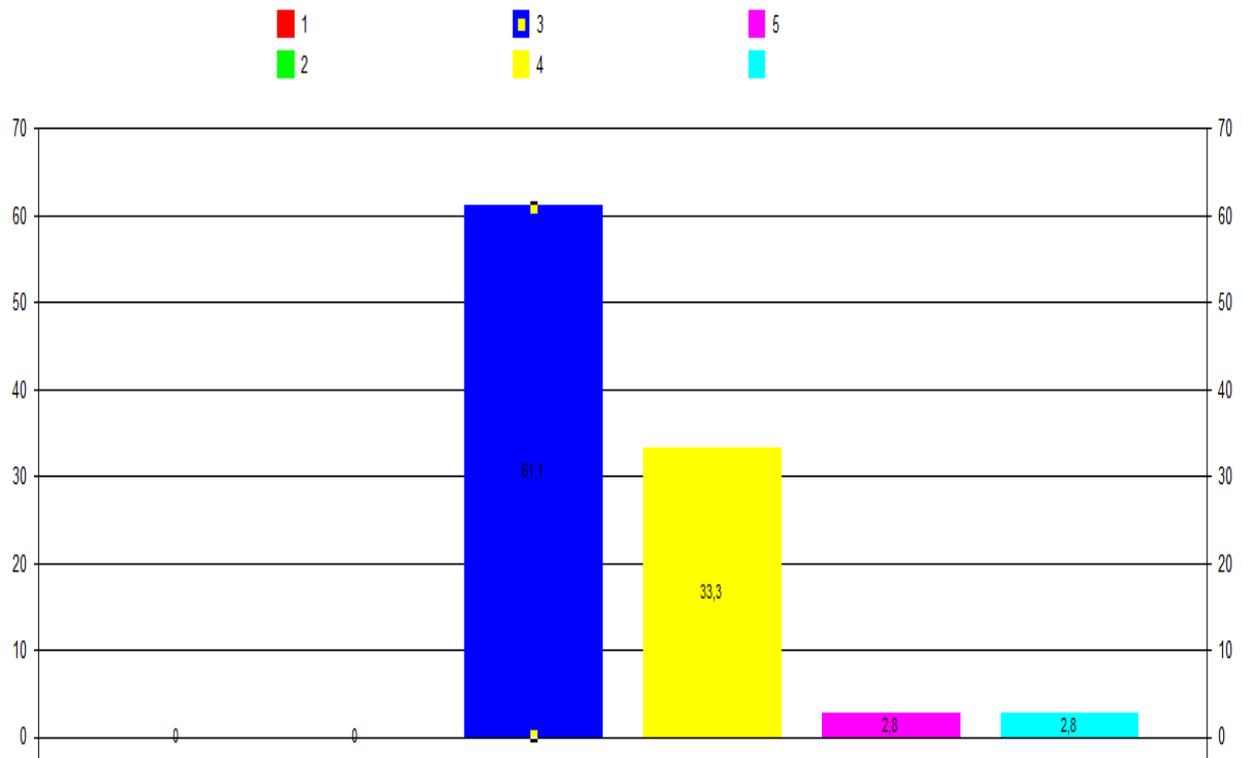


**Variable 25: ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por pertenecer a la organización?**

Escala	Frecuencias	%
1		0,00
2		0,00
3	22	61,11
4	12	33,33

Escala		Frecuencias	%
5		1	2,78
6		1	2,78
	Total frecuencia s	36	100,00

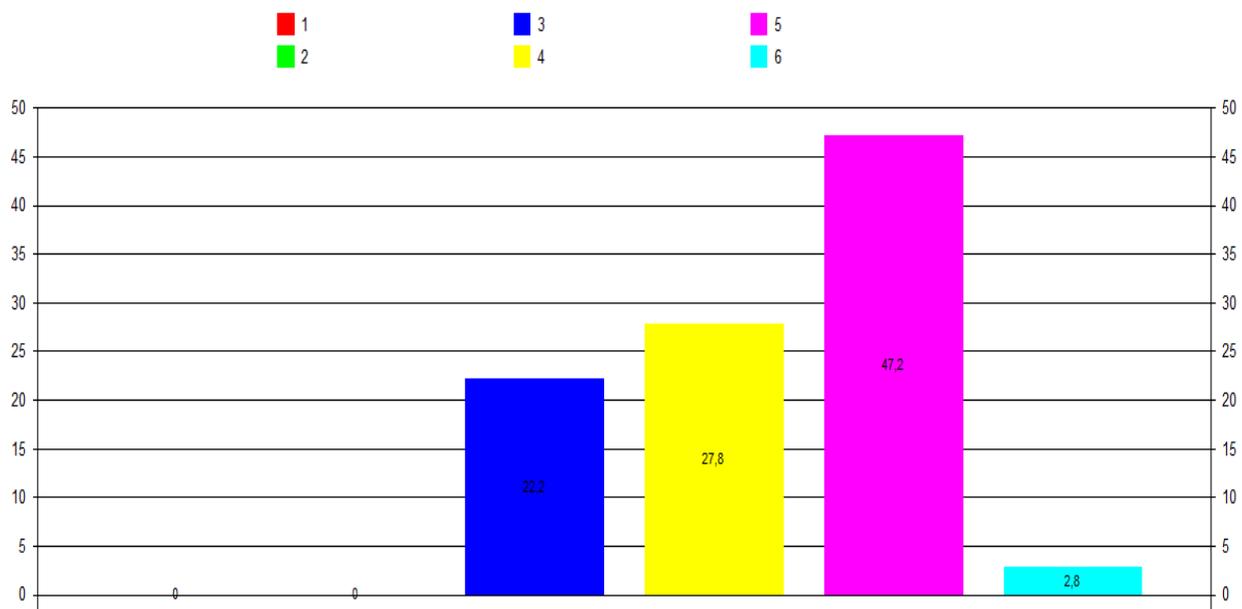
¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por pertenecer a la organización? (%)



**Variable 26: ¿Cómo calificaría su nivel de identificación con la organización?**

ESCALA		Frecuencias	%
1			0,00
2			0,00
3		8	22,22
4		10	27,78
5		17	47,22
6		1	2,78
	Total frecuencias	36	100,00

¿Cómo calificaría su nivel de identificación con la organización? (%)



## 9.2. INTERPRETACIÓN GENERAL

Para empezar de las categoría general que se revisó fue el clima organizacional, en el cual se tuvieron en cuenta factores tales como autonomía, salarios, comunicación, apoyo y liderazgo, a partir de la opinión que se han formado los empleados de la organización a partir de esto, en las encuestas realizadas se basaron en la estructura física refiriéndonos a la edificación que les brinda la compañía para realizar su trabajo, y la evaluación de la ventilación, moderna y espaciosa ya que cuenta con un área amplia para tener sus herramientas de trabajo y los espacios son cómodos y abiertos.

A nivel global la variable que presenta mejor comportamiento es el conocimiento de los objetivos empresariales ya que supera el nivel mínimo del indicador, le sigue muy de cerca la variable liderazgo, pero se encuentra por debajo del nivel de aceptación, las demás variables están pidiendo ser atendidas para nivelar el estado de la empresa; esta igualdad se logra a partir de diseñar canales de comunicación más efectivos.

El diseño de políticas claras para el desarrollo de las actividades de la empresa del grupo permitirá direccionar hacia el mismo punto de referencia y evitará la dispersión hacia la consecución de los objetivos empresariales. Lograr la unidad y la semejanza de la empresa es una tarea bien estructurada, se requiere de un trabajo mancomunado.

A pesar de que el salario no se considera acorde con el trabajo realizado, se asiste motivado a laborar, debido a otros factores como la estabilidad en el puesto, notándose que este factor es primordial para generar confianza hacia las empresas y se relegan a un segundo plano factores como desarrollo de habilidades en el cargo que se desempeña. Se puede concluir que el dinero no necesariamente es el mayor motivador del trabajo, las necesidades básicas son un elemento que ellos tratan de satisfacer y por el cual buscan una seguridad de permanencia en el trabajo.

El trabajo en equipo es una estrategia laboral muy utilizada en las empresas, pero no apreciada por los trabajadores, debido a que es tomada como una forma de irresponsabilidad de algunos. Puede ser una consecuencia directa de la poca preparación que se brinda para el adiestramiento en esta

forma de trabajo. No es una atmósfera de aceptación por el temor de protección a quienes no están comprometidos con los objetivos empresariales. Existe distanciamiento entre los niveles jerárquicos de la organización; la diferencia de los niveles jerárquicos es consecuencia del modelo lineal de la organización.

## **10. PROPUESTA PLAN DE MEJORA**

<b>Dimensiones</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Procedimiento de trabajo</b>	<b>Calendario</b>	<b>Indicador</b>
<b>Toma de decisiones</b>	<p>1. Destacar la importancia de involucrar a los empleados en la toma de decisiones.</p> <p>2. Incrementar la participación de los empleados en la toma de decisiones</p>	<p><b>Actividades para aumentar en nivel de participación en la Toma de Decisiones:</b></p> <p>- Realizar reuniones mensuales para discutir el comportamiento del mes e implementar medidas para el</p>	<p>Directora Comercial y Gerencia General</p>	<p>-Recursos Humanos: Directora Comercial, Gerencia General</p> <p>-Recursos Físicos: Sala de Reuniones SYSO EMPRESARIAL SEDE MANGA</p> <p>Recursos Tecnológicos: Computadores, Video Beam.</p> <p>Recursos</p>	<p>- Se enviará un correo electrónico al Directora Comercial en un horario que no afecte su trabajo, en este correo serán citados los trabajadores para asistir a las reuniones.</p>	<p>Los 30 de cada mes</p>	<p>Indicador de Participación: Personas que asisten a reuniones / Total de empleados</p>

	importantes.	próximo mes. - Someter a votación decisiones que puedan afectar el trabajo de los trabajadores. - Implementar la lluvia de ideas en cada reunión		Económicos: No se identifican Recursos Administrativos: Cronograma de actividades			
<b>LIDERAZGO</b>	3. Fortalecer el ejercicio del liderazgo para contribuir a un buen clima laboral.	<b>Implementación de actividades tales como:</b> -Realizar un test todos los viernes online a cada empleado para saber	Director de Gestión Humana y Director Comercial	<b>Recursos Humanos</b> : Director de Gestión Humana, Directora Comercial , empleados de SYSO EMPRESARIAL SAS	- Se convocará a reunión a la Directora Comercial por medio del correo electrónico.	Reuniones al finalizar cada semana .	Indicador de rendimiento: Empleados que logran alcanzar la meta / Total de empleados Indicado

	<p>4. Mejorar la relación entre jefe y empleados.</p> <p>5. Aumentar la motivación brindada por parte del líder.</p> <p>6. Orientar al empleado o a cumplir sus metas.</p>	<p>cómo se siente en su labor diaria.</p> <p>- Dar capacitación a los líderes para lograr una mejor relación con los empleados.</p> <p>- Aplicación de encuestas a los empleados sobre el trato de su jefe y su estilo de liderazgo.</p>		<p><b>Recursos Físicos:</b> Instalaciones de la empresa.</p> <p><b>Recursos Tecnológicos:</b> Computador, Video Beam.</p> <p><b>Recursos Económicos:</b> No se identifican.</p> <p><b>Recursos Administrativos:</b> Plan de capacitación y orientación a empleados, encuestas de satisfacción y estilo de liderazgo</p>	<p>- Al final de la semana, la Directora Comercial se reunirá con los empleados, orientándolos a cumplir sus metas, estableciendo planes de acción que logren alcanzarlas.</p> <p>- Se aplicarán las encuestas de satisfacción y</p>	<p>r de liderazgo: Actitud favorable de los empleados hacia su jefe / Puntuación total de las encuestas.</p>
--	--	--	--	---	--	--

					estilo de liderazgo a los empleados cada fin de mes.		
<b>COOPERACION</b>	7. Fortalecer las relaciones laborales para contribuir a una mejora de la productividad 8. Disminuir la percepción negativa que tienen los empleados sobre la poca	<b>Implementar actividades que aumenten el nivel de cooperación tales como:</b> - Por medio del líder realizar actividades que contribuyan a destacar la importancia de la colaboración. - Conformar equipos de	Director de Gestión Humana y Director a Comercial	Recursos Humanos: Director de Gestión Humana, Directora Comercial, Recursos Físicos: Instalaciones de la empresa. Recursos Tecnológicos: Computador, Video Beam. Recursos Económicos: No se identifican. . Recursos	- los equipos de trabajo se conformarán cada mes con el fin de que no sean siempre las mismas personas las que interactúen, sino que exista una rotación e integraciones con los demás compañeros	I semestre de 2020	Indicador de cooperación Personas que aumentan su rendimiento (cumplimiento de meta personal) / Total de empleados

	<p>colabora ción que existe. 9. Lograr crear equipos de trabajo eficiente s</p>	<p>trabajo de tal forma que se logre un apoyo mutuo para el cumplimie nto de sus metas. -Proponer un plan de metas global - Si todo el grupo de trabajo logra alcanzar la meta personal, tendrán un premio por su compromi so y esfuerzo.</p>		<p>Administra tivos: Plan de capacitaci ón y orientació n a empleados , encuestas de satisfacció n y estilo de liderazgo.</p>	<p>os. - La Directora comercial cada mes convocar a a reunión a través del correo electrónico, con el fin de darles a conocer a su equipo de trabajo, la importan cia que tiene la cooperaci ón con relación al aumento de la productiv idad y el desempe ño.</p>		
--	---	---	--	---	---	--	--

<b>MOTIVACION</b>	<p>10. Realizar actividades que aumenten el nivel de motivación que tienen los empleados. 11. Crear incentivos que generen mayor compromiso y esfuerzo por parte de los empleados en su labor.</p> <p>12. Reconocer el trabajo que</p>	<p>Generación de incentivos, tales como: - Bonificaciones por cumplimiento de horario laboral, puntualidad, etc. - Premios por cumplimiento de la meta personal - Premios por alcanzar la meta general Reconocer el trabajo de los empleados, así:</p>	<p>Director de Talento humano</p>	<p>Recursos Humanos: Altos mandos del Área de Gestión Humana y Directora Comercial Recursos Físicos: instalaciones de la empresa SYSO EMPRESARIAL SAS Recursos Tecnológicos: Computadores, Video Beam. Recursos Administrativos: Tabla de incentivos, Tabla</p>	<p>- los premios se darán al finalizar cada mes, dependiendo si se cumplió o no la meta general como la personal. - Iniciando cada mes, se nombrará al empleado o empleado del mes anterior; este nombramiento se dará a aquellas</p>	<p>I semestre de 2020</p>	<p>Indicador de desempeño: número de empleados que reciben incentivos / cantidad total de empleados.</p>
-------------------	--	--	-----------------------------------	---	---	---------------------------	--

	realizan los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Felicitación en público a la persona que cumpla con su meta personal</li> <li>- Nombrar al empleado del mes, colocando su foto en un lugar visible, generando así mayor compromiso y responsabilidad para seguir esforzándose día a día.</li> <li>- Aplicar evaluaciones de</li> </ul>		<p>Salarial según el cargo, Cronograma de actividades relacionadas con la motivación.</p>	<p>personas que hayan cumplido .</p>		
--	-------------------------	---	--	---	--------------------------------------	--	--

		desempeño					
<b>COMUNICACION</b>	<p>13. Desarrollar más actividades de integración.</p> <p>14. Lograr que los trabajadores participen de las actividades de bienestar que ofrece la compañía.</p> <p>15. Establecer un canal de comunicación eficiente entre las</p>	<p>Actividades de integración que se pueden realizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conformar equipos para la práctica de algún deporte.</li> <li>- Realizar eventos especiales en donde la familia del coequipo pueda participar.</li> <li>- En cada capacitación, dar elementos con la marca de</li> </ul>	<p>Gerencia General, Director Comercial, Director de Gestión Humana</p>	<p>Recursos Humanos: Gerente General, Directora Comercial, Director de Talento humano. Recursos Físicos: Instalaciones de la empresa. Instalaciones ajenas a la empresa en diferentes puntos de la ciudad y alrededores.</p> <p>Recursos Tecnológicos: Computadores,</p>	<p>- Se manejarán siempre equipos de trabajo con el fin de que se logre una mayor integración y confianza entre compañeros de trabajo.</p> <p>- Las capacitaciones se darán cada 3 a 4 meses, con el fin de que el empleado de igual forma se dará al</p>	<p>I y II semestre de 2020</p>	<p>Indicador de capacitación: Número de personas que asisten a la capacitación es / Total de empleados.</p>

	<p>diferentes Áreas de la compañía para lograr una venta efectiva.</p>	<p>la empresa, ya sean, cuadernos, lápices, esferos, entre otros.</p> <p>- Elegir una persona que se encargue de comunicar al Área de Gestión Humana las necesidades que tienen los empleados .</p> <p><b>Actividades para obtener un canal de comunicación</b></p>		<p>Software para análisis de indicadores, Video Beam.</p> <p>Recursos Económicos: Aporte de los empleados en los Fondos de empleados de la compañía</p> <p>Recursos Administrativos: Indicadores de cumplimiento, cronograma de actividades, cronograma de capacitaciones.</p>	<p>Área Administrativa.</p>		
--	--	---	--	--	-----------------------------	--	--

		<b>eficiente y agilidad en procesos:</b> - Establecer indicadore s de cumplimie nto para cada Área de la empresa					
--	--	---	--	--	--	--	--

## 11. CONCLUSIONES

- Analizando los resultados de la investigación se puede concluir que las ideas de los colaboradores con frecuencia no se tomaban en cuenta, por lo tanto, el personal se sentía con poca responsabilidad por el éxito o el fracaso que obtuviera la organización con las decisiones unilaterales, afectando de una forma u otra el clima organizacional.
- Un clima organizacional estable, es una inversión a largo plazo, los directivos de la empresa IPS SYSO EMPRESARIAL, deben tener en cuenta que el clima organizacional forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, solo obtendrá logros a corto plazo.
- Este estudio permite saber cómo es percibida la organización con sus clientes internos, si su filosofía es comprendida y compartida por su personal, que problemas de comunicación confrontan, cómo funcionan las diferentes relaciones que se establecen entre el personal y sus jefes entre otras.
- Entre las principales dificultades que se presentan en la empresa “IPS SYSO EMPRESARIAL”, se encuentra la ausencia de programas motivacionales, de comunicación y de capacitación, por esta razón los colaboradores sienten el poco reconocimiento que la empresa les ofrece por sus labor, participación y desarrollo de las actividades.
- Todos los esfuerzos de los colaboradores generan un gran servicio ante la comunidad, este debería ser el principal motivo por el cual la empresa debería incentivar y ofrecer a los colaboradores con mayor talento y destreza, oportunidades de crecimiento profesional.

Dada esta situación, la presente investigación es un gran aporte, ya que si se aplicara todos los programas sugeridos obtendrán como resultado el personal satisfecho con su labor, orgulloso de pertenecer a la empresa y mayor productividad en sus actividades.

Es importante tener en cuenta que una organización no es exitosa solo por tener la mejor tecnología, ofrecer servicios de la mejor calidad también es importante los mejores talentos, destrezas y habilidades que el personal desempeña, por esta razón a cambio de su trabajo de calidad y nuevas ideas, se debe ofrecer satisfacción laboral, entretenimiento en su área de trabajo, las mejores condiciones para desempeñarse, retos laborales, incentivos y oportunidades de crecimiento laboral y profesional.

## **12. RECOMENDACIONES**

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

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

ideas nuevas que puedan ofrecer, incrementar la satisfacción laboral y la agilidad en el logro de objetivos.

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

### **13. BIBLIOGRAFÍA.**

AREVALO, J., Importancia de la Cultura Organizacional y el Clima organizacional. [www.monografias.com](http://www.monografias.com) (en línea) ><http://www.monografias.com/trabajos/culmilitar> (Citado el 2 de Marzo de 2009)

BOWERS, D. y TAYLOR, J.C, Survey of Organizations. Universidad de Michigan. 1972.

BRAND, O., Diccionario de Economía, Ed. Plaza y James. Bogotá. 1984

BROW, W y MOBERG, D., Teoría de la organización: enfoque integral. Ed Limusa. México. 1990.

BRUNET, L., El clima del trabajo en las organizaciones: Definiciones, diagnostico y consecuencias; Ed. Trillas, México.1999.

CHIAVENATO, I., Introducción a la teoría General de la Administración. Ed. Mc Graw Hill. México. 1990.

DAVIS, K., y NEWSTROW, J., Comportamiento Humano en el Trabajo, Comportamiento Organizacional. Ed. Mc Graw Hill.1991.

DAVIS, K., Comportamiento humano en el trabajo. Ed. Mc Graw Hill. México.1993.

DEAL, T., y KENNEDY, A., Cultura corporativa fondo educativo interamericano. México. 1985.

DESSLER, G., Organización y Administración. Prentice Hall. México. 1993.

DOMINGUEZ, F., Introducción a la Psicología del Trabajo, Ed. Mc Graw Hill. 2004

FAYOL, H., Administración General e Industrial. Ed. Dunod. París. 1996.

FREEMON, E. y ROSENZWEIG, J., Enfoque de sistemas. 1993.

GARCIA, S. y DOLAN, S., La dirección por valores. Ed. Mc Graw Hill. Madrid. 1997. Pág 33.

GUÉDEZ, V., Gerencia, cultura y educación. Tropykos/CLACDEC. Caracas. 1996.

GUERIN, G., Planificación estratégica de los recursos humanos. Ed. Legis. Santa Fe de Bogotá. 1996.

HALL, R., Organizaciones, estructura, procesos y resultados. Ed Prentice Hall. México. 1996.

KOONTZ, H. y WEIHIRICH, H., Administración. Ed. Mc Graw Hill. Mexico. 1994.

LITWIN, G., y STINGER, H., Clima organizacional. Ed. Simon y Schuster. Nueva York. 1978.

MARTINEZ, L., El clima organizacional. [www.monografias.com](http://www.monografias.com) (en línea) <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior>. (Citado el 15 de Febrero de 2009)

MASCARENAS, J., Fusiones y adquisiciones de empresas. Ed. Mc Graw Hill. España. 2000.

MONSALVE, La cultura y los ciclos vitales de la organización. Caracas. 1989.

NAVARRO, E., Reglas de Oro de un buen clima laboral. España. 1996.

RENIS, L., Nuevas formas para solucionar conflictos. Ed. Trillas. México. 1986.

RIVERA ESPINOSA, SOFIA GENOVEVA. “Nivel de clima organizacional que existe en embotelladora de Tampico S.A. de C.V.” Tesis de Maestría. Universidad Autónoma de Tamaulipas. 2001.

## **ANEXOS**

ENCUESTA  
ORGANIZACIONAL.

CLIMA

La presente encuesta tiene como objetivo principal obtener información sobre nuestro Clima Organizacional. Los resultados nos van a ayudar en la toma de decisiones y/o acciones en beneficio de todo el personal.

A continuación, encontrarás una serie de preguntas, las cuales agradeceremos respondas con la mayor sinceridad y honestidad posible, marcando la alternativa que mejor describa lo que sientes o piensas, siendo 1 la nota más baja, y 6 la nota más alta.

Nombre: \_\_\_\_\_

Área: \_\_\_\_\_

1. En mi oficina se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

2. Para el desempeño de mis labores mi ambiente de trabajo es:

- 1
- 2
- 3
- 4

- 5
- 6

3. Existe comunicación dentro de mi grupo de trabajo.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

4. Existe comunicación fluida entre mi Región y la sede central.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

5. Siento que no me alcanza el tiempo para completar mi trabajo.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

6. Los jefes en la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

7. La relación entre compañeros de trabajo en la organización es:

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

8. La organización cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar mi trabajo.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

9. La organización otorga buenos y equitativos beneficios a los trabajadores

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

10. En la organización las funciones están claramente definidas

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

11. Las remuneraciones están al nivel de los sueldos de mis colegas en el mercado.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

12. El nivel de compromiso por apoyar el trabajo de los demás en la organización es:

- 1
- 2

- 3
- 4
- 5
- 6

13. Siento apoyo en mi jefe cuando me encuentro en dificultades

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

14. Mi jefe me respalda frente a sus superiores

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

15. Mi jefe me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

16. Participo de las actividades culturales y recreacionales que la organización realiza.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

17. Mi jefe me proporciona información suficiente, adecuada para realizar bien mi trabajo

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

18. Mi jefe me brinda la retroalimentación necesaria para reforzar mis puntos débiles según la evaluación de desempeño.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

19. El nivel de recursos (materiales, equipos e infraestructura) con los que

cuento para realizar bien mi trabajo  
es:

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

20. Los jefes reconocen y valoran mi  
trabajo

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

21. Mi remuneración, comparada con lo  
que otros ganan y hacen en la  
organización, está acorde con las  
responsabilidades de mi cargo

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

22. La distribución de la carga de trabajo  
que tiene mi área es

- 1
- 2
- 3

- 4
- 5
- 6

23. ¿Cómo calificaría su nivel de  
satisfacción por pertenecer a la  
organización?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

24. ¿Cómo calificaría su nivel de  
identificación con la organización?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6