

Diagnóstico e intervención del clima organizacional de la Clínica Skin Care S.A.S

Dámaso Alonso López Vallejo

Daniela Fernanda Guzmán Mira

Elizabeth Londoño Vargas

Luisa Fernanda Patiño Henao

Susana Stefanit Ramírez Arias

Asesora

Jenny Carolina Galindo Barragán.

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD.

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios – ECACEN.

Programa de Administración de Empresas.

2023

Dedicatoria

Primero que todo, queremos darle gracias a Dios porque sin él nada de esto sería posible, también a nuestras familias, ya que son la inspiración para la consecución de nuestras metas, igualmente a nuestros compañeros y tutores que conocimos en el transcurso de la carrera, gracias por sus aprendizajes y su ayuda, ya que hicieron parte de este camino y que con orgullo nos lleva a culminar una importante fase de nuestras vidas, poder ser excelentes profesionales.

Agradecimientos

Agradecidos con Dios por la oportunidad, sabiduría y poder guiarnos por este camino de aprendizajes para nuestro crecimiento personal y profesional.

A la Universidad Nacional Abierta y a Distancia por todo el aporte de conocimientos a través de la disposición de excelentes profesionales, quienes con paciencia y amor a su profesión nos brindaron las bases suficientes para enfrentar el mundo laboral con una visión y convicción de transformación.

Resumen

El presente trabajo de investigación correspondió al interés de un grupo de estudiantes de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD en profundizar y conocer los factores que más influyeron en el deterioro del clima organizacional de la Clínica Skin Care S.A.S. En el cual, a través de la aplicación de una encuesta virtual y la extracción de resultados, se logró diseñar un plan de acción y emitir recomendaciones que permitieron su intervención, teniendo en cuenta que, cuando el ambiente de trabajo es positivo, es posible impulsar la innovación y la creatividad, pues finalmente los empleados tienden a compartir ideas y contribuir con soluciones innovadoras, pero, cuando este es negativo, se genera falta de interés, aumento de conflictos y comportamiento no ético, disminuyendo el índice de desempeño y la salud de la organización en general. Su construcción se realizó tomando como base las investigaciones teóricas e investigaciones realizadas en otras empresas del sector salud, las cuales han permitido definir el clima organizacional y caracterizarlo como un factor de gran relevancia para las organizaciones, dado que, define los niveles de satisfacción, valores, interacciones, eficiencia de políticas, gestión organizacional, y otras influencias que afectan de alguna u otra manera las empresas. Por otro lado, se buscó identificar como el clima organizacional se reflejó en las actitudes y comportamientos de las personas que conforman la organización y establecer cuál es su grado de satisfacción, motivación y compromiso, marcando una pauta en temas de crecimiento y proyección institucional.

Palabras clave: Creatividad, falta de interés, satisfacción, conflictos, proyección institucional.

Abstract

The present research work corresponded to the interest of a group of students of the Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD in deepening and knowing the factors that most influenced the deterioration of the organizational climate of the Clínica Skin Care S.A.S. In which, through the application of a virtual survey and the extraction of results, it was possible to design an action plan and issue recommendations that allowed its intervention, taking into account that, when the work environment is positive, it is possible to promote innovation and creativity, because finally the employees tend to share ideas and contribute with innovative solutions, but, when this is negative, it generates lack of interest, increase of conflicts and unethical behavior, decreasing the performance index and the health of the organization in general. Its construction was based on theoretical research and investigations carried out in other companies in the health sector, which have allowed defining the organizational climate and characterizing it as a factor of great relevance for organizations, since it defines the levels of satisfaction, values, interactions, efficiency of policies, organizational management, and other influences that affect companies in one way or another. On the other hand, we sought to identify how the organizational climate was reflected in the attitudes and behaviors of the people who make up the organization and to establish their degree of satisfaction, motivation and commitment, setting a guideline in terms of growth and institutional projection.

Key words: Creativity, lack of interest, satisfaction, conflicts, institutional projection.

Tabla de contenido

Introducción	10
Justificación	12
Objetivos	14
Objetivo General	14
Objetivos Específicos.....	14
Descripción del problema	15
Línea de investigación: El clima organizacional.	15
Planteamiento del problema.....	16
Antecedentes	19
Marco Teórico.....	25
Marco Legal	39
Metodología	44
Tipo de estudio.....	44
Enfoque	44
Población y muestra	45
Método y técnica de recolección de información	45
Resultados	46
Plan de acción	66
Conclusiones	74
Recomendaciones	77
Referencias bibliográficas.....	79

Listado de tablas**Tabla 1** *Plan de Acción para la Intervención del Clima Organizacional de la Clínica Skin Care**S.A.S* 67

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Cadena de Causa y Efecto del liderazgo</i>	35
Figura 2 <i>Caracterización de la Edad de los Empleados</i>	46
Figura 3 <i>Caracterización del Género de los Empleados</i>	47
Figura 4 <i>Claridad de la Plataforma Estratégica Institucional</i>	48
Figura 5 <i>Acceso a la Información Oportuna y Objetiva</i>	49
Figura 6 <i>Comodidad en el Lugar de Trabajo</i>	50
Figura 7 <i>Unión y Cooperación del Equipo de Trabajo</i>	51
Figura 8 <i>Gestión de las Relaciones Interpersonales e Influencia en el Entorno Laboral</i>	52
Figura 9 <i>Liderazgo para la Gestión de Equipos de Trabajo</i>	53
Figura 10 <i>Satisfacción Laboral</i>	54
Figura 11 <i>Motivación y Apoyo para el Crecimiento Profesional</i>	55
Figura 12 <i>Disposición de Herramientas para Cumplimiento de Funciones</i>	56
Figura 13 <i>Gestión de Actividades Propias del Cargo</i>	57
Figura 14 <i>Resolución de Conflictos</i>	58
Figura 15 <i>Estabilidad Laboral</i>	59
Figura 16 <i>Compensación e Incentivos</i>	60
Figura 17 <i>Equilibrio Salario vs Actividades</i>	61
Figura 18 <i>Pertinencia de los Procesos y Procedimientos Organizacionales</i>	62
Figura 19 <i>Evaluaciones de Desempeño</i>	63
Figura 20 <i>Retroalimentación</i>	64
Figura 21 <i>Efectividad del Proceso de Inducción de Personal</i>	65

Lista de Apéndices

Apéndice A. <i>Encuesta aplicada a la Clinica Skin Care S.A.S para la medición del clima organizacional</i>	85
--	----

Introducción

El presente trabajo se denomina: “Diagnóstico e intervención del clima organizacional de la Clínica Skin Care S.A.S”, el cual tiene como objetivo principal evaluar el clima organizacional de la Clínica Skin Care S.A.S y plantear una serie de actividades que permitan su intervención para mitigar el impacto. Actualmente el desarrollo interior de las empresas son factores importantes de analizar, razón por la cual con la presente investigación logramos diagnosticar la influencia en la producción de niveles de satisfacción que los mismos empleados proyectan con sus resultados en el desempeño laboral.

El querer estudiar el clima organizacional de la Clínica Skin Care S.A.S, surge por las observaciones que impactan significativamente las relaciones humanas a nivel empresarial, considerando el trabajo en equipo, el liderazgo, las relaciones interpersonales, y sobre todo el sentido de pertenencia, como punto indispensable del clima organizacional en la compañía teniendo un sano desarrollo de las actividades implementadas con miembros de la misma.

El clima organizacional aparece por estructuras y factores organizacionales, también de las actitudes, sentimientos y la percepción de los integrantes que la componen, de esta manera el clima organizacional examina y capta las sensaciones de todos los miembros de la empresa basándose en el ambiente laboral y cómo este influye de gran manera en la motivación, desempeño, el compromiso y los trabajos en equipo, logrando estratégicamente ser una herramienta indispensable para el desarrollo de los individuos y de la organización.

Se considera de gran importancia implementar una medición aplicada mediante una encuesta a los individuos de la organización, captando acciones, las cuales se observan en el desarrollo del manejo de conflictos.

Considerando lo anterior, se plantea un diseño como plan de mejoramiento del clima organizacional, logrando los objetivos principales planteados y por medio de la encuesta captando necesidades y expectativas de los individuos de la Clínica Skin Care S.A.S.

Justificación

El clima organizacional se ha convertido en uno de los elementos más importantes a nivel organizacional, debido a que desde allí es posible asegurar la correcta gestión de los procesos administrativos, operativos y comprender el comportamiento de los grupos de trabajo.

Según Anzola, (2003) el clima corresponde a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra. Asimismo, el autor Méndez Álvarez, (2006) define el clima organizacional “como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo”.

Teniendo en cuenta lo anterior y, entendiendo que el estado del clima laboral influye en los resultados de la organización para su proyección en el mercado, es importante relacionar que la eficiencia y calidad en la prestación de servicios tienen una repercusión directa en la satisfacción del cliente. Cuando estos reciben un servicio de alta calidad y de manera eficiente, están más satisfechos y es más probable que regresen y recomienden la empresa a otros. Por su parte los empleados que trabajan en una empresa que valora la prestación de servicios de calidad suelen estar más satisfechos y comprometidos. La retención de empleados es importante para mantener la experiencia y la calidad del servicio en el tiempo. Con base en esta premisa, se ha reconocido que en la Clínica Skin Care S.A.S es importante que la calidad en la prestación de sus servicios vaya ligada a proporcionar un clima organizacional idóneo y genuino, en el que sus

empleados gocen de buenas relaciones interpersonales entre los compañeros y jefes de área, que sientan motivación y se pueda mejorar la satisfacción laboral.

La presente investigación nos permitirá comprender en forma íntegra cual es el estado actual de clima organizacional de la Clínica Skin Care S.A.S y cuáles son los factores que más influyen, cuál es su comportamiento y qué estrategias se desarrollaran para su intervención. Del mismo modo, se desarrollarán acciones positivas que se encaminen en mejorar el ambiente entre los empleados, generar mayor satisfacción laboral y se fomente una cultura de comunicación abierta y transparente, junto con el desarrollo de programas de capacitación para mejorar los conocimientos y habilidades de todo el personal de la empresa. También se diseñará un plan que permita conectar los equipos de trabajo, donde sea posible expresar sus ideas y puedan ser escuchados para tomar decisiones que beneficien tanto a los empleados como a la empresa, lo cual motiva a que cada uno se comprometa a ser parte del cumplimiento de las metas propuestas y aumentar el sentido de pertenencia por su trabajo.

Comprendiendo entonces, la influencia de un clima organizacional positivo, como herramienta para fomentar la colaboración, la comunicación efectiva y un ambiente donde los empleados se sienten cómodos para expresar ideas y preocupaciones, la Clínica Skin Care S.A.S será consciente de que un buen clima organizacional al interior de la misma, se verá reflejado en la productividad al facilitar la resolución de problemas y la toma de decisiones, gestión que será ejecutada a través de esta investigación.

Objetivos

Objetivo General

Elaborar un diagnóstico del clima organizacional de la Clínica Skin Care S.A.S para identificar fortalezas, debilidades y levantar un plan de acción.

Objetivos Específicos

Realizar un análisis del clima organizacional actual para la identificación de necesidades.

Diseñar una encuesta para la recolección de información que permita el levantamiento del diagnóstico.

Establecer un plan de acción con el fin de intervenir los problemas identificados y mejorar el clima organizacional de la Clínica Skin Care S.A.S.

Descripción del problema

Línea de investigación: El clima organizacional.

Clínica Skin Care S.A.S, es una clínica especializada en tratamientos estéticos, dermatológicos, cosméticos y todo lo concerniente a las afectaciones en la piel.

Es una clínica innovadora y moderna que trabaja con tecnología de punta para brindarle a los usuarios una atención personalizada y profesional orientada a satisfacer sus necesidades.

Se encuentra ubicada en la ciudad de Medellín, calle 8 N° 41 A- 12 y cuenta con unidades de droguería en diversos puntos de la ciudad.

Actualmente la clínica está presentando algunos problemas relacionados al clima organizacional que comprometen las buenas relaciones interpersonales entre compañeros y jefes de área, generando desmotivación laboral. Se hace necesario una revisión exhaustiva de dicha problemática para buscar estrategias que permitan su intervención y así evitar problemas futuros que comprometan el sostenimiento y proyección de la organización a través del tiempo.

Planteamiento del problema

Actualmente se considera de gran importancia para las organizaciones contar con un clima organizacional óptimo, porque desde allí es posible asegurar factores como la motivación, compromiso, trabajo en equipo y fomento de buenas relaciones interpersonales entre jefes y subordinados, logrando así que la comunicación fluya de forma positiva. Como bien sabemos, este es creado por las personas que integran la organización y no tener un excelente clima laboral es un factor que puede afectar el desempeño de todos los colaboradores en general. Las empresas deben lograr un excelente clima laboral, con empleados comprometidos, promoviendo con ello resultados eficientes que ayuden al cumplimiento de los objetivos empresariales.

En la Clínica Skin Care S.A.S se evidencia un clima organizacional desfavorable, falta de motivación a los empleados, largas jornadas laborales sin compensación, un liderazgo autoritario, lo cual repercute y afecta el desempeño de cada uno, sus funciones y el grado de competitividad.

Sobrepasar el tiempo de jornada laboral sin una contribución, sin lugar a duda puede conllevar a desmotivar a los empleados. Estos no tendrán un equilibrio entre su vida personal y laboral, lo cual les proporciona niveles de estrés que evitarán ser competitivos y ajustarse a los objetivos de la organización.

Otro aspecto que se identifica es la falta de comunicación entre jefes y subordinados, lo cual entorpece el trabajo y no permite que se efectúe correctamente. Al no contar con una línea de comunicación efectiva, muchos de los empleados no comunican los problemas que se presentan en el desarrollo del trabajo, lo cual impide que estos se aborden y se busquen soluciones a tiempo. Lo anterior hace que se sientan menos valorados y la productividad disminuya.

Teniendo en cuenta lo anterior, se hace imprescindible que en la organización se diseñen estrategias que permitan conectar los equipos de trabajo, brindando espacios donde sea posible expresar ideas y puedan participar activamente en la toma de decisiones para así fortalecer los procesos, procedimientos y se ejecuten de forma óptima.

Para abordar esta problemática es necesario realizar una identificación de las causas latentes del clima organizacional negativo y desarrollar acciones efectivas para su intervención ya que se está presentando una falta de comunicación efectiva, problemas del liderazgo y falta de oportunidades para los empleados.

Para analizar y darle solución a dicha problemática se tienen unas estrategias como son: fomentar una comunicación abierta y limpia donde los trabajadores se sientan escuchados y valorados, ejecutar programas de capacitación para mejorar conocimientos y habilidades, promover la participación y valorar sus opiniones e ideas, reconociendo el trabajo por medio de incentivos, promover un ambiente sano y de apoyo entre todos los empleados y programar actividades lúdicas enfocadas en fortalecer el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales, valores y desarrollo de capacidades comunicativas.

Es importante tener en cuenta que, para desarrollar e implementar estas estrategias se debe comprometer a todos los miembros del equipo de trabajo para obtener resultados por medio de la colaboración y participación de forma efectiva.

El objetivo del presente trabajo es, elaborar un diagnóstico del clima organizacional de la Clínica Skin Care S.A.S para identificar fortalezas, debilidades y levantar un plan de acción que nos permita optimizar el clima laboral a través de acciones que sumen y permitan la unión de equipos de trabajo hacia el logro de objetivos, se potencialicen las fortalezas con las que se

cuenta y se logre una mejor comunicación para que las personas se sientan parte importante de la organización.

Antecedentes

El clima organizacional se ha convertido en un tema muy importante a nivel empresarial, debido a que este influye de forma positiva o negativa en el individuo y define la proyección y direccionamiento de las organizaciones.

Para lograr que las organizaciones operen con eficiencia, es esencial que se cuente con clima laboral ameno y armónico que permita que los individuos puedan desarrollar sus funciones de forma íntegra y se realice un seguimiento al mismo de forma frecuente, teniendo en cuenta que en este intervienen diversos factores psicológicos que de alguna u otra forma afectan el desempeño, influyen en la conducta y la forma como perciben el trabajo y a quienes le rodean.

Molina (2011) alude que el comportamiento organizacional es la causa del cual se deriva el clima organizacional. El comportamiento organizacional, contiene los siguientes aspectos; estructura organizacional, compromiso organizacional, motivación, poder, trabajo en equipo comunicación, y clima organizacional. Asimismo, el autor Schermerhorn (2004) en el libro de Comportamiento Organizacional, define el comportamiento organizacional como el estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones, mostrando la interacción entre las personas y las organizaciones.

Lo anterior expuesto deja ver que, son diversos los factores que tienen influencia fuerte en el ambiente laboral y que no contar con buenos canales de comunicación y orientación, puede llevar a que estos se deterioren, las personas se desmotiven y el rendimiento baje de forma desmedida, afectando finalmente la operatividad de la organización y competencia en el mercado.

Los autores Robbins Stephen y Judge Timothy A. (2009) en su libro Comportamiento organizacional, decimotercera edición, capítulo 1, refieren que el comportamiento organizacional

(abreviado como CO) es un campo de estudio que se encarga de investigar el efecto que los individuos, estructura y grupos tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar dicho conocimiento y mejorar así la efectividad de las organizaciones, lo cual deja ver que es importante conocer que realizan las personas en la organización y qué factores pueden influir para disminuir el desempeño. También relaciona qué el comportamiento se relaciona con los puestos, trabajo, ausentismo, rotación de los empleados, productividad, desempeño humano y administración, por lo cual se hace necesario estudiar a fondo los elementos que marcan esta influencia para su intervención.

En relación con lo anteriormente expuesto y los aportes de investigación universitaria que se han realizado en diversas empresas del sector de salud en Colombia en los últimos años frente al diagnóstico e intervención del clima organizacional, se relacionan a continuación los siguientes antecedentes que nos permiten complementar la investigación propuesta:

Alejandra Cristina Marín, Maira Ximena Girón (2021). Clima organizacional y satisfacción laboral en empleados de una empresa prestadora de servicios de salud en la ciudad de Medellín en el semestre 2020-2. Facultad de Ciencias Humanas y Sociales. Corporación Universitaria Minuto de Dios.

Dicha investigación tuvo como objetivo principal investigar el clima laboral y la satisfacción de los empleados a través de la aplicación de cuestionarios de medición IMF 'S (2009) y S20/23. En la aplicación participaron 30 mujeres de áreas administrativas y auxiliares de enfermería entre 20 y 50 años.

Los resultados de la aplicación demostraron que existen factores interpersonales que afectan de alguna u otra manera el clima organizacional y se deben buscar estrategias para su

mitigación. En general se obtienen excelentes resultados que muestran un clima organizacional adecuado para la labor.

Otra investigación muy interesante realizada en el año 2021 por Alfonso Torres y Francy Yaima, estudiantes de la Maestría en Administración de Organizaciones de la UNAD, Ibagué, que tenía como título “El clima laboral y sus efectos en la productividad empresarial: una mirada a empresas colombianas” y como objetivo principal exponer y analizar los factores que inciden en la productividad y satisfacción de las empresas Colombianas, diseñaron una matriz donde se consignaron diversos artículos y variables como título, contenido, población, metodologías y demás para identificar con ello los factores más relevantes e influyentes en la productividad empresarial, determinando que si bien el clima laboral es un factor esencial para la satisfacción del individuo y su desempeño, no necesariamente es una garantía para garantizar productividad. Aunque existe una correlación entre ambas variables, esta es débil. Consideran además que hay más variables que influyen en la misma de forma directa.

Alejandra Patiño, Catalina Álvarez, Estefanía Dorado, Maricela Ospina, Cindy Osorio (2021). Clima organizacional de un laboratorio Clínico de la Ciudad de Medellín 2020 II – 2021 II. Facultad de Ciencias de la Salud. Universidad Católica de Manizales. Manizales Colombia.

La investigación realizada tuvo como objetivo principal identificar la percepción que tenía el personal frente al clima organizacional dentro del laboratorio para reconocer los factores más influyentes y buscar una intervención para su mitigación. Se utilizó el enfoque de tipo cualitativo, correlacional de alcance transversal y se aplicó una encuesta. La población encuestada fue de 65 personas entre bacteriólogos, auxiliares y enfermeros y comprendía dimensiones de comportamiento, estructura y estilo de dirección.

Los resultados obtenidos demostraron que el trabajo en equipo es uno de los factores más críticos, identificando que no se toman en cuenta las opiniones del personal y hay fallos en los canales de comunicación, seguido la falta de capacitación y desarrollo técnico, pues este no permite optimizar el proceso de atención a los usuarios.

Lo anterior, deja ver la importancia de trabajar en aspectos que permitan fomentar el trabajo en equipo, se unan esfuerzos para la consecución de objetivos en conjunto y se logre un proceso de formación que permita que el personal cuente con las competencias suficientes para desempeñar mejor su labor.

Alfonso Duran Andrea Camila, Muñoz Vanegas Laura Camila y Rojas Quiroga Zahira Natalia (2020). Percepción del Clima Organizacional en el Personal Administrativo de la Fundación Universitaria Unisangil-Sede San Gil”, Facultad de Ciencias de la Salud, San Gil.

El objetivo principal de la investigación consistía en describir la percepción del clima organizacional que tenía el personal administrativo de la fundación Universitaria San Gil para conocer su estado, identificar los aspectos que influyen en el buen funcionamiento, convivencia e identificar las principales fuentes de conflicto para su intervención. Para ello, tomaron como referencia la investigación de tipo cualitativa y descriptiva, a través de la aplicación de un instrumento de medición del clima laboral que contenía 31 preguntas con escala de respuesta Likert y evaluación de ocho dimensiones (Claridad organizacional, sistema de recompensas e incentivos, Autonomía, Liderazgo, Interacción social, apertura organizacional, filosofía institucional, comportamiento individual), diseño exclusivo de la Universidad Santo Tomás de Bucaramanga. La población estuvo conformada por 121 personas de la Fundación Universitaria y la muestra por 92 personas, correspondientes al personal administrativo.

Los resultados arrojaron que en general se cuenta con criterios bueno y excelente, dando por enterado que se cuenta con un clima laboral muy favorable, un alto grado de pertenencia y autonomía.

Como conclusión, podemos definir que los aspectos evaluados verdaderamente permiten diagnosticar la influencia del clima laboral en el rendimiento del empleado y su compromiso frente a las diversas actividades, asimismo que, aunque se cuente con un buen criterio, es importante que su medición sea constante para la mejora continua de los procesos y sostenibilidad en el tiempo.

Finalmente, se menciona la investigación realizada por Jiménez Gallego María Del Mar, Moreno Lugo Stephanie y Sánchez Quiñones Miguel Ángel. (2020) Universidad Cooperativa de Colombia, la cual tenía como título “Revisión sobre estudios de Clima Organizacional en el sector salud”.

El objetivo principal del estudio era realizar una revisión sistemática de investigaciones, artículos y revistas relacionadas al sector salud para determinar cuáles eran las dimensiones, técnicas de evaluación y tipos de intervención que podrían ser útiles para abordar los problemas identificados en el clima organizacional. Para ello, realizan un estudio de tipo cuantitativo a través de artículos científicos y estudios realizados en el sector y periodos de publicación del 2010 al 2020.

Los resultados obtenidos determinaron las siguientes variables:

La confianza entre el empleado y el empleador es esencial, teniendo en cuenta que desde allí se forma un clima organizacional favorable.

La motivación es un factor que impulsa y mueve a una persona hacia el logro de los objetivos y metas, por lo cual se considera un proceso que debe tratarse para mejorar la conducta del individuo.

La comunicación organizacional es vital porque desde allí se facilita y agiliza la información entre los miembros de la organización, pues en esta influye opiniones, conductas y actitudes y son elementos que repercuten en el clima organizacional y la forma como interactuamos con otros.

Tomando como referencia los puntos de vista, definiciones y experiencia de los autores frente al clima y desarrollo organizacional y, las diversas investigaciones realizadas para descubrir los factores que más influyen en el deterioro del ambiente laboral, es importante realizar un reconocimiento del personal de la Clínica Skin Care S.A.S, ubicada en Medellín Antioquia para conocer cómo se encuentra el clima laboral, su nivel de satisfacción, comportamientos e ideas, permitiendo con ello realizar un reconocimiento profundo que ayude al desarrollo y propuesta de actividades para mitigar el impacto y hacer que se trabaje con motivación y altos niveles de productividad.

Marco Teórico

Desde el comienzo de la historia se han analizado las relaciones que se perciben en la organización, el rol que desempeñan las personas y el trato entre jefe-subalterno e incluso entre los mismos integrantes del equipo de trabajo. Muchos investigadores han demostrado con evidencias claras el papel que tienen los elementos físicos y sociales en el comportamiento humano y a su vez, destacan la importancia que tienen los valores en la organización, como es el caso del trato justo, la comunicación, el reconocimiento de deberes, la formación de las personas y el sentido de pertenencia, entre otros; elementos que fortalecen el buen clima laboral y las relaciones interpersonales.

Ucrós Brito, Marlene; Gamboa Cáceres, Teresa (2010) en la revista “Clima organizacional: discusión de diferentes enfoques teóricos” refieren que el clima organizacional manifiesta el grado de aprendizaje que poseen los individuos en una organización en relación a los hábitos de convivencia, valores, paz, solidaridad y respeto hacia a otros. Asimismo, existen otros valores que son reforzados desde las escuelas y el hogar, lo cual indica que, cuando se presenta un clima positivo al interior de la organización, sin duda alguna beneficia a los individuos, las organizaciones y finalmente a la sociedad, pues estos se unen para formar un todo.

Partiendo de lo anterior expuesto, se identifica claramente lo que expresa Méndez (2006): el origen del clima organizacional se encuentra ligado en la sociología. La definición de organización, en el punto de vista de las relaciones humanas, el cual acentúa la importancia del hombre en el trabajo por su contribución en un sistema social (p.30).

Como un ser social, es importante que el individuo esté en la capacidad de sostener buenas relaciones en diversos ámbitos, especialmente en el entorno laboral, porque es allí donde inicia la construcción de la vida profesional y fluyen mejor las relaciones con otros.

El clima organizacional se constituye como un agente de desarrollo, abundancia y progreso que no se logra registrar en los estados financieros ni en los balances, pero sí determina el éxito de la organización. Sin embargo, es muy importante lo que expresan Edvinsson y Malone (1.998) acerca del clima organizacional, determinado que este es una realidad humana que demanda interés, esmero, progreso, seguimiento permanente y, en ocasiones, inversión económica, convirtiéndose finalmente en una necesidad crucial si verdaderamente se desea crecer y lograr sostenimiento en el medio, el cual es cada vez más cambiante y competitivo.

En el clima organizacional existen ciertos puntos clave que afectan directamente a las personas, como lo son las: Actitudes, valores, cultura organizacional, involucramiento, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, conflicto e identidad. Estos se fundamentan en las sensaciones compartidas entre los individuos ya que se despliega una relación en actividades, políticas y normas organizacionales, tanto formales como informales, donde las personas forman realidades de trabajo y de la empresa, estas percepciones poseen un significado estratégico ya que forman juicios de la realidad laboral. Estos juicios toman acciones, reacciones y decisiones de las personas, de esta manera, contestan y proceden frente a la realidad de trabajo. Es relevante el efecto significativo del clima organizacional en el comportamiento de los trabajadores, en consecuencia, el rendimiento de la organización.

Eisenberge (1986) refiere que muchas de las situaciones de trabajo implican factores específicos en el ambiente con los equipos de trabajo y también de la empresa, brindar un trato despectivo, agresivo y poco participativo a los compañeros se esperaría que el equipo sea poco

comprometido, en la defensiva y tal vez agresivo, sin respuestas de cooperación, disposición y, mucho menos, lealtad. Cuando las relaciones en el trabajo andan mal, se afecta directamente la motivación, la satisfacción, el sentido de compromiso, la productividad personal, la del equipo y la de la empresa, generando grandes problemas a la organización.

En el momento que el trato interpersonal es armonioso, tranquilo y respetuoso, se observa una reducción significativa de problemas entre los miembros de la organización, los aspectos sociales se convierten en un efecto de satisfacciones permanentes generando un crecimiento personal, se logra la cooperación y la tolerancia por las diferencias, lo cual produce un buen clima que reduce la agresividad interpersonal, los sentimientos negativos del conflicto y se logra aprender de las diferencias y encaminando el aprendizaje de los conflictos cuando ocurre.

El clima organizacional implementa una dirección significativa donde se percibe el compromiso de cada uno de los individuos, el clima es positivo y se fomentan percepciones efectivas de apoyo por parte de la empresa, las cuales estimulan y refuerzan el compromiso y orientación al logro. Podríamos identificar entonces que este es un conjunto de condiciones y relaciones mutuas que establece una porción valiosa para el desarrollo y productividad en el trabajo.

Es fundamental que las empresas realicen un análisis del clima laboral de manera regular, con el fin de realizar retroalimentación a sus empleados y evaluar sus estrategias de gestión implementadas. Con base en los resultados se identifican áreas de mejora, detectan problemas o conflictos, y se toman acciones correctivas que van a fortalecer el ambiente laboral promoviendo un entorno de trabajo saludable y productivo (Hall, 1996).

Clima organizacional

Con la finalidad de comprender a profundidad y desde diferentes perspectivas el concepto, origen y situaciones del clima organizacional, se relacionan a continuación diversos autores con su respectivo análisis:

Goncalves (2000) expresa que el clima organizacional se podría definir como un fenómeno que intercede entre factores organizacionales y tendencias motivacionales, y puede generar comportamientos que afectan a la organización como es el caso de la satisfacción, rotación y productividad.

Lo anterior deja ver claramente que el estado del clima organizacional determina la satisfacción y rendimiento de las personas en el trabajo. Si el individuo se siente a gusto en el lugar donde trabaja, siente que la organización le permite crecer profesionalmente, cuenta con elementos necesarios para llevar a cabo sus actividades y dispone de un equipo de trabajo que le brinde apoyo, podría considerarse satisfecho y será alguien que aportará grandes cosas a la organización. Por su parte, la misma tendrá resultados y contará con un capital humano con potencial que le permitirá competir de forma fuerte elevando su grado de productividad.

El autor Denison (1991), por su lado, decreta el clima organizacional como una cualidad constante en el ambiente laboral, la cual es experimentada por todos los miembros de una organización e influyente en su actitud y conducta. Indica además que, también tienen influencia las características de la organización en sus comportamientos, porque cuando no se logra una adaptación, es muy difícil que las personas logren sentirse parte y sus necesidades o expectativas sean satisfechas.

Lo anterior concuerda con la definición de Toro (2005), quien establece que el clima organizacional se constituye como un conjunto de percepciones compartidas que los individuos

establecen cuando se identifican con las políticas, y procedimientos organizacionales, ya sean estos formales e informales. las cuales están expresadas en los factores grupal y organizacional.

Un aporte bastante significativo que nos permite identificar otras variables o enfoques del clima organizacional es el del autor Álvarez (1992), quien propone que debe definirse y abordarse a través de tres enfoques:

El objetivo, el cual define el clima organizacional como un enfoque que compromete el tamaño de las organizaciones, la estructura organizacional, los estilos de liderazgo y la orientación para el cumplimiento de metas.

El subjetivo que define el clima organizacional como la percepción que tienen los individuos de la organización y complementa con el punto de vista de Halpin y Crofts (1963) donde lo definen con el término “Espirit” que relaciona la percepción que tiene el individuo al ver sus necesidades sociales satisfechas y disfruta de su trabajo. Sin embargo, existe otro factor importante que es descrito por Kozlowski y Doherty (1989) que es crucial y corresponde a la percepción de los individuos frente al comportamiento de los superiores, dando por enterado que este es esencial por ser parte del direccionamiento estratégico de la organización.

Finalmente, el integrado, el cual estima la naturaleza subjetiva y objetiva del clima organizacional y relaciona tres (3) sistemas que describe Etkin (1985): a) Aspectos personales como es el caso de los valores y percepciones de los individuos, (b) Variables de estructura, compuesto por los sistemas de recompensa, autoridad y tecnología y finalmente, las metas organizacionales, las cuales determinan el futuro que se espera de la organización.

Los diversos enfoques expuestos por el autor y demás referentes nos permiten identificar las diversas variables que permiten definir el clima organizacional desde una perspectiva individual y empresarial, entendiendo que la permanencia de las organizaciones depende en gran

medida de la forma como la dirección gestiona, organiza y dirige todos sus procesos y actividades y como promueve acciones para lograr que los miembros se adapten y trabajen en conjunto para la consecución de objetivos. Es por ello por lo que el autor recomienda tomar como referencia el enfoque integrado, porque parte de la visión, normas, ideas y creencias que establecen las personas y las cuales finalmente determinan si la organización está haciendo buena gestión o requiere de ejecutar acciones para lograr que los individuos se sientan satisfechos y se trabaje de forma coordinada. Cuando se logran alinear todos los aspectos, es posible establecer que la empresa cuenta con un buen direccionamiento estratégico orientado a resultados.

Un punto de vista que sin duda es vital, es el que relaciona el autor Castillo et al. (2000), quien indica que un clima organizacional flexible y estable fomenta en el personal logros a largo plazo, en cambio, cuando una organización es demasiado rígida, exigente e inflexible y emerge presión en los empleados, difícilmente logrará conseguir logros a corto plazo. Esta intervención nos permite inferir que, cuando una organización adopta este tipo de postura frente a las actividades, procesos y principalmente las personas, es muy difícil que logre adaptarse y falla cuando se presentan desafíos en su entorno. Es importante que sea más receptiva y le permita a sus miembros cumplir con sus funciones y compromisos de forma natural, busque la eficiencia a través de otras opciones o nuevas formas de hacer las cosas y sea más flexible para que pueda adaptarse y enfrentar los diversos desafíos de forma efectiva.

Para finalizar, tenemos al autor Chiavenato (2000) quien considera que el clima organizacional está profundamente relacionado con la motivación, pues indica que cuando ésta se encuentra elevada en los miembros de la organización, el clima organizacional se estabiliza generando mayor satisfacción y participación de todas las personas. De forma contraria, cuando

este no es positivo, las personas tienden a mostrar desinterés, insatisfacción, apatía y en algunos casos, generación de estrés. Es claro que, el aspecto motivacional siempre estará sujeto a la forma como la organización gestiona, maneja y controla el ambiente interno para que los empleados logren su adaptación e identificación.

En general, podríamos concluir que los diversos autores con sus aportes nos dan una idea clara del clima organizacional, siendo este finalmente una percepción que tienen los individuos de una organización, sus procesos y definiendo cuál es su motivación al interior de la misma para finalmente definir su aporte.

Dimensiones del Clima organizacional

A través del tiempo se han establecido diversas dimensiones para medir el clima organizacional tomando como base investigaciones de varios autores como es el caso de Toro (2021), Gonzalez (2004), Likert (1967), Litwn (1968), Pitchart (1967), entre otros. La unión de todos los aportes permitió que se establecieran las más comunes:

Relaciones con la autoridad: (Robbins, 1999) indica que esta corresponde al grado de credibilidad, respeto y confianza que los empleados tienen con sus jefes y la organización en general. Toma como referencia el apoyo, los estilos de dirección que se establecen, consideraciones frente al trabajo, la comunicación, los conocimientos y la retroalimentación. Asimismo, el grado de autonomía que tienen los individuos para tomar decisiones en la realización de actividades.

Relaciones interpersonales: Toro (2001) relaciona esta dimensión como la interacción que se genera entre compañeros de trabajo y los elementos que intervienen como la confianza, la amabilidad, el respeto, la cooperación, conflictos, entre otros. También toma en cuenta la

participación de los miembros de la organización para la toma de decisiones y trabajo en conjunto.

Factores higiénicos: Herzberg (1962) relaciona estos factores como aquellos que identifican el entorno y logran generar niveles de satisfacción en el ambiente, como es el caso de la seguridad en el entorno, la capacitación y la disposición de herramientas para llevar a cabo las actividades de forma segura.

Factores motivacionales: Herzberg (1962) relaciona que es importante realizar estímulos en el trabajo para lograr un mejor desempeño por parte de los miembros de la organización, los cuales se generan a través de las recompensas, reconocimiento del trabajo, la seguridad del empleado, entre otros.

Son muchos los aspectos que intervienen en la cultura organizacional para lograr que esta sea óptima y finalmente las personas logren esa identificación para su permanencia. Es importante que las organizaciones tomen en cuenta estas dimensiones para lograr que las personas se sientan motivadas y eleven sus niveles de productividad.

Si revisamos, la cultura y el clima organizacional siempre estarán presente en el entorno laboral y son campos que permiten investigar y medir factores para identificar cómo impacta el comportamiento de los individuos y su influencia en el direccionamiento y sostenimiento a través del tiempo.

Cultura organizacional

Diversos autores han intentado definir la cultura organizacional, estableciendo que esta es una manifestación de la cultura, es decir, una conformación de la personalidad que le da sentido a los individuos que la conforman, tomando como base la percepción de experiencias y comportamientos. Sin embargo, Schultz (1994) relaciona la cultura como si esta se centrara en

un marco de referencia donde las personas resaltan más sus actividades ocupacionales y sociales que las estructuras y actividades orientadas al trabajo. Mientras tanto, Martin (2002) y Beyer (2023) denotan que la cultura es una acumulación de valores, enfoques o ideas que, aunque no son verbales, penetran aspectos organizacionales a través de supuestos, creencias y significados.

Ahora, revisando desde un punto de vista más amplio, se relaciona la definición de Shein (2004) que orienta la cultura como si fuese un patrón de supuestos básicos que un grupo aprende de acuerdo a la resolución de problemas de adaptación a nivel externo e integración interna, los cuales funcionan como válidos y son enseñados a quienes ingresan para direccionar la forma de pensar, sentir y actuar acorde a los problemas.

Martin (1992), se refiere a la cultura organizacional como la composición de aspectos que definen la vida organizacional, como es el caso de las historias que se cuentan a quienes ingresan para que puedan desempeñar sus funciones, como organizar sus espacios, el ambiente laboral, cumplimiento de políticas, como reportar en caso de que se presente un conflicto, entre otros aspectos. Lo anterior nos permite identificar que es a través de detalles que es posible generar patrones de significado que ayuden a mantener la armonía o en su defecto, conflictos entre grupos o ambigüedades.

Por otro lado, la organización debe compartir toda la información que describa su cultura organizacional para que el individuo logre adaptarse, sin embargo, es importante tener presente que, existen diversos aspectos culturales en los individuos que la conforman que deben tenerse en cuenta para su integración, hacer cohesión y alinear esfuerzos hacia el cumplimiento de metas organizacionales.

El clima organizacional es clave en las organizaciones porque permite elevar la productividad a través del buen uso de los recursos para el logro de resultados y la

competitividad, porque permite a través sus servicios satisfacer el mercado, pero es importante tener en cuenta que este solo se logra si el recurso humano está motivado. Bien lo explica Kopelman, Brief y Guzzo (1990) al indicar que el clima organizacional influye en la motivación y la satisfacción, siendo estos reguladores del desempeño de los individuos que conforman la organización para lograr desarrollo, adaptación y evolución de la organización en su entorno.

Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional

El liderazgo se ha considerado a través del tiempo como un concepto de la mitología. Sin embargo, tras diversos estudios se ha podido establecer que este es un elemento que está constituido por habilidades que nacen a través del aprendizaje, definiéndolo finalmente como una competencia primordial en la gestión y direccionamiento empresarial.

Gomez (2002) define el liderazgo como la capacidad que se tiene para influir en un grupo de individuos para que estos trabajen en pro de la consecución de metas.

Payeras (2004) lo califica como una lista de comportamientos que adopta un líder para influir sobre la forma como actúan las personas y los grupos de trabajo, la cual es desarrollada a través de valores y permite influir en su comportamiento.

Es claro que cuando se cuenta con un buen líder, con capacidad para direccionamiento, es más probable que las personas lo sigan porque ven en él un apoyo para la consecución de objetivos y metas. Podríamos traer a colación el aporte de Fullan (2002) quien expresó que la misión de un líder es lograr que la organización fortalezca relaciones para obtener mejores resultados, generando nuevas oportunidades que ayuden a compartir y aprender para lograr mayor transformación.

Por otro lado, Uribe (2005), refiere que un líder eficaz, demuestra día a día su capacidad para canalizar los esfuerzos de los individuos de la organización hacia el logro de objetivos y

metas , estimulando la buena disposición y entusiasmo para la realización de actividades y tareas para lograr un liderazgo eficaz, es importante que sea un ser transformador y contar con valores orientados hacia el logro de metas comunes personal porque solo así, fomentará las buenas relaciones interpersonales y ayudará a la transformación interna y externa de la organización.

Revisando la relación que se tiene entre el clima organizacional y el liderazgo, podemos concluir que el liderazgo es parte fundamental del bienestar en las empresas porque establece ambientes de trabajo con alto grado de motivación y satisfacción a través del reconocimiento, comunicación y fomento del sentido de pertenencia. El comportamiento de un líder se convierte finalmente como un mediador de percepciones, comportamientos y creencias, haciendo que estos tengan mayor compromiso y desempeño laboral.

La siguiente imagen nos permite entender un poco, como es el comportamiento del liderazgo y su influencia en el desempeño.

Figura 1

Cadena de Causa y Efecto del Liderazgo



Fuente: Revista suma de negocios. Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional (2014, p. 6). Stringer (2001). Fundación Universitaria Konrad Lorenz.

Comportamiento organizacional

Stephen P. Robbins y Timothy A, Judge (2009) en su libro Comunicación organizacional, decimotercera edición, definen el comportamiento organizacional como un campo que se encarga de investigar el efecto que producen las personas, grupos y estructuras sobre el comportamiento, con la finalidad de conocer cómo influyen al interior de la organización y

establecer estrategias que permitan su intervención para mejorar la efectividad y competitividad de esta.

El estudio del campo organizacional estudia aspectos como la motivación, la comunicación interpersonal, comportamiento, liderazgo, aprendizaje, percepción de las actitudes de los miembros de la organización, conflictos y entre otros, los cuales permiten identificar qué variables están afectando el clima laboral para diseñar acciones que permitan su intervención.

El mismo autor establece que, el comportamiento organizacional cuenta con unas variables dependientes que son:

La productividad: Permite identificar si la organización alcanza sus metas a través del reconocimiento de factores que tienen influencia directa en la eficiencia y eficacia de la misma. Del mismo modo, cuál es el desempeño de los miembros de la organización, los grupos de trabajo y la organización en conjunto.

El ausentismo: Variable que relaciona las inasistencias laborales e interrupción del flujo de trabajo, haciendo que se retrasen las actividades, toma de decisiones y generen costos para las organizaciones.

La rotación: Aspecto que establece el retiro permanente del individuo de la organización. Esta variable se da a través del retiro voluntario o reemplazo por bajo desempeño, ocupando finalmente quien cuente con aptitudes y motivación para pertenecer. Cuando un clima laboral es conflictivo y genera insatisfacción, es una variable que se activa y se incurre en pérdida de capital humano.

Conductas que incumplen las normas de comportamiento en el entorno laboral: Aspecto que relaciona la violación de normas y amenaza el clima organizacional a través de comportamientos.

Lo anterior expuesto, permite identificar que, cuando no hay cumplimiento de las normas, políticas y manuales, es un reflejo de que los individuos se encuentran insatisfechos con la organización y no logran identificarse. Es importante en este caso realizar mediciones que permitan identificar las causas para su intervención.

La comunicación y flexibilización

Renato Días Baptista (2009) en su artículo “Comunicación organizacional: Inminentes conexiones para la transición” indica que:

Las organizaciones deberían desistir de aquellos mecanismos que sólo tienen uso para la gestión de información interna y establecer aquello que está fundamentado en la comunicación integral. Para lograr mayor eficiencia, la organización debe tomar como referencia los estudios realizados sobre la cultura y clima organizacional a través del tiempo. Realizar este tipo de reconocimientos le permitirá identificar todas aquellas variables que hacen parte de la comunicación, desde la verificación de los niveles de la educación de trabajadores hasta un examen profundo de los conceptos que envuelven el trabajo y la empresa, lo cual favorecerá una comunicación más efectiva en la organización. Indica además que, si solamente se informa, no hay posibilidades de gestionar todas las variables, principalmente en empresas que están en fases de cambio de modelos rígidos a más flexibles. (p.79).

Por otro lado, Adler (2003) considera que todas las actividades tienen gran relación con la comunicación, el liderazgo, la negociación, la motivación, la toma de decisiones, resolución de problemas e intercambio de información, las capacidades que tiene la dirección de una empresa y los subordinados, la comunicación entre equipos de trabajo, clientes y proveedores de otras culturas.

Lo anterior deja ver que, la comunicación depende en gran medida de todos los valores culturales, los cuales permiten integrar y hacer que esta sea estratégica para apoyar el direccionamiento de la organización.

Marco Legal

El proyecto de investigación está sustentado en las disposiciones de la Resolución No. 2646 de 2008 del Ministerio de la Protección Social, la cual establece y define las responsabilidades que permiten la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo estable de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el desarrollo del trabajo para determinar orígenes de patologías causadas a raíz del estrés laboral y que afectan en gran medida el clima organizacional.

La resolución establece la gestión organizacional para la intervención de aspectos que son inherentes a la administración del recurso humano, comprendiendo los estilos de mando, forma de contratación, pago, participación de los miembros de la organización y su acceso a las actividades de inducción y formación. Del mismo modo los servicios de bienestar social, evaluación del desempeño y las diversas estrategias que deben implementarse para maniobrar los cambios que afecten a los individuos.

Otro punto importante son las características que contemplan la organización del trabajo, como es el caso de la comunicación, tecnología, demandas de la labor y características de los grupos sociales del trabajo, las cuales comprenden el clima de las relaciones, la calidad de las interacciones, el trabajo en equipo y la cohesión.

Cabe considerar por otra parte algunas normas, decretos y leyes que tienen gran influencia en el proceso de investigación:

Código sustantivo del trabajo

Es un conjunto de normas distribuidas en 492 artículos donde se habla de la relación entre empleado y trabajador, lo cual conlleva a una armonía entre economía y equilibrio social.

Teniendo en cuenta el tema a tratar, se relacionan los artículos que tienen influencia directa en el clima organizacional de forma más puntual:

Artículo 10. Igualdad de los trabajadores. Todos los trabajadores ante la ley son iguales, cuentan con las mismas garantías y protección, y, por ende, queda derogada toda distinción jurídica entre los trabajadores ya sea por carácter intelectual o material de su labor, forma o finalmente retribución, menos las excepciones que se establecen según la ley. (Principios Generales).

Artículo 13. Mínimo de derechos y garantías. Las disposiciones de este Código contienen el mínimo de derechos y garantías consagradas en favor de los trabajadores. No produce efecto alguno ninguna estipulación que afecte o desconozca este mínimo. (Principios Generales).

Ley 1010 de 2006

Por la cual se ejecutan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones laborales.

Artículo 1. Objeto de la ley y bienes protegidos por ella. La presente ley tiene por objeto definir, prevenir, corregir y sancionar las diversas formas de agresión, maltrato, vejámenes, trato desconsiderado y ofensivo y en general todo ultraje a la dignidad humana que se ejercen sobre quienes realizan sus actividades económicas en el contexto de una relación laboral privada o pública.

Artículo 2. Definición y modalidades de acoso laboral. Para efectos de la presente ley se entenderá por acoso laboral toda conducta persistente y demostrable, ejercida sobre un empleado, trabajador por parte de un empleador, un jefe o superior jerárquico inmediato o mediato, un compañero de trabajo o un subalterno, encaminada a infundir miedo, intimidación, terror y

angustia, a causar perjuicio laboral, generar desmotivación en el trabajo, o inducir la renuncia de este.

Decreto 1083 de 2015 en el Artículo 2.2.10.7

Menciona sobre los Programas de bienestar de calidad de vida laboral de conformidad con el artículo 24 del Decreto-ley 1567 de 1998, los cuales tienen como objetivo mantener niveles adecuados de calidad de vida laboral.

De acuerdo con lo anterior, establece que las organizaciones deben diseñar y ejecutar las siguientes actividades:

Medir el clima laboral, por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención.

Evaluar la adaptación al cambio organizacional y adelantar acciones de preparación frente al cambio y de desvinculación laboral asistida o readaptación laboral cuando se den procesos de reforma organizacional.

Identificar la cultura organizacional y definir los procesos para la consolidación de la cultura deseada.

Fortalecer el trabajo en equipo y adelantar programas de incentivos.

Decreto 1072 del 2015

Decreto que reglamenta a través de los siguientes artículos la protección del empleado:

Artículo 2.2.4.1.2. El desarrollo de programas y acciones de prevención por parte de la empresa en conjunto con las administradoras de riesgos laborales.

Artículo 2.2.4.1.3. Define la contratación de los Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo por parte de las empresas para su diseño e implementación y finalmente velar por la seguridad y salud de todos los miembros de la organización.

Resolución 652 de abril del 2012

Establece disposiciones para la conformación del comité de convivencia laboral en empresas públicas y privadas en el país tomando como referencia:

Artículo 3° de la Resolución N° 2646 del 17 de julio de 2008, expedida por el Ministerio de la Protección Social, donde se establecen disposiciones y responsabilidades para la identificación, prevención, evaluación, intervención y monitoreo constante de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y la determinación del origen de patologías que son causadas por el estrés laboral.

Decreto 1227 de 2005, art. 75

Artículo 2.2.10.8 Planes de incentivos. Están enmarcados dentro de los planes de bienestar social y su objeto consiste en otorgar reconocimientos por desempeño a los empleados. Dicha acción fomenta una cultura de trabajo orientada a la calidad y productividad con base en un esquema de mayor compromiso con los objetivos de las organizaciones.

La ley 1221 del 2008

Teletrabajo: Se regula por medio de esta ley el teletrabajo, el cual establece los derechos y obligaciones de las dos partes el empleador y el trabajador, para la clínica Skin Care S.A.S. es muy importante esta modalidad porque mejora el clima organizacional, a medida que se cumpla con las condiciones idóneas para para los trabajadores.

Ley 1257 de 2008

Política Pública de Equidad de Género para las Mujeres: Esta ley promueve la igualdad de género en el ámbito laboral y elimina cualquier forma de discriminación por razones de género. Clínica Skin Care S.A.S garantiza la igualdad de oportunidades, el respeto a los derechos de las mujeres y aplicar políticas que fomente la equidad de género en toda la empresa.

Ley 1610 de 2013

Prevención del consumo de sustancias psicoactivas: Esta ley establece medidas para prevenir y controlar el consumo de sustancias psicoactivas en el ámbito laboral. Clínica Skin Care S.A.S implementa políticas de prevención y detección temprana para obtener un ambiente laboral sano.

Metodología

Tipo de estudio

Se aplicó una investigación de tipo descriptiva, la cual se enfoca en el estudio en las ciencias sociales y otros campos para recopilar datos y describir un fenómeno, evento o situación, sin alterar ni modificar las variables en estudio. El objetivo principal de este tipo de investigación fue proporcionar una representación precisa y detallada de lo que se está estudiando, que en este caso corresponde al análisis del clima organizacional de la empresa Clínica Skin Care S.A.S, a través de acciones como observar, medir y registrar hechos, características o patrones tal como se presentan en su entorno natural, sin intentar explicar por qué ocurren, lo anterior teniendo en cuenta que la investigación descriptiva obedece a un tipo de exploración en donde se hace una descripción de lo que se observa y no se adentra en explicaciones sobre por qué ocurren ciertos fenómenos. Por lo cual, es fundamental para comprender mejor la naturaleza y las características de diferentes situaciones sobre todo en entornos laborales, en donde la convivencia y las relaciones interpersonales afectan directamente el clima o ambiente laboral en el que se desempeñan los individuos.

Enfoque

El enfoque cualitativo es una metodología utilizada para comprender y explorar fenómenos sociales y humanos en profundidad. Se centra en la comprensión de la realidad desde la perspectiva de los participantes en el estudio, que para este caso resultaron ser los mismos empleados de la empresa, quienes se convirtieron en los protagonistas de la temática.

El objetivo principal fue capturar la complejidad y la riqueza de la experiencia humana, así como examinar cómo las personas interpretan y dan sentido a sus vidas y entornos laborales.

Por lo cual, esta investigación se centró en la recopilación y análisis de datos a través de una encuesta, la cual permitió interactuar directamente con el fenómeno del clima organizacional y su incidencia en la organización.

Población y muestra

El presente proyecto de investigación fue dirigido a 20 empleados de la Clínica Skin Care S.A.S de diversas áreas, quienes participarán de manera voluntaria y autónoma.

Su aplicación se realizó en la sede ubicada en la ciudad de Medellín, Calle 10 N° 30 – 310, barrio El Poblado.

Método y técnica de recolección de información

Para la identificación de todos aquellos factores que inciden en el deterioro del clima laboral de la clínica Skin Care S.A.S, se llevó a cabo el diseño de una encuesta virtual (Ver apéndice A), haciendo uso de la herramienta de formulario de google, la cual constó de 18 preguntas con escala de calificación de 1 a 5, tomando como referencia el modelo de medición del clima organizacional diseñado por Hernán Álvarez Londoño (1995), docente de la Universidad de Valle y Autor del modelo “Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante”, la cual tuvo como objetivo principal indagar las causas que impiden que este se desarrolle de forma óptima, considerando variables como la participación, liderazgo, relaciones interpersonales, desarrollo personal, conflictos, estabilidad laboral, evaluación de desempeño, entre muchas otras, logrando con ello reunir información suficiente que permita identificar el estado actual de la organización para su intervención.

Posterior a la aplicación de la encuesta, se llevó a cabo la tabulación de las preguntas y se realizó el análisis de los resultados obtenidos, los cuales sirvieron de base para identificar los aspectos positivos y negativos que requieren intervención para establecer un plan de mejora.

Resultados

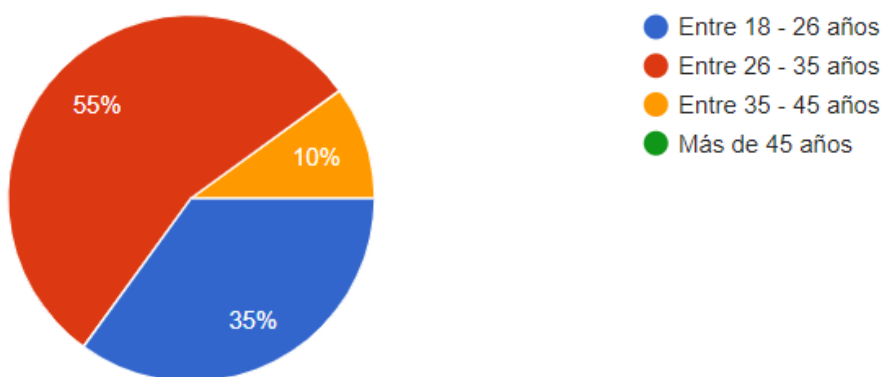
A continuación, se muestran los resultados obtenidos tras la aplicación de la encuesta de clima organizacional aplicada a la Clínica Skin Care S.A.S, ciudad de Medellín, la cual reconoce factores positivos y negativos de la organización y, los cuales servirán de base para emitir recomendaciones y diseñar un plan de acción acorde a las necesidades para su intervención.

Figura 2

Caracterización de la Edad de los Empleados

Edad

20 respuestas



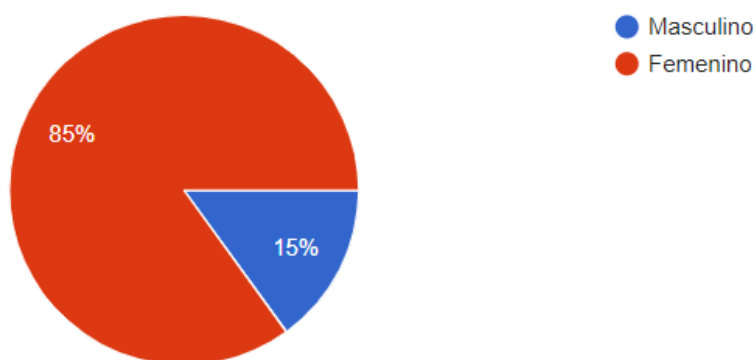
Fuente: Elaboración propia.

Se realiza una caracterización de la edad de veinte (20) empleados de la Clínica Skin Care S.A.S, donde se puede identificar que el 55% de la población se encuentra entre 26 y 35 años, el 35% entre 18 y 26 años y solo el 10% entre 35 y 45 años, lo cual nos indica que se cuenta con personal relativamente joven.

Esta segmentación nos permite realizar un análisis de patrones y tendencias con la finalidad de comprender y enfocar actividades para buscar la mejora continua del clima organizacional al interior de la entidad.

Figura 3*Caracterización del Género de los Empleados***Género**

20 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Se logra observar que el 85% del personal encuestado corresponde al género femenino y solo el 15% al masculino, lo que nos permite identificar que existe una alta incidencia de contratación del personal femenino.

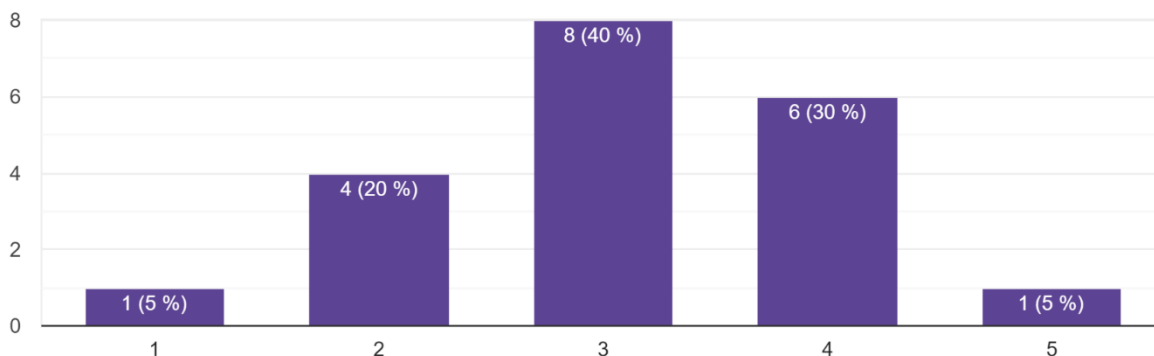
Teniendo en cuenta lo anterior, es importante revisar desde la organización esta orientación, e impulsar iniciativas y políticas que permitan promover la igualdad de género y estrategias de liderazgo para fomentar la diversidad e inclusión.

Figura 4

Claridad de la Plataforma Estratégica Institucional

1. ¿Tiene usted claridad de la misión, objetivos, políticas y estrategias de la organización?

20 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados arrojados nos permiten determinar que el 5% del personal tiene claridad absoluta de la misión, objetivos, políticas y estrategias de la organización, el 30% tiene conocimiento moderado, el 40% de forma regular, el 20% de forma deficiente y finalmente un 5% conocimiento insuficiente de los mismos, lo cual indica que la Clínica Skin Care S.A debe fortalecer los procesos de divulgación de información para garantizar que el personal comprenda estos factores y obtengan un mayor compromiso.

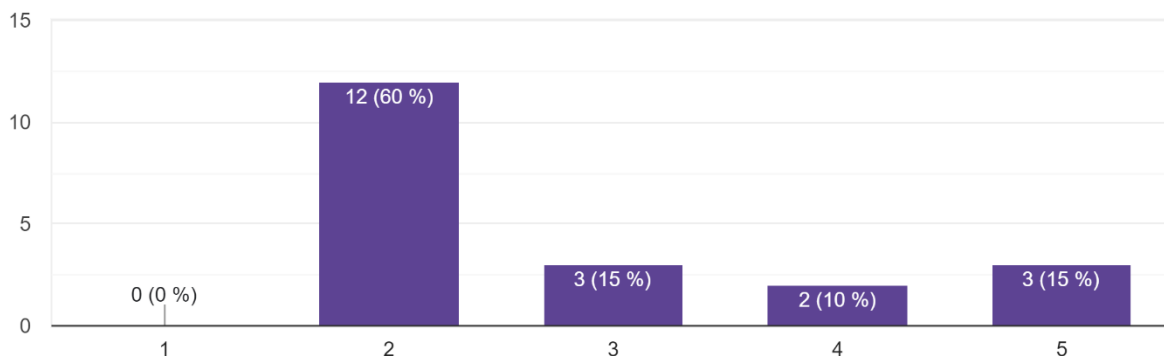
El desconocimiento de la misión, visión, políticas y estrategias organizacionales, genera una desconexión con el propósito de la organización, lo cual conlleva a los empleados a sentirse menos comprometidos y motivados, pues no comprenden cual es el impacto de su trabajo y cómo repercute en el cumplimiento de metas organizacionales.

Figura 5

Acceso a la Información Oportuna y Objetiva

2. ¿Puede usted informarse en forma oportuna y objetiva, opinar y ser parte la toma de decisiones?

20 respuestas



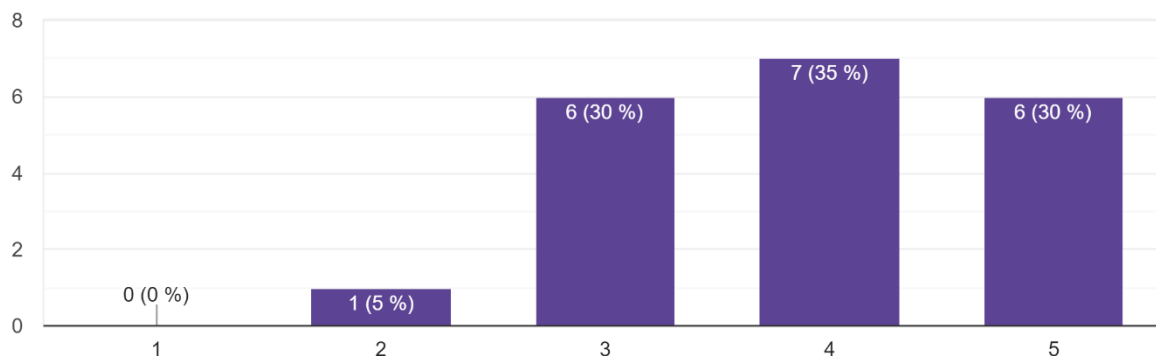
Fuente: Elaboración propia.

La figura nos permite identificar la percepción de los empleados frente al acceso oportuno de la información y participación en la toma de decisiones, logrando identificar que solo un 5% reconoce la posibilidad de informarse de forma oportuna, el 10% de forma moderada, el 15% de forma deficiente y finalmente un 60% de forma insuficiente, lo que representa un porcentaje de inconformismo del 75%, convirtiéndose en una cifra de alerta bastante significativa y que sin duda refleja el deterioro del clima organizacional de la clínica Skin Care S.A.S. Es de vital importancia que la organización permita a los empleados acceder a la información necesaria para desarrollar sus funciones de forma óptima y participen de forma activa en la toma de decisiones para que se sientan parte importante de la misma y se motiven. Es claro que, cuando el empleado se considera parte integral de los procesos y siente que con su contribución es posible conseguir soluciones efectivas, es más probable que se identifiquen con la organización y generen un ambiente de trabajo más positivo.

Figura 6*Comodidad en el Lugar de Trabajo*

3. ¿Se siente cómodo en las instalaciones de la empresa, especialmente su lugar de trabajo?

20 respuestas



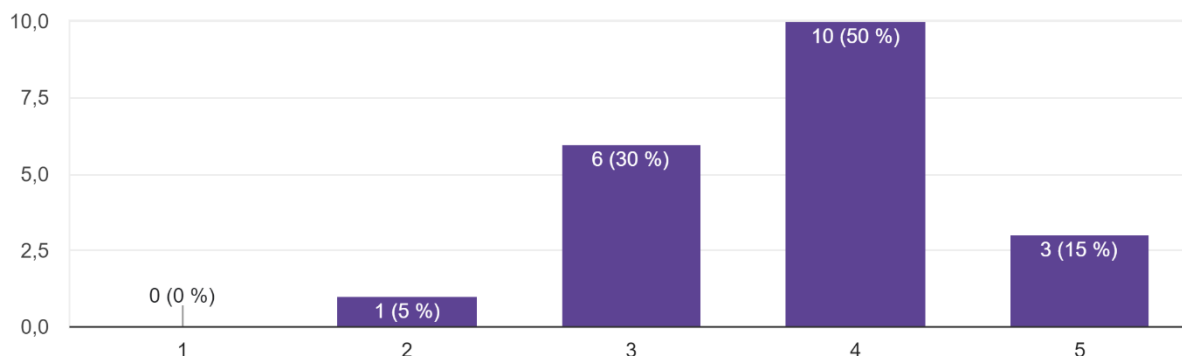
Fuente: Elaboración propia

La figura nos permite evidenciar que el 65% (13 empleados) de los encuestados se sienten muy cómodos en su lugar de trabajo, frente a un 35% (7 empleados) de los encuestados que no se sienten cómodos en su lugar de trabajo. Se deben crear estrategias en la clínica Skin Care S.A.S para lograr que todos los empleados se sientan a gusto en su puesto de trabajo.

Figura 7*Unión y Cooperación del Equipo de Trabajo*

4. ¿Las personas y los grupos de trabajo son unidos y cooperan entre sí para cumplir la misión y alcanzar los objetivos de la organización, antes que sus propios intereses?

20 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Esta figura nos muestra que los encuestados manifestaron en un porcentaje del 65% (13 empleados) que se sienten unidos y cooperan entre sí para cumplir su misión y alcanzar los objetivos de la organización, mientras que el 35% (7 empleados) indican que no se sienten a gusto con la unión y la cooperación de su equipo de trabajo.

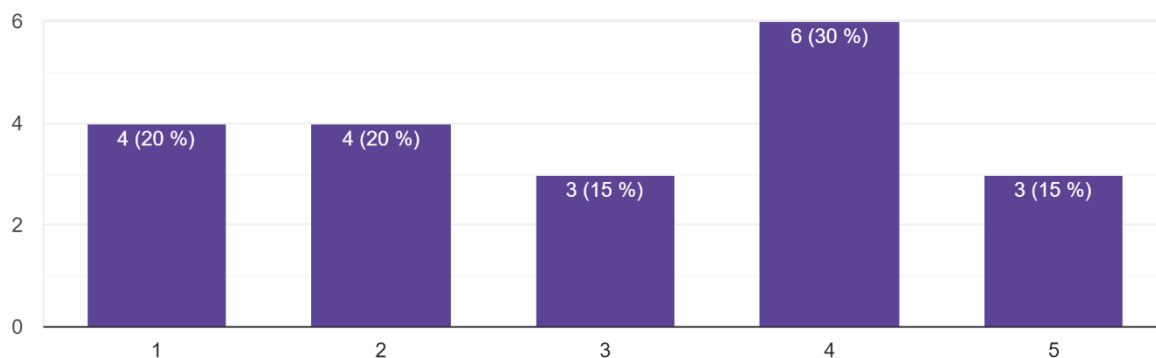
Se deben incluir planes de mejora para disminuir ese porcentaje y lograr la unión y cooperación en el equipo de trabajo.

Figura 8

Gestión de las Relaciones Interpersonales e Influencia en el Entorno Laboral

5. ¿Cree usted que la gerencia, líderes y empleados trabajan en pro de establecer relaciones estrechas y amistosas, para tener un ambiente laboral agradable?

20 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

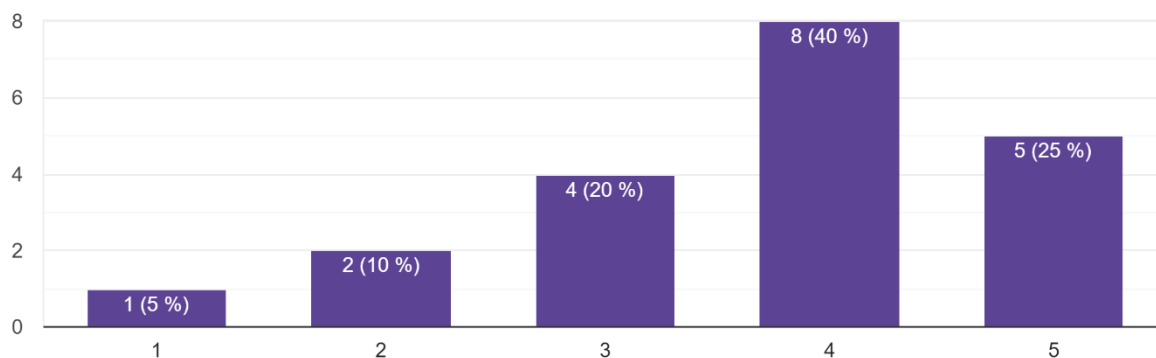
La figura representa que el 45% (9 empleados) manifestaron que la gerencia, líderes y empleados trabajan en pro de establecer relaciones estrechas y amistosas para tener un ambiente laboral agradable, frente al 55% (11 empleados) piensan lo contrario. Lo cual es preocupante porque es un porcentaje alto donde los empleados no están satisfechos con la gestión de relaciones interpersonales e influencia en el entorno laboral, es importante mejorar ese porcentaje para lograr un trabajo en equipo entre gerencia, líderes y empleados en la clínica Skin Care S.A.S.

Figura 9

Liderazgo para la Gestión de Equipos de Trabajo

6. ¿Su líder es amable, sabe escuchar, es creativo e impulsa las decisiones y acciones individuales y grupales?

20 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

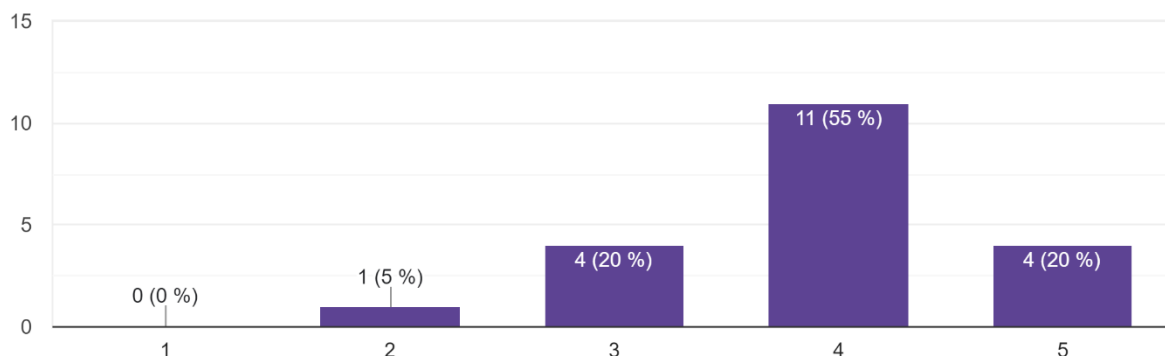
En la figura se puede evidenciar que el 65% (13 empleados) están satisfechos con su líder ya que es amable, sabe escuchar, es creativo e impulsa las decisiones y acciones individuales y grupales, frente a un porcentaje significativo del 35% (7) que manifiesta no sentirse tan satisfechos con su líder para la gestión de equipos de trabajo. Se deben crear planes de mejora para lograr que todos los empleados estén satisfechos con su líder.

Figura 10

Satisfacción Laboral

7. ¿Siente que disfruta del cargo y cuenta con funciones que le ayudan a su realización personal, creatividad y productividad?

20 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los datos arrojados en la gráfica, se logra identificar que el 20% de los encuestados si experimentan un disfrute en su cargo y se sienten realizados personalmente alcanzando índices de creatividad y productividad, un 55% consideran que tienen una satisfacción moderada, pero el 20 % y el 5 % experimentan un disfrute en su puesto laboral deficiente e insuficiente, lo cual es crucial para la clínica Skin Care S.A.S, pues genera desmotivación, insatisfacción con el trabajo y finalmente deserción laboral.

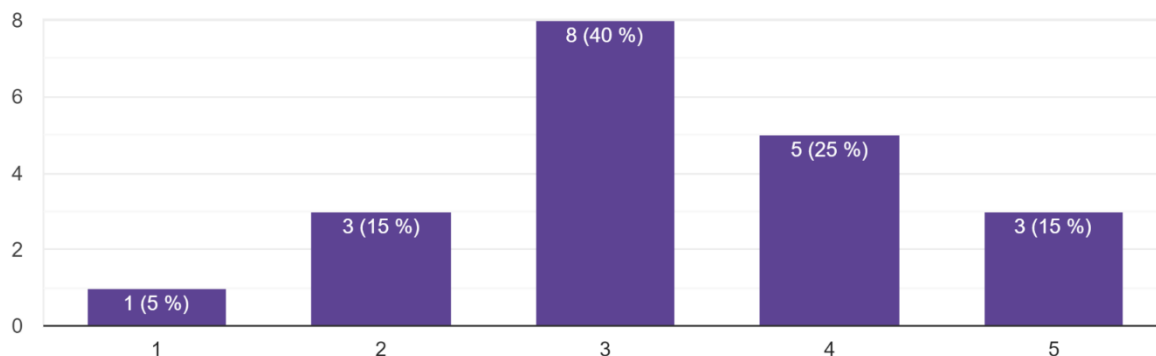
Es importante que la organización implemente estrategias para crear un ambiente positivo y de crecimiento que le permita al empleado avanzar profesionalmente y sentirse identificado con las funciones que desempeña.

Figura 11

Motivación y Apoyo para el Crecimiento Profesional

8. ¿La organización impulsa su formación personal y profesional de forma permanente?

20 respuestas



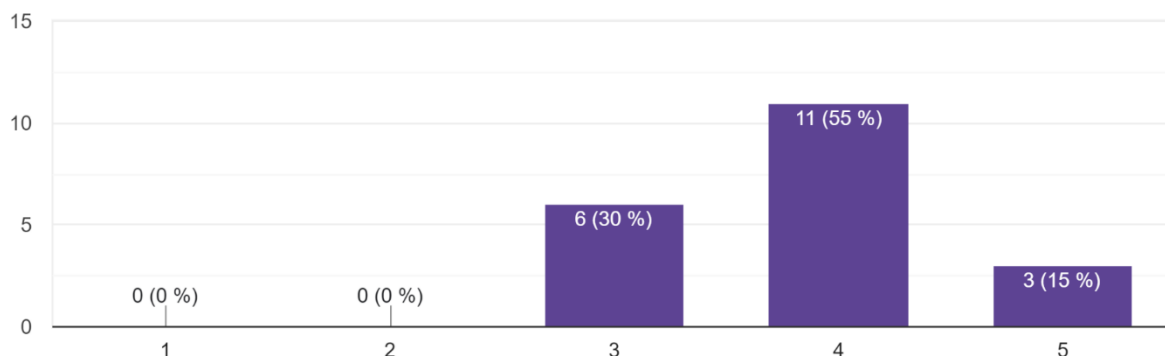
Fuente: Elaboración propia.

Según el interrogante sobre si la organización impulsa su formación personal y profesional de forma permanente, el 15 % con una puntuación de excelente, reconocen que la clínica los ha ayudado totalmente en su formación, 25 % de ellos con la puntuación de bueno concuerdan con este proceso, la mayoría del personal correspondiente al 40 % evidencian que la organización los ha ayudado de forma regular en sus logros o metas personales, pero no ha sido tan satisfactorio para el 15% y 5% de los empleados. Con lo anterior, estas percepciones sobre la motivación y el apoyo laboral impactan directamente en el rendimiento de todos los empleados, por lo que se hace necesario desde la organización brindar orientación y formación profesional que permita mejorar las habilidades y competencias necesarias para dar cumplimiento a sus roles, lo cual finalmente se traduce en crecimiento y desarrollo continuo del individuo.

Figura 12*Disposición de Herramientas para Cumplimiento de Funciones*

9. ¿Las herramientas que utiliza para sus funciones, le permiten trabajar cómodamente, y con calidad?

20 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Con los resultados obtenidos según la pregunta implementada “las herramientas que utiliza para sus funciones, le permiten trabajar cómodamente, y con calidad” con estos porcentajes observamos una puntuación del 15% que indica que el personal está muy conforme con los implementos dados para el desarrollo de sus funciones, también notamos que el 55% del personal está de acuerdo con la disposición de elementos y herramientas en la clínica, sin embargo, el 30 % no está conforme.

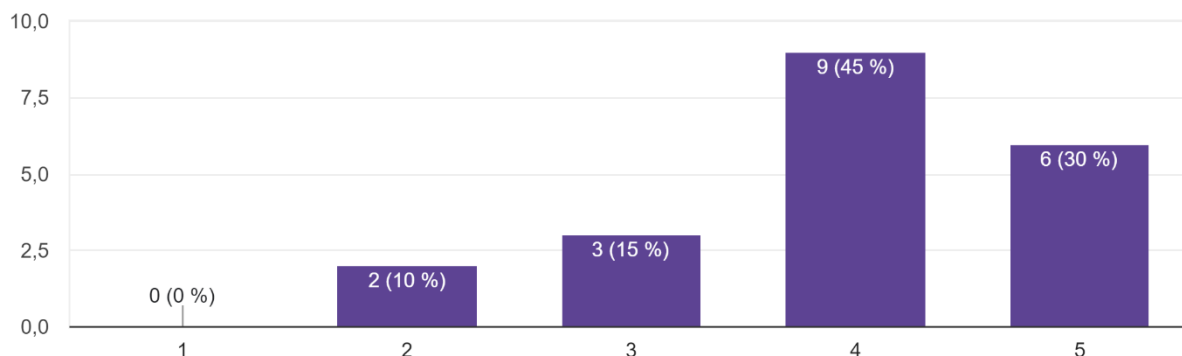
Lo anterior nos permite identificar la importancia de implementar herramientas en función con el cargo dispuesto por la organización, para el aumento de la motivación y la productividad, logrando que este sea cómodo para el personal y le permita optimizar sus funciones.

Figura 13

Gestión de Actividades Propias del Cargo

10. ¿Las actividades que recibe de su líder inmediato son oportunas y corresponden a la naturaleza del cargo?

20 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

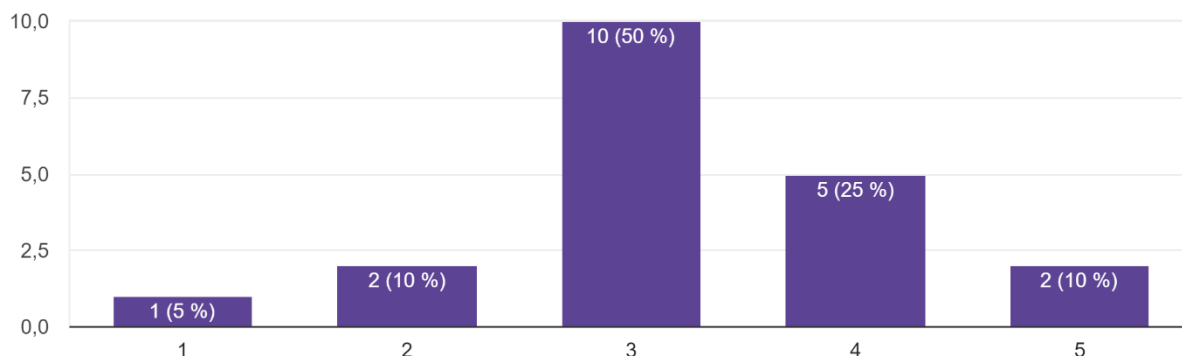
Por medio del cuestionario “las actividades que recibe su líder inmediato son oportunas y corresponden a la naturaleza del cargo” nos indica como el 30 % con puntuación de excelente, concuerdan que todas órdenes son muy pertinentes conforme al puesto, la mayoría de los empleados coinciden con una puntuación de bueno, correspondiente al 45% lo cual indica que están de acuerdo con este planteamiento, pero con un puntaje del 15% y 10% revelan que no coinciden tanto como los demás con respecto a sus actividades a desarrollar.

Analizando los porcentajes, verificamos que no todos los integrantes de la clínica plantean una gestión de actividades propias adecuadas para su cargo, reflejando que se podrían tener falencias para alcanzar los objetivos planteados.

Figura 14*Resolución de Conflictos*

11. ¿Los conflictos que se generan entre personas o grupos se solucionan de forma pertinente y es posible realizar acercamientos después de ello?

20 respuestas



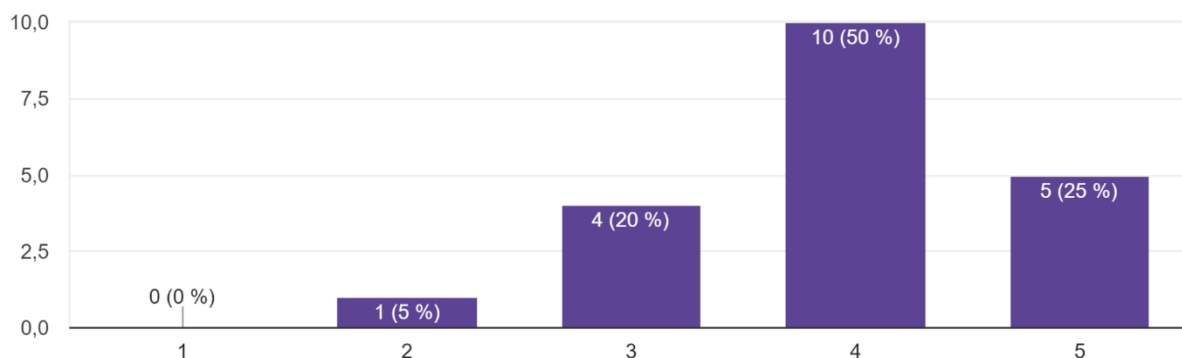
Fuente: Elaboración propia.

En el interrogante anterior sobre los “conflictos que se generan entre personas o grupos” se puede evidenciar que el 50% de las personas que participaron consideran que hay soluciones regulares de fondo y son más bien tibios a la hora de resolver estos conflictos, donde se puede percibir que no confían ya que, puede haber represalias en un futuro. El otro porcentaje relevante es el 25% donde nos puede indicar que estas personas se sienten conformes con las soluciones propuestas, además que, sienten que se hace un buen seguimiento a la resolución de conflictos. Las demás personas son indiferentes ante la situación, lo que lleva a pensar que a los empleados en general no les interesa mucho el tema evitando profundizar en el asunto del conflicto.

Figura 15*Estabilidad Laboral*

12. ¿La empresa le brinda estabilidad laboral permitiendo sentirse tranquilo?

20 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

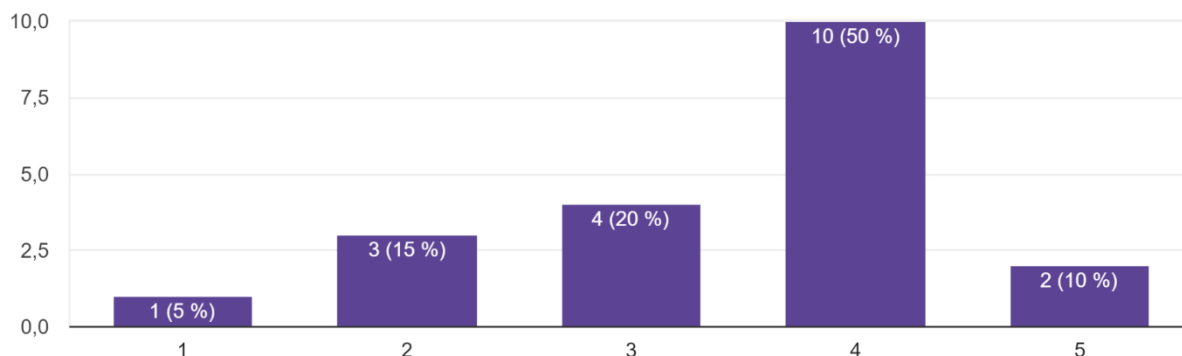
En este punto se puede apreciar que la empresa es un lugar que otorga un buen nivel de estabilidad donde el 50% de las personas se sienten bastantes satisfechas en este aspecto, resultando así otro 25% con una mayor seguridad de conservar por mucho tiempo su puestos de trabajo desde que se cumplan las normas que esta misma implementa al ingresar a laborar en ella por lo tanto se puede descifrar que el restante 25% tiene sus dudas sobre la estabilidad porque se encuentran contratados por temporal o simplemente han tenido algún inconveniente que los lleve a pensar que no tienen ninguna seguridad y que al contrario pueden ser despedidos en algún momento.

Figura 16

Compensación e Incentivos

13. ¿Considera usted que su trabajo es valorado y ha recibido agradecimientos o incentivos por ello?

20 respuestas



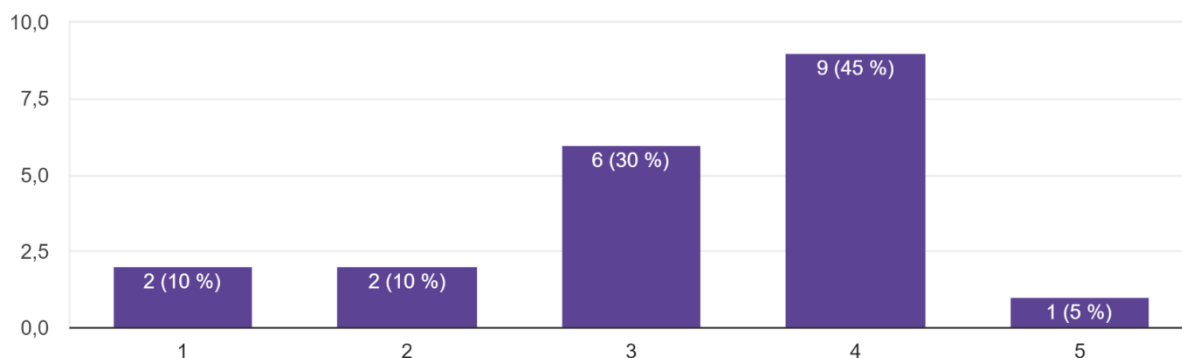
Fuente: Elaboración propia.

Se puede percibir que, el 50% de las personas de la organización se sienten satisfechas con la forma en que sus empleadores expresan agradecimiento por su compromiso y lealtad de resto los demás porcentajes muestran un división notable ya que un 10% considera que el reconocimiento es excelente siendo suficiente para suplir sus necesidades de reconocimiento, el 40% restante opta por considerar que la empresa no se esmera mucho por compensar sus esfuerzos ya que, en algunas ocasiones se nota la preferencia de esta con la parte administrativa y la clínica dejando muy aparte las droguerías, las cuales pasan a segundo plano en muchos aspectos, quizás por eso se dividen los porcentajes en la satisfacción que sienten las personas al no ser valoradas lo suficiente por las preferencias internas de la empresa.

Figura 17*Equilibrio Salario vs Actividades*

14. ¿Considera que el salario que recibe es acorde al trabajo que realiza?

20 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

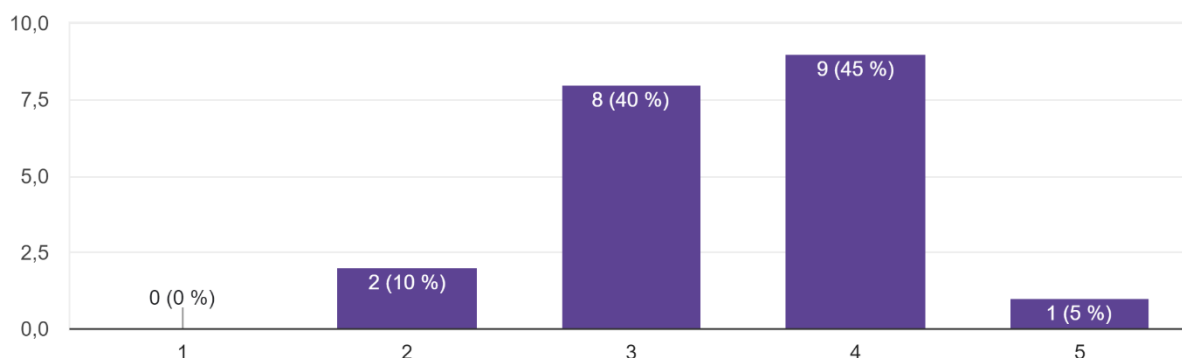
En la gráfica anterior se muestra menos de la mitad con un 45% que sienten que su salario es acorde a las actividades que tiene asignadas y en el intermedio un 30% que piensa que su salario no es lo suficiente para todos los deberes que tienen que ejecutar. Se evidencia además que un 20% se sienten realmente decepcionados con el salario que reciben porque si bien la empresa es responsable con todas sus obligaciones, se olvidan de la compensación moral. Por otro lado, no se contrata personal, se recarga el trabajo y esto genera frustración, como es el caso de los administrativos, quienes no tienen recargos nocturnos, horas extras y mucho menos comisiones.

Figura 18

Pertinencia de los Procesos y Procedimientos Organizacionales

15. ¿Considera usted que las normas o procesos de la organización son acordes y permiten agilizar el trabajo?

20 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

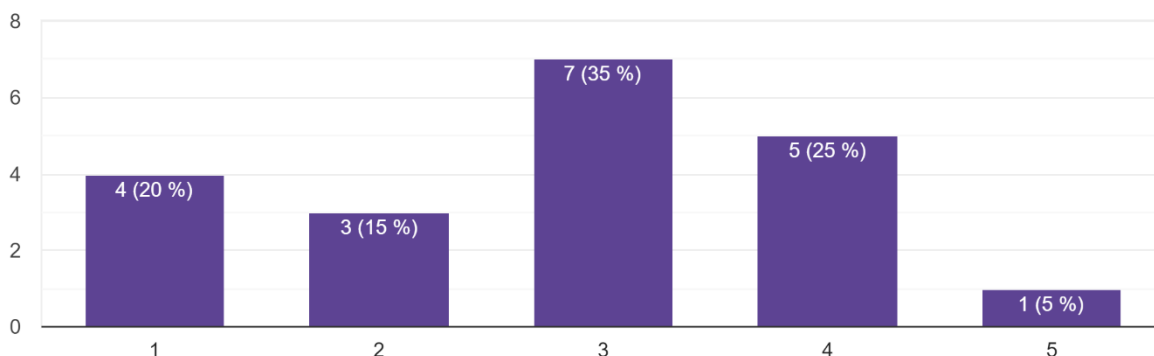
Analizando las gráficas se encuentra que existe un 45% de la población encuestada que manifiesta estar de acuerdo en que los procesos de la organización son acordes y facilitan el trabajo dentro de la organización, por su parte 8 sobre el total de 20 participantes también manifiestan estar de acuerdo, pero a un nivel menor, lo cual permite inferir que existen algunas inconformidades frente a los procesos, pues no otorgan un 100% afirmativo en sus respuestas. Por otro lado, existe un 10% representado por 2 personas que no están de acuerdo con que la empresa esté siendo una facilitadora de procesos para las funciones de cada empleado, y un 5% representado por una persona de los 20 participantes que se encuentra totalmente inconforme. Lo anterior nos permite concluir que la mitad de los empleados que fueron entrevistados se encuentran totalmente conforme con los procesos de la organización para agilizar el trabajo, sin embargo, la otra mitad de población encuestada no siente lo mismo, y se requiere de especial atención indagar sobre el porqué de esas inconformidades.

Figura 19

Evaluaciones de Desempeño

16. ¿En la organización llevan a cabo evaluaciones de desempeño para medir las competencias requeridas para el cargo?

20 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

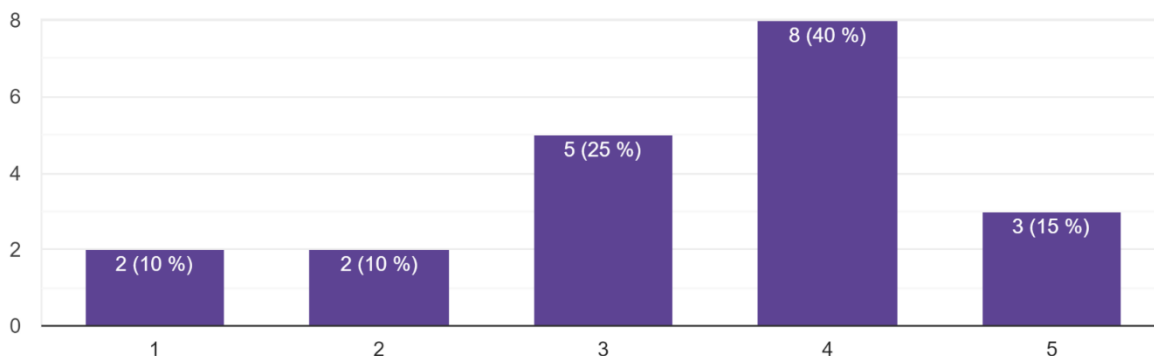
Conforme a los resultados obtenidos, se puede observar que un 20% de la población encuestada manifiesta que la evaluación de desempeño en su área de trabajo es insuficiente, es decir no se realiza, por su parte un 15% con representación de 3 participantes de la empresa manifiestan que la evaluación por desempeño es deficiente, sin embargo hay un 35% con 7 participantes están de acuerdo en que la evaluación de desempeño en su área es regular, lo que permite inferir que puede que se de pero no de forma constante o sin cumplir con los parámetros establecidos para tal actividad, finalmente un 25% del total de los empleados encuestados dice que esta actividad es buena en su dependencia de trabajo en la empresa, y solo una persona con un 5% de representación dice que la empresa realiza una gestión excelente en la evaluación por desempeño en su cargo dentro de la empresa. Lo anterior permite inferir que no hay unanimidad en las respuestas, es decir, que puede ser que para ciertos cargos si se está cumpliendo con la evaluación de desempeño, y en otros no, o que no se esté realizando periódicamente.

Figura 20

Retroalimentación

17. ¿Recibe usted retroalimentación de las funciones que realiza?

20 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Conforme a las gráficas se puede apreciar que un 40% de la población encuestada, manifiesta satisfacción frente a la retroalimentación y acompañamiento recibido por parte de sus superiores, otro 25% representado por 5 de los empleados que participaron en la encuesta manifiestan un conformismo regular, mientras que un 20% ósea 4 personas manifiestan un total inconformismo con la retroalimentación de las funciones de su cargo,

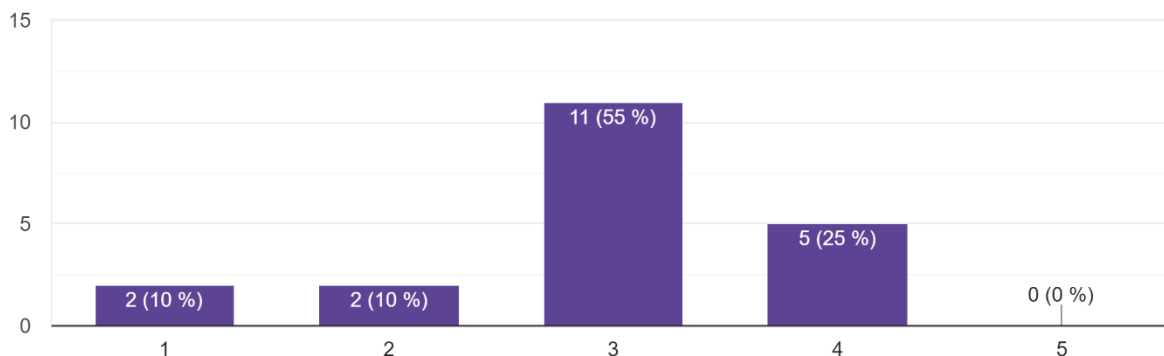
La empresa debe prestar atención especial a los resultados de este tipo de preguntas, ya que los empleados en su mayoría manifiestan no sentir un acompañamiento total en la retroalimentación de sus funciones dentro de la empresa, sintiendo que los superiores de las áreas evaluadas no están al pendiente del funcionamiento del trabajo de los empleados, o que no hay retroalimentaciones para realizar, sin embargo, se debe indagar a profundidad.

Figura 21

Efectividad del Proceso de Inducción de Personal

18. ¿Considera usted que la inducción que es realizada al personal nuevo es la mejor?

20 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Dadas las consideraciones de los empleados se puede concluir que 11 de los participantes en la encuesta manifiesta que la inducción que realiza la empresa para el personal nuevo es regular, con un 25% de representación 5 empleados manifiestan que es buena, por su parte un 10% dice que es ineficiente y otro 20% califica dicho proceso como deficiente. Este aspecto es muy importante, pues al momento de la selección de personal y posterior contratación se está configurando el equipo de trabajo que será parte de la empresa, y cuando la capacitación o inducción no se da de la forma adecuada, idónea y completa como se requiere, los nuevos empleados pueden tener dudas frente a los procesos y ejecutar las funciones de sus cargos de manera ineficiente.

Plan de acción

Intervenir el clima organizacional de la Clínica Skin Care S.A.S es decisivo, teniendo en cuenta todos aquellos factores que se lograron identificar en los resultados de la encuesta y que de alguna u otra manera han influido de forma negativa en cómo ésta es percibida por los empleados que conforman la organización.

Mejorar la satisfacción, el desempeño de los empleados y promover un entorno de trabajo positivo es sin duda uno de los mayores retos, los cuales sin duda contribuyen a la reducción de conflictos y estrés, fomentando así un entorno positivo que genere cohesión, colaboración, comunicación abierta y confianza, haciendo que los grupos de trabajo sean más eficientes y por su parte, la imagen corporativa de la clínica mejore considerablemente, siendo bien vista por los usuarios y comunidad en general.

Bien lo indican Daza, Beltrán y Silva (2021) al relacionar el estudio del clima laboral como una constante periódica entre las empresas y sus empleados, donde es importante buscar nuevas prácticas que conecten y permitan la conservación de un buen clima, logrando con ello finalmente la sostenibilidad interna de todo el equipo de trabajo, generación de compromiso, dedicación y lealtad.

Teniendo en cuenta lo anterior y las necesidades que presenta la Clínica Skin Care S.A.S en relación al clima organizacional, se diseña un plan de acción (Ver tabla 1), el cual contiene una serie de acciones a implementar para lograr su intervención y mitigación.

Es importante resaltar que, para su aplicación, se requiere de la colaboración y el compromiso de todos los niveles de la organización, logrando con ello adaptar dichas estrategias a las necesidades específicas de cada área y grupos de trabajo de tal forma que se garantice un enfoque más efectivo para mejorar las falencias.

Tabla 1

Plan de Acción para la Intervención del Clima Organizacional de la Clínica Skin Care S.A.S.

Nº	Factor de cambio	Objetivo	Meta	Actividad	Recursos y Evidencias	Responsable	Tiempo de ejecución	Periodicidad
1	Alto grado de desconocimiento del personal en relación a la misión, visión, valores y estrategias de la Clínica Skin Care S.A.S.	Hacer uso de plataformas digitales para la difusión de información que permita fortalecer los conocimientos y entendimiento de la plataforma estratégica organizacional.	Lograr que el 100% del personal conozca la plataforma estratégica de la Clínica Skin Care S.A.S.	Difundir a través de plataformas institucionales, correos y grupos internos de trabajo folletos y videos informativos interactivos con todo lo concerniente a la misión, visión, valores y estrategias de la clínica para lograr mayor alineación y proyección de los grupos de trabajo.	Material visual digital. Número de interacciones y vistas del material compartido.	Área de gestión humana y comunicacione s.	Una semana.	Mensual.
2	Falta de información oportuna y objetiva de los procesos de la organización e imposibilidad para participar en la toma de	Fortalecer la comunicación entre el líder y grupos de trabajo a través de la estrategia de Brainstorming.	Fortalecer la comunicación entre los grupos de trabajo para lograr una participación activa en la toma de decisiones.	Realizar reuniones mensuales que permitan a los líderes comunicar a su equipo de trabajo el avance de la gestión del área y se generen lluvia de ideas para el mejoramiento de los	Planilla de asistencia. Informe de la lluvia de ideas.	Líder del área.	1.5 horas.	Mensual

	decisiones.		procesos. Se busca que dichas ideas sean inclusivas y se valoren todas las opiniones.				
3	Deficiencia en las relaciones estrechas y amistosas entre gerencia, líderes y empleados para tener un buen ambiente laboral.	Realizar actividades de integración y socialización entre gerencia, líderes y empleados para poder tomar decisiones en equipo y obtener un buen desempeño laboral.	Alcanzar el máximo nivel de buenas relaciones interpersonales entre todos los empleados de la empresa para el buen ambiente laboral.	Hacer partícipes a todos los miembros de la organización en actividades extra laborales de integración que permitan fortalecer el trabajo en equipo, crear lazos afectivos y mejorar las relaciones interpersonales.	Contratar personal especializado en actividades de integración y juegos lúdicos. Evidencias fotográficas y video de los mejores momentos de las actividades.	Área de gestión humana.	1 día. Cada 2 meses.
4	Insatisfacción con el liderazgo para la gestión del equipo de trabajo.	Apostar por un liderazgo positivo, manteniendo una relación de respeto, empatía y confianza con los subordinados.	Garantizar que el 100% de los empleados estén satisfechos con su líder y gestión en el manejo de equipos de trabajo para lograr crecimiento, formación y desarrollo.	Realizar feedback continuamente de forma positiva para motivar al equipo de trabajo, centrarse en el desarrollo del equipo, aumentar la motivación y la satisfacción para que el empleado se sienta valorado e importante dentro de la empresa.	Charlas entre el líder y equipos de trabajo, donde se brinden reconocimientos por logros y cumplimiento de metas.	Área de gestión humana y líder del área.	Último viernes de cada mes. Mensual.
5	Inadecuada gestión de responsabilidad	Ejecutar nuevos lineamientos con orientación a la	Lograr que 100 % de todos los empleados	Capacitación constante para el fortalecimiento de	Contratación de profesionales para la gestión de	Área de gestión humana y líder del área.	Una semana. Mensual.

	s y pocas herramientas para el cargo correspondiente.	estructuración de competencias según los cargos, para la satisfacción de necesidades. Asimismo, instaurar un formato de solicitud de implementos para la correcta gestión de actividades y efectividad de los procesos.	alcancen la máxima gestión de calidad en organización y planificación para la satisfacción de roles.	competencias según el cargo y mediciones a través de evaluaciones. Asimismo, disponer de todas las herramientas necesarias para el correcto desempeño de funciones.	Formato de solicitud de herramientas de trabajo.	
6	Falta de reconocimiento de talentos	Efectuar un plan de desarrollo del talento profesional que aporte al crecimiento de cada uno de los empleados, para que ellos se sientan seguros y cómodos por medio de los nuevos conocimientos, llevando a cabo las responsabilidades con más eficiencia	Incentivar el 100% del personal en el crecimiento del perfil según el cargo, para generar estímulos. Lo anterior con el fin de mejorar los resultados y a su vez, ver el aumento de la productividad.	Generar alianzas educativas con institucionarias para realización de cursos, diplomados, entre otros, confiriendo descuentos. Indicaciones por medio de mensajes corporativos y publicaciones en las noticias generales de las convocatorias de estudio, muro	Informes de monitoreo de los procesos educativos. Plan de reconocimiento.	Área de gestión humana. Una semana. Bimestral.

	y dedicación.		informativo.		
			Establecimiento de objetivos y expectativas		
		Identificar las fortalezas de los empleados, permitiendo a la empresa asignar tareas y responsabilidades de manera más efectiva. También identificar las áreas que requieren desarrollo, facilitando la implementación de programas de capacitación específicos.	Comunicación efectiva Autoevaluación del empleado Evaluación del supervisor Retroalimentación continua. Documentación de logros y desafíos Reunión de evaluación Establecimiento de metas futuras	Informes que den cuenta sobre los resultados obtenidos en las diferentes actividades de evaluación de desempeño a cada empleado, y en general de cada área de la empresa.	Área de gestión humana. Una semana. Trimestral.
7	Proceso de evaluación de desempeño en la empresa.	Fortalecer la evaluación de desempeño en la empresa para impulsar el rendimiento individual y colectivo de los empleados.			
			Desarrollo y capacitación		
			Revisión del proceso.		

8	Realizar de forma idónea, y completa la capacitación e inducción del personal nuevo de la empresa.	Proporcionar a los nuevos empleados información esencial sobre la empresa, su cultura, normas y valores. Esto les ayuda a adaptarse rápidamente al entorno laboral y a comprender cómo encajan en la misión y visión de la empresa. Con el fin de proporcionar las habilidades y conocimientos necesarios para realizar sus funciones de manera efectiva	Contribuir a un mejor desempeño individual y a un mejor rendimiento general de la empresa. Lo cual se relaciona directamente a la eficiencia operativa y al logro de los objetivos organizativos.	Determinar tiempos específicos de capacitación e inducción del nuevo personal, acompañado de dos tipos de evaluaciones que permitan identificar la aprehensión del conocimiento. Una de las evaluaciones será escrita, y la otra se realizará mediante una entrevista con el líder de gestión de talento humano, a través del planteamiento de una situación hipotética del lugar de trabajo, en donde el empleado de una solución conforme a la capacitación recibida. Incluir programas de formación continua, capacitación y otras iniciativas que fomenten el crecimiento	Manual del empleado, el cual describe la cultura, valores y objetivos de la empresa. Detallando políticas y procedimientos internos. Guía de funciones y responsabilidades. Disponer de un lugar de capacitación idóneo para las jornadas, con buena iluminación, aire acondicionado y video beam. Uso de Presentaciones interactivas. Sesiones informativas para abordar las políticas internas y	Área de gestión humana. Dos semanas.	Acompañamiento para cada proceso de selección y contratación de personal, por lo tanto, se dará cada vez que se requiera.
---	--	--	---	---	--	--------------------------------------	---

			profesional.	los procedimientos operativos		
9	Falta de una buena forma de resolución de conflictos con imparcialidad y efectividad.	Lograr que las personas de la organización tengan un nivel de confianza tan alto que, puedan manifestar con tranquilidad todos las diferencias que se presentan con sus compañeros o jefes sin sentir el temor por represalias que se puedan presentar, además, de que sea algo eficaz no solo por cumplir los protocolos.	Lograr que el 65% de las personas que manifestaron estar inconformes de cómo se solucionaran los problemas logren encontrar un 100% de satisfacción en cuanto a esta necesidad de escucha y resolución dentro de la organización.	Hacer un sondeo de todas las áreas de la empresa para identificar alguna inconformidad y encontrar la manera de resolverla generando la confianza necesaria entre los empleados para que lo expresen Comprobar que hay un compromiso serio de los colaboradores para resolver el problema y escuchar ambas partes. Hacer una evaluación para determinar que la solución del problema haya sido efectiva y en que se puede mejorar a futuro.	Manual de procedimientos para el abordaje de conflictos. Capacitación sobre resolución de conflictos y trabajo en equipo. Sesiones psicológicas.	Área de gestión humana, Psicólogo. Una semana. Trimestral.
10	Un gran número de personas	Lograr que los empleados sientan	Lograr que el 50% de los	Comenzar a implementar la	Hacer seguimiento con un formulario	Área de humana con Mensual Semestral

<p>considera que no que se aprecia su tiene una remuneración adecuada por los deberes que tiene asignados.</p> <p>trabajo y las actividades que realizan diariamente, además de motivarlos con salarios emocionales.</p>	<p>empleados que consideran no estar bien remunerados cambien su perspectiva e indagar cómo se puede llegar a alcanzar niveles de satisfacción más altos.</p>	<p>flexibilidad horaria donde las personas tengan más incentivo por objetivos logrados que por cumplimientos de horarios que no son productivos.</p> <p>Fomentar más el desarrollo profesional donde se incentive lo académico y así hacer que las personas puedan escalar profesionalmente, por ende, se pueda ganar más dinero.</p> <p>Investigar con las personas porque se sienten así, si es por sobrecarga laboral o porque tienen un perfil académico más alto para el que lo contrataron y tratar de hacer una nivelación.</p>	<p>a las personas donde ellas mismas puedan expresar si tienen sobrecarga laboral, horaria y de responsabilidades que no van con su cargo, para tratar de que cada persona quede con sus responsabilidades equitativas</p> <p>Comenzar a incentivar de otras maneras que no sea económica como puede ser por cumplimiento de metas, bonos de mercado, flexibilidad horaria.</p>	<p>apoyo de gerencia, y líder de mercadeo.</p>
--	---	--	---	--

Nota: Esta tabla muestra el plan de acción a ejecutar, para intervenir los problemas de clima organizacional identificados. Elaboración propia.

Conclusiones

Una vez analizado el clima organizacional en la Clínica Skin Care S.A.S, se puede concluir que como todo proceso tiene una serie de fortalezas y debilidades, en cuanto a las fortalezas se puede resaltar que los empleados manifiestan conformismo con el cumplimiento del pago por parte de la empresa, y si bien esto es una obligación que la empresa debe cumplir a cabalidad de acuerdo al código sustantivo de trabajo, esto genera en los empleados motivación para dar continuidad con su servicio, por otro lado, en su mayoría, los empleados encuestados manifiestan conformidad con los espacios de trabajo y las herramientas que requieren para la ejecución de su cargo, manifestando unanimidad en este aspecto, lo cual se constituye como una fortaleza para la empresa, ya que tiene la preocupación por brindar un lugar de trabajo idóneo y seguro para sus empleados, y esto sin lugar a duda es un aspecto fundamental dentro de un clima organizacional positivo. Asimismo, existen otros aspectos dentro del clima organizacional que se deben tener en cuenta, pues la convivencia dentro del ambiente laboral está relacionado con todos los aspectos del trabajo y la ejecuciones de las funciones que cada persona tiene a su cargo, por eso es menester tener en cuenta también aspectos como, la estabilidad laboral y pago de salarios, en los cuales se logró identificar que los empleados en su mayoría se encuentran conformes con dicha gestión por parte de la empresa, pues una vez analizados los resultados de las encuestas, solo dos (2) personas exponen como ineficiente estos procesos en la organización, y si bien son opiniones que deben ser tenidas en cuenta, se puede concluir los empleados sienten por parte de la empresa una estabilidad laboral que les permite tener tranquilidad y de la mano generar un buen desempeño en la empresa.

En temas de convivencia laboral se logró identificar que la empresa tiene muchas debilidades al respecto, en aspectos como la resolución de conflictos, ambiente laboral entre

superiores, líderes y empleados, ya que con los resultados obtenidos con las fuentes primarias de información se identifica que la gestión por parte de la empresa es calificada por parte de los empleados como regular y deficiente, lo cual permite comprender que la empresa debe reforzar este aspecto pues la solución de conflictos debe ser una de las prioridades para la empresa, ya que este aspecto hace parte activa y va de la mano con proporcionar a los empleados espacios y ambientes seguros para el desempeño de su cargo. Por otro lado, las relaciones interpersonales son las que definen si el entorno laboral es o no agradable, por lo cual es otro aspecto que se encuentra débil, y debe ser tenido en cuenta por parte de la empresa, pues los empleados manifiestan opiniones muy divididas al respecto, lo cual no permite inferir con claridad la situación actual de la empresa en este aspecto, hay certeza en que al no existir un consenso claro entre los participantes de la encuesta, hay una distribución significativa de opiniones diferentes. Esto se debe a que las experiencias individuales han sido diferentes, y no debería ser así, pues al existir división se percibe controversia y esto permite concluir que la clínica no está realizando estos procesos de forma unánime con todos sus empleados, o en todos los cargos.

El diseño de la encuesta, estructura y orientación de preguntas sin duda alguna permitió identificar diversos factores que son indispensables para el buen funcionamiento del clima laboral dentro de la clínica Skin Care S.A.S, entre ellos, la importancia de que ésta aporte significativamente en el desarrollo profesional y personal, el reconocimiento, la motivación para lograr mayor sentido de pertenencia, participación en la toma de decisiones, retroalimentación, entre otros, permitiendo que a partir de esas premisas, se trabaje en pro de acciones que permitan cambiar la percepción de esas variables. Por otro lado, direccionar a la gerencia y gestión humana para que adquieran mayor compromiso para aumentar la productividad, fortalezcan la cultura organizacional, aborden la dimensión social y logren mayor ventaja competitiva.

Partiendo de los factores que presentan afectación, se diseñó un plan de acción, el cual contiene una serie de acciones y actividades a ejecutar en diversas áreas de la organización, las cuales tienen como finalidad, buscar el mejoramiento continuo de los procesos y fortalecer el clima organizacional de forma progresiva, se cambie la perspectiva, y el personal sienta que realmente son importantes, se les valora su aporte y se logre la alineación de objetivos y metas institucionales como propias marcando un punto de partida al éxito y crecimiento en conjunto.

Recomendaciones

Durante la investigación del clima organizacional realizado a la Clínica Skin Care S.A.S se resaltan acontecimientos que influyen en el desempeño del personal de la organización y se identifica como fluye la comunicación en su estructura interna. Se identifican además diversos factores como la participación, la comunicación y el desarrollo de los objetivos reflejando con ello un funcionamiento oportuno e idóneo, donde el personal tiene en cierto grado claridad en todas sus funciones. Para la clínica es indispensable contar con lineamientos específicos y bien direccionados para el cumplimiento de los objetivos propuestos, con orientación al bienestar humano, conducidos particularmente con programas de mejoramiento continuo implementados por el área de talento humano que permita la organización, planificación y automatización de las distintas tareas y se logre mitigar errores o inconvenientes debido a procedimientos mal implementados. Es importante mejorar las condiciones de trabajo y las necesidades del personal para lograr un mayor crecimiento en conjunto.

La Clínica Skin Care S.A.S es una empresa con excelente estructura donde tienen muchas factores positivos que las diferencian del mercado con otros lugares que tienen los mismos servicios, pero con menor calidad, así que es muy importante que trabajen mucho más en su clima laboral ya que, este hace que la productividad de la empresa sea muy buena, alcanzando así una mejor visibilidad en el mercado con colaboradores que tengan alto sentido de pertenencia por su empresa, disminuyendo la rotación y las inconformidades de los mismos con incentivos verificables y medibles donde se apliquen todos los planes de acción de manera exitosa.

En toda empresa el líder debe ser ejemplo en la forma como se comunica con sus subordinados, debe saber escuchar para poder tomar decisiones idóneas y que aporten para obtener un clima organizacional adecuado y positivo. En la Clínica Skin Care S.A.S el

compromiso del liderazgo es primordial para promover la confianza en toda la organización, se debe dar oportunidad a los empleados de comunicarse y expresar sus ideas, para que ellos se sientan escuchados y tenidos en cuenta, se debe gozar de buenas relaciones interpersonales entre los empleados y los líderes de área para obtener compromiso y satisfacción laboral. La información que se comparta en la organización debe ser clara y oportuna en todos los niveles de la misma, se deben establecer procesos efectivos para resolver conflictos de manera abierta y constructiva. También se deben presentar capacitaciones para todo el personal de la empresa y así adquirir habilidades y oportunidades de mejora en la parte laboral y afectiva aumentando la satisfacción y compromiso de todos y le permita a la Clínica Skin Care S.A.S lograr un mayor posicionamiento, se resalte su servicio a todos los usuarios que la visitan a través de la generación de buenas experiencias, siendo este su mayor diferenciador.

Referencias bibliográficas

Alejandra Cristina Marín, Maira Ximena Girón (2021). *Clima organizacional y satisfacción laboral en empleados de una empresa prestadora de servicios de salud en la ciudad de Medellín en el semestre 2020-2*. Facultad de Ciencias Humanas y Sociales. Corporación Universitaria Minuto de Dios.

https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/15070/1/TP_MarinAlejandra-Gir%C3%B3nMayra_2020.pdf

Alejandra Patiño, Catalina Álvarez, Estefanía Dorado, Maricela Ospina, Cindy Osorio (2021). *Clima organizacional de un laboratorio Clínico de la Ciudad de Medellín 2020 II – 2021 II*. Facultad de Ciencias de la Salud. Universidad Católica de Manizales. Manizales Colombia.

https://repositorio.ucm.edu.co/bitstream/10839/3586/1/Clima_organizacional_laboratorio_clinico_ciudad_Medellin_2020_II_2021_II.pdf

Alfonso Duran Andrea Camila, Muñoz Vanegas Laura Camila y Rojas Quiroga Zahira Natalia (2020), *Percepción del Clima Organizacional en el Personal Administrativo de la Fundación Universitaria Unisangil-Sede San Gil*, Facultad de Ciencias de la Salud, Universidad Autónoma de Bucaramanga. San Gil.

Alfonso Torres, GFrancy Yaima (2021). *El clima laboral y sus efectos en la productividad empresarial: una mirada a empresas colombianas*. Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas ECACEN. Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. Ibagué.

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/43984/flyaimam.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Andrea Camila, Alfonso Durán, Laura Muñoz, Natalia Rojas (2020). *Percepción del Clima Organizacional en el Personal Administrativo de la Fundación Universitaria Unisangil-Sede San Gil*. Universidad Autónoma de Bucaramanga.
https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/12406/2020_Tesis_Andrea_Camila_Alfonso_Duran.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Arriola Miranda, María Angelina; Salas Rivera, Édgar; Bernabé González, Tania Beatriz (2011). *El clima como manifestación objetiva de la cultura organizacional*. Revista Ciencias Estratégicas. Universidad Pontificia Bolivariana. Medellín, Colombia.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151322413008>
- Beatriz Contreras Chavarría, Patricia Matheson Vargas (1984).
- Boloy Gracial, E. y Bermejo Salmon, M. (2018). *Clima Organizacional. Caso estudio facultad de ciencias económicas y empresariales de la Universidad de Guantánamo*. Revista Caribeña de Ciencias Sociales. <https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/04/clima-organizacional-cuba.html/hdl.handle.net/20.500.11763/caribe1804clima-organizacional-cuba>
- Función Pública (2015). *Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública*. Bogotá Colombia. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=62866>
- Función Pública (2023). Ley 1010 de 2006. Bogotá, Colombia.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=18843>
- Galicia Villanueva Silvia, María Fernanda García Oliver, Leslie Monserrat Hernández Cruz (2017). *La importancia del clima organizacional, en la productividad de las empresas*. Vol. 4 Núm. 8 (2017): TEPEXI Boletín Científico de la Escuela Superior Tepeji del Río <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/tepexi/article/view/2380>

- García Solarte, M., (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Cuadernos de Administración, (42), 43-61.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
- Hall, R. H. (1996). *Estructuras, procesos y resultados*. México: PHI.
- Herrero Blasco, A., Perello Marin, M. y Herrero Blasco, A. (2018). *Dirección de recursos humanos: gestión de personas*. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. (pp. 21-29). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/57469?page=21>
<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>
<https://repositorio.uc.cl/handle/11534/6158>
- Isabel Pérez de Maldonado, Marisabel Maldonado Pérez, Suleima Bustamante Uzcátegui (2006). *Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional*. Investigación y Postgrado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas, Venezuela
<https://www.redalyc.org/pdf/658/65821209.pdf>
- Jiménez Gallego María Del Mar, Moreno Lugo Stephanie y Sánchez Quiñones Miguel (2020). *Revisión sobre estudios de Clima Organizacional en el sector salud Ángel*. Facultad de Psicología, Universidad Cooperativa de Colombia.
<https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/79bc458a-d3e1-4587-9b8b-495ad53dddfa/content>
- Karla Torres Rodriguez, Paola LAmenta Pistillo, Benito Hamidian Fernandez (2017). *Clima organizacional como gestión del conocimiento*. Sapienza Organizacional. Universidad de los Andes. Venezuela.
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/5530/553056570008/553056570008.pdf>

Ley 1010 de 2006 - *Acoso laboral*: Congreso de la República de Colombia. (2006). Ley 1010 de 2006. Recuperado de

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1010_2006.html

Ley 1221 de 2008 - *Trabajo en condiciones dignas y justas*: Congreso de la República de Colombia. (2008). Ley 1221 de 2008. Recuperado de

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1221_2008.html

Ley 1257 de 2008 - *Violencia contra las mujeres*: Congreso de la República de Colombia. (2008). Ley 1257 de 2008. Recuperado de

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1257_2008.html

Ley 1610 de 2013 - *Prevención del consumo de sustancias psicoactivas*: Congreso de la República de Colombia. (2013). Ley 1610 de 2013. Recuperado de

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1610_2013.html

Luna Arocas, R. (2018). *Gestión del talento*. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. (pp. 201-240). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=201>

Méndez, (2006). *Clima organizacional en Colombia El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/914>

Ministerio de Protección social (2008) *Resolución 2646 de 2008*. Bogotá Colombia.

<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=31607>

Ministerio de Trabajo (1951). *Código Sustantivo del Trabajo*. Bogotá, Colombia.

<https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Codigo/30019323>

Ministerio de Trabajo (2012). *Resolución 652 de 2012*. Bogotá,

Colombia. https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/45107/resolucion_00000652_de_2012.pdf/d52cf8c-36f3-da89-4359-496ada084f20

- Ministerio de Trabajo (2021). Decreto 1072 de 2015. Bogotá, Colombia.<https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/DUR+Sector+Trabajo+Actualizado+a+Abril+de+2021.pdf/d3c8b5a4-7135-47ee-bdb8-aaae36932c8e?t=1622043008315>
- Murillo Vargas, G., García Solarte, M. y González, C. H. (2010). *Los macroprocesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.18-51).
- Niny Janneth Wilches Rubio (2018). *Clima organizacional y satisfacción laboral del trabajador en la empresa Minería Texas Colombia*. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. Universidad Externado de Colombia.
<https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/c0968c0d-8903-4c6a-89e3-654ce8531416/content>
- Renato Dias Baptista (2009). *Comunicación organizacional: Inminentes conexiones para la transición Chasqui*. Revista Latinoamericana de Comunicación, núm. 105, 2009, pp. 78-81 Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina Quito, Ecuador. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16057452013>
- Robbins Stephen, Judge Timothy A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Décimo tercera edición. Traducción Universidad Nacional Autónoma de México.https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf
- Serrano Orellana, Bill Jonathan; Portalanza Ch, Alexandra (2014). *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional Suma de Negocios*. Fundación Universitaria Konrad Lorenz.
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/6099/609965019014/609965019014.pdf>

Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge (2009). *Comportamiento organizacional*. Décimo tercera edición.

https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf

Ucrós Brito, Marlene; Gamboa Cáceres, Teresa (2010). *Clima organizacional: discusión de diferentes enfoques teóricos Visión Gerencial*. Universidad de los Andes Mérida, Venezuela. <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545883013.pdf>

Apéndices

Apéndice A.

Encuesta aplicada a la Clínica Skin Care S.A.S para la medición del clima organizacional.



ENCUESTA
CLIMA ORGANIZACIONAL

DIPLOMADO DE PROFUNDIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO



ENCUESTA MEDICIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL.

La presente encuesta es de carácter académico y tiene como objetivo principal detectar las necesidades de los empleados de la Clínica Skin Care S.A.S y los factores que influyen en el deterioro del clima organizacional.

Por otro lado, observar la situación actual y realizar un análisis que nos permita tomar medidas y establecer acciones para su intervención.

Nota: Las respuestas registradas en esta encuesta son de carácter confidencial y se manejarán de forma objetiva para evitar controversias.

danielaguzmanmira@gmail.com [Cambiar de cuenta](#)

 No compartido 

CARACTERIZACIÓN

Edad *

- Entre 18 - 26 años
- Entre 26 - 35 años
- Entre 35 - 45 años
- Más de 45 años

Género *

- Masculino
- Femenino
- Otro: _____

INSTRUCCIONES.

Lea detenidamente cada ítem y seleccione la respuesta que considere pertinente teniendo en cuenta la siguiente escala de calificación:

5. Excelente 4. Bueno 3. Regular 2. Deficiente 1. Insuficiente.

1. ¿Tiene usted claridad de la misión, objetivos, políticas y estrategias de la organización? *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. ¿Puede usted informarse en forma oportuna y objetiva, opinar y ser parte la toma de decisiones? *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. ¿Se siente cómodo en las instalaciones de la empresa, especialmente su lugar de trabajo? *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. ¿Las personas y los grupos de trabajo son unidos y cooperan entre sí para cumplir la misión y alcanzar los objetivos de la organización, antes que sus propios intereses? *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. ¿Cree usted que la gerencia, líderes y empleados trabajan en pro de establecer relaciones estrechas y amistosas, para tener un ambiente laboral agradable? *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. ¿Su líder es amable, sabe escuchar, es creativo e impulsa las decisiones y acciones individuales y grupales? *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. ¿Siente que disfruta del cargo y cuenta con funciones que le ayudan a su realización personal, creatividad y productividad?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. ¿La organización impulsa su formación personal y profesional de forma permanente? *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. ¿Las herramientas que utiliza para sus funciones, le permiten trabajar cómodamente, y con calidad? *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. ¿Las actividades que recibe de su líder inmediato son oportunas y corresponden a la naturaleza del cargo? *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. ¿Los conflictos que se generan entre personas o grupos se solucionan de forma pertinente y es posible realizar acercamientos después de ello? *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. ¿La empresa le brinda estabilidad laboral permitiendo sentirse tranquilo? *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. ¿Considera usted que su trabajo es valorado y ha recibido agradecimientos o incentivos por ello? *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. ¿Considera que el salario que recibe es acorde al trabajo que realiza? *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. ¿Considera usted que las normas o procesos de la organización son acordes * y permiten agilizar el trabajo?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. ¿En la organización llevan a cabo evaluaciones de desempeño para medir las competencias requeridas para el cargo? *

1 2 3 4 5

17. ¿Recibe usted retroalimentación de las funciones que realiza? *

1 2 3 4 5

18. ¿Considera usted que la inducción que es realizada al personal nuevo es la mejor? *

1 2 3 4 5

[Atrás](#) [Enviar](#) [Borrar formulario](#)

Nota: Herramienta de recolección de información utilizada para evaluar y comprender la percepción que tienen los empleados de la Clinica Skin Care S.A.S sobre aspectos como la cultura, políticas y prácticas laborales que afectan el clima organizacional. Elaboración propia. (2023). <https://forms.gle/mY12gbpPAnFoB825A>