



CARACTERIZACIÓN DE LAS VARIABLES QUE INTERVIENEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE IMÁGENES DE VIDA Y SALUD S.A.S. (IVS) A PARTIR DE LAS PERCEPCIONES DE LOS COLABORADORES PARA ESTRUCTURAR UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO QUE LLEVE AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS CORPORATIVOS

Characterization of the variables that intervene in the organizational climate of IVS and from this, structure a human talent management model that leads to the achievement of corporate objectives

DORIS PATRICIA GÓMEZ CUERVO
ANDRÉS MEJÍA JARAMILLO

Director
CARLOS MARIO BETANCUR HURTADO

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA
MEDELLÍN
2023

CONTENIDO

RESUMEN	4
ABSTRACT	5
INTRODUCCIÓN	6
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
HISTORIA Y GENERALIDADES DE IVS	8
Gestión humana vs. IVS	12
JUSTIFICACIÓN	14
OBJETIVOS.....	15
GENERAL	15
ESPECÍFICOS.....	15
MARCO TEÓRICO.....	16
ANTECEDENTES	16
LIDERAZGO	16
Definiciones de liderazgo	17
Características del líder	17
Tipos de liderazgo	19
CLIMA ORGANIZACIONAL.....	22
Definiciones de clima organizacional	22
Factores que influyen en el clima organizacional	24
Dimensiones del clima organizacional	25
Tipos de clima organizacional	31
Modelos de clima organizacional.....	32
DISEÑO METODOLÓGICO.....	35
ENFOQUE CUANTITATIVO.....	35
ENFOQUE CUALITATIVO	36
ENFOQUE MIXTO	38
SUJETOS PARTICIPANTES.....	38
Muestra #1 (encuesta # 1)	40

Muestra #2 (encuesta #2)	40
DESCRIPCIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN	41
Encuesta #1.	41
Instrumento de percepción del clima organizacional y tipo de liderazgo (trabajadores)	41
Encuesta #2. Cuestionario de Litwin y Stringer	44
FASES DEL TRABAJO.....	48
FASE I: PROFUNDIZACIÓN	48
FASE II: APLICACIÓN	48
FASE III: ANÁLISIS Y CONCLUSIONES	49
DESARROLLO DEL TRABAJO	49
Entrevistado 1	50
Entrevistado 2	50
Entrevistado 3	52
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	56
ENCUESTA #1	56
Análisis de resultados encuesta #1	56
ENCUESTA #2	58
Análisis de resultados encuesta #2	58
PROPUESTA MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN IVS	61
ACTIVIDADES CLAVE A DESARROLLAR	61
Nombre del programa: IVS reconoce tu trabajo.	61
Nombre del programa: Plan Objetivos IVS	62
Nombre del programa: Desarróllate en IVS	62
Nombre del programa: Revisión talento IVS	63
Nombre del programa: Plan de compensación	64
CONCLUSIONES.....	67
REFERENCIAS.....	70

RESUMEN

Dado el crecimiento acelerado de Imágenes de Vida y Salud S.A.S. (IVS) como empresa, donde en un periodo inferior a un año se abrieron tres sedes de las cuatro existentes en los ocho años de operación, ha generado mucha tensión en el clima organizacional. Esa es la razón de la realización de este trabajo: identificar las variables que influyen en el clima de IVS y evaluar los aspectos más importantes que impactan desde la percepción de los colaboradores, además de proponer un modelo de gestión humana para todos los empleados que apunten a la consecución de los intereses corporativos. Para llegar a los objetivos de esta investigación se realizó una revisión general y precisa de la importancia del liderazgo en el clima organizacional, se profundizó en los diferentes tipos de liderazgo descritos hasta el momento y se mencionan los factores que influyen en el clima de una empresa, los diferentes modelos, tipos y dimensiones, variables de importancia que definen cómo se vive el día a día en una organización. Se utilizaron, por último, dos encuestas para medir el clima organizacional en IVS, las cuales evidencian la percepción de los colaboradores y plantea la base de trabajo para identificar las variables que influyen en el clima de la empresa y con las cuales se establece un modelo de gestión humana.

Palabras clave: liderazgo, clima organizacional, objetivos, talento humano, gestión, recompensa, percepción.

ABSTRACT

Given the accelerated growth of IMÁGENES DE VIDA Y SALUD S.A.S. (IVS) as a company, where three branches were opened in less than a year out of the four existing in eight years of operation, it has generated a lot of tension in the organizational climate. That is the reason for conducting this work: to identify the variables that influence the climate of IVS and evaluate the most important aspects that impact from the employees' perception, as well as proposing a human management model for all employees that aims to achieve corporate interests. To achieve the objectives of this research, a general and precise review was conducted on the importance of leadership in the organizational climate, delving into the different types of leadership described so far, and mentioning the factors that influence the climate of a company, different models, types, and dimensions, important variables that define how day-to-day life is experienced in an organization. Finally, two surveys were used to measure the organizational climate in IVS, which evidence employees' perception and provide the working basis for identifying variables that influence the company's climate and establishing a human management model.

Keywords: leadership, organizational climate, objectives, human talent, management, reward, perception.

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es y será fundamental siempre en el día a día de las empresas, y constituye un factor fundamental para el cumplimiento tanto de los objetivos corporativos como de las expectativas e intereses individuales de los colaboradores de una organización. Un clima organizacional estable y armonioso seguramente llevará a la realización tanto del personal como del logro de los objetivos o metas que se tracen a nivel de la compañía, en cambio, un clima organizacional complejo o desequilibrado desencadenará dificultades en la consecución de los objetivos y generará un ambiente tenso e inadecuado. Un buen clima influye en la productividad y en el sentimiento de las personas hacia la empresa y hacia lo que hacen y, de igual manera, promueve la colaboración entre los empleados y los equipos de trabajo en pro de propósitos comunes.

El sector salud presentará incondicionalmente una realidad particular para los diferentes actores. Convivir permanentemente con la enfermedad, con la angustia de una familia o de una persona, trae una carga emocional fuerte para las empresas y los colaboradores. IVS, al ser un jugador importante en el ramo del diagnóstico por imágenes en la ciudad de Medellín, no es ajena a esta realidad, y en eso radica el interés de desarrollar algunas actividades que ayuden a que la empresa logre el equilibrio que siempre se busca: tener colaboradores felices, familias tranquilas y alcanzar aquellas metas u objetivos trazados tanto por la junta directiva como por la alta dirección de la organización.

Con este trabajo de grado titulado “Caracterización de las variables que intervienen en el clima organizacional de IVS a partir de las percepciones de los colaboradores para estructurar un modelo de gestión del talento humano que lleve al logro de los objetivos corporativos” se busca presentar alternativas a la administración de la empresa, con la cual se pueda trabajar de forma adecuada aquellas variables que se identifiquen como cruciales en el clima organizacional de la empresa IVS, con el

fin de potenciar acciones que hoy se trabajan y son valoradas de forma positiva por los empleados. Adicionalmente, se pretende plantear alternativas para aquellas variables que los colaboradores consideran que no se trabajan de forma adecuada y que es necesario abordarlas para lograr equilibrar el clima organizacional.

Se logra obtener al final de este trabajo y durante el desarrollo del mismo, información valiosa para la empresa, con la intención que se desarrolle en el tiempo, un programa de gestión humana para los colaboradores y que se logre de forma paralela, obtener las metas u objetivos corporativos.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

HISTORIA Y GENERALIDADES DE IVS

IVS es una institución prestadora de servicios de salud (IPS) que tiene por objeto social prestar servicios de salud, específicamente de ayudas diagnósticas, y cursa actualmente el octavo año de operación.

La historia de IVS está ligada a la Fundación Colombiana de Cancerología – Clínica Vida. Clínica Vida es una institución dedicada a la atención del cáncer desde hace 30 años en la ciudad de Medellín, la cual contaba hasta el 2015 con sedes ambulatorias únicamente para la prestación de sus servicios. En ese año, estructura su primera sede hospitalaria en el barrio Prado Centro con disponibilidad de 70 camas.

Por la complejidad de la sede hospitalaria, necesitaba por normatividad un servicio de ayudas diagnósticas y en ese momento se estructura IVS como empresa para centro de ayudas diagnósticas de Clínica Vida. En diciembre de 2015 inicia operaciones con servicios de resonancia magnética, tomografía, ecografía, radiología general, mamografía y radiología intervencionista. Es de anotar que aparte de Clínica Vida, IVS logró convenios con otras empresas del aseguramiento y también de otros prestadores en la ciudad. Inició operaciones en su totalidad en el 2016, con un total de 9321 estudios, aproximadamente, y año a año fue aumentando los estudios, de la siguiente manera:

- Año 2016: 9321 estudios.
- Año 2017: 27.637 estudios.
- Año 2018: 43.800 estudios.
- Año 2019: 57.019 estudios.
- Año 2020: 44.669 estudios (año COVID-19).

De esta manera, a finales del 2020 la junta directiva de la empresa tomó la decisión de crecer fuera del centro de la ciudad y se construyó la segunda sede, la cual abrió puertas a pacientes en diciembre del 2021 en el Centro Comercial Punto Clave, con los siguientes servicios: tomografía, mamógrafo digital, rayos X digital y 2 salas de ecografía. El objetivo de esta nueva sede era poder acceder a otro segmento de pacientes (pólizas y prepagadas). De igual forma, durante finales del 2021 y entendiendo las señales que daba el mercado, se tomó la decisión de construir la tercera sede en el mismo centro comercial, la cual tendría el segundo resonador magnético de la empresa. Esta abrió sus puertas en septiembre del 2022.

Y es en el año 2022 cuando Clínica Vida, empresa a la cual está ligada la historia de IVS, adquiere la Clínica de la 80 (antes SaludCoop). En ese momento, IVS toma la decisión de estructurar la cuarta sede con los servicios de resonancia magnética, tomografía, mamografía, radiología general, radiología intervencionista y ecografía. En octubre del 2022 fue la inauguración.

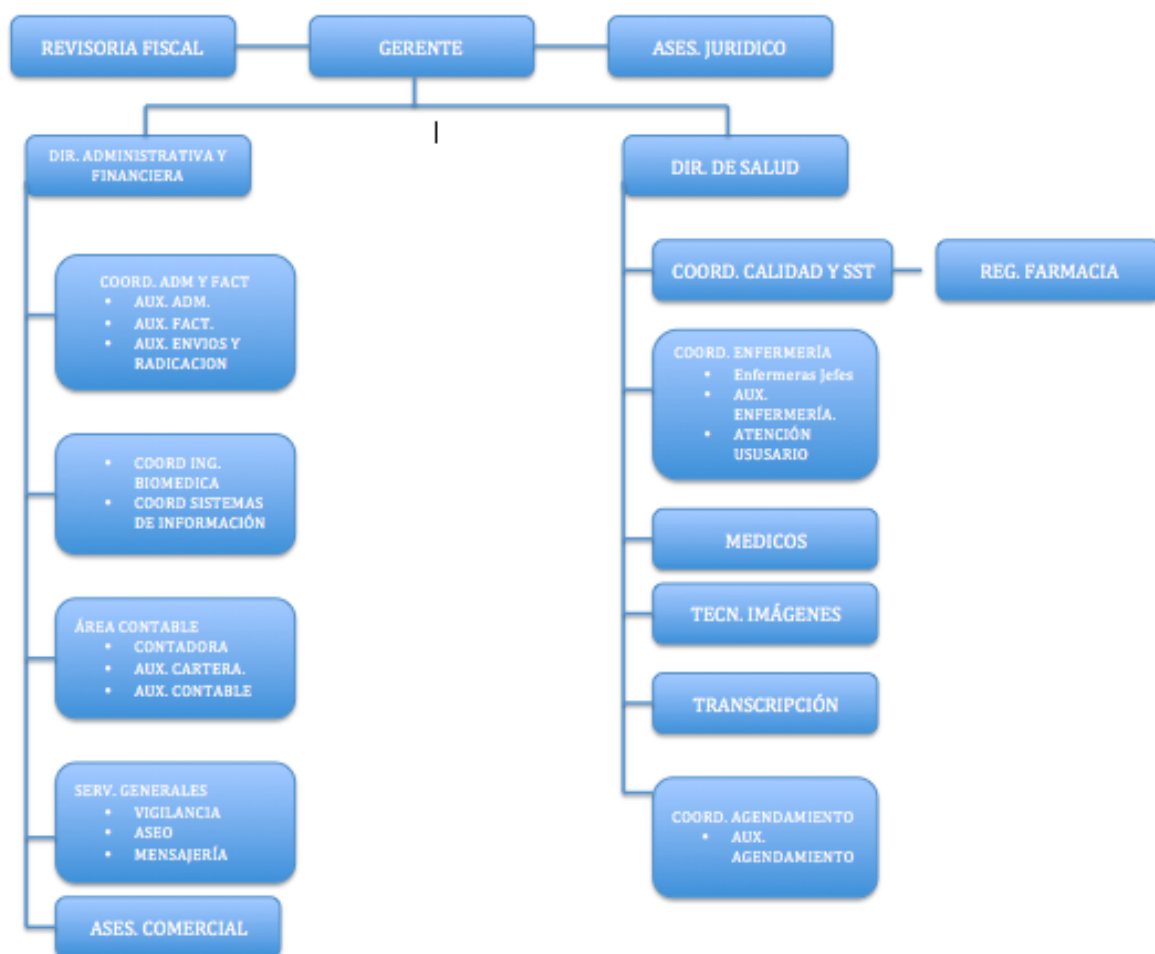
Así, se consolidaron los estudios realizados en los años siguientes equivalentes al 2021 y 2022:

- Año 2021: 58.785 estudios.
- Año 2022: 87.003 estudios.

Por lo mencionado, IVS ha vivido un crecimiento en sus procesos y en sus equipos de trabajo, que han sido acelerados y esto ha traído retos enormes en el rodaje día a día de la empresa. Todos los procesos se han acomodado rápidamente a las necesidades de la empresa, pero es claro que han crecido “estresados”; así como sus equipos de trabajo se han “enrocado” a tal punto que las labores entre áreas se dificulta considerablemente en los momentos que se requiere.

Al igual que ha aumentado el número de sedes de la empresa para responder a la demanda de los estudios, hoy IVS cuenta con más de 100 personas vinculadas y con 41 prestadores de servicios (principalmente, médicos), número que, si se compara con el de hace algún tiempo (1,5 años aproximadamente atrás), ha crecido de forma importante. El organigrama general se presenta a continuación:

Gráfico 1. Organigrama IVS (2023)



Fuente: IVS (2022).

Las áreas de trabajo en IVS en el momento están compuestas de forma general de la siguiente manera:

- Gerente (1)
- Director Administrativo y Financiero (1)
 - Auxiliar de cartera (1)
 - Auxiliar contable (1)
 - Auxiliar de compras (1)
 - Mensajero (1)
- Coordinador admisiones y facturación (1)
 - Auxiliar de admisiones (15)
 - Auxiliar de facturación (4)
 - Analista de facturación (2)
 - Analistas de radicación (1)
- Coordinador de Ing. Biomédica (1)
- Líder de sistemas de información (1)
- Coordinadora comercial (1)
- Coordinadora de desarrollo humano (1)
- Directora científica (1)
 - Coordinación de enfermería (1)
 - Enfermeras jefas (2)
 - Camillero (1)
 - Auxiliares de enfermería (18)
 - Coordinación de calidad (1)
 - Regente de farmacia (1)
 - Auxiliar de almacén (1)
 - Tecnólogos en imágenes RX-TAC-MAMO (10)
 - Tecnólogos en imágenes MR (5)
 - Coordinación de agendamiento (1)
 - Auxiliar de agendamiento (22)

- Líder de transcripción (1)
 - Auxiliar de transcripción (4)
- Médicos radiólogos (1)
- Médicos prestadores de servicios (41)

Con el detalle mencionado, los desafíos como empresa se enfocan de forma resumida en tener hoy cuatro sedes independientes (multisedes) y el crecimiento importante en el número de colaboradores, ambos factores dados en un periodo muy corto. Esto ha originado el interés en este trabajo, ya que se percibe en varios niveles de la empresa la afectación al clima organizacional de IVS.

Gestión humana vs. IVS

Para Chiavenato (2009), "las organizaciones son auténticos seres vivos. Cuando logran el éxito, tienden a crecer o, cuando menos, a sobrevivir" (p. 4).

Entender e identificar las variables que pueden influir en el ambiente laboral en las organizaciones ha sido un reto para la mayoría de los líderes; independiente del tipo de organización, está demostrado que un clima organizacional "sano" contribuye y se traduce en una mayor productividad, por ende, la búsqueda de equilibrio y los motivadores será siempre un gran foco para los implicados.

Como se describe en la historia y generalidades de IVS, se observa un crecimiento importante en un periodo corto, donde, a nivel de recurso humano, la empresa en un lapso de aproximadamente 1,5 años creció su planta de personal de 35 personas a más de 100 y de 1 a 4 sedes asistenciales. La situación descrita ha llevado a que los procesos vayan creciendo, pero con un alto nivel de estrés y tensión.

Dicha aceleración en tan corto tiempo trajo contrataciones empíricas basadas en percepciones y experiencias previas de colaboradores o personas cercanas a la

empresa, sin definición específica de roles y funciones, lo cual ha desencadenado trabas en los procesos, insatisfacción del personal, ausencia de mediciones del desempeño, promoción de personas equivocadas, pérdida de identificación de talentos, alta rotación y falta de sentido de pertenencia en tanto las personas se sienten como un objeto meramente productivo, donde se les desconoce su potencial y no se promueve el desarrollo individual y profesional.

También es importante valorar que el trabajo en el sector salud tiene una carga emocional fuerte, y estar laborando permanentemente con la enfermedad siempre será un factor retador para todo el personal que interactúa. Por tanto, es una obligación de la empresa brindar acompañamiento adecuado para el bienestar de todos.

Los puntos mencionados se pueden considerar importantes al momento de analizar posibles causas del desequilibrio en el clima organizacional que en la empresa se puede sentir por momentos.

JUSTIFICACIÓN

El auge en corto tiempo de la empresa se considera un factor importante en lo que se vive en cuanto al clima organizacional: un crecimiento “estresado” de los diferentes procesos transferido a las relaciones interpersonales en todos los niveles de la empresa.

La dificultad en la interacción lógicamente afecta la fluidez para lograr los objetivos corporativos, pero cabe anotar que, en términos generales, la compañía alcanza sus metas operativas y financieras, aun cuando se siente que el ambiente laboral en muchas ocasiones no es el ideal. Esta situación se percibe a nivel externo por pacientes, proveedores y colaboradores en algunos momentos, siendo este el mayor reto: conseguir un equilibrio para fortalecer los procesos y el cumplimiento de nuestra misión como compañía.

En consecuencia, se desea identificar aquellas variables que de una u otra forma impactan el clima organizacional en IVS, con el fin de plantear un modelo de gestión de talento para generar condiciones de ambiente laboral sano. Esto será para la empresa el punto de partida que permite caracterizar de primera mano, y de parte de sus mismos colaboradores, aquellos temas que se consideren críticos y motivadores principales del clima organizacional.

Poder realizar este trabajo tiene un interés principal en el bienestar de los colaboradores en general de IVS, ya que llevará a que las diferentes áreas transmitan a los pacientes (usuarios) buenas formas en su proceso de atención. Es claro que el impacto en estos dos grupos de interés conducirán a que los objetivos corporativos se potencialicen y sea tanto la empresa como sus accionistas beneficiados con buen rendimiento y permanencia en el tiempo.

OBJETIVOS

GENERAL

Caracterizar el clima organizacional de IVS, a partir de la percepción de las personas que laboran en ella, con el fin de proponer un modelo de gestión humana que contribuya al logro de los objetivos corporativos.

ESPECÍFICOS

1. Identificar las variables que influyen en el clima organizacional, a partir de las teorías existentes.
2. Evaluar los aspectos positivos y negativos del clima organizacional de IVS, desde la percepción de sus trabajadores.
3. Proponer un modelo de gestión humana a partir de los resultados obtenidos.

MARCO TEÓRICO

ANTECEDENTES

En el transcurso de este trabajo se referenció un estudio relacionado con el objeto principal de la presente investigación. Fue realizado en Colombia en el año 2009 y se titula “Modelo de intervención en clima organizacional” (Cárdenas et al., 2009), llevado a cabo en el Hospital de Yopal. En él tomaron relevancias variables como estilo de dirección, crecimiento personal, modelo de gestión, nivel de trabajo, relaciones interpersonales, comunicación organizacional e imagen corporativa para garantizar un buen clima organizacional. Esto fue certificado con la participación de 110 trabajadores con diferentes metodologías de investigación.

Consideramos relevante estos hallazgos, puesto que IVS se encuentra dentro del mismo sector y cobra relevancia el análisis de las variables que intervienen en el clima organizacional para tomar decisiones en concreto.

LIDERAZGO

Toda comunidad u organización debe de contar siempre con un norte o un objetivo claro a desarrollar, y será esto lo que debe de mover todos los intereses de sus integrantes en el día a día. Será necesario que exista alguien que pueda llevar a la consecución de esos objetivos, alguien que siempre pueda mover las capacidades de los involucrados y encausar hacia ese mismo fin definido.

Influir en las personas, tener la capacidad de llevar a que existan consensos, que las relaciones interpersonales se celebren de forma adecuada, garantizar que cada uno de los actores de una organización se sientan valorados y útiles, velar porque cada uno de los intereses individuales sean suplidos, y valorar la realidad particular

de cada uno y trascender hacia el respeto de ello, son factores que tienen que predominar al asumir el rol de “líder”.

Al mismo tiempo, debe velar por el ambiente, que se mantengan siempre las buenas formas, el respeto y la cordialidad. Tener la capacidad de guiar y acortar distancias cuando la diferencia reine en un grupo o cuando la inconformidad prevalezca deberán ser objetivos primordiales en un buen ejercicio de liderazgo.

Definiciones de liderazgo

Guiar personas y cumplir objetivos pueden constituir la síntesis más común que enmarque la palabra “liderazgo”, pero la literatura nos relaciona otros conceptos que enriquecen el significado y dan mayor profundidad.

Por ejemplo, Davis y Newstrom (1991) lo definen como “el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos” (p. 234). Algunas acepciones más recientes sobre los años 2000 pueden tener un foco más preciso sobre la capacidad de influir. Munch (2010) argumenta que se trata de “la capacidad que posee una persona para influir y guiar a sus seguidores hacia la consecución de una visión, entendiendo esto como la forma en poder guiar hacia un objetivo común” (p 110). También conviene destacar el planteamiento de Yukl (2002), similar a la definición anterior: el proceso en que se influye sobre otras personas con el propósito de lograr un objetivo. Al respecto, Northhouse (2004) apunta que el liderazgo se da cuando un líder influye en otras personas para lograr objetivos comunes.

Características del líder

Un buen líder, dice la lógica, es aquella persona que maneje equilibrios sanos entre lo que piensa, dice y hace, pero para ello se deben tener algunas cualidades específicas, pues importante lograr que las personas le crean y le sigan.

Como lo plantea Munch (2010), entre las características innatas está tener un conocimiento (técnico o tecnológico) fuerte del producto, sector o áreas en que se está. De igual manera, se considera fundamental tener conocimientos administrativos, entendiendo que es necesario bases fuertes al respecto para llevar de forma adecuada lo relacionado con un mundo cambiante permanentemente y guiar a seres humanos con la interpretación de cada uno de sus comportamientos, en confrontación con cada una de las realidades.

Es en el mismo libro, Munch (2010) expresa que, además de las características mencionadas, es necesario tener “competencias personales” como las siguientes:

- Visión
- Autocontrol
- Seguridad en sí mismo
- Creatividad e iniciativa
- Sentido común
- Actitud positiva
- Sinceridad, justicia y lealtad

Sobre finales de los años 90 se realizaron algunos estudios sobre los rasgos de las personalidades de los líderes, los cuales se pueden mencionar de forma sintetizada. Con respecto al rasgo “extroversión”, se tiene que los líderes más extrovertidos son aquellos que tienen capacidades de liderar muy bien en ambientes sociales, grupales o comunitarios (Costa y Mc Crae, 1998). De igual forma, Yukl (2002), plantea que la “creatividad” es de aquellas cualidades que debe tener siempre un buen líder, lo cual lleva a una buena efectividad. Con respecto a la “responsabilidad”, Barrick y Mount (1991) plantean que las personas que la tienen son persistentes y tenaces hacia el logro de los objetivos propuestos, lo que normalmente las vuelve sumamente cumplidas. Una de las variables críticas y

sensibles como características de los líderes es el “neuroticismo”, y autores como Bono y Judge (2004) dicen que aquellos líderes que son inestables emocionalmente y negativos ante cualquier situación son menos eficaces, por lo cual esta es una variable contraria a la alta autoestima y la autoconfianza.

Tipos de liderazgo

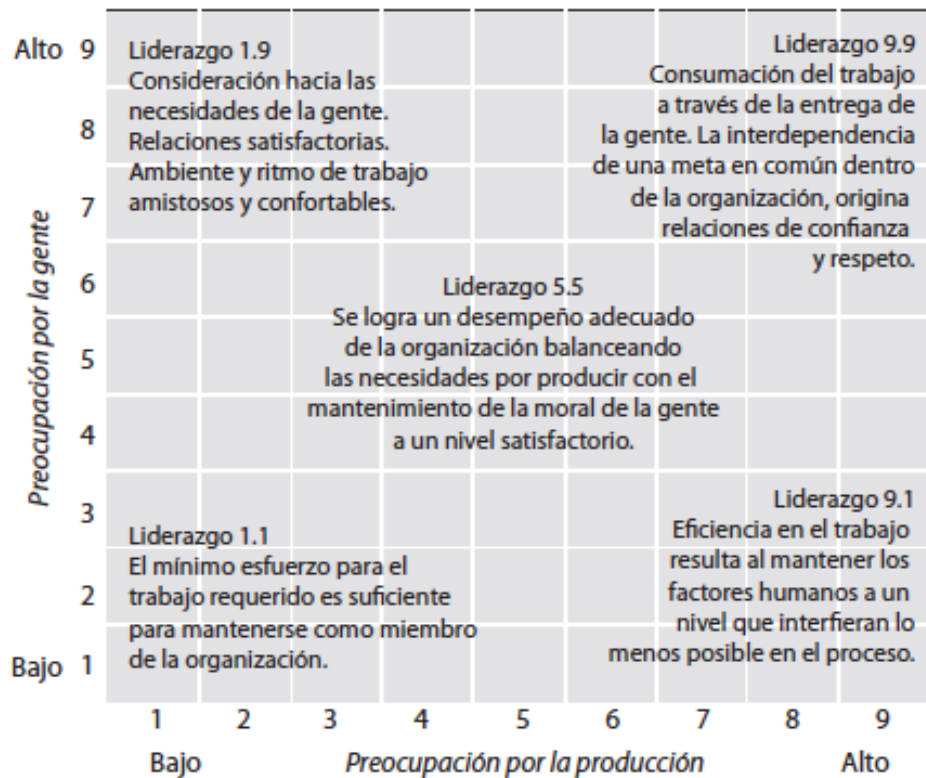
Existen, de acuerdo con las fuentes revisadas, varios enfoques sobre los tipos o estilos de liderazgo. Como lo menciona Osorno (2006), hay cuatro tipos de líderes:

- El líder autócrata: solo informa.
- El líder persuasivo: convence de sus decisiones.
- El líder consultivo: abierto a la participación en la toma de decisiones.
- El líder participativo: los demás deciden, el solo modera y establece límites.

Evaluar cada uno en búsqueda de una mejor forma realmente sería un error. Cada uno de los tipos planteados puede ser efectivo de acuerdo con el ambiente que se tenga o el tipo de organización. Los cuatro tipos tienen la diferencia en que los dos primeros realmente llevan o se mueven en mayor capacidad de imposición del líder, mientras que los dos últimos ponen a participar más a las otras personas del equipo y ayudan a que las decisiones se tomen en grupo.

De una forma más profunda y más estructurada, el grid gerencial determina define los estilos de liderazgo en 5 predominantes. Entienden que existen dos factores cruciales en el arte de liderar: los resultados o producción, y otro relacionado con los seres humanos que acompañan en la gestión y su preocupación o atención por ellos.

Gráfico 2. Grid gerencial



Fuente: Munch (2010).

Nota: el gráfico representa los diferentes estilos de liderazgos basados en la preocupación por la gente vs. la preocupación por la producción.

Como se muestra en el gráfico 2, los cinco tipos son los siguientes:

- Liderazgo 9.1:
 - Se conoce como tipo autocrático.
 - Lo que interesa es el resultado independientemente del todo.
 - La preocupación por las personas que rodean el proceso es mínima.
 - Todo se impone.
- Liderazgo 1.9:

- Se conoce como estilo paternalista.
- Importa mucho más las personas que los resultados.
- Se piensa siempre en darle mucho más a las personas independientemente de los resultados que se puedan lograr.
- No se tiene límites o dimensión de los incentivos a los colaboradores.

- Liderazgo 1.1:
 - Se conoce también como el estilo burócrata.
 - Es aquel líder en el cual el compromiso es casi nulo.
 - No hay compromiso ni por los resultados o producción y tampoco por las personas que lo acompañan.
 - Deja que las personas trabajen o actúen como cada uno quiera y como les convenga.

- Liderazgo 5.5:
 - Es conocido también como el estilo demócrata.
 - Es aquel líder que entrega beneficios a las personas contra resultados obtenidos.
 - Siempre trata de negociar para solucionar conflictos.
 - Se promueve la producción y la satisfacción de las personas en nivel promedio.
 - No siempre se logra máximo de producción.

- Liderazgo 9.9:
 - Se puede considerar como el estilo ideal. Es el estilo que puede llevar a la excelencia.
 - Promueve máxima productividad o logro de objetivos, paralelo a la búsqueda y estructura de excelentes relaciones humanas en la organización.

- Se trabaja de forma simultánea las necesidades de la empresa con las necesidades de cada una de las personas o grupos de colaboradores.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Toma bastante importancia el estudio sobre este aspecto, ya que por mucho tiempo se ha fortalecido el concepto de que la productividad de una organización y el logro de objetivos corporativos se impacta de forma positiva si se tiene un buen clima organizacional. Por el contrario, si el clima organizacional es deficiente, la productividad no es la mejor o el ambiente entre los colaboradores se vuelve bastante difícil en el día a día.

Es claro que variables como las condiciones de trabajo que se tienen en una empresa para desarrollar el trabajo, el cómo están en vida personal los colaboradores, cómo actúan los líderes de las empresas y cómo es su interacción y aceptación con el resto de los colaboradores, cómo se desarrolla el trabajo en equipo, cómo es la cohesión entre todos para lograr los objetivos comunes que como empresa se traza, entre otros factores, son fundamentales y marcan la calidad del clima organizacional.

Definiciones de clima organizacional

Varios autores relacionan de forma diferente los aspectos más influyentes relacionados con el clima organizacional. Mejía Echavarría (2019) enmarca los diferentes conceptos en periodos como se muestran a continuación: antes de los 50 se tienen definiciones como la de Mayo (1927) y Letwin et al. (1939), quienes expresan el sentir de los colaboradores de una empresa es el rasgo de mayor preponderancia en el clima organizacional. Durante los años 50, autores como Lewin (1951) plantea que el clima organizacional es influenciado por la parte psicológica de cada individuo.

Más adelante, sobre los años 60 autores como Halping y Crosft (1963) y Litwin y Stringer (1968) profundizan en el impacto que tiene sobre el clima organizacional las motivaciones, valores y creencias de las personas que hacen parte de la empresa. Fueron estos últimos los que apuntaron que el estilo de dirección al interior de una empresa es clave en la percepción del clima.

Durante los años 70, Esneider y Hall (1972) expusieron que el clima organizacional tiene que ver con la percepción de la empresa hacia sus mismas formas de hacer las cosas, políticas y procedimientos, y Dessler (1979) apunta que son las percepciones que tiene cada persona sobre la empresa acerca de temas de estructura, recompensa, consideración, los que dan a entender cómo es el clima organizacional. Brunet (1987) sobre los años 80 quien plantea que este se define sobre el cómo se siente el empleado frente a temas de liderazgo y su percepción, formas de castigo y reconocimientos, control y supervisión entre otros. Y, durante los años 90, algunos autores plantearon que el clima organizacional radica en cómo se sienten las personas. Chiavenato (1990) y Peiró (1995) refieren que es una percepción subjetiva siempre del empleado sobre la realidad organizacional. Recientemente, se pueden obtener algunos otros conceptos sobre los cuales hoy se trabaja. Méndez (2006), García et al. (2010), Hernández et al. (2012) y Rambay (2017) conciben que el clima es perceptible y es influenciado por conductas, valores y variables en función de los individuos.

En el desarrollo de este trabajo también se encontraron algunas otras definiciones complementarias en la estructura de tiempo similar. De acuerdo con lo expuesto por Ramos (2012), sobre los años 60, Tagiuri (1968) afirma que el clima organizacional es una cualidad relativa del medio ambiente interno de una organización que la experimenta sus miembros.

En los años 70, Campbell (1976) considera que el clima organizacional es causa y resultado de la estructura y de diferentes procesos que se generan en la organización. En 1987 lo complementa Brunet (1987), quien define el clima organizacional como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones de los empleados.

En los años 90, Robbins (1990) argumenta que se trata de la personalidad de la organización y se puede asimilar con la cultura, ya que engloba las tradiciones, valores, costumbres y prácticas. De igual forma, Chiavenato (1990) considera que el clima organizacional es la atmósfera de una organización. Y en la última parte de los años 90, Silva (1996) expone que se trata de una propiedad del individuo que percibe la organización, mientras que Goncalves (1997) afirma que es un fenómeno mediador entre la organización y las motivaciones de las personas.

Factores que influyen en el clima organizacional

Como en todo grupo social, habrá variables que afecten la forma en que conviven las personas, las herramientas con las que puedan contar para desarrollar una u otra tarea, la manera en que se relacionan, el estilo utilizado por sus líderes para llevar a cabo las funciones, el lenguaje, los modales. De la misma manera lo viven las empresas: en últimas, una organización se ve influenciada por cada una de esas variables o conceptos.

Litwin y Stinger (1968) han referenciado nueve factores críticos para cualquier clima organizacional, es decir, del comportamiento o trato de cada una de las variables:

- Estructura: hace referencia principalmente en el cómo es la relación entre las personas de acuerdo con el organigrama corporativo. Estructuras demasiado complejas seguramente complican mucho más la interacción.
- Responsabilidad: apunta a la autonomía que tengan las personas para

actuar, pero también la forma en que son supervisados juega un papel fundamental.

- Recompensa: siempre será bueno tener claro qué se puede lograr o qué puede pasar si se realiza bien alguna tarea o algún logro o, en su defecto, cuáles consecuencias traería si los resultados son negativos.
- Desafío: las personas siempre quieren saber cuáles pueden ser los riesgos en la realización de algunas tareas y siempre desean saber hasta dónde podrán llegar y dónde o en qué momento pueden ser mejores que los otros.
- Relaciones: es fundamental para un clima organizacional óptimo el buen trato, la cooperación y el trabajo en equipo. Lógicamente, haciendo sanos equilibrios en cuanto a la exigencia.
- Cooperación: alude al trabajo en equipo, crucial al momento de tener un buen o mal clima organizacional.
- Estándares: es donde se indica que las metas o procesos están estructurados de forma tal que las personas lo puedan lograr, sin tener que hacer esfuerzos sobrehumanos.
- Conflicto: se vive cuando las personas involucradas tienen percepciones diferentes y distantes ante cualquier situación. Es fundamental, para tener un buen clima, que esto tenga formas claras de llevar las diferencias.
- Identidad: es cuando en doble vía (empleado-empresa/empresa-empleado) se sienten partes fundamentales y se tiene claridad que es necesario la participación de los dos para lograrlos. Refiere a sentido de pertenencia.

Dimensiones del clima organizacional

De acuerdo con lo revisado durante este trabajo, las dimensiones varían de acuerdo con los estudios o intereses de los autores.

Exponemos, a continuación, los autores y las dimensiones que cada uno de ellos consideran que se deben de trabajar para tener un buen clima organizacional. Como

lo plantea Sandoval Caraveo (2004) en su ensayo “Concepto y dimensiones del clima organizacional”, es importante repasar las siguientes propuestas:

Likert (1967) define ocho dimensiones:

- Los métodos de mando: refiere a cómo en la organización se influye sobre los demás; cómo se materializa la autoridad jerárquica.
- Las características de las fuerzas motivacionales: alude al cómo se motiva a los colaboradores.
- Las características de los procesos de comunicación: menciona que los métodos o formas de comunicación son vitales en un buen clima organizacional.
- Las características de los procesos de influencia: será siempre importante que toda interacción humana sea en buenos términos independientemente de los niveles que estén involucrados.
- Las características de los procesos de toma de decisiones: deberán garantizar, aquellas personas que revisten posiciones de liderazgo, que las decisiones sean tomadas acertadamente y con fuentes correctas de información.
- Las características de los procesos de planificación: para toda organización será siempre importante conocer cuál es la forma de análisis y revisión de los objetivos que se proponen.
- Las características de los procesos de control: se debe tener claridad en qué forma se hace el control de las áreas o procesos en todo nivel de la organización.
- Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: siempre se debe de tener en cuenta que los objetivos propuestos sean claros y la forma para llegar a ellos también.

Litwin y Stringer (1968) refieren seis dimensiones:

- Estructura: es importante que todos sepan la estructura organizacional de la empresa y su rol.
- Responsabilidad individual: va ligado al grado de autonomía que sienten los colaboradores.
- Remuneración: tiene que ver con la sensación que tienen los colaboradores con la remuneración que reciben.
- Riesgos y toma de decisiones: todos deben conocer cómo se pueden desempeñar ante cualquier situación, sea positiva o negativa.
- Apoyo: es una variable fundamental relacionada con el trabajo en equipo; es el cómo se sienten rodeados por sus compañeros ante cualquier situación.
- Tolerancia al conflicto: alude al grado que alguien puede manejar la diferencia con el equipo de trabajo o con la organización.

Pritchard y Karasick (1973) desarrollaron en su instrumento la medición de 11 dimensiones:

- Autonomía: refiere a lo que cada uno puede hacer de acuerdo con su rol y asumir sus consecuencias.
- Conflicto y cooperación: cómo es el trabajo en equipo y el apoyo de las otras personas en diferentes casos.
- Relaciones sociales: de qué manera perciben las personas el ambiente social de la empresa u organización.
- Estructura: es importante que todos conozcan las diferentes directrices de forma oportuna en que se deben realizar las tareas o procesos.
- Remuneración: está relacionada con la percepción de contraprestación que siente el empleado frente a su trabajo realizado.
- Rendimiento: asociado con lo que pasa cuando hay un trabajo bien hecho.

- Motivación: refiere a las acciones de la empresa para que sus empleados se sientan siempre orientados al logro de objetivos.
- Estatus: relaciona cómo se sienten las personas con el organigrama o las posiciones de todos los niveles de la empresa.
- Flexibilidad e innovación: es la percepción que tiene la gente sobre la empresa en crear procesos o productos nuevos.
- Centralización de la toma de decisiones: se trata de tener claridad sobre la forma en que la empresa toma las decisiones de acuerdo con su estructura organizacional.
- Apoyo: es el acompañamiento que sienten los colaboradores de parte de la empresa o de sus diferentes niveles en situaciones complejas.

Bowers y Taylor (1972) estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional:

- Apertura a los cambios tecnológicos: es importante para la gente cuán abierta está la empresa para mejorar tecnológicamente procesos internos.
- Recursos humanos: se refiere a cómo se sienten las personas acompañadas por un departamento de talento humano en todos sus procesos o necesidades.
- Comunicación: es fundamental para sentirse incluido por parte de los empleados. Hace referencia a la eficiencia de los canales que estén dispuestos para ser escuchados.
- Motivación: alude a la forma en que se motivan a los colaboradores a la hora de hacer sus tareas o al momento de cumplir las metas u objetivos.
- Toma de decisiones: claridad sobre qué tipo de información es la que se analiza para la toma de decisiones corporativas.

Brunet (2011) define cuatro dimensiones importantes para evaluar el clima

organizacional:

- Autonomía individual: grado de libertad que tiene cada una de las personas para realizar tareas o hacer parte de algún proceso.
- Grado de estructura que impone el puesto: refiere a si las indicaciones para realizar el trabajo o desempeñar el rol están claras y bien informadas.
- Tipo de recompensa: cada uno siempre querrá tener claridad de qué forma puede escalar en la empresa y qué puede obtener si el desempeño es bueno y acorde con los intereses corporativos.
- Consideración, agradecimiento y apoyo: resulta importante conocer y sentir apoyo de todo tipo y reconocimiento al realizar funciones o participar en un proceso.

De igual manera, Mejía-Chavarría (2019) menciona otras dimensiones de otros autores como describimos a continuación:

Lewin et al. (1939) enfatiza siete:

- Atmósfera social
- Conformidad
- Responsabilidad
- Normas de excelencia
- Recompensas
- Claridad organizacional
- Apoyo

Schneider y Hall (1972) proponen tres:

- Poder

- Liderazgo
- Conflicto

Moos (1974) enmarca ocho:

- Compromiso
- Cohesión
- Apoyo
- Autonomía
- Organización
- Control
- Innovación
- Comodidad

Y uno de los autores más recientes, Patterson (2005), refiere 18 dimensiones:

- Bienestar de empleados
- Autonomía
- Participación
- Comunicación
- Entrenamiento
- Integración
- Supervisión
- Formalización
- Tradición
- Flexibilidad
- Innovación
- Foco en lo exterior
- Reflexión

- Claridad
- Esfuerzo
- Eficiencia
- Calidad
- Retroalimentación

Tipos de clima organizacional

De acuerdo con la teoría de Likert (1951), quien fue citado por Brunet (2007), se clasifican los tipos de clima organizacional en dos: a) autoritario y b) participativo. Y a su vez, describe de forma precisa cada uno de ellos con “sistemas”, como lo exponemos a continuación con sus principales características:

Clima de tipo autoritario

- Sistema I: autoritarismo explotador:
 - No hay confianza de la administración hacia colaboradores.
 - Decisiones y objetivos se definen en los niveles altos de la empresa.
 - Reina el miedo y el castigo en el clima organizacional.
 - Existe poca recompensa.
- Sistema II: autoritarismo paternalista:
 - Hay cierta confianza de la dirección hacia empleados o colaboradores.
 - Algunas decisiones se toman en niveles inferiores.
 - Recompensa y castigos son las formas de motivar.

Clima de tipo participativo

- Sistema III: consultivo:

- Existe confianza de la dirección hacia los colaboradores.
 - Las decisiones estratégicas se toman en la parte alta de la organización.
 - Se permite que en otros niveles se decida cómo aplicar o ejecutar las decisiones estratégicas.
 - Hay mucha recompensa y poco castigo como motivación.
 - Se trabaja mucho el prestigio y la estima de las personas.
- Sistema IV: participativo en grupo:
 - La dirección tiene mucha confianza en todos los niveles.
 - Las decisiones se toman en los diferentes niveles de la empresa.
 - La comunicación se realiza en todas las direcciones de la empresa (vertical en ambos sentidos o lateral).
 - Elevada participación de los empleados en todo lo corporativo.
 - Participación de los empleados en la consecución de los objetivos de la empresa.

Con la descripción de los diferentes tipos de clima organizacional que pueden existir, se puede concluir que los sistemas I y II refieren a estructuras organizacionales burocráticas donde los empleados sienten un alto nivel de insatisfacción porque no son tenidos en cuenta. Los climas tipo III y IV pueden reflejar empresas más dinámicas y abiertas, en los cuales el empleado se siente incluido en todos los procesos y, por ende, presenta un nivel de satisfacción alto.

Modelos de clima organizacional

Como referencia el artículo de Mejía-Chavarría (2019), los modelos de clima organizacional más representativos son los siguientes:

- Modelo de Katz y Kahn:

- El clima lo influye el líder que dirige.
- Se trabaja en grupo.
- Se logran resultados funcionales y satisfacción de las personas.
- Modelo de Likert:
 - El comportamiento de los empleados depende del comportamiento de la alta dirección.
 - El comportamiento de los empleados va de la mano de la percepción de las condiciones de la organización.
 - Se considera que es una “reacción” a una “percepción”.
- Modelo de Litwin y Stringer:
 - Plantean que las dimensiones descritas generan un ambiente, una motivación y unos comportamientos que traen consecuencias para la organización.
- Modelo de Campbell et al.:
 - El clima organizacional juega un papel importante en la conducta de la empresa.
 - Definen cuatro variables que impactan la eficacia directiva:
 - i. Diferencias individuales desarrolladas antes de seleccionar al directivo para ejercer el puesto.
 - ii. Programas de entrenamiento desarrollo.
 - iii. Recompensas y motivadores otorgados por la organización.
 - iv. Situaciones ambientales.
- Modelo de Schneider y Hall:
 - El comportamiento de un colaborador depende de la percepción que este tiene de la organización.
- Modelo de Robbins:
 - El clima de una organización o su percepción depende de la interacción factores internos y externos, y las formas de relacionamiento de las personas.
- Modelo de Gibson y Colbs:

- El clima se puede ver afectado por la interacción de variables como conducta, estructura y proceso, y esto afecta el desempeño laboral.
- Modelo de Bris:
 - El clima es influenciado por la interacción de variables o dimensiones como participación, confianza, comunicación, motivación, entre otras.
- Modelo de Evans:
 - El clima organizacional de una empresa lo define las influencias externas a la empresa.

Basados en la literatura y el foco en la medición constante del clima organizacional, se puede mapear concretamente el estado actual y definir las acciones a desarrollar, teniendo claridad en que los cambios son constantes y las acciones a tomar dinámicas según el estado de la organización. Como lo deja claro Molina (2004): “El concepto de clima organizacional es por tanto muy complejo, sensible y dinámico a la vez” (p. 88).

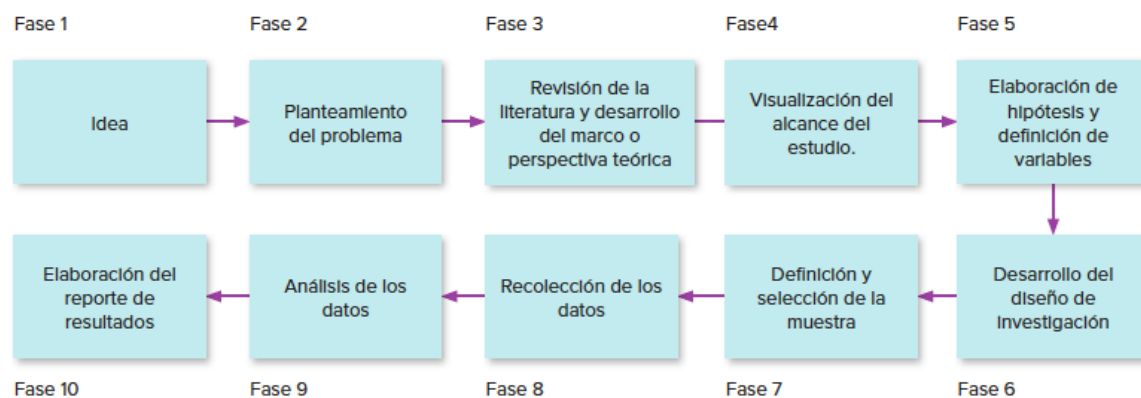
DISEÑO METODOLÓGICO

Como lo mencionan Hernández Sampieri y Mendoza Torres en su libro, *Metodología de la investigación* (2018), existen tres tipos de enfoque en la investigación: cuantitativo, cualitativo y mixto. Estos dependen del planteamiento en el problema y el objeto del estudio. A continuación, se presentan las principales características de cada uno de los enfoques:

ENFOQUE CUANTITATIVO

Está enmarcado en modelos matemáticos y análisis numéricos, es el enfoque ideal cuando el objetivo es estimar magnitudes u ocurrencia de eventos y probar hipótesis. Como fases del enfoque cualitativo, se puede resumir en el siguiente esquema:

Gráfico 3. Proceso cuantitativo



Fuente: Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2018).

Se pueden describir las siguientes características que hacen parte o complementan las fases descritas en el cuadro anterior:

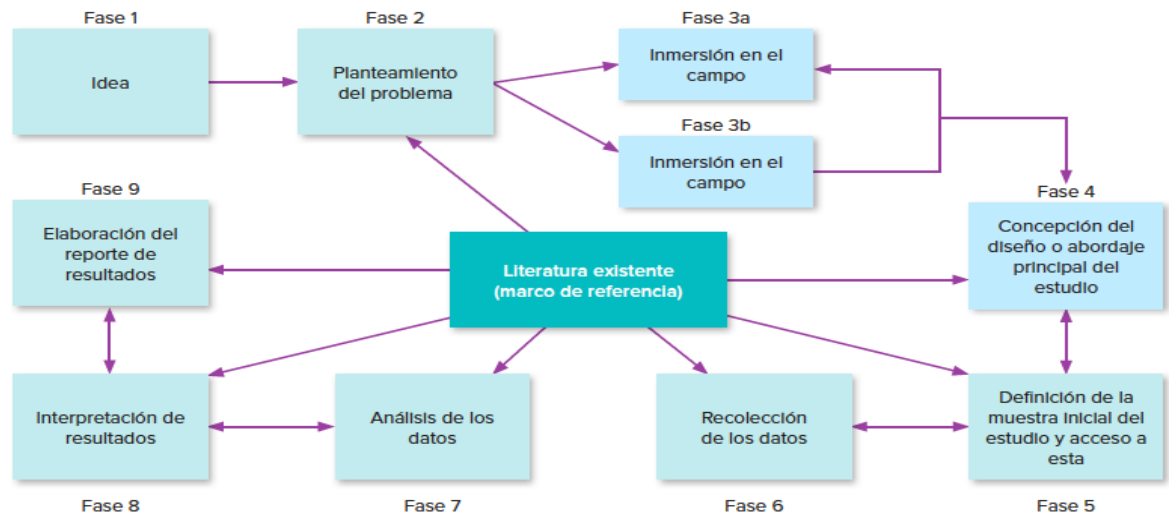
- Se plantea el problema a investigar de forma específica.
- Se construye el marco teórico sobre el problema a investigar.
- Se define una o varias hipótesis (suposiciones) con investigaciones anteriores. Si los resultados son congruentes, aporta mayor evidencia. Si son contrarios o refutan, se descartan y se buscan más explicaciones y nuevas hipótesis.
- Los datos numéricos se recolectan de acuerdo con procedimientos estandarizados.
- Los datos numéricos son analizados con datos estadísticos.
- Se trata de alcanzar el mayor control para lograr que explicaciones distintas a la hipótesis se desechen, se excluya la incertidumbre y se minimice el error.
- Se interpretan los resultados con relación a las suposiciones (hipótesis) y estudios previos.
- Se establece discusión sobre los resultados y cómo encajan en el conocimiento existente.

ENFOQUE CUALITATIVO

En este tipo de enfoque el investigador inicia revisando estudios previos y los hechos de manera simultánea, se plantea un problema, pero no tan específico. A medida que se va avanzando en la investigación, se van generando preguntas y se van analizando datos. En este tipo de investigación, las preguntas se pueden dar antes, durante o después de la recolección de datos, lo cual vuelve este enfoque dinámico.

Se utiliza para comprender situaciones de quiénes las viven, con la intención de buscar patrones o diferencias en las experiencias de estos y tratar de interpretar los resultados. En el siguiente diagrama se resume las diferentes fases del enfoque cualitativo.

Gráfico 4. Proceso cualitativo



Fuente: Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2018).

De forma complementaria, se describen las siguientes características:

- Se define un problema de investigación. Se definen planteamientos, pero no tan delimitados como en el enfoque cuantitativo.
- Durante esta ruta o enfoque predomina más la lógica, se va de lo particular a lo general. Primero, se explora y se describen hechos, y luego se genera teoría.
- Todo el proceso de preguntas es flexible. El propósito es reconstruir la realidad.
- No se prueban hipótesis, se van redefiniendo durante el proceso y son el resultado.
- Estudia a las personas (o animales) y sus expresiones. No hay manipulación de la realidad.
- Es interpretativa, tanto desde el punto de vista del investigador como de los

investigados.

- Recopila información sobre percepciones, emociones, prioridades, vivencias, significados y cualidades, y a partir de allí se construye el conocimiento.
- Los datos recogidos son de carácter narrativo y se utilizan de forma flexible de acuerdo con las necesidades del estudio.
- Se producen datos que generan descripciones.
- Se extrae el significado de los datos, pero no es necesario reducirlo a números.
- No pretende replicar en las investigaciones o resultados. Pretende contextualizar los descubrimientos.

ENFOQUE MIXTO

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos que implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias (Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2018).

Los enfoques mixtos pueden implementarse de acuerdo con diversas secuencias. A veces lo cuantitativo precede a lo cualitativo; en otras ocasiones, lo cualitativo es primero, o se puede desarrollar de forma simultánea durante toda la investigación.

SUJETOS PARTICIPANTES

Como lo referencia Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2018), hay cuatro factores que interfieren para definir el tamaño de la muestra:

- Capacidad operativa de recolección y análisis.
- Entendimiento del fenómeno.

- El hecho de que la nueva información o datos que se agreguen ya no produzcan o aporten conocimientos novedosos o adicionales.
- La naturaleza del fenómeno bajo análisis.

Como explica Neuman (1994), en la indagación cualitativa el tamaño de muestra no se fija antes de iniciar la investigación, sino que se establece un tipo de unidad de muestreo y a veces se perfila un número aproximado de casos. La decisión del número de casos que conforme la muestra es del investigador de acuerdo con sus expectativas o con la información que tenga a su mano.

Sin embargo, a continuación, se presenta cierta recomendación sobre los tamaños de las muestras en los estudios cualitativos según varios autores:

Gráfico 5. Comparación entre las rutas cuantitativa y cualitativa en sus fundamentos e implementación

Tipo de estudio	Tamaño mínimo de muestra sugerido
Etnográfico cultural	Una comunidad o grupo cultural, 30-50 casos que lo conformen. Si es menor el grupo, incluir a todos los individuos o el mayor número posible
Etnográfico básico	Doce participantes homogéneos Si la unidad de análisis es observaciones, 100-200 unidades
Fenomenológico	Diez casos
Teoría fundamentada, entrevistas o personas bajo observación.	De 20 a 30 casos
Historia de vida familiar	Toda la familia, cada miembro es un caso
Biografía	El sujeto de estudio (si vive) y el mayor número de personas vinculadas a él, incluyendo críticos
Estudio de casos	De seis a 10. Si son en profundidad, tres a cinco
Grupos de enfoque	Siete a 10 casos por grupo, al menos un grupo por tipo de población. Si el grupo es menor, incluir a todos los individuos o el mayor número posible. Para generar teoría, tres a seis grupos

Fuente: Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2018).

Igualmente, Hernandez Sampieri y Mendoza Torres (2018) menciona que en este tipo de investigaciones (cualitativas) el tamaño de la muestra no es importante o no es lo primordial, ya que lo desea el investigador es tratar de explicar o profundizar en fenómenos.

Basados en este principio, se describe a continuación las muestras que se tomaron en las herramientas de medición del clima organizacional para IVS, donde, aunque no se tenía un número específico o tamaño de muestra a realizar, se quería que participara la mayor cantidad de personas posibles, con la intención de garantizar que todas las áreas de la empresa estuvieran presentes en las mediciones. Con esto, se tuvo un énfasis cualitativo que nos permitió identificar las variables que influyen en el clima organizacional de IVS.

Muestra #1 (encuesta # 1)

La encuesta #1 fue enviada en formulario electrónico al 100% de los colaboradores de la empresa IVS, incluyendo personal vinculado en todos los niveles o funciones y personal contratado por prestación de servicios. En esta medición participaron 89 personas de un total de 141 colaboradores (63.12%), de los cuales, 45 personas correspondían a área administrativa y 44 a área asistencial. Fueron 67 mujeres y 22 hombres.

Muestra #2 (encuesta #2)

La encuesta #2 fue enviada en formulario electrónico al 100% de los colaboradores de la empresa IVS, incluyendo personal vinculado en todos los niveles o funciones y personal contratado por prestación de servicios. En esta medición participaron 97 personas de un total de 141 colaboradores (68.79%). En esta encuesta se

identificaron los participantes por áreas, donde la participación de cada una fue la siguiente:

- Admisiones y facturación: 20
- Administración contabilidad y finanzas: 6
- Agendamiento: 14
- Almacén y regente de farmacia: 1
- Atención al usuario: 2
- Calidad: 1
- Comercial: 1
- Enfermería: 13
- Médicos: 15
- Soporte: 1
- Tecnólogos en imágenes diagnósticas: 17
- Transcripción: 6

De esto se concluye que en la parte asistencial se tuvo un total de 45 personas y, en la parte administrativa, 52 participantes.

DESCRIPCIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN

Encuesta #1. Instrumento de percepción del clima organizacional y tipo de liderazgo (trabajadores)

Género:		() Masculino		() Femenino	
Área donde labora:		() Médica		() Asistencial	
		() Administrativa			
Coloque una X al número que corresponda según la opción que escoja: 1= en muy poca medida 2= en poca medida 3= en alguna medida 4= en gran medida 5= en muy gran medida					
1.- Su jefe le da libertad para hablar con él.					
2.- Su jefe realmente comprende sus problemas de trabajo.					
3.- Su jefe le da confianza para que usted le informe sobre los asuntos que no funcionan en su trabajo.					

4.- Su jefe le facilita las cosas para que usted haga bien su trabajo.					
5.- Su jefe expresa confianza en sus habilidades laborales.					
6.- Su jefe le anima a entregarle información, aun cuando sean malas noticias.					
7.- Su jefe le hace sentir que lo que usted le dice es importante.					
8.- Su jefe tolera las discusiones.					
9.- Su jefe escucha y considera todos los puntos de vista.					
10.- Su jefe tiene en mente los intereses de los trabajadores al tomar decisiones.					
11.- Su jefe es competente como gerente.					
12.- Su jefe le escucha cuando usted le comunica que hay algo que le molesta.					
13.- No hay problema cuando usted dice lo que realmente piensa a su jefe.					
14.- Su jefe es honesto y franco con usted.					
15.- Puede expresar sus frustraciones en el trabajo a su jefe					
16.- Puede expresar a su jefe lo que piensa sobre la manera en que dirige al grupo.					
17.- Se siente en libertad de decirle a su jefe que no está de acuerdo con él.					
18.- Se siente seguro al hacer saber a su jefe las malas noticias, sin temor a represalias de su parte.					
19.- Su jefe le entiende.					
20.- Usted realmente entiende a su jefe.					
21.- La gente en esta institución dice lo que piensa.					
22.- El jefe dice lo que piensa.					
23.- Las personas en esta institución son incentivadas a ser realmente abiertas y honestas entre ellas.					
24.- En esta institución las personas intercambian libremente informaciones y opiniones.					
25.- Conoce los objetivos y metas de su institución.					
26.- Es periódicamente informado por parte de la gerencia acerca de cómo se están logrando estos objetivos y metas.					
27.- La institución reconoce y premia cuando el trabajo está bien hecho.					
28.- El jefe le entrega el tipo de información que usted realmente necesita.					
29.- Recibe información de diversas fuentes como reuniones y publicaciones.					
30.- Estas fuentes de información le parecen adecuadas, aunque no existan.					
31.- Confía en los esfuerzos de la administración para mantener a los empleados					

informados sobre los logros de la institución, tales como ganancias, éxito en la competitividad o planes de crecimiento.					
32.- Es informado con anticipación de los cambios que afectarán su trabajo.					
33.- Está satisfecho con las explicaciones recibidas de la gerencia acerca de por qué las cosas se están haciendo de la manera que se están haciendo.					
34.- Las labores que usted debe desempeñar en su trabajo están especificadas en un lenguaje claro.					
35.- Es realmente franco y honesto con su jefe.					
36.- Es realmente franco con sus compañeros de trabajo.					
37.- Se siente en libertad para expresar a su jefe las cosas no le gustan de su trabajo.					
38.- Sus opiniones influyen en las decisiones diarias que se toman en el trabajo.					
39.- Su jefe le permite participar en la planificación de su propio trabajo.					
40.- Los integrantes de su institución están en condiciones de establecer sus propias metas y objetivos.					
41.- Cree en la información que recibe de su superior.					
42.- Cree en la información que recibe de sus compañeros de trabajo.					
43.- Usted valora el trabajo de sus compañeros de área y/o departamento.					
44.- Usted valora el trabajo de los empleados de otros departamentos.					
45.- El comportamiento de su jefe influye negativamente en la relación que usted tiene con los miembros de la institución.					
46.- En el interior de su grupo de trabajo existe confianza y apoyo mutuo.					
47.- Entre quienes trabajan en la organización se acepta a todos sus integrantes tal cual son.					
48.- La relación con su grupo de trabajo sobrepasa lo meramente laboral.					
49.- Usted se siente en igualdad de condiciones que el resto de sus compañeros.					
50.- El ambiente laboral que vive dentro de la institución afecta negativamente a su relación familiar y/o personal.					

Como se puede observar, consta de 50 preguntas, las cuales tienen como foco principal tener información respecto a los líderes o jefes de la empresa.

Encuesta #2. Cuestionario de Litwin y Stringer

	TOTALMENTE DE ACUERDO	EN ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
1. En esta empresa los trabajos están bien definidos y organizados.				
2. En esta empresa no siempre está claro quién debe tomar las decisiones.				
3. Esta empresa se preocupa de que yo tenga claro su funcionamiento, en quienes recae la autoridad y cuáles son las tareas y responsabilidades de cada uno.				
4. En esta empresa no es necesario permiso para hacer cada cosa.				
5. Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir.				
6. A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación.				
7. En algunas de las labores en que me he desempeñado, no he sabido exactamente quién era mi jefe.				
8. Quienes dirigen esta empresa prefieren reunir a las personas más apropiadas para hacer un trabajo, aunque esto signifique cambiarlas de sus puestos habituales.				
9. En esta empresa hay poca confianza en la responsabilidad individual respecto del trabajo.				
10. Quienes dirigen esta empresa prefieren que si uno está haciendo bien las cosas, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con ellos.				
11. En esta empresa los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se le deja al personal la responsabilidad sobre el trabajo específico.				
12. Para que un trabajo quede bien es necesario que sea hecho con audacia, responsabilidad e iniciativa.				
13. Cuando se nos presentan problemas en el trabajo debemos resolverlos por sí solos y no recurrir necesariamente a los jefes.				
14. Es común en esta empresa que los errores sean superados sólo con disculpas.				
15. Uno de los problemas que tenemos es que la gente no asume sus responsabilidades en el trabajo.				
16. En esta empresa los que se desempeñan mejor en su trabajo pueden llegar a ocupar los mejores puestos.				
17. En esta empresa existe mayor preocupación por destacar el trabajo bien hecho que el mal hecho.				
18. En esta empresa mientras mejor sea el trabajo que se haga, mejor es el reconocimiento que se recibe.				
19. En esta empresa existe una tendencia a ser más negativo que positivo.				
20. En esta empresa no hay recompensa ni reconocimiento por el trabajo bien hecho.				
21. En esta empresa los errores son sancionados.				
22. En esta empresa se trabaja en forma lenta pero segura y sin riesgos.				
23. Esta empresa se ha desarrollado porque se arriesgó cuando fue necesario.				
24. En esta empresa la toma de decisiones se hace en forma autocrática para alcanzar los fines propuestos.				
25. La dirección de nuestra empresa está dispuesta a correr los riesgos de una buena iniciativa.				

26. Para que esta empresa sea superior a otras, a veces hay que correr grandes riesgos.				
27. Entre el personal de esta empresa predomina un ambiente de amistad.				
28. Esta empresa se caracteriza por un ambiente cómodo y relajado.				
29. En esta empresa cuesta mucho llegar a tener amigos.				
30. En esta empresa la mayoría de las personas es indiferente hacia los demás.				
31. En esta empresa existen buenas relaciones humanas entre la administración y el personal.				
32. En esta empresa los jefes son poco comprensivos cuando se comete un error.				
33. En esta empresa la administración se esfuerza por conocer las aspiraciones de cada uno.				
34. En esta empresa no existe mucha confianza entre superior y subordinado.				
35. La administración de nuestra empresa muestra interés por las personas, por sus problemas e inquietudes.				
36. En esta empresa cuando tengo que hacer un trabajo difícil, puedo contar con la ayuda de mi jefe y de mis compañeros.				
37. En esta empresa, se nos exige un rendimiento muy alto en nuestro trabajo.				
38. Para la administración de esta empresa toda tarea puede ser mejor hecha.				
39. En esta empresa la administración continuamente insiste en que mejoremos nuestro trabajo individual y en grupo.				
40. Esta empresa mejorará el rendimiento por sí sola cuando los trabajadores estén contentos.				
41. En esta empresa se valoran más las características personales del trabajador que su rendimiento en el trabajo.				
42. En esta empresa las personas parecen darle mucha importancia al hecho de hacer bien su trabajo.				
43. En esta empresa, la mejor manera de causar una buena impresión es evitar las discusiones y los desacuerdos.				
44. La dirección estima que las discrepancias entre las distintas secciones y personas pueden ser útiles para la empresa.				
45. En esta empresa se nos alienta para que digamos lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con nuestros jefes.				
46. En esta empresa no se toman en cuenta las distintas opiniones para llegar a un acuerdo.				
47. Las personas están satisfechas de estar en esta empresa.				
48. Siento que pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien.				
49. Hasta donde yo me doy cuenta existe lealtad hacia la empresa.				
50. En esta empresa la mayoría de las personas están más preocupadas de sus propios intereses.				

El cuestionario de Litwin y Stringer consta de 50 preguntas y se enfoca en el trabajo de nueve dimensiones que se describen a continuación:

- Estructura: refiere al sentimiento de los colaboradores con respecto a las reglas y controles de la empresa.
- Responsabilidad: se enmarca en el sentimiento que tienen los empleados con respecto a las obligaciones de cada uno.
- Recompensa: alude al sentir sobre lo que ganan o lo que reciben por el trabajo bien hecho y cuando las cosas no se hacen correctamente.
- Riesgo: es el sentir sobre la libertad que tienen para toma de decisiones de forma autónoma.
- Calidez: el sentimiento con respecto a sus compañeros de empresa.
- Apoyo: se relación con la percepción de respaldo que sienten de sus jefes o compañeros.
- Normas: referencia a lo que sienten los colaboradores con respecto a las exigencias en sus trabajos o roles.
- Conflicto: es el sentimiento sobre lo que viven cuando se presentan diferencias en los equipos de trabajo o en la empresa.
- Identidad: enmarca el sentimiento que siente cada uno al pertenecer a la empresa.

El cuestionario definido se extrajo del artículo “Una herramienta para medir clima organizacional: Cuestionario Litwin y Stringer”, escrito por Beatriz Contreras Chavarria y Patricia Matheson Vargas.

En este trabajo se aplicaron las dos herramientas descritas y se analizaron en aquellas preguntas en las que las respuestas de los participantes se encontraron inferiores al 60% en la encuesta #1, sumando aquellos que contestaron en “gran medida y en muy gran medida”, ya que esto indica que hay un importante aspecto por mejorar en cada una de esas preguntas o dimensiones que se quieran evaluar.

De igual manera, en la encuesta #2 se profundizó en aquellas preguntas que tuvieron respuestas inferiores al 60%, entre ellos los que contestaron “de acuerdo y totalmente de acuerdo”, dado que, por ese porcentaje, hay acciones por tomar para mejorar las respuestas en mediciones futuras.

FASES DEL TRABAJO

FASE I: PROFUNDIZACIÓN

Para el desarrollo de este trabajo se partió de una necesidad real de la empresa IVS, la cual consistía en caracterizar el clima organizacional a partir de la percepción de las personas que laboran en ella, con el fin de proponer un modelo de gestión humana que contribuya al logro de los objetivos corporativos.

Se realizó inicialmente el planteamiento del problema con toda la justificación requerida. Posteriormente, se llevó a cabo una revisión bibliográfica de todo lo relacionado con liderazgo, clima organizacional, tipos de investigación y, por último, se aplicaron dos encuestas con la intención de medir el sentir de los colaboradores de IVS. Una vez obtenidos los resultados, se analizaron las respuestas, se identificaron las variables que impactan el clima organizacional y se planteó un modelo de gestión humana para los colaboradores que contribuya al logro de los objetivos corporativos.

FASE II: APLICACIÓN

Definidos los objetivos, se aplicaron los dos cuestionarios: el primero enfocado en captar la percepción que tienen los colaboradores de IVS sobre sus líderes de área; y el segundo, un poco más general, con la intención de abarcar la percepción de nueve dimensiones importantes para mantener un buen clima organizacional en las empresas. En la encuesta #1 participaron un total de 89 colaboradores y, en la encuesta #2, 97, sobre los 141 que tiene la compañía.

FASE III: ANÁLISIS Y CONCLUSIONES

Obtenidas las respuestas en las dos encuestas, se procesaron los resultados en Microsoft Excel, donde, para cada pregunta y sus respuestas, por medio de tablas dinámicas, se establecieron los porcentajes de respuesta. El foco del análisis se tuvo sobre aquellas interrogantes que sumando tanto “gran medida y muy gran medida” en respuestas produjeron un resultado inferior al 60% (en la encuesta #1), y en aquellas resultantes de la suma de “de acuerdo y totalmente de acuerdo” (en la encuesta #2). Esto permitió identificar las variables que afectan o impactan el clima organizacional de IVS para plantear un modelo de gestión humana que garantice un buen desarrollo de los colaboradores de la empresa en línea con los objetivos corporativos de la empresa.

DESARROLLO DEL TRABAJO

Sobre la influencia del liderazgo en el clima organizacional conviene citar a Serrano Orellana y Portalanza (2014): “Los grandes propósitos de tener un buen clima organizacional son: incrementar la productividad, disminuir el ausentismo, reducir costos y aumenta sobre manera el desempeño que permita a la organización alcanzar el éxito” (p. 123). Alrededor de este tema incluso autores como Rivadeneira (2014) sugiere que el desarrollo de programas que afectan la parte humana de las compañías repercuten en el éxito y el trabajo de calidad, acompañado de un clima agradable, donde la productividad se incrementa gracias a este tipo de programas. Basados en estas conclusiones, se pretendió comprender mejor el concepto a través de encuentros conversacionales con tres líderes de recursos humanos de organizaciones con foco en salud para conocer su opinión mediante cuatro preguntas clave. De ello surgieron las siguientes apreciaciones:

Entrevistado 1

1. Desde su perspectiva, ¿cuáles variables impactan el clima organizacional?

“Considero que son muchas y pueden ir desde beneficios de la compañía, su cultura, la cercanía con los líderes, que las ideas de los empleados sean escuchadas, que sientan que forman parte de un proyecto importante, reconocimientos o recompensas, que sus líderes *walk the talk*, integración vida/trabajo, entrenamientos, posibilidades de seguir creciendo profesionalmente”.

2. ¿Considera que el crecimiento acelerado de las organizaciones tiene un impacto directo con el clima organizacional?

“Hay ejemplos de varios autores que sugieren que cuando la gente es más cercana tiende a comprometerse más con el resultado porque no solo se compromete con él sino también con su líder. Cuando una organización crece aceleradamente tiende a perder esta cercanía y confianza”.

3. El trabajar en empresas del sector salud, teniendo contacto directo con pacientes y, por ende, con la enfermedad, ¿podría esto afectar el clima organizacional?

“No me parece. Durante la pandemia, y por la incertidumbre que vivimos en un principio, me parece sí lo afectó porque los empleados del campo simplemente no podían ir a hospitales, clínicas, consultorios, etc.”.

Entrevistado 2

1. Desde su perspectiva, ¿cuáles variables impactan el clima organizacional?

- “La diversidad de las personas con sus creencias, paradigmas, valores y principios”.
- “El liderazgo de las personas con sus equipos (cada ser es diferente así tengamos una misión, unos principios generales corporativos)”.
- “Los entes o problemas externos políticos sociales que tenga cada país donde este la empresa”.
- “La ubicación de las sedes de la empresa, si es americana, alemana, francesa, colombiana, etc.”.
- “Las malas decisiones o no decisiones del equipo ejecutivo de la organización”.
- “Los reprocesos de algunos procesos de la organización”.
- “La mala comunicación (no asertiva) y las conversaciones de pasillo”.
- “Un Recursos Humanos inhumano, que no sea puertas abiertas, aplica también como líderes si no generamos espacios de comunicación con las personas”.
- “La transparencia del equipo directivo en la información que comparte con toda la organización (confianza)”.

2. ¿Considera que el crecimiento acelerado de las organizaciones tiene un impacto directo con el clima organizacional?

“Yo considero que sí. Al final hay una curva de aceptación al cambio y cada quien (ser humano) que hace parte de la organización tiene un proceso, por eso es importante una buena comunicación, una alineación de *change management* para entender esos crecimientos y porque las estructuras organizacionales se tienen que adaptar. Lo vivimos en nuestra organización; y no podemos pretender que todos lo entiendan a la misma velocidad, hay que dedicar tiempo en hacer ese proceso de cambio y alinear la organización, para precisamente no generar mayor impacto en el clima de incertidumbre y preocupación”.

3. El trabajar en empresas del sector salud, teniendo contacto directo con pacientes y, por ende, con la enfermedad, ¿podría esto afectar el clima organizacional?

“No, no lo veo de esa forma, antes creo que nos volvemos más sensibles y receptores a la realidad de la vida, somos más abiertos a comprender situaciones humanas, creo que antes puede fortalecer más nuestra visión y valores corporativos, lo que hace un mejor clima”.

Entrevistado 3

1. Desde su perspectiva, ¿cuáles variables impactan el clima organizacional?

- “El clima de la organización en gran medida depende del líder y su estilo. Por ejemplo, un líder autocrático creará un ambiente autocrático; un líder inclusivo fomentará la inclusión. Igualmente, la diversidad puede darse en una organización de manera orgánica, sin embargo, la verdadera inclusión depende del estilo de liderazgo”.
- “La estructura organizacional: una organización con muchas capas jerárquicas se comporta totalmente diferente a una más plana en donde la comunicación y la toma de decisiones fluyen con mayor velocidad y agilidad. También el tamaño de la organización influye en la agilidad y flexibilidad de la organización, lo cual afecta su clima”.
- “Propósito, misión y valores: una organización que busca sus objetivos ligados a sus valores y misión se comporta diferente a otra que busca resultados independientemente del cómo los busque”.
- “Ciclo de vida de la organización: un *start-up* tiene un clima organizacional diferente a una organización madura”.

2. ¿Considera que el crecimiento acelerado de las organizaciones tiene un impacto directo con el clima organizacional?

“Sí. Estoy de acuerdo. Un crecimiento acelerado puede afectar negativamente la cultura organizacional, si no se cuida en el proceso de los valores y se garantiza que la misión esté presente siempre. De otro modo, se pueden tomar decisiones incorrectas, que desvíen la organización a pensar que el fin justifica los medios, produciendo resultados en el corto plazo, pero con consecuencias negativas para la sostenibilidad de la organización en el mediano y largo plazo”.

3. El trabajar en empresas del sector salud, teniendo contacto directo con pacientes y, por ende, con la enfermedad, ¿podría esto afectar el clima organizacional?

“Creo que lo afecta, pero de manera positiva, pues, más allá de ver la enfermedad desde el punto de vista negativo, nos da un sentido de propósito y de solidez en nuestros valores debido a la oportunidad y responsabilidad de impactar vidas y transformarlas. Esto genera un sentido trascendental en nuestro clima organizacional”.

Con estas apreciaciones, cabe entonces preguntarse, desde las experiencias de estas empresas y la evidencia en las diferentes referencias, ¿cómo influyen los líderes en el entorno? Paveras (2004), citado en Serrano Orellana y Portalanza (2014), argumenta que “los estilos de liderazgo tienen una influencia fuerte y directa sobre el clima organizacional, el cual se refiere a las percepciones sobre la flexibilidad organizativa, orgullo de pertenencia, reconocimiento y comunicación, teniendo un impacto sobre los resultados” (p. 122).

No se trata, entonces, a nuestro juicio, de poner todo en manos de los líderes, pero es innegable, como lo menciona Simon Sinek (2014), que ellos tienen la responsabilidad de probar, de entrarse a terrenos desconocidos, de practicar la valentía de poner sus intereses a un lado para llevar a sus equipos a un siguiente nivel y, lo más importante, a amar lo que hacen.

IVS está experimentando un crecimiento acelerado y el tamaño de la empresa puede tener un impacto en las personas, aunque se considera que, más allá del número, la importancia radica en su manejo (Dunbar, 1992). El número mágico que recrea Dunbar (1992) estaría dentro del manejo con IVS, sin embargo, el crecimiento acelerado y las diferentes sedes físicas alejan el relacionamiento, por lo cual es clave el direccionamiento que se implemente.

Ahora bien, ¿cómo medir el clima en las organizaciones? Dentro de la literatura se observan metodologías diversas tales como encuestas, observación, entrevistas entre otras. De todo este análisis llamó poderosamente la atención vincular no solo un modelo de medición, sino revisar modelos como el PMCO, en donde autores como Merchán (2012) sugiere que “ofrece no solo una metodología de intervención, sino que tiene como objetivo mejorar la percepción del ambiente laboral” (p. 38).

Esto se vio de manera práctica en un Hospital de Yopal (Cárdenas et al., 2009), con unos resultados interesantes que validaron su efectividad y cuáles variables se encontraban en riesgo y para ser intervenidas de manera inmediata.

Por último, y no menos importante, se quiere traer a nuestro análisis la dificultad en la medición de los “intangibles”; y cómo, a través de siete comportamientos para la transformación organizacional, Kaplan y Norton (2004) recrean lo que debe ser nuestra prioridad a la hora de relanzar nuevas estrategias en IVS, las cuales describen así:

- Creación de valor: Comportamientos que apoyan la creación de valor son aquellos que aumentan el foco sobre los clientes, la innovación y los resultados.

- Ejecución de la estrategia: Comportamientos que apoyan la ejecución de estrategias son los que aumentan la comprensión que los empleados tienen de la misión (p. 12).

Basados en lo anterior, se optó para el desarrollo de este trabajo implementar dos encuestas en la empresa IVS.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En la aplicación de las dos mediciones se recuerda que la primera herramienta, que consta de 50 preguntas, tuvo como foco principal tener información respecto a los sentimientos de los colaboradores sobre los líderes o jefes de la empresa. La segunda herramienta (también de 50 preguntas) se enfocó en el trabajo de 9 dimensiones (estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, normas, conflicto e identidad).

ENCUESTA #1

La encuesta que se describe a continuación fue enviada al 100% de la empresa, incluyendo personal vinculado en todos los niveles o funciones y el personal contratado por prestación de servicios. En esta medición participaron 89 personas de un total de 141 colaboradores (63,12%). De ellas, 45 correspondían a área administrativa y 44 a área asistencial; fueron 67 mujeres y 22 hombres.

Estos fueron sus principales resultados:

Análisis de resultados encuesta #1

Aspectos positivos:

- Los colaboradores consideran que las personas que lideran las áreas en la empresa son idóneas desde el conocimiento para hacerlo y ven en ellos figuras de líderes o jefes fuertes para conseguir los objetivos corporativos. Son serios en su trabajo y honestos en lo que hacen y en lo que son como personas.
- Ven en su líder una persona en la cual pueden acceder para comentar sus situaciones o problemas, y les genera confianza para abordarlo, siendo esto

un pilar fundamental para desarrollar una relación de confianza entre equipos de trabajo y entre jefes y colaboradores.

- En IVS las personas consideran en gran medida que los líderes o sus jefes valoran los trabajos y funciones de los equipos de trabajo y confían en ellos, y consideran que acompañan y ayudan entregando información oportuna sobre lo realizado. De igual forma, se sienten valorados por ellos.
- Las personas tienen claro cuáles son los objetivos corporativos y se sienten informados sobre el proceso de la empresa que recorre para el cumplimiento de estos.
- Los encuestados expresan que saben que el trabajo en equipo se requiere para lograr de forma adecuada la consecución de objetivos y metas tanto de áreas de trabajo como corporativas.

Aspectos negativos o por mejorar

- Un porcentaje importante de personas encuestadas considera que los jefes no toleran las discusiones, abriendo una puerta importante a que se pueda sentir algo de autoritarismo, lo cual no es sano para la empresa de acuerdo con lo que desea trabajar desde la base humana. Parte de esto se justifica con el 45% de personas que no se sienten en plena libertad para expresar a su jefe desacuerdos.
- Las personas consideran que no dicen lo que piensan (71%), seguramente porque pueden pensar en la toma de represalias en contra de ellos. Sin embargo, piensan que los jefes y los líderes sí expresan lo que ellos desean.
- La mayoría piensa que IVS no incentiva a sus colaboradores a ser realmente abiertos y honestos entre sí, y esto conduce a que las personas no intercambien libres pensamientos e informaciones. Por eso, no creen en la información que reciben de sus compañeros.

- Un alto porcentaje considera que IVS no reconoce ni premia de forma adecuada cuando las personas o equipos de trabajo realizan una buena labor.
- Las personas encuestadas argumentan que la empresa debe fortalecer sus canales de comunicación con todos los niveles de la organización, ya que muchas veces no se enteran de los cambios en estrategias o formas de hacer las cosas.
- Muy pocas personas consideran que sus opiniones influyen en las decisiones diarias que se toman en las áreas de trabajo.
- Pocas personas perciben que las relaciones interpersonales en IVS sobrepasan lo laboral.

ENCUESTA #2

La encuesta #2 fue enviada en formulario electrónico al 100% de los colaboradores de la empresa, incluyendo personal vinculado en todos los niveles o funciones y el personal contratado por prestación de servicios. En esta medición participaron 97 personas de un total de 141 colaboradores (68,79%). De la parte asistencial se tuvo un total de 45 participantes y, de la administrativa, 52. De ellos, fueron 70 mujeres y 27 hombres.

Análisis de resultados encuesta #2

Aspectos positivos

- La mayoría de las personas encuestadas expresaron que en IVS hay claridad en la estructura, roles y funciones de cada uno, así como en la toma de decisiones.
- Se percibe que las ideas de las personas son tenidas en cuenta para desarrollar los trabajos (70%).

- La mayoría siente alta confianza de parte de sus líderes y se ven acompañados cuando deben de solucionar problemas.
- Gran parte de los encuestados considera que en IVS se destaca el trabajo bien hecho y se reconoce de forma adecuada; además, se da libertad para que las personas o las áreas sigan adelante haciendo bien las funciones.
- Se percibe que en IVS las personas se preocupan por sus compañeros de trabajo, y consideran que es un lugar donde fácilmente pueden hacer amigos.
- Gran número de las personas que participaron en la encuesta piensan que en IVS los jefes o líderes son muy comprensivos, y de igual manera sienten confianza hacia ellos y los ven como pilares en solución de problemas o situaciones difíciles.
- El personal en IVS comprende que la empresa tiene en cuenta los diferentes puntos de vista y opiniones para llegar a acuerdos.
- Se percibe que, en la empresa, priman los intereses colectivos sobre los individuales y que IVS es un medio de desarrollo personal y profesional para las personas que hacen parte de ella.
- Las personas reconocen que la empresa en el momento que debe de tomar decisiones lo hace de forma cautelosa y analizando las diferentes consecuencias que se puedan presentar.
- Se percibe una empresa cómoda y agradable para trabajar, y un ambiente en el que fácilmente se puede hacer amigos con los compañeros de trabajo, ya que las personas se preocupan unas por otras.
- Hay percepción de IVS como empresa que exige a sus colaboradores para conseguir los objetivos retadores.
- IVS es vista como una empresa donde la opinión de todos es importante para la construcción de los diferentes procesos o áreas de trabajo.

Aspectos negativos o por mejorar

- Gran parte de los encuestados consideran que en IVS deben pedir permiso permanentemente para hacer algo y esto se puede traducir en falta de autonomía.
- Los encuestados sienten en algunas ocasiones que, por la dinámica de la empresa, en ocasiones realizan trabajos o tareas de forma desordenada. Esto puede tener una justificación importante por el rápido crecimiento de la empresa en un periodo muy corto.
- Los encuestados dicen que la mayoría de veces se sienten más valorados por los resultados laborales que por sus características como personas.

PROPUESTA MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN IVS

Basados en las variables positivas y negativas encontradas en las dos encuestas realizadas, consideramos de suma importancia contar con un programa de desarrollo de talento humano al interior de IVS, así como un plan de compensación definido y ligado a los objetivos estratégicos de la organización de manera que permitan contribuir al logro de los objetivos en ambas direcciones.

Es decir; dicho modelo debe apalancar a IVS para lograr la diferenciación en la prestación del servicio de diagnóstico guiado por imágenes con un servicio humanizado, altos estándares de calidad y oportunidad tanto en la realización como en los resultados. Así mismo, ser un servicio rentable para sus accionistas que permita el crecimiento y desarrollo de su talento humano.

ACTIVIDADES CLAVE A DESARROLLAR

Nombre del programa: IVS reconoce tu trabajo.

Uno de los puntos que salieron a flote durante las encuestas fue el de falta de reconocimiento del personal. Para este punto consideramos relevante llevar a cabo un boletín digital mensual de noticias IVS, donde cada área de la organización comparta sus logros fundamentales y los retos vividos cada mes. Del mismo modo, por votación, que se genere un reconocimiento a la labor de cierto número de empleados; a cada uno se les entregará una mención digital que podrá compartir en sus redes sociales (Facebook, Instagram, LinkedIn), al igual que un bono Sodexo de un determinado valor. Todo esto, con el fin de incentivar las buenas prácticas y cohesión de grupo.

Encargado: líderes de cada área.

Frecuencia: mensual.

Nombre del programa: Plan Objetivos IVS

Un punto relevante y que logra fortalecer el trabajo en equipo es el logro de los objetivos en conjunto. Al respecto, consideramos que IVS desarrolle un mapeo de objetivos por área en IVS. Al inicio de cada trimestre, la organización entregará el plan de objetivos medibles, alcanzables, retadores y en un tiempo específico (trimestre) que se destinará a cumplir como organización.

Las metas deben tener un impacto medible mensualmente. Para esto es importante vincular a todos los colaboradores en el logro de las metas colectivas, teniendo las siguientes métricas de manera transversal para todas las áreas:

- Meta pacientes mes.
- Margen X establecido mes.
- Satisfacción del usuario. (medido actualmente en IVS).

Encargado: líderes de cada área.

Frecuencia: trimestral con seguimiento mensual.

Nombre del programa: Desarróllate en IVS

La contribución individual juega un papel fundamental en la construcción de la cultura de la organización, por tal motivo, proponemos que para el logro de los objetivos por área sea indispensable que cada individuo pueda plasmar sus metas individuales. Para ello, consideramos relevante que cada supervisor o líder de área destine reuniones 1:1 de manera trimestral en la que puedan conjugar los objetivos profesionales basados en los deseos de cada colaborador apuntando al bien

común. En dichos espacios podrán validarse las diferentes capacidades requeridas para desarrollar un rol específico dentro de la organización y se tendrán planes a futuro que involucren incluso apoyos académicos para el desarrollo profesional del individuo en pro de generar mayor compromiso, motivación y productividad del empleado.

Encargado: todos. Tanto los líderes como los subordinados son responsables de este programa.

Frecuencia: trimestral.

En cada una de las reuniones es importante tener presente:

- Citación con claridad de fecha, hora y lugar.
- Objetivos propuestos de la reunión: manejo de expectativas y temas a solucionar (si aplica)
- Manejo de formato sugerido: seguimiento al logro de objetivos IVS, nombre del colaborador, fecha. Formato unificado para todos los colaboradores.
- Establecer compromisos y tareas que se revisarán en el próximo encuentro.
- Delimitar presupuestos, ideas nuevas y demás que ameriten una exposición al personal directivo de la organización.

Nombre del programa: Revisión talento IVS

Ahora bien, ¿cómo medir el impacto individual y contar con un mapeo específico de cada área? Resulta importante que cada supervisor o líder de IVS realice anualmente revisión de su talento humano bajo las siguientes cinco premisas:

- Menciones en “IVS reconoce tu trabajo”.
- Cumplimiento de “Objetivos IVS”.

- Seguimiento al programa: “Desarrollate en IVS”.
- 2 competencias detectadas para fortalecer.
- 2 áreas de oportunidad detectadas a desarrollar.

Dicha revisión debe hacerse en compañía de los diferentes líderes de la organización. Es clave contar el *feedback* de las diferentes áreas y establecer tres calificaciones finales que influyan en su plan de compensación, así:

- Sobresaliente: excede de manera constate sus resultados, cumple a cabalidad con sus funciones e incluso brinda nuevas y diferentes opciones de hacer su trabajo. Trabajo en equipo y comunicación asertiva.
- Exitoso: cumple con los objetivos propuestos, trabaja en equipo y es un recurso importante para la organización.
- Requiere mejorar: no cumple con sus objetivos, presenta dificultades para trabajar en equipo y no fomenta la comunicación.

Al respecto, los líderes deben establecer el compromiso de tener seguimientos a cada uno de los programas y conocer a su equipo de trabajo. Estos serán factores clave a la hora de definir su desempeño y su calificación a final de año.

Encargado: líderes de la organización IVS.

Frecuencia: anual.

Nombre del programa: Plan de compensación

Así como la medición de cada individuo es relevante, consideramos que dicha medición deber ir atada a un plan de compensación específico en IVS, el cual deberá ser socializado por todas las áreas para incentivar el compromiso en el desarrollo de los objetivos propuestos y será un motor de impulso para excederlos.

Para cada rol, sugerimos que IVS implemente lo siguiente:

- Porcentaje de incremento acorde con la calificación de cada empleado: según los resultados anuales organizacionales, IVS podrá definir unos rangos de porcentaje de incremento definidos, según la calificación otorgada a cada colaborador. Así, por ejemplo, se define para un 5% de incremento máximo que la compañía pueda tener rangos establecidos de la siguiente manera:
 - Cumplimiento de X metas.
 - Logro de X Objetivos.

Dichos incrementos son tomados como referentes y serían aparte a los establecidos por ley, por ende, se convertiría en un plan de beneficios extra para cada colaborador: contratar de manera anual una empresa externa que genere rangos de comparación de cada rol similar en empresas similares, que permitan establecer la posición de IVS en contraste con las otras organizaciones y tener un programa de compensación justo con sus colaboradores.

Encargado: líderes de la organización IVS.

Frecuencia: anual.

Por último, y no menos importante; consideramos que IVS debe promover el desarrollo de los llamados *focus group*, con el fin de que las diferentes áreas interactúen y se promuevan espacios de valor en el que la comunicación fluya para todas las áreas. Para dichos espacios sugerimos:

- Realizar encuentros de manera bimensual.

- Tener un mínimo de participantes por cada área de la organización: tres por área.
- Llevar un tema de valor:
 - Buenas prácticas para implementar en otras áreas.
 - Problemática para resolver.
 - Temas de interés para compartir.

CONCLUSIONES

- En IVS se trata de llevar un estilo de liderazgo 9.9, donde los equipos trabajan en la búsqueda de máximos objetivos, pero en lo cual la base de todo son las relaciones y la calidez humana.
- El clima organizacional que se vive en IVS, acorde con la recopilación de información y la interpretación de las respuestas, se define de tipo participativo y específicamente como Sistema III – Consultivo, en el cual las decisiones estratégicas se toman en la parte de alta de la estructura consultando con otros niveles y se permite que en los niveles inferiores se tomen decisiones para aplicar las decisiones estratégicas; así como el reconocimiento del buen trabajo por encima de los errores.
- Consideramos que la generación de un programa de desarrollo de talento humano podría generar un camino de confianza y trabajo en equipo que facilite y construya la toma de decisiones y promueva la productividad y sentido de pertenencia en IVS.
- Entre las variables que más resaltan e influyen en el clima organizacional de IVS se encuentran las siguientes:
 - El tipo y acompañamiento de sus líderes.
 - El trabajo en equipo y el sentirse incluido en todo lo corporativo y en la toma de decisiones.
 - La libertad para expresar lo que sienten los colaboradores ante toda la empresa.
 - El reconocimiento al buen trabajo y el sentirse valorado.
 - La comunicación en todos los niveles.
 - El conocimiento de los procesos, roles y funciones de cada área.
 - El relacionamiento con los compañeros de trabajo.
 - El conocimiento de los objetivos o las metas empresariales.

- Entre los aspectos positivos que se perciben en el clima organizacional de IVS se encuentran los siguientes:
 - El personal en general se siente apoyado y acompañado por sus líderes, a quienes consideran personas competentes y conocedoras de los roles, y de igual forma los ven como apoyos ante sus situaciones.
 - Las personas se sienten incluidas y valoradas en el día a día de la empresa.
 - Los colaboradores sienten que la empresa y sus compañeros se preocupan por ellos.
 - Las personas en IVS conocen los objetivos y metas corporativas, y las estrategias o tácticas para lograr cumplir. De igual forma, consideran que la estructura organizacional se conoce y es acorde con el funcionamiento de la empresa.
- Entre los aspectos negativos que se perciben en el clima organizacional de IVS se destacan:
 - IVS debe fortalecer el reconocimiento al trabajo bien realizado.
 - IVS debe garantizar la estandarización o documentación de procesos, roles y funciones de los colaboradores para reducir la percepción de desorden que se puede percibir.
 - IVS debe generar estrategias para que los colaboradores se sientan más tranquilos a la hora de desempeñar sus labores teniendo siempre claros sus objetivos y roles en la empresa.
 - IVS debe mejorar y generar los canales de comunicación necesarios para todos los niveles de la organización, con el fin de establecer confianza y cohesión de equipo.
 - IVS debe implementar estrategias para construir, en compañía de los colaboradores, los diferentes planes para lograr los objetivos de empresa y de áreas, de la mano de un desarrollo personal adecuado.

Para ello, consideramos clave aplicar de manera inmediata las actividades clave descritas anteriormente:

1. IVS Reconoce tu trabajo.
2. Plan Objetivos IVS.
3. Desarróllate en IVS.
4. Revisión Talento IVS.
5. Plan Compensación IVS.

REFERENCIAS

- Aburto Pineda, H. I., & Bonales Valencia, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19(51), 41-49.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1-26.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901-910.
- Brunet, L. (2007). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Trillas.
- Cárdenas Niño, L., Arciniegas Rodríguez, Y. C., & Barrera Cárdenas, M. (2009). Modelo de intervención en clima organizacional. *International Journal of Psychological Research*, 2(2), 121-127.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill Companies.
- Clerc, J., Saldivia, A. & Serrano, M. (2006). Liderazgo y su influencia sobre el clima laboral. Programa de Diplomado en Salud Pública y Salud Familiar.
- Contreras, B., & Matheson, P. (1984). Una herramienta para medir clima organizacional cuestionario de Litwin y Stringer. *Revista de Trabajo Social*, (42), 27-37.
- Costa P.T., Jr, & McCrae, R.R. (1998). *Trait theories of personality*. Plenum press.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1991). *El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional*. Editorial Trillas.
- Dunbar, R. I. M. (1992). Neocortex size as a constraint on group size in primates. *Journal of Human Evolution*, 42, 469-493.
- Ellegren, U. (2015). Fortalecimiento del clima organizacional en establecimientos de salud. *Avances en Psicología*, 23(1), 87–102. <https://doi.org/10.33539/avpsicol.2015.v23n1.174>

- Hernández, T. J., Duana Avila, D., & Polo Jiménez, S. D. (2021). Clima organizacional y liderazgo en un instituto de salud pública mexicano. *Revista Cubana de Salud Pública*, 47(2).
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662021000200010
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas: Cuantitativa, cualitativa y mixta. Mc Graw Hill Educación. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1292>
- Imágenes de Vida y Salud (IVS). (2022). *Manual de Calidad IVS*. IVS.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2014). Medir la disposición estratégica de los activos intangibles. *Harvard Business Review*.
- Litwin, G., y Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University.
- Maisch Molina, E. (2004). Pautas metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional. *Gestión en el Tercer Milenio*, 7(13), 87-91.
<https://doi.org/10.15381/gtm.v7i13.9859>
- Mejía Chavarría, A. I. (2019). Revisión de la literatura de clima organizacional, estado del arte. *Tecnociencia*, 12(3), 170-181.
<https://doi.org/10.54167/tch.v12i3.191>
- Méndez A. (2006). *Clima organizacional en Colombia*. Editorial Universidad del Rosario.
- Merchán, L. F. (Ed.). (2012). La empresa y el clima organizacional. *Revista Inquietud Empresarial*, 20.
- Munch, L. (2010). Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. Pearson Educación.
- Neuman, W. (1994). Social research methods: Quantitative and qualitative approaches. Needham Heights, MA. Allyn and Bacon.

- Noboa (2007). *Especificidades del clima organizacional en las instituciones de Salud*. Macao.
- Northouse, P.G. (2004). *Leadership: Theory and practice*. Sage.
- Osorno, (2006). Tendencia en salud publica: Salud familiar y comunitaria y promoción. Programa de Diplomado en Salud Pública y Salud Familiar.
- Ramos Moreno, C. (2012). *El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje*. UNAD.
- Rivadeneira (2014) *Estudio de la autoestima en el desempeño de los docentes derivada del clima organizacional en la unidad educativa Isla de Bejuca* (Tesis de maestría). Universidad Técnica de Babahoyo.
- Sandoval-Caraveo, M. C. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, (27), 78-82.
- Serrano Orellana, B. J., & Alexandra Portalanza, C. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117-125.
[https://doi.org/10.1016/s2215-910x\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/s2215-910x(14)70026-6)
- Sinek, S. (2015). *Los líderes comen al final*. Urano.
- Yukl, G. (2002), *Leadership in organizations*. Prentice Hall.