



**UNIVERSIDAD LIBRE®**

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL CLÍNICA SAN  
RAFAEL

BRENDA NATALIA MURILLO CHARA  
TATIANA OROZCO GARCIA

UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL DE PEREIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA  
PEREIRA  
2022

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL CLÍNICA SAN  
RAFAEL

BRENDA NATALIA MURILLO CHARA  
TATIANA OROZCO GARCIA

Proyecto de grado para optar al título de Contador Público

Director (a):

Mgter LUZ ANDREA BEDOYA PARRA

UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL DE PEREIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA  
PEREIRA

2022

## Tabla de contenido

	Pág.
Introducción .....	8
1. Antecedentes .....	10
2. Planteamiento del problema .....	14
2.1 Pregunta de investigación.....	15
3. Objetivos .....	16
3.1 Objetivo general .....	16
3.2 Objetivos específicos.....	16
4. Justificación.....	17
5. Referentes teóricos .....	19
5.1 Marco teórico .....	19
5.1.1 Clima organizacional.....	19
5.1.1.1 Enfoques del clima organizacional .....	20
5.1.1.2 Dimensiones del clima organizacional.....	22
5.1.2 Tipos de clima organizacional.....	25
5.1.2.1 Clima organizacional autoritario.....	25
5.1.2.2 Clima organizacional participativo- consultivo .....	26
5.2 Marco conceptual .....	27
5.3 Marco contextual.....	28
5.4 Marco legal.....	33
6. Metodología .....	35
6.1 Enfoque de la investigación.....	35

	4
6.2	Tipo de la investigación ..... 35
6.3	Población ..... 36
6.4	Diseño y fase de la investigación ..... 37
6.5	Técnicas e instrumentos de recolección de la información ..... 38
6.6	Plan de análisis ..... 38
7.	Resultados ..... 39
7.1	Diagnóstico del clima organizacional en la clínica San Rafael de Pereira..... 39
7.1.1	Análisis de los resultados ..... 40
7.1.2	Discusión de los resultados ..... 51
7.2	Debilidades y Amenazas del clima organizacional en la clínica San Rafael de Pereira.
547.2.1	Interpretación de la matriz..... 56
7.3	Propuesta para mejorar el clima organizacional de la clínica San Rafael de Pereira ..... 58
7.3.1	Objetivo del plan de mejora..... 58
7.3.2	Variables a impactar ..... 59
7.3.3	Plan de mejora ..... 59
8.	Conclusiones ..... 63
9.	Recomendaciones..... 66
10.	Referencias ..... 67
11.	Anexos..... 72

## Lista de tablas

Tabla 1 Factores utilizados para medir el clima organizacional según los diferentes enfoques.....	21
Tabla 2 Dimensiones del Clima Organizacional según el modelo de Litwin y Stringer (1968).....	22
Tabla 3 Dimensiones del Clima Organizacional según Pritchard y Karasick (1973).....	23
Tabla 4 Caracterización de la muestra .....	37
Tabla 5 Fases de la investigación.....	37
Tabla 6 Percepción del clima organizacional.....	40
Tabla 7 Debilidades que afectan el clima organizacional.....	54
Tabla 8 Fortalezas del clima organizacional.....	55
Tabla 9 Definición de fortalezas y debilidades de los factores que afectan el clima organizacional de la clínica San Rafael .....	56
Tabla 10 Matriz DOFA .....	57
Tabla 11 Factores a fortalecer .....	59
Tabla 12 Plan de mejora 1.....	60
Tabla 13 Plan de mejora 2.....	61
Tabla 14 Plan de mejora 3.....	62

### Lista de figuras

Figura 1 Fachada Clínica San Rafael Sede Cuba-Pereira .....	30
Figura 2 Logo Clínica San Rafael.....	30
Figura 3 Percepción de los empleados frente a sus funciones y su relación con los objetivos organizacionales.....	41
Figura 4 Percepción de los empelados frente al acceso a herramientas necesarias para realizar sus funciones .....	42
Figura 5 Percepción de los empleados en cuanto si la empresa le permite aportar lo mejor de sí mismo.....	43
Figura 6 Percepción que tienen los empleados frente al nivel de motivación que reciben de sus lideres .....	44
Figura 7 Percepción de los empleados ante las oportunidades de que sus opiniones sean tomadas en cuenta .....	45
Figura 8 Percepción de la comodidad con los compañeros .....	46
Figura 9 Percepción de la retroalimentación en las tareas que se realizan .....	47
Figura 10 Percepción que tienen los empleados sobre el lugar de trabajo.....	47
Figura 11 Percepción de la motivación o estímulo por parte de los superiores .....	48
Figura 12 Percepción frente a la comodidad con el trabajo que realizan.....	49
Figura 13 Percepción frente al pago oportuno .....	50
Figura 14 Percepción sobre los tiempos de descanso .....	51

**Lista de anexos****Pág.**

<b>Anexo A.</b> Encuesta de clima Laboral clínica de San Rafael de Pereira.....	70
---	----

## Introducción

La satisfacción de los empleados al interior de las organizaciones se constituye en un tema de relevancia ya que el ambiente en el que se ejecutan las actividades influye directamente en el desempeño de los trabajadores, y por ende se ve reflejado en la productividad de las empresas. Dicho de otra manera, se hace necesario sostener condiciones adecuadas en los entornos laborales, y respecto a las relaciones sociales y medioambientales que generen niveles de percepción positiva externa e interna.

Por lo tanto, es importante establecer cuáles son esos factores que podrían llegar a afectar las conductas y comportamientos de los empleados y, que, además, influyen de forma negativa en la estructura de la organización, las relaciones interpersonales, el ambiente físico, la atención al público, la calidad del trabajo, entre otras, siendo necesario reestructurar la visión que se tiene sobre el capital humano como el propósito de reconocerlo y valorarlo de mejor manera, a través de actividades que propicien ambientes adecuados, motivadores y satisfactorios para todos los miembros de la organización, lo cual redundará de manera definitiva en el alcance de niveles óptimos, eficientes y eficaces de productividad y competitividad frente a los resultados de la clínica, y su sostenibilidad en el tiempo.

Desde este enfoque, las personas se convierten en el mayor capital de las organizaciones, y son ellas quienes con su exaltación harán todo lo posible por ayudar al alcance de los objetivos corporativos trazados por las directivas. Así pues, el presente trabajo denominado “Plan de mejoramiento del clima organizacional Clínica San Rafael” se constituye en una propuesta orientada a establecer el nivel de satisfacción laboral de los empleados de una empresa de servicios de salud ubicada en la ciudad de Pereira, para a partir de los resultados presentar una



propuesta con acciones estratégicas a los directivos de la Clínica en aras de mejorar o fortalecer la percepción de sus empleados en cuanto al clima laboral.

Este trabajo obedece a una necesidad interna de la organización que busca conocer las causas que originan la insatisfacción de los usuarios, evidenciado ello en los reclamos continuos sobre la sede principal del barrio Cuba. Dicha situación, ha venido afectando el desempeño y motivación de los empleados, quienes a pesar de cumplir con sus funciones sienten frustración e insatisfacción ante las reiteradas quejas, escenario que ha venido ocasionando una alta rotación de personal, y constantes procesos de entrenamiento muy costosos para la empresa. Es por esta razón que se hace necesario realizar un diagnóstico sobre el clima organizacional de la clínica San Rafael de la ciudad de Pereira, con el fin de identificar las debilidades y amenazas presentes en esta organización como insumo indispensable para diseñar una propuesta para mejorar su clima organizacional, además de los correctivos necesarios en temas de atención al usuario, lo que conllevará a mejorar las condiciones laborales y emocionales de los empleados, en pro de su bienestar, pero también de la generación de mayores niveles de productividad y eficiencia en su desempeño.

## 1. Antecedentes

Desde el ámbito académico se han desarrollado diferentes investigaciones que ahondan en el tema objeto de estudio como factor de gran importancia para las empresas. En ellos se destacan las causas de sus afectaciones, lo cual permite establecer estrategias de mejora. A continuación, se referencian antecedentes que permiten ahondar en el conocimiento del clima organizacional, para efectos de alcanzar el desarrollo de los objetivos planteados.

Rodríguez (2016) analizó el clima organizacional de una empresa de carácter público del estado de Carabobo bajo el enfoque de las variables causales, intermedias y finales del clima desde la teoría de Rensis Likert, a través de una investigación de tipo descriptivo que le permitió concluir después de aplicar una encuesta a 123 trabajadores que se trata de una administración con estilo autocrático – explotador, generando con ello un ambiente desfavorable con impacto en la productividad. Frente a los resultados, el estudio planteo como estrategia un cambio hacia una administración participativa-consultiva que ayudara a optimizar las relaciones entre empresa, trabajadores y jefes. Entre las estrategias más destacadas se sugirieron acciones como: generar charlas que concientizaran al personal para mejorar el sentido de compromiso desde la empresa hacia sus trabajadores, y de estos hacia la empresa.

En cuanto al estudio del clima organizacional en entidades prestadoras de servicios de salud, se indagó sobre una investigación realizada por Saavedra et al (2020) que tuvo por objetivo diagnosticar el clima organizacional de la Empresa Social del Estado Hospital San Vicente de Paul del Municipio de Remedios, mediante instrumentos de medición para identificar variables y aspectos relevantes, así como a acciones de mejora. Para lograr este objetivo se aplicó como metodología de investigación un estudio de tipo cuantitativo – descriptivo que permitió recolectar la información bajo el cuestionario de Litwing y Stringer que consta de nueve

variables: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto, identidad. Como resultado final se definieron acciones desde la gestión administrativa y a través de programas de capacitación grupales e individuales orientadas a modificar el comportamiento de los empleados, de tal manera que se favorezca la autogestión del riesgo.

Continuando con estudios relacionados con el clima organizacional en instituciones de servicios de la salud, Fajardo et al (2020) investigó el tema a partir de un enfoque de bibliográfico con la finalidad de presentar el origen y la evolución del término clima organizacional enfocado en instituciones de salud, teniendo como base el personal profesional que labora en este sector. La base de estudiar el clima organizacional dentro del ámbito de la salud fue abordada por la importancia estratégica que representa esta herramienta. Su estado se centró en establecer los factores claves que permiten incrementar la calidad de vida laboral de los distintos profesionales de la salud, y con ello la calidad de los servicios médicos que se ofrecen a la población.

Después de analizar 27 documentos entre artículos científicos, libros y proyectos de investigación entre los que se destacan (Fajardo et al ,2020), (Sarmiento et al, 2018), (Rodríguez ,2016) y (Méndez, 2006) entre otros, se logró evidenciar que existen factores que contribuyen a un clima organizacional favorable, e indirectamente afectan de forma positiva el desempeño de los profesionales involucrados, entre los cuales se incluyen la facilitación del trabajo, la preocupación por las personas, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la participación, la comunicación, el servicio al cliente, la calidad, la relación personal/médico y compensación.

De igual forma, se logró concluir que el conocimiento del clima organizacional en las entidades de salud permite una retroalimentación con relación a los procesos que determinan los comportamientos institucionales, permitiendo también introducir cambios planificados tanto en

las conductas y actitudes de los miembros implicados, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la conforman (Fajardo et al, 2020).

Dentro del contexto de la investigación propuesta, resulta de importancia los hallazgos de la investigación de García et al (2010), quien a través de un estudio de tipo transversal analítico y observacional, y aplicando como instrumento de recolección de información la encuesta de satisfacción Osakidetza realizada a 1.676 enfermeras que prestaban sus servicios para el sector salud, pudo determinar variables independientes para valorar el clima y satisfacción laboral como las características de las personas y de las organizaciones, concluyendo que la prestación del servicio de salud esta influenciada por el clima organizacional que se vive al interior de las empresas, siendo un factor importante que se define por una serie de características objetivas y relativamente perdurables en la organización, y que pueden intervenir en aspectos laborales tales como el comportamiento individual, los estilos de dirección, las normas, políticas y, de manera general, en el sistema organizacional de la institución.

Adicional a las variables analizadas por los autores presentados, se ha encontrado que existen factores de riesgo intralaboral asociados al Clima Organizacional, siendo este el tema central estudiado por Daza et al (2010), quienes analizaron los factores de riesgo Intralaboral asociados al Clima Organizacional en el Síndrome de Boreout en los empleados del área administrativa de las entidades prestadoras de Servicios de Salud - instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS) y en empresas sociales del estado (E.S.E) de la ciudad de Montería. La base del estudio fue una investigación de tipo no experimental transversal correlacional realizada a 283 empleados. Para la evaluación se utilizó un instrumento con 73 ítems que contempló diez dimensiones de análisis: liderazgo, relaciones sociales en el trabajo, retroalimentación desempeño, claridad de rol, capacitación, manejo de cambio, desarrollo de conocimientos, autonomía, recompensas y

reconocimiento y compensación, correspondientes a clima organizacional, entendiendo que el Síndrome de Boreout está asociado a tres dimensiones: aburrimiento, falta de reto o infra exigencia, y carencia de interés.

Los resultados del estudio de Daza et al (2010) indicaron que el factor de mayor incidencia en el desarrollo del síndrome de Boreout en los empleados del sector salud estaban asociados a la dimensión compensación, la cual presentó un efecto significativo sobre la probabilidad de ocurrencia de este. En cuanto las otras dimensiones analizadas, estas no tienen efecto sobre la prevalencia del Síndrome.

Entre tanto, en el estudio realizado por Sarmiento et al (2018), se realizó un diagnóstico del clima organizacional a los empleados del área de facturación Hospital San Rafael de Fusagasugá, para lo cual se propusieron tres objetivos específicos que se centraron en identificar las condiciones laborales de los empleados, las falencias que se presentaban y que se podría mejorar para crear un ambiente de trabajo más agradable, y finalmente, propusieron alternativas de solución para mejorar el ambiente laboral en el área de estudio. Los resultados obtenidos fueron que el factor de mayor desmotivación dentro del grupo de personas analizadas era la inconformidad salarial, la carga de trabajo en momentos críticos de presentación de informes; igualmente, se encontró que existía una falta de evaluación de desempeño y asesorías o entrenamientos para el personal que ingresa nuevo. Dentro de las recomendaciones se propuso mejorar el área de trabajo ya que las condiciones no generaban un ambiente cómodo para los empleados, disminuir la carga laboral en cuanto a las horas laboradas al evidenciarse un alto número de horas extras que causaban fatiga laboral.

## 2. Planteamiento del problema

La IPS clínica San Rafael en los últimos cinco años ha presentado un gran crecimiento comparado con sus inicios. En el año 2010 hace apertura de su sede principal en el barrio Cuba de la ciudad de Pereira, y en el año 2016 estrena su nueva sede en el centro de especialistas Megacentro Pinares referenciado como centro de atención de alta complejidad.

Debido a una serie de reestructuraciones presentadas a lo largo del tiempo se han generado drásticas consecuencias en algunas áreas como en el caso de la sede Cuba, ya que desde la iniciación de los servicios en la sede Megacentro, esta ha sido descuidada en el mantenimiento y modernización de su edificación que a simple vista no se encuentra en las mejores condiciones, lo cual genera que el cliente interno presente indicios no determinados de inconformidad por no poder brindar un adecuado servicio a los usuarios, situación que se evidencia en los largos tiempos de espera, salas de espera con bajos niveles de capacidad, y condiciones ambientales no adecuadas para los aforos que se presentan. Estos hechos afectan la labor de los empleados de la organización, dado que son ellos quienes atienden las quejas y reclamos de los usuarios de forma constante sin poder hacer nada por mejorar el servicio producto de posibles inadecuados ambientes laborales.

La situación presentada al interior de la empresa IPS clínica San Rafael está generando situaciones como la desmotivación de los empleados, la tensión durante la jornada laboral, las inadecuadas relaciones interpersonales entre otras; en consecuencia, estos factores generan un impacto negativo en la empresa reflejado en un bajo rendimiento laboral y poco compromiso por parte de los colaboradores.

De tal manera, se hace necesario que las directivas de las empresas identifiquen las diferentes situaciones que afectan su ambiente laboral; igualmente, se requiere establecer los factores que motivan al personal a nivel individual y grupal. Teniendo en cuenta que la propuesta esta direccionada a realizar un diagnóstico del clima laboral, resulta pertinente esbozar su concepto y ventajas tal como lo indica García (2009)

El diagnóstico del clima proporciona retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y permite desarrollar planes de mejoramiento orientados al cambio de actitudes y conductas de los involucrados a través del mejoramiento de los factores diagnosticados, con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional; incluso, algunas de las herramientas examinan las causas y permiten a los encuestados plantear sus propias soluciones. (p.57)

Teniendo en cuenta la situación presentada al interior IPS clínica San Rafael, y el alcance que tiene realizar un diagnóstico del clima laboral, se encuentra que la problemática de constantes reclamos por parte de los usuarios y la faltad de motivación del personal requiere de acciones de forma y fondo para disminuir el impacto en la organización a nivel de productividad, competitividad, y mejoramiento de espacios laborales que mejoren el bienestar integral de los empleados de la organización.

Ante el panorama expuesto, se presenta como punto de partida para la investigación la siguiente pregunta:

## **2.1 Pregunta de investigación**

¿Cuál es el diagnóstico del clima organizacional de la IPS Clínica San Rafael de la ciudad de Pereira, y cuáles las estrategias más acertadas para mejorarlo?

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo general**

Proponer un plan de mejora del clima organizacional para la Clínica San Rafael de la ciudad de Pereira.

#### **3.2 Objetivos específicos**

- Presentar un diagnóstico sobre el clima organizacional de la clínica San Rafael de la ciudad de Pereira.
- Identificar las debilidades y amenazas presentes en el clima organizacional de la clínica San Rafael de la ciudad de Pereira.
- Diseñar una propuesta para mejorar el clima organizacional de la clínica San Rafael de la ciudad de Pereira.



#### 4. Justificación

Los diagnósticos del clima organizacional en las empresas surgen como una necesidad de conocer cómo se sienten los colaboradores en sus puestos de trabajo respecto a su bienestar físico, psicológico, entre otros factores que son determinantes para la estabilidad laboral y cumplimiento de la misión de la empresa (Sarmiento et al, 2018).

En la actualidad, resulta de relevancia analizar aspectos intangibles en la gestión del capital humano con el fin de contribuir a la generación de conocimiento útil para los tomadores de decisiones en el diseño e implementación de políticas y prácticas más efectivas en la gestión de su personal (Pedraza, 2018). En este sentido, se hace necesario indagar acerca de los orígenes de los constantes reclamos de los usuarios de los servicios de consulta externa de la IPS Clínica San Rafael sede Megacentro Pinares, lo cual se ha convertido en un factor de insatisfacción y estrés constante para los empleados encargados de atender estos reclamos y quejas a través del Call Center que opera en la sede del barrio Cuba

La anterior situación, ha dado origen a la insatisfacción laboral de los funcionarios que no se encuentran a gusto por la imposibilidad de prestar un servicio de calidad a los usuarios que requieran de atención médica al interior de la IPS. Desde una primera apreciación, parecieran ser producto de factores externos a los empleados, pero de acuerdo con las directivas se está generando un impacto negativo en la empresa reflejado en el bajo rendimiento laboral y de compromiso de los colaboradores para que la empresa funcione correctamente.

El resultado de la investigación pretende suministrar a los directivos de la Clínica San Rafael información pertinente para identificar las causas y efectos ocasionados por la insatisfacción laboral de los empleados que reciben las constantes reclamaciones de los usuarios, y que en

definitiva está afectando el clima organizacional de la empresa. Lo anterior, con la finalidad de proponer lineamientos y acciones para mejorar la situación presentada, y realizar correctivos para proponer su sostenibilidad y posicionamiento en el mercado, a través de una positiva percepción del cliente final o usuarios de los servicios médicos.

Finalmente, realizar un diagnóstico del clima laboral en la IPS clínica San Rafael permite generar estrategias para alcanzar un clima laboral en el que los colaboradores de todo el staff logren satisfacer sus expectativas individuales al interior de la organización en relación con la prestación de sus labores de forma eficiente y productiva, siempre que estén al alcance de la organización en beneficio del cumplimiento de sus objetivos, y de su adeudo social.

## 5. Referentes teóricos

### 5.1 Marco teórico

La siguiente parte del documento comprende el marco teórico necesario para el desarrollo de la investigación. En primer lugar, se definen los conceptos y las características generales. En segundo lugar, se desarrolló el contexto teórico del clima organizacional como tema central de la investigación, desde una descripción detallada de acuerdo con las fuentes disponibles halladas sobre el tema. Estos resultados sirvieron como base para estructurar el plan de mejoramiento para la Clínica San Rafael.

#### 5.1.1 *Clima organizacional*

El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización, situación que se relaciona con el grado de motivación de los empleados indicando de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional; por consiguiente, se entiende que es favorable cuando se logra cubrir necesidades que generan satisfacción. Desde ese punto de vista, se entiende el clima organizacional como el ambiente en el cual se desempeñan los trabajadores. Cuando no se tienen las condiciones para proporcionar ambientes favorables, se pueden presentar dificultades en la organización que puede generar problemas como: ausentismo, atraso en procesos, resultados que no se ajustan a los establecidos entre otros, por lo cual se le debe hacer frente a esta situación (Rodríguez, 2016)

De acuerdo con Méndez (2006) citado en García (2009) el clima organizacional es importante para la gestión del recurso humano a tal punto que es objeto de estudio en organizaciones, independiente de su tamaño y actividad económica. Para ello se utilizan diferentes técnicas de

medición, análisis e interpretación enfocadas en metodologías del área de gestión humana o desarrollo organizacional de la empresa; en este sentido, se identificaron diferentes enfoques teóricos

#### ***5.1.1.1 Enfoques del clima organizacional***

El clima organizacional se define según la perspectiva del autor que lo interpreta, diferenciándose una de otra por las situaciones que lo establecen.

Se identifica un enfoque desde la sociología. Este concepto se sustenta desde la perspectiva de las relaciones humanas, enfocándose en la importancia del hombre en su función denominada trabajo dada su participación en un sistema social (Méndez, 2006). Por otra parte, el clima organizacional se aprecia desde la perspectiva de atributos de la organización planteada por Payne (1976), donde las características de las organizaciones afectan las percepciones que las personas tienen de las empresas. En este enfoque la medición que se hace es objetiva y se realiza sobre las propiedades y procesos de la organización (Ucros & Gamboa, 2009)

Otra perspectiva desde el enfoque de atributos de la organización es el de Payne (1976) que explica que este se soporta desde las experiencias vividas por las personas que actúan al interior de esta, desde el conocimiento de los objetivos, el grado de formalización de su estructura en términos de centralización, la especialización, e incorporación, además del uso de la tecnología teniendo en cuenta que existen diferentes dimensiones para medir el clima organizacional, y que estos están asociados al enfoque desde el cual se esté analizando, el cual puede ser psicológico, individual o grupal . En la tabla 1 se presenta una síntesis de los diferentes factores utilizados para medir el clima organizacional según los diferentes enfoques mencionados.

Tabla 1 Factores utilizados para medir el clima organizacional según los diferentes enfoques

**Tabla 1.**

*Factores utilizados para medir el clima organizacional según los diferentes enfoques*

Tipo	Factores
Factores Psicológicos individuales	Autonomía individual
	Grado de satisfacción
	Motivación
	Sentido de pertinencia
	Compromiso y lealtad Con los objetivos organizacionales
	Asistencia puntualidad
	Responsabilidad en el desempeño laboral
Factores grupales	Disposición al cambio
	Cooperación
	Confianza en el jefe
	Trabajo en equipo
	Lealtad hacia el grupo de trabajo
	Apoyo/ Confianza en el grupo
	Liderazgo
Factores Organizacionales	Valores colectivos
	Normas, reglamentos, políticas y planes
	Orientación a resultados y estándares de rendimientos
	Ejercicio de control
	Incentivos y factores motivacionales
	Comunicación y difusión de políticas
	Modelo de toma de decisiones
	Estructura organizacional: centralizada /especializada
	Nivel jerárquico y su influencia en el cargo
	Orientación hacia el desarrollo y la promoción
	Obstáculos
	Riesgos laborales y empresariales
	Remuneración
	Estabilidad laboral
	Despidos
Infraestructura física	
Equipamiento	

Fuente: (Ucros & Gamboa, 2009)

Se puede entonces acotar que conocer el estado del clima organización de las empresas a través de diferentes factores es el proceso más adecuado para mejorarlo, haciendo claridad de que el enfoque con que se mida el clima organizacional dentro de una organización es un tema que depende de las necesidades propias para su funcionamiento, bienestar de sus empleados, y servicios prestados. El clima organizacional depende directamente de la cultura de cada empresa,

de cómo lo implementen para generar motivación, su rendimiento, y satisfacción de las necesidades internas y externas de la organización en pro de su capital humano.

### 5.1.1.2 Dimensiones del clima organizacional

En cuanto a las dimensiones que intervienen en el clima organizacional se analizaron el modelo de Litwin y Stringer (1968), y el modelo Pritchard y Karasick (1973). Según el primer modelo propuesto en el año 1968 se identifican 6 dimensiones que conforman el clima organizacional: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgos-desafíos, cooperación, apoyo, conflicto.

Tabla 2 Dimensiones del Clima Organizacional según el modelo de Litwin y Stringer (1968)

**Tabla 2.**

*Dimensiones del Clima Organizacional* según el modelo de Litwin y Stringer (1968)

<b>Dimensión</b>	<b>Definición</b>
Estructura	Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
Responsabilidad individual	Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
Remuneración	Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
Riesgo y toma de decisiones.	Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
Cooperación - Apoyo	Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo
Tolerancia al conflicto	Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones

Fuente: elaboración propia a partir de (Sandoval, 2004, p.85) y (Villegas, 2018, p.22)

De acuerdo con las dimensiones propuestas por Litwin y Stringer (1968) presentadas en la tabla 2, estas tienen relación con las percepciones de los empleados frente a diferentes aspectos de beneficios o retribuciones que se generan al interior de las organizaciones. El propósito planteado por los autores se centró en analizar los factores motivadores de la conducta de los

empleados en situaciones específicas como: estructura. responsabilidad individual, remuneración, riesgo y toma de decisiones, cooperación - apoyo, tolerancia al conflicto como factores que implican algún grado de complejidad, frente a las relaciones con los empleados (Villegas, 2018).

Entre tanto, el modelo para medir el clima organizacional propuesto por Pritchard y Karasick en el año 1973 está basado en 11 dimensiones independientes y descriptivas descritas en la tabla 3.

*Tabla 3 Dimensiones del Clima Organizacional según Pritchard y Karasick (1973)*

**Tabla 3.**

*Dimensiones del Clima Organizacional según Pritchard y Karasick (1973)*

<b>Dimensión</b>	<b>Definición</b>
Autonomía	Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
Conflicto y cooperación.	Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
Relaciones sociales	Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización
Estructura.	Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
Remuneración.	Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho
Rendimiento	Se trata de la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
Motivación.	Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
Estatus.	Se refiere a las diferencias jerárquicas superiores/subordinados y a la importancia que la organización les da a estas diferencias
Flexibilidad e innovación.	Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
Centralización de la toma de decisiones.	Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
Apoyo	Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el Trabajo

Fuente: elaboración propia a partir de Sandoval (2004, p.85) y (Ramos, 2012, p.78)

En cuanto a los factores expuestos en la teoría desarrollada por Pritchard y Karasick en el año 1973, es importante mencionar que estos no se basan en la percepción como en el modelo de

Litwin y Stringer (1968), dado que estos pretenden determinar los niveles de relación de los trabajadores con las 11 variables propuestas, presentando un panorama más amplio de medición para establecer el nivel del clima organizacional al interior de las empresas.

En cuanto al propósito de sintetizar las diferentes dimensiones planteadas en los modelos presentados en las tablas 2 y 3 este tuvo como fin ahondar en el conocimiento de las diferentes dimensiones que se pueden llegar a tener en cuenta al momento de realizar un proceso de medición del clima organizacional. Al respecto de las dimensiones relacionadas por los dos modelos, se encontró que comparten en algunos casos el mismo concepto, otras son disimiles en su abordaje:

**Dimensión toma de decisiones:** Pritchard y Karasick (1973) miden la forma como la empresa delega a los superiores el proceso para la toma de decisiones. Litwin y Stringer (1968) miden en esta dimensión el grado en el que las diferentes situaciones laborales ofrecen la posibilidad de asumir riesgos y adoptar medidas.

**Estructura organizacional:** ambos enfoques tienen el mismo lineamiento de medición. Litwin y Stringer (1968) analizan las percepciones de los empleados sobre las obligaciones, reglas y políticas de la organización. Pritchard y Karasick (1973) observan las directrices, consignas, y políticas de la organización

**Remuneración:** para los dos enfoques se tiene en cuenta la compensación económica por el trabajo.

**Apoyo:** Litwin y Stringer (1968) analizan los sentimientos de apoyo y amistad experimentados en el trabajo. Pritchard y Karasick (1973) estudian la preocupación de los jefes ante los problemas de los trabajadores. En esta dimensión los enfoques resultan ser diferentes al momento de medir el apoyo. El primero se direcciona a un ambiente interpersonal entre los



empleados, y el segundo hace énfasis en el apoyo que reciben los trabajadores de sus jefes ante situaciones de dificultad.

### ***5.1.2 Tipos de clima organizacional***

Los tipos de clima organizacional han demostrado mayor utilidad al permitir que el trabajador cree una importante relación con la cultura organizacional como patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización, con la finalidad de mejorar su desempeño, y, por consiguiente, el cumplimiento de los objetivos organizacionales. A continuación, se esbozan los siguientes:

#### ***5.1.2.1 Clima organizacional autoritario***

Según Brunet (1987), el clima organizacional caracterizado por una visible autoridad por parte de las directivas se centra en los bajos niveles de confianza hacia los empleados donde la comunicación se traduce en una serie de instrucciones para la realización de labores, y el ámbito de trabajo esta caracterizado por el miedo, castigo, amenazas, y ocasionalmente recompensas.

Este estilo de gestión burocrático y autoritario con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables por parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización (García, 2019).

Dentro de este contexto Amaya (2019) manifiesta que:

El tipo de clima organizacional generalmente autoritario no permite el cumplimiento de los objetivos organizacionales, y en muchas oportunidades los empleados solo cumplen por sentirse obligados y no por voluntad de realizar su trabajo de manera adecuada, lo cual ocasiona retrasos en los procesos, así como la insatisfacción de la labor realizada. Situación que pudiera ser el caso de las instituciones de Salud Públicas de Colombia. (p.85)

### ***5.1.2.2 Clima organizacional participativo- consultivo***

Según Burnet (2010) citado en Amaya (2019), en el clima organizacional participativo la dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente, las recompensas y castigos son ocasionales, y se utilizan como incentivos, se trata de satisfacer sus necesidades de prestigio, existe un alto grado de confianza.

Al respecto, Chiavenato (2009) concuerda cuando indica que este tipo de clima organizacional se caracteriza por generar confianza entre los superiores y los subalternos, ya que los empleados toman decisiones específicas, las directivas buscan satisfacer necesidades de estima, se presenta delegación, el ambiente laboral se caracteriza por el dinamismo y la administración funcional con base en los objetivos organizacionales, así como la misión institucional.

La dirección evoluciona dentro de un clima participativo, tiene confianza en sus empleados; la política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo

descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación a fin se utilizan para motivar a los trabajadores, aquí se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar (García & Ibarra, 2012).

## 5.2 Marco conceptual

Para presentar las definiciones de los diferentes términos relacionados con el tema objeto de investigación, se recurrió al glosario presentado en Núñez y Martín (2016) así:

**Ambiente laboral:** se refiere a las políticas de recursos humanos que afectan directamente a los empleados tales como compensaciones y beneficios, proyección profesional, diversidad, balance trabajo-tiempo libre, horarios flexibles, programas de salud y bienestar, seguridad laboral, planes y beneficios para sus familias.

**Bienestar laboral:** se define como el estado deseado por el grupo de personas que laboran en una organización, este se logra por medio de planes, programas y proyectos, que a partir de la gestión involucra elementos dinámicos que buscan mejorar la cotidianidad laboral a su vez la condición personal, familiar y social.

**Calidad laboral:** calidad de vida en el trabajo (CVT) se basa en una percepción que expresan los empleados de una organización sobre su grado de satisfacción o insatisfacción con respecto al medio ambiente en el que laboran, lo que resulta en una evaluación del grado de bienestar y el desarrollo que estas condiciones generan en los recursos humanos, la misma que cuando es negativa, en términos generales, impacta en el óptimo funcionar de la empresa (Baitul, 2012).

**Capital humano:** acumulación previa de inversiones en educación, formación en el trabajo, salud y otros factores que elevan la productividad laboral.

**Competencia:** Conjunto de atributos que una persona posee y le permiten desarrollar acción efectiva en determinado ámbito.

**Salud Mental:** La salud mental es una condición, sometida a fluctuaciones debido a factores biológicos y sociales, que permite al individuo alcanzar una síntesis satisfactoria de sus propios instintos, potencialmente conflictivos; formar y mantener relaciones armónicas con terceros, y participar en cambios constructivos en su entorno social y físico.

**Plan Estratégico:** Se conoce el plan estratégico como la planificación económica, financiera, organizativa etc. para poder llegar a alcanzar sus objetivos y por ende su misión.

### 5.3 Marco contextual

En cuanto a la historia y origen de la Clínica San Rafael de Pereira, esta nace del grupo de socios fundadores de SOCIMEDICOS S.A.S con doce años de experiencia en el Eje Cafetero en el montaje y puesta en marcha de servicios de salud especializados de alta complejidad. Sin embargo, su experiencia acumulada asciende a más de 100 años en la prestación de servicios de salud. En el año 2.010, nace la IPS Clínica San Rafael sede Cuba como proyecto interdisciplinario, la cual cuenta con 37 camas de hospitalización, 13 camas en cuidado intensivo, tres salas de cirugía, y una sala de hemodinamia, además de laboratorio clínico e imagenología.

Para el año 2016 nace un nuevo proyecto, la IPS Clínica San Rafael sede Megacentro. Este gran complejo de salud en Pereira cuenta con 191 camas de hospitalización, 24 camas en cuidado

intensivo, servicio de urgencias con 28 camas de observación, siete quirófanos, imagenología, unidad oncológica, unidad de neonatos con capacidad para 16 unidades y obstetricia de alto riesgo con capacidad para 11 camas, salas de procedimiento, consulta médica especializada, y unidad de apoyo diagnóstico y terapéutico.

Desde el año 2019 la Clínica San Rafael cuenta con dos sedes que son la clínica OAT, que está diseñada para realizar procedimientos quirúrgicos oftalmológicos. Por otro lado, está la sede Oval Médica, en la se atiende consulta externa, además de la sede de Álamos en la cual se atiende consulta externa, alojando además a gran parte del área administrativa; lo anterior, como respuesta a la gran afluencia de pacientes que ingresan a diario, la gerencia se ha visto obligada a la apertura de estas nuevas sedes.

Razón social: SOCIMEDICOS S.A.S (Sociedad Comercializadora de Insumos y Servicios Médicos S.A.S). Nombre que identifica a la empresa para todos los efectos legales.

Nombre comercial: Clínica San Rafael es el nombre con el que se conoce la IPS y a partir del cual se desarrolló la imagen corporativa de la empresa (logo, avisos, slogan, manuales, entre otros).

**Figura 1.**  
*Fachada Clínica San Rafael sede Cuba – Pereira*



*Figura 1* Fachada Clínica San Rafael Sede Cuba-Pereira

Fuente: Google imagen de Noreña (2021)

En la figura 2. se presenta la fachada de la sede ubicada en el barrio cuba de la ciudad de Pereira

*Figura 2* Logo Clínica San Rafael

**Figura 2.**  
*Logo clínica San Rafael*



Fuente: Tomado de archivos Clínica San Rafael (2021)

En la figura 2 se presenta el logo de la empresa, basado en dos colores, donde el azul representa lealtad, confianza, sabiduría, inteligencia, fe la verdad y el cielo eterno, y el morado representa prosperidad, riqueza, satisfacción, sabiduría, espiritualidad. En el caso de una empresa podría transmitir un mensaje de exclusividad o de alto estatus.

Logo respaldado por el Slogan: Velar: “Cuidar o preocuparse por algo”

Bienestar: “Estado de la persona cuyas condiciones físicas y mentales le proporcionan un sentimiento de satisfacción y tranquilidad”

En cuanto a la plataforma estratégica se tiene

### **Misión**

Cuidar la salud, prestando servicios de salud enmarcados en el trato humano y la seguridad del paciente, dirigidos al mejoramiento continuo, a través de la formación del talento humano, la investigación y desarrollo.

### **Visión**

Consolidarse hacia el año 2023 como centro de referencia de alta complejidad en el país; diferenciados por la integralidad, seguridad, compromiso, pertinencia y eficiencia en todos los servicios que presta a sus usuarios. Ser reconocidos como una institución acreditada y responsable socialmente con nuestra comunidad.

### **Valores corporativos**

- Respeto
- Honestidad
- Responsabilidad

- Solidaridad
- Innovación
- Compromiso
- Pasión

A inicios del año 2020 la Clínica San Rafael fue certificada por el Sistema de Gestión Integrada (SIG), por lo que se acredita como una entidad prestadora de servicios de salud seguros y humanizados, contando con talento humano calificado y comprometido, además de una infraestructura física adecuada y recursos de alta tecnología establecidos y orientados a satisfacer las necesidades de los usuarios y partes interesadas, y bajo el cumplimiento de los requisitos legales y organizacionales definidos frente al Sistema Integrado de Gestión. Adicional a ello, se establecieron algunos compromisos tales como:

- Brindar una atención oportuna, confiable, segura y cálida de los servicios.
- Garantizar la disponibilidad de los recursos físicos, financieros, tecnológicos e insumos para el cuidado de la salud de los usuarios.
- Mantener un alto nivel de satisfacción de los requisitos y expectativas de nuestros usuarios y partes interesadas, a través del mejoramiento continuo en el Sistema Integrado de Gestión.
- Identificar y controlar de forma continua los aspectos ambientales generados en la institución, adoptando medidas preventivas y correctivas, con el fin de garantizar el uso racional de los recursos.
- Prevenir y controlar el impacto ambiental negativo asociado con el uso de los recursos y la generación de residuos generados en la atención en salud.



- Promover en todos los niveles de la organización una cultura de respeto y cuidado al medio ambiente.
- Promover y mantener el bienestar físico, mental y social de los colaboradores y demás partes interesadas, ofreciendo lugares de trabajo seguros y adecuados.
- Proporcionar condiciones de trabajo seguras y saludables para la prevención de lesiones y deterioro de la salud relacionados con el trabajo.
- Identificar los peligros, evaluarlos y establecer sus respectivos controles.
- Establecer mecanismos de consulta y participación de los colaboradores de la institución.

Información tomada (Clínica San Rafael, 2022)

#### **5.4 Marco legal**

Dentro del ámbito legal colombiano se identifican diferentes leyes soportadas en el marco de la **Constitución Política de Colombia de 1991**, que en su primer artículo fundamenta “El respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general”. El mismo documento en sus artículos 16, 17, 20, 25, 49, 53 y 57 especifica los derechos que tienen los colombianos al libre desarrollo de su personalidad, derecho a ser libres, libertad de expresión, derecho al trabajo en condiciones dignas y justas, garantía a la seguridad social, la capacitación, al adiestramiento y al descanso necesario, trabajo en igualdad de oportunidades (Constitución Política de Colombia, 1991).

**El Código Sustantivo del Trabajo** (Congreso de la República de Colombia, 1950) expresa las OBLIGACIONES ESPECIALES DEL EMPLEADOR. Artículo 57. Son obligaciones

especiales del empleador: 4. Pagar la remuneración pactada en las condiciones, períodos y lugares convenidos.

Por su parte, la **Resolución 002646 de 2008** Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional. Dentro de esta resolución se establecen como factores de riesgo en su artículo 6 asociados a un deterioro de la salud y que para efectos de la medición del clima organizacional de una empresa se consideran contribuyen al entendimiento del tema en estudio.

## **6. Metodología**

### **6.1 Enfoque de la investigación**

El análisis de la información tuvo en cuenta métodos de análisis de datos cualitativos dentro del contexto de un estudio de caso, lo que permitió obtener información pertinente sobre percepciones, a fin de establecer características situacionales como en el caso de la investigación propuesta, la cual estuvo direccionada esencialmente a establecer el nivel de satisfacción del clima laboral al interior de la clínica San Rafael de la Ciudad de Pereira.

Se emplearon datos de tipo cualitativos, ya que preliminarmente se identificaron variables como: Caracterización por edad, género y profesión.; motivación, opinión, compañerismo, estímulos, remuneración, tiempo.

### **6.2 Tipo de la investigación**

La investigación fue de tipo descriptiva, bajo un enfoque cualitativo dentro de un proceso inductivo. Se enfocó en la descripción de una situación o evento, en este caso establecer el nivel de satisfacción del clima organizacional de los empleados de la clínica San Rafael de la ciudad de Pereira, empresa del sector salud. El proceso de investigación inductivo se utiliza para analizar un fenómeno que explora y describe, para luego generar perspectivas teóricas. se observa desde aspectos específicos o particulares que permiten abordar el problema desde la particularidad de este. El proceso de la investigación inductiva se soporta en el desarrolló en tres pasos: primero se observa el fenómeno de interés, segundo se establecen patrones posibles, tercero Se construye una teoría (Hernández et al, 2014)

En el caso de la investigación propuesta, se logró el análisis de la percepción de los empleados del área de consulta externa y Call Center de la IPS San Rafael, frente a su nivel de satisfacción en diferentes relacionadas con su actividad laboral que permitió medir el clima organizacional al interior de la empresa.

Para entender el alcance del tipo de investigación descriptivo Dankhe (1986) citado por Hernández et al (2016) expone que este tipo de investigación se plantea cuando se requiere describir situaciones y eventos, es decir, establecer cómo se determina un fenómeno. Los estudios descriptivos buscan identificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a un análisis. En cuanto al método inductivo este es un método basado en el razonamiento, el cual “permite pasar de hechos particulares, a los principios generales; fundamentalmente consiste en estudiar u observar hechos o experiencias particulares con el fin de llegar a conclusiones que puedan inducir, o permitir derivar de ello los fundamentos de una teoría (Prieto, 2017).

### **6.3 Población**

El área de estudio se centró en dos áreas o dependencias de trabajo: consulta externa de la sede de Mega centro Pinares y el Call Center ubicado en la sede del barrio Cuba de la clínica San Rafael de la de la ciudad de Pereira, donde se midió la percepción de los 35 empleados que conforman el equipo de trabajo frente a diferentes enunciados con el fin de establecer el nivel de satisfacción de su clima organizacional. La estructura de la muestra se relaciona en la tabla 4.

Tabla 4 Caracterización de la muestra

**Tabla 4.***Caracterización de la muestra*

	<b>Consulta externa</b>	<b>Call Center</b>
Hombres	0	2
Mujeres	10	23
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>25</b>

Fuente: elaboración propia

## 6.4 Diseño y fase de la investigación

Tabla 5 Fases de la investigación

**6.5 Tabla 5.***Fases de la investigación*

<b>Fase</b>	<b>Alcance</b>	<b>Carácter Metodológico</b>	<b>Instrumento</b>
Fase previa	Recolección de información bibliográfica para dar soporte a la construcción de los marcos referenciales del proyecto.	Método descriptivo	Revisión bibliográfica en bases de datos con documentos académicas, revisión información interna clínica San Rafael,
Objetivo 1. Realizar un diagnóstico del clima organizacional en la clínica San Rafael de Pereira	Identificar las debilidades y fortalezas de la empresa en cuanto a diferentes aspectos que afecten el clima organizacional de la clínica San Rafael	Método descriptivo, con un enfoque cualitativo	Encuesta a funcionarios de la clínica San Rafael de Pereira
Objetivo 2. Identificar las debilidades y amenazas del clima organizacional en la clínica San Rafael de Pereira.	Establecer los diferentes aspectos que afectan o fortalecen el clima organizacional de la entidad en estudio.	Método descriptivo	Revisión documental y resultados de encuesta.
Objetivo 3. Diseñar una propuesta para mejorar el clima organizacional de la clínica San Rafael de Pereira.	Hacer una propuesta para mejorar o reforzar las condiciones del clima organizacional	Método analítico - inductivo	Conocimiento del investigador
Conclusiones y recomendaciones	Redactar conclusiones y recomendaciones	Método descriptivo	Análisis concluyente a partir del conocimiento del investigador

Fuente: elaboración propia

## **6.6 Técnicas e instrumentos de recolección de la información**

La información se obtuvo directamente de la realidad vivida en la clínica San Rafael de Pereira, lo que quiere decir que es una investigación con datos primarios. En cuanto a la investigación descriptiva, se realizaron estudios independientes mediante una descripción actual de la empresa Clínica San Rafael, a través del uso de la observación y de la encuesta.

Se realizó una encuesta diseñada con 12 preguntas, con dos opciones de respuestas con afirmación y negación a todos los colaboradores de la empresa clínica San Rafael de Pereira del área de consulta externa y el Call center.

La información requerida (indicadores y variables) para dar cumplimiento a los objetivos de la investigación se recolectó de la siguiente manera:

- a. Información primaria: se obtuvo directamente de la información de la clínica San Rafael de Pereira, adicionalmente, se aplicaron instrumentos complementarios como los cuestionarios, se observa, es decir, se utiliza la vivencia personal de los trabajadores.
- b. Información secundaria: se utilizan datos de diferentes bases de datos académicos.

## **6.7 Plan de análisis**

Para los resultados de la encuesta se realizó un análisis comparativo desde el contexto del marco teórico, además, se requirió marcar tendencias mediante el uso de herramientas como la matriz DOFA.

## **7. Resultados**

### **7.1 Diagnóstico del clima organizacional en la clínica San Rafael de Pereira**

La razón social que soporta el nombre comercial de la clínica San Rafael es SOCIMÉDICOS S.A.S. Al interior de la organización se han desarrollado una serie de procesos, para la evaluación y el mejoramiento continuo de la calidad y la atención integral que garantice a sus pacientes la atención que requieren. Su Staff está conformado por un equipo idóneo de médicos y líderes de proceso quienes son los encargados de vigilar a diario que las actividades que se desarrollen cumplan con los protocolos de calidad. Su planta de personal está constituida por 1.300 personas asignadas a sus diferentes sedes. Desde el año 2018 la institución cuenta con la triple certificación en ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 Y NTC 45001: 2018, siendo la única con esta distinción en el eje cafetero (Clínica San Rafael, 2022).

La IPS Clínica San Rafael se ha constituido en un centro de atención medica con un respaldo de más de 1000 empleados entre personal de médicos generales, especialistas, asistencial y de procesos de apoyo. Sus servicios son prestados en cuatro sedes ubicados en la ciudad de Pereira así: Clínica San Rafael Sede Cuba, Clínica San Rafael Sede Oval, Clínica San Rafael Sede Torre 2 piso 13 y Clínica San Rafael Sede Megacentro Torre Clínica (Mega centro Pinares, 2017).

En cuanto a su infraestructura de atención medica cuenta con 191 camas de hospitalización, 24 camas en UCI, servicio de urgencias con 28 camas de observación, siete quirófanos, imagenología, unidad oncológica, unidad de neonatos con capacidad para 16 unidades y obstetricia de alto riesgo con capacidad para 11 camas, salas de procedimiento, consulta médica especializada y unidad de apoyo diagnóstico y terapéutico (Mega centro Pinares, 2017).

Atendiendo a la necesidad y objetivo general propuesto en el trabajo, es importante mencionar que en la primera fase de la investigación se llevó a cabo una encuesta de satisfacción a 35 empleados en la que se establecieron causas, efectos, y puntos críticos a partir de los cuales se logró establecer la existencia de diferentes problemáticas que responden a la ausencia de un adecuado clima organizacional en la clínica, es decir, con los datos obtenidos, se procedió a analizar la información, y a medir ese nivel de satisfacción del clima organizacional.

Se incluyeron estudios previos obtenidos por la clínica San Rafael de Pereira en el área de call center y consulta externa para obtener una mayor veracidad de lo descrito en los resultados obtenidos.

*Tabla 6 Percepción del clima organizacional*

**Tabla 6.**  
*Percepción del clima organizacional*

Pregunta	Respuesta	
	SI	NO
¿Cree que su trabajo está acorde con los objetivos de la empresa?	23	12
¿Dispone de las herramientas necesarias para realizar su trabajo?	34	1
¿Cree que la empresa le permite aportar lo mejor de sí mismo?	13	22
¿Se siente motivado por su responsable de equipo?	16	19
¿Cree que la empresa tiene en cuenta sus opiniones?	9	26
¿Se siente cómodo con sus compañeros?	32	3
¿Recibe retroalimentación sobre sus tareas?	35	0
¿Considera que la organización es un buen lugar para trabajar?	14	21
¿Se siente motivado o estimulado por su jefe inmediato?	8	27
¿Se siente cómodo con el trabajo que realiza?	24	11
¿Recibe su remuneración a tiempo?	0	35
¿Considera que cuenta con un adecuado espacio para tomar su tiempo de descanso y/o almuerzo?	2	33
<b>Media</b>	17,5	17,5

Fuente: elaboración propia

### **7.1.1 Análisis de los resultados**

#### **Pregunta 1. ¿Cree que su trabajo está acorde con los objetivos de la empresa?**

Al establecer los objetivos empresariales las organizaciones definen su horizonte en función de sus metas, las cuales se deben articular con los colaboradores en todos los niveles, es por ello

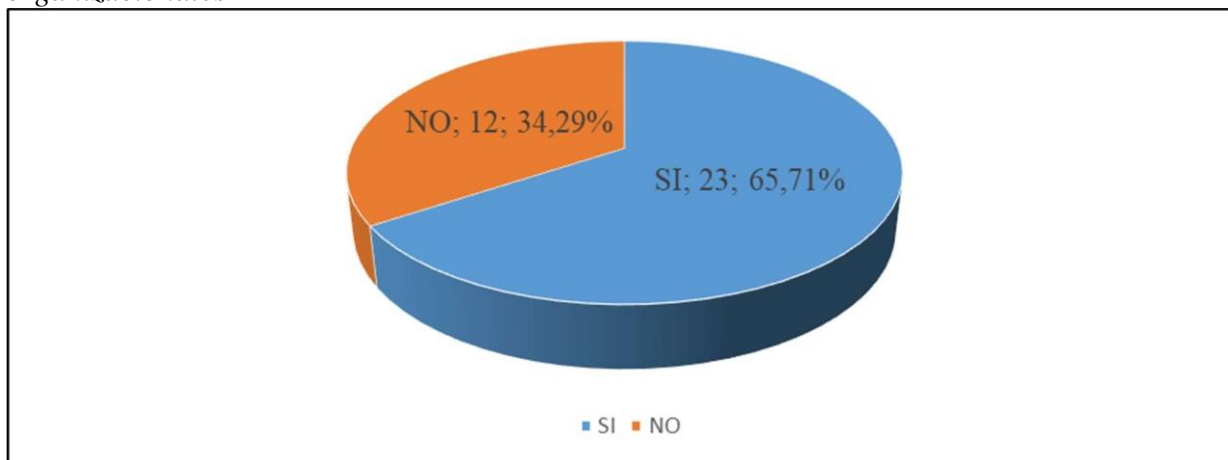


por lo que, resulta de suma importancia abordar la percepción de los empleados de la Clínica San Rafael frente a si sus funciones son concordantes, o se ajustan con los objetivos de la empresa.

*Figura 3* Percepción de los empleados frente a sus funciones y su relación con los objetivos organizacionales

**Figura 3.**

*Percepción de los empleados frente a sus funciones y su relación con los objetivos organizacionales*



Fuente: elaboración propia

Los hallazgos muestran que 23 empleados que representan 65,71% consideran que sus labores al interior de la IPS San Rafael están en concordancia con los objetivos que tiene la organización de prestación de un servicio de atención en salud. Entre tanto, 12 empleados que representan el 34,29% consideran que las funciones que realizan no están alineadas con los objetivos de la empresa.

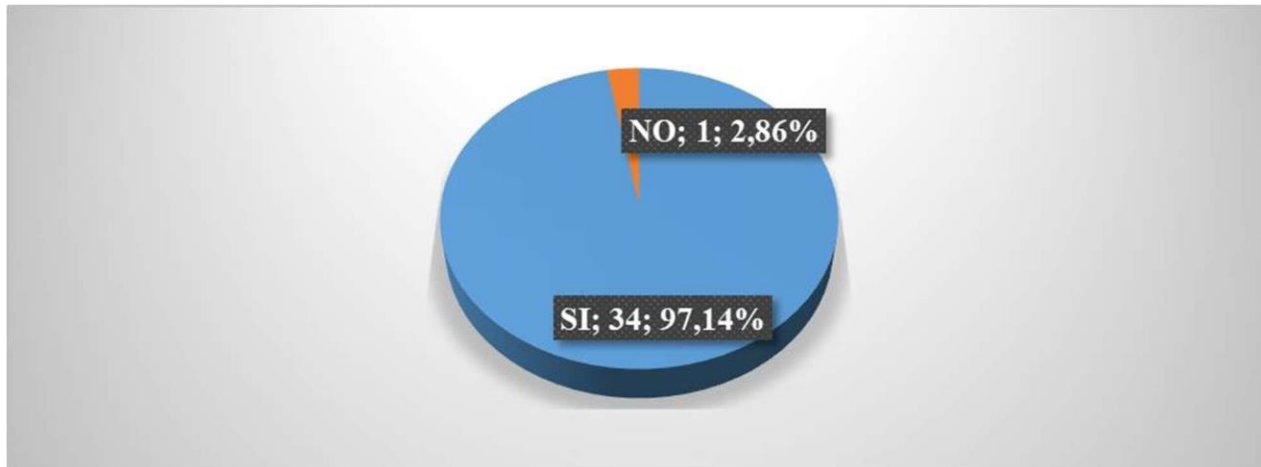
Pregunta 2. ¿Dispone de las herramientas necesarias para realizar su trabajo?

Uno de los factores importantes para realizar un trabajo eficiente es contar con los elementos necesarios para el desempeño de las funciones. En este sentido se indago al interior de la IPS sobre este aspecto. Encontrando los siguientes resultados:

Figura 4 Percepción de los empleados frente al acceso a herramientas necesarias para realizar sus funciones

**Figura 4.**

*Percepción de los empleados frente al acceso a herramientas necesarias para realizar sus funciones*



Fuente: elaboración propia

Ante la pregunta si se considera que se disponen de los recursos necesarios para ejercer las funciones dentro de la organización, se encontró que 34 empleados que representan el 97,14% consideran que los elementos proporcionados por la empresa les permiten realizar sus funciones. Solo se presentó una respuesta negativa que representó un 2,86%, pareciendo este un caso aislado que requiere ser revisado por parte de la gerencia.

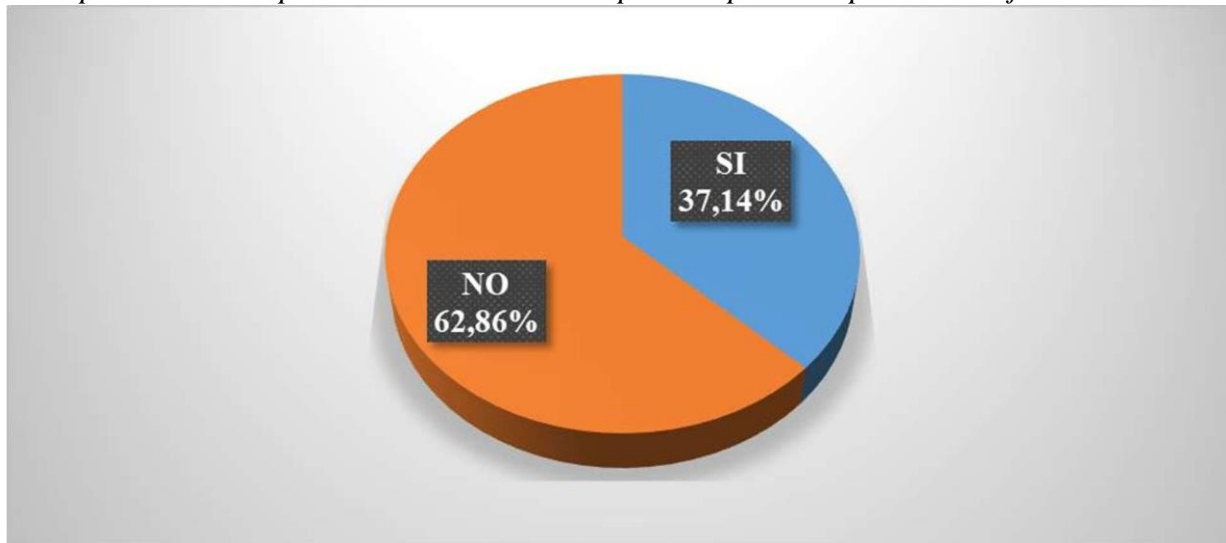
Pregunta 3. ¿Cree que la empresa le permite aportar lo mejor de sí mismo?

Los trabajadores logran mayor satisfacción si al interior de las organizaciones se les brindan oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades. En este sentido resulta ser importante conocer la percepción de los empleados frente las posibilidades que tienen de aportar su conocimiento y experticia en beneficio de la empresa.

Figura 5 Percepción de los empleados en cuanto si la empresa le permite aportar lo mejor de sí mismo

**Figura 5.**

*Percepción de los empleados en cuanto si la empresa le permite aportar lo mejor de sí mismo*



Fuente: elaboración propia

Los hallazgos encontrados permitieron establecer que 22 de los empleados de la IPS que representan el 62,86% consideran que la empresa no les proporciona oportunidades para aplicar su experiencia y conocimiento para mejorar sus procesos al interior de sus puestos de trabajo. Por otro lado, se encontró que 13 de los empleados que son el 37,14% consideran que la labor que desempeñan les permite el desarrollo de sus capacidades, y de esta forma pueden aportar lo mejor de ellos en sus tareas.

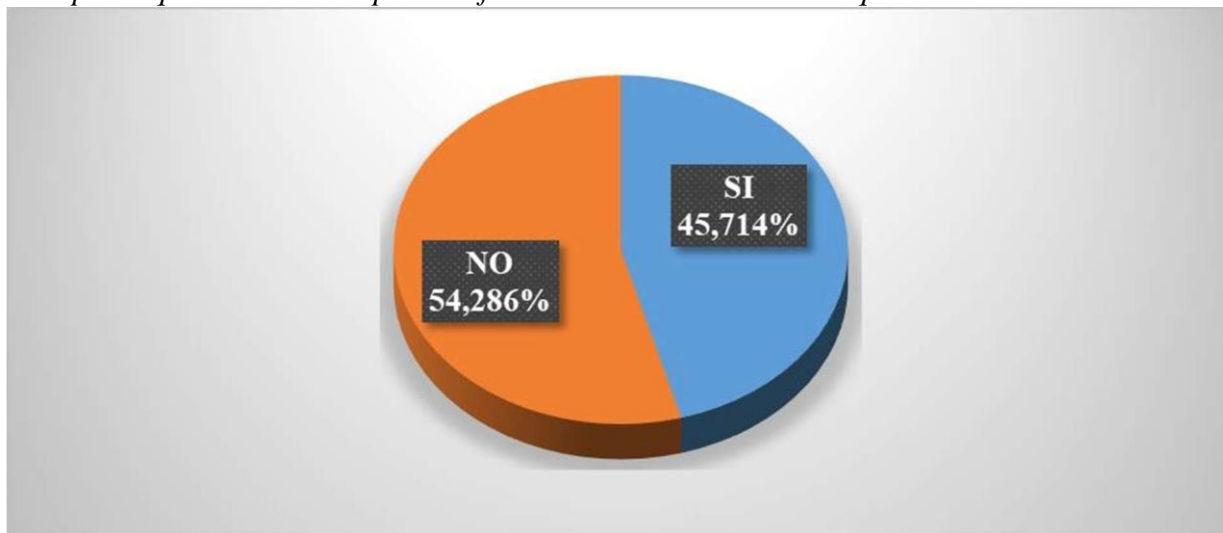
Pregunta 4. ¿Se siente motivado por su responsable de equipo?

La motivación es un factor importante para que los empleados se sientan satisfechos en sus puestos de trabajo. Al respecto los superiores tienen un papel importante en la motivación del personal que está a su cargo. Es en este sentido donde la pregunta pretende establecer la percepción frente al papel que ejercen los líderes de la IPS San Rafael con los respectivos equipos de trabajo analizados.

Figura 6 Percepción que tienen los empleados frente al nivel de motivación que reciben de sus líderes

**Figura 6.**

*Percepción que tienen los empleados frente al nivel de motivación que reciben de sus líderes*



Fuente: elaboración propia

En cuanto a la percepción que tienen los empleados frente al nivel de motivación que reciben de sus superiores, se encontró que 19 empleados que representan el 54,29% se sienten motivados por parte de sus superiores, entre tanto, 16 empleados que es un 45,71% consideran que sus jefes no realizan acciones que los motiven en sus puestos de trabajo.

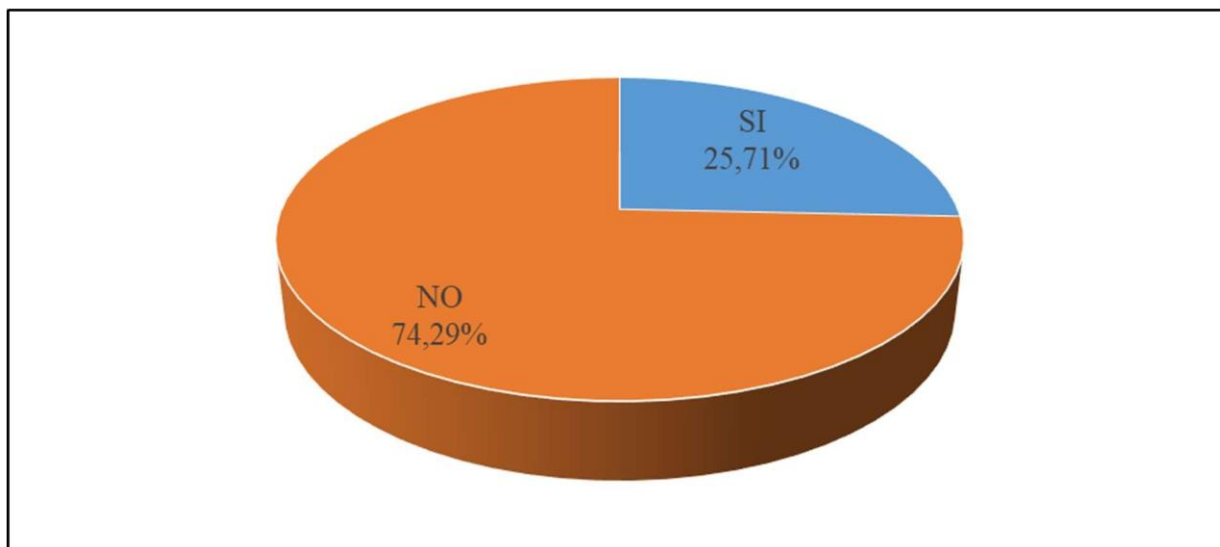
Pregunta 5. ¿Cree que la empresa tiene en cuenta sus opiniones?

Cuando los empleados pueden aportar sus opiniones y estas son tomadas en cuenta, se genera un ambiente de confianza y satisfacción. En este sentido se hace la consulta sobre la percepción que tienen los empleados de la IPS San Rafael sobre si sus opiniones son tomadas en cuenta, lo que permite conocer si estos contribuyen a alcanzar los objetivos corporativos.

Figura 7 Percepción de los empleados ante las oportunidades de que sus opiniones sean tomadas en cuenta

**Figura 7.**

*Percepción de los empleados ante las oportunidades de que sus opiniones sean tomadas en cuenta*



Fuente: elaboración propia

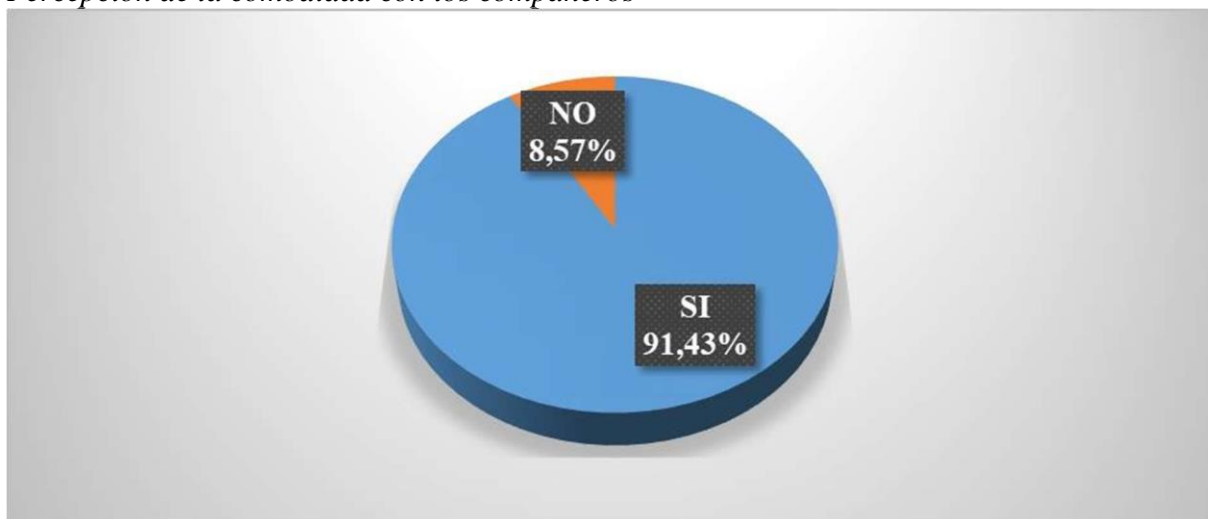
Los hallazgos encontrados evidenciaron que 26 de los empleados que representan el 74,29% de la población encuestada no consideran que sus opiniones sean tomadas en cuenta. Entre tanto, 9 empleados que representan el 25,71% perciben que sus opiniones han sido tomadas en cuenta por parte de sus superiores.

Pregunta 6. ¿Se siente cómodo con sus compañeros?

Contar con buenas relaciones con los compañeros de trabajo influye en un mejor desempeño de los empleados, por lo que este aspecto fue indagado entre los empleados de la Clínica San Rafel.

Figura 8 Percepción de la comodidad con los compañeros

**Figura 8.**  
*Percepción de la comodidad con los compañeros*



Fuente: elaboración propia

Ante la percepción de sentirse cómodos con el grupo de compañeros con los que comparten labores, se encontró que 32 de los empleados equivalente al 91.43% de los encuestados se encuentran cómodos con el grupo de compañeros que con los que comparten su espacio laboral; por otro lado, se evidencio que 3 empleados que configuran el 8,57% de los encuestados no logran estar satisfechos dentro de este grupo.

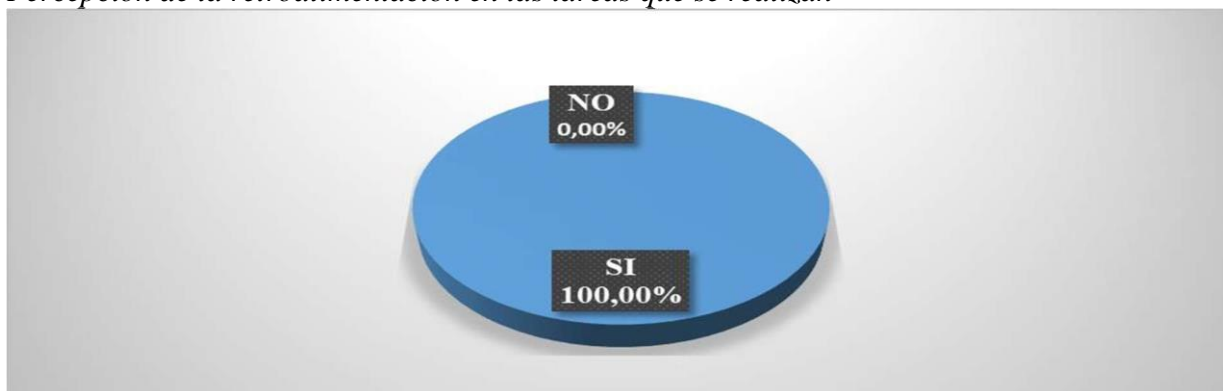
Pregunta 7. ¿Recibe retroalimentación sobre sus tareas?

Es fundamental que exista una comunicación entre las partes al interior de las empresas, para que se permita la fluidez entre las directivas y los colaboradores. En este sentido, se ahondó en conocer la percepción de los empleados frente a este aspecto.

Figura 9 Percepción de la retroalimentación en las tareas que se realizan

**Figura 9.**

*Percepción de la retroalimentación en las tareas que se realizan*



Fuente: elaboración propia

Al indagar sobre la percepción de los empleados de la Clínica San Rafael frente a la retroalimentación en sus tareas por parte de sus directivos, se evidenció que los 35 empleados, es decir, el 100% respondieron de forma afirmativa 100%, lo que significa que existe una comunicación fluida entre los jefes y los empleados en lo que concierne a temas laborales.

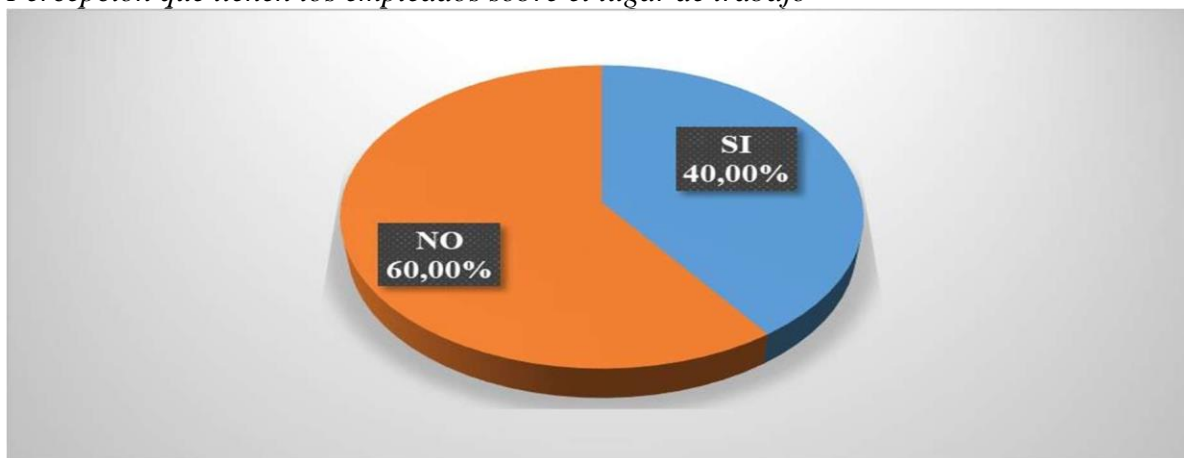
Pregunta 8. ¿Considera que la organización es un buen lugar para trabajar?

Con esta pregunta se pretende establecer si la empresa ofrece óptimas condiciones para el ejercicio de las actividades laborales en cuanto a las adecuaciones físicas del lugar del trabajo.

Figura 10 Percepción que tienen los empleados sobre el lugar de trabajo

**Figura 10.**

*Percepción que tienen los empleados sobre el lugar de trabajo*



Fuente: elaboración propia

Los hallazgos evidenciaron que 21 de los empleados, es decir, el 60% consideran que su puesto de trabajo cuenta con las condiciones adecuadas para realizar sus labores. Entre tanto, 14 empleados que representan el 40% consideran que las condiciones de sus puestos de trabajo no son adecuadas para realizar sus tareas.

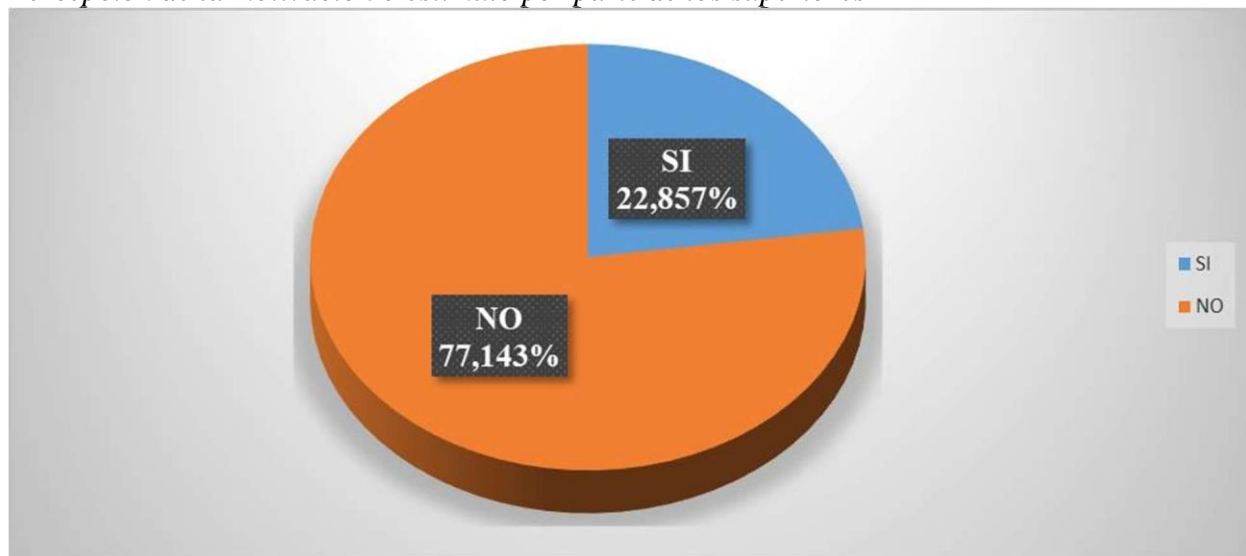
Pregunta 9. ¿Se siente motivado o estimulado por su jefe inmediato?

Es importante conocer la percepción que tienen los empleados sobre la motivación que reciben por parte de sus superiores, ya que esto es decisivo para analizar su entorno.

*Figura 11 Percepción de la motivación o estímulo por parte de los superiores*

**Figura 11.**

*Percepción de la motivación o estímulo por parte de los superiores*



Fuente: elaboración propia

Ante la pregunta sobre si se percibe motivación y estímulo por parte del jefe inmediato en concordancia con la pregunta 9, se observa que 27 empleados que representan el 77,14% de los encuestados no perciben que los superiores generen acciones motivadoras o estímulos para realizar su trabajo. Entre tanto, 8 empleados que representan el 22,86% consideran que sus jefes presentan aptitudes motivadoras y estimulan el trabajo que realizan.



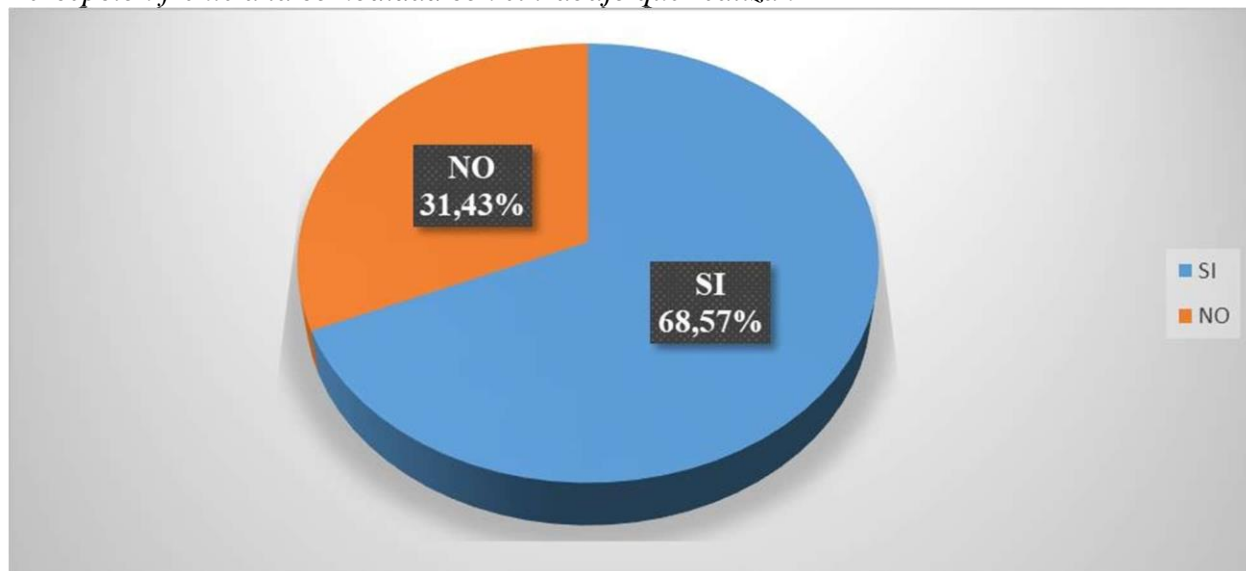
Pregunta 10. ¿Se siente cómodo con el trabajo que realiza?

Se realizó esta pregunta para establecer como se sienten los empleados de la Clínica San Rafael frente a la labor que desempeña como factor importante asociado a la motivación de los trabajadores.

Figura 12 Percepción frente a la comodidad con el trabajo que realizan

**Figura 12.**

Percepción frente a la comodidad con el trabajo que realizan



Fuente: elaboración propia

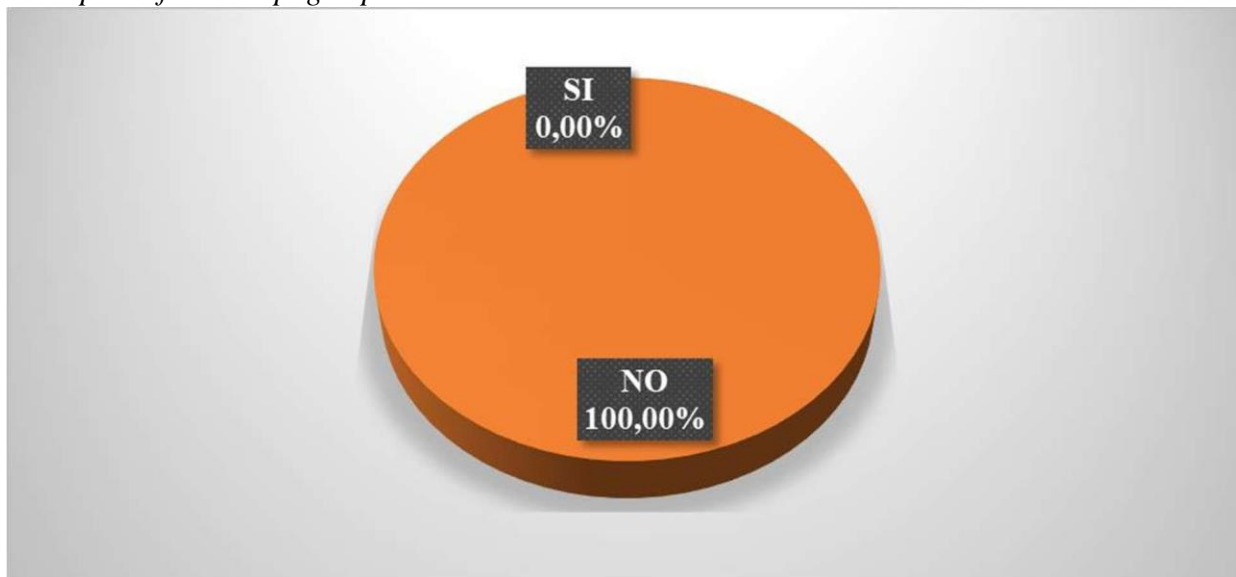
Ante la pregunta de cómo se sienten los trabajadores de la Clínica San Rafael frente al trabajo que realizan, se obtuvo que 24 empleados que representan el 68,57% se encuentran cómodos con las actividades laborales que ejercen, pero, por otro lado, 11 empleados que representan el 31,43% no realizan labores que los hagan sentir cómodos.

Pregunta 11. ¿Recibe su remuneración a tiempo?

El pago oportuno resulta ser un factor de motivación y satisfacción para los empleados de una organización. Ante la percepción del oportuno pago en la Clínica San Rafael se obtuvo los siguientes resultados:

Figura 13 Percepción frente al pago oportuno

**Figura 13.**  
*Percepción frente al pago oportuno*



Fuente: elaboración propia

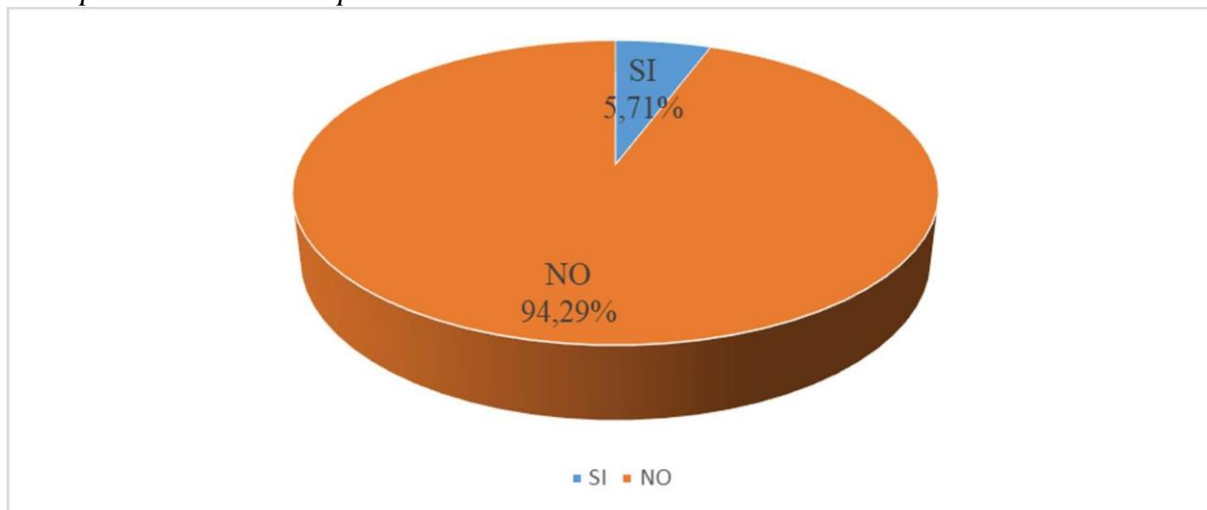
La percepción del 100% de los empleados encuestados es que el pago no se recibe de forma oportuna, situación que genera gran evidencia para el estudio que pretende el presente trabajo.

Pregunta 12. ¿Considera que cuentan con un adecuado espacio para tomar su tiempo de descanso y/o almuerzo?

Al interior de las empresas se deben fomentar dinámicas que cuiden la salud física y emocional de sus empleados, una de ellas, es el descanso en la jornada laboral teniendo en cuenta la importancia de este aspecto y su incidencia en la satisfacción de los empleados.

Figura 14 Percepción sobre los tiempos de descanso

**Figura 14.**  
Percepción sobre los tiempos de descanso



Fuente: elaboración propia

Los hallazgos permitieron establecer que 33 empleados que representan el 94,29% encuestados consideran que el tiempo de receso para almorzar o descansar no es el suficiente. En contraposición a este grupo, hubo 2 empleados que representan el 5,71% consideran que el tiempo que se toman para descansar y almorzar es el adecuado.

### 7.1.2 *Discusión de los resultados*

Al revisar las respuestas suministradas por el grupo de 35 empleados de las áreas de citas externas y Call Center de la IPS Clínica San Rafael de la ciudad de Pereira se destacan los siguientes resultados frente a los factores que más pueden estar afectando el clima organizacional en dichas dependencias.

El factor de percepción más negativo que se evidencia en los empleados de la IPS está relacionado con el hecho de que los pagos de los salarios no se realizan oportunamente, hecho corroborado cuando el 100% de los encuestados contestaron negativamente a la pregunta

¿Recibe su remuneración a tiempo?, factor que sin duda alguna afecta la satisfacción de los empleados dentro de la organización, teniendo en cuenta que la remuneración es uno de los factores organizacionales más importantes para medir el clima organizacional (Ucros & Gamboa, 2009). Si bien el factor hace referencia a la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho como se expresan en lo planteado por Pritchard y Karasick, y el modelo de Litwin y Stringer, lo ideal sería recibir una remuneración acorde con las funciones que se realizan, y de acuerdo con los plazos acordados, siendo esta último el factor de insatisfacción.

Otro factor que genera un alto nivel de insatisfacción entre los empleados de la clínica San Rafael es el hecho de que su lugar de trabajo no es el más adecuado para la realización de sus actividades laborales, ya que el 60 % de los empleados no las consideran adecuadas, hecho que afecta no solo la satisfacción del empleado en su puesto de trabajo, sino que esta condición dificulta su desempeño laboral y su productividad y la de la empresa.

Continuando con el análisis de los factores negativos percibidos por los empleados encuestados se encontró que existe una percepción desfavorable del 94,29% de estos frente a si consideran que disponen del tiempo adecuado de descanso dentro de su jornada laboral, observando en sus respuestas que este es insuficiente para tomar sus alimentos, y no consideran poseer tiempos de descanso. Contar con espacios que se consideran indispensables para la salud física y emocional de los empleados es fundamental en una organización, especialmente, cuando este es generador de altos niveles de estrés como en el caso de una clínica.

Frente a la dimensión motivacional, los hallazgos permitieron establecer que al interior de la Clínica San Rafael existe una percepción compartida frente al sentir que tienen líderes preocupados por motivarlos en sus labores y desempeños, hecho evidenciado en que el 45,71% no sienten que sus líderes posean un estilo de liderazgo que evidencie algún nivel de

preocupación por un ambiente humano que motive el desarrollo del trabajo cotidiano, percepción que fue más drástica cuando se refirió la misma pregunta frente a los jefes, donde el 77,14% no se sienten motivados o estimulados por ellos.

Afianzando esta percepción de los líderes o superiores, los empleados de las áreas de citas externas y Call center de la clínica San Rafael sienten que sus opiniones no son tomadas en cuenta (74,29%), además hay una opinión mayoritaria (62,86%) que consideran que la empresa no les permite aportar lo mejor de ellos en el ejercicio de su trabajo.

En cuanto a las fortalezas identificadas frente a los factores que contribuyen positivamente en el ambiente laboral, y por ende mejoran las condiciones del clima organizacional al interior de la clínica San Rafael en las áreas analizadas se observó lo siguiente:

Los empleados consideran que las funciones que realizan contribuyen a que la organización cumpla con su objetivo organizacional, en este caso prestar un servicio de atención de salud (65,71%). Las directivas de la empresa se preocupan porque sus empleados cuenten con los elementos necesarios para ejercer sus funciones de la mejor manera para su bienestar y la productividad de la empresa (97,14%); además, la empresa cuenta con un ambiente entre el grupo de trabajo que genera comodidad (91,43%); además, existe un proceso de retroalimentación frente a las tareas realizadas (100%), lo que infiere en que los empleados pueden entender qué tan bien están realizando sus funciones, y si cumplen con las expectativas de la organización.

En concordancia con todos estos factores positivos evidenciados, los empleados encuestados se sienten cómodos con el trabajo que realizan (68,57%). En este punto se hace necesario indagar cuales son las razones del grupo (31,42%) que no se sienten cómodos con sus actividades laborales, ya que esta condición puede estar generando improductividad en la empresa, además,

si se tiene en cuenta que las dos áreas de trabajo analizadas (citas externas y Call center) requieren contacto directo con el usuario de los servicios, lo que puede generar una mala imagen al exterior, y además un trabajo de bajo rendimiento.

## 7.2 Debilidades y Amenazas del clima organizacional en la clínica San Rafael de Pereira

Para el desarrollo del plan de mejoramiento se hace necesario identificar de forma puntual las variables internas que generan debilidades y amenazas y que pueden afectar el clima organizacional de la empresa, desde los factores identificados a través del análisis de los resultados de la encuesta realizada a los 35 empleados de las dos áreas objeto de análisis de esta investigación. Se identificaron como debilidades

*Tabla 7 Debilidades que afectan el clima organizacional*

### **Tabla 7.**

#### *Debilidades que afectan el clima organizacional*

<b>Debilidades</b>
Bajo nivel de motivación de los empleados
Bajo nivel de apoyo y baja confianza en el grupo de trabajo
Pocos incentivos y factores motivacionales
Altos niveles en la centralización de la toma de decisiones

Fuente: elaboración propia

En cuanto a las fortalezas estas estuvieron asociadas a

Tabla 8 Fortalezas del clima organizacional

**Tabla 8.**  
*Fortalezas del clima organizacional*

<b>Fortalezas</b>
Alto grado de compromiso y lealtad con los objetivos organizacionales por parte de los empleados
Alto nivel de trabajo en equipo
Se cuenta con los equipos y la tecnología para realizar el trabajo
Los empleados presentan alto grado de responsabilidad individual al realizar su trabajo

Fuente: elaboración propia

Para establecer el nivel de las variables en relación con las dimensiones identificadas en el marco teórico, y evaluadas a través de la percepción de los empleados se hace uso de la matriz de evaluación de variables internas. Esta matriz de Evaluación de Factores Interna evalúa las diferentes variables que afectan a la organización a su interior. Esta permite identificar fortalezas y debilidades (Ruiz, 2022). Para el caso de la valoración de las debilidades y fortalezas del clima organizacional en la clínica San Rafael de Pereira se agruparon los factores que influyen en el clima organizacional en tres grupos: Factores Psicológicos individuales, Factores grupales y Factores Organizacionales según lo expuesto por (Ucros & Gamboa, 2009).

Para la asignación de la calificación que se hizo de forma cualitativa se asignó un valor de ponderación del impacto de las fortaleza y debilidad. La ponderación se relacionó con el impacto sobre el clima organizacional al interior de la clínica así: A: ALTO, M: MEDIO, B: BAJO.

A: ALTO: impacto Crítico para la Institución. Si el hecho llegara a presentarse, tendría altas consecuencias o efectos sobre el clima organizacional (Positivos o Negativos).

M: MEDIO: impacto Moderado para la Institución. Si el hecho llegara a presentarse, tendría medianas, consecuencias o efectos sobre sobre el clima organizacional (Positivos o Negativos)

B: BAJO: impacto Menor. Si el hecho llegara a presentarse, tendría bajo impacto o efecto sobre sobre el clima organizacional (Positivo o Negativo)

Tabla 9 Definición de fortalezas y debilidades de los factores que afectan el clima organizacional de la clínica San Rafael

**Tabla 9.**

*Definición de fortalezas y debilidades de los factores que afectan el clima organizacional de la clínica San Rafael*

Análisis interno										
Tipo	Factores	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
Factores Psicológicos individuales	Motivación				x			x		
	Compromiso y lealtad Con los objetivos organizacionales	x						x		
	Responsabilidad individual		x					x		
Factores grupales	Trabajo en equipo	x						x		
	Apoyo/ Confianza en el grupo					x		x		
Factores Organizacionales	Remuneración				x			x		
	Equipamiento	x							x	
	Incentivos y factores motivacionales				x			x		
	Centralización de la toma de decisiones.				x			x		

Fuente: elaboración propia

### 7.2.1 Interpretación de la matriz

Una vez identificados y ponderados los factores, se agruparon en los aspectos más relevantes con el fin de definir los objetivos y estrategias claves para el mejoramiento de aquellos factores de impacto negativo en el clima organizacional, conservando los factores que lo fortalecen.



Tabla 10 Matriz DOFA

**Tabla 10.**  
*Matriz DOFA*

<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Incentivos y factores motivacionales	Alto nivel de posicionamiento
Apoyo/Confianza en el grupo	Manejo de patologías y tratamiento de alta complejidad
Centralización de la toma de decisiones	Convenios estratégicos con medicina prepagada, EPS, ARL, entre otras
Motivación	Telemedicina
<b>FORTALEZAS</b>	<b>AMENAZAS</b>
Compromiso y lealtad con los objetivos organizacionales	Cantidad de alta competencia en el sector
Trabajo en equipo	Pandemia
Responsabilidad individual	Crisis económica por parte de las EPS
Equipamiento	Cambios de la reforma a la salud

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con los resultados presentados en la tabla 8 se establece que a partir de los factores que tienen una percepción positiva dentro de los empleados de la clínica San Rafael se pueden establecer estrategias para mejorar la percepción de aquellos que se perciben de forma negativa.

Frente a la debilidad que se presenta en la remuneración que está asociada al incumplimiento en las fechas de pago se considera que este es un problema de planeación financiera de la empresa que no se puede considerar un factor de equidad en la remuneración, o al menos en este diagnóstico, no se puede aseverar esta condición.

En cuanto, a las oportunidades, la organización tiene una gran oportunidad de sobre saltar en el manejo de patologías y tratamiento de alta complejidad, ya que la clínica San Rafael, ofrece servicios que no los manejan en otras ciudades del país, así que los pacientes de otras ciudades serán remitidos a la clínica San Rafael y tendrán una ventaja en pacientes y en convenios con las entidades que necesitan de su servicio y por otro lado, se resalta el servicio de telemedicina, ya que esta oportunidad, fue implementada en la pandemia, ahora puede aprovechar de ofrecer este servicio a entidades que necesiten consultas especializadas en otras ciudades y hasta en

otros países.

Por otra parte, se resalta en las amenazas, la pandemia, ya que durante este cambio que tuvo el mundo, en la clínica hubo una limitación de recursos de elementos de bioseguridad, afectando la salud del personal, y esta tuvo un gran impacto crítico en muchas empresas, se podría decir que por ser una clínica tuvieron más trabajo, pero esto no quiere decir nada, muchas fueron golpeadas por esta pandemia negativamente en la economía, y por otro lado está la crisis económica por parte de las EPS, en cuanto a este punto, afecta negativamente a la clínica San Rafael, ya que por ser una intermediaria, las EPS que entraron en completa liquidación no tienen como saldar el déficit de endeudamiento.

Por tanto, el plan de mejora se soportó en aprovechar las fortalezas en los Factores Psicológicos individuales y Factores grupales para proponer la mejora de las percepciones negativas en cuanto a factores específicos como la motivación, el apoyo/ confianza en el grupo, los incentivos, los factores motivacionales y la centralización de la toma de decisiones.

### **7.3 Propuesta para mejorar el clima organizacional de la clínica San Rafael de Pereira**

#### **7.3.1 *Objetivo del plan de mejora***

Para el desarrollo del plan se definen los siguientes objetivos para los comportamientos de cada una de las variables a intervenir, de acuerdo con las percepciones identificadas:

- Fortalecer o mantener los factores que influyen de forma positiva en el clima organizacional de la Clínica San Rafael de la ciudad de Pereira.
- Implementar acciones que mejoren las percepciones que influyen de forma negativa en el clima laboral de la Clínica San Rafael de la ciudad de Pereira.

### 7.3.2 Variables a impactar

Tabla 11 Factores a fortalecer

**Tabla 11.**

*Factores a fortalecer*

<b>FACTOR</b>	<b>VARIABLE A FORTALECER</b>
Condiciones de trabajo, ambiente y recursos	Horario de trabajo
Participación y compromiso	Reconocimiento
Logro y orientación a los resultados	Satisfacción laboral
Motivación	Motivación por parte del jefe inmediato
Salario	Fechas oportunas de pago
Lugar de trabajo	Buena área de descanso

Fuente: elaboración propia

### 7.3.3 Plan de mejora

Las estrategias propuestas para mejorar el clima organizacional de la clínica San Rafael de Pereira se soportó en un proceso que asume el compromiso por parte de las directivas, jefes de área y responsables del personal por departamentos o áreas de trabajo.

De acuerdo con los resultados obtenidos se proponen el siguiente plan de mejoramiento:

Tabla 12 Plan de mejora 1

**Tabla 12.**  
*Plan de mejora 1*

<b>PLAN DE MEJORA</b>			
<b>Objetivo</b>	<b>Reconocer la importancia de la motivación y el estímulo en el entorno laboral del trabajador.</b>		
<b>Situación observada</b>	Percepción de la motivación o estímulo por parte de los superiores Percepción que tienen los empleados frente al nivel de motivación que reciben de sus líderes		
<b>Aspecto a mejorar</b>	<b>Incentivos y factores motivacionales</b>		
<b>Plan de acción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taller sobre motivación y estímulo al empleado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar comités por departamento o áreas para generar un proceso de retroalimentación donde se permita la participación de los empleados, sugerencias, exposición de problemáticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar un plan de reuniones, para realizar una encuesta a los empleados sobre el clima organizacional</li> </ul>
<b>Actividad de plan de acción</b>	<p><b>1. DISCUSIÓN:</b> Reunirse los líderes con los trabajadores y discutir sobre cuál es la importancia de la motivación y que clases de estrategias se podrían implementar, para mantener a los trabajadores motivados.</p> <p><b>2. CUESTIONARIO:</b> Individualmente los presentes responden unas preguntas sobre el tema y exponer cuáles son los intereses sobre el tema de la motivación y estímulo y por qué consideran que es un factor relevante que se debe de implementar para poder general un adecuado clima laboral en la empresa.</p> <p><b>3. CONCLUSIÓN:</b> Se socializa los acuerdos y se elabora una lista de los aspectos y estrategias que deben de ser implementados al interior de las áreas estudiadas, para mantener motivados a los empleados.</p>		
<b>Valor actual del indicador de logro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los <b>27/35</b> empleados encuestados tienen la percepción de que no son motivados por parte de los superiores.</li> </ul>		
<b>Resultados esperados (Meta)</b>	Cumplir con el plan de acción planteado y lograr que los <b>35/35</b> de los empleados que fueron encuestados se sientan motivados por parte de sus líderes.		
<b>Recursos</b>	Computador, papelería, marcadores, lapiceros, disponibilidad de tiempo		
<b>Medición en tiempo</b>	Mensual y Trimestral		
<b>Responsable</b>	Gerente y jefe de área		

Fuente: elaboración propia

Tabla 13 Plan de mejora 2

**Tabla 13.**  
Plan de mejora 2

<b>PLAN DE MEJORA</b>			
<b>Objetivo</b>	<b>Un ambiente agradable y un horario adecuado.</b>		
<b>Situación observada</b>	Percepción frente al pago oportuno Percepción que tienen los empleados sobre el lugar de trabajo		
<b>Aspecto a mejorar</b>	<b>Percepción sobre los tiempos de descanso</b>		
<b>Plan de acción</b>	Evaluar el plan financiero frente al cumplimiento oportuno de los salarios y evaluar estrategias para nivelar este aspecto	Revisar la política con el área de recursos humanos con el fin de conocer las horas de los turnos si se están estableciendo adecuadamente y si está cumpliendo con las necesidades del personal. Y mejorar espacios del lugar de trabajo, que ayuden a tener un área adecuada, ya que la salud física y emocional de los empleados es fundamental en una organización.	Premiar la puntualidad de los trabajadores con salidas temprano, en los días en que sea posible
<b>Actividad de plan de acción</b>	<p><b>1. DISCUSIÓN:</b> Reunirse los líderes con los trabajadores y discutir sobre cuál es la importancia de la motivación y que clases de estrategias se podrían implementar, para mantener a los trabajadores motivados.</p> <p><b>2. CUESTIONARIO:</b> Individualmente los presentes responden unas preguntas sobre el tema y exponer cuáles son los intereses sobre el tema de la motivación y estímulo y por qué consideran que es un factor relevante que se debe de implementar para poder general un adecuado clima laboral en la empresa.</p> <p><b>3. CONCLUSIÓN:</b> Se socializa los acuerdos y se elabora una lista de los aspectos y estrategias que deben de ser implementados al interior de las áreas estudiadas, para mantener motivados a los empleados.</p>		
<b>Valor actual del indicador de logro</b>	<p>*Los 35/35 de los empleados encuestados tienen una gran insatisfacción no recibir el pago oportunamente</p> <p>los empleados, consideran que su puesto de trabajo no cuenta con las condiciones adecuadas para realizar sus labores.</p> <p>permitieron establecer que 33/35 empleados que representan el 94,29% encuestados consideran que el tiempo de receso para almorzar o descansar no es el suficiente.</p> <p>*Los 21/35 de *Los hallazgos</p>		
<b>Resultados esperados (Meta)</b>	Cumplir con el plan de acción mejoramiento de las condiciones del ambiente de trabajo, reconociendo la importancia del capital humano dentro de la empresa, y así logrando una satisfacción de calidad en el lugar de trabajo, mejorando su horario y su receso de almuerzo y una puntual remuneración, y con esto lograr lo 35/35 de los empleados se sientan en un buen ambiente agradable para trabajar.		
<b>Recursos</b>	Computador, papelería, marcadores, lapiceros, disponibilidad de tiempo		
<b>Medición en tiempo</b>	Semestral		
<b>Responsable</b>	Gerente, jefe de área, jefe de recursos humanos y jefe financiera		

Fuente: elaboración propia

Tabla 14 Plan de mejora 3

**Tabla 14.**  
Plan de mejora 3

<b>PLAN DE MEJORA</b>			
<b>Objetivo</b>	<b>Reconocer la importancia de la motivación y el estímulo en el entorno laboral del trabajador.</b>		
<b>Situación observada</b>	Los empleados no consideran que sean tenidos en cuenta en las decisiones que impactan su trabajo y el ambiente laboral Percepción de los empleados en cuanto si la empresa le permite aportar lo mejor de sí mismo		
<b>Aspecto a mejorar</b>	<b>Percepción de los empleados en cuanto si la empresa le permite aportar lo mejor de sí mismo</b>		
<b>Plan de acción</b>	Taller sobre las relaciones interpersonales y comunicación	Diseñar un plan de formación y desarrollo de capacidades a nivel personal y profesional basado en el reconocimiento a sus logros y Realizar la encuesta de clima organizacional a los empleados	Definir estrategias que se puedan implementar en la empresa para generar una comunicación eficaz, apoyo y confianza en el grupo
<b>Actividad de plan de acción</b>	<p><b>1. DISCUSIÓN:</b> Reunirse los líderes con los trabajadores y discutir sobre cuál es la importancia de la motivación y que clases de estrategias se podrían implementar, para mantener a los trabajadores motivados.</p> <p><b>2. CUESTIONARIO:</b> Individualmente los presentes responden unas preguntas sobre el tema y exponer cuáles son los intereses sobre el tema de la motivación y estímulo y por qué consideran que es un factor relevante que se debe de implementar para poder general un adecuado clima laboral en la empresa.</p> <p><b>3. CONCLUSIÓN:</b> Se socializa los acuerdos y se elabora una lista de los aspectos y estrategias que deben de ser implementados al interior de las áreas estudiadas, para mantener motivados a los empleados.</p>		
<b>Valor actual del indicador de logro</b>	<p>*Los 26/35 empleados encuestados consideran que no son tenidos en cuenta para la toma de decisiones</p> <p>*Los 26/35 de los encuestados consideran que no les permiten aportar lo mejor de sí mismos</p>		
<b>Resultados esperados (Meta)</b>	Cumplir con el plan de acción planteado y lograr que los 35/35 de los empleados que fueron encuestados, se sientan satisfechos al ser escuchados para poder aportar sus conocimientos y ayudar al mejoramiento continuo de la empresa en sus tomas de decisiones.		
<b>Recursos</b>	Computador, papelería, marcadores, lapiceros, disponibilidad de tiempo		
<b>Medición en tiempo</b>	Mensual.		
<b>Responsable</b>	Gerente y jefe de área		

Fuente: elaboración propia

## Conclusiones

Frente a los hallazgos y dando respuesta a los objetivos planteados se pudo concluir:

Los resultados del análisis interno y el proceso de observación al interior de la Clínica San Rafael de la ciudad de Pereira frente a su clima organizacional permitieron establecer que:

- Los niveles de mayor insatisfacción laboral que afectan el clima organizacional están relacionados principalmente a los bajos niveles de reconocimiento del desempeño laboral y al poco reconocimiento de las capacidades de los empleados las áreas de citas externas y Call Center de la IPS Clínica San Rafael de la ciudad de Pereira.
- Otro aspecto concluyente es que existe una percepción positiva en cuanto a que se cuenta con las herramientas necesarias para hacer bien el trabajo, adicionalmente de acuerdo a los empleados se evidencia que hay retroalimentaciones de la información a tiempo. Además, se evidencio que existe un ambiente social adecuado entre los compañeros.
- Otro hallazgo muy importante es el hecho de la inconformidad que tienen los empleados de la clínica San Rafael al no recibir su salario en las fechas establecidas. Situación que genera un ambiente laboral tenso a todo nivel.

Frente al objetivo de identificar las debilidades y amenazas presentes en el clima organizacional de la clínica San Rafael de la ciudad de Pereira se concluyó que:

- Las fortalezas de mayor impacto al interior de la clínica San Rafael identificadas fueron dentro de los factores Psicológicos individuales fue el compromiso y lealtad con los objetivos organizacionales, en cuanto a los factores grupales el trabajo en equipo y en cuanto a los factores organizacionales el equipamiento.
- Frente a las debilidades identificadas en los factores Psicológicos individuales la motivación resultó ser el factor de menor percepción, en cuanto a los factores grupales el apoyo y confianza en el grupo es una debilidad de mediana percepción, pero de alto impacto en la organización. En cuanto a los factores organizacionales considerados como mayor debilidad se identificaron los bajos niveles de incentivos y factores motivacionales, y un alto nivel de centralización de la toma de decisiones.
- De acuerdo con los resultados obtenidos los dos factores que más afectan el clima al interior de la clínica San Rafael se son las demoras en el pago y la falta de participación en la toma de decisiones.

Finalmente, frente al objetivo relacionado con el diseño de una propuesta para mejorar el clima organizacional de la clínica San Rafael se concluyó que:

- Las estrategias deberían estar orientadas a impactar positivamente en función de que los empleados sean tenidos en cuenta al momento de la toma de decisiones que impactan su trabajo y el ambiente laboral.
- Otra conclusión frente a la variable de motivación se debe desarrollar un plan de formación y desarrollo de capacidades a nivel personal y profesional basado en el reconocimiento a sus



logros. Así se impactará positivamente en función de mejorar el clima organizacional de la empresa.

Finalmente, frente a la problemática presentada de los constantes reclamos por parte de los usuarios se puede inferir que estos son el resultado de factores externos al desempeño de los trabajadores ya que los resultados evidenciaron que las funciones que realizan los empleados contribuyen a la organización al cumplimiento de sus objetivos organizacionales, en este caso prestar un servicio de atención de salud.

## **Recomendaciones**

Frente a los hallazgos se recomienda que:

Los directivos de la Clínica San Rafael de la ciudad de Pereira implementen de forma periódica la aplicación de una encuesta de clima organizacional que profundice en otras dimensiones no incluidas en el presente estudio como: equidad en el trato, equidad en la remuneración.

Además, se recomienda generar mayores espacios de interacción entre directivos y trabajadores para abrir espacios de opinión con mayores grados de participación y retroalimentación de ideas, opiniones y sugerencias en donde los colaboradores de todas las áreas se sientan escuchados.

Finalmente, se hace necesario que se encuentre una solución financiera al incumplimiento en las fechas de los pagos, ya que este factor de insatisfacción no solo afecta la imagen corporativa de la empresa, sino que puede influir en la mala atención al usuario de los servicios.

## Referencias

- Amaya, D. (2019). Clima organizacional y sus tipos en instituciones de salud pública de Colombia. *Rev. Consensus*, 3(3), 78-99. Obtenido de <http://pragmatika.cl/review/index.php/consensus/article/view/55>
- Arnoletto, E. (2004). *La Gestión organizacional de la administración Pública*. Córdoba, República Argentina: Universidad Católica de Córdoba. Recuperado el 28 de junio de 2022, de <https://www.acep.org.ar/images/stories/2010/descargas/03-Gestion-organizacional-en-la-Administracin-Publica.pdf>
- Atalaya, M. (1999). Satisfacción laboral y productividad. *Rev. de Psicología*, 3(5).
- Baitul, M. (2012). Factors affecting quality of work life: An. *Rev. Global Journal Of Management And Business Research*, 12(18). Obtenido de [https://globaljournals.org/GJMbr\\_Volume12/4-Factors-Affecting-Quality-of-Work-Life-An.pdf](https://globaljournals.org/GJMbr_Volume12/4-Factors-Affecting-Quality-of-Work-Life-An.pdf)
- Bernal, I., Pedraza, N., & Sánchez, M. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Rev. Estudios Gerenciales*(31), 8-19. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232015000100003&script=sci\\_abstract&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232015000100003&script=sci_abstract&tlng=es)
- Brutet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Ed. Trillas. Obtenido de <https://corganizacion1.files.wordpress.com/2017/02/el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf>
- Clinica San Rafael. (2022). *Página Institucional*. Recuperado el 25 de octubre de 2022, de <https://www.ipsclnicasanrafael.com/institucional/>

- Congreso de la República de Colombia. (1950). Código Sustantivo de Trabajo. Diario Oficial 51.635. Bogotá. Obtenido de [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo\\_sustantivo\\_trabajo.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html)
- Constitución Política de Colombia. (1991). Art. 1,16, 17, 20, 25, 49, 53 y 57. Colombia .
- Daza, D., Plaza, M., & Hernández, H. (2017). Factores de riesgo intralaboral asociados al clima organizacional y su efecto sobre el síndrome de boreout en el sector salud. *Rev. Espacios*, Versión digital. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n58/17385803.html>
- Fajardo, G., Almache , V., & Olaya, H. (2020). Clima organizacional en las instituciones de salud desde una perspectiva teórica. *Rev. Científica UISRAEL*, 7(1), 1-13. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/340880619\\_Clima\\_organizacional\\_en\\_las\\_instituciones\\_de\\_salud\\_desde\\_una\\_perspectiva\\_teorica/link/5ea2441da6fdcc88fc3a125d/download](https://www.researchgate.net/publication/340880619_Clima_organizacional_en_las_instituciones_de_salud_desde_una_perspectiva_teorica/link/5ea2441da6fdcc88fc3a125d/download)
- García , D. (2019). Clima organizacional: aspectos teóricos y propuesta de un modelo en el marco de la complejidad desde un análisis neutrosófico. *Rev. Neutrosophic Computing and machine Learning*, 9, 27-43. Obtenido de <http://fs.unm.edu/NCML/ClimaOrganizacionalComplejidad.pdf>
- García , M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Rev. Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*(42), 43-61. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
- García, A., Moro, M., & Medina, M. (2010). Evaluación y dimensiones que definen el clima y la satisfacción laboral en el personal de enfermería. *Rev. Calidad asistencial*, 25(4), 207–214. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1134282X10000448>

- García, M., & Ibarra, L. (2012). *Diagnóstico del clima organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato*. Recuperado el 30 de julio de 2022, de [https://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/tipos\\_de\\_clima\\_organizacional\\_de\\_likert.html](https://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/tipos_de_clima_organizacional_de_likert.html)
- Hernández , R., Fernández , C., & Baptista , M. (2016). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). México D.F.: McGraw-Hill. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Herzeberg. (2002). clima organizacional. *Antaya*. Obtenido de <https://1library.co/article/teor%C3%ADa-factores-herzberg-teor%C3%ADa-clima-laboral.zgwxmp7y>
- Malagan , G., Galán, R., & Pontón , G. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud. *Estudios Gerenciales*, 1-136.
- Martínez, A. (2017). Las relaciones interpersonales en la empresa. *Rev. Realidad empresarial* (3), 37-38. doi:DOI: <https://doi.org/10.5377/reuca.v0i3.5999>
- Mega centro Pianres. (2017). *Clínica San Rafael*. Recuperado el 29 de agosto de 2022, de <https://www.megacentropinares.com/consultorio/clinica-san-rafael/>
- Mendez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMOC: un método de análisis para su Clima organizacional en Colombia. El IMOC: un método de análisis para su* (Primera ed.). Bogotá, Colombia: Centro Editorial Unviersidad Del Rosario . Obtenido de [https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/914/Clima%20organizacional\\_.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/914/Clima%20organizacional_.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Payne, D. (1976). Organizational structure and climate job satisfaction: a conceptual synthesis. *Rev. Organizational Behavior and Human Performance*, 16(1), 45-62. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0030507376900064>
- Pedraza, N. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano1. *Rev. La Sallista de investigación*, 15(1), 90-101. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1794-44492018000100090&Ing=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1794-44492018000100090&Ing=es)
- Prieto , B. (2017). El uso de los métodos deductivo e inductivo para aumentar la eficiencia del procesamiento de adquisición de evidencias digitales. *Rev. Cuadernos de Contabilidad*, 18(46), 1-27. doi:DOI: <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc18-46.umdi>
- Ramos, D. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*. Recuperado el 25 de agosto de 2022, de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2111/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf;jsessionid=8185D915AB8E8128431F43F89B06406E.jvm1?sequence=1>
- Rodríguez , E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Rev. Educación en Valores*, 1(25), 3-18. Obtenido de <https://scirp.org/reference/referencespapers.aspx?referenceid=3103827>
- Ruiz, M. (2022). *MEFE y MEFI, herramientas para análisis estratégico*. Recuperado el 27 de octubre de 2022, de <https://milagrosruizbarroeta.com/mefe-y-mefi-herramientas-para-analisis-estrategico/>
- Saavedra, A., Ángel , F., & Rodríguez , Y. (2020). *Diagnóstico del clima organizacional de la E.SE Hospital San Vicente de Paul*. Recuperado el 25 de junio de 2022, de

<https://repositorio.ecci.edu.co/bitstream/handle/001/827/Diagn%C3%B3stico%20del%20clima%20organizacional%20de%20la%20E.S.E%20Hospital%20San%20Vicente%20de%20Paul.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Sandoval, M. (2004). conceptos y dimensiones del clima organizacional. *Rev. Hitos de Ciencias Económico*, 10(27), 8-82. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.19136/hitos.a10n27.4402>

Sarmiento, M., Giraldo, L., & Pedreros, A. (2018). *Diagnóstico del clima organizacional del área de facturación de cuentas médicas de la E.SE. hospita San Rafael de Fusagasugá*. Recuperado el 28 de julio de 2022, de

[https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/7177/1/T.A\\_SarmientoVillalobosMiguelAngel\\_2018.pdf](https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/7177/1/T.A_SarmientoVillalobosMiguelAngel_2018.pdf)

Ucros, M., & Gamboa, T. (2009). Clima organizacional: Discusión de diferentes enfoques teóricos. *Rev. Visión Gerencia*(1), 179-190.

Villegas , M. (2018). *Análisis del clima organizacional segun el modelo de litwin y Stringer, en el colegio ABC School y las propuestas de mejora*. Recuperado el 28 de agosto de 2022, de

<http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/7245/EDMvidimp.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

## 8. Anexos

### Anexo A. Encuesta de clima Laboral clínica de San Rafael de Pereira

El presente formato de encuesta se aplica con el objetivo de identificar el clima organizacional de la clínica de San Rafael de Pereira en el área de consulta externa y el call center. Los usos de sus datos son únicamente con fines de un proyecto de investigación para optar al título de Contador público de la universidad Libre de Pereira.

Por lo tanto, y para la protección de sus datos y en cumplimiento de la Constitución Política Nacional, la Ley 1581 de 2012, y demás normas concordantes es responsable del tratamiento de sus datos personales. ¿Autoriza el manejo de sus datos personales?

SI                      NO

#### Aspectos Generales

Nombre:

Edad:

Género: M\_\_F\_\_

Profesión:

Ítems	Si	No
¿Cree que su trabajo es acorde a los objetivos de la empresa?		
¿Dispone de las herramientas necesarias para hacer su trabajo?		
¿Cree que la empresa le permite dar lo mejor de sí mismo?		
¿Se siente motivado por su responsable de equipo?		
¿Cree que la empresa tiene en cuenta sus opiniones?		
¿Se siente cómodo con sus compañeros?		
¿Recibe retroalimentación sobre sus tareas?		
¿Considera que la organización es un buen lugar para trabajar?		
¿Se siente motivado o estimulado por su jefe inmediato?		
¿Se siente cómodo con el trabajo que realiza?		
¿Recibe su remuneración a tiempo?		
¿Considera que tiene un buen espacio para tomar su tiempo de descanso y/o almuerzo?		
¿Qué medidas podría tomar la clínica para mejorar el clima organizacional?		