

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA CLÍNICA JUAN N  
CORPAS EN EL PROCESO DE OPERACIONES



UNIVERSIDAD  
La Gran Colombia

SANDRA JULIETH ZAMBRANO BAYONA

JEMMY NATHALI PUERTO NINCO

UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA

FACULTAD DE POSGRADOS Y FORMACIÓN CONTINUADA

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA

BOGOTÁ D.C.

2016

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA CLÍNICA JUAN N  
CORPAS EN EL PROCESO DE OPERACIONES

SANDRA JULIETH ZAMBRANO BAYONA

JEMMY NATHALI PUERTO NINCO

ASESOR. ARIANNE ILLERA. P

UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA  
FACULTAD DE POSGRADOS Y FORMACIÓN CONTINUADA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA

BOGOTÁ D.C.

2016

---

Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional de la Clínica Juan N. Corpas en el Proceso de Operaciones

Nota de Aceptación

-----  
-----  
-----

-----

Presidente del Jurado

-----

Jurado

-----

Jurado

## Tabla de contenido

<b>Resumen</b> .....	10
<b>Palabras Clave</b> .....	11
<b>Introducción</b> .....	11
<b>Línea De Investigación</b> .....	13
<b>Planteamiento Del Problema</b> .....	14
<b>Objetivos</b> .....	15
<b>Objetivo general</b> .....	15
<b>Objetivos específicos</b> .....	15
<b>Justificación</b> .....	16
<b>Marco Teórico</b> .....	17
<b>Clima Organizacional</b> .....	17
<b>La motivación</b> .....	17
<b>La satisfacción laboral</b> .....	20
<b>Compromiso Laboral</b> .....	22
<b>Remuneración laboral</b> .....	22
<b>Marco Institucional</b> .....	24
<b>Reseña histórica</b> .....	24
<b>Misión</b> .....	24
<b>Visión</b> .....	24
<b>Política de calidad</b> .....	25
<b>Valores organizacionales</b> .....	25
<b>Marco Metodológico</b> .....	26
<b>Tipo de investigación</b> .....	26
<b>Unidad de análisis</b> .....	27
<b>Técnica e instrumento de recolección de datos</b> .....	27
<b>Diagnostico clima organizacional</b> .....	28
<b>Análisis Resultados</b> .....	30

---

Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional de la Clínica Juan N. Corpas en el Proceso de Operaciones

<b>Discusión de Resultados</b> .....	39
<b>Plan de mejoramiento por área</b> .....	49
<b>Conclusiones</b> .....	566
<b>Referencias</b> .....	577
<b>Anexos</b> .....	588

### **Lista de Figuras**

Figura 1: Condiciones físicas del puesto de trabajo.....	31
Figura 2: Estado de los recursos. ....	32
Figura 3: Fomento del trabajo en equipo .....	33
Figura 4: Comunicación clara .....	33
Figura 5: Apoyo del jefe inmediato en situaciones difíciles .....	34
Figura 6: Autonomía brindada por el jefe .....	35
Figura 7: Tiempo suficiente para el cumplimiento de las actividades .....	36
Figura 8: Relación entre compañeros .....	36
Figura 9: Obtención de beneficios por desempeño.....	37
Figura 10: Remuneración obtenida.....	37

---

Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional de la Clínica Juan N. Corpas en el Proceso de Operaciones

### **Lista de Tablas**

Tabla 1: Evaluación de factores organizacionales. .... 38

### **Agradecimientos**

*Son numerosas las personas a quienes debemos agradecer por ayudarnos a culminar esta etapa de nuestra vida, pero especialmente a nuestra familia, quienes nos han dado la fuerza para ser capaces de seguir cumpliendo las metas que nos hemos propuesto y a quienes les aseguro que así seguiremos, todos nuestros días hasta conseguir el éxito. A la profesora Arianne Illera que nos ha asistido y brindado toda confianza en el desarrollo de este trabajo.*

**SANDRA ZAMBRANO BAYONA**

**JEMMY PUERTO NINCO**



**Dedicatoria.**

*Este proyecto de grado va dedicado primeramente a Dios por habernos permitido llegar hasta este punto y habernos dado salud para lograr los objetivos trazados en nuestras vidas, además de su infinita bondad y amor.*

*A nuestros padres por ser el pilar fundamental en todo lo que somos, en toda nuestra educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.*

*Por ultimo a nuestros hijos los cuales en la vida de cada una de nosotras han sido el factor motivacional para continuar formando nuestro proyecto de vida.*

**SANDRA ZAMBRANO BAYONA**

**JEMMY PUERTO NINCO**

---

Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional de la Clínica Juan N. Corpas en el Proceso de Operaciones

### **Resumen**

En los últimos tiempos el clima organizacional se ha convertido en un elemento determinante a la hora de que las personas que trabajan en una organización sean productivas o no; esto conlleva a que la misma obtenga o no buenos resultados.

Por tal motivo hemos querido analizar como incide la motivación; en el desarrollo de actividades de los empleados de la Clínica Juan N. Corpas, para así generar un diagnostico detallado del ambiente y poder crear una serie de estrategias ya sea para mejorarlo o si están satisfechos conservarlo.

### **Abstract**

In recent times the organizational climate has become a determining factor when people working in an organization are productive or not; this leads to the same good results obtained or not.

For this reason we wanted to analyze how motivation influences; in the development of activities of employees Clinic Juan N. Corpas, in order to generate a detailed environmental diagnosis and to create a series of strategies either to improve or if they are happy to keep it.

---

Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional de la Clínica Juan N. Corpas en el Proceso de Operaciones

### **Palabras Clave**

Compromiso, motivación, rendimiento, satisfacción, clima organizacional

### **Introducción**

En la actualidad se analiza dentro de las empresas el clima organizacional el cual ha tomado mucha relevancia, puesto que el talento humano hace parte fundamental dentro de cualquier compañía y todo lo que lo rodea en el desempeño de sus labores es determinante para las empresas en cuestión de productividad y competitividad.

De allí la importancia para las organizaciones buscar un continuo mejoramiento del ambiente en su organización; ya que el ambiente es aquel espacio donde las personas desempeñan su trabajo diariamente, donde se aprecia el trato que un jefe tiene con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa y las motivaciones del talento humano.

Para el presente proyecto se realiza un análisis de la Clínica Juan N Corpas en el área de operaciones donde se busca conocer los factores motivacionales del personal en el desempeño de sus labores, sin dejar de un lado el análisis de todo en clima organizacional de esta área de la clínica.

La Clínica Juan N. Corpas debe contar con mecanismos de medición periódica de su clima que esté ligado a la motivación del personal repercutiendo sobre su correspondiente desempeño y comportamiento laboral. Por ello se propondrán diferentes herramientas que ayuden a este proceso de investigación y que facilitará la conceptualización de la Estrategias para mejorar clima organizacional. El poseer una visión completa de la situación del área de operaciones en este aspecto, es un indicador que permite proyectar y manejar la tendencia a seguir, los procedimientos

---

Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional de la Clínica Juan N. Corpas en el Proceso de Operaciones

de mantenimiento de las cosas buenas que hoy se tienen y el mejoramiento de las áreas débiles con que también cuenta.

En la medida que las personas que interactúan en las organizaciones establezcan una interrelación entre lograr los objetivos comunes de la empresa y cumplan con sus proyectos de vida, generar productividad para la empresa, satisfacción y productividad en el ser humano.

---

Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional de la Clínica Juan N. Corpas en el Proceso de Operaciones

### **Línea De Investigación**

La línea de investigación es el Desarrollo económico y calidad de vida está es la línea base para el desarrollo del proyecto de investigación planteado, ya que busca resolver un problema económico social donde el talento humano forma parte estratégica para el desarrollo de las actividades operacionales y no operacionales dentro de cualquier organización.

---

Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional de la Clínica Juan N. Corpas en el Proceso de Operaciones

### **Planteamiento Del Problema**

Teniendo en cuenta que el capital humano es uno de los elementos más importantes de las organizaciones; en los últimos años estas han tenido que desarrollar nuevas estrategias con el fin de mantener un clima organizacional armónico sin que lo afecten los diferentes factores que en el puedan intervenir, también para contribuir con el logro de los objetivos estratégicos de la compañía y así alcanzar mayor productividad y rendimiento.

Por lo tanto, se pretende realizar un breve estudio sobre el clima en el proceso de operaciones de la clínica Juan N. Corpas, ya que en el último bimestre del años 2014 se afrontó el cambio de gerencia general y con ella bastantes cambios en el desarrollo de las actividades que se llevan a cabo en cada uno de los servicios que comprende este proceso.

Con el fin de obtener mayor conocimiento se analizaran las diferentes teorías sobre la motivación laboral, el clima organizacional, la satisfacción laboral y los elementos que están presentes en el día a día de los trabajadores.

Por lo anterior el presente proyecto pretende dilucidar el siguiente interrogante:

¿Cómo estructurar y desarrollar un plan de mejoramiento con el fin de fortalecer el clima organizacional que perciben los empleados que intervienen en el proceso de operaciones en la Clínica Juan N Corpas, ciudad de Bogotá D.C. sede principal suba?

---

Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional de la Clínica Juan N. Corpas en el Proceso de Operaciones

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Elaborar un plan motivacional dirigido a mejorar el clima organizacional de los empleados del proceso de operaciones de la Clínica Juan N Corpas en la ciudad de Bogotá.

### **Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico donde se analice los factores más relevantes del clima organizacional de la clínica Juan N Corpas.
- Identificar la opinión de los trabajadores de la Clínica Juan N Corpas acerca de la incidencia que tiene la motivación en su compromiso y desempeño laboral.
- Diseñar estrategias motivacionales que permitan atacar los factores críticos del clima organizacional.

### **Justificación**

Debido a la globalización que actualmente estamos viviendo, hay muchos factores que inciden en la productividad, eficiencia y eficacia de una compañía, para que esta esté a la vanguardia en el mercado donde se localice es muy importante el talento humano que interviene en cada actividad y proceso que desarrollan las compañías, pero para que el ser humano trabaje bien y a gusto en cualquier ambiente donde se relacione, es esencial el ámbito organizacional ya que es necesario un ciclo motivacional donde las personas permanezcan dispuestas a cooperar, a fin de alcanzar mayor productividad en su labor asignada.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, es importante que cada empresa gestione y se encuentre en constante búsqueda de la motivación de sus trabajadores, para que así este muestre comportamientos favorables para la organización, cuando me refiero a comportamientos favorables es a que una persona motivada busca soluciones a problemas que se presenten, realiza planes de mejoramiento continuo de su labor y proporciona ideas constructivas para la compañía.

Por tal motivo se desea estructurar un plan motivacional para la clínica Juan N Corpas, con el fin de que este plan aporte un mejoramiento en las necesidades y aspiraciones de los trabajadores y una mayor productividad para la clínica al contar con personal comprometido.



## **Marco Teórico**

### **Clima Organizacional**

Para Chiavenato (2011). El clima organizacional lo constituyen el medio interno de una organización, la atmosfera que existe en cada organización, incluye diferentes aspectos de la situación que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales). Además de las actitudes, sistemas de valores, formas de comportamientos sociales (factores sociales).

### **La motivación**

La motivación en los trabajadores es muy importante, ya que existe una mayor probabilidad de que este se encuentre comprometido con las labores desempeñadas y así aportar al buen funcionamiento de la empresa. Uno de los primeros enfoques de la motivación fue la de Thorndike (2008) el cual en 1911, según este autor “Todos tendemos a repetir aquellos actos por los cuales hemos obtenido recompensa, y evitar aquellos por los que hemos obtenido castigo”

En temas motivacionales podemos mencionar una variedad de autores como lo son Maslow (1991) con su teoría de la pirámide de necesidades donde las jerarquiza y muestra que después de satisfacer la primera de estas necesidades, las personas buscan conseguir mayor satisfacción superando cada una de estas etapas de manera ascendente, este aporte es básico para comprender estas necesidades con relación a las expectativas de los individuos.

---

Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional de la Clínica Juan N. Corpas en el Proceso de Operaciones

Encontramos a McClelland (1989), con su planteamiento de la teoría de la motivación con base a las necesidades secundarias (necesidades de logro, poder y afiliación), el autor dice que los individuos se encuentran motivados, de acuerdo con la intensidad de su deseo de desempeñarse, en términos de una norma de excelencia o de tener éxito en situaciones competitivas, donde el logro es sobresalir del grupo social, de poder es líder a los demás y con respecto a afiliación es ser aceptado y querido por su entorno. McGregor (1960), con su teoría X-Y sobre el comportamiento humano donde adujo que la teoría X engloba un conjunto tradicional de presupuestos relacionados con las personas, entre los prejuicios aducidos se encuentran los siguientes: A la persona promedio no le agrada trabajar, en consecuencia evita el trabajo si le es posible, la persona promedio no posee un talante responsable, y busca ante todo seguridad, la mayoría de las personas deben ser objeto de dominación, control y amenazas para hacer que trabajen, los empleados son egocéntricos, indiferentes a las necesidades de la organización. La teoría Y, dice que los empleados son dueños de alguna cuota de potencia para acrecentar sus capacidades, es decir, los empleados pueden aplicar la autodirección y el autocontrol, al servicio de objetivos con los que están comprometidos.

Entre otros planteamientos motivacionales se alló el de Vroom (1979), quien plantea la (teoría de la expectativas) donde argumenta que un empleado se motiva para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando cree que ese esfuerzo llevará a una buena evaluación de su desempeño; una buena evaluación dará lugar a recompensas organizacionales, como bonificaciones, incrementos de salario o un ascenso; y las recompensas satisfarán las metas personales del empleado. Entre otras teorías encontramos la de Locke planteada por Martínez, M. (2003) Locke suministra un enfoque en el que el concepto general de meta se adapta a la motivación en el lugar de trabajo donde una

---

Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional de la Clínica Juan N. Corpas en el Proceso de Operaciones

meta es considerada como una pujanza motivacional, en consecuencia, los funcionarios, empleados o personas que establecen metas específicas y difíciles se desenvuelven eficazmente al saber que son alcanzables para ellos.

Además se destaca el aporte de Herzberg encontrado en Stephen (2004) quien propone una teoría en donde la satisfacción laboral dependerá del grado de satisfacción de dos factores los higiénicos y los intrínsecos, el primero de estos factores agrupa variables que se relacionan o localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como estas variables son administradas y decididas por la empresa, se encuentran fuera del control de los trabajadores. Las principales variables aisladas serían: salario, beneficios sociales, tipo de dirección o supervisión, condiciones físicas y ambientales de trabajo, políticas y directrices de la empresa y su cultura organizacional, estos factores como dice el autor son esencialmente preventivos solo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando lo hacen no es por un tiempo prolongado.

Existe un segundo factor a tener en cuenta que está relacionado más directamente con la satisfacción de la persona como tal y que tienen relación con las actividades que esta ejecuta. A esto Herzberg en su teoría las llamo factores intrínsecos y/o motivacionales los cuales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Estos factores involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y el desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la responsabilidad y dependen de las tareas que la persona realiza en su trabajo. Según las investigaciones de Herzberge ubicado en Stephen (2004), el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable; cuando son óptimos provocan la satisfacción en las personas.

---

## Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional de la Clínica Juan N. Corpas en el Proceso de Operaciones

La motivación del individuo y el compromiso a la labor realizada juegan un papel muy importante e inciden de manera determinante en la productividad y eficiencia de los empleados de una organización, teniendo en cuenta lo anterior, es relevante empezar a conocer aspectos básicos que inciden en estos comportamientos de manera positiva y negativa.

Para la realización de cualquier actividad en la vida del ser humano este debe estar motivado para realizarlo de acuerdo a Gallo (1995, pág. 39) Cuando a una persona se le incita a obrar o modificar su comportamiento, sin darle una clara y comprensible razón para ello lo más seguro es que fracasemos en nuestro intento, pues la queremos hacer obrar a ciegas y sin motivos. Por esta razón, para modificar la conducta de una persona, educarla y hacerla actuar como nosotros deseamos, es indispensable crearle incentivos, o sea, plantearle las necesidades que tiene para hacerlo y explicárselo con la máxima claridad y exactitud, porque solo hacemos bien lo que nos han enseñado bien y de ello poseemos una idea clara. Evidentemente si la persona no encuentra un motivo que sea el motor para realizar determinada actividad, no la realizara o en su defecto la llevara a cabo por hacerlo lo cual nos lleva a remontarnos al ámbito organizacional, a que labor desempeñada no suele ser la más óptima y eficiente.

### **La satisfacción laboral**

La satisfacción laboral es la conformidad que manifiesta una persona con relación a su trabajo, su empresa y entorno laboral, esto se ve reflejado directamente en su desempeño laboral.

En Colombia de acuerdo al artículo de Larraz (2014) informa que Según el informe Workforce 2020, de SAP y Oxford Economics, en Colombia solo el 24 por ciento está contento con su empleo, frente al 39 por ciento en el resto del mundo. Y nuestro país aparece como el tercer

---

Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional de la Clínica Juan N. Corpas en el Proceso de Operaciones

mercado laboral más infeliz en un universo de 27 países en los que se consultó a 5.400 empleados y empleadores.

En términos generales, el estudio concluye que hay una gran diferencia entre lo que los empleados esperan de las empresas y lo que estas les ofrecen o creen que sus empleados necesitan.

El factor más importante para los trabajadores sigue siendo la remuneración. Y más en Colombia: 79 por ciento, mientras que la media global es del 66 por ciento. Muy de cerca le siguen los planes de jubilación (70 por ciento); y un lugar y horario de trabajo flexibles (65 y 54 por ciento).

Según Amorós, E. (2007), existen factores determinantes de la satisfacción en el trabajo y entre ellas se pueden encontrar:

- Trabajo mentalmente desafiante, es decir aquel trabajo que le exija al empleado la realización de un esfuerzo mental por realizarlo, será preferido por este, ya que podrá poner en práctica todas sus habilidades.
- Recompensas justas, cuando un empleado percibe que recibe, que en la organización en la que trabaja existen políticas de ascensos justas, y que además su sueldo es el justo por la labor que desempeña.
- Condiciones favorables de trabajo, cuando los empleados trabajan en condiciones seguras y cómodas de trabajo, se sentirán más satisfechos.
- Colegas que brinden apoyo, tener colegas amigables que brinden apoyo, va a tener como consecuencia una mayor satisfacción del empleado.
- Compatibilidad entre personalidad y puesto.

---

Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional de la Clínica Juan N. Corpas en el Proceso de Operaciones

### **Compromiso Laboral**

El compromiso laboral juega un papel importante en el desarrollo de las actividades de una organización, ya que al contar con trabajadores comprometidos se obtendrán mejores resultados y todas las partes interesadas se verán favorecidas. Según Araujo. J. (2012), un trabajador comprometido es una persona que está totalmente implicado con su organización.

Es necesario reconocer que para que haya compromiso las personas deben estar motivadas, según Cook, M.J. (2000), existen tres fuerzas que motivan a los empleados, la primera es la necesidad de alcanzar un logro, en la cual la autoestima es fundamental para el desempeño. Cuando una persona se siente bien consigo tiene mayor probabilidad de tener un mejor rendimiento. La segunda es el deseo vehemente de aprender, quiere decir que cuando una persona le interesa un tema específico no le interesara su salario, horario, evaluaciones de desempeños o factores externos que se presenten, si no que por el contrario el deseo por aprender saldrá a favor. Y por último está el anhelo de contribuir, es aquí donde los líderes deberán estar atentos y dispuestos a que los empleados comprendan el valor de su labor.

Se puede señalar según Robbins, S. (2004, pg. 72), que el compromiso con la organización se define como un estado en el que un empleado se identifica con una organización y sus metas y quiere seguir formando parte de ella.

### **Remuneración laboral**

En cualquier labor que se desempeñe dentro de una compañía, ya sea de esfuerzo físico o mental siempre se obtendrá una remuneración económica denominada salario y/o sueldo.

---

Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional de la Clínica Juan N. Corpas en el Proceso de Operaciones

Chiavenato (2011 pag 237) realiza un análisis de salario desde dos puntos de vista las personas y las empresas.

El salario para las personas representa la retribución económica por aceptar determinado puesto de trabajo dentro de una compañía donde se compromete a una rutina diaria, a un sistema estandarizado de funciones y a las relaciones interpersonales dentro de la misma. Estas o sea las personas consideran que el trabajo es el medio para alcanzar un objetivo intermedio que es su salario; por último la remuneración económica que reciben le permite al individuo cubrir unas necesidades y alcanzar unos objetivos propuestos.

Para las organizaciones, el salario representa un costo pero a su vez una inversión, costo se refiere al costo del producto o servicio; inversión por que representa el valor gastado un factor productivo el cual es la fuerza laboral.

---

Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional de la Clínica Juan N. Corpas en el Proceso de Operaciones

### **Marco Institucional**

A continuación se presentará una breve reseña de la empresa para tener una idea más clara del contexto de la investigación.

#### **Reseña histórica**

La Clínica Juan N. Corpas, nació en el año 1976 siendo fundada por el Doctor Jorge Piñeros Corpas, como respuesta a una necesidad social del sector y del país, buscando poner al alcance de todos, una medicina de gran sentido social a un bajo costo, con uso racional de la tecnología y una alta eficiencia y eficacia, basando su atención en la Medicina Familiar Integral

Está ubicada en la localidad de Suba en la Cra. 111 No. 159-61. Con tres sedes integradas Centro Medico Familiar Niza, Centro Medico Familiar Suba y Centro Medico Familiar Cota; cada uno con especialistas en odontología, ginecología, ginecoobstetricia, ginecología, pediatría, medicina interna, urología, entre otras especialidades.

#### **Misión**

Somos una institución privada, prestadora de servicios de salud, de carácter docente, pionera en el modelo de Medicina Familiar Integral, con enfoque bio-psico-social y ecológico, que busca hacer del cuidado de nuestros pacientes una experiencia memorable, propendiendo por su bienestar, el de su familia y el de la comunidad.

#### **Visión**

Ser líderes en la prestación de servicios de salud, bajo el modelo de Medicina Familiar Integral.



---

Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional de la Clínica Juan N. Corpas en el Proceso de Operaciones

### **Política de calidad**

Con base en que queremos ofrecer a nuestros usuarios una verdadera solución en salud, alcanzando y manteniendo lo más altos niveles de calidad y competitividad nos comprometemos a:

Respetar: la filosofía del fundador

Velar: por el cumplimiento de los derechos y responsabilidades, así como por necesidades y expectativas de los clientes, familiares, clientes y partes interesadas.

Propender: por la atención integral de nuestro pacientes.

Cumplir: con la legislación vigente y políticas institucionales.

Fomentar: la seguridad del paciente, su familia y la del trabajador.

Mejorar continuamente: Nuestros procesos.

Mantener: la estabilidad financiera.

### **Valores organizacionales**

- Respeto por todas las personas y el medio ambiente
- Trato humanizado
- Ética e integridad en cada uno de nuestros actos
- Trabajo en equipo
- Humildad
- Perseverancia

### **Marco Metodológico**

La presente investigación tiene un enfoque cuanti-cualitativo ya que nos encargaremos explicar los factores que afectan la motivación de los empleados de la Clínica Juan N. Corpas por medio de los instrumentos de medición de datos que se obtendrán y de cualidades que se observaran en el entorno de los trabajadores.

A continuación se presenta la metodología que se utilizara, la cual permitirá el desarrollo del actual proyecto. Se presentara el tipo de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán necesarios para llevar a cabo dicha investigación.

#### **Tipo de investigación**

Esta investigación es de tipo descriptiva ya que busca conocer si en el desarrollo de los procesos operacionales de la clínica Juan N Corpas hay mayor compromiso y rendimiento cuando las personas que intervienen en ellos se encuentran motivadas con su desempeño. Para precisar Rodríguez (2005, pag 25), define este tipo de investigación así:

*“Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominante, o sobre como una persona, grupo o cosa, se conduce o funciona en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades y su característica fundamental es presentarnos una interpretación correcta.”(p. 25).*

El medio a utilizar es la investigación de campo ya que este método nos permite tener un diagnostico acerca problema de estudio que para este caso sería cómo podríamos estructurar y desarrollar un plan motivacional orientado al trabajo con compromiso de los empleados que

---

Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional de la Clínica Juan N. Corpas en el Proceso de Operaciones

realizan el proceso de operaciones en la Clínica Juan N Corpas, ciudad de Bogotá D.C., sede principal suba.

La lógica de la investigación es deductiva, porque a partir de un plan motivacional orientado al trabajo con compromiso se propondrán la creación de diversas estrategias encaminadas a mejorar los niveles de motivación en los empleados de la clínica Juan N Corpas, para que estos se encuentren más comprometidos en el desarrollo de sus labores.

### **Unidad de análisis**

La unidad de análisis está conformada por hombres y mujeres trabajadores de la clínica Juan N Corpas, que desempeñen su labor en el servicio de operaciones el cual comprende las siguientes áreas: admisiones, recaudo, facturación, autorizaciones, cuentas médicas y cartera.

### **Descripción de la población**

Para que el estudio tenga más veracidad se elegirán personas que lleve como mínimo dos años laborando y su contrato sea a término indefinido, lo anterior con el fin de que al realizar la encuesta no solo piense en el factor económico sino que también demuestre su parte emocional.

Se obtuvo la información de parte del jefe de operaciones de la clínica que este servicio está conformado por 44 personas.

### **Técnica e instrumento de recolección de datos**

Para poder llevar a cabo el estudio se diseñara una encuesta debidamente elaborada, con respuestas de selección múltiple en las cuales se indagara acerca de las diferentes variables que están en el entorno y afectan la motivación de los individuos.

---

Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional de la Clínica Juan N. Corpas en el Proceso de Operaciones

### **Diagnostico clima organizacional**

El departamento de operaciones de la Clínica Juan N. Corpas está dividido por 6 áreas, las cuales son: admisiones quien se encargar de recibir los pacientes e indicar la situación administrativa, con el fin de dar una atención de calidad y oportuna; autorizaciones es el área encargada de una vez que los pacientes se encuentran hospitalizados solicitar a las diferentes Eps las respectivas autorizaciones por los servicios que se les prestara; recaudo esta área es tanto para pacientes hospitalizados como pacientes que ingresan para consultas, se encarga de recibir el dinero ya sea por copagos o cuotas moderadoras; facturación se encarga de generar las facturas de los servicios que se le prestaron a los pacientes; cuentas médicas su fin es soportar las cuentas y cartera tiene como objetivo radicar las cuentas a las Eps.

Con lo anterior se demuestra que este departamento funciona en cadena por lo que desde el principio se debe manejar una comunicación continua y clara, de esta manera cumplirá con los objetivos y metas establecidas.

Al hablar del liderazgo por parte de los diferentes coordinares se evidencia que hace falta que ellos estén más abiertos a las sugerencias que los funcionarios puedan aportar, pues en muchas ocasiones aun que son escuchados no toman en cuenta su opinión.

Con respecto a la motivación esto cambia de acuerdo al área; ya que si se menciona el tema del estrés, en todas se maneja cierto nivel pero en unas es más evidente que en otras; por ejemplo, en admisiones al ser quienes recepcionan a los pacientes en situaciones de difícil manejo con los mismos puede que el funcionario sienta frustración. Por otro lado las personan en general

---

Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional de la Clínica Juan N. Corpas en el Proceso de Operaciones

demuestran su inconformidad frente a que no reciben beneficios o incentivos por su buen desempeño, por el contrario tienen cada vez más trabajo.

El espacio físico es diferente para cada área pues estas se encuentran en diferentes lugares de la clínica, por lo cual unas oficinas son más adecuadas que otras para precisar se toma el área de facturación hospitalaria en este momento es conformada por 5 funcionarios y su espacio no es mayor a cuatro metros cuadrados; por otro lado el área de autorización fusionada con cuentas medicas conformadas por 7 funcionarios y su espacio es el adecuado mayor a seis metros cuadrados.

Se evidencia que aunque la clínica es una institución acreditada en salud, el departamento de operaciones tiene falencias pues no tiene definido un manual de procesos de cada área, o si lo tiene no todos los funcionarios saben dónde ubicarlo y mucho menos su contenido.

Por ultimo cabe resaltar que en este momento la clínica está pasando por una situación económica difícil, debido a la liquidación de una Eps que hace un año era su mayor cliente con 85% en cartera, quedo debiéndole más de 10 mil millones de pesos, este fue un golpe duro del cual hasta ahora se está recuperando. Los funcionarios de los diferentes departamentos esta inconformes con lo que se han presentado varias renuncias y por ende el trabajo para el personal se ha llegado a duplicar.

### **Análisis Resultados**

A continuación se presentara la ficha técnica de la encuesta virtual aplicada en la clínica Juan N. Corpas.

#### **FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA**

**REALIZADA POR:** Sandra Zambrano y Jemmy Puerto

**UNIVERSO:** Área de operaciones de la clínica

**UNIDAD DE MUESTREO:** Personas (hombres y mujeres)

**FECHA:** 12 de Marzo del 2016

**ÁREA DE COBERTURA:** Clínica Juan N Corpas

**TIPO DE INVESTIGACIÓN:** Descriptiva

**TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS:** Encuestas virtuales.

**TAMAÑO DE LA MUESTRA:** 44 personas

**OBJETIVO DE LA ENCUESTA:** Identificar la opinión de los trabajadores de la Clínica Juan N Corpas acerca del clima organizacional en su lugar de trabajo y la incidencia que tiene la motivación en su compromiso y desempeño laboral.

**Nº DE PREGUNTAS FORMULADAS:** 12 preguntas las cuales están compuestas así: 11 eran cerradas y 1 era abierta

*Figura 1: Condiciones físicas del puesto de trabajo*

Se realiza análisis de las preguntas aplicadas en la encuesta.



Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo a la información obtenida para la gráfica 1 se puede evidenciar que en cuanto a las condiciones físicas del puesto de trabajo un 59% de las personas encuestadas refiere que su estado es regular, tan solo el 32% indica que son buenas, esto nos puede llevar a que ya sea la iluminación, temperatura, espacio u otros aspectos de las oficinas no son los suficientemente adecuadas con respecto a las necesidades de los funcionarios del proceso de operaciones.

Figura 2: Estado de los recursos.

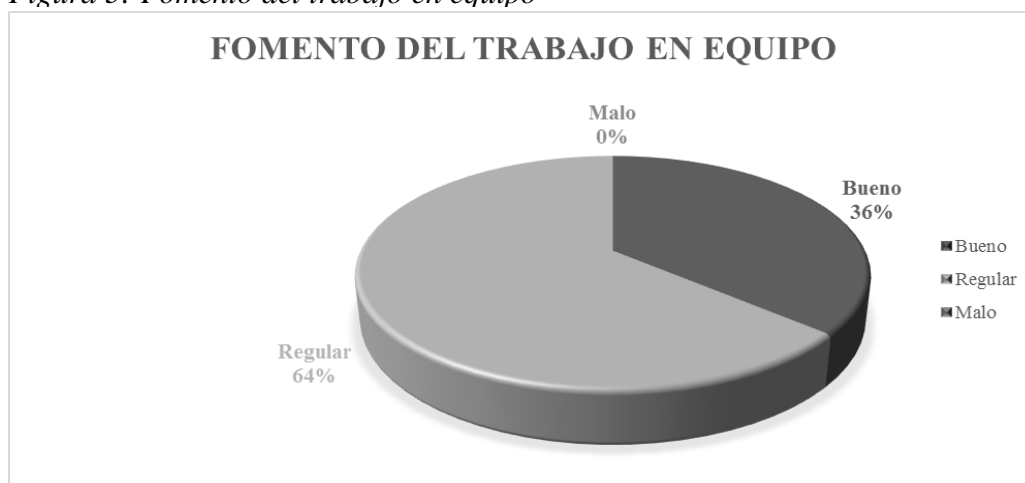


Fuente: Elaboración Propia.

En la gráfica 2 se observa que el 36% de los encuestados declaran que el estado de los recursos es bueno, pero más de la mitad de las personas exactamente el 64% indican que es regular; con lo anterior se puede señalar que el personal de operaciones no está lo suficientemente conforme con los materiales, equipos o infraestructura que tienen para poder llevar a cabo sus actividades, puesto que ninguna persona refiere excelente en el estado de los mismos.



*Figura 3: Fomento del trabajo en equipo*



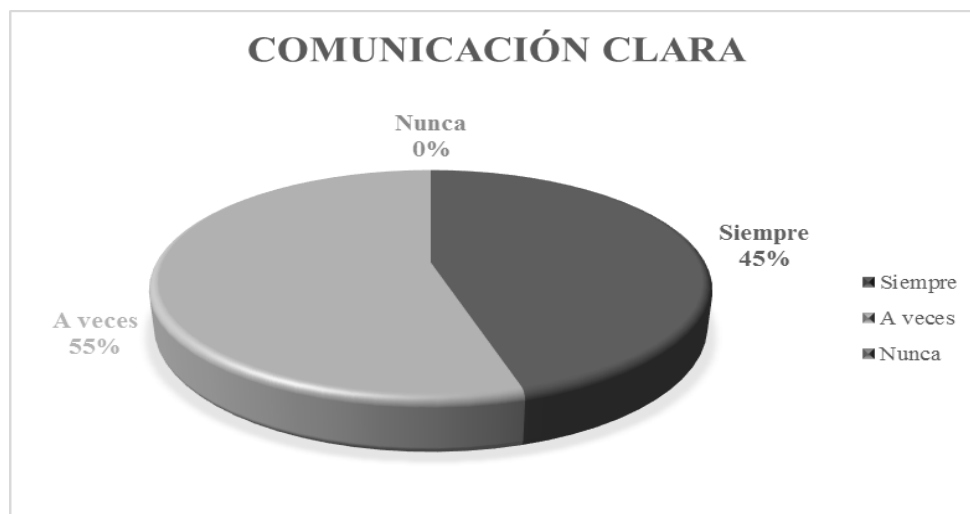
Fuente: Elaboración Propia.

En la gráfica 3, es importante denotar que en cuanto al fomento de trabajo en equipo un 64% de los encuestados indica que es regular, quiere decir que la gran mayoría de ellos trabaja en equipo ocasionalmente; se puede señalar que el 36% restante lo hace con más frecuencia y ningún

*Figura 4: Comunicación clara*  
funcionario muestra inconformidad frente a este entorno.

---

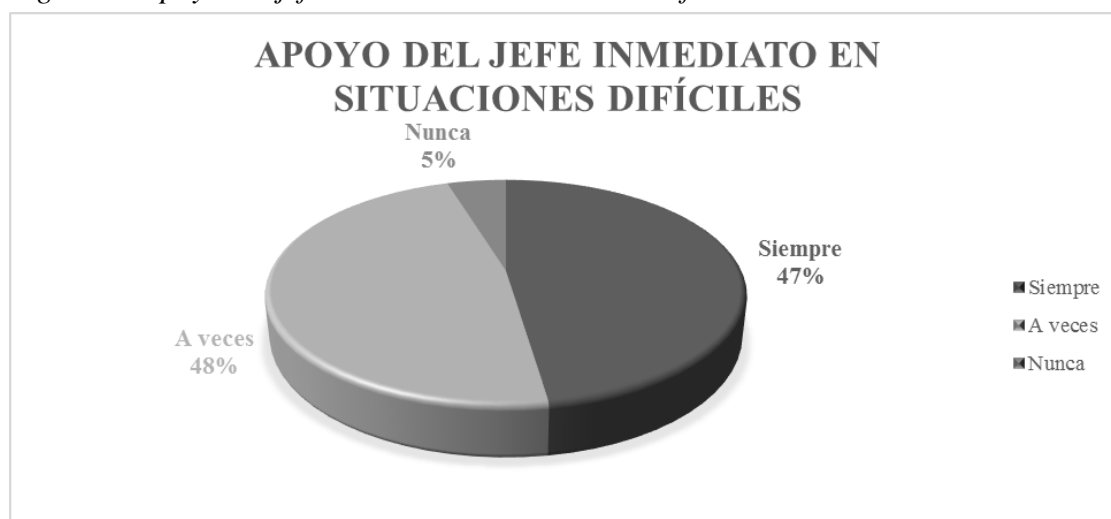
Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional de la Clínica Juan N. Corpas en el Proceso de Operaciones



Fuente: Elaboración Propia.

El gráfico 4 muestra que el 45% del personal encuestado considero que en el equipo de trabajo hay una excelente comunicación mientras el otro 55% opino que tan solo en ocasiones es lo suficientemente clara, con este resultado se puede deducir que en general la comunicación no es un factor crítico en el proceso de operaciones.

*Figura 5: Apoyo del jefe inmediato en situaciones difíciles*



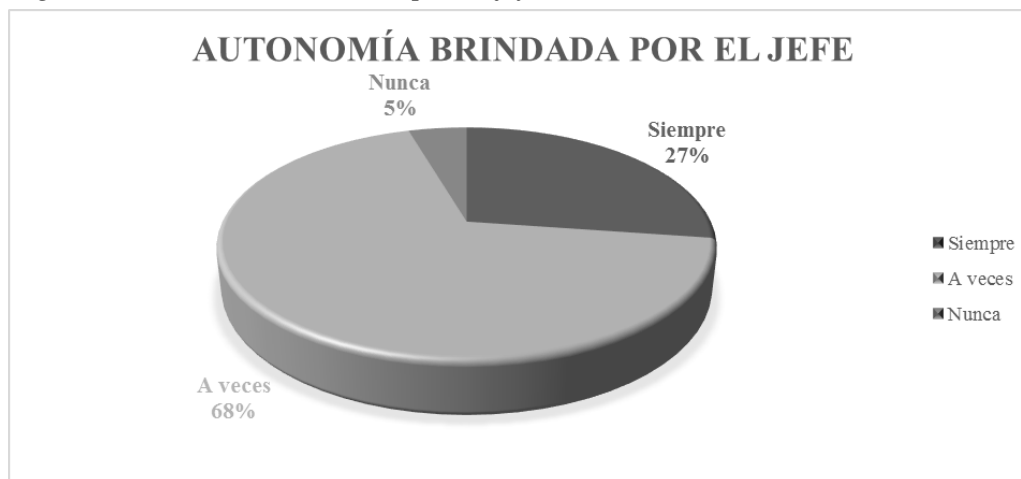
Fuente: Elaboración Propia.

---

Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional de la Clínica Juan N. Corpas en el Proceso de Operaciones

En la gráfica 5 un pequeño porcentaje (5%) de los funcionarios manifestó el no recibir ningún tipo de apoyo por parte de su jefe inmediato, por otro lado un 47% está conforme con el apoyo brindado por su jefe y el 48% restante opina que la ayuda ofrecida por su jefe es limitada en las diferentes situaciones difíciles que se presentan en las actividades laborales cotidianas.

*Figura 6: Autonomía brindada por el jefe*



Fuente: Elaboración Propia.

---

Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional de la Clínica Juan N. Corpas en el Proceso de Operaciones

En esta grafica se contempla que tan solo el 27% de los encuestados expresan una total conformidad con la autonomía brindada por parte de su jefe para llevar a cabo sus funciones; entretanto el mayor porcentaje aduce que recibe más órdenes de como cumplir con sus obligaciones que libertad para desarrollar sus ideas en su entorno laboral.

*Figura 7: Tiempo suficiente para el cumplimiento de las actividades*



Fuente: Elaboración Propia.

La grafica 7 demuestra que más de la mitad de los funcionarios posee el tiempo suficiente para realizar sus actividades laborales de aquí podemos deducir que tanto el horario laboral como el personal contratado es el adecuado para la demanda de los diferentes servicios del departamento



---

Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional de la Clínica Juan N. Corpas en el Proceso de Operaciones de operaciones.

Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede apreciar en la gráfica 8 la relación entre los compañeros es óptima; ya que del 100% de los encuestados el 73% expresa que es buena y el 23% señala ser excelente, arrojando tan solo un 4% restante que opina que estas son regulares; por lo anterior se puede decir que los funcionarios trabajan en armonía y esto no influye negativamente en el rendimiento laboral.

*Figura 9: Obtención de beneficios por desempeño*



Fuente: Elaboración Propia.

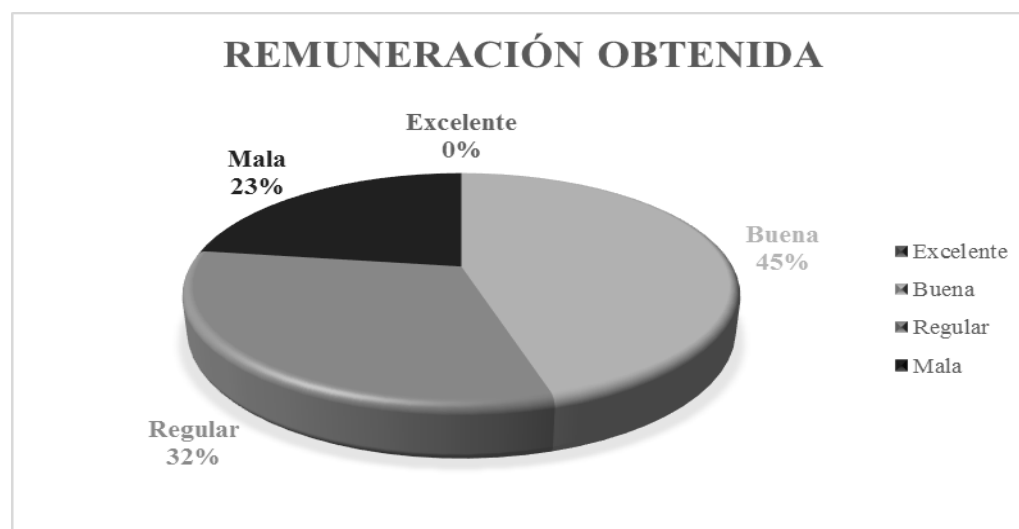
En esta grafica es evidente que la mayoría de los funcionarios expresa no obtener alguna clase de beneficios por la dedicación y el esfuerzo que requiere el cumplimiento de sus actividades, al

*Figura 10: Remuneración obtenida*

---

## Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional de la Clínica Juan N. Corpas en el Proceso de Operaciones

contrario aducen el aumento de carga laboral que últimamente han recibido debido al estado actual de la clínica.



Fuente: Elaboración Propia.

En la gráfica anterior se observa que ningún funcionario está realmente conforme con el salario obtenido por la prestación de sus servicios, pues un 45% de los encuestados indica que es aceptable, un 32% refiere ser regular y para resaltar el 23% restante el cual es un porcentaje considerable expresa que la remuneración salarial es mala, este es un factor para tener en cuenta en el momento de realizar el plan de mejoramiento.

*Tabla 1: Evaluación de factores organizacionales.*

---

 Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional de la Clínica Juan N. Corpas en el Proceso de Operaciones

<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
ASPECTO	13.6%	13.6%	50%	22.7%	0%
HORARIO	13.6%	22.7%	22.7%	27.3%	13.6%
CARGA LABORAL	0%	13.6%	59.1%	18.2%	9.1%
AMBIENTE (INSTALACIONES)	13.6%	22.7%	22.7%	22.7%	18.2%
CLIMA ORGANIZACIONAL	9.1%	22.7%	36.4%	22.7%	9.1%
COMUNICACIÓN	9.5%	9.5%	38.1%	28.6%	14.3%
REMUNERACIÓN	28.6%	19%	38.1%	0%	14.3%
INCENTIVOS	47,6%	33.3%	4.8%	4.8%	9.5%

Fuente: Elaboración Propia.

De la tabla 1 podemos destacar que los factores más relevantes de acuerdo a lo que consideran los funcionarios se deben mejorar son la remuneración y los incentivos, si las comparamos con las gráficas 9 y 10, se complementan puesto que allí se evidencia un desacuerdo por parte de los funcionarios en cuanto a estos factores.

Como se puede observar en la tabla los resultados están divididos prácticamente de una manera equitativa; debido que las áreas de trabajo se encuentran en diferentes lugares de las instalaciones de la clínica dependiendo el servicio (admisiones, facturación, soportes, entre otros), por lo tanto se puede deducir que hay funcionarios conformes con los factores que influyen en la prestación de sus servicios y no indican claramente los aspectos a mejorar.

### **Discusión de Resultados**

En la clínica Juan N. Corpas en el área de operaciones se encontraron varias inconformidades con respecto a su ambiente laboral de acuerdo a la encuesta aplicada al personal, esto conlleva a que el talento humano de esta área se encuentre desmotivado en el desarrollo de sus actividades

---

Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional de la Clínica Juan N. Corpas en el Proceso de Operaciones

diarias; de acuerdo a las preguntas generadas, la mayoría de respuestas se encaminan al enfoque regular.

De acuerdo a lo planteado inicialmente en el marco metodológico se tenía previsto encuestar a 63 personas que conformaban el servicio de operaciones, de las cuales por temas referentes al estado actual de la Clínica Corpas en el momento de llevarla a cabo, solo había 44.

Con base en la encuesta al preguntar a los funcionarios si obtenían beneficios por su buen desempeño se encontró que la clínica en la actualidad está pasando por una crisis económica, ya que muchos de ellos manifestaron que en vez de obtenerlos, les delegaban más funciones y carga laboral, debido esta situación es vital optimizar la rentabilidad de la compañía gestionando y controlando los recursos financieros necesarios para aprovechar las áreas funcionales, para que esto se dé, es importante elaborar unas estrategias de desarrollo en su principal fortaleza: su personal, el cual debe estar sensibilizado, motivado, fidelizado, involucrado y comprometido en la filosofía empresarial.

Para esto se plantean dos estrategias las cuales permitan mejorar sustancialmente el clima organizacional y así su productividad; la primera estrategia será entonces, conquistar al cliente interno (los trabajadores) y la segunda prepararlos para competir.

Para estas dos estrategias se realizó un listado de parámetros enfocados a mejorar las falencias encontradas. Para así de esta manera atraer, desarrollar y mantener el mejor talento humano:

- Generar oportunidades de desarrollo personal y profesional basado en el reconocimiento a sus logros.



---

Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional de la Clínica Juan N. Corpas en el Proceso de Operaciones

- Mantener el nivel de confianza en la dirección y facilitar los medios de expresión para que los canales de comunicación sean efectivos y se eviten los rumores de pasillo.
- Realizar planes de carrera dentro de la empresa. Así se alcanzaran tanto los objetivos individuales como los organizacionales.
- Pago oportuno y a tiempo del salario a sus colaboradores.
- Establecer un sistema equilibrado de reconocimiento económico alineado con la estrategia organizacional. Por ejemplo definir pago de horas extras o recargos cuando amerite que el trabajador deba quedarse o asistir en días no laborales sin que se desvíe las utilidades que deben generarse en la empresa.
- Alinear los objetivos de los empleados, la capacitación y los incentivos con la estrategia de negocios.
- Crear indicadores de gestión individuales para gestionar el rendimiento de los empleados y supervisar los progresos de los planes de desarrollo. Realizando un seguimiento de los progresos en el cumplimiento de los objetivos y dar retroalimentación constante.
- Desarrollar las competencias para incluirlas en sus responsabilidades y así se sientan parte activa de la empresa y vean reconocimiento.
- Desarrollar las competencias, habilidades y conocimientos de los empleados, necesarios que les permitan realizar mejoras en los procesos que crean valor para la organización.

---

Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional de la Clínica Juan N. Corpas en el Proceso de Operaciones

**Plan de mejoramiento del clima organizacional de la clínica JUAN N CORPAS, proceso de operaciones**

A continuación se presenta la propuesta de Plan de Mejoramiento del clima organizacional para la Clínica Juan N. Corpas, en el cual se evidencia los principales factores del clima de la clínica, el problema que surge del estado actual de la organización, las estrategias claves para el mejoramiento, las actividades que se deben desarrollar para cumplirlo y por últimos los medios requeridos para llevar a cabo el presente plan.

Adicionalmente se diseñaron planes de mejoramiento por cada área debido a la evidencia encontrada pues demostró que cada una de ellas tiene diferentes debilidades.

<b>FACTOR DEL CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>PROBLEMA</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>MEDIOS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RECURSOS REQUERIDOS</b>
MOTIVACIÓN	Inequidad entre responsabilidades y formas de remuneración.	Establecer políticas y procedimientos claros para desarrollar e introducir un nuevo modelo de evaluación de cargos y estructura de salarios.	Investigar sueldos promedios del mercado en cargos y empresas similares al sector de la salud.	Modificación del manual de cargos.	Departamento de Talento Humano (gerente de talento humano y analista de cargos)	4 meses	No Genera
			Hacer un "Concurso a la excelencia" que conste del cumplimiento de cada fase en la que se mida el conocimiento o manejo de los servicios a cada uno de los trabajadores.	Via correo electrónico por un conectate.	Departamento de Talento Humano (analista de cargos)	Cada vez que surja una vacante	No genera
	Retribución económica no satisface necesidades personales del trabajador.	Revisar los pagos salariales y no salariales actuales que permitan determinar si frente al mercado laboral actual la empresa cuenta con una adecuada escala de retribución	Investigar condiciones de remuneración y formas de compensación no salariales (Beneficios extralegales, auxilios) del mercado en cargos y empresas similares al sector de la salud para comparar si las	En recursos revisar base información pagos actuales, Base Información Mercado Otras clínicas.	Departamento de Talento Humano (gerente de talento humano y analista de nomina)	6 meses	

## Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional de la Clínica Juan N. Corpas en el Proceso de Operaciones

		para cada uno de los cargos existentes.	desviaciones que se presentan son representativas en la satisfacción a los trabajadores, y trabajar en sensibilizar el costo para la compañía si se reestructuraran estos pagos.				
			Otorgar un salario emocional que satisfaga las necesidades y expectativas de los trabajadores.		Departamento de Talento Humano (gerente de talento humano y analista de nomina)	3 meses	3.150.000
INFRAESTRUCTURA	Instalaciones regulares con poca eliminación ventilación, equipos.	Modificación del ambiente físico de los trabajadores del área de operaciones.	Revisar con salud ocupacional de la clínica el estado actual de los puestos de trabajo del personal e identificar que se debe cambiar para mejorar el ambiente físico.	Salud ocupacional y bienestar en el trabajo.	Departamento de Talento Humano (Profesional en Salud ocupacional y seguridad en el trabajo.)	1 año	15.000.000
	Existe un estilo de liderazgo autoritario y poco	Diseñar sesiones de coaching para desarrollar en los directivos	Hacer reuniones quincenales o	Sala de reuniones, tiempo extra			

Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional de la Clínica Juan N. Corpas en el Proceso de Operaciones

LIDERAZGO	participativo.	y jefes de área un modelo de liderazgo flexible y adaptable, dando mayor participación en la toma de decisiones a los trabajadores.	mensuales de coaching a los directivos y jefes de área.	laboral, Asesoría Programas de Coaching.	Departamento de Talento Humano (gerente de talento humano y analista de cargos)	6 meses	500.000
	Falta de transmitir opinión asertiva del trabajador.	Revisar y elaborar un proceso educativo en los líderes (directores y jefes de área) para que transmitan a sus colaboradores una nueva cultura inspirada en la transmisión de valores y conductas que permitan realizar con libertad, iniciativa y autonomía los	Realizar reuniones mensuales para dar capacitación a líderes y jefes de equipo sobre nuevas tendencias de liderazgo en las organizaciones, capacidad de escuchar y ser escuchado y temas actuales de transmisión del conocimiento	Sala de reuniones, Equipos de Sonido y Audio.		6 meses	300.000

## Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional de la Clínica Juan N. Corpas en el Proceso de Operaciones

		roles en cada una de las actividades.					
COMUNICACIÓN	Necesidad de reforzar parte de sus procesos y herramientas de comunicación.	Estructurar el tipo de información que se debe divulgar por ser apropiada y estratégica para los resultados que la clínica necesita generando un intercambio de información mediante medios de la organización.	Hacer reuniones periódicas para dar al personal información circulante veraz, clara y abierta en cualquier momento de dificultad evitando los rumores de pasillo.	Sala de Reuniones, Boletines Informativos, Intranet, Cartelera, Conéctate.	Departamento de talento Humano (gerente de talento ) y Departamento de operaciones. (coordinadores de cada area)		
COOPERACIÓN	Resistencia al cambio	Involucrar al personal en los procesos de cambio que tengan impacto en la clínica con el fin de mantenerlos informados acerca del tiempo y consecuencias	Tener apoyo de los superiores sobre los temas de comunicación a sus colaboradores.	Intranet, salas de reuniones para Plenarias informativas, Boletines informativos, Incentivos.	Jefes de área	3 meses	No genera
			Premiar y mencionar mensualmente a los colaboradores que demuestren el verdadero interés por la clínica.		Coordinador y jefe de area	4 meses	200.000

## Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional de la Clínica Juan N. Corpas en el Proceso de Operaciones

		que tendrán para evitar un deterioro de relaciones y productividad.	Difundir información acerca de las oportunidades y proyecciones futuras que tendrán los cambios estructurales en cada cargo.		Coordinador y jefe de area	2 meses	No genera
Faltan planes de carrera y proyección por parte de los trabajadores dentro de la clínica.	Definir de acuerdo a la estructura de la clínica un proceso continuo por el cual los trabajadores establezcan sus metas de carrera e identifiquen los medios para alcanzarlas. Las empresas deben ayudar a los empleados en la planeación de su carrera para que se puedan satisfacer las necesidades de	Hacer evaluaciones de desempeño, Plan de Capacitación para desarrollar sus competencias.	Hacer proyecciones de Ascensos con la retroalimentación de sus superiores y con relación a sus avances.  Contar con manuales de descripción de funciones para	Formularios Evaluaciones de Desempeño, Manual de Funciones, Salas de capacitación, Organigrama Empresarial, Circulares informativas con convocatorias internas	Departamento de talento Humano (Gerente de Talento ) y Departamento de operaciones. (Jefe de Operaciones)	6 meses	5.000.000
		Departamento de talento Humano (Analista de Cargos ) y Departamento de operaciones. (Jefe de Operaciones)			5 meses	No Genera	
		Departamento de talento Humano			6 meses	No Genera	

---

 Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional de la Clínica Juan N. Corpas en el Proceso de Operaciones

		ambos.	que todos estén claros de sus responsabilidades y alcances de su gestión.		(Analista de Cargos )		
			Elaborar un mapa de carrera que consideren las posibilidades de ascenso fundamentados en el organigrama presente y las proyecciones de crecimiento, recalcando que la antigüedad no avala los ascensos. Hacer sesiones de coa		Departamento de talento Humano (Analista de Cargos ) Departamento de operaciones. (Jefe de Operaciones)	6 meses	No Genera

Fuente: Elaboración propia



---

 Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional de la Clínica Juan N. Corpas en el Proceso de Operaciones

**Plan de mejoramiento por área**

## Área de Admisiones

VARIABLE	PROBLEMA	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO	MEDIOS
ESTILOS DE DIRECCIÓN Evaluado como el grado en que el jefe apoya, estimulan y dan participación a sus colaboradores	Inadecuada gestión administrativa en la parte de admisiones.	Establecer seguimiento de la gestión administrativa en área de admisiones.	Diseñar un acta de aprobación y seguimiento en las políticas que maneja cada coordinador de área encargada.	Jefe de operaciones	6 Meses	No Genera	Sala de reuniones, asesoría programas coaching.
			Realizar una junta para evaluar y buscar soluciones a los estilos de dirección implementado por el coordinador del área admisiones.				
			Realizar reuniones mensuales para dar capacitación a líderes y jefes de equipo sobre nuevas tendencias de liderazgo en las organizaciones, capacidad de escuchar y ser escuchado y temas actuales de transmisión del conocimiento	Jefe de talento Humano			

## Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional de la Clínica Juan N. Corpas en el Proceso de Operaciones

DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL Evaluado como la poca cantidad de personal para la realización de las funciones en el área de operaciones	Pocas personas en el área para el desempeño de las labores diarias.	Realizar una redistribución de personal, analizando si se requiere más o menos personas	Analizar y contratar dos personas adicionales para que apoyen la operación	Jefe Operaciones y Coordinador de Admisiones	4 Meses	2.000.000	Salarios de las personas nuevas.
			Reestructuración de cargos.			No Genera	
HORARIO Tiempo empleado por los auxiliares en el desempeño de su labor.	Servicio donde se requiere personal las veinticuatro horas del día, los siete días de la semana, personal siente que trabajan más horas semanales.	Establecer turnos rotativos de ocho horas diarias, con rotación de turnos y días de descanso.	Definir una política de turnos los cuales sean rotativos así de 6am a 2 pm, 2pm a 10 pm y 10 pm a 6 am	Jefe de Operaciones y Gerente de Talento Humano	4 Meses	1.900.000	
			Contratar dos persona más para que la rotación de turnos se puedan cumplir				

Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional de la Clínica Juan N. Corpas en el Proceso de Operaciones

Área de Autorizaciones y Cuentas Médicas

VARIABLE	PROBLEMA	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO	MEDIOS
ESTABILIDAD Evaluado como el grado en que los empleados ven la empresa, claras posibilidades de crecimiento por medio de planes de carrera y estiman que a la gente se le conserva o se le despide con criterio justo	Definición de planes de Carrera para los empleados de la Clínica Departamento de Operaciones	Diseñar un modelo de evaluación de desempeño formalizado y adoptado por toda la organización, donde todos los funcionarios sean evaluados por su jefe inmediato, compañeros y subordinados, para determinar sus competencias y ayudar a establecer planes de carrera	Diseñar un formulario con preguntas relacionadas al conocimiento del puesto (habilidades empleadas para hacer el trabajo), calidad (precisión, esmero y pulcritud del trabajo), iniciativa (capacidad de iniciar y llevar a la práctica acciones efectivas), liderazgo (Capacidad de aconsejar e influir sobre otros), cooperación (actitud sobre el trabajo y la capacidad de llevarse bien con los otros) y adaptabilidad.	Analista de Cargos y analista de selección	6 Meses	No Genera	Personal de análisis de pruebas, Programa.
			Orientar a los empleados para mejorar el sentido de pertenencia y crecimiento laboral dentro de la clínica.	Jefe de operaciones			
DISPONIBILIDAD DE RECURSOS Evaluado como	Falta de mejoramiento en mantenimiento	Realizar mantenimientos de computadores e impresoras y	Evaluación permanente de los equipos y muebles para la utilización de los mismos por parte de los trabajadores.	Área de sistemas y área de compras.	3 Meses	No Genera	

Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional de la Clínica Juan N. Corpas en el Proceso de Operaciones

el grado en el que los empleados cuentan con equipo de oficina para la realización de sus trabajos	de maquinaria y equipos	cambios de muebles en los casos que sean necesario.	Elaboración de cronograma con fechas de mantenimientos preventivos a los equipos de oficina.	Área de sistemas	3 Meses	1.000.000	
--	-------------------------	---	--	------------------	---------	-----------	--

Área de Recaudo

VARIABLE	PROBLEMA	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO	MEDIOS
CAPACITACIÓN Conocimiento del personal con respecto a las herramientas que maneja.	Trabajadores está subutilizando los programas y software instalados para su labor.	Capacitar al personal en la utilización de los programas requeridos para su función.	Realizar capacitación acerca de los programas ofimáticos y software que utiliza el personal de recaudo.	Área de sistemas y Jefes inmediatos.	7 Meses	500.000	Sala de juntas y medios audiovisuales.
			Evaluar al trabajador con respecto al conocimiento de la utilización de los programas y software, después de la capacitación.	Coordinador de Recaudo.	8 Meses		Sala de juntas.
DISPONIBILIDAD DE RECURSOS Evaluado como el grado en el que los	Pocos equipos para el personal que labora.	Comprar computadores para que cada auxiliar cuente	Comprar e instalar los equipos de cómputo para los auxiliares que hacen falta.	Área de sistemas y área de compras.	3 Meses	3.200.000	

Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional de la Clínica Juan N. Corpas en el Proceso de Operaciones

empleados cuentan con equipo de oficina para la realización de sus trabajos		con equipo.					
<b>INFRAESTRUCTURA</b> Evaluado como las condiciones del ambiente laboral del trabajador.	Poca ventilación y falta de aire acondicionado.	Adecuar a las oficinas de Recaudo más ventilación o en su defecto de ser necesario aire acondicionado	Revisar la viabilidad de ampliar la ventanas de recaudos de no ser posible comprar u aire acondicionado	Área de compras y área de Bienestar	3 Meses	2.000.000	Contratar personal especializado en adecuaciones.

Área de Facturación

VARIABLE	PROBLEMA	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO	MEDIOS
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b> Evaluado como el grado en que directivos y empleados se ayudan entre si	Falta de programas de bienestar social para los empleados	Mejorar el ambiente laboral y de bienestar entre los trabajadores	Diseñar programas de actividades recreativas y deportivas para los trabajadores de la clínica.	Analista de Bienestar	9 Meses	660.000	Convenios con cajas de compensación y el grupo empresarial
			Establecer salidas pedagógicas	Jefes y empleados.	9 Meses	2.000.000	Convenios con cajas de compensación

## Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional de la Clínica Juan N. Corpas en el Proceso de Operaciones

CANAL DE INFORMACIÓN Manejo de información	Información parcializada y de difícil acceso	Fortalecer los niveles de comunicación través de reuniones al inicio de semana o publicaciones por medio de carteleras informantes entre directivos y empleados	Crear canales de comunicación entre los jefes de área y los empleados así mismo consolidar la información por medio de protocolos para dar un informe final a la gerente general mensualmente	Jefe de área	4 Meses	No Genera	
			Crear carteleras informativas, en la que los altos mandos comuniquen a los empleados el cumplimiento de objetivos y metas de la organización y reconozcan la labor de los empleados más productivos	Coordinador de Facturación.	5 Meses	No Genera	

## Área de Cartera

VARIABLE	PROBLEMA	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO	MEDIOS
CAPACITACIÓN Conocimiento del personal con respecto a las herramientas que maneja.	Trabajadores está subutilizando los programas y software instalados para su labor.	Capacitar al personal en la utilización de los programas requeridos para su función.	Realizar capacitación acerca de los programas ofimáticos y software que utiliza el personal de recaudo.	Área de sistemas y Jefes inmediatos.	7 Meses	500.000	Sala de juntas y medios audiovisuales.
			Evaluar al trabajador con respecto al conocimiento de la utilización de los programas y software, después de la capacitación.	Coordinador de Cartera.	8 Meses		Sala de juntas.

---

 Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional de la Clínica Juan N. Corpas en el Proceso de Operaciones

<b>INFRAESTRUCTURA</b> Evaluado como las condiciones del ambiente laboral del trabajador.	Falta de oficinas que tengan alcantarillado, ya están fuera de la clínica.	Adecuar a las oficinas dentro de la clínica para ubicar el área de Cartera para que cuenten con el servicio de agua potable.	Revisar la infraestructura de la clínica con el fin de obtener un espacio adecuado para los funcionarios que hacen parte del área de Cartera.	Área de compras y área de Mantenimiento.	10 Meses	10.000.000	Contratar personal especializado en adecuaciones.
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b> Evaluado como el grado en que directivos y empleados se ayudan entre sí	Falta de programas de bienestar social para los empleados	Mejorar el ambiente laboral y de bienestar entre los trabajadores	Diseñar programas de actividades recreativas y deportivas para los trabajadores de la clínica.	Analista de Bienestar	9 Meses	660.000	Convenios con cajas de compensación y el grupo empresarial

## **Conclusiones**

Hoy en día, las empresas se preocupan por fomentar la motivación en sus trabajadores, pues han evidenciado que esto conllevará a un mayor rendimiento para la empresa; sabiéndose que la motivación es una herramienta de vital importancia para el ser humano en el momento de desarrollar cualquier actividad, existen múltiples factores motivacionales para un individuo entre las que se pueden mencionar el crecimiento y desarrollo personal, el dinero, el amor, el poder, el medio ambiente, la aceptación social entre otras fuentes de motivación; aunque esto está ligado directamente a la personalidad, creencias, valores y necesidades del ser humano.

En la clínica Juan N Corpas se observa que existe una percepción débil de la empresa por parte de los trabajadores, ya que las demoras en el pago, las limitaciones en la toma de decisiones y el trabajo en equipo han generado un grado de insatisfacción, dando la explicación al actual sentido de pertenencia, insatisfacción y compromiso, aspectos que no están permitiendo la integración a la compañía y su satisfacción personal, aunque se encontró insatisfacción laboral de igual forma por las preguntas abiertas de la encuesta se encontró que los trabajadores son conscientes de la situación actual de la clínica y de alguna manera aceptan transitoriamente estas falencias.

Debido a la difícil situación que está pasando actualmente la clínica las personas se restringieron al principio en contestar la encuesta, pensando que lo que contestaran repercutiría de manera negativa en su situación laboral.



### Referencias

- Araujo, J. (2012). *Compromiso y competitividad en las organizaciones: El caso de una empresa aeronáutica*. San Francisco, California, USA: 1ª edición.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional. En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Lambayeque, Perú.
- Cook, M.J. (2000). *Coachig Efectivo*. McGraw-Hill Companies.
- Chiavenato, I. (2011). *Recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México.
- Gallo, J. (1995). *Dinámica del éxito personal: motivación y creatividad*. Santafé de Bogotá.
- Larraz, I. (12 de Octubre de 2014). El 76 por ciento de los trabajadores no está satisfecho con su empleo. Publica. El Tiempo. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/>
- Martínez, M. (2003). *La gestión empresarial*. España: ediciones Díaz de Santos. pág. 46
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: ediciones Díaz de Santos.
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Narcisa.
- Mcgregor, D. (1960). *El lado humano de las organizaciones*. Madrid: debate.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: 10ª edición.
- Rodríguez, A. (2005) *Metodología de la investigación*. 1 edición, México
- Stephen, R. (2004) *Comportamiento Organizacional*. México.
- Thorndike, E. (1911). *Inteligencia Animal*.
- Thorndike, E. (2008) *Motivación del personal*.
- Vroom, V. (1979). *Motivación y alta dirección*. México: Trillas.

---

Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional de la Clínica Juan N. Corpas en el Proceso de Operaciones

## Anexos

### Cesión de derechos

Bogotá D.C. Marzo 12 de 2016

Señores:

Universidad La Gran Colombia

Ciudad

Estimados señores:

Nosotras Jemmy Nathali Puerto Ninco, con C.C. N. 1.016.050.603 y Sandra Julieth Zambrano Bayona, con C.C. N. 1.019.075.455. Autores exclusivas del trabajo de grado titulado: Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional de la Clínica Juan N. Corpas en el Proceso de Operaciones.

Para optar el título como Especialista en Gerencia presentado y aprobado en el año 2016 autorizo (amos) a la Universidad La Gran Colombia obra las atribuciones que se indican a continuación, teniendo en cuenta que en cualquier caso, la finalidad perseguida será facilitar, difundir y promover el aprendizaje, la enseñanza y la investigación; conforme al art. 2, 12, 30 (modificado por el art 5 de la ley 1520/2012), y 72 de la ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, art. 4 y 11 Decisión Andina 351 de 1993 art. 11, Decreto 460 de 1995, Circular No 06/2002 de la Dirección Nacional de Derechos de Autor para las Instituciones de Educación Superior, art. 15 Ley 1520 de 2012 y demás normas generales en la materia.

AUTORIZO	SI	NO
1. La conservación de los ejemplares necesarios en la Biblioteca.	X	
2. La consulta física o electrónica según corresponda.	X	
3. La reproducción por cualquier formato conocido o por conocer	X	
4. La comunicación pública por cualquier procedimiento o medio físico o electrónico, así como su puesta a disposición en Internet.	X	

---

 Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional de la Clínica Juan N. Corpas en el Proceso de Operaciones

AUTORIZO	SI	NO
5. La inclusión en bases de datos y en sitios web sean éstos onerosos o gratuitos, existiendo con ellos previo convenio perfeccionado con la Universidad para efectos de satisfacer los fines previstos. En este evento, tales sitios y sus usuarios tendrán las mismas Facultades que las aquí concedidas con las mismas limitaciones y condiciones.	X	
6. La inclusión en el repositorio Biblioteca Digital de la Universidad La Gran Colombia.	X	

De acuerdo con la naturaleza del uso concedido, el presente consentimiento parcial se otorga a título gratuito por el máximo tiempo legal colombiano, con el propósito de que en dicho lapso nuestra obra sea explotada en las condiciones aquí estipuladas y para los fines indicados, respetando siempre la titularidad de los derechos patrimoniales y morales correspondientes, de acuerdo con los usos honrados, de manera proporcional y justificada a la finalidad perseguida, sin ánimo de lucro ni de comercialización.

*“Son propiedad de los autores los derechos morales sobre el trabajo”*, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables; la Universidad La Gran Colombia está obligada a RESPETARLOS Y HACERLOS RESPETAR, para lo cual tomará las medidas convenientes para garantizar su cumplimiento.

NOTA: Información Confidencial:

Esta Monografía o Trabajo de Grado contiene información privilegiada, estratégica, confidencial y demás similar, o hace parte de una investigación que se adelanta y cuyos resultados finales no se han publicado. SI  NO

En caso afirmativo expresamente indicaremos, en carta adjunta, tal situación con el fin de que se mantenga la restricción de acceso.

Firma

Firma

Nombre

Nombre

C.C. No

C.C. No.