

Propuesta de un Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional en Virrey Solis Ips

Presentado por:

Mónica Olano Hoyos

Tutor:

Jhon Cesar Morales

Grupo:

101007

Diplomado de Profundización en Gerencia del talento Humano

Universidad Nacional, Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencia, Administrativas, Contables y de Negocios - ECACEN

2025

Dedicatoria

A Dios por darme la oportunidad de aprender y ayudarme a llegar hasta la meta propuesta.

A mi familia por apoyarme y animarme en este proceso diario y confiando en que este proyecto de grado se hará realidad.

Al tutor por su seguimiento, constante apoyo y guía para que este proyecto se ejecutara.

A mis compañeros por el acompañamiento, dedicación, sacrificios y disposición para llegar a realizarlo.

Agradecimientos

En primer lugar, a Dios darle gracias por la sabiduría y el entendimiento que nos ha dado para alcanzar esta meta, y por brindarnos los medios adecuados para empezar este proyecto.

La Universidad Nacional de Abierta y a distancia la UNAD, a través de esta institución me permitió tener la oportunidad de apoyar mi carrera profesional, impulsando la implementación de este proyecto de investigación.

A nuestros tutores, gracias a ellos se adquirió el conocimiento y apropiación de los temas desde el inicio de la formación para llegar a ser profesionales, por su apoyo en las asesorías que ayudaron a ser mejores.

Finalmente, le damos gracias a la familia quienes son nuestro motor que nos impulsa a realizar este proyecto.

Resumen

El presente documento de investigación aborda el estudio del Clima Organizacional de la empresa Virrey Solis IPS, empresa dedicada a prestar servicios de salud baja y mediana complejidad a los usuarios afiliados a su sistema de salud.

Permitió analizar el clima organizacional de la empresa Virrey Solis Ips, para ello se utilizó la metodología de investigación enfoque cuantitativo basado en la técnica de encuestas mediante un cuestionario y análisis de la información a través de la recolección de datos.

Tomando conceptos según los diferentes autores y estudios sobre el Clima Organizacional, el cual gira al entorno de los valores de la organización, se analizó causas de satisfacción e insatisfacción en el área laboral y como incide en el desempeño laboral. Luego de aplicar la encuesta a un total de 70 empleados de Virrey Solis IPS, los resultados obtenidos del análisis realizado permitieron determinar las falencias enfocadas en el clima organizacional como bajos niveles de motivación y una falta de apoyo al crecimiento profesional, generando un impacto negativo tanto en el bienestar de los empleados como en los resultados organizacionales.

Así mismo, se puede identificar la incidencia de una correlación entre el liderazgo y las variables del clima organizacional. Como estrategia se diseñó un plan de compensación para mejorar el clima organizacional de la empresa Virrey Solis IPS.

Palabras Claves

Clima laboral, desempeño laboral, insatisfacción, plan de beneficios, motivación, liderazgo.

Abstract

This research document addresses the study of the Organizational Climate of the company Virrey Solis IPS, a company dedicated to providing low and medium complexity health services to users affiliated with its health system.

It allowed to analyze the organizational climate of the company Virrey Solis Ips, for this purpose the quantitative research methodology was used based on the survey technique through a questionnaire and analysis of the information through data collection.

Taking concepts according to the different authors and studies on the Organizational Climate, which revolves around the values of the organization, the causes of satisfaction and dissatisfaction in the work area were analyzed and how it affects job performance. After applying the survey to a total of 70 employees of Virrey Solis IPS, the results obtained from the analysis carried out allowed to determine the deficiencies focused on the organizational climate such as low levels of motivation and a lack of support for professional growth, generating a negative impact on both the well-being of employees and organizational results.

Likewise, the incidence of a correlation between leadership and organizational climate variables can be identified. As a strategy, a compensation plan was designed to improve the organizational climate of the company Virrey Solis IPS.

Keyword

Work environment, job performance, dissatisfaction, benefits plan, motivation, leadership.

Tabla de contenido

Introducción.....	7
Planteamiento del Problema.....	8
Formulación del Problema.....	10
Justificación.....	11
Objetivos.....	13
Objetivo General.....	13
Objetivos Específicos.....	13
Antecedentes.....	14
Marco Teórico.....	16
Marco Legal.....	18
Metodología de la Investigación.....	19
Enfoque.....	19
Encuesta.....	19
Técnicas de Investigación.....	19
Técnicas de Recolección de Datos.....	19
Población/Muestra.....	20
Fases de la Investigación.....	20
Resultados.....	21
Conclusiones.....	39
Recomendaciones.....	40
Referencias Bibliográficas.....	41

Introducción

En un entorno laboral más competitivo, el clima laboral es un factor determinante para que las empresas sean exitosas. El análisis del clima organizacional se ha convertido en un reto ya que mantener un buen clima laboral es crucial para retener la fuerza laboral, aumentar la productividad y garantizar el bienestar de los empleados.

El presente trabajo permitirá analizar el clima organizacional de la empresa Virrey Solis IPS, y nuestro objetivo es identificar lo que está ocasionando el conflicto, hallar estrategias para mejorar el ambiente de trabajo, incentivar al personal y haya un crecimiento en la productividad en la organización.

Una de las causas es la desmotivación de los empleados, generando rotación y el ausentismo de una empresa. Esto se debe a que no hay comprensión del entorno laboral.

La elección del tema de estudio Clima Organizacional surge de una necesidad observada en el lugar de trabajo, donde el clima organizacional se ha desmejorado y ha derivado en altos índices de rotación y conflictos interpersonales. Este proyecto busca ofrecer estrategias aplicables para transformar el entorno laboral.

La metodología que se aplicará es la técnica de recolección de datos donde se utilizarán herramientas como encuestas para medir la percepción de clima organizacional.

Se presentarán los resultados y se interpretarán en relación con los objetivos de la investigación.

Planteamiento del problema

El Clima Organizacional es un factor determinante en las empresas ya que este influye en gran medida en los niveles de productividad y eficiencia logrados en las jornadas laborales.

En el clima organizacional se refleja valores, actitudes y las formas de cómo ven a la organización sus empleados, estos son importantes para su análisis detectar a tiempo posibles conflictos o insatisfacción laboral.

Algunos investigadores han investigado este factor desde varios puntos de vista, por un lado, como factor que influye en la satisfacción de los empleados, y por el otro, relacionado con el liderazgo y el desempeño laboral. (Chiavenato, 1.991, p.204).

Brunet (1.987, p.97) expresa que “toda empresa tiene su propio ambiente que la distingue de las demás y que de alguna forma aporta en la conducta de los individuos, dependiendo de ello puede ser buena o mala, si es mala el ambiente laboral será difícil y problemático.

En consecuencia, se estima que las empresas puedan tener un clima favorable, es necesario que exista estilos de liderazgos adecuados, oportunidades internas a los empleados, incentivos de acuerdo a su desempeño, flexibilidad en cuanto a permisos, entre otros.

Actualmente la Institución Prestadora de Salud Virrey Solis IPS es una de las IPS más grandes en Colombia, ha aumentado su afiliados y a si mismo su fuerza laboral.

A partir de este crecimiento se genera un mayor flujo de capital humano cubriendo las necesidades del servicio, pero también se ha presentado un aumento considerable en el porcentaje de rotación del personal, ausentismo y desmotivación.

Sin embargo, a lo anteriormente expuesto, en la Institución objeto de la investigación, como trabajadora en el área administrativa, he observado situaciones donde se evidencia niveles de insatisfacción laboral, consecuentes del clima organizacional, en especial en elementos que hacen parte de ella como estrés laboral, sistemas de recompensas, permisos y bienestar laboral.

Lo anterior, deduce la necesidad de definir la incidencia del clima organizacional en la satisfacción del personal de Virrey Solis IPS con el propósito de precisar las causas y el alcance de las mismas.

Formulación del Problema

Virrey Solis IPS es una Institución Prestadora de Salud, colombiana, fundada el 4 enero de 1982, en Bogotá. Se destaca por prestar servicios de salud de baja y mediana complejidad como medicina general y especializada, promoción y prevención, imagenología, odontología, rehabilitación, servicios de urgencias, laboratorio, atención domiciliaria. Actualmente tiene 107 sedes integradas a nivel nacional y pertenece al grupo empresarial de los Nogales, Salud Total EPS y Centro Policlínico del Olaya prestando atención en salud a más de 3.800 usuarios.

A pesar de la afectación por la pandemia COVID-19, la institución se mantuvo estable en cuanto a rotación de personal durante el año 2.019. Posteriormente, entre el 2.020 y 2.023 fue aumentando la rotación de personal sumando elementos como estrés laboral, insatisfacción, ausentismo, bajo sentido de pertenencia, liderazgos inadecuados.

Se evidencia que Virrey Solis IPS, no ha logrado obtener un clima organizacional donde refleje una alta calidad en la satisfacción de sus empleados.

En referencia a lo anterior expuesto surge el siguiente interrogante:

¿Cuál es la incidencia del clima organizacional y en la satisfacción laboral de los trabajadores de Virrey Solis IPS?

Justificación

En un ambiente más competitivo, las organizaciones deben lograr un ambiente laboral saludable y productivo entre colaboradores y desde el área de talento humano este es uno de los objetivos principales, mejorar la calidad de vida de los colaboradores en la organización, a través de la satisfacción de las necesidades derivadas dentro del desarrollo de las actividades laborales, ya que el colaborador es un ser humano que constantemente está en relación con los demás y está expuesto a vivir experiencias positivas y negativas que pueden tener injerencia en su desarrollo dentro de la organización; por lo cual se debe tener en cuenta los aspectos individuales y grupales que son importantes para analizar las dos variables como lo son la satisfacción laboral y el clima organizacional.

Para Robbins (1998), Soto (2001) y Hellriegel et al. (2004) Podría decirse que la satisfacción laboral influyen diversas variables que inciden en el clima organizacional en una organización, como por ejemplo: trabajos altamente desafiantes, sistema de recompensas de acuerdo a cada área, calidad en el ambiente de trabajo, colaboradores que brinden apoyo, y el adecuado entorno laboral entre la persona y el puesto de trabajo, hace que se determine el grado de satisfacción laboral del trabajador y su puesto de trabajo.

Todo ello repercute en la productividad de los colaboradores y un mal clima laboral conlleva a los trabajadores a disminuir el entusiasmo por su trabajo y asimismo su productividad. Con ello, aumentan los índices de ausentismo, rotación; adicionales problemas como baja productividad por desmotivación y una total indiferencia en los trabajadores. El trabajador hace su trabajo psicológicamente muy mal, y se limita a cumplir exactamente con lo mínimo requerido.

Por lo anterior, con esta investigación lo que se pretende es analizar su incidencia en el clima y satisfacción laboral en Virrey Solis Ips, estudiar el clima laboral, cuyo objetivo es ofrecer estrategias que pretendan mejorar los hallazgos encontrados de esta manera afianzar el desempeño laboral de los colaboradores, aumentando así la productividad y el sentido de pertenencia.

Objetivos

Objetivo general

Formular un plan estratégico para el mejoramiento del ambiente laboral en Virrey Solis Ips con el fin de motivar y comprometer a la fuerza laboral para fortalecer la cultura organizacional alineando a los empleados con los objetivos de la empresa.

Objetivos específicos

- Identificar la situación actual del clima organizacional al interior de Virrey Solis Ips, a través de encuestas que permitirá recolectar la información.
- Evaluar las posibles causas que están ocasionando el deterioro del clima laboral de la empresa Virrey Solis Ips que permitirá conocer las necesidades y áreas de mejora.
- Plantear estrategias que permitan ayudar a mejorar el clima organizacional de la empresa Virrey Solis Ips para fortalecer su sentido de pertenencia, responsabilidad y productividad.

Antecedentes

En Colombia las investigaciones sobre clima laboral y los factores que las desencadenan son limitadas, generalmente se han encaminado los estudios hacia las condiciones laborales, beneficios y recompensas, y no se ha profundizado en lo que puede estar generando la desmotivación, el agotamiento, sobrecarga laboral, los factores biomecánicos y psicosociales que están ligados a este.

Dessler (1996, p. 59), en un estudio realizado halló que “la satisfacción del empleado con su oficio aumentaba al aumentar su percepción de las oportunidades de progreso” De los estudios realizados se ha determinado que la dimensión individual del colaborador es significativa ya que su satisfacción depende de lo que le rodea en su entorno laboral, lo que percibe así mismo lo manifiesta en su actuar y ejecución de actividades diarias, es de suma importancia como este individuo tenga su grado de motivación y que la organización influya positivamente en ello.

Sin embargo, en investigaciones realizadas en relación con el clima laboral en las organizaciones, Bakker & Demerouti (2007): Modelo de Demandas-Recursos Laborales plantea un equilibrio entre las funciones laborales (carga laboral, trabajo bajo presión, responsabilidades) y los recursos que cuenta el empleado como persona (apoyo, autonomía, reconocimiento) esencial para mantener un clima positivo. La falta de ellos contribuye a un mal clima laboral y el desgaste profesional (burnout).

Por otro lado, Zhang & Liu (2010): Efectos del Mal Clima Laboral, en su investigación mostró que un mal entorno laboral aumenta progresivamente la rotación de personal y desincentiva la

innovación organizacional. Esto como consecuencia genera costos en ausentismo y menor productividad.

En el estudio realizado por Lickert, (citado por Brunet 1992, pág. 29), expone el clima laboral como un factor determinante en programas de entrenamiento, desempeño y satisfacción, así mismo refleja cómo esta internamente la organización, la motivación, objetivo de rendimiento, comunicación eficaz, toma de decisiones, estas variables son fundamentales para que exista una productividad eficiente con los colaboradores satisfechos realizando sus labores. Si presenta fallas, repercute en el entorno laboral y a su vez crea una mala reputación organizacional.

Poco es lo que se ha hallado en investigaciones referentes al estudio del clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa estudio Virrey Solis Ips, y aunque la organización cuenta con programas de bienestar y una cultura organizacional presenta falencias y lo importante es identificar estas causas y mejorar el clima organizacional en general, teniendo en cuenta como base la cultura organizacional donde el ambiente laboral debe responder a las expectativas y necesidades de los colaboradores procurando la mejora en la calidad de vida personal generando aumento de productividad a raíz del alto desempeño y satisfacción del trabajador por su labor realizada.

Marco Teórico

El marco teórico de esta investigación se basa en teorías establecidas y conceptos que respaldan la importancia de un clima laboral y de liderazgo en las empresas.

El concepto de clima organizacional es tratado por varios autores identificando factores que influyen como los diferentes liderazgos presentes en una organización.

Elton Mayo, (1.930) en su teoría de las relaciones humanas, expone la importancia de elementos como el apoyo emocional y las interacciones humanas que influyen en la productividad laboral.

Cuestionó las teorías clásicas de la administración como las de Frederick Taylor y Henry Fayol, quienes se enfocaban en la productividad basada en niveles jerárquicos. Mayo, resaltó la importancia del ser sociable en el entorno laboral.

Desde allí se han adelantado diversas teorías con un solo tema, el clima organizacional y el liderazgo en las relaciones humanas en una organización y su relación con la productividad, todo este engranaje logrando un solo fin, en un clima laboral donde la persona se tiene en cuenta sus emociones, necesidades y deseos de superación y autorrealización.

Lo expresa así mismo Litwin y Stringer (1968) uno de los modelos más influyentes con respecto al clima organizacional identificó unas dimensiones que los líderes afectan directamente, y a su vez las percepciones que un empleado tiene en una organización y como este influye en su forma de comportamiento, así mismo sus motivaciones y la forma como de desempeña en el grupo de trabajo. En su modelo nos habla de factores que están intrínsecamente relacionados con el empleado la responsabilidad, el reconocimiento, apoyo, problemas entre otros.

Por otra parte, Maslow (1943) en su teoría de la Motivación hace su aporte confirmando que toda persona tiene unas necesidades básicas que desea satisfacer a lo largo de su vida como fisiológicas, autorrealización, social, de seguridad, reconocimiento y actualmente áreas como talento humano, es utilizada donde conociendo las necesidades de los empleados diseñan estrategias que puedan satisfacer esas necesidades.

Teoría de los dos factores Frederick Herzberg (1959)

Psicólogo industrial, estadounidense quien en encuestas realizadas a trabajadores investigó que era lo que generaba la satisfacción o insatisfacción en un ambiente laboral. Gracias a ello esta teoría de los dos factores hizo que Herzberg estudiara que motiva a los trabajadores y que puede hacer para que esa motivación surja en una organización.

Desarrollo dos factores que influyen en la satisfacción de los empleados:

Factores higiénicos: las condiciones laborales, económicas, seguridad en el trabajo, desarrollo social y beneficios que no constituyen salario, contribuyen a satisfacer las necesidades primarias de los empleados.

Variables de motivación: entorno laboral estimulante, metas personales y autorrealización, reconocimiento y responsabilidad, estas satisfacen las necesidades de desarrollo personal de los empleados.

Lo importante de estas teorías es que todas tienen aplicabilidad en la actualidad, base fundamental para toda organización y en la gestión administrativa referente al talento humano y tienen en común la relevancia del empleado como ser humano con todo su compendio como ser que con su esfuerzo y trabajo aporta a la empresa su grano de arena para que la organización obtenga la mejor productividad y el éxito esperado y si encuentra en su mundo laboral cubriéndolas siempre dará lo mejor de sí a la empresa.

Marco Legal

En Colombia, la Resolución 2646 de 2008 del Ministerio de la Protección social decreta la gestión de la seguridad y salud en el trabajo, enfocado a los riesgos psicosociales en el entorno laboral. Establece lineamientos que permiten identificar, evaluar y controlar los riesgos psicosociales que puedan afectar la salud mental del empleado lo cual impacta en el clima organizacional.

También establece que las empresas deben tener implementado el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo según lo dispuesto por el Decreto 1072 de 2015.

Esta ley protege al trabajador de factores como estrés laboral, acoso entre otros que impactan negativamente en el ambiente laboral, y lo que busca es contribuir al bienestar del empleado apuntando a una mejor productividad en la organización.

Metodología de la Investigación

Enfoque

El enfoque en el cual se ha decidido realizar el estudio Mixto, basado en el método de recolección de datos, se organizó y consolidó la información teórica - empírica.

Una vez obtenida la información mediante el diseño y análisis se dispone a realizar la ejecución permitiendo evaluar los procesos y encontrar posibles soluciones.

. En cuanto a la estrategia mixta basada en el método de recolección de datos a través de mediciones numéricas como censos, encuestas, esto también aporta al diagnóstico empírico una asignación estadística de las características relevantes de la población en estudio como intereses personales, nivel educativo, beneficios, grado de apoyo a crecimiento laboral, etc.

La recolección de información se realizará teniendo dos técnicas de recolección:

Encuesta: a través de ésta se obtendrá datos mediante un listado de preguntas a un grupo de personas que revelan información en relación al tema a estudiar. El instrumento a utilizar para la indagación es el cuestionario, gracias a su alto grado de estructuración, arrojará información valorada en datos que serán procesados y consolidados.

Técnicas de Investigación

Técnica recolección de datos: esta técnica recolecta la información de la investigación de forma numérica y a la vez obtiene información de las encuestas, como actitudes con preguntas ¿Qué?, ¿cómo?, ¿cuál?

Población/Muestra:

Se realizará la recolección de la información la población de Solis Ips Sede en una de las sedes en la Sucursal Barranquilla, Uab Soledad de los que se obtendrá la muestra de alrededor de 70 colaboradores que tienen más de 2 años en la compañía.

Instrumentos de recolección:

Se utilizarán encuestas y entrevistas al personal de Virrey Solis Ips como instrumentos de recolección de datos.

Fases de la Investigación

- Formulación del problema.
- Justificación.
- Revisión de la literatura relacionada, Investigaciones previas.
- Formulación de preguntas de investigación.
- Descripción de la población
- Recopilación de la información y análisis
- Posible solución al problema

Resultados

Se realizó una encuesta virtual a través del software de administración de encuestas Formularios de google, conformado por 10 preguntas e indaga sobre el clima organizacional en Virrey Solis Ips.

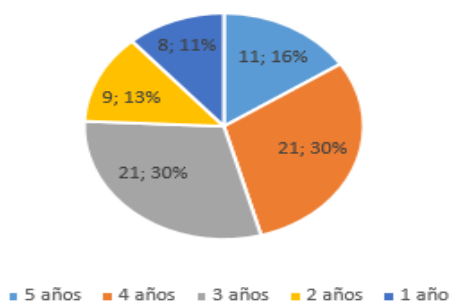
Esta encuesta se realizó a 70 colaboradores de Virrey Solis Ips Sede Soledad.

Link: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScrkk1d8ii50aTEjVm-kQhb7JgamqmP3vKbG5I1kE3ETCy6AA/viewform?usp=header>

Dimensiones evaluadas del clima organizacional

1. Comunicación
2. Liderazgo
3. Conocimiento del cargo.
4. Condiciones de Trabajo.
5. Reconocimiento y motivación
6. Carga laboral.
7. Clima organizacional
8. Satisfacción general.
9. Crecimiento y desarrollo profesional.

Figura 1 *Pregunta No.1 - Cuanto tiempo llevas laborando en la compañía?*

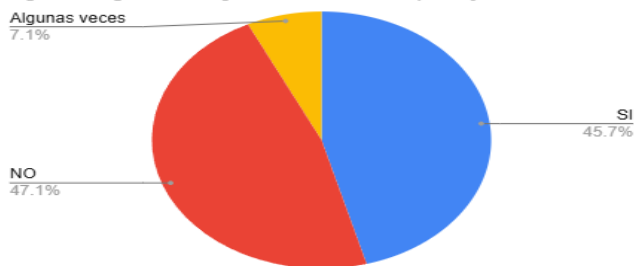


Fuente: elaboración propia.

Gráfica 1. Antigüedad en la Compañía

Se evidencia que un 30% equivale a 21 encuestados tiene 3 y 4 años en la empresa, un 16% equivale a 11 encuestados tienen 5 años, el 13% equivale a 9 encuestados tienen 2 años y el 11% equivale a 8 encuestados tienen 1 año en la empresa.

Figura 2 *Pregunta No 2 - ¿Te sientes valorado/a por tu jefe inmediato?*

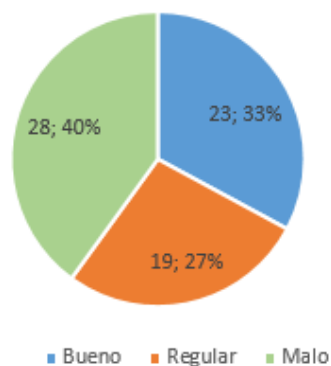


Fuente: elaboración propia.

Gráfica 2. Comunicación

Se evidencia en los resultados un 47% no se siente valorado por el jefe inmediato, ante un 45%, en algunas áreas de la empresa hay poca comunicación interna entre jefes y empleados.

Figura 3 *Pregunta No.3 - Cómo calificarías el estilo de liderazgo de tu jefe inmediato?*

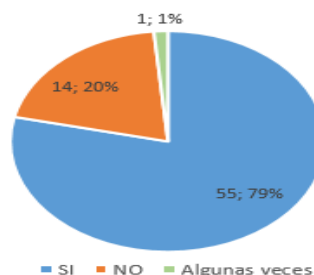


Fuente: elaboración propia.

Gráfica 3. Liderazgo

El resultado demuestra que existe un mayor porcentaje en la insatisfacción de sentirse apoyado por el jefe inmediato, también hay un porcentaje de 33% donde los empleados expresan satisfacción con la gestión de sus líderes, y un 27% lo califica regular. Como se puede observar poco se tiene en cuenta la opinión de los empleados y en reuniones periódicas no pueden hablar abiertamente de cómo se sienten en su entorno laboral, no existe confianza plena del empleado hacia su jefe inmediato.

Figura 4 *Pregunta No.4 - ¿Sientes que tienes los recursos necesarios para realizar tu trabajo de manera eficiente?*

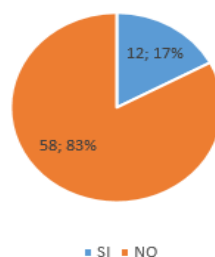


Fuente: elaboración propia.

Gráfica 4. Condiciones de Trabajo

El resultado evidencia que se cuenta con los recursos necesarios para realizar la labor.

Figura 5 Pregunta No 5 -¿Recibes incentivos o beneficios adecuados para tu desempeño?

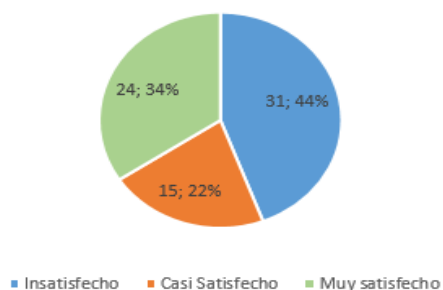


Fuente: elaboración propia.

Gráfica 5. Incentivos

El 83% de 58 empleados encuestados manifiestan que aunque la empresa cumple con todo los beneficios legales, no reciben adicionalmente ningún otro beneficio en reconocimiento a su labor.

Figura 6 Pregunta No. 6 - ¿Qué tan motivado/a te sientes para cumplir con tus tareas diarias?

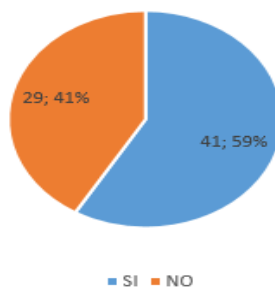


Fuente: elaboración propia.

Gráfica 6. Motivación

En esta gráfica se puede evidenciar que el 44% de 31 encuestados está insatisfecho, y existen varios factores que pueden estar interrelacionados como carga laboral excesiva, falta de reconocimiento y recompensas, no sentirse valorado por los superiores.

Figura 7 *Pregunta No. 7- ¿Te sientes identificado/a con la cultura de la organización?*

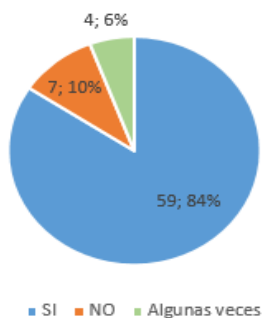


Fuente: elaboración propia.

Gráfica 7. Cultura Organizacional

El resultado de análisis de la gráfica muestra un 59% que equivale 41 encuestados tienen sentido de pertenencia, mientras que el 41% equivalente a 29 encuestados manifiestan negativamente su desacuerdo, no se sienten motivados en la empresa.

Figura 8 *Pregunta No.8 - ¿Recibes información adecuada sobre tu rol y responsabilidades?*



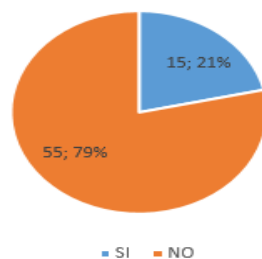
Fuente: elaboración propia.

Gráfica 8. Comunicación interna.

El 84% de 59 encuestados aciertan que recibieron toda la información con respecto a inducción y entrenamiento al momento de ingresar a la compañía dando como cumplimiento en

el proceso de reclutamiento de personal. El 10% y 6% no se cumple o se recibe la información a medias, lo cual para reducir ese porcentaje se debe afianzar en temas de capacitación.

Figura 9 *Pregunta No.9 - La carga laboral es justa?*

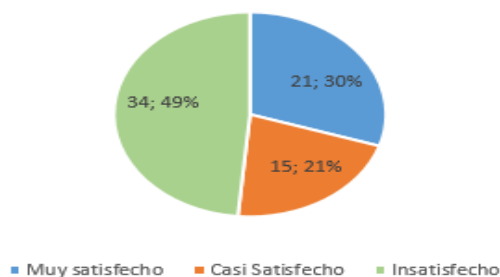


Fuente: elaboración propia.

Gráfica 9. Condiciones Laborales

El resultado de la gráfica evidencia que hay una excesiva carga laboral, el 79% que equivale a 55 encuestados considera que están afectados en la parte mental- psicológico haciendo mayores tareas a las asignadas.

Figura 10 *Pregunta No.10 - ¿Qué tan satisfecho/a estás con tu puesto de trabajo actual?*



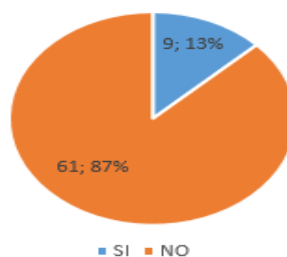
Fuente: elaboración propia.

Gráfica 10. Satisfacción general

El resultado de la gráfica demuestra que hay un mayor porcentaje en insatisfacción donde el 49% que equivale a 34 encuestados se sienten insatisfechos con su puesto de trabajo, algunos

factores pueden influir como la carga laboral, desmotivación, relación con los jefes. El resto de los encuestados 21% equivalen a 15 encuestados que no se encuentran medianamente satisfechos y un 30% de 21 encuestados están muy satisfechos.

Figura 11 *Pregunta No.11 - ¿Existen posibilidades de ascenso dentro de la organización?*



Fuente: elaboración propia.

Gráfica 11. Crecimiento y desarrollo profesional

Se puede evidenciar que el 87% que corresponde a 61 colaboradores encuestados expresan que no pueden acceder a estos beneficios, debe tenerse en cuenta otros factores como si realmente existe las oportunidades de ascenso y no se tiene en cuenta al personal interno, y las promociones de ascenso se buscan con convocatorias externas, ya que el 13% manifiesta que si se tiene en cuenta al personal interno. Se debe evaluar la causa que impida el acceso a este beneficio.

Basado en los resultados anteriores, se observa que las variables como motivación, crecimiento y desarrollo profesional, condiciones laborales, satisfacción general, comunicación interna presentan un alto porcentaje en insatisfacción, afectando el clima organizacional de la empresa Virrey Solis IPS, la percepción de sus colaboradores para con la empresa es que no se les tiene en cuenta y están desmotivados. Lo que se propone es formular estrategias que fomenten un clima laboral acorde con la productividad de la empresa. Se ha diseñado un programa de compensación e incentivos que beneficien a los empleados de Virrey Solis IPS, con el fin de mejorar el clima organizacional, incentivar al trabajador, fortalecer el rendimiento, para obtener mayor productividad generando utilidad y resultados positivos en la organización.

Resultados y productos de la investigación

1. Plan estratégico para el mejoramiento del ambiente laboral para la IPS Virrey Solis.

Misión: Somos una institución prestadora de servicios de salud de mediana complejidad, con sedes integradas en red a nivel nacional, comprometida con la prevención, mitigación y control de riesgos de salud de nuestra población. Nuestro enfoque se basa en modelos de atención primaria, apoyados por un equipo humano calificado, motivado y comprometido, que trabaja en un entorno laboral saludable. Brindamos atención humanizada, segura y sostenible, utilizando tecnologías innovadoras para impactar positivamente en el bienestar de los pacientes, sus familias, nuestros colaboradores y el desarrollo ambiental, social y económico de la comunidad.

Visión: En el año 2028, seremos reconocidos como la institución líder en servicios de salud integrales en Colombia, destacándonos por nuestra atención humanizada y por transformar vidas de manera positiva. Seremos un referente nacional gracias a un equipo profesional altamente calificado, motivado y valorado, que trabaja con pasión para garantizar el bienestar de nuestros pacientes, la satisfacción de nuestros colaboradores y el crecimiento sostenible de la organización y la comunidad.

Valores Corporativos

- Honestidad
- Responsabilidad
- Respeto
- Innovación y proactividad
- Vocación de servicio

- Reconocimiento y bienestar

Desarrollo de estrategias

Objetivo estratégico	Estrategia	Actividades	Tiempos de implementación	Responsable de la ejecución
Implementar el sistema de carrera laboral	Diseñar una política de retención de talentos al interior de la IPS	Analizar la escala salarial Promover una oferta de beneficios adicional (oportunidades de estudio)	Dos años	Gerente general
Mejorar el clima organizacional	Establecer un programa de bienestar integral	- Realizar talleres de manejo del estrés. - Implementar pausas activas. - Crear espacios de apoyo psicológico para empleados.	Un año	Coordinador de Bienestar Laboral
Fortalecer la comunicación interna	Crear espacios para la comunicación abierta	- Implementar reuniones periódicas entre gerentes y empleados. - Habilitar un buzón de sugerencias digitales y anónimo.	Seis meses	Comunicaciones internas
Incrementar el nivel de motivación de los empleados	Establecer un sistema de reconocimiento interno	- Diseñar premios mensuales para colaboradores destacados. - Crear un canal de nominación interna para reconocimientos entre compañeros.	Un año	Recursos Humanos y Comunicaciones Internas
Fomentar el desarrollo profesional interno.	Crear un programa de mentorías	- Asignar mentores experimentados a empleados que buscan ascender. - Establecer reuniones periódicas para evaluar el progreso y resolver dudas.	Seis meses	Líderes de Departamento
Mejorar las condiciones laborales	Implementar un modelo de horarios flexibles	- Evaluar la viabilidad de horarios flexibles en áreas	Un año	Departamento de Operaciones

		administrativas. - Probar un programa piloto de teletrabajo o jornadas reducidas.		
Garantizar la igualdad de oportunidades	Diseñar un sistema transparente de promociones internas	- Publicar internamente todas las vacantes antes de buscarlas externamente. - Establecer criterios claros y objetivos para promociones.	Un año	Recursos humanos
Aumentar la satisfacción laboral	Implementar un programa de incentivos no monetarios	- Crear beneficios adicionales como días libres por rendimiento. - Ofrecer programas de capacitación patrocinados por la empresa.	Dos años	Gerente General y Coordinador de Recursos Humanos
Mejorar la percepción de liderazgo	Implementar capacitaciones en liderazgo para mandos medios	- Organizar talleres sobre liderazgo efectivo y empatía. - Evaluar el desempeño de los líderes a través de encuestas de satisfacción de los empleados.	18 meses	Recursos humanos
Promover la sostenibilidad y el compromiso social.	Crear un programa de responsabilidad social corporativa	- Establecer actividades voluntarias donde participen empleados. - Realizar campañas de sensibilización ambiental y social dentro de la organización.	Un año	Gerente General y Comunicaciones Internas

Resultados esperados:

- Mejoramiento en los índices de satisfacción y motivación laboral.
- Incremento en la percepción positiva de la cultura organizacional.

- Desarrollo de un ambiente laboral saludable que fomenta la productividad y la retención del talento humano.

2. Análisis diagnóstico de situación actual de la IPS Virrey Solís.

En el marco de la evaluación del clima organizacional de la IPS Virrey Solís, se llevó a cabo una encuesta dirigida a los colaboradores con el objetivo de identificar áreas de mejora y fortalecer el ambiente laboral. A continuación, se presentan los hallazgos más relevantes:

1. Antigüedad en la Compañía:

El análisis indica que el 30% de los colaboradores tiene entre 3 y 4 años de antigüedad en la empresa, lo que equivale a 21 personas. El 16% (11 personas) cuenta con 5 años, el 13% (9 personas) con 2 años, y el 11% (8 personas) con 1 año. Estos datos sugieren una rotación moderada de personal y un grupo importante de empleados con experiencia en la organización.

2. Comunicación:

Un 47% de los encuestados afirmó no sentirse valorado por su jefe inmediato, mientras que un 45% identificó deficiencias en la comunicación interna entre jefes y empleados en ciertas áreas. Este resultado refleja una percepción desfavorable sobre el flujo de información y el reconocimiento hacia los colaboradores.

3. Liderazgo:

Aunque un sector de los empleados siente apoyo por parte de sus líderes, un 33% expresó insatisfacción respecto a la gestión de sus jefes inmediatos. Se señaló que las reuniones no promueven la expresión abierta de ideas ni generan confianza plena entre empleados y supervisores.

4. Condiciones de Trabajo:

Los encuestados indicaron que cuentan con los recursos necesarios para llevar a cabo sus labores, lo cual representa un aspecto positivo para la productividad.

5. Incentivos:

El 83% de los empleados percibe que, si bien la empresa cumple con los beneficios legales establecidos, no se otorgan incentivos adicionales en reconocimiento a su desempeño. Esto limita la motivación y el compromiso hacia la organización.

6. Motivación:

Un 31% de los empleados expresó insatisfacción, destacando factores como carga laboral excesiva, falta de reconocimiento y recompensas, así como la percepción de no ser valorados por sus superiores.

7. Cultura Organizacional:

El 59% de los encuestados manifestó un sentido de pertenencia hacia la empresa, mientras que el 41% restante expresó desacuerdo y desmotivación. Este hallazgo indica la necesidad de fortalecer los vínculos entre los colaboradores y la organización.

8. Comunicación Interna:

El 84% de los empleados reportó haber recibido la información necesaria durante los procesos de inducción y entrenamiento. Sin embargo, un 16% señaló que dicha información era incompleta, lo que requiere atención para garantizar una cobertura total.

9. Condiciones Laborales:

El 79% de los encuestados indicó sufrir una carga laboral excesiva, lo que ha impactado negativamente en su bienestar psicológico y emocional. Este resultado evidencia una asignación desproporcionada de tareas.

10. Satisfacción General:

El 49% de los empleados manifestó insatisfacción con su puesto de trabajo, atribuyendo esta percepción a factores como la carga laboral, desmotivación y relaciones con los jefes. Solo el 30% expresó sentirse muy satisfecho, mientras que el 21% se declaró medianamente satisfecho.

11. Crecimiento y Desarrollo Profesional:

Un alarmante 87% de los empleados afirmó que no tiene acceso a oportunidades de ascenso dentro de la empresa. Esto se debe a que las promociones suelen buscarse externamente, dejando de lado al personal interno. Apenas un 13% reconoció sentirse beneficiado en este aspecto.

Para concluir se puede decir que los resultados obtenidos reflejan áreas críticas que deben ser atendidas para mejorar el clima organizacional de la IPS Virrey Solís, las principales variables que afectan la percepción de los colaboradores son la comunicación interna, la motivación, las condiciones laborales, la satisfacción general y las oportunidades de crecimiento profesional.

Para abordar estas problemáticas, se propone implementar estrategias como un programa integral de incentivos, un sistema de carrera laboral interna y mejoras en los canales de comunicación y liderazgo, estas acciones no solo fortalecerán el compromiso de los empleados, sino que también contribuirán al crecimiento sostenible de la organización.

3. Análisis de causas que afectan el clima laboral en la IPS Virrey Solis

El diagnóstico realizado en la IPS Virrey Solís, basado en encuestas aplicadas a los empleados, permitió identificar varias causas que impactan negativamente el clima laboral estas

causas afectan no solo la satisfacción y motivación de los trabajadores, sino también su desempeño y el logro de los objetivos organizacionales. A continuación, se describen las principales causas detectadas, su explicación y los efectos generados:

Causa detectada	Explicación	Efecto generado
Baja motivación	La falta de incentivos adicionales y reconocimiento hacia los empleados limita su compromiso con la organización.	Los empleados no están plenamente comprometidos con los objetivos organizacionales, reduciendo su productividad.
Falta de comunicación interna	Existen deficiencias en los canales de comunicación entre los jefes y empleados, generando información incompleta.	Los empleados perciben que no son valorados ni escuchados, afectando la confianza y el clima laboral.
Débil liderazgo	Algunos líderes no promueven espacios para que los empleados expresen sus ideas o preocupaciones.	Se genera desconfianza y falta de conexión entre los líderes y sus equipos, afectando la cohesión del trabajo.
Ausencia de oportunidades de crecimiento.	Las promociones suelen otorgarse a un personal externo, limitando el desarrollo profesional de los empleados internos.	El 87% de los colaboradores percibe que no tiene oportunidades de desarrollo, lo que fomenta la desmotivación.
Carga laboral excesiva	Los empleados señalan que deben realizar tareas adicionales a las asignadas, generando desgaste mental y físico.	La sobrecarga laboral genera estrés, fatiga y desmotivación, disminuyendo el rendimiento del personal.
Insatisfacción con la escala salarial	La remuneración ofrecida no es percibida como justa ni competitiva en comparación con el mercado laboral.	Los empleados se sienten desvalorizados, lo que afecta la retención del talento y aumenta la rotación.
Débil sentido de pertenencia	El 41% de los empleados no se siente identificado con la cultura organizacional ni con los valores de la empresa.	La falta de sentido de pertenencia impacta la integración de los equipos y su alineación con los objetivos corporativos.
Falta de reconocimiento	Los empleados perciben que su esfuerzo y logros no son reconocidos de manera adecuada por sus superiores.	La falta de reconocimiento reduce la motivación y el compromiso de los empleados hacia sus labores.
Falta de confianza en el liderazgo	Algunos empleados sienten que sus opiniones no son consideradas en la toma de decisiones.	La falta de participación y confianza hacia los líderes genera desmotivación y percepción de exclusión.
Desconocimiento de objetivos organizacionales	Muchos empleados no tienen claridad sobre los objetivos estratégicos de la empresa.	La falta de alineación entre los objetivos individuales y organizacionales afecta el

Los resultados del diagnóstico evidencian que el clima laboral en la IPS Virrey Solís enfrenta desafíos significativos, especialmente en áreas como motivación, comunicación, liderazgo y desarrollo profesional. Estas problemáticas generan efectos negativos, como desmotivación, bajo sentido de pertenencia y un rendimiento laboral reducido. Abordar estas causas mediante estrategias efectivas es crucial para mejorar el clima laboral y garantizar el éxito de la organización.

4. Plantear estrategias de mejoramiento.

Para proponer un plan de estrategias para el mejoramiento del clima organizacional, se debe tener en cuenta, cuáles son los objetivos que se persiguen, se identificaron las causas anteriormente descritas, derivadas de las percepciones y por esta razón demuestran las conductas de los empleados, todo ello sirve de base para desarrollar al plan a realizar. Se realiza la propuesta de estrategias claves para intervenir esas causas y logras mejorar cada variable:

- Diseñar una política de retención de talentos al interior de la IPS
- Establecer un programa de bienestar integral
- Crear espacios para la comunicación abierta.
- Establecer un sistema de reconocimiento interno.
- Crear un programa de mentorías.
- Implementar un modelo de horarios flexibles.
- Diseñar un sistema transparente de promociones internas.
- Implementar un programa de incentivos no monetarios.

- Implementar capacitaciones en liderazgo para mandos medios.
- Crear un programa de responsabilidad social corporativa.

Programa de Compensación e incentivos: Virrey Solis Ips

Acciones	Responsables	Recursos	Tiempo	Indicadores de control
Reconocimiento al buen servicio. Premiar con incentivo económico los mejores equipos de trabajo.	Gerencia y Líderes de proceso	Dirección Financiera (previamente aprobados)	Se evalúa mes vencido, consolidado de productividad y cumplimiento desde cada área.	Remuneración por el porcentaje de la meta alcanzada definido por cada área.
Día libre por el cumpleaños	Gerencia, Recursos Humanos	Dirección Financiera (previamente aprobados)	Se valida con 1 mes antes de la fecha de cumpleaños del colaborador, se le da opción de tomar un día antes, o el mismo día del cumpleaños o un día después. Con el fin de que no afecte la productividad.	Índices de ausentismo
Financiamiento parcial o total para estudios: cursos, seminarios, diplomados y posgrados.	Gerencia, Coordinación administrativa	Dirección Financiera (previamente aprobados)	Se promociona cada 6 meses los mejores resultados.	Cumplimiento de metas, porcentaje de colaboradores que cumplan.
Viajes anuales con todo pago a un destino turístico premio quien ocupe el primer puesto para el colaborador que haya cumplido durante todo el año la meta. Al igual se premiará 2do y 3er puesto	Dirección Gerencia, Dirección administrativa	Dirección Financiera (previamente aprobados)	Se promociona a final de año. Viaje marzo de su año siguiente.	Cumplimiento de metas, porcentaje de colaboradores que cumplan.

(Otros tipos de premios como Electrodomésticos)				
Evento Fiesta de Fin de año patrocinada por la empresa, donde se incluyen a todos sus colaboradores sin excepción, incentivar a los colaboradores con rifas, bonos, tarjetas regalo.	Gerencia, Recursos Humanos	Dirección Financiera (previamente aprobados)	Actividad programada en el mes de diciembre, día no laboral, teniendo en cuenta que como área del sector salud se presta servicio de lunes a sábado. Con ello se busca que todos se integren y participen al evento.	Se confirmará asistencia con un mes de anticipación, para controlar el costo de la no asistencia.
Pausas Activas durante la jornada laboral	Gerencia, Recursos Humanos	Dirección Financiera (previamente aprobados)	Un espacio de 5 minutos en una determinada hora específica durante la jornada laboral todos los días	Índices de ausentismo
Día de la Familia, evento pagado por la empresa, donde se realicen la integración de los colaboradores con sus familias.	Gerencia, Recursos Humanos	Dirección Financiera (previamente aprobados)	Actividad programada en día no laboral	Se confirmará asistencia con un mes de anticipación, para controlar el costo de la no asistencia.

Conclusiones

El éxito de las organizaciones está intrínsecamente ligado a la gestión efectiva del talento humano y su alineación con los objetivos estratégicos de la empresa. Nuestra investigación ha revelado que un clima organizacional saludable actúa como un puente esencial entre el desarrollo del talento humano y la consecución de las metas corporativas, impactando positivamente en la productividad y la reputación de la empresa.

El estudio realizado en la IPS Virrey Solis ha identificado múltiples factores que afectan el clima laboral, incluyendo baja motivación, deficiencia en la comunicación interna, falta de oportunidades de crecimiento profesional, insatisfacción salarial, falta de reconocimiento, y cargas laborales excesivas. Estas variables percibidas de manera desfavorable por los empleados, han contribuido a un deterioro notable de satisfacción del personal.

Con base en estos hallazgos, se ha propuesto una serie de estrategias orientadas a mejorar el ambiente laboral en la IPS Virrey Solis, fortaleciendo el sentido de pertenencia y motivación entre los empleados. Estas estrategias incluyen medidas para mejorar la comunicación interna, fomentar el desarrollo profesional, reconocer y valorar el trabajo del personal y ajustar las condiciones salariales y de carga laboral.

Finalmente, la investigación resalta la importancia de mantener un clima organizacional positivo para asegurar el bienestar de los empleados quienes son el pilar fundamental de cualquier organización. Al implementar acciones basadas en la confianza, empatía, buen trato, respeto y la motivación, las empresas puedan crear entornos laborales donde las personas se sientan valoradas y comprometidas promoviendo así el éxito y el crecimiento sostenible de la organización.

Recomendaciones

Con base a los resultados obtenidos de la investigación realizada sobre el mejoramiento del clima organización de la Ips Virrey Solis, se determinan actividades que promuevan el desarrollo de un ambiente laboral positivo fortaleciendo la comunicación interna a través de reuniones periódicas entre jefes y empleados, la escucha atenta y abierta promueve compartir ideas, experiencias, etc. hará que los empleados se sientan parte de la organización.

Se recomienda como estrategia de motivación laboral, actividades como las capacitaciones al personal fortaleciendo las capacidades y habilidades; promociones internas teniendo en cuenta a los colaboradores que quieran ascender en la organización; así mismo indispensable tener en cuenta como plan de acción, aumentar la satisfacción laboral a través del reconocimiento basado en el desempeño tales como premios e incentivos, monetarios o en especies; mejorar las condiciones laborales y bienestar integral como implementar pausa activas brindar, talleres manejo de estrés, etc.

La implementación de estas recomendaciones contribuirá al fortalecimiento del clima laboral generado un entorno saludable, apropiado y justo para los empleados de la Ips Virrey Solis, esto consolidará una cultura empresarial sostenible y competitiva.

Referencias Bibliográficas

Portal Virrey Solis. <https://www.virreysolisips.com/oferta-de-servicios/#>

Chiavenato,(1991). Administración de Recursos Humanos

<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%209na%20ed.pdf>

Brunet, (1987). El Clima de Trabajo en las Organizaciones.: Definición, diagnóstico y consecuencias. Editorial Trillas

Luna Arocas, R. (2018). Gestión del talento. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. (pp. 201-240). Recuperado de:

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=201>

Ramos Ramos, P. (2015). Planificación y gestión de recursos humanos (2a. ed.). Editorial ICB. (pp. 142-188).

Recuperado de:

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=142>

Ministerio del Trabajo de Colombia, (2015). Decreto 1072 de 2015.

<https://www.mintrabajo.gov.co/normatividad/decreto-unico-reglamentario>

Redalyc, (20219). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio caso: Hardepex Cía. Ltda.

<https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/409659500007.pdf>

Psico-samrt Artículo,(2024). ¿Cómo afecta la comunicación interna en la evaluación del clima organizacional?

<https://psico-smart.com/articulos/articulo-como-afecta-la-comunicacion-interna-en-la-evaluacion-del-clima-organizacional-159953>

Reynosa Navarro, Enaidy (2018). Trabajo de investigación. Teoría, metodología y práctica. Es un material académico didáctico.

<https://www.aacademica.org/ern/12.pdf>

Pérez López, M., & González de la Torre, P. (2021). Clima organizacional y su impacto en la productividad laboral . Revista de Psicología Empresarial, 23(2), 45-60.

<https://scholar.google.com/scholar?q=impacto+del+clima+organizacional+en+la+rotación+del+personal>

Jiménez, RC y Torres, LM (2020). Estrategias para mejorar la satisfacción laboral en instituciones de salud . Gestión y Desarrollo Organizacional, 15(3), 89-105.

<https://scholar.google.com/scholar?q=clima+laboral+productividad+organizaciones>

Gómez, AF y Martínez, CA (2022). La importancia de la motivación en el ambiente laboral.

Revista de Gestión Empresarial, 30(1), 112-125.

<https://scholar.google.com/scholar?q=motivación+laboral+desempeño+sector+salud>