

**PLAN DE FORTALECIMIENTO PARA EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA
FUNDACIÓN ICOMSALUD IPS EN EL PERIODO 2022 - 2024 A PARTIR DEL
ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS PERIODOS 2021 Y 2022**

ESTUDIANTE:

LIZETH HERRERA POPO

DIRECTOR:

JOSE LUIS DUQUE CEBALLOS

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL

UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI

2022

TABLA DE CONTENIDO

Resumen	4
Summary.....	5
1. INTRODUCCIÓN	6
2. ANTECEDENTES.....	7
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
4. OBJETIVO GENERAL Y ESPECIFICOS.....	21
5. JUSTIFICACIÓN.....	22
6. MARCO TEORICO.....	23
6.1 Definiciones sobre Clima Organizacional	23
6.2 Modelos para el análisis del Clima Organizacional con sus respectivas variables y dimensiones	30
6.2.1 Modelo del Clima Organizacional según Litwin y Stringer	30
6.2.2 Modelo del Clima Organizacional según Sudarsky	32
6.2.3 Modelo del Clima Organizacional según Álvarez- “Hacia un Clima Organizacional plenamente gratificante”	34
6.2.4 Modelo del Clima Organizacional según Méndez- Instrumento para medir Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC).....	37
6.2.5 Modelo del Clima Organizacional según García y Zapata	39
6.3 Bienestar y Motivación.....	42
7. MARCO CONTEXTUAL	43
8. DISEÑO METODOLÓGICO.....	47
9. RESULTADOS.....	49
9.1 Resultado Objetivo 1: Descripción del clima organizacional periodos 2021 y 2022 en la Fundación ICOMSALUD IPS	49
9.2 Resultado Objetivo 2	58
9.3 Objetivo 3	69
10. CONCLUSIONES.....	89
BIBLIOGRAFÍA.....	91

Lista de Tablas

Tabla 1. Definiciones sobre Clima Organizacional.....	23
Tabla 2. Dimensiones de acuerdo con el modelo de Litwin y Stringer.....	31
Tabla 3. Dimensiones del modelo de Clima Organizacional según Sudarsky.....	33
Tabla 4. Dimensiones del Modelo de Clima Organizacional según Álvarez.....	35
Tabla 5. Año 2021	49
Tabla 6. Año 2022	58
Tabla 7. Comparativo entre Promedio por cada dimensión del año 2021 y año 2022.....	65

Lista de Gráficos

Gráfico 1. Calificaciones mas altas de las dimensiones	56
Gráfico 2. Calificaciones mas bajas de las dimensiones	57
Gráfico 3. Calificaciones mas altas de las dimensiones	64
Gráfico 4. Calificaciones más bajas de las dimensiones	65

Lista de Figuras

Figura 1. Elementos fundamentales sobre el clima organizacional	27
Figura 2. Aspectos importantes de los factores organizacionales	28
Figura 3. Factores determinantes del Clima Organizacional.....	29
Figura 4. Dimensiones consideradas en el modelo de Clima Organizacional propuesto por Sudarsky	32
Figura 5. Enfoque de los convenios y alianzas.....	69

Resumen

El presente trabajo de grado aborda los aspectos más relevantes del clima organizacional de la Fundación ICOMSALUD IPS tomando como base los dos estudios de diagnóstico realizados en los años 2021 y 2022. Lo anterior se lleva a cabo con el objetivo de identificar las dimensiones mejor y peor evaluadas por parte de los trabajadores de la institución y diseñar estrategias que permitan mantener una percepción favorable sobre las dimensiones que afectan la productividad y satisfacción de los trabajadores. Este documento se fundamenta en la investigación de tipo descriptiva con un enfoque Cualitativo y uso de datos cuantitativos, el cual parte del análisis de dimensiones de clima organizacional, donde se logra la descripción de las percepciones en dos periodos diferentes que se ven mediados por el diseño y ejecución de diferentes estrategias desde los componentes más importantes identificados para la institución, estos componentes son, la formación, bienestar, compensación y evaluación.

Palabras claves: clima organizacional, satisfacción de los trabajadores, productividad, plan de fortalecimiento

Summary

This degree project addresses the most relevant aspects of the organizational climate of the Foundation ICOMSALUD IPS, based on the two diagnostic studies carried out in 2021 and 2022. The above is carried out with the aim of identifying the best and worst dimensions evaluated by the workers of the institution and design strategies that allow maintaining a favorable perception of the dimensions that affect the productivity and satisfaction of the workers. This document is based on descriptive research with a qualitative approach and the use of quantitative data, which starts from the analysis of organizational climate dimensions, where the description of perceptions is achieved in two different periods that are mediated by the design and execution of different strategies from the most important components identified for the institution, these components are training, well-being, compensation, and evaluation.

Key words: Organizational climate, workers satisfaction, productivity, enforcement plan

1. INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es el conjunto de percepciones que tienen los colaboradores del lugar de trabajo, en el momento de desarrollar sus funciones cotidianas en la empresa.

Según García (2009), el clima organizacional es “la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo)”, estos inciden en las relaciones interpersonales, en los comportamientos de los colaboradores, de manera negativa como positiva, es decir, “modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización” (Iglesias Armenteros & Torres Esperón, 2018).

Asimismo, Aldana (2009), concluye que “el clima organizacional es una variable multifactorial que se constituye de las características de una organización” (Elgegren, 2015).

Por lo anterior, resulta necesario analizar el clima organizacional en las empresas, ya esto permite conocer las percepciones del entorno laboral, evaluar su filosofía empresarial y el aporte a la compañía, comprender si los colaboradores tienen claro los diversos procesos que se ejecutan, su nivel de compromiso y sentido de pertenencia, entender su ambiente laboral, su comunicación y sus relaciones interpersonales, pero sobre todo conocer si el clima organizacional está incidiendo positiva o negativamente en el desempeño y productividad de los trabajadores.

En el caso de la empresa “Fundación Icomsalud IPS”, resulta importante investigar el clima organizacional, conocer las percepciones que evidencian los colaboradores sobre su entorno laboral, su filosofía empresarial para direccionar a los trabajadores y los directivos en el mejoramiento continuo, se fortalezca la identidad organizacional, el ambiente laboral, se mejore en la comunicación y vocabulario.

Por lo tanto, se planteó esta investigación con el fin de fortalecer el clima organizacional de la empresa “Fundación Icomsalud IPS”, ubicada en la ciudad de Cali, teniendo en cuenta el modelo propuesto por Álvaro Zapata y Mónica García, con sus 27 dimensiones, aplicando instrumentos como la encuesta a los colaboradores de la empresa.

Esta investigación se compone de seis capítulos divididos: en problema de investigación, marco teórico, marco contextual, diseño metodológico, resultados y conclusiones.

2. ANTECEDENTES

En el último tiempo las diferentes investigaciones sobre clima organizacional han trascendido por diversos autores quienes se han encargado de exponer que las organizaciones con el fin de ser más competitivas han implementado estrategias teniendo en cuenta la importancia del clima organizacional. Así mismo, han llevado a cabo evaluaciones de la propia estructura organizacional y de las conductas de los empleados, con el fin de obtener un diagnóstico de las necesidades que requieren atención y así tomar decisiones que permitan un adecuado desarrollo organizacional.

Por lo tanto, se ha desarrollado una tabla donde se refleja las diferentes investigaciones que han llevado a cabo algunos autores con el fin de obtener una idea que permita abordar los diferentes enfoques que tiene el clima organizacional en las organizaciones.

Tabla 1. Recopilación de Investigaciones sobre Clima Organizacional de los últimos cinco años.

Autor	Titulo	Resumen	Resultados
<p>Adams, Mustafa, Bareham, Carryer, Tenbensel y Poghosyan (2022)</p>	<p>The Organizational Climate for Nurse Practitioners Working in Primary Health Care in New Zealand: A National Survey</p>	<p>En este artículo los autores exponen lo poco que se sabe sobre las condiciones de trabajo de las enfermeras practicantes en la atención primaria de salud en Nueva Zelanda, por lo cual, el propósito de este estudio fue evaluar el clima organizacional en entornos de atención primaria de salud que emplean en las enfermeras practicantes en Nueva Zelanda desde la perspectiva de ellas y de los gerentes. Los datos se recopilaron mediante un cuestionario de clima organizacional.</p>	<p>De acuerdo con los resultados, se logró evidenciar que las enfermeras practicantes de Nueva Zelanda calificaron favorablemente todos los aspectos de su clima organizacional. Sin embargo, hubo diferencias en la percepción entre los gerentes y las enfermeras practicantes, lo que indica la necesidad de mejorar el conocimiento y la comunicación interna para optimizar el compromiso y la práctica clínica de las enfermeras. Por último, se resaltó lo importante de proporcionar un entorno de práctica de apoyo para los</p>

			enfermeras para brindar atención de alta calidad, promover la satisfacción laboral, reducir el agotamiento y mejorar las tasas de retención.
Pomirleanu, Gustafson y Townsend (2022)	Organizational climate in B2B: A systematic literature review and future research directions	De acuerdo a lo planteado por los autores, el objetivo de este estudio fue revisar la literatura en cuanto a la interacción del clima organizacional y business-to-business, con el propósito de establecer el papel del clima organizacional en las relaciones B2B y describir las circunstancias teóricas y empíricas clave que surgen en los mercados B2B.	Los resultados obtenidos por los autores apuntan hacia seis dimensiones del clima organizacional, que tienen factores relacionadas con los recursos humanos, el servicio, las relaciones interpersonales, la coordinación, el medio ambiente y la exploración. Se logró identificar que en los negocios B2B se reafirma la importancia del clima organizacional a través de una perspectiva interaccional.
Huang, Hu, Chang, Zhu, Li y Bao (2022)	Investigation and analysis of university library organizational climate in China	En este artículo se investigó y analizó el clima organizacional de las bibliotecas universitarias chinas para suministrar referencias para la toma de decisiones en cuanto a la gestión bibliotecaria. Se diseñó y aplicó la encuesta para medir el clima organizacional entre 1054 bibliotecarios de China y 438 bibliotecarios de 11 bibliotecas universitarias en la provincia Jiangsu.	Se evidencio que la satisfacción laboral de los bibliotecarios universitarios en China es baja debido a que se presentaron debilidades que se concentran principalmente en dos aspectos catalogados por los autores como clima para la justicia gerencial y clima para el apoyo al personal. Así mismo, la Armonía Interpersonal y el Sentido de Responsabilidad de los empleados son los dos aspectos que mejor

			funcionan de acuerdo a la percepción obtenida.
Olivera, Leyva y Napán (2021)	Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores	El objetivo del estudio tuvo como objetivo determinar la relación entre las variables como: estructura organizacional, los componentes emocionales de las personas, adaptación al cambio, a la circunstancia del trabajo y la comunicación organizacional. en la empresa Cotton Life. Este estudio tuvo un enfoque cuantitativo, y un diseño correlacional causal, no experimental; se obtuvo una muestra de 80 empleados.	Se logró evidenciar que en la hipótesis general existe una relación significativa del clima organizacional respecto al desempeño laboral de la empresa Cotton Life, Lima. Adicionalmente, los cambios en el contexto laboral, promueven la innovación, el posicionamiento de la organización en el mercado y la rentabilidad de la organización, donde los empleados deben ser los creadores o impulsores de estos cambios. Por lo tanto, existe influencia positiva en el desempeño laboral, a raíz de la adaptación a los cambios.
Coentrão y Ramos de Oliveira (2021)	Clima organizacional de uma instituição de saúde: um estudo sobre a percepção social	El objetivo de esta investigación fue conocer el clima organizacional a través de la percepción social de empleados que estuvieron vinculados y empleados que están actualmente en una institución de salud. La metodología se llevó a cabo con un enfoque cuantitativo y explicativo, con 53 participantes, 48 ex empleados y 5 empleados actuales de	Los resultados mostraron que los factores más influyentes de un mal clima organizacional fueron el salario seguido del liderazgo y el más satisfactorio fue el relacionamiento y el espíritu de equipo. Cuando se les preguntó acerca de las razones personales para dejar la institución, los factores más mencionados fueron el salario, seguido del liderazgo.

		una institución de salud pública en el municipio de Niterói, Río de Janeiro.	
Obeng, Zhu, Azinga y Quansah (2021)	Organizational Climate and Job Performance: Investigating the Mediating Role of Harmonious Work Passion and the Moderating Role of Leader-Member Exchange and Coaching	Esta investigación abordó el efecto del clima organizacional en el desempeño laboral. Las respuestas válidas recibidas a través de un cuestionario estructurado fueron 431. Se empleó la regresión múltiple jerárquica para validar las hipótesis de la revisión de la literatura.	Los hallazgos obtenidos por los autores evidencian que la pasión por el trabajo en armonía es mediada parcialmente por el clima organizacional y la relación existen con el desempeño laboral. Por otro lado, el intercambio líder-empleado reflejo negativamente la relación entre el clima organizacional y la pasión por el trabajo armonioso. Finalmente, el coaching como práctica gerencial fortaleció positivamente la relación clima organizacional y desempeño laboral.
Hubert, Hadi, Mojzisch y Häusser (2021)	The effects of organizational climate on adherence to guidelines for COVID-19 prevention	En esta investigación se analizó el impacto del clima organizacional para la prevención de enfermedades infecciosas sobre el cumplimiento de los empleados a las pautas COVID-19 tanto en el trabajo como en su vida privada. Se utilizó una encuesta en línea longitudinal con una muestra final de 304 empleados del Reino Unido.	Se logró evidenciar que el clima organizacional para la prevención de enfermedades infecciosas durante el primer confinamiento en el Reino Unido en abril de 2020 se vinculó positivamente con el cumplimiento de las pautas de COVID-19 en el trabajo. Esta investigación demostró que el clima organizacional puede afectar la forma en que las personas se adhieren estrictamente a las pautas para prevenir el COVID-19 en su vida

			privada, destacando así el papel fundamental del clima organizacional en la pandemia.
Dinibutun, Kuzey y Dinc (2020)	The Effect of Organizational Climate on Faculty Burnout at State and Private Universities: A Comparative Analysis	El propósito de este estudio fue examinar el efecto del clima organizacional en el desgaste profesional de los profesores de universidades públicas y privadas. Se utilizó el método de encuesta, se recogieron 984 respuestas de profesores. Los autores construyeron un modelo de ecuación estructural basado en covarianza para probar la confiabilidad y validez tanto de la medición como del modelo estructural.	Los resultados evidencian que las dimensiones del clima organizacional influyen en la reducción del agotamiento emocional de los docentes. Las dimensiones del clima organizacional, como el equilibrio dentro de la carga de trabajo, la claridad de la tarea, la cohesión y las dimensiones éticas, pueden producir un efecto negativo en la dimensión de despersonalización del agotamiento del profesorado.
Andersson, Moen y Brett (2020)	The organizational climate for psychological safety: Associations with SMEs' innovation capabilities and innovation performance	Este artículo aborda la seguridad psicológica como un fenómeno a nivel organizacional y propone que un clima organizacional para la seguridad psicológica está positivamente relacionado con el desempeño innovador y las capacidades de innovación de las PYME. Esta investigación se llevó a cabo con datos de pymes noruegas.	Los resultados demuestran que la seguridad psicológica se asocia positivamente con el desempeño innovador de las PYMES y se relaciona positivamente con las capacidades de innovación de productos, procesos, servicios y modelos de negocios. Además, un clima organizacional para la seguridad psicológica es importante para mejorar la capacidad innovadora radical de una empresa.

<p>Al-Kurdia, El-Haddadehb y Eldabib (2020)</p>	<p>The role of organisational climate in managing knowledge sharing among academics in higher education</p>	<p>Este estudio evaluó el papel del clima organizacional operacionalizado por el liderazgo organizacional y la confianza en el intercambio de conocimientos de los académicos en las IES. Se utilizó el método de mínimos cuadrados parciales donde se aplicó el modelo de ecuaciones estructurales basado en la varianza en este estudio.</p>	<p>Los resultados obtenidos por los autores derivado de 257 encuestados respondidas por los académicos indican que el clima organizacional tiene una influencia excepcionalmente fuerte en las prácticas de intercambio de conocimiento en este sector. Además, lograron evidenciar que el liderazgo organizacional y la confianza tuvieron una relación positiva con el comportamiento intercambio de conocimiento.</p>
<p>Mutonyi, Slåtten y Lien (2020)</p>	<p>Organizational climate and creative performance in the public sector</p>	<p>El objetivo del estudio fue examinar el papel del clima organizacional en el desempeño creativo de los empleados utilizando el sector público como contexto práctico. El desempeño creativo de los empleados se divide en dos entidades y se estudia como dos variables de efecto separadas: la creatividad individual y el comportamiento innovador individual.</p>	<p>Los hallazgos indicaron que el clima organizacional tiene un papel importante en el desempeño creativo de los empleados. El clima organizacional mostró un vínculo positivo y significativo con las dos variables de desempeño creativo incluidas en este estudio. Además, el estudio reveló que la creatividad individual media la relación entre el clima organizacional y el comportamiento innovador individual.</p>
<p>Li, Huang y Chen (2020)</p>	<p>Organizational climate, job satisfaction, and turnover in voluntary child welfare workers</p>	<p>Se investigó los efectos indirectos que tiene el clima organizacional en la rotación a través de la satisfacción laboral de los trabajadores</p>	<p>Se logró encontrar evidencia sobre el papel mediador de la satisfacción laboral en la relación entre el clima organizacional y las intenciones de rotación</p>

		<p>voluntarios de bienestar infantil. La muestra consistió en 849 trabajadores clínicos y de atención directa en 13 agencias voluntarias bajo contrato con el sistema público de bienestar infantil en un estado del noreste de los Estados Unidos. Se utilizó el modelo de ecuaciones estructurales para examinar la relación entre el clima organizacional, satisfacción laboral e intenciones de rotación.</p>	<p>(es decir, tanto la intención de quedarse como la intención de irse) en los trabajadores voluntarios de bienestar infantil. Lo anterior debido a que, el resultado arrojó que un mejor clima organizacional está relacionado con una mayor satisfacción laboral y que un alto nivel de satisfacción laboral se relacionó con un nivel más bajo de intenciones de rotación en el análisis de los autores.</p>
<p>Chagray, Ramos, Neri, Maguiña e Hidalgo (2020)</p>	<p>Clima organizacional y desempeño laboral, caso: empresa Lechera Peruana</p>	<p>Esta investigación se llevó a cabo en una empresa lechera, dedicada a la comercialización de leche fresca de Perú con el objetivo de identificar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados a través de un análisis correlacional. Se aplicó un cuestionario a 40 empleados de diferentes dependencias de la empresa.</p>	<p>Se logra identificar que variables como: liderazgo, relaciones interpersonales y la motivación son calificadas con alta puntuación por parte de los empleados, por lo cual se evidencia que la empresa objeto de estudio cuenta con un clima organizacional apropiado que contribuye positivamente en el desempeño de sus empleados. Adicionalmente, exponen lo necesario de implementar un plan de mejora continua del clima organizacional, incluyendo actividades y capacitaciones que permitan a los empleados mejoren su</p>

			desempeño laboral y logren contribuir en resultados positivos para la empresa.
Iglesias, Torres y Mora (2020)	Estudios de clima organizacional: revisión integrativa	Este estudio analizo la producción científica llevada a cabo en temas relacionados con clima organizacional disponible en la literatura. Se realizó la revisión integrativa de las bases de datos en las cuales se obtuvo 26 artículos para la investigación entre los años 2013 al 2018, enfocándose en como el clima organizacional ha evolucionado en diferentes países.	Los autores logran identificar que los estudios sobre clima organizacional exponen la importancia y efecto positivo dentro de las organizaciones. Así mismo, lograr administrar y brindarle la importancia necesaria a la gestión del clima organizacional influye y tiene relación con la satisfacción que tienen los clientes.
Chávez y Chauca (2020)	Liderazgo y clima organizacional en docentes del área de la salud	En la siguiente investigación los autores se enfocaron en encontrar la relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional que se destacan en una institución educativa del área de la salud. Se obtuvo una población de 50 docentes correspondientes al área de la salud a los cuales se les realizó un diseño descriptivo correlacional; los autores implementaron un análisis cuantitativo, mediante el programa estadístico SPSS; los	Se logró determinar que el liderazgo y el clima organizacional si tiene influencia sobre los 50 docentes que integran el área de la salud, por lo cual las variables más importantes identificadas por los autores fueron que: los estilos de liderazgo no influyen sobre el clima organizacional; la condición laboral no influye sobre el clima organizacional. Por otro lado, los autores identificaron que el estado civil influye sobre los estilos de liderazgo y el clima organizacional.

		<p>datos se obtuvieron por medio de la encuesta. Se clasificaron los estilos de liderazgo y el clima organizacional teniendo en cuenta el rango de edades, el sexo, el estado civil y la condición laboral de los docentes, determinando la relación entre ambas variables.</p>	
<p>Brito-Carrillo, Pitre-Redondo y Cardona-Arbeláez (2020)</p>	<p>Clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal en una empresa de servicio</p>	<p>Esta investigación se enfocó en el clima organizacional tomando como base las siguientes variables: liderazgo, toma de decisiones, motivación y control, con el fin de identificar como las variables anteriormente mencionadas contribuyen en el desempeño de los trabajadores de una empresa Colombiana conformada por 90 empleados. en la empresa estudiada.</p>	<p>Se logra identificar que la integración de las variables control, seguimiento y liderazgo, son fundamentales para originar un clima organizacional apropiado. Por lo tanto, esto incide en el rendimiento y el logro de los objetivos de las empresas.</p>
<p>Rivera, Rincón y Flórez (2018)</p>	<p>Percepción del Clima organizacional: Un análisis desde los Macroprocesos de una ESE</p>	<p>Los autores abordaron su estudio en los Hospitales en Colombia (E.S.E), en la cual resaltan como necesario estudiar el estado motivacional de los empleados que hacen parte de estas organizaciones, ya que el estado emocional de estos</p>	<p>Los resultados obtenidos de este estudio indicaron que el clima organizacional en el ambiente laboral de la E.S.E. es positivo. Las dimensiones con mejor clasificación fueron: Apoyo (se logró evidenciar que los empleados tienen en cuenta el apoyo y la</p>

		produce el clima organizacional.	tolerancia que existe en la E.S.E). Sin embargo, las dimensiones: Presión y Reconocimiento, no obtuvieron calificaciones regulares.
Pedraza (2018)	El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano	Este estudio analizo la relación entre las variables de clima organizacional y satisfacción laboral desde de punto de vista de los empleados en empresas públicas y privadas. Se utilizó como método para recolectar la información el cuestionario, el cual se aplicó al personal de las empresas que voluntariamente participaron. Se estableció como muestra de 133 encuestados.	Se identificaron ocho variables (estructura organizacional, responsabilidad, compensación, riesgo, ambiente, apoyo, estándares e identidad) que describen el clima organizacional, confirmando la estructura expuesta por Litwin y Stringer. Por otro lado, se logró evidenciar que tres dimensiones del clima organizacional (apoyo, identidad, y ambiente), revelan una relación positiva con la satisfacción laboral, siendo necesario que se diseñen e implementen prácticas que favorezcan el clima organizacional por las incidencias positivas que contribuye este a la satisfacción de los empleados.
Kalhor, Khosravizadeh, Moosavi, Heidari y Habibi (2018)	Role of Organizational Climate in Job Involvement: A Way to Develop the Organizational Commitment of Nursing Staff	En este estudio se examinó el efecto del clima organizacional en la participación laboral entre las enfermeras que trabajan en los hospitales de entrenamiento de la provincia de Qazvin, Irán. En total, fueron	Los resultados del análisis mostraron el efecto positivo del clima organizacional en la participación laboral de las enfermeras. Además, el clima organizacional influyó en el compromiso organizacional a través de la mediación de la

		seleccionadas 340 enfermeras.	participación en el trabajo.
Berberoglu (2018)	Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals	El objetivo de esta investigación fue evaluar las percepciones de los empleados de atención médica sobre el clima organizacional y probar el impacto hipotético del clima organizacional sobre el compromiso organizacional y el desempeño organizacional percibido: El estudio adoptó un enfoque cuantitativo, mediante la recopilación de datos de los trabajadores de la salud de hospitales públicos en el norte de Chipre.	Los resultados revelaron que el clima organizacional está altamente correlacionado con el compromiso organizacional y el desempeño organizacional percibido. Si los empleados de los hospitales públicos del norte de Chipre perciben el clima organizacional de manera positiva, tendrán mayores niveles de compromiso organizacional. Los hallazgos sugirieron que el clima organizacional es un factor importante en los entornos de atención médica en términos de compromiso de los empleados y cómo los empleados perciben el desempeño organizacional, lo que conduciría a resultados significativos sobre la prestación del servicio en las organizaciones de atención médica.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a las investigaciones mencionadas anteriormente en la tabla resumen, se logra evidenciar que el clima organizacional está relacionado por factores tanto internos como externos que logran percibir los empleados y como estos influyen en la parte física, mental y emocional de las personas dentro de la organización, generando que su comportamiento y motivación afecten su rendimiento y compromiso, que a su vez se ve reflejado en la consecución de los objetivos trazados por las organizaciones.

De acuerdo con Berberoglu (2018) si los empleados perciben el clima organizacional de forma óptima y positiva, estos tendrán mayores niveles de compromiso con su organización, debido a que el clima organizacional se ha transformado en un factor importante en los entornos de las organizaciones de diferentes sectores económicos, logrando generar resultados significativos que permitirán un mayor crecimiento y un mejor desempeño de los empleados.

Teniendo en cuenta que la percepción y el sentir de las personas dentro de las organizaciones está relacionado con el compromiso y desempeño laboral, autores como Adams, Mustafa, Bareham, Carryer, Tenbensen y Poghosyan (2022) exponen que es importante que las organizaciones logren proporcionar un entorno apropiado, garantizando que los empleados se sientan cómodos y así promover una mayor satisfacción laboral, reducir el agotamiento y mejorar la retención del personal con el fin de brindar una atención de alta calidad a los clientes.

Así mismo, autores como Olivera, Leyva y Napán (2021) indican que, aunque existe una relación positiva del clima organizacional en el desempeño laboral de las personas, los cambios que se generan en el ámbito laboral, generan innovación, posicionamiento por parte de la empresa en el mercado y rentabilidad, siendo los empleados impulsores de estos cambios que generen entornos acordes y propicios para un buen desempeño y compromiso con la empresa.

Por otro lado, es importante recalcar que el clima organizacional es percibido como la mezcla de diferentes factores que influyen en la interpretación de los empleados frente a las funciones que estos llevan a cabo en la organización. Pedraza (2018) en su estudio propone ocho variables como: la estructura organizacional, responsabilidad, remuneración, riesgos, ambiente, apoyo, estándares e identidad, de los cuales las variables apoyo, identidad, y ambiente influyen significativamente en la conducta y comportamiento de los empleados.

Adicionalmente, autores como Brito-Carrillo, Pitre-Redondo y Cardona-Arbeláez (2020) hacen referencia a que las variables como: control, seguimiento y liderazgo, son esenciales para propiciar un clima organizacional positivo y acorde a la organización, puesto que influyen de forma positiva en la conducta y comportamiento de los empleados.

Por otro lado, Chagray, Ramos, Neri, Maguiña e Hidalgo (2020) proponen que las variables como: el liderazgo, las relaciones interpersonales y la motivación influyen positivamente en los empleados, lo cual genera un clima organizacional apropiado para garantizar un desempeño que vaya en pro del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

No obstante, fomentar un clima organizacional influyente para un desempeño más productivo de los empleados es un proceso que requiere de planes de mejora, capacitaciones y actividades. Como lo mencionan Iglesias, Torres y Mora (2020) el clima organizacional debe ser administrado y afrontado con la importancia necesaria para transformar a la organización en un espacio donde los empleados sientan que pueden desarrollarse individual y profesionalmente, generando altos rendimientos colectivos y mayor compromiso por parte de los empleados.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Fundación ICOMSALUD IPS es una institución con más de 13 años en el sector de la salud, la cual se dedica a la prestación de servicios de atención domiciliaria en el Valle del Cauca. Actualmente cuenta con una estructura organizacional encabezada por una Dirección asistencial que se encarga de lo relacionado con la prestación del servicio y una Dirección administrativa a cargo del funcionamiento operativo y financiero.

Ambas direcciones tienen un enfoque que busca el sostenimiento y competitividad de la fundación, sin embargo, esto solo es posible con la correcta articulación de todos los trabajadores y la correcta armonización con los objetivos estratégicos y operativos. Desde este punto de vista en los últimos años se han identificado incrementos en los índices de ausentismo y rotación de los trabajadores, haciendo pensar a las directivas que hay una situación relacionada con la motivación de los trabajadores o el funcionamiento de los sistemas de trabajo. Por tal motivo en el año 2021 se decide realizar la medición del clima organizacional a fin de realizar un diagnóstico enfocado en la percepción de los trabajadores que permita establecer rutas de acción para el mejoramiento en los indicadores ya descritos y en los relacionados con la prestación del servicio.

Como resultado del anterior estudio, se obtuvo la información que le permitió a las directivas de la empresa identificar que los colaboradores tienen necesidades y expectativas puntuales sobre aspectos como la comunicación, la evaluación, identidad, compromiso, liderazgo, entre otros que deben ser escuchados. Así, con la medición del clima también se obtuvo las posibles causas y soluciones que los trabajadores vislumbran para mejorar las problemáticas.

Con la información recolectada se estableció un plan de acción desde la formación, la compensación, el bienestar y la evaluación de desempeño que al ejecutarse ayudaría a mejorar la percepción que los trabajadores tienen sobre la institución y las dimensiones evaluadas. Dicha ejecución se llevó a cabo durante el año 2022 de forma tal que se pudiese aplicar una segunda medición de clima organizacional para verificar el impacto que el plan tuvo. De acuerdo con esto, el presente trabajo muestra los avances logrados y el proceso que desde la Dirección asistencial y la Dirección administrativa se emprendieron para tener un mejor ambiente de trabajo con bienestar para todos.

Pregunta de Investigación

¿Cuál sería el plan de fortalecimiento para el clima organizacional de la Fundación ICOMSALUD IPS en el periodo 2022 - 2024 a partir del análisis comparativo de los periodos 2021 y 2022?

Sistematización

- ¿Cuál es la percepción de los trabajadores en el estudio de medición del año 2021?
- ¿Cuál es la percepción de los trabajadores en el estudio de medición del año 2022?
- ¿Cuál es el análisis comparativo de los periodos 2021 y 2022 a fin de identificar las dimensiones de mayor necesidad de fortalecimiento
- ¿Cuáles serían las estrategias y acciones que permitan fortalecer las dimensiones del clima organizacional de la Fundación ICOMSALUD IPS en el periodo 2022 - 2024?

4. OBJETIVO GENERAL Y ESPECIFICOS

Objetivo general

Proponer un plan de fortalecimiento para el clima organizacional de la Fundación ICOMSALUD IPS en el periodo 2022 - 2024 a partir del análisis comparativo de los periodos 2021 y 2022

Objetivos específicos

- Identificar la percepción de los trabajadores en el estudio de medición del año 2021
- Determinar la percepción de los trabajadores en el estudio de medición del año 2022
- Establecer un análisis comparativo de los periodos 2021 y 2022 a fin de identificar las dimensiones de mayor necesidad de fortalecimiento
- Proponer estrategias y acciones que permitan fortalecer las dimensiones del clima organizacional de la Fundación ICOMSALUD IPS en el periodo 2022 – 2024

5. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de grado aborda los aspectos más relevantes del clima organizacional de la Fundación ICOMSALUD IPS tomando como base los dos estudios de diagnóstico realizados en los años 2021 y 2022. Lo anterior se lleva a cabo con el objetivo de identificar las dimensiones mejor y peor evaluadas por parte de los trabajadores de la institución y diseñar estrategias que permitan mantener una percepción favorable sobre las dimensiones que afectan la productividad y satisfacción de los trabajadores.

En términos profesionales este trabajo coloca en evidencia las competencias del Magister en Dirección Empresarial como un profesional capaz de realizar diagnósticos acertados a la vez que propone soluciones efectivas acorde a las necesidades de las organizaciones desde diferentes campos de acción como el mercadeo, productividad, calidad, finanzas y en este caso talento humano y comportamiento organizacional. Adicionalmente el magister se encuentra en la capacidad de generar análisis fundamentados en la realidad y naturaleza de las organizaciones donde se realizan las consultorías y/o asesorías. Así pues, este trabajo evidencia la pertinencia del programa en tanto permite el desarrollo y fortalecimiento competencias para el desempeño exitoso de su egresado.

En relación al componente académico e investigativo, el presente trabajo servirá de apoyo a estudiantes, profesores e investigadores que quieran profundizar en temas relacionados con el comportamiento organizacional a fin de identificar las variables que mas inciden en el desempeño de las personas. Asimismo, este trabajo presenta aportes importantes en el abordaje del clima organizacional y su análisis desde un enfoque de la gestión del talento humano, ya que se obtiene como principal resultado una serie de estrategias enfocadas a la calidad de vida, bienestar, formación y compensación de los trabajadores.

Hasta el momento la Fundación ICOMSALUD ha colocado en marcha varias de las estrategias propuestas en este documento, tales como procesos de formación orientados a la salud mental y creación de un portafolio de beneficios para el disfrute de todos los trabajadores administrativos. Lo anterior ha permitido evidenciar la pertinencia del estudio y los beneficios de su aplicación para la institución.

6. MARCO TEORICO

6.1 Definiciones sobre Clima Organizacional

En el desarrollo de la temática, se tiene presente las diversas definiciones que tienen algunos autores sobre el clima organizacional, o como algunos comúnmente lo llaman “clima laboral”. Teniendo en cuenta lo anterior, es importante establecer que el concepto clima organizacional aparece en los años 60, de acuerdo con Brunet (2007), citado en (Bernal González, Pedraza Melo, & Sánchez Limón, 2015), comenta que “en la psicología industrial/organizacional el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez por Gellerman en 1960”, definiéndolo como “el carácter de una compañía”, como se menciona en (Elgegren, 2015).

Sin embargo, hay quienes afirman que el concepto de “clima laboral”, nace la Teoría de Campo de Kurt Lewin, a finales de los años 30, donde concluye que:

Definir el rol que le permite a los individuos relacionarse con su ambiente, donde cada persona evalúa lo que ocurre en su entorno, por lo tanto, se forma un juicio valórico de lo que es su realidad y modelo de conducta (Brunet 1999. 24), citado en (Ganga Contreras, Piñones Santana, & Saavedra Moyano, 2015).

Asimismo, es indispensable conocer de donde nace la idea de este concepto de clima organizacional, por lo tanto, de acuerdo con (García Solarte, 2009), “el clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente”. Teniendo presente lo anterior, se puede decir que el clima organizacional nace en respuesta a propiciar un ambiente adecuado en el espacio de trabajo, ya que de acuerdo con las sensaciones e impresiones que generen las personas en el entorno laboral, asimismo influye en el grado de productividad de los colaboradores como de la empresa.

El clima organizacional en el tiempo ha evolucionado, en los años 60, aparece en la psicología industrial/organizacional; actualmente, se reconoce la importancia de aplicar el concepto en las organizacional, es decir que, en el tiempo, el concepto se ha ido modificando y complementando la definición general. En la Tabla 1, se evidencia las distintas definiciones de Clima Organizacional de algunos autores:

Tabla 1. Definiciones sobre Clima Organizacional

Autor	Año	Concepto
Gellerman- Influenciado por la Escuela Gestalt	1960	De acuerdo con la Escuela Gestalt, los colaboradores están influenciados por la percepción que tienen sobre el entorno laboral y su trabajo. Por otra parte, la Escuela Funcionalista comparte que el

y la Escuela Funcionalista		comportamiento de los colaboradores depende del ambiente laboral que lo rodea, las situaciones individuales que presencia, también influyen en la adaptación de las personas en el entorno (García Ramirez & Ibarra Velasquez, 2006).
Halpin y Crofts	1962	“Plantean el clima organizacional como la “opinión” que el empleado se forma de la organización” (García Solarte, 2009)
Forehand y Gilmer	1964	De acuerdo con (García Solarte, 2009), plantean que el clima es “el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman”.
Litwin y Stringer	1968	El clima organizacional “comprende los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización” (García Solarte, 2009).
Schein	1975	El clima organizacional “se interpretan como una serie de elementos que identifican el conjunto de prácticas y procedimientos que se ejecutan en una organización” (Dávila Morán, Agüero Corzo, Ruiz Nizama, & Guanilo Paredes, 2021)
Sudarsky	1977	El clima organizacional es un “concepto integrado”, ya que permite evidenciar a través de este y la motivación, como interactúan las políticas, los procesos y la toma de decisiones en el comportamiento en el interior de la empresa, en los equipos de trabajo y en las personas (García Solarte, 2009).
Likert y Gibson	1986	Comparten que “el clima organizacional es el término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones”, es decir es la percepción que tienen los colaboradores sobre el ambiente interno de una organización, esto influye en su comportamiento, esto puede referirse en sus características, atributos o cualidades directamente de la empresa. (García Solarte, 2009).
Chiavenato	1992	“El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización” (García Ramirez & Ibarra Velasquez, 2006). Mencionando que existen factores estructurales, como son las políticas, el reglamento interno, el tipo

		de organización, las metas organizaciones y existen los factores sociales, como lo son los valores, los comportamientos, las actitudes; todo esto influye en el desarrollo del entorno laboral.
Seisdedos	1996	El clima organizacional es el “conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos”, es decir, que lo más importante de este concepto es como el colaborador percibe el entorno donde está desarrollando sus funciones, por lo cual “es más una dimensión del individuo que de la organización” (García Solarte, 2009)
Rodriguez	1999	Manifiesta que el clima organizacional son el conjunto de “percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo” (García Solarte, 2009).
Goncalves	2000	Comparte que “los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros”. El clima que se genera influye en los comportamientos de los colaboradores y estos inciden en la empresa y en el clima. (García Solarte, 2009).
Anzola	2003	El clima son el conjunto de “percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra” (Iglesias Armenteros & Torres Esperón, 2018).
Méndez	2006	El clima organizacional es “el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno” (García Solarte, 2009).
Aldana	2009	Concluye que “el clima organizacional es una variable multifactorial que se constituye de las características de una organización” (Elgegren, 2015).
García	2009	Comparte que el clima organizacional es “la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y

		<p>el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo)”, estos inciden en las relaciones interpersonales, en los comportamientos de los colaboradores, de manera negativa como positiva, es decir, “modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización” (Iglesias Armenteros & Torres Esperón, 2018).</p>
--	--	--

Fuente: Elaboración propia

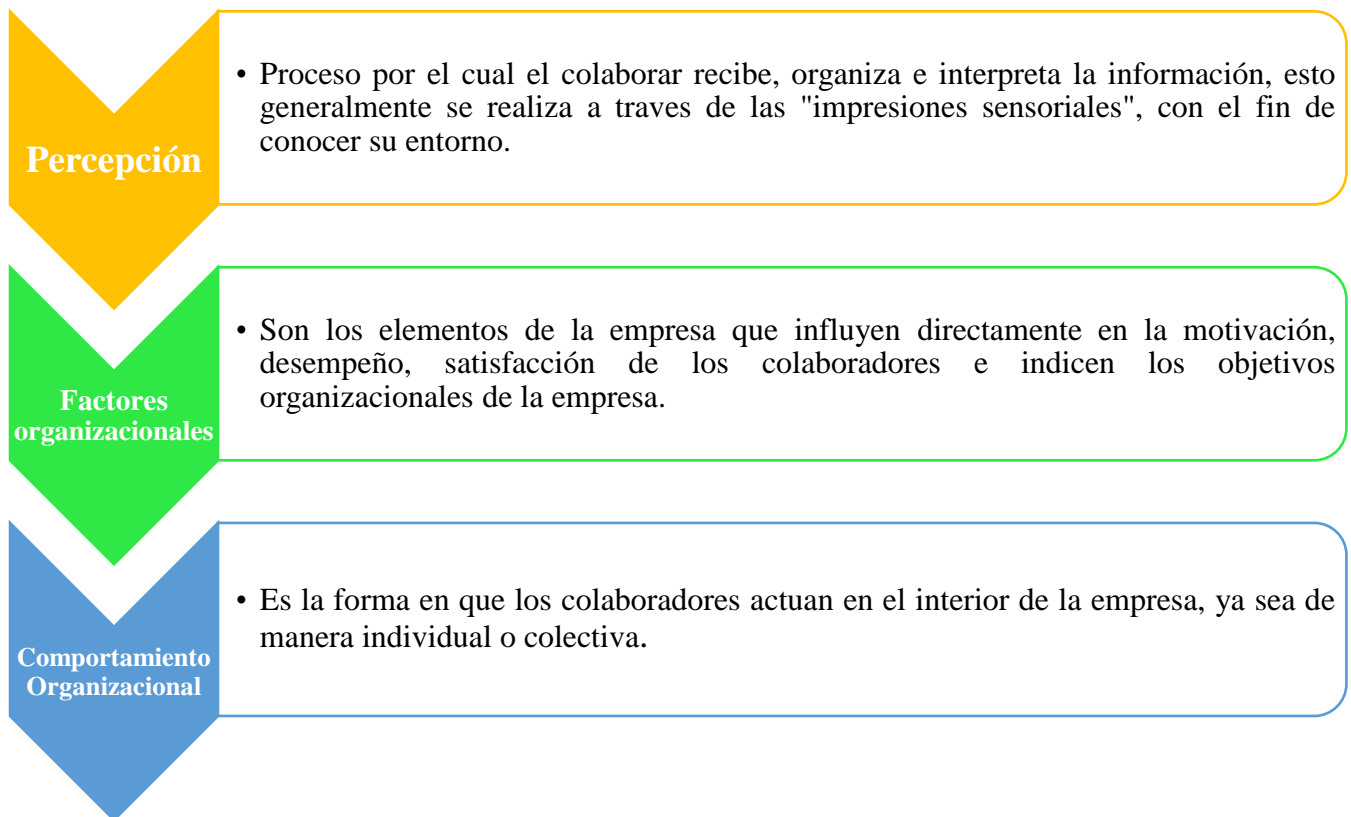
En la Tabla 1, se puede evidenciar algunos conceptos de los autores más importantes sobre la Clima Organizacional, estas definiciones se encuentran en orden cronológico desde el año más antiguo al más reciente, observando que, a pesar de la evolución de las organizaciones, los factores más importantes son el entorno, los colaboradores y las empresas.

Asimismo, Ponce Pérez, Cartujano, López, Álvarez, & Real (2014), citado en (Serrano Orellana & Portalanza Ch, 2014), comparte que “el clima organizacional influye directamente en el proceso y desarrollo de las funciones de las organizaciones, es decir la percepción que tiene el talento humano del lugar en el que se desempeña que influye en su actuar”. Es decir, que los comportamientos de los colaboradores ya sean negativos o positivos, están influenciados por las percepciones que tiene del entorno interno de la empresa, sin embargo, es necesario tenerlo en cuenta, ya que afecta los procesos que desarrollan y, por ende, la productividad de la organización. Por lo tanto, es indispensable realizar monitoreos al clima organizacional con el fin de medir que factores influyen en el entorno laboral, si estos están facilitando o dificultando los procesos y como trabajar para mejorar el bienestar y productividad de los colaboradores.

El clima organizacional o laboral debe ser considerado como un factor clave para la organización, ya que esto es determinante para el desempeño de los colaboradores, por lo tanto, se debe trabajar para mantener un entorno laboral adecuado con las necesidades de la empresa, contando con el apoyo de los líderes de la organización, debido a que se debe trabajar en equipo para lograr un ambiente armonizado.

También se debe tener en cuenta que el entorno laboral esta condicionado por la subjetividad de los colaboradores, las expectativas que tiene sobre su puesto de trabajo, los intereses que tiene sobre el cargo en la empresa, por lo cual es necesario, que el colaborador se siente vinculado a la organización, se sienta motivado, satisfecho con las actividades que esta realizando, que pueda preguntar si se le genera alguna inquietud, teniendo una comunicación directa con su líder inmediato además que se puedan generar espacios de comunicación asertiva entre compañeros de trabajo, que brinde un entorno laboral agradable para el desarrollo de las funciones.

Por otro lado, de acuerdo con García Solarte (2009), plantea que existen tres elementos fundamentales en la conceptualización de clima organizacional, en la figura 1, se observan:



Fuente: Elaboración propia basado en (García Solarte, 2009)

Figura 1. Elementos fundamentales sobre el clima organizacional

En la figura 1, se evidencian los elementos que son fundamentales en el desarrollo del clima organizacional. Teniendo en cuenta esto, es necesario revisar la importancia de los factores organizacionales, ya que estos los brinda directamente la empresa, por lo tanto, estos tienen tres aspectos importantes, en la figura 2, se pueden evidenciar:



Fuente: Elaboración propia, basado en (*García Solarte, 2009*)

Figura 2. Aspectos importantes de los factores organizacionales

De acuerdo con la información del Figura 2, los tres aspectos importantes de los factores organizacionales se dividen en **estructurales**, que son todos los procesos y procedimientos que se desarrollan en la empresa, **las relaciones interpersonales**, son todos aquellos vínculos que se tienen con los compañeros de trabajo, con los líderes de los procesos, incluso las relaciones que tiene los colaboradores con ellos mismos, ya que están también afectan el desempeño de la empresa y por último, **el ambiente físico**, que son todos aquellos elementos que brinda la empresa para el desarrollo de las actividades diarias, así como la infraestructura de la organización.

Es decir que, el clima organizacional es el conjunto de percepciones que tiene los colaboradores de empresa sobre el entorno laboral, teniendo en cuenta los aspectos estructurales, las relaciones interpersonales y el ambiente físico de la empresa, ya que estos condicionan su comportamiento, ya sea de forma positiva o negativa afectando el desarrollo de sus actividades diarias.

Por otro lado, es importante, estudiar al individuo, ya que cuando llega a la organización, trae consigo características, historia, expectativas, sus capacidades, habilidades, su personalidad, que busca involucrar a nuevos factores organizacionales que la empresa le brinda, lo cual implica realizar un ajuste a su comportamiento y disponerse a recibir la información correspondiente a la empresa, por lo tanto, es indispensable que la organización en el proceso de inducción, socialización y entrenamiento sea muy preciso en la información proporcionada, ya que son las primeras percepciones que tiene el colaborador con la empresa y de este proceso, depende la generación de más expectativas o la anulación de estas.

Asimismo, de acuerdo con Cubillos Rivera, Velásquez Muriel, & Reyes Nova (2014) comenta que:

Actualmente las organizaciones deben preocuparse por mantener un clima organizacional que no afecte a las actividades laborales a través del bienestar personal de los colaboradores, por ello es importante contar con una infraestructura agradable y una remuneración acorde a las funciones y responsabilidades asignadas.

Teniendo presente lo anterior, en la actualidad las empresas, están concentrándose en el bienestar de los colaboradores, como en el ser, ya que aunque al principios de los tiempos, se pensaba que los trabajadores debían trabajar, cumplir con sus funciones asignadas, y ser remunerado por cumplir con su labor, sin embargo, con el paso del tiempo, se ido generando la importancia de enfocarse en el individuo, en el ser, en el bienestar y la satisfacción laboral, debido a que, de acuerdo con McGregor (1959), citado en (Gamboa Ruiz, 2010), comenta

que “el comportamiento humano está direccionado a través de la satisfacción de necesidades”.

Además, teniendo presente este mismo autor, McGregor (1960), citado en (Alas, 2007), comparte que se requiere impulsar a los colaboradores en la organización, generar el proceso de cambio en las empresas, en busca de la motivación y en implementar las estrategias adecuadas para la satisfacción de los colaboradores, lo cual implica generar mejor ambiente laboral y productividad entre los trabajadores.

Por lo anterior, Stringer (2001), citado en (Serrano Orellana & Portalanza Ch, 2014), comenta que existen tres factores determinantes del clima organizacional y pueden ser dirigidos por la empresa, en la siguiente Figura 3, se puede observar:



Fuente: Elaboración propia basado en (Serrano Orellana & Portalanza Ch, 2014)

Figura 3. Factores determinantes del Clima Organizacional

En la Figura 3, se consolidan los factores determinantes del Clima Organizacional, las **prácticas de liderazgo** van enfocadas en la forma en como los líderes, jefes y directivos dirigen a sus colaboradores, la forma en que los orientan con el fin de lograr los objetivos organizacionales, **los convenios organizacionales**, son los sistemas de información que tiene cada empresa, la forma en que la información y comunicación fluye dentro de esta, el mecanismo que se tiene para la retroalimentación de cada colaborador y la percepción que se tiene sobre estos mecanismo y finalmente, **estrategias**, permite generar ideas para evidenciar como los trabajadores están actualmente, como se sienten, el grado de satisfacción de cada colaborador y evaluar si las estrategias implementadas logro un grado de aceptación o de insatisfacción.

Es necesario generar evaluaciones o mediciones sobre el clima organizacional de cada empresa, ya que de acuerdo con Bizneo (2022): “un clima organizacional negativo puede convertirse en un poderoso factor de desmotivación para los empleados, afectando seriamente a su desempeño laboral y comprometiendo la consecución de los objetivos de la empresa”. Por lo anterior, se debe realizar la medición y lograr fortalecer aspectos como:

- Comunicación asertiva
- El bienestar laboral
- Estrategias de retención de personal
- Socialización de misión, visión, objetivos, principios y valores de la empresa
- Cooperación y trabajo en equipo
- Participación

En resumen, el clima organizacional es el conjunto de percepciones que tiene los colaboradores sobre el entorno laboral, teniendo en cuenta los aspectos estructurales, las relaciones interpersonales y el ambiente físico de la empresa, sin embargo, en ocasiones se presentan situaciones que las empresas no tiene la capacidad de controlar, pero se puede dar respuesta a inconvenientes mediante la flexibilidad y la adaptación que se realice en los momentos determinados, por lo cual, es fundamental generar entre los trabajadores la importancia de participar, comunicarse, trabajar en equipo, realizar la motivación adecuada e implementar el bienestar laboral acorde a las necesidades de la empresa, buscando que los que los colaboradores sean una fortaleza siempre en la empresa.

6.2 Modelos para el análisis del Clima Organizacional con sus respectivas variables y dimensiones

6.2.1 Modelo del Clima Organizacional según Litwin y Stringer

Según Méndez (2006) citado en García Solarte (2009), Litwin y Stringer desarrollaron este modelo o cuestionario de acuerdo con el de motivación propuesto por David McClelland, tomando este como punto de referencia “con el fin de identificar las percepciones (subjetivas) de los individuos y su comportamiento en el ámbito de la organización”.

Al poner en práctica este modelo, se mide la forma como es percibida la empresa, ya que “el clima impacta sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su comportamiento, el cual tiene consecuencias sobre la productividad, satisfacción, rotación, etc. de la empresa” (Quevedo Candela, 2003).

Litwin y Stringer describen el clima organizacional como el conjunto de propiedades que se generan en el entorno laboral y que los colaboradores pueden percibir directa o indirectamente, teniendo en cuenta la motivación. Asimismo, de acuerdo con Acosta U. &

Venegas G. (2010) “los autores tratan de describir los determinantes situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo”.

En la Tabla 2, los autores postulan nueve dimensiones que explican el clima organizacional:

Dimensiones	Descripción
Estructura	Es la percepción que tienen los colaboradores sobre las políticas, los reglamentos, los procesos y procedimientos, las situaciones que se presentan en el desarrollo del trabajo.
Responsabilidad	Esta relacionado con la autonomía que tiene cada trabajador para la toma de decisiones, además de percibir la supervisión del jefe inmediato.
Recompensa	Es la percepción que tiene en cuanto a la recompensa recibida, es decir, si es directamente proporcional o adecuada por el trabajo realizado en la empresa.
Desafío	Esta dimensión mide los desafíos que se ponen en el trabajo diario, con el fin de conocer el grado de participación que brinda la empresa, en cuanto a los riesgos y desafíos que se ponen para lograr los objetivos propuestos.
Relaciones	Permite evidenciar si existe un ambiente de trabajo adecuado y armonioso, o si por el contrario el ambiente es hostil y tensionante, también evalúa las relaciones sociales que se realicen tanto con los compañeros de trabajo como los directivos.
Cooperación	Esta relacionado con la existencia de la colaboración y ayuda entre compañeros de trabajo y directivos.
Estandares	Permite evidenciar los criterios de cumplimiento que tiene la empresa para cada colaborador y área.
Conflictos	Esta relacionado con la resolución de conflictos, si se escuchan entre si las opiniones y propuestas que se compartan, si se logra solucionar el conflicto presentado.
Identidad	Es el nivel de sentido de pertenencia que tiene los colaboradores con la empresa, el grado de honestidad y compromiso con que se realiza el trabajo.

Fuente: Elaboración propia basado en (Quevedo Candela, 2003)

Tabla 2. Dimensiones de acuerdo con el modelo de Litwin y Stringer

De acuerdo con el anterior modelo, se concluyen los siguientes elementos:

El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las características del clima son percibidas directa e indirectamente por los trabajadores que se desempeñan dentro de la organización, el clima organizacional tiene repercusiones directas sobre el comportamiento laboral, el clima es una variable transversal a la organización (García Solarte, 2009).

En otras palabras, este modelo busca medir la manera que los colaboradores perciben la organización, teniendo en cuenta la motivación que ejecute en la empresa, ya que de esta

depende el nivel de productividad del trabajador, la satisfacción que demuestre al momento de realizar sus actividades diarias permite tener una percepción de gran escala sobre el clima organizacional que se esta practicando en la empresa. Cada una de las dimensiones que presenta este modelo permite explicar el clima organizacional desde diferentes perspectivas de la empresa.

6.2.2 Modelo del Clima Organizacional según Sudarsky

De acuerdo con Méndez (2006), en 1977 John Sudarsky, citado en García Solarte (2009), “desarrolló en Colombia un instrumento de diagnóstico del clima organizacional llamado TECLA, el cual está fundamentado en la teoría de la motivación de McClelland y Atkinson, en donde se identifican las necesidades de afiliación, poder y logro”.

También se resalta que este modelo fue adaptado por Sudarky a las organizaciones colombianas, por lo tanto, se consideraron algunas dimensiones mencionadas por Litwin y Stringer, ya que este modelo, como se observa en la siguiente Figura 4:



Fuente: Elaboración propia basado en (García Solarte, 2009)

Figura 4. Dimensiones consideradas en el modelo de Clima Organizacional propuesto por Sudarsky

Asimismo, este autor utilizó la definición sobre clima organizacional propuesta por Litwin y Stringer, sin embargo, agregó factores de seguridad y salario, ya que de acuerdo con la región geográfica en donde estaba realizando el estudio, son dos ítems muy importantes.

Por lo tanto, Sudarsky (1977) considera el clima organizacional

como un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas, prácticas administrativas, la tecnología y los procesos de toma de decisiones se traducen (a través del clima organizacional y las motivaciones) en el comportamiento de los equipos y de las personas que son influenciados por ellos (García Solarte, 2009).

Entre otras palabras, el clima organización es la percepción que tiene los colaboradores sobre la estructura organizacional de la empresa, las políticas, las metas organizaciones, los procesos y la manera como esto influye en los colaboradores y a los equipos de trabajo.

Por otro lado, se presentan las dimensiones utilizadas en este modelo:

Tabla 3. Dimensiones del modelo de Clima Organizacional según Sudarsky

Dimensión	Descripción
Conformidad	Es el grado de aceptación que sienten las personas sobre las políticas, los procesos y procedimientos, los reglamentos, entre otros.
Responsabilidad	Es el grado de cumplimiento que tiene las personas con las actividades diarias que se realizan en la empresa. Esta vinculada con la decisión que se toma, de cómo realizar el trabajo.
Normas de Excelencia	Es el énfasis que tiene la empresa, en la socialización que realizan sobre sus objetivos organizacionales y también tiene en cuenta el nivel de compromiso que los colaboradores tienen con estos objetivos.
Recompensa	Es el nivel con que los colaboradores se sienten recompensados, reconocidos por su trabajo y el apoyo que perciben cuando presentan situaciones infortunadas o cometen errores.
Claridad Organizacional	Es la forma como los colaboradores perciben que los procesos, actividades y objetivos de la empresa están claros y organizados, además que están bien definidos y comprendidos.
Calor y Apoyo	Es la percepción que tiene los colaboradores sobre la confianza y el apoyo mutuo en el entorno laboral. El sentimiento de amistad.
Seguridad	Es la manera como perciben el trabajo, su estabilidad, su protección tanto física como emocional.
Salario	Es el grado de satisfacción que perciben por los colaboradores para cumplir con sus necesidades.

Fuente: Elaboración propia basado en (Burgos, 2016) y (Ramirez Lozano, 2018)

En la Tabla 3, se puede evidenciar las dimensiones que se utilizan este modelo para la medición del Clima Organizacional. Es importante resaltar que este modelo, permite recolectar la información necesaria para orientar a la empresa, al desarrollo organizacional, asimismo, permite reconocer que acciones motivacionales tiene la empresa para sus colaboradores, por lo cual, al aplicar este modelo mediante el instrumento designado, de acuerdo con Suárez Paya & Valencia Obando (1997), “puede predecir la manera adecuada de orientar la acción de acuerdo con prioridades y limitaciones, tanto económicas como de recursos humanos, teniendo en cuenta que se puede establecer una relación entre las dimensiones de clima organizacional y las motivaciones sociales”.

Por último, Sudarsky (1976), comenta que un modelo para la medición del clima organizacional se debe considerar tres aspectos importantes: las **condiciones laborales**, evalúan las situaciones de la empresa, el rendimiento y cumplimiento de los colaboradores; los **procesos psicológicos**, permiten examinar tanto al colaborador como al equipo de trabajo en el cumplimiento de las actividades diarias como de las situaciones de conflicto que se presente y **resultados organizacionales**, permite dimensionar la productividad alcanzada, la cultura organizacional actual y el nivel de satisfacción con el trabajo desempeñado por cada uno de los colaboradores (Jaramillo Posada & Giraldo Velasquez, 2016).

6.2.3 Modelo del Clima Organizacional según Álvarez- “Hacia un Clima Organizacional plenamente gratificante”

De acuerdo con García Solarte (2009), “este modelo de evaluación del clima organizacional fue desarrollada por el profesor Álvarez (1995) de la Universidad del Valle y permite al encuestado dar su opinión respecto a 24 factores incidentes en el clima organizacional”. Asimismo, este modelo se enfatiza en estudiar el Clima Organizacional y el Clima Organizacional Plenamente Gratificante.

Según Álvarez, el clima organizacional es “el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional” (Suárez Paya & Valencia Obando, 1997).

Por otro lado, el clima organizacional plenamente gratificante, de acuerdo con Alvarez Londoño (1993) es el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional, que propicia, de manera constante los siguientes aspectos:

- La satisfacción de las personas
- Su excelente creatividad y productividad
- Su formación integral
- La calidad y el buen servicio a nivel individual y grupal
- Las buenas relaciones interpersonales

- La integración de todos, personas y áreas, en aras de alcanzar una misión y unos objetivos organizacionales, que les son comunes.

Teniendo en cuenta lo anterior, los aspectos que destacan este modelo permiten evaluar las características de los colaboradores en el entorno laboral, se evalúan factores tanto personales como profesionales, es decir, desde sus expectativas y emociones hasta su desempeño y habilidades en el ambiente de trabajo.

Es importante resaltar que, en la actualidad la mayoría de las empresas buscan ser competitivos en el mercado por lo tanto se debe fortalecer la creatividad, la productividad, la calidad y la atención al cliente diferenciada, ya que el clima organizacional adecuado permite que las personas se mantengan motivados, optimistas y en busca de soluciones constantes además de estar preparados para cualquier situación o inconveniente que se presente dentro de la organización.

El modelo propuesto por Álvarez cuenta con 24 variables donde los encuestados podrán expresar su opinión acerca de estos factores dentro de su entorno laboral y plantear posibles soluciones a estos inconvenientes que se presenten en la empresa.

De acuerdo con Valencia Loba (2019), este modelo integra factores activos y subjetivos, siendo este uno de los modelos que aborda mayor número de variables, enfocándolo en diferentes dimensiones de la empresa, de sus procesos claves y de sus colaboradores.

A continuación, en la tabla 4, se presentan las 24 dimensiones de este modelo:

Tabla 4. Dimensiones del Modelo de Clima Organizacional según Álvarez

DIMENSIONES		DIMENSIONES	
1	Claridad Organizacional: Esta dimensión consiste en socializar las políticas, los objetivos, la misión, las estrategias a los colaboradores de la empresa con el fin de que mejore la comunicación, tomen decisiones y acciones adecuadas.	2	Estructura Organizacional: Permite evaluar si esta estructura es flexible permite la integración de los colaboradores y los equipos de trabajo y si contribuye a los procesos que se realizan de acuerdo a los objetivos organizacionales.
3	Participación: Esta dimensión está relacionada con los colaboradores y sus actividades diarias es decir si logran informarse de manera oportuna, sí pueden expresar su opinión y tomar decisiones.	4	Instalaciones: Está enfocada en la infraestructura de la empresa, en su ambiente físico, sí permite realizar las actividades diarias de manera segura, agradable y cómoda.
5	Comportamiento Sistemático: Permite conocer si los colaboradores de la empresa conocen y comprenden la misión, la visión y los objetivos organizacionales y tienen en cuenta que estos están por encima de cualquier interés personal.	6	Relación Simbiótica: Permite evaluar si comprenden que la relación entre empresarios y colaboradores debe ser cordial, participativa buscando sacar provecho y beneficio para ambos.

7	Liderazgo: Permite evaluar si los líderes de la empresa son personas motivantes, receptivas, creativas orientadoras en las decisiones y acciones que se tomen	8	Consensos: Evalúa sí las diferentes decisiones que se toman en los grupos o en los equipos de trabajo se realiza mediante consenso o votaciones.
9	Trabajo Gratificante: Esta dimensión permite examinar si la empresa procura ubicar a los colaboradores en los cargos que más les guste, teniendo en cuenta que estén debidamente capacitados de tal manera, que les represente un desafío, buscando su realización personal y profesional y que éste se encuentre motivado en su lugar de trabajo.	10	Desarrollo Personal: Permite diagnosticar si los colaboradores cuentan con posibilidades para continuar con su formación personal y profesional.
11	Elementos de Trabajo: Permite evaluar si los colaboradores cuenta con los elementos necesarios para realizar sus actividades diarias.	12	Relaciones Interpersonales: permite examinar sí los colaboradores cuentan con un espacio para sus relaciones con los demás es decir donde puedan expresarse, donde se evidencie el respeto por sus maneras de pensar, de sentir y de actuar.
13	Buen Servicio: Permite diagnosticar cómo los colaboradores entregan su trabajo a las áreas correspondientes, es decir, sí entregan un trabajo de calidad, acorde con los requerimientos y oportunamente.	14	Solución de Conflictos: Evalúan si los conflictos que se presentan entre los colaboradores y equipos de trabajo se afrontan y se solucionan de manera adecuada y oportuna buscando que las partes involucradas queden satisfechas.
15	Expresión Informal Positiva: Examina si los colaboradores y equipos de trabajo cuentan con las posibilidades de expresarse de manera informal, ya que permite mayor agilidad en los procesos.	16	Estabilidad Laboral: Diagnóstica si los trabajadores cuentan con estabilidad laboral que les permita la tranquilidad necesaria para desarrollar sus actividades diarias.
17	Imagen de la Organización: Evalúa si los trabajadores de la empresa tienen una excelente imagen de esta.	18	Valoración: Permite conocer sí las personas que cumplen con su trabajo con calidad y oportunamente, son creativas se les destaca o se les incentiva de alguna forma.
19	Salario: Examina sí los colaboradores reciben una justa retribución por su trabajo desarrollado en la empresa	20	Agilidad: Evalúa si el reglamento los procesos los procedimientos y los manuales se logran simplificar a lo estrictamente necesario

			buscando la agilidad en el trabajo que se desarrolla.
21	Inducción: Diagnóstica si el momento de la vinculación de los colaboradores al empresa se les realiza la inducción de las actividades que van a desarrollar, se les explica toda la información de la empresa.	22	Evaluación de Desempeño: Permite evaluar si la empresa cuenta con sistemas de evaluaciones de desempeño, siendo oportunos y constructivos.
23	Feedback (Retroalimentación): Examina si los colaboradores y equipos de trabajo tiene la oportunidad de recibir la retroalimentación correspondiente acerca de su comportamiento, del desempeño de sus actividades diarias, también de las acciones positivas que realiza con el fin de mantener motivado al colaborador.	24	Selección de Personal: Permite conocer si las personas vinculadas a la empresa cuentan con las capacidades y el talento necesario para ejercer las labores asignadas pero sobre todo sí se destacan por su calidad humana.

Fuente: Elaboración propia basado en (Valencia Loba, 2019) y (Alvarez Londoño, 1993)

Teniendo en cuenta la Tabla 4, donde se relacionan las 24 dimensiones del Modelo de Clima Organizacional según Álvarez, se evidencia que al aplicar este modelo con su respectivo instrumento, va a permitir que los colaboradores examinen si cuentan con un clima laboral adecuado, de lo contrario justifiquen porque el clima laboral no es el correcto en la empresa y aportar esas posibles soluciones que permitan implementar estrategias que contribuyan a mejorar el entorno laboral y mejore el desarrollo de las actividades, incrementando el nivel de productividad de la organización.

Es importante, tener en cuenta que de acuerdo con García Solarte (2009) “en la realización o valoración del clima organizacional es que al aplicar la encuesta en un área específica de una organización de gran tamaño, puede conducir a que la gente pierda el contexto del análisis global”.

6.2.4 Modelo del Clima Organizacional según Méndez- Instrumento para medir Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC)

Carlos Eduardo Méndez Álvarez, desarrolló un Instrumento para medir el clima en las organizaciones colombianas, las cuales ya han accedido e implementado este en sus empresas (Méndez Álvarez, Clima Organizacional en Colombia- El IMCOC: un metodo de análisis para su intervención, 2006).

Asimismo, según Méndez (2006), citado en García Solarte (2009), este instrumento ha estado en permanente proceso de ajuste y presenta a las empresas que estén interesadas en

aplicarlo, preguntas adicionales de variables que responden a las necesidades de información particular que se necesite conocer.

Por otra parte, el autor en este instrumento incluye elementos estructurales de la empresa, los cuales se relacionan con los colaboradores que trabajan en el organización, determinando el comportamiento en situaciones que se presentan, ya sea mediante actitudes, valores, principios, por lo tanto, es importante los factores de motivación en el trabajador y su fortalecimiento. Asimismo, Mendez (2006), comparte “que el desarrollo de actitudes y comportamientos del hombre en la organización se dan en doble sentido”, ya que los elementos de la estructura forman una subcultura, la aceptación del trabajador y el comportamiento; por otro lado, esta el carácter dinámico del colaborador, en los que los elementos estructurales inciden, generando las interpretaciones sobre el clima que caracteriza la empresa u organización (Suárez Paya & Valencia Obando, 1997).

Méndez (2006) citado en García Solarte (2009) menciona las siguientes variables en su modelo IMCOC: Objetivos, Cooperación, Liderazgo, Toma de Decisiones, Relaciones Interpersonales, Motivación, Control, De Comportamiento, De Calidad, De Actitudes y Creencias, De Satisfacción y De Información. Sin embargo, de acuerdo con (Méndez Álvarez, 2005) este modelo cuenta con 7 variables las cuales son: Objetivos, Cooperación, Liderazgo, Toma de decisiones, Relaciones Interpersonales, Motivación, Control, a continuación se describen:

- **Objetivos:** Se refieren al conocimiento que tiene el colaborador sobre la razón de ser de la empresa, las metas que tiene actualmente y en lo que se enfoca diariamente la organización para lograr los resultados esperados.
- **Cooperación:** Es el proceso por el cual se realiza la asociación de los colaboradores de la empresa con el fin de lograr los objetivos organizacionales.
- **Liderazgo:** Permite identificar los comportamientos y actitudes que tienen los directivos de la organización, sus características y aspectos para orientar un equipo de trabajo.
- **Toma de decisiones:** Es un proceso muy importante, ya que cualquier decisión que se tome, inciden en los lineamientos y planes de acción de la empresa. Esta relacionado con el estilo de dirección y liderazgo que realice el Jefe de la organización.
- **Relaciones interpersonales:** Es la interacción social que tienen los colaboradores entre sí y con los directivos, permite conocer las relaciones de carácter informales en la organización y si estas inciden en el desempeño laboral.
- **Motivación:** Es el proceso por el cual los directivos de la empresa, guían y mantienen conductas y comportamientos que orientan hacia un objetivo en común, las metas organizacionales, por lo tanto, “identificar factores de motivación y actitudes de los trabajadores que producen condiciones para el clima organizacional”.
- **Control:** Evalúa si las actividades realizadas, en el tiempo estipulado, han permitido cumplir con los objetivos de la empresa, de igual forma, permite evaluar, “la forma como es ejercido el control en la función de liderazgo, por el jefe y/o supervisor”.

Asimismo, en la metodología del IMCOC, se diseñaron 45 preguntas con respuesta de opción múltiple, dentro de estas, se han utilizado las escalas de calificación:

1. **De comportamiento:** Es la percepción que se tiene en relación con un evento, persona, situación y la frecuencia en que ocurre esta o (siempre, con mucha frecuencia, periódicamente, algunas veces, muy de vez en cuando, casi nunca, nunca).
2. **De calidad:** Apreciación que se le brinda a una situación, evento o comportamiento (excelente, bueno, aceptable, regular, malo, muy malo, pésimo).
3. **De actitudes y creencias:** Expresión que se genera en un evento, situación, comportamiento o persona (total acuerdo, casi total acuerdo, parcial acuerdo, indeciso, parcial desacuerdo, casi total desacuerdo, total desacuerdo).
4. **De satisfacción:** El grado de gozo que una persona expresa frente a una situación (contento y satisfecho, contento, bien no le desagrada, indiferente, algo insatisfecho, insatisfecho, completamente insatisfecho).
5. **De información:** Evalúa la información que la empresa le brinda al colaborador toda la información, suficiente, apenas la necesaria, alguna, muy poca, casi ninguna, ninguna).

En conclusión, el clima organizacional es el ambiente que se desarrolla en la empresa, que es percibido por los colaboradores, de acuerdo a sus interacciones sociales y la estructura organizacional en la cuales se tiene en cuenta las siguientes variables: objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisión, relaciones interpersonales y cooperación, permitiendo que se oriente el comportamiento, participación y actitud con el fin de incrementar el nivel de eficiencia de la organización y la satisfacción de los colaboradores (Cardona A. & Buelvas, 2010).

6.2.5 Modelo del Clima Organizacional según García y Zapata

De acuerdo con García Solarte (2009), este modelo se le realizó unas actualizaciones, adaptaciones y complemento del modelo que fue desarrollado por Hernán Álvarez Londoño. Por otra parte, García Solarte (2009), comenta que el objetivo de este modelo es: “identificar la percepción que tienen los colaboradores sobre el clima organizacional, las causas principales del porqué de los resultados de acuerdo a sus apreciaciones y establecer soluciones que permitan determinar un plan de mejoramiento”.

El instrumento que proponen los autores, consta de 27 dimensiones:

- Misión
- Plan estratégico de Desarrollo
- Estructura Organizacional
- Comunicación Participativa
- Infraestructura
- Cooperación

- Liderazgo
- Relaciones interpersonales
- Inducción y Capacitación
- Reconocimiento
- Motivación
- Compensación
- Desarrollo
- Personal y profesional
- Higiene y Salud Ocupacional
- Evaluación de desempeño
- Autoevaluación
- Socialización
- Balance Vida- Trabajo
- Ética
- Normas
- Procesos y procedimientos
- Libre Asociación
- Solución de conflictos
- Identidad
- Grupos informales
- Trabajo en equipo
- Información

Al aplicar este instrumento, permite que la empresa desarrolle un diagnóstico sobre el grado o nivel del clima organizacional a través del promedio de los resultados encontrados en cada dimensión, asimismo, permite observar las diversas causas en los factores, las posibles soluciones de mejora, utilizando la desviación estándar.

Por otra parte, es necesario que, al realizar la aplicación del instrumento, garantizar que el investigador sea independiente, enfocándose al objetivo del estudio, evitando que se presente la información de forma parcial, entre el diagnóstico y las conclusiones del estudio. Otro aspecto es que se debe guardar la confidencialidad tanto del proceso como de los encuestados, ya que se busca que los colaboradores contesten con sinceridad las respuestas realizadas. Por último, es importante que se realice la retroalimentación a los trabajadores de los resultados obtenidos y explicar los procesos de mejora que se han evidenciado.

Asimismo, (García Solarte, 2009) concluye que:

la medición del clima permite medir la gestión de la organización y su efectividad, también posibilita medir la actitud de las personas cuando se proyecta desarrollar cambios organizacionales y determinar en qué factores se debe trabajar para que el cambio sea efectivo. Al medir el clima organizacional es importante medir factores que estén orientados a las relaciones interpersonales, a los elementos físicos y a los estructurales, y

cómo estos actúan al facilitar o dificultar los procesos que conducen a la productividad de los empleados y todo el sistema.

Es importante resaltar que el objetivo de la medición del clima organizacional es determinar los inconvenientes que existen en la organización, teniendo en cuenta las dimensiones establecidas, por lo cual es necesario establecer dimensiones o factores, que estén enfocados en las relaciones interpersonales, los elementos físicos y estructurales, evaluando como estos indican en el desarrollo de las actividades diarias de la empresa y si esta generando productividad en la organización. Asimismo, la medición de la organización permite conocer como esta la gestión de la empresa, su efectividad, como afrontan los cambios organizacionales tanto los colaboradores como la empresa y así, determinar cuales son las dimensiones en las que se debe trabajar para fortalecer los diferentes procesos de la empresa.

Sin embargo, es necesario determinar las necesidades de la empresa, las expectativas que tiene sobre la medición, los factores y procesos a evaluar, ya que la evaluación de un factor que no está adaptado a la organización o no pertenezca a esta, puede afectar la percepción del clima e incidir en los resultados. Además, es importante estar en revisión periódica del clima organizacional, pues este es dinámico, ya que cambia constantemente, pero permite trazar estrategias y acciones de mejora que contribuyan a tener un clima adecuado cumpliendo con las necesidades que establece la empresa.

Al realizar la medición con estas dimensiones, se tener claro que las conclusiones deben ser efectivas, tanto para el proceso de análisis de información como el de establecer los planes de mejora, ya que algunos factores miden la percepción de los colaboradores y otras miden el grado de satisfacción que tiene con la empresa y con las actividades que realizan diariamente.

Se resalta que este modelo, cuenta con factores o dimensiones que se pueden adaptar a la organización, además abre la posibilidad de adecuar las preguntas de acuerdo con el lenguaje de la empresa, ajustarse al nivel educativo de los encuestados con el fin de que todos los colaboradores comprendan y den respuesta al instrumento implementado.

En conclusión, este modelo permite medir el clima organizacional que se percibe en el entorno laboral, los procesos que inciden en el comportamiento organizacional y evaluar los factores o dimensiones establecidas para analizar a profundidad el entorno laboral de la empresa, con el fin de desarrollar planes de mejora orientados en el cambio de actitudes, comportamientos de los colaboradores en los diferentes procesos y factores diagnosticados, para generar motivación y productividad en las actividades que se desarrollan. Teniendo en cuenta, las causas y las posibles soluciones propuestas por los encuestados.

6.3 Bienestar y Motivación

Durante el desarrollo del marco teórico se ha evidenciado que uno de los pilares para que el clima organizacional sea adecuado en la empresa, es necesario lograr que el bienestar laboral y la motivación se implementen en la empresa, para que el colaborador se sienta bien y logre ser productivo. Por lo tanto, el bienestar y la motivación tiene una gran relevancia en el entorno laboral.

De acuerdo con Robbins (1994), citado en (Ramírez, L., & H., 2008), define la motivación laboral como la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

Por lo cual, la motivación es necesaria para que los colaboradores se incentiven a realizar sus actividades diarias. Los incentivos no necesariamente deben ser en forma de dinero, también puede ser a nivel emocional, en educación, social con el fin de que los trabajadores perciban los diferentes beneficios que brinda la organización para que puedan acceder y mejoren el desempeño laboral en la empresa.

Asimismo, las organizaciones buscan mejorar constantemente el bienestar de los colaboradores en la empresa, para que se incentiven a desempeñar sus actividades de manera adecuada y con disposición a afrontar las diferentes situaciones que se puedan presentar en entorno laboral.

De acuerdo con Robbins (1998), citado en (García Viamontes, 2010), define la satisfacción laboral como:

El conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente.

Por lo tanto, la satisfacción y motivación laboral inciden en el clima organizacional, ya que se perciben factores como: las recompensas justas, condiciones favorables de trabajo, el apoyo entre compañeros de trabajo, la compatibilidad entre el cargo y el trabajador, entre otros aspectos.

Por lo cual, se deben encaminar acciones que permitan que el colaborador se sienta motivado y satisfecho, ya que el descontento en el trabajo, se relaciona con ausentismo, rotación de personal y los problemas de salud física y mental y esto implica altos costos para la empresa, por lo tanto, cuando se presente estas situaciones es necesario, entablar acciones que permitan dar solución de manera prioritaria a estos problemas que se presenten en la empresa.

Por último, es necesario tener en cuenta estos dos aspectos, ya que permite mejorar la productividad a largo plazo, de igual forma mejorando la calidad del clima organizacional, asimismo, es necesario mejorar las condiciones de trabajo.

7. MARCO CONTEXTUAL

Objeto social: La Fundación Icomsalud IPS, es una institución jurídica de derecho privado, inscrita en la personería jurídica de la Gobernación del Valle, habilitada en salud y con campo de acción principal extramural en atención domiciliaria a pacientes; bajo la resolución 0511 de 11 de noviembre de 2009, posterior la resolución 016 de febrero de 2016 y por último la resolución 1029 de noviembre 15 de 2016.

Contamos con un equipo de profesionales especializados en diferentes áreas de la medicina comprometidos con brindar seguridad y oportunidad en cada uno de nuestros servicios. Tenemos el firme compromiso de prestar un servicio de calidad que garantice el bienestar de nuestra población.

Nuestro enfoque es la atención humanizada: dar a nuestros usuarios un trato digno con apoyo a su núcleo familiar.

Misión: Somos una Fundación que presta servicios de Salud y de intervención en mejora de condiciones sociales, soportada en la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes, usuarios y familias; prestando servicios

humanizados y con vocación de servicio, comprometidos con el mejoramiento continuo, la sostenibilidad financiera y un alto grado de responsabilidad social. Contamos con personal idóneo especializado y en constante capacitación que promueve la excelencia e integralidad

Visión: Ser reconocida como una Fundación líder por sus excelentes practicas a nivel regional para el año 2021, prestando servicios de atención en salud de manera humana e integral a los usuarios con las mejores condiciones tecnológicas, de infraestructura y personal capacitado.

Valores corporativos

Respeto: Reconocemos, aceptamos, apreciamos y valoramos la diversidad cultural, las cualidades, creencias, costumbres y derechos de nuestros usuarios, talento humano y aliados estratégicos, como base fundamental de las relaciones humanas

Compromiso: Articulamos nuestras capacidades profesionales enmarcadas en un amplio sentido de responsabilidad para cumplir los objetivos y metas propuestas.

Solidaridad: Reconocemos, aceptamos, apreciamos y valoramos la diversidad cultural, las cualidades, creencias, costumbres y derechos de nuestros usuarios, talento humano y aliados estratégicos, como base fundamental de las relaciones humanas.

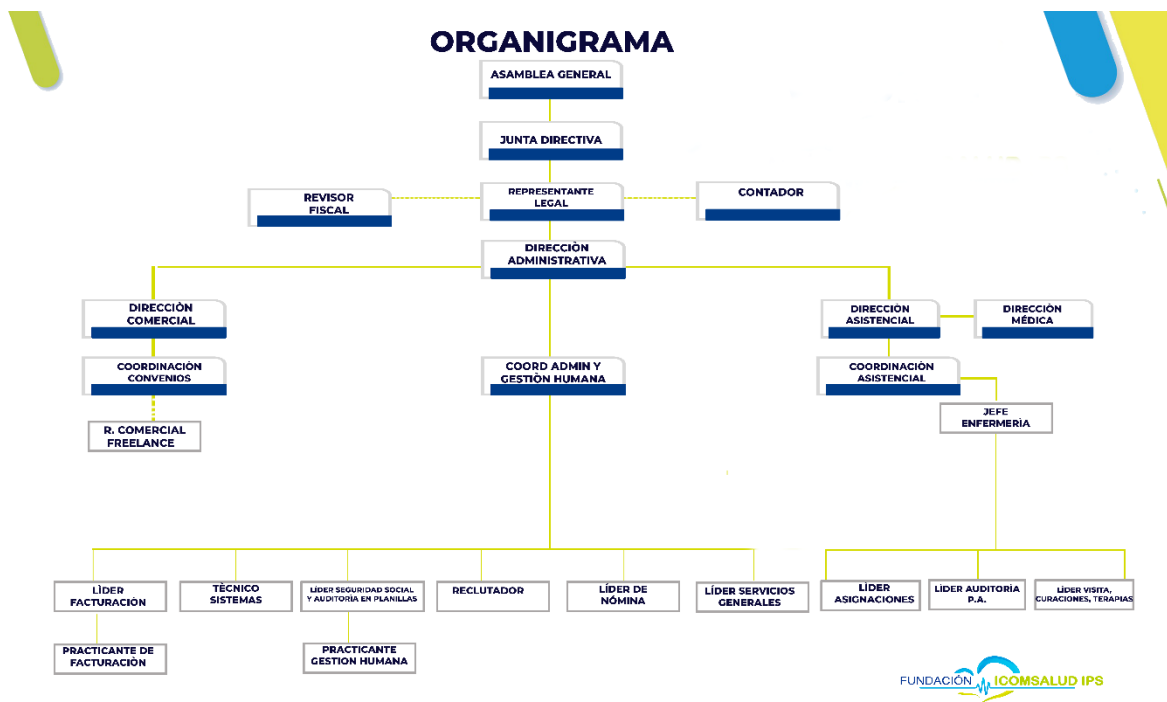
Honestidad: Actuamos siempre con transparencia bajo los principios de verdad y justicia.

Servicios que ofrece: Tenemos el firme compromiso de prestar un servicio de calidad que garantice el bienestar de nuestra población. Contamos con profesionales comprometidos con

brindar seguridad y oportunidad en cada uno de nuestros servicios. Nuestro enfoque es la atención humanizada: dar a nuestros usuarios un trato digno con apoyo a su núcleo familiar.

- **ADMINISTRACIÓN DE MEDICAMENTOS:** Reconocemos la importancia de una práctica segura para la pronta recuperación de los usuarios, garantizando así el cumplimiento de las prescripciones médicas.
- **CUIDADO DE HERIDAS:** Contamos con un equipo altamente capacitado y especializado, además de un proceso de seguimiento que garantiza la evolución de las heridas.
- **CUIDADO DE OSTOMÍAS:** Programa enfocado en brindar los cuidados de enfermería y rehabilitación requeridos para el usuario. El seguimiento médico, garantiza su seguridad y confort.
- **TERAPIA FÍSICA:** Brindamos un servicio terapéutico cuyo enfoque es reintegrar, mantener y rehabilitar al máximo las habilidades funcionales de los usuarios en las actividades de la vida diaria, interviniendo las posibles complicaciones que implican limitaciones en el movimiento corporal humano.
- **TERAPIA RESPIRATORIA:** Proporcionamos atención en la prevención y tratamiento de las enfermedades o afecciones respiratorias agudas y crónicas; realizando educación frente a la higiene de las vías áreas y el uso de medicamentos según se requiera.
- **FONOAUDIOLOGÍA:** Suministramos servicios orientados en los procesos de la comunicación humana y sus alteraciones, en las áreas del lenguaje, la voz, el habla y la deglución.
- **TERAPIA OCUPACIONAL:** Facilitamos intervenciones en el desempeño ocupacional del individuo, fomentando el autocuidado, la productividad y el aprovechamiento del tiempo libre, con el fin de estimular la funcionalidad e independencia.
- **PSICOLOGÍA:** Realizamos intervenciones terapéuticas tanto al usuario como a sus familias, contribuyendo a afrontar de una mejor manera la enfermedad, facilitando la adaptación a las nuevas circunstancias, necesidades y problemáticas del entorno familiar a nivel emocional.
- **TRABAJO SOCIAL:** Orientamos a los usuarios acerca de los derechos sociales, las prestaciones y recursos existentes para satisfacer sus necesidades y demandas a través de un análisis individualizado de su contexto social y familiar.
- **NUTRICIÓN:** Contamos con asistencia profesional que determina el uso de soportes nutricionales especializados a partir de la valoración, con seguimientos a planes terapéuticos requeridos, educación alimentaria y complementaria, según las necesidades del paciente.
- **ATENCIÓN MÉDICA:** Prestamos servicios de atención médica que permite que el usuario pueda ser valorado en la comodidad de su hogar, con seguimiento al tratamiento requerido de acuerdo con sus patologías clínicas y estimulando prácticas de autocuidado.

Estructura organizacional



Reseña histórica

La Fundación Icomsalud nace como una IPS la 1 de noviembre del 2009. Su principal interés era la prestación de servicios de salud intrahospitalaria a las EPS en la ciudad de Cali, servicios como hospitalización, consulta externa y especializada, terapia física, terapia respiratoria, terapia fonoaudiología, terapia ocupacional, de cuidados paliativos y el acondicionamiento físico, contando con una sede principal ubicada en la Diagonal 23# 10-146 del Barrio Colseguros.

En el año 2010 la Fundación Icomsalud asumen el convenio con la ARS COOSALUD en la modalidad de hogar de paso.

Iniciando el año 2012 la EPS Comfenalco, contrató con Icomsalud para la atención domiciliar de pacientes ubicados en el sector de Ladera, posteriormente se asignaron pacientes del sector el oriente de Cali, seguidamente en el Distrito de Buenaventura, contrato que continúa vigente.

Finalizando el año 2012 se inicia un convenio con el instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) para la atención y procesos de acompañamiento integral bajo la modalidad de internado de 70 menores que corresponden a la población niños, niñas, adolescentes y jóvenes (NNAJ) con discapacidad mental psicosocial, menores con ausencia de familias o

diversos problemas psicológicos, siendo este un nuevo reto, el cual se asumió, y permitió consolidar un trabajo con población vulnerable.

Para el año 2013 Bajo los enfoques de expansión de la institución se ejecutaron contratos con las Alcaldías de Jamundí y Candelaria un proyecto de promoción de la salud y prevención de la enfermedad con actividades educativas en nutrición y dietética.

En el año 2016, se inicia la ejecución del contrato con la Policía Nacional Seccional Valle del Cauca después de un proceso de licitación en la modalidad de servicios domiciliarios de atención en salud, siendo esto un reto, debido a los altos estándares y requerimientos por parte de esta entidad pública, el cual permitió reconocidos por el buen servicio y acompañamiento integral con todos los pacientes.

En el año 2018 se da inicio al convenio con la caja de compensación familiar Compensar para atención domiciliaria de pacientes a nivel del Valle Del Cauca, convenio que continúa vigente.

En el año 2019 se inicia el convenio con la EPS Sanitas, para la prestación de servicios en salud para la atención domiciliaria de pacientes a nivel del Valle Del Cauca, convenio que continúa vigente.

En el Año 2020 lcomsalud da continuidad el al trabajo social realizando la licitación para la Coordinación Del Centro Vida Y Centro ele Protección Ruby Myriam Ruiz Márquez en el Municipio de Miranda, el cual permite prestar servicios de atención integral al Adulto Mayor, brindando ciudades básicas de enfermería, alimentación, alojamiento de población en condición de abandono, violencia, y vulnerabilidad.

Actualmente en el año 2021, lcomsalud presta servicios en salud domiciliaria en el Departamento del Valle del Cauca, con responsabilidad y compromiso para la satisfacción

del usuario final, con personal y tecnología necesaria para la recuperación o tratamiento en igual cantidad y calidad que en la clínica, propiciando la participación del paciente y su entorno familiar, en el proceso de recuperación terapéutico, con una capacidad instalada para su equipo administrativo y espacios de capacitación permanente para su equipo asistencial, el cual está rondando en un promedio de 300 colaboradores, el cual es una cifra de aporte y transformación para el desarrollo económico, social y ambiental de la región.

8. DISEÑO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación

El presente documento se fundamenta en la investigación de tipo descriptiva. “Este tipo de estudios tienen como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014. p 93). Estos permiten medir cada variable, luego cuantificarlas para poder analizar y establecer los vínculos existentes entre ellas, intentando predecir los valores de las mismas, siendo positivas o negativas las correlaciones que se logren identificar. Adicionalmente, tal como lo plantean los autores, esta investigación permite no solo conocer el comportamiento de un fenómeno o situación en particular sino proponer soluciones o resultados oportunos mediante planes, estrategias, actividades y otras opciones acordes a los requerimientos del objeto de estudio.

Método de Investigación

El método definido para la presente investigación es deductivo, del cual Dávila (2006) plantea que “El razonamiento deductivo e inductivo es de gran utilidad para la investigación. La deducción permite establecer un vínculo de unión entre teoría y observación y permite deducir a partir de la teoría los fenómenos objeto de observación. La inducción conlleva a acumular conocimientos e informaciones aisladas” (p. 181). De acuerdo a lo anterior se parte del hecho que existen modelos teóricos y metodológicos para la medición del clima organizacional, los cuales son la base de la presente investigación, obteniendo de estos la información necesaria para caracterizar el clima organizacional y posteriormente plantear y ejecutar acciones que permitan el fortalecimiento del mismo.

El método deductivo permite entonces la aplicación de conceptos teóricos validados en un contexto específico de forma tal que permita dar explicación de este y confirmar, contrastar o refutar lo que dichos modelos plantean.

Enfoque de investigación

De acuerdo con los requerimientos del presente trabajo y el alcance del mismo, se define que el enfoque es Cualitativo con uso de datos cuantitativos, el cual parte del análisis de dimensiones de clima organizacional mediante la recolección de información de percepción de los trabajadores de la institución, la cual se procesa mediante hoja de Excel para la obtención de frecuencias y gráficos descriptivos. Lo anterior hace referencia al uso de datos numéricos que se incluyen al análisis cualitativo del comportamiento de esas dimensiones de acuerdo a las percepciones de quienes diligencian la encuesta de clima.

Los enfoques cualitativos permiten al investigador ampliar el panorama de análisis de sus variables, recurriendo a información que puede ser de fuentes primarias o secundarias con las cuales se da explicación a un fenómeno (en ese caso el clima organizacional) en un tiempo y contexto específico.

Herramientas de recolección de información

- Revisión documental

Como parte del uso de esta herramienta se recurre a documentación propia de la FUNDACIÓN ICOMSALUD IPS para dar cuenta no solo del diseño sino de la ejecución del plan de acción propuesto para el fortalecimiento del clima organizacional desde las perspectivas de la compensación, desarrollo de personal y evaluación. Algunos de los documentos son: procesos, informes de gestión, información en página web, entre otros.

- Cuestionario medición clima organizacional

Respecto a esta herramienta, se recurre a la propuesta por García (2009) en la cual se determina la necesidad de evaluar un total de 27 dimensiones para entender la dinámica y diagnóstico del clima en las organizaciones.

A continuación, se presentan las variables que componen el instrumento de recolección de información:

Misión, Plan Estratégico de Desarrollo, Estructura Organizacional, Comunicación Participativa, Infraestructura, Cooperación, Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Inducción y Capacitación, Reconocimiento, Motivación, Compensación, Desarrollo Personal y Profesional, Higiene y Salud Ocupacional, Evaluación del Desempeño, Autoevaluación, Socialización, Balance Vida-Trabajo, Ética, Normas, Procesos y Procedimientos, Libre Asociación, Solución de Conflictos, Identidad, Grupos Informales, Trabajo en Equipo e Información.

Cada dimensión cuenta con una pregunta que indaga sobre la percepción del trabajador, la cual puede calificar con una escala tipo Likert, posteriormente una pregunta que consulta sobre las causas que identifica el encuestado para finalmente abordar las soluciones que el trabajador propone.

Este cuestionario fue organizado a través de formularios de Google y se diligenció de manera anónima y virtual por parte de los empleados administrativos, teniendo un tiempo de aplicación promedio de 30 a 40 minutos.

9. RESULTADOS

9.1 Resultado Objetivo 1: Descripción del clima organizacional periodos 2021 y 2022 en la Fundación ICOMSALUD IPS

Tabla 5. Año 2021

Dimensión	Percepción trabajadores Icomsalud 2021														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Misión	8	10	8	10	10	10	10	8	10	10	10	9	10	10	10
2. Plan estratégico de desarrollo	8	10	5	10	9	10	10	9	10	10	10	10	10	10	10
3. Estructura Organizacional	8	8	5	9	10	10	10	10	8	1	10	10	10	9	10
4. Comunicación participativa	8	8	3	8	9	3	2	10	9	5	10	10	10	9	10
5. Infraestructura	8	9	2	7	8	10	10	10	9	10	10	8	9	8	10
6. Cooperación	8	9	6	7	10	4	7	6	10	3	10	5	9	10	9
7. Liderazgo	6	7	2	10	8	3	10	8	10	3	10	6	10	10	10
8. Relaciones interpersonales	7	9	8	8	10	5	5	10	10	3	10	9	9	10	9
9. Inducción y Capacitación	4	9	8	10	6	10	10	10	10	8	10	8	10	10	10
10. Reconocimiento	7	9	2	9	7	1	2	7	9	5	10	10	10	10	10
11. Motivación	4	9	3	10	8	1	1	10	9	3	10	10	10	10	10
12. Compensación	9	5	5	9	9	2	4	9	9	1	10	8	10	10	10
13. Desarrollo personal y profesional	6	8	5	10	7	3	10	10	10	5	10	8	10	10	10
14. Higiene y salud ocupacional	4	9	5	10	10	10	5	10	9	5	10	10	10	7	10
15. Evaluación del desempeño	1	6	3	7	7	2	4	8	10	5	10	10	10	9	10
16. Autoevaluación	6	7	3	10	10	2	10	8	7	5	10	8	10	9	9
17. Socialización	6	9	7	10	10	4	3	10	10	5	10	8	10	10	10
18. El Balance Vida-Trabajo	1	7	5	10	7	1	10	10	10	5	10	8	10	10	10
19. Ética	8	10	4	10	6	10	10	8	10	5	10	10	10	10	10
20. Normas	5	10	5	8	9	10	10	9	8	8	10	6	10	10	10
21. Procesos y procedimientos	6	10	5	10	7	10	10	9	9	3	10	6	10	10	9
22. Libre asociación	10	10	6	10	6	10	10	9	1	10	10	10	10	10	10
23. Solución de conflictos	6	10	4	8	10	3	4	10	10	3	10	7	9	10	9
24. Identidad	9	10	7	10	10	10	6	9	10	7	10	10	10	10	10

25. Grupos Informales	4	10	9	7	10	10	10	10	10	3	10	10	10	10
26. Trabajo en equipo	6	10	7	10	10	10	7	8	10	3	10	8	10	9
27. Información	4	10	3	10	8	10	10	10	10	3	10	8	10	10

1. Misión:

En una escala de 0 a 10 donde 0 es “No contribuye” y 10 “contribuye ampliamente” la percepción del grado de contribución de nuestro equipo de trabajo en cuanto a la misión fue superior, donde tres personas marcaron un 8, una persona marcó 9 y once marcaron que contribuyen ampliamente.

2. Plan estratégico de desarrollo:

En una escala de 0 a 10 donde 0 es “No los conozco” y 10 “los conozco profundamente” el grado de conocimiento de la Misión, Visión, los asuntos, los objetivos y las políticas de ICOMSALUD, se obtuvo como resultado que once personas los conocen profundamente marcando un 10, dos personas marcaron un 9, una persona marcó un 8 y una persona marcó un 5.

3. Estructura Organizacional:

En una escala de 0 a 10 donde 0 es “No lo permite” y 10 “Lo permite” queríamos conocer si nuestra estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de ICOMSALUD, obteniendo como resultado que ocho personas consideran que lo permite con una puntuación de 10, dos personas marcaron con 9, tres personas marcaron con ocho, una persona marcó un 5 y una persona marcó un 1 considerando esa persona que no lo permite.

4. Comunicación participativa:

En una escala de 0 a 10 donde 0 es “No la tengo” y 10 “La tengo siempre” queríamos saber la percepción de las personas de ICOMSALUD ante la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones, obteniendo como resultado que cinco personas consideran que lo tiene siempre con una puntuación de 10, tres personas marcaron con 9, tres personas marcaron con ocho, una persona marco un 5, dos personas marcaron un 3 y una persona marco un 2.

5. Infraestructura:

En una escala de 0 a 10 donde 0 es “No lo permiten” y 10 “Lo permiten” queríamos saber la percepción de las personas de ICOMSALUD ante la pregunta de ¿Las instalaciones, equipos de trabajo, y los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le

permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, y a la vez ser más creativo y productivo?, obteniendo como resultado que seis personas consideran que lo permiten con una puntuación de 10, tres personas marcaron con 9, cuatro personas marcaron con 8, una persona marcó un 7 y una persona marcó un 2.

6. Cooperación:

En una escala de 0 a 10 donde 0 es “No lo hacen” y 10 “Lo hacen siempre” queríamos saber la percepción de las personas de ICOMSALUD ante ¿Las personas y las áreas interactúan positivamente, y como un todo, en relación estrecha y amistosa, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de ICOMSALUD, antes que sus intereses personales?, obteniendo como resultado que cuatro personas consideran que lo hacen siempre con una puntuación de 10, tres personas marcaron con 9, una personas marcaron con 8, dos personas marcaron un 7, dos personas marcaron un 6, una persona marcó un 5, una persona marcó un 4 y una persona marcó un 3.

7. Liderazgo:

En una escala de 0 a 10 donde 0 es “No lo es” y 10 “Lo es plenamente” queríamos saber la percepción de las personas de ICOMSALUD ante ¿Considera usted que los altos directivos, son personas motivantes, receptivas, asequibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, que llevan a lograr los objetivos?, obteniendo como resultado que siete personas consideran que lo es plenamente con una puntuación de 10, dos personas marcaron con 8, una persona marco con 7, dos personas marcaron con 6, dos personas marcaron un 3 y una persona marcó un 2.

8. Relaciones interpersonales:

En una escala de 0 a 10 donde 0 es “No lo son” y 10 “Lo son plenamente” queríamos saber la percepción de las personas de ICOMSALUD ante ¿Las relaciones interpersonales que se dan en ICOMSALUD son cordiales y efectivas y permiten trabajar por los objetivos comunes?, obteniendo como resultado que cinco personas consideran que lo son plenamente con una puntuación de 10, cuatro personas marcaron con 9, dos personas marcaron con 8, una persona marco con 7, dos personas marcaron un 5 y una persona marcó un 3.

9. Inducción y Capacitación:

En una escala de 0 a 10 donde 0 es “No lo creo” y 10 “Lo creo plenamente” queríamos saber la percepción de las personas de ICOMSALUD ante ¿Considera usted que los procesos de inducción y capacitación le permite a los colaboradores adaptarse más fácilmente a la organización?, obteniendo como resultado que nueve personas consideran que lo creen plenamente con una puntuación de 10, una persona marco con 9, tres personas marcaron con 8, una persona marcó un 6 y una persona marco con 4.

10. Reconocimiento:

En una escala de 0 a 10 donde 0 es “No se los valora” y 10 “Se les valora plenamente” queríamos saber la percepción de las personas de ICOMSALUD ante ¿A las personas que se distinguen en ICOMSALUD, por ejemplo, por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc., se les valora, se les destaca o se les incentiva, ¿en una u otra manera?, obteniendo como resultado que cinco personas consideran que se les valora plenamente con una puntuación de 10, tres personas marcaron con 9, tres personas marcaron con 7, una persona marcó un 5, dos personas marcaron un 2 y una persona marcó un 1.

11. Motivación:

En una escala de 0 a 10 donde 0 es “No se motiva plenamente” y 10 “Se motiva” queríamos saber la percepción de las personas de ICOMSALUD ante ¿Considera usted que ICOMSALUD genera mecanismos de motivación que le estimulan a su buen desempeño y compromiso con su trabajo?, obteniendo como resultado que siete personas consideran que se les motiva con una puntuación de 10, dos personas marcaron con 9, una persona marco con 8, una persona marcó un 4, dos personas marcaron un 3 y dos personas marcaron un 1.

12. Compensación:

En una escala de 0 a 10 donde 0 es “No lo creo” y 10 “Lo creo plenamente” queríamos saber la percepción de las personas de ICOMSALUD ante ¿Cree usted que la compensación que recibe es una justa retribución por su trabajo?, obteniendo como resultado que cuatro personas consideran lo creen plenamente con una puntuación de 10, cinco personas marcaron con 9, una persona marco con 8, dos personas marcaron un 5, una persona marcó un 4, dos personas marcaron un 2 y una persona marcó un 1.

13. Desarrollo personal y profesional:

En una escala de 0 a 10 donde 0 es “No lo hace” y 10 “Lo hace siempre” queríamos saber la percepción de las personas de ICOMSALUD ante ¿ICOMSALUD estimula su formación personal y profesional en forma permanente, acorde al desarrollo integral y en línea con los objetivos institucionales?, obteniendo como resultado que ocho personas consideran lo hace plenamente con una puntuación de 10, dos personas marcaron con 8, una persona marcó con 7, una persona marcó un 6, dos personas marcaron un 5 y una persona marcó un 3.

14. Higiene y salud ocupacional:

En una escala de 0 a 10 donde 0 es “No lo ha diseñado” y 10 “Lo ha diseñado plenamente” queríamos saber la percepción de las personas de ICOMSALUD ante Higiene y salud ocupacional: Se refiere a la participación, reconocimiento, evaluación y control de aquellos factores o elementos estresantes y riesgosos del ambiente presentados en el lugar de trabajo, los cuales pueden causar enfermedad, deterioro, obteniendo como resultado que ocho personas consideran que lo han diseñado plenamente con una puntuación de 10, dos personas marcaron con 9, una persona marcó un 7, tres personas marcaron un 5 y una persona marcó un 4.

15. Evaluación del desempeño:

En una escala de 0 a 10 donde 0 es “No lo es plenamente” y 10 “Lo es” queríamos saber la percepción de las personas de ICOMSALUD ante ¿Considera usted que el sistema de evaluación del desempeño de ICOMSALUD es objetivo y constructivo?, obteniendo como resultado que cinco personas consideran que lo es con una puntuación de 10, una persona marcó con 9, una persona marcó un 8, dos personas marcaron con 7, una persona marcó un 6, una persona marcó un 5, una persona marcó un 4, una persona marcó un 3, una persona marcó un 2 y una persona marcó un 1.

16. Autoevaluación:

En una escala de 0 a 10 donde 0 es “No lo proporciona” y 10 “Lo hace plenamente” queríamos saber la percepción de las personas ante ¿ICOMSALUD proporciona métodos de autoevaluación que me permiten mejorar en mi puesto de trabajo?, obteniendo como resultado que cinco personas consideran que lo hace plenamente con una puntuación de 10, dos personas marcaron con 9, dos personas marcaron con 8, dos personas marcaron con 7, una persona marcó con 6, una persona marcó un 5, una persona marcó con 3 y una persona marcó con 2.

17. Socialización:

En una escala de 0 a 10 donde 0 es “No lo creo” y 10 “Lo creo plenamente” queríamos saber la percepción de las personas de ICOMSALUD ante ¿Considera usted que los procesos de socialización, le permite a los colaboradores adaptarse más fácilmente a los cambios?, obteniendo como resultado que ocho personas lo creen plenamente con una puntuación de 10, una persona marcó con 9, una persona marcó con 8, una persona marcó con 7, una persona marcó con 6, una persona marcó con 5, una persona marcó con 4 y una persona marcó con 3.

18. El Balance Vida-Trabajo:

En una escala de 0 a 10 donde 0 es “No lo impulsa” y 10 “Si lo impulsa” queríamos saber la percepción de las personas de ICOMSALUD ante ¿Cree usted que ICOMSALUD se preocupa por respetar el balance de Vida-trabajo de sus colaboradores?, obteniendo como resultado que ocho personas consideran que se si lo impulsa con una puntuación de 10, una persona marcó con 8, dos personas marcaron con 7, dos personas marcaron con 5 y dos personas marcaron con 1.

19. Ética:

En una escala de 0 a 10 donde 0 es “No conozco ni aplico” y 10 “Si conozco y aplico” queríamos saber la percepción de las personas de ICOMSALUD ante ¿Conozco y aplico los lineamientos éticos (principios y valores) definidos en ICOMSALUD?, obteniendo como resultado que diez personas consideran que si conocen y aplican con una puntuación de 10, dos personas marcaron con 8, una persona marcó un 6, una persona marcó un 5 y una persona marcó un 4.

20. Normas:

En una escala de 0 a 10 donde 0 es “No conozco ni aplico” y 10 “Si conozco y aplico” queríamos saber la percepción de las personas de ICOMSALUD ante ¿Conoce y aplica las normas y reglamentos de ICOMSALUD?, obteniendo como resultado que siete personas consideran si conocen y aplican con una puntuación de 10, dos personas marcaron con 9, tres personas marcaron con 8, una persona marcó un 6 y dos personas marcaron un 5.

21. Procesos y procedimientos:

En una escala de 0 a 10 donde 0 es “No lo creo” y 10 “Lo creo plenamente” queríamos saber la percepción de las personas de ICOMSALUD ante ¿Cree usted que los procesos, procedimientos, manuales, controles, etc., que se tienen en ICOMSALUD, son los estrictamente necesarios como para permitirnos trabajar con agilidad y cumplir con los objetivos estratégicos?, obteniendo como resultado que siete personas consideran que lo creen plenamente con una puntuación de 10, tres personas marcaron con 9, una persona marcó con 7, dos personas marcaron un 6, una persona marcó un 5 y una persona marcó un 3.

22. Libre asociación:

En una escala de 0 a 10 donde 0 es “No lo permite” y 10 “Si lo permite” queríamos saber la percepción de las personas de ICOMSALUD ante ¿ICOMSALUD permite la libre asociación de sus colaboradores a grupos formales según los intereses particulares dentro de la empresa?, obteniendo como resultado que once personas consideran que si lo permite con

una puntuación de 10, una persona marcó con 9, dos personas marcaron con 6 y una persona marcó un 1.

23. Solución de conflictos:

En una escala de 0 a 10 donde 0 es “No se solucionan” y 10 “Se solucionan satisfactoriamente” queríamos saber la percepción de las personas de ICOMSALUD ante ¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas?, obteniendo como resultado que seis personas consideran que se solucionan con una puntuación de 10, dos personas marcaron con 9, una persona marcó un 8, una persona marcó un 7, una persona marcó un 6, dos personas marcaron un 4 y dos personas marcaron un 3.

24. Identidad:

En una escala de 0 a 10 donde 0 es “Nula” y 10 “Alta” queríamos saber la percepción de las personas de ICOMSALUD ante ¿Considera que usted tiene una alta identidad e imagen de ICOMSALUD? obteniendo como resultado que diez personas consideran que es alta con una puntuación de 10, dos personas marcaron con 9, dos personas marcaron con 7 y una persona marcó un 6.

25. Grupos Informales:

En una escala de 0 a 10 donde 0 es “No considero” y 10 “Si considero” queríamos saber la percepción de las personas de ICOMSALUD ante ¿Considera usted que su participación en actividades informales con compañeros de trabajo contribuye a un ambiente laboral favorable?, obteniendo como resultado que once personas si lo consideran con una puntuación de 10, una persona marcó con 9, una persona marcó con 7, una persona marcó un 4 y una persona marcó un 3.

26. Trabajo en equipo:

En una escala de 0 a 10 donde 0 es “No lo impulsa” y 10 “Si lo impulsa” queríamos saber la percepción de las personas ante ¿ICOMSALUD impulsa el trabajo en equipo para la consecución de sus objetivos estratégicos?, obteniendo como resultado que ocho personas consideran que si lo impulsa con una puntuación de 10, una persona marcó con 9, dos personas marcaron con 8, dos personas marcaron con 7, una persona marcó un 6, y una persona marcó un 3.

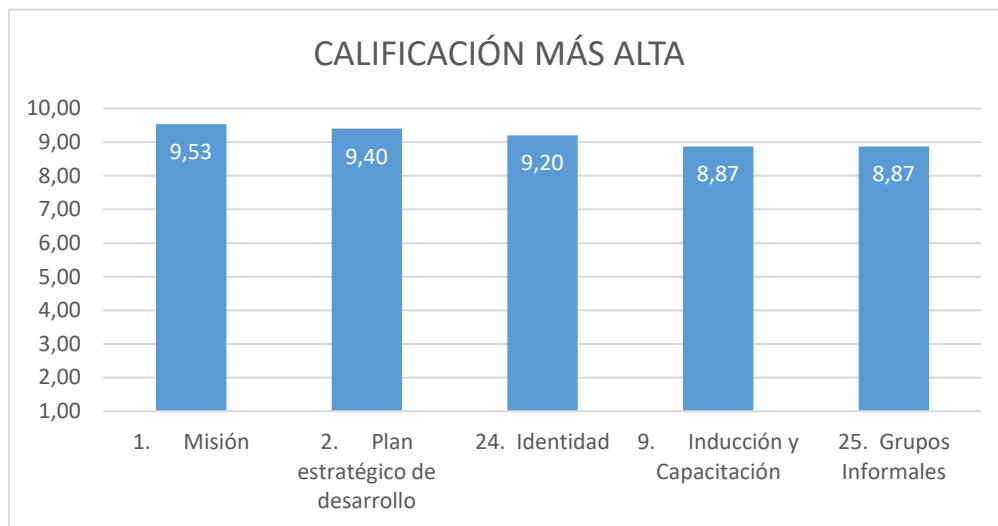
27. Información:

En una escala de 0 a 10 donde 0 es “No lo creo” y 10 “Si lo creo” queríamos saber la percepción de las personas de ICOMSALUD ante ¿Considera usted que las herramientas y elementos (internet, teléfonos, radios, carteleras, comunicados, etc.) que se utilizan para la transmisión de la información son efectivos?, obteniendo como resultado que diez personas

consideran que, si lo creen con una puntuación de 10, dos personas marcaron con 8, una persona marcó un 4 y dos personas marcaron un 3.

A continuación, se presentan las dimensiones con calificaciones más altas y más bajas respectivamente en el estudio de medición de clima del año 2021

Gráfico 1. Calificaciones mas altas de las dimensiones



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los hallazgos, se puede evidenciar que las dimensiones mejor percibidas por los trabajadores son: Misión, plan estratégico, identidad, inducción, capacitación y grupos informales, las cuales tienen promedios entre 8.87 y 9.53 que corresponde a la dimensión de misión. Así pues, se puede inferir que en lo referente a los aspectos estratégicos de la institución y su proceso de formación del personal hay elementos claros respecto a la comunicación de estos.

Gráfico 2. Calificaciones más bajas de las dimensiones



Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, tal como se evidencia en el gráfico anterior, la dimensión con calificación más baja fue evaluación de desempeño, la cual se explica ya que la institución no contaba con un proceso claro y estructurado que le permitiera al trabajador tener claridad sobre su aporte a la organización desde el cargo que desempeña. Tampoco se contaba con insumos claros para la toma de decisiones en términos de compensación y/o sanciones por el desempeño. De acuerdo con lo anterior, como resultado del presente trabajo, se diseñó y propone el proceso de evaluación de desempeño del personal administrativo, el cual se describe en el resultado 3.

9.2 Resultado Objetivo 2

Tabla 6. Año 2022

Dimensión	Percepción trabajadores Icomsalud 2022										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Misión	10	10	7	9	10	10	10	9	10	8	10
2. Plan estratégico de desarrollo	10	10	10	10	10	9	10	10	10	8	10
3. Estructura Organizacional	9	10	10	9	6	10	8	10	10	10	10
4. Comunicación participativa	10	10	8	9	10	10	9	8	10	10	10
5. Infraestructura	10	10	10	9	10	8	10	10	10	10	10
6. Cooperación	6	8	9	8	7	8	8	8	8	5	7
7. Liderazgo	8	10	9	8	9	8	10	10	10	10	8
8. Relaciones interpersonales	9	8	8	9	9	9	9	9	8	6	8
9. Inducción y Capacitación	7	10	6	7	10	10	9	10	10	10	5
10. Reconocimiento	10	10	9	8	10	9	10	10	10	10	10
11. Motivación	9	10	9	9	10	9	10	10	10	10	10
12. Compensación	10	10	9	9	9	9	10	10	10	10	10
13. Desarrollo personal y profesional	9	10	10	9	10	8	9	10	10	10	10
14. Higiene y salud ocupacional	10	10	9	10	8	10	10	10	10	10	7
15. Evaluación del desempeño	10	10	1	8	10	9	10	7	10	9	8
16. Autoevaluación	7	10	1	7	10	9	10	10	7	10	8
17. Socialización	8	10	10	10	9	9	10	9	10	10	10
18. El Balance Vida-Trabajo	7	10	1	7	7	9	9	10	10	8	9
19. Ética	10	10	7	10	10	10	10	9	10	10	10
20. Normas	10	10	8	10	10	10	10	10	10	10	10
21. Procesos y procedimientos	8	10	8	9	10	9	10	10	10	8	8
22. Libre asociación	10	10	10	10	10	9	8	10	10	10	10
23. Solución de conflictos	10	7	9	8	6	8	10	7	10	10	10
24. Identidad	10	10	8	10	10	10	10	10	10	10	10
25. Grupos Informales	9	10	7	10	10	8	10	8	10	10	10
26. Trabajo en equipo	9	10	9	10	10	9	9	10	10	8	10
27. Información	9	10	8	10	10	9	10	10	10	8	8

1. Misión:

En una escala de 0 a 10 donde 0 es “No contribuye” y 10 “contribuye ampliamente” la percepción del grado de contribución de nuestro equipo de trabajo en cuanto a la contribución a la misión fue superior, una persona marcó 7, una persona marco un 8, 2 personas un 9 y 7 marcaron que contribuyen ampliamente.

2. Plan estratégico de desarrollo:

En una escala de 0 a 10 donde 0 es “No los conozco” y 10 “los conozco profundamente” el grado de conocimiento de la Misión, Visión, los asuntos, los objetivos y las políticas de

ICOMSALUD, se obtuvo como resultado que nueve personas los conocen profundamente marcando un 10, una persona marcó un 9 y una persona marcó un 8.

3. Estructura Organizacional:

En una escala de 0 a 10 donde 0 es “No lo permite” y 10 “Lo permite” queríamos conocer si nuestra estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de ICOMSALUD, obteniendo como resultado que siete personas consideran que lo permite con una puntuación de 10, dos personas marcaron con 9, una persona marcó con ocho y una persona marcó un 6.

4. Comunicación participativa:

En una escala de 0 a 10 donde 0 es “No la tengo” y 10 “La tengo siempre” queríamos saber la percepción de las personas de ICOMSALUD ante la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones, obteniendo como resultado que siete personas consideran que lo tiene siempre con una puntuación de 10, dos personas marcaron con 9, y dos personas marcaron con ocho.

5. Infraestructura:

En una escala de 0 a 10 donde 0 es “No lo permiten” y 10 “Lo permiten” queríamos saber la percepción de las personas de ICOMSALUD ante la pregunta de ¿Las instalaciones, equipos de trabajo, y los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, y a la vez ser más creativo y productivo?, obteniendo como resultado que nueve personas consideran que lo permiten con una puntuación de 10, una persona marcó con 9 y una persona marcó con 8.

6. Cooperación:

En una escala de 0 a 10 donde 0 es “No lo hacen” y 10 “Lo hacen siempre” queríamos saber la percepción de las personas de ICOMSALUD ante ¿Las personas y las áreas interactúan positivamente, y como un todo, en relación estrecha y amistosa, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de ICOMSALUD, antes que sus intereses personales?, obteniendo como resultado que una persona marcó con 9, seis personas marcaron con 8, dos personas marcaron un 7, una persona marcó un 6 y una persona marcó un 5.

7. Liderazgo:

En una escala de 0 a 10 donde 0 es “No lo es” y 10 “Lo es plenamente” queríamos saber la percepción de las personas de ICOMSALUD ante ¿Considera usted que los altos directivos, son personas motivantes, receptivas, asequibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, que llevan a lograr los objetivos?, obteniendo como resultado que cinco personas consideran que lo es plenamente con una puntuación de 10, dos personas marcaron con 9, y 4 personas marcaron con 4.

8. Relaciones interpersonales:

En una escala de 0 a 10 donde 0 es “No lo son” y 10 “Lo son plenamente” queríamos saber la percepción de las personas de ICOMSALUD ante ¿Las relaciones interpersonales que se dan en ICOMSALUD son cordiales y efectivas y permiten trabajar por los objetivos comunes?, obteniendo como resultado que seis personas marcaron con 9, cuatro personas marcaron con 8 y una persona marcó con 6.

9. Inducción y Capacitación:

En una escala de 0 a 10 donde 0 es “No lo creo” y 10 “Lo creo plenamente” queríamos saber la percepción de las personas de ICOMSALUD ante ¿Considera usted que los procesos de inducción y capacitación le permite a los colaboradores adaptarse más fácilmente a la organización?, obteniendo como resultado que seis personas consideran que lo creen plenamente con una puntuación de 10, una persona marcó con 9, dos personas marcaron con 7, una persona marcó un 6 y una persona marcó con 5.

10. Reconocimiento:

En una escala de 0 a 10 donde 0 es “No se los valora” y 10 “Se les valora plenamente” queríamos saber la percepción de las personas de ICOMSALUD ante ¿A las personas que se distinguen en ICOMSALUD, por ejemplo, por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc., se les valora, se les destaca o se les incentiva, ¿en una u otra manera?, obteniendo como resultado que ocho personas consideran que se les valora plenamente con una puntuación de 10, dos personas marcaron con 9 y una persona marcó un 8.

11. Motivación:

En una escala de 0 a 10 donde 0 es “No se motiva plenamente” y 10 “Se motiva” queríamos saber la percepción de las personas de ICOMSALUD ante ¿Considera usted que ICOMSALUD genera mecanismos de motivación que le estimulan a su buen desempeño y compromiso con su trabajo?, obteniendo como resultado que siete personas consideran que se les motiva con una puntuación de 10 y cuatro personas marcaron con 9.

12. Compensación:

En una escala de 0 a 10 donde 0 es “No lo creo” y 10 “Lo creo plenamente” queríamos saber la percepción de las personas de ICOMSALUD ante ¿Cree usted que la compensación que recibe es una justa retribución por su trabajo?, obteniendo como resultado que siete personas consideran lo creen plenamente con una puntuación de 10 y cuatro personas marcaron con 9.

13. Desarrollo personal y profesional:

En una escala de 0 a 10 donde 0 es “No lo hace” y 10 “Lo hace siempre” queríamos saber la percepción de las personas de ICOMSALUD ante ¿ICOMSALUD estimula su formación personal y profesional en forma permanente, acorde al desarrollo integral y en línea con los objetivos institucionales?, obteniendo como resultado que siete personas consideran lo hace plenamente con una puntuación de 10, tres personas marcaron con 9 y una persona marcó un 3.

14. Higiene y salud ocupacional:

En una escala de 0 a 10 donde 0 es “No lo ha diseñado” y 10 “Lo ha diseñado plenamente” queríamos saber la percepción de las personas de ICOMSALUD ante Higiene y salud ocupacional: Se refiere a la participación, reconocimiento, evaluación y control de aquellos factores o elementos estresantes y riesgosos del ambiente presentados en el lugar de trabajo, los cuales pueden causar enfermedad, deterioro, obteniendo como resultado que ocho personas consideran que lo han diseñado plenamente con una puntuación de 10, una persona marcó con 9, una persona marcó un 8 y una persona marcó un 7.

15. Evaluación del desempeño:

En una escala de 0 a 10 donde 0 es “No lo es plenamente” y 10 “Lo es” queríamos saber la percepción de las personas de ICOMSALUD ante ¿Considera usted que el sistema de evaluación del desempeño de ICOMSALUD es objetivo y constructivo?, obteniendo como resultado que cinco personas consideran que lo es con una puntuación de 10, dos personas marcaron con 9, dos personas marcaron un 8, una persona marcó con 7 y una persona marcó un 1.

16. Autoevaluación:

En una escala de 0 a 10 donde 0 es “No lo proporciona” y 10 “Lo hace plenamente” queríamos saber la percepción de las personas ante ¿ICOMSALUD proporciona métodos de autoevaluación que me permiten mejorar en mi puesto de trabajo?, obteniendo como resultado que cinco personas consideran que lo hace plenamente con una puntuación de 10,

una persona marcó con 9, una persona marcó con 8, tres personas marcaron con 7 y una persona marcó con 1.

17. Socialización:

En una escala de 0 a 10 donde 0 es “No lo creo” y 10 “Lo creo plenamente” queríamos saber la percepción de las personas de ICOMSALUD ante ¿Considera usted que los procesos de socialización, le permite a los colaboradores adaptarse más fácilmente a los cambios?, obteniendo como resultado que siete personas lo creen plenamente con una puntuación de 10, tres personas marcaron con 9 y una persona marcó con 8.

18. El Balance Vida-Trabajo:

En una escala de 0 a 10 donde 0 es “No lo impulsa” y 10 “Si lo impulsa” queríamos saber la percepción de las personas de ICOMSALUD ante ¿Cree usted que ICOMSALUD se preocupa por respetar el balance de Vida-trabajo de sus colaboradores?, obteniendo como resultado que tres personas consideran que si lo impulsa con una puntuación de 10, tres personas marcaron con 9, una persona marcó con 8, tres personas marcaron con 7 y una persona marcó con 1.

19. Ética:

En una escala de 0 a 10 donde 0 es “No conozco ni aplico” y 10 “Si conozco y aplico” queríamos saber la percepción de las personas de ICOMSALUD ante ¿Conozco y aplico los lineamientos éticos (principios y valores) definidos en ICOMSALUD?, obteniendo como resultado que nueve personas consideran que si conocen y aplican con una puntuación de 10, una persona marcó con 9 y una persona marcó un 7.

20. Normas:

En una escala de 0 a 10 donde 0 es “No conozco ni aplico” y 10 “Si conozco y aplico” queríamos saber la percepción de las personas de ICOMSALUD ante ¿Conoce y aplica las normas y reglamentos de ICOMSALUD?, obteniendo como resultado que diez personas consideran si conocen y aplican con una puntuación de 10 y una persona marcó con 9.

21. Procesos y procedimientos:

En una escala de 0 a 10 donde 0 es “No lo creo” y 10 “Lo creo plenamente” queríamos saber la percepción de las personas de ICOMSALUD ante ¿Cree usted que los procesos, procedimientos, manuales, controles, etc., que se tienen en ICOMSALUD, son los estrictamente necesarios como para permitirnos trabajar con agilidad y cumplir con los objetivos estratégicos?, obteniendo como resultado que cinco personas consideran que lo

creen plenamente con una puntuación de 10, dos personas marcaron con 9 y cuatro personas marcaron un 8.

22. Libre asociación:

En una escala de 0 a 10 donde 0 es “No lo permite” y 10 “Si lo permite” queríamos saber la percepción de las personas de ICOMSALUD ante ¿ICOMSALUD permite la libre asociación de sus colaboradores a grupos formales según los intereses particulares dentro de la empresa?, obteniendo como resultado que nueve personas consideran que si lo permite con una puntuación de 10, una persona marcó con 9 y una persona marcó un 1.

23. Solución de conflictos:

En una escala de 0 a 10 donde 0 es “No se solucionan” y 10 “Se solucionan satisfactoriamente” queríamos saber la percepción de las personas de ICOMSALUD ante ¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas?, obteniendo como resultado que cinco personas consideran que se solucionan con una puntuación de 10, una persona marcó con 9, dos personas marcaron un 8, dos personas marcaron un 7 y una persona marcó un 6.

24. Identidad:

En una escala de 0 a 10 donde 0 es “Nula” y 10 “Alta” queríamos saber la percepción de las personas de ICOMSALUD ante ¿Considera que usted tiene una alta identidad e imagen de ICOMSALUD? obteniendo como resultado que diez personas consideran que es alta con una puntuación de 10 y una persona marcó un 8.

25. Grupos Informales:

En una escala de 0 a 10 donde 0 es “No considero” y 10 “Si considero” queríamos saber la percepción de las personas de ICOMSALUD ante ¿Considera usted que su participación en actividades informales con compañeros de trabajo contribuye a un ambiente laboral favorable?, obteniendo como resultado que siete personas si lo consideran con una puntuación de 10, una persona marcó con 9, dos personas marcaron con 8 y una persona marcó un 7.

26. Trabajo en equipo:

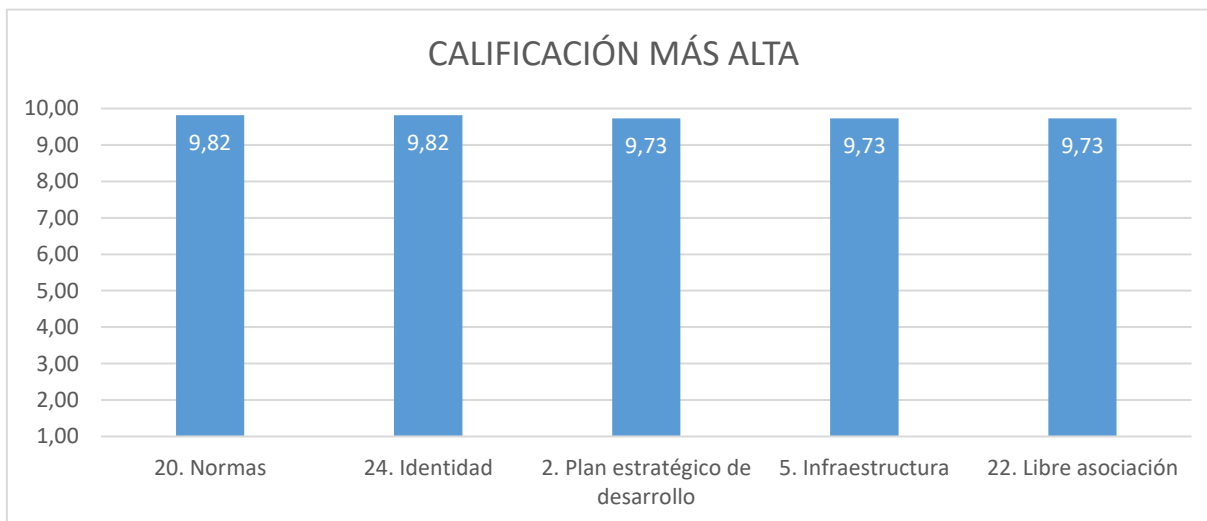
En una escala de 0 a 10 donde 0 es “No lo impulsa” y 10 “Si lo impulsa” queríamos saber la percepción de las personas ante ¿ICOMSALUD impulsa el trabajo en equipo para la consecución de sus objetivos estratégicos?, obteniendo como resultado que seis personas consideran que si lo impulsa con una puntuación de 10, cuatro personas marcaron con 9 y una persona marcó con 8.

27. Información:

En una escala de 0 a 10 donde 0 es “No lo creo” y 10 “Si lo creo” queríamos saber la percepción de las personas de ICOMSALUD ante ¿Considera usted que las herramientas y elementos (internet, teléfonos, radios, carteleras, comunicados, etc.) que se utilizan para la transmisión de la información son efectivos?, obteniendo como resultado que seis personas consideran que, si lo creen con una puntuación de 10, dos personas marcaron con 9 y tres personas marcaron un 8.

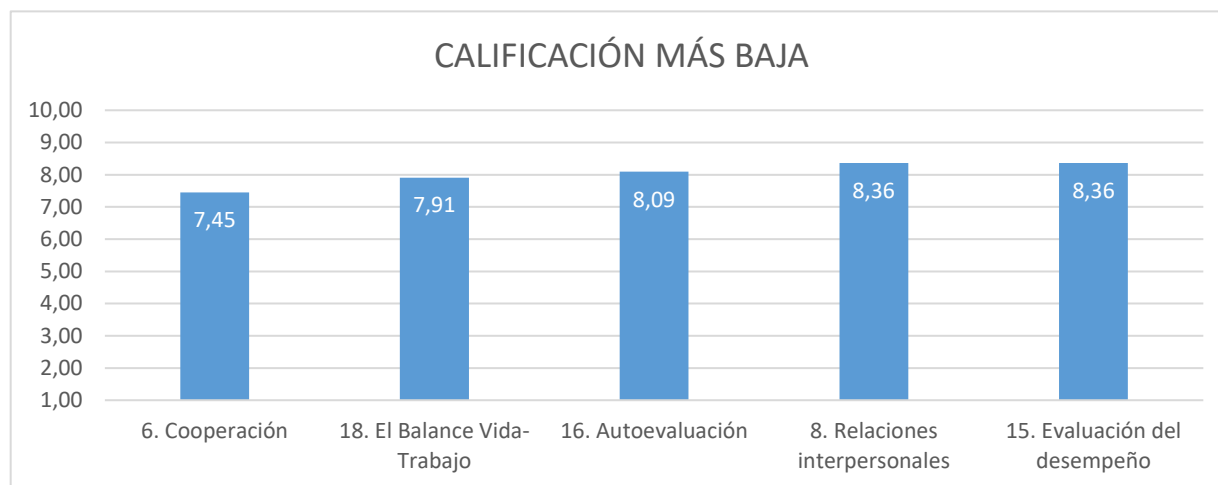
A continuación, se presentan las dimensiones con calificaciones más altas y más bajas respectivamente en el estudio de medición de clima del año 2022:

Gráfico 3. Calificaciones más altas de las dimensiones



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4. Calificaciones más bajas de las dimensiones



Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Comparativo entre Promedio por cada dimensión del año 2021 y año 2022

Dimensión	Promedio 2021	Promedio 2022
1. Misión	9,53	9,36
2. Plan estratégico de desarrollo	9,40	9,73
3. Estructura Organizacional	8,53	9,27
4. Comunicación participativa	7,60	9,45
5. Infraestructura	8,53	9,73
6. Cooperación	7,53	7,45
7. Liderazgo	7,53	9,09
8. Relaciones interpersonales	8,13	8,36
9. Inducción y Capacitación	8,87	8,55
10. Reconocimiento	7,20	9,64
11. Motivación	7,20	9,64
12. Compensación	7,33	9,64
13. Desarrollo personal y profesional	8,13	9,55
14. Higiene y salud ocupacional	8,27	9,45
15. Evaluación del desempeño	6,80	8,36
16. Autoevaluación	7,60	8,09
17. Socialización	8,13	9,55
18. El Balance Vida-Trabajo	7,60	7,91

19. Ética	8,73	9,64
20. Normas	8,53	9,82
21. Procesos y procedimientos	8,27	9,09
22. Libre asociación	8,80	9,73
23. Solución de conflictos	7,53	8,64
24. Identidad	9,20	9,82
25. Grupos Informales	8,87	9,27
26. Trabajo en equipo	8,53	9,45
27. Información	8,40	9,27

Fuente: Elaboración propia

1. **Misión:** Se puede apreciar que hubo una disminución en la calificación de acuerdo al promedio obtenido en el año 2022 que fue de 9,36 respecto al año 2021 en el cuál se obtuvo un promedio de 9,53.
2. **Plan estratégico de desarrollo:** Según el promedio obtenido en el año 2022 el cual fue de 9,73, se puede evidenciar que hubo un aumento respecto al año anterior que fue de 9,40.
3. **Estructura Organizacional:** El promedio de calificación obtenido en el año 2022 fue de 8,53 el cual se evidencia que presentó un aumento de acuerdo al año 2021 que fue de 9,27.
4. **Comunicación participativa:** Esta dimensión presentó un aumento en gran medida respecto al año anterior que pasó de 7,60 en 2021 a 9,45 en 2022.
5. **Infraestructura:** En esta dimensión se puede apreciar que hubo un gran aumento el cual pasó de 8,53 en 2021 a 9,73 en 2022.
6. **Cooperación:** Se puede apreciar que hubo una disminución en la calificación de acuerdo al promedio obtenido en el año 2022 que fue de 7,53 respecto al año 2021 en el cuál se obtuvo un promedio de 7,45 en 2022.
7. **Liderazgo:** Esta dimensión presentó un aumento en gran medida respecto al año anterior que pasó de 7,53 en 2021 a 9,09 en 2022.
8. **Relaciones interpersonales:** Según el promedio obtenido en el año 2022 el cual fue de 8,36, se puede evidenciar que hubo un aumento respecto al año anterior que fue de 8,36.

- 9. Inducción y Capacitación:** Se puede apreciar que hubo una disminución en la calificación de acuerdo al promedio obtenido en el año 2022 que fue de 8,55 respecto al año 2021 en el cuál se obtuvo un promedio de 8,87.
- 10. Reconocimiento:** En esta dimensión se puede apreciar que hubo un gran aumento el cual pasó de 7,20 en 2021 a 9,64 en 2022.
- 11. Motivación:** Esta dimensión presentó un aumento en gran medida respecto al año anterior que pasó de 7,20 en 2021 a 9,64 en 2022.
- 12. Compensación:** Según el promedio obtenido en el año 2022 el cual fue de 9,64, se puede evidenciar que hubo un aumento respecto al año anterior que fue de 7,33.
- 13. Desarrollo personal y profesional:** El promedio de calificación obtenido en el año 2022 fue de 9,55 el cual se evidencia que presentó un aumento de acuerdo al año 2021 que fue de 8,13.
- 14. Higiene y salud ocupacional:** Esta dimensión presentó un aumento en gran medida respecto al año anterior que pasó de 8,27 en 2021 a 9,45 en 2022.
- 15. Evaluación del desempeño:** En esta dimensión se puede apreciar que hubo un gran aumento el cual pasó de 6,80 en 2021 a 8,36 en 2022.
- 16. Autoevaluación:** Esta dimensión presentó un aumento en gran medida respecto al año anterior que pasó de 7,60 en 2021 a 8,09 en 2022.
- 17. Socialización:** Según el promedio obtenido en el año 2022 el cual fue de 9,55, se puede evidenciar que hubo un aumento respecto al año anterior que fue de 8,13.
- 18. El Balance Vida-Trabajo:** Según el promedio obtenido en el año 2022 el cual fue de 9,73, se puede evidenciar que hubo un aumento respecto al año anterior que fue de 9,40.
- 19. Ética:** El promedio de calificación obtenido en el año 2022 fue de 9,64 el cual se evidencia que presentó un aumento de acuerdo al año 2021 que fue de 8,73.
- 20. Normas:** Según el promedio obtenido en el año 2022 el cual fue de 9,82, se puede evidenciar que hubo un aumento respecto al año anterior que fue de 8,53.
- 21. Procesos y procedimientos:** El promedio de calificación obtenido en el año 2022 fue de 9,09 el cual se evidencia que presentó un aumento de acuerdo al año 2021 que fue de 8,27.

- 22. Libre asociación:** En esta dimensión se puede apreciar que hubo un gran aumento el cual pasó de 8,80 en 2021 a 9,73 en 2022.
- 23. Solución de conflictos:** Según el promedio obtenido en el año 2022 el cual fue de 8,64, se puede evidenciar que hubo un aumento respecto al año anterior que fue de 7,53.
- 24. Identidad:** El promedio de calificación obtenido en el año 2022 fue de 9,82 el cual se evidencia que presentó un aumento de acuerdo al año 2021 que fue de 9,20.
- 25. Grupos Informales:** En esta dimensión se puede apreciar que hubo un aumento en el promedio, el cual pasó de 8,87 en 2021 a 9,27 en 2022.
- 26. Trabajo en equipo:** En esta dimensión se puede apreciar que hubo un gran aumento el cual pasó de 8,53 en 2021 a 9,73 en 2022.
- 27. Información:** Esta dimensión presentó un aumento en gran medida respecto al año anterior que pasó de 8,40 en 2021 a 9,27 en 2022.

9.3 Objetivo 3

La Fundación Icomsalud IPS en cabeza de su Dirección Administrativa y Dirección Asistencial han gestionado múltiples alianzas y convenios con otras organizaciones con el fin de promover un mejor clima organizacional y mejorar las condiciones de salud del empleado en su instancia en la institución. Por lo tanto, con el fin de beneficiar a los empleados y las familias de estos de la mejor manera La Fundación Icomsalud IPS ha diseñado los convenios y alianzas en base a los siguientes enfoques:

Figura 5. Enfoque de los convenios y alianzas



Fuente: Elaboración Propia

Entretenimiento

- **Planes turísticos:** La Fundación Icomsalud IPS ofrece a través del convenio con la agencia de turismo Arenna planes turísticos terrestres hasta el 15% de descuentos para los empleados, sus familias o acompañantes. La agencia de turismo Arenna realiza viajes a:
 - Eje Cafetero
 - Salento
 - Valle del Cocora
 - San Cipriano
 - Avistamiento Ballenas
 - Pacífico



- Nevado del Ruiz
- Termales de San Vicente
- Termales de Santa Rosa
- Ukumarí
- Entre otros.

- **Películas Cinematográficas:**

Se ofrece a los empleados descuentos hasta del 30% en entradas a cine y combos personales y familiares. La empresa que ofrece estos descuentos a la Fundación Icomsalud IPS es Royal Films a través del plan Taquilla Viajera. Royal Films cuenta con 4 multicines en la ciudad de Cali: Jardín Plaza, Unico, La Estación y Almacén Éxito Simón Bolívar. A continuación, se muestran los productos y servicios ofrecidos:

Taquilla Viajera

LLEGA CON UN PRECIO ESPECIAL*

2 Gaseosas medianas
1 Bolsa de Crispeta Mediana
2 Perros Calientes

\$28.000



1 Gaseosa Pequeña
1 Bolsa de Crispeta Pequeña
1 Chocolatina pequeña

\$9.000



2 Gaseosas Grandes
1 Bolsa de Crispeta Grande

\$20.000



1 Bolsa de Crispeta mediana

\$8.000



Bonos de cine

2D \$7.000

3D \$9.000

4Dx \$16.000

VIP



Tarjeta Cliente Royal

\$3.000





Más información
grupoventas@royal-films.com
*aplican condiciones y restricciones
 Servicio válido únicamente para venta corporativa

Salud y Belleza

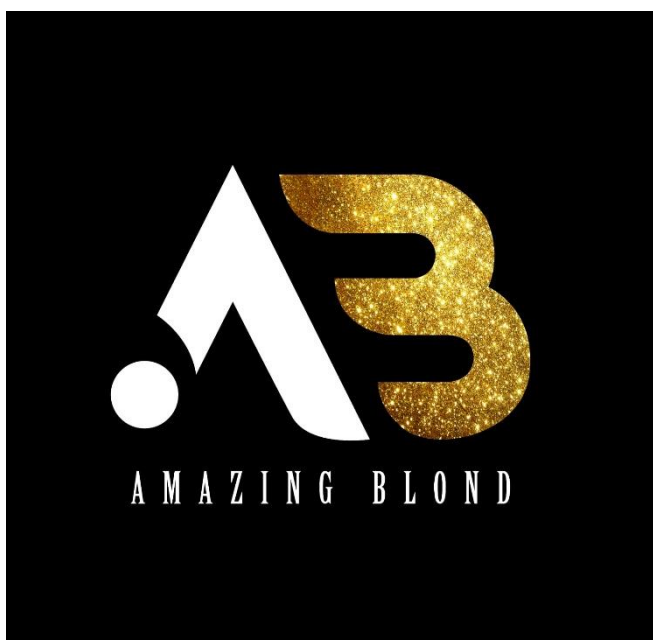
- **Citas odontológicas y urgencias odontológicas:** Los empleados podrán agendar tratamientos, ortodoncia, limpiezas y en casos especiales atención de urgencias odontológicas con el Doctor Juan Pablo Hoyos Odontólogo Especialista, tiene su consultorio en el Edificio de Colores (Edificio Vida). El empleado puede pedir la cita al teléfono 3154127618 en cualquier momento y al finalizar el mes se le hará la deducción del pago de nómina por la atención o tratamiento recibido.



- **Servicio farmacéutico:** Se ofrece a los empleados hasta un 10% de descuento en medicamentos en la Droguería Salud Plus ubicada en la Carrera 61 # 5-05 Piso 1. Los empleados se deben de presentar con su respectivo carnet o constancia laboral emitida por la Coordinación de Gestión Humana para acceder al descuento. Para consultar la disponibilidad de medicamentos se deben de comunicar al teléfono: 3116015026.
- **Servicio de tomas de laboratorio:** La Fundación Icomsalud IPS ofrece a sus empleados a través de Laboratorios Synlab descuentos en toma de laboratorio. Los empleados pueden contactar con la señora Ginny a través del correo electrónico ginny.monterroza@synlab.co para consultar la disponibilidad y posterior agenda de la toma de laboratorio.



- **Servicio de peluquería:** La peluquería Amazing Blond ofrece a los empleados de la Fundación Icomsalud IPS descuentos hasta el 20% en Botox capilar, color profesional y asesoría en el cuidado del cabello. Están ubicados en la calle 1 bis oeste # 74 – 29, se puede establecer contacto para agendamientos de citar al 3173072315 – 3163606792 – 3166804234.



Bienestar

- **Alternativas deportivas:** Se ofrece a los empleados de la Fundación Icomsalud IPS a través de Bodytech descuentos en los planes mensuales de hasta un 37% y planes anuales hasta el 20%, sin cláusula de permanencia y aplica también para los familiares del empleado. Se genera una facturación total 100% a la empresa, es decir La Fundación Icomsalud IPS paga el 100% del valor de los planes contratados a Bodytech y posteriormente se realiza la deducción del pago de nómina a los empleados que adquirieron planes.

EL MEJOR PLAN ES CUIDAR TU SALUD



**BODY
TECH** | FUNDACIÓN **ICOMSA
LUD** IPS

DISFRUTA
LA MEJOR MANERA DE ENTRENAR
CON PROFESIONALES DE LA SALUD Y EL EJERCICIO

EMPIEZA AHORA 

COMUNICATE CON TU EJECUTIVO CORPORATIVO BODYTECH VANESSA LAGOS AL CELULAR 311 542 0677 Y RECIBE MÁS INFORMACIÓN

* TÚ VALOR DE AFILIACIÓN DEPENDE DE LA CATEGORÍA Y SEDE BODYTECH DONDE ELIJAS ENTRENAR
BODYTECH TIENE 86 SEDES A NIVEL NACIONAL DISTRIBUIDAS EN 5 CATEGORÍAS, CADA UNA CON SU PROPIA TARIFA. PRECIOS SUJETOS A CAMBIOS SIN PREVIO AVISO.

- **Adquisición de motocicletas:** Facilidad en la compra de motocicletas AKT para los empleados de la Fundación Icomsalud IPS a través de convenio en el cual hay descuento del 5% en el valor de la moto, aplica para la líneas moto AKT, Royal Enfield y motos eléctricas. Adicionalmente, obsequian al empleado un Kitt Básico de herramientas, asistencia Asisk por 6 meses después de la compra del vehículo el cual incluye Asistencia al Vehículo, Asistencia al Hogar y Asistencia Médica y precios especiales en seguros todo riesgo con la empresa SURA.

APROVECHA ESTE CONVENIO

AKT
MOTOS

DEL 26 AL 30 DE AGOSTO

5% DCTO *en la compra de tu moto nueva.**

*en repuestos y accesorios.** **15%** DCTO

GRATIS
*Casco por la compra de tu moto.**

CONTACTO: JUAN AFANADOR
321 8450054
Cra 1 24-65 (cali)

FUNDACIÓN  **ICOMSALUD IPS**

TÉRMINOS Y CONDICIONES: Las promociones sólo son válidas 1 vez presentando este volante. El casco gratis aplica solo referencia ICH o KONTROL 879, sujeto a disponibilidad. Se debe presentar el carnet de la empresa.

- **Servicio de psicología:** El psicólogo de la Fundación Icomsalud IPS ofrece acompañamiento gratuito a sus compañeros, para familiares de los empleados hasta un 30% de descuento. Ofrece asesorías en empleabilidad, entrevistas por competencia, etc.

También se realiza gestión del duelo ante fallecimiento de familiares.



ATENCIÓN PSICOLOGICA

INTERVENCIÓN ESPECÍFICA PARA ADOLESCENTES Y ADULTOS

EN :

- RELACIONES DE PAREJA
- DEPRESIÓN
- ANSIEDAD
- ANGUSTIA

ASESORIAS EN:

- EMPLEABILIDAD
- ENTREVISTAS POR
COMPETENCIAS Y
ASSESSMENT
- ASESORIA EN HOJA DE VIDA
- ORIENTACIÓN VOCACIONAL
EN ADOLESCENTES

Psicólogo Cristian David Pincay

Cel: 315 582 1309



Cristian David Pincay Bermudez

- **Servicio funerario:** A través de la empresa Coorserpark se ofrecen a los empleados de la Fundación Icomsalud IPS planes exequiales desde 5.000 pesos mensuales. En estos planes se pueden llegar a incluir hasta 11 familiares (primer y segundo grado) y mascotas.

COORSERPARK

Con usted en los momentos difíciles

- **Anticipo de sueldo:** Se puede anticipar máximo hasta el 50% del salario. El empleado de la Fundación Icomsalud IPS debe solicitarlo de forma escrita a la Coordinación de Gestión Humana. La solicitud está sujeta a verificación y posterior aprobación por parte de la Dirección Administrativa. En caso de aprobarse hay un

tiempo de tres (3) días hábiles para el adelanto del pago de nómina. Al finalizar el mes, se realizará el pago del restante del valor correspondiente.

- **Día de cumpleaños:** El día del cumpleaños, los empleados de la Fundación Icomsalud IPS podrán solicitar media jornada laboral libre para celebrar con sus familiares y amigos. Su solicitud y aprobación se realizará de forma escrita a la Coordinación de Gestión Humana. Adicionalmente se proporcionará un espacio en el cual se le celebrará el cumpleaños al empleado junto a los demás integrantes, en el cual se le cantará el cumpleaños, se brindará torta y unas palabras de felicitaciones por parte de sus compañeros.



- **Día de la Familia:** Se proporcionará a los empleados de la Fundación Icomsalud IPS un espacio en el cual puedan compartir con sus familias. La Coordinación de Gestión Humana presentara a la Dirección Administrativa la propuesta para realizar la actividad dentro o fuera de la institución. Esta propuesta está sujeta a verificación y posterior aprobación, en caso tal de ser aprobada se avisara a los empleados con tiempo para que sus familias puedan asistir y participen de las actividades que se llevaran a cabo.



Educación

- **Alternativas académicas:** Se ofrece a los empleados de la fundación Icomsalud IPS programas universitarios, programas tecnológicos, programas técnicos profesionales y programas técnicos laborales hasta del 45% a través de la Corporación Universitaria Autónoma de Nariño. Este convenio aplica para el empleado, esposo o esposa del empleado, hijos, hermanos, etc. Para acceder al convenio debe estar vinculado con la Fundación Icomsalud IPS y en caso tal de renunciar o dejar de pertenecer a la institución por cualquier motivo no aplicara el beneficio para el siguiente semestre.

El auxilio educativo se otorga hasta las fechas de matrícula ordinaria para segundo semestre en adelante. Además, los auxilios educativos podrán sostenerse siempre y cuando el promedio del semestre sea igual o superior a 4.2



Alimentación

- **Productos comestibles:** La Fundación Icomsalud IPS a través de un convenio con la empresa caleña Arepas Q'suditas ofrece a los empleados arepas de maíz sin conservantes con descuentos hasta del 20%. Los empleados pueden comunicarse a la línea telefónica 3164906655 para realizar los pedidos. Es necesario mostrar el carnet o certificado para poder acceder al descuento.



De acuerdo con los beneficios presentados anteriormente y con el fin del cumplimiento de los objetivos, se llevo a cabo una socialización de los beneficios con todos los empleados de la Fundación Icomsalud IPS con el fin de que puedan conocer todos los convenios con los que cuenta la institución a los cuales pueden acceder junto a sus familias.



FUNDACIÓN ICOMSALUD IPS

Gran Jornada de Beneficios Icomsalud

Fecha: Viernes 26 de agosto de 2022
Hora: 9:00 a.m. - 4:00 p.m.
Dirección: Cra. 66b #6-59, Cali, Valle del Cauca

Por ser parte de la familia Icomsalud tienes derecho a múltiples beneficios. Comparte con nosotros esta gran jornada y conoce todo lo que tenemos para ti y tu familia. Te esperamos

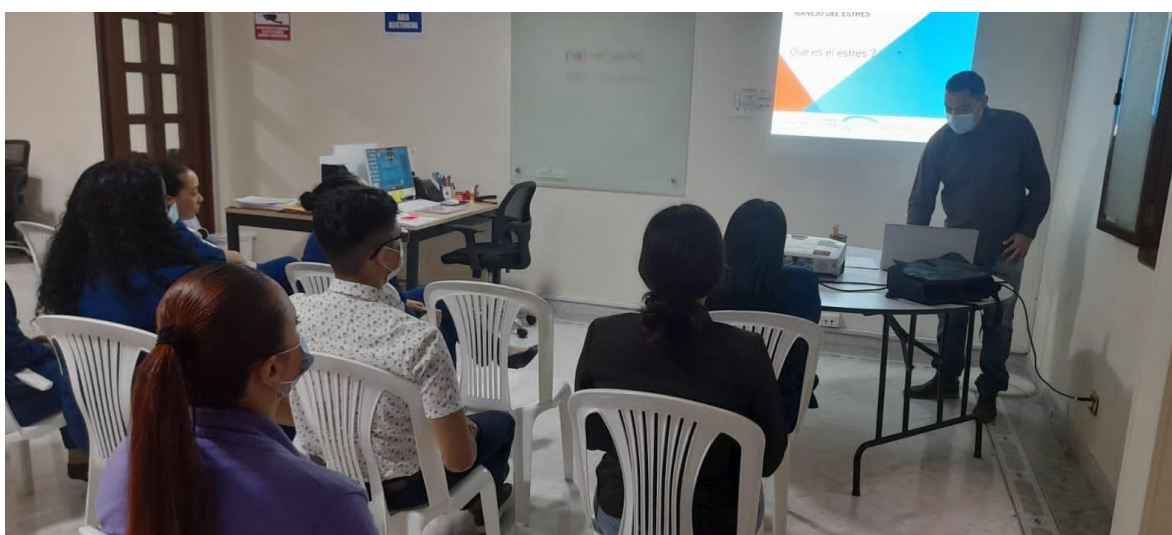


Formación, Capacitación y Desarrollo

Manejo del Estrés e Inteligencia Emocional

La capacitación sobre el manejo del estrés y la inteligencia emocional se realizó con el fin de crear y utilizar estrategias apropiadas para disminuir los niveles de estrés en el entorno laboral de la Fundación Icomsalud IPS. Se aborda el tema del estrés laboral, mencionando que se origina en los entornos de trabajo, principalmente cuando se trabaja bajo presión o el lugar de trabajo es tenso. Los síntomas del estrés laboral influyen en el rendimiento de los empleados, lo cual le provoca falta de concentración y agotamiento.

Por otro lado, se explica la importancia del manejo de la inteligencia emocional, debido a que está relacionado con las capacidades y habilidades psicológicas que están relacionadas con el entendimiento, control y modificación de las emociones propias y las emociones de las demás personas. Se explica a los empleados de la Fundación Icomsalud IPS que una persona emocionalmente inteligente es capaz de administrar satisfactoriamente sus emociones para lograr una adecuada relación con los demás compañeros.



Taller Economía Familiar

El objetivo del taller es aprender a realizar un consumo responsable que no lleve a los empleados de la Fundación Icomsalud IPS a gastar por encima de sus necesidades y no cree problemas económicos. Por medio de este taller se buscaba acercar de forma sencilla de llevar un control de los ingresos y los gastos de cada empleado con el fin de que lleguen a ser capaces de realizar su propio plan de ahorro.



Entrenamiento en Conducta Asertiva

Se han llevado a cabo espacios en los cuales se busca fortalecer la conducta asertiva de los empleados de la Fundación Icomsalud IPS para lograr que ellos comprendan que la conducta asertiva es lograr demostrar que un respeto propio, que están dispuestos a defender sus intereses, a expresar lo que piensan y sienten de forma apropiada. Sin embargo, esto implica que, por parte de ellos, como equipo de trabajo, entienden y son conscientes que sus compañeros también tienen intereses y formas de pensar diferentes, por lo tanto, es crucial que logren adoptar una postura apropiada con el fin de resolver los conflictos a través del dialogo y el respeto.



Técnicas de Relajación

Cada individuo, en este caso, cada empleado de la Fundación Icomsalud IPS experimenta situaciones durante la jornada laboral en las cuales, derivado de sus pensamientos o situaciones se sienten frustrados, enojados o nerviosos. Sin embargo, para mitigar el estrés y frustración que pueda generarse en el trabajo, se diseñó una capacitación con el fin de que logren aprender y llevar a cabo al menos en cinco minutos ejercicios que permita desconectarlos y poder estar más tranquilos para poder retornos a sus funciones. Técnicas

como: Respirar profundo, adoptar posturas correctas, estiramientos, girar la cabeza de forma pausada, caminar y tomar una pausa, fueron las mencionadas en la capacitación.



Comunicación Asertiva en las Organizaciones

El objetivo de haber realizado la comunicación asertiva fue con el fin de que los empleados lograran identificar la importancia que tiene comunicarse de forma clara, sincera y empática con sus compañeros. La comunicación asertiva logra evitar que entre los mismos empleados y como equipo de trabajo que son reaccionen de forma agresiva o generen situaciones que pueden incomodar o lastimar al otro.



Estilos de Vida Saludable

A través de los estilos de vida saludable se impulsa a los empleados de la Fundación Icomsalud IPS a lograr identificar hábitos dañinos que estos puedan llegar a tener. Se resalta la importancia del autocuidado físico y emocional, hacer pausas activas, hacer chequeos médicos constantes, realizar actividad física, dedicarse tiempo, entre otros.



Taller Vivencial de Fortalecimiento Emocional

Con el objetivo de minimizar el estrés y agotamiento que los empleados puedan generar a la hora de desarrollar sus funciones, en la Fundación Icomsalud IPS se generaron espacios para fortalecerlos emocionalmente, los cuales requieren de desconexión total, sin celulares y sin algún tipo de sonido que desconcentre a los empleados en este tipo de espacios. Estos espacios están dirigidos por una psicóloga.



Evaluación de desempeño

Las evaluaciones de desempeño se realizan cada 2 meses a los colaboradores de la Fundación Icomsalud IPS con el fin de evaluar cómo ha sido su desempeño y cuáles son las propuestas de mejora para implementar de acuerdo con las situaciones que se hallan presentando en el desarrollo de las actividades diarias.

Esta evaluación se divide en dos áreas:

- **Competencias y Comportamientos Organizacionales:** En esta área se evalúa la Lealtad y honestidad, inteligencia emocional, responsabilidad, adaptabilidad, trabajo en equipo y comunicación asertiva.
- **Competencias y Comportamientos Específicos Asociados Al Cargo:** Se evalúa el cumplimiento de resultados, gestión, calidad, servicio al cliente (externo-interno).

Es importante resaltar que, en cada factor mencionado anteriormente, tiene ítems a evaluar, donde la puntuación va de 1 a 5 (Cumple Plenamente (5); Cumple en Alto Grado (4); Cumple Aceptablemente (3); Cumple Deficientemente (2); No Cumple (1)), también se solicita justificación, soportes de la calificación, es decir, evidencias de las que se puedan presentar durante la evaluación y al final se obtiene el total de cada factor.

En la parte final, aparece la consolidación de la calificación del periodo, donde se encuentran las dos calificaciones de las áreas y la calificación definitiva. Teniendo en cuenta la calificación definitiva, el instrumento permite cualificar la nota obtenida, la cual se clasifica en Excelente, Bueno y Malo.

Después, se encuentra la sesión de Mejoramiento y Desarrollo, esta se diligencia después de obtener la calificación definitiva. En esta sesión se consolidan todos los aspectos a mejorar, tanto del individuo, como del coordinador del área y la empresa. Se diligencia cada ítem, indicando las actividades, compromisos y las formas de evaluar. Al terminar esta sesión, automáticamente arroja en las recomendaciones si el colaborador debe continuar o no vinculado con la empresa.

FUNDACIÓN ICOMSALUD IPS
FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

INFORMACION GENERAL									
COLABORADOR EVALUADO	Nombres:			Apellido			Identificación:		
	Area o Dependencia:								
Cargos:			Correo						
EVALUADOR - JEFE INMEDIATO	Nombres:			Apellido			Identificación:		
	Cargos:			Correo					
PERIODO EVALUADO	DD MM AAAA			DD MM AAAA			Jefe inmediato:		
	DESDE			HASTA					
MISIÓN DEL CARGO									
INSTRUCCIONES									
1. Lea detenidamente la descripción de cada uno de las competencias y comportamientos asociados al cargo y proceda a calificar en una escala de 1 a 5									
2. Cumple Plenamente (5); Cumple en Alto Grado (4); Cumple Aceptablemente (3); Cumple Deficientemente (2); No Cumple (1) - De acuerdo a las Siglas califique en escala de 1 a 5: CP(5) - CAG(4) - CA(3) - CD(2) - NC(1)									
4. En justificación indique aquellos argumentos que considere relevantes apra la calificación asignada									
FACTORES DE DESEMPEÑO									
							SOPORTE DE LA		

MODELO EVALUACIÓN Hoja1

INSTRUCCIONES

1. Lea detenidamente la descripción de cada uno de las competencias y comportamientos asociados al cargo y proceda a calificar en una escala de 1 a 5
2. Cumple Plenamente (5); Cumple en Alto Grado (4); Cumple Aceptablemente (3); Cumple Deficientemente (2); No Cumple (1) - De acuerdo a las Siglas califique en escala de 1 a 5: CP(5) - CAG(4) - CA(3) - CD(2) - NC(1)
4. En justificación indique aquellos argumentos que considere relevantes para la calificación asignada

FACTORES DE DESEMPEÑO

AREAS	DESCRIPCION	CP (5)	CAG (4)	CA (3)	CD (2)	NC (1)	JUSTIFICACIÓN	SOPORTE DE LA CALIFICACIÓN (REGISTROS Y LUGAR DONDE REPOSAN)	TOTAL FACTOR
COMPORTE ORGANIZACIONALES	LEALTAD Y HONESTIDAD								0
	INTELIGENCIA EMOCIONAL								0
	RESPONSABILIDAD								0
	ADAPTABILIDAD								0

MODELO EVALUACIÓN

Hoja1

FACTORES DE DESEMPEÑO

AREAS	DESCRIPCION	CP	CAG	CA	CD	NC	JUSTIFICACIÓN	SOPORTE DE LA CALIFICACIÓN (REGISTROS Y LUGAR DONDE REPOSAN)	TOTAL FACTOR
COMPORTE ESPECIFICOS ASOCIADOS AL CARGO	CUMPLIMIENTO DE RESULTADOS								0
									0
	GESTIÓN								0

MODELO EVALUACIÓN

Hoja1

CONSOLIDACIÓN CALIFICACIÓN DEL PERIODO

CALIFICACIÓN AREA GENERAL	0,00	CALIFICACIÓN OBTENIDA	EXCELENTE	-
CALIFICACIÓN AREA POR CARGO	0,00		BUENO	-
DEFINITIVA	0,00		BAJO	X

MEJORAMIENTO Y DESARROLLO (En caso de Obtener Calificación "Bueno")

En caso que el colaborador obtenga una calificación de Bueno se solicita informar en que aspectos se debe mejorar y cuales son las dependencias o personas encargadas de dicho proceso y verificación

A CARGO DE LA INSTITUCIÓN (Indicar actividades, compromisos y formas de evaluar)

A CARGO DEL JEFE INMEDIATO O DEPENDENCIA (Indicar actividades, compromisos y formas de evaluar)

A CARGO DEL COLABORADOR (Indicar actividades, compromisos y formas de evaluar)

RECOMENDACION

CONTINUAR VINCULACIÓN

-

TERMINAR VINCULACIÓN

X

NOTIFICACIÓN:

MODELO EVALUACIÓN

Hoja1

10. CONCLUSIONES

El análisis del clima organizacional permite a las organizaciones hacer diagnósticos del ambiente en el cual se desempeñan las funciones por parte de los trabajadores desde diferentes dimensiones o variables que abordan lo estratégico, el liderazgo, la comunicación, la identidad y los procesos de gestión humana, así como la estructura de la organización. Estas variables reflejan la percepción de los trabajadores en un momento determinado, sin embargo, dicha percepción puede cambiar en cortos periodos de tiempo, siendo necesario que se hagan mediciones de clima al menos una vez por año y así establecer las estrategias o actividades que permitan fortalecer no solo el clima sino la productividad y la motivación.

Con el cumplimiento del objetivo 1 y el 2 se logra la descripción de las percepciones en dos periodos diferentes que se ven mediados por el diseño y ejecución de diferentes estrategias desde los componentes más importantes identificados para la institución, estos componentes son, la formación, bienestar, compensación y evaluación. De acuerdo con lo anterior, como se evidencia en el comparativo, la dimensión evaluación mejora en casi 2 puntos la percepción que se tuvo en 2021 donde fue la peor calificada; por otra parte, trabajo en equipo desarrollo y compensación tienen aumentos considerables en la percepción de los trabajadores, constituyéndose en algunas de las dimensiones mejor evaluadas en el 2022 posterior a la implementación de los procesos de formación y portafolio de beneficios.

Dentro de las principales estrategias que se proponen y ejecutan en la Fundación ICOMSALUD IPS se encontraron:

- Creación de portafolio de beneficios para empleados administrativos, con más de 10 alianzas o convenios con empresas e instituciones para descuentos, actividades de bienestar, deporte, recreación y alimentación para los trabajadores y sus familias
- Diseño y ejecución del plan anual de capacitación, previo diagnóstico de necesidades por cada área y cada uno de los trabajadores.
- Diseño y ejecución del proceso de evaluación de desempeño, previa asignación de cargas laborales y realización de inducciones y reinducciones a todo el personal.
- Fortalecimiento de las actividades de bienestar como el día de la familia, celebración de cumpleaños, adelantos de nómina, compartir en fechas especiales, entre muchos otros.

Lo anterior muestra su efectividad en el mejoramiento de las percepciones de los trabajadores para la medición del año 2022 donde claramente las dimensiones con mayor oportunidad de mejora se reconocen ahora como algunas de las mejores, significando que la institución desde continuar atenta a la percepción de sus trabajadores pues la motivación y necesidades de los mismos cambian de acuerdo a sus necesidades o ciclos vitales.

Por último, se evidencia con la realización del presente trabajo de grado que algunas de las dimensiones con mayor atención en las organizaciones deben ser aquellas que permiten garantizar la retención y motivación del personal ya que esto redundará en mejor productividad y mejoramiento del compromiso e identidad de estos con la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta U., B., & Venegas G., C. (2010). Clima Organizacional en una empresa cervecera: Un estudio exploratorio. *Revista IIPSI - Facultad de Psicología - UNMSM*, 163-172.
- Adams, S., Mustafa, M., Bareham, C., Carryer, J., Tenbenschel, T., & Poghosyan, L. (2022). The organizational climate for nurse practitioners working in primary health care in New Zealand: A national survey. *The Journal for Nurse Practitioners: JNP*, 18(7), 736-740.e2. <https://doi.org/10.1016/j.nurpra.2022.04.024>
- Alas, R. (2007). The Impact of Employee Participation on Job Satisfaction During Change Process. *Problems and Perspectives in Management*, 28-33.
- Al-Kurdi, O. F., El-Haddadeh, R., & Eldabi, T. (2020). The role of organisational climate in managing knowledge sharing among academics in higher education. *International Journal of Information Management*, 50, 217–227. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.05.018>
- Alvarez Londoño, H. (1993). Hacia un clima organizacional plenamente gratificante. *Facultad de Ciencias de la Administración*, 20-50.
- Andersson, M., Moen, O., & Brett, P. O. (2020). The organizational climate for psychological safety: Associations with SMEs' innovation capabilities and innovation performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 55(101554), 101554. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2020.101554>
- Armenteros, A. L. I., Esperón, J. M. T., & Pérez, Y. M. (2020). Estudios de clima organizacional: revisión integrativa. *Medisur*, 18(6), 1189–1197. <http://www.medisur.sld.cu/index.php/medisur/article/view/4567>
- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Services Research*, 18(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3149-z>
- Bernal González, I., Pedraza Melo, N. A., & Sánchez Limón, M. L. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 8-19.
- Bizneo. (2022). *Gestión del Talento- Clima Laboral*. Obtenido de Qué es y cómo cuidar el clima organizacional en tu empresa: <https://www.bizneo.com/blog/clima-organizacional/>
- Brito-Carrillo, C., Pitre-Redondo, R., & Cardona-Arbeláez, D. (2020). Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño del Personal en una Empresa de Servicio. *CIT Informacion Tecnologica*, 31(1), 141–148. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642020000100141>

- Burgos, A. (17 de Octubre de 2016). *Prezi*. Obtenido de Modelo de Medición de John Sudarky: https://prezi.com/e_-iludowytj/modelo-de-medicion-de-john-sudarsky-test-de-clima-organizac/
- Cardona A., D. A., & Buelvas, S. (2010). Medir el Clima Organizacional: Preocupación legítima y necesaria por parte Management. *Autopistas del Sol S.A.*, 141-150.
- Chagray Ameri, N. H., Ramos Y Yovera, S. E., Neri Ayala, A. C., Maguiña Maza, R. M., & Hidalgo Vasquez, Y. N. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral, caso: empresa lechera peruana. *Revista nacional de administración*, 11(2), e3297. <https://doi.org/10.22458/rna.v11i2.3297>
- Chávez Santos, R., & Chauca Valqui, P. (2020). Liderazgo y clima organizacional en docentes del área de la salud. *REICE Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas*, 8(16), 40–53. <https://doi.org/10.5377/reice.v8i16.10659>
- Coentrão, R., & Ramos de Oliveira, D. (2021). Clima organizacional de uma instituição de saúde: um estudo sobre a percepção social. *Conhecimento & Diversidade*, 13(30), 64. <https://doi.org/10.18316/rcd.v13i30.8239>
- Cubillos Rivera, B., Velásquez Muriel, F. C., & Reyes Nova, M. (2014). Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado. *Suma de Negocios*, 69-73.
- Dávila Morán, R. C., Agüero Corzo, E. d., Ruiz Nizama, J. L., & Guanilo Paredes, C. E. (2021). Clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa industrial peruana. *Revista Venezolana de Gerencia*, 663-667.
- Dinibutun, S. R., Kuzey, C., & Dinc, M. S. (2020). The effect of organizational climate on faculty burnout at state and private universities: A comparative analysis. *SAGE Open*, 10(4), 215824402097917. <https://doi.org/10.1177/2158244020979175>
- Ellegren, U. (2015). Fortalecimiento del clima organizacional en establecimientos de salud. *Avances en psicología*, 87-102.
- Gamboa Ruiz, E. J. (2010). Satisfacción laboral: descripción teórica de sus determinantes. *PsicologiaCientifica.com*. Obtenido de Satisfacción laboral: descripción teórica de sus determinantes.
- Ganga Contreras, F. A., Piñones Santana, M. A., & Saavedra Moyano, L. (2015). Clima organizacional: Algunos basamentos históricos y conceptuales para la reflexión. *Revista FENopina*, 1-15.
- García Ramírez, M. G., & Ibarra Velasquez, L. A. (2006). *Diagnostico del Clima Organizacional del Departamento de Educación en la Universidad de Guanajuato*. Guanajuato, Mexico: Universidad de Guanajuato.
- García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 43-61.

- García Viamontes, D. (2010). Satisfacción Laboral: Una aproximación teórica. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm .
- Huang, S., Hu, X., Chang, Y., Zhu, S., Li, A., & Bao, P. (2022). Investigation and analysis of university library organizational climate in China. *Journal of Academic Librarianship*, 48(4), 102555. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2022.102555>
- Hubert, P., Abdel Hadi, S., Mojzisch, A., & Häusser, J. A. (2022). The effects of organizational climate on adherence to guidelines for COVID-19 prevention. *Social Science & Medicine* (1982), 292(114622), 114622. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.114622>
- Iglesias Armenteros, A. L., & Torres Esperón, J. M. (2018). Un acercamiento al Clima Organizacional. *Revista Cubana de Enfermería*, 197-209.
- Jaramillo Posada, M. J., & Giraldo Velasquez, V. E. (2016). Diagnóstico y propuesta de Intervención del Clima Organizacional del Centro de Desarrollo Infantil Cosechando Sueños. *Universidad Tecnológica de Pereira*.
- Kalhor, R., Khosravizadeh, O., Moosavi, S., Heidari, M., & Habibi, H. (2018). Role of organizational climate in job involvement: A way to develop the organizational commitment of nursing staff. *Journal of Evidence-Based Integrative Medicine*, 23, 2515690X18790726. <https://doi.org/10.1177/2515690X18790726>
- Li, Y., Huang, H., & Chen, Y.-Y. (2020). Organizational climate, job satisfaction, and turnover in voluntary child welfare workers. *Children and Youth Services Review*, 119(105640), 105640. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2020.105640>
- Méndez Álvarez, C. E. (2005). Clima organizacional en empresas colombianas 1980-2004. *Universidad Empresa*, 100-121.
- Méndez Álvarez, C. E. (2006). *Clima Organizacional en Colombia- El IMCOC: un metodo de análisis para su intervención*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Mutonyi, B. R., Slåtten, T., & Lien, G. (2020). Organizational climate and creative performance in the public sector. *European Business Review*, 32(4), 615–631. <https://doi.org/10.1108/ebr-02-2019-0021>
- Obeng, A. F., Zhu, Y., Azinga, S. A., & Quansah, P. E. (2021). Organizational climate and job performance: Investigating the mediating role of harmonious work passion and the moderating role of leader–member exchange and coaching. *SAGE Open*, 11(2), 215824402110084. <https://doi.org/10.1177/21582440211008456>
- Olivera-Garay, Y. J., Leyva-Cubillas, L. L., & Napán-Yactayo, A. C. (2021). Organizational climate and its influence on the work performance of workers. *Revista científica de la UCSA*, 8(2), 3–12. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2021.008.02.003>

- Pedraza Melo, N. A. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista lasallista de investigacion*, 15(1), 90–101. <https://doi.org/10.22507/rli.v15n1a9>
- Pomirleanu, N., Gustafson, B. M., & Townsend, J. (2022). Organizational climate in B2B: A systematic literature review and future research directions. *Industrial Marketing Management*, 105, 147–158. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.05.016>
- Quevedo Candela, A. V. (2003). *Estudio de Clima Organizacional basado en el modelo de funcionamiento de las organizaciones: Octagono*. Piura, Perú: Universidad de Piura- Repositorio Institucional PIRHUA.
- Ramirez Lozano, O. (2018). Medición del Clima Organizacional de la Corporación Autonoma Regional del Valle del Cauca- Regional Centro Sur para el año 2017. *Facultad de Ciencias de la Administración- Universidad del Valle* .
- Ramírez, R., L., A. J., & H., B. M. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de los objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 143-185.
- Rivera Porras, D. A., Rincón Vera, J. E., & Flórez Gamboa, S. R. (2018). Percepción del Clima organizacional: Un análisis desde los Macroprocesos de una ESE. Espacios: ciencia, tecnología y desarrollo. <https://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/2166>
- Serrano Orellana, B. J., & Portalanza Ch, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 117-125.
- Suárez Paya, C. P., & Valencia Obando, L. (1997). Diseño de un sistema integrado de modificación del Clima Organizacional de la Corporación Universitaria Autonoma de Occidente. *Corporación Universitaria Autonoma de Occidente*.
- Valencia Lobo, B. M. (2019). Una guía para la Administración de Gestión Humana centrado en el Clima Organizacional (El Clima Organizacional en Sagrado Corazon Cali). *Universidad Autonoma de Occidente* .