

**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL  
DEPARTAMENTO COMERCIAL DE LA EPS SANITAS  
DE LA CIUDAD DE BARRANQUILLA.**

**LIZ KEYLA SALCEDO TORRES**

**Tutora:  
Mariana del Villar**

**UNIVERSIDAD SIMÓN BOLIVAR  
PROGRAMA DE PSICOLOGIA  
COLOMBIA, 2015**

**Resumen:**

Edgar Eslavan en un artículo titulado "La gestión estratégica del clima laboral para competir en un mercado global", afirma que un buen clima laboral en las organizaciones es una garantía plena de desarrollo y éxito. Un clima laboral sano anima, levanta el espíritu, preserva el sistema inmunológico, evita enfermedades físicas psicosomáticas y hace crecer a la gente en valores, conocimientos y desarrollo humano. El personal de una organización con buen clima laboral, siente orgullo de trabajar en ésta, ama su organización, garantiza el ahorro al dar buen uso y cuidado de las cosas que usa, en suma es una garantía plena para lograr los objetivos más osados.

**Palabras claves:** Clima organizacional, empresarial, trabajo en equipo, empresas prestadoras de salud, médicos.

**Abstract:**

Edgar Eslavan in an article entitled "The strategic management of the work climate to compete in a global market", affirms that a good working environment in organizations is a full guarantee of development and success. A healthy work environment encourages, raises the spirit, preserves the immune system, prevents psychosomatic physical diseases and makes people grow in values, knowledge and human development. The staff of an organization with a good work climate, feels proud to work in this, loves your organization, guarantees savings by giving good use and care of the things you use, in short it is a full guarantee to achieve the most daring objectives.

**Key Words:** Organizational, business climate, team work, health care companies, doctors.

## **TITULO**

Diagnóstico del clima organizacional en el departamento comercial de la EPS SANITAS de la ciudad de Barranquilla.

## INTRODUCCIÓN

Edgar Eslavan en un artículo titulado “La gestión estratégica del clima laboral para competir en un mercado global”, afirma que un buen clima laboral en las organizaciones es una garantía plena de desarrollo y éxito. Un clima laboral sano anima, levanta el espíritu, preserva el sistema inmunológico, evita enfermedades físicas psicosomáticas y hace crecer a la gente en valores, conocimientos y desarrollo humano. El personal de una organización con buen clima laboral, siente orgullo de trabajar en ésta, ama su organización, garantiza el ahorro al dar buen uso y cuidado de las cosas que usa, en suma es una garantía plena para lograr los objetivos más osados.

La EPS SANITAS es la empresa de la Organización Sanitas Internacional, creada para contribuir al desarrollo de Iberoamérica ofreciendo mediante tecnología de punta, diversas alternativas de servicios integrales de salud y otros servicios con el propósito de lograr el bienestar de los usuarios, generar oportunidades para los empleados, fomentar el desarrollo para nuestros prestadores de servicios y proveedores, manteniendo el crecimiento económico de la organización.

La EPS SANITAS cuenta con diferentes departamentos que trabajan de manera interrelacionada con el único fin de mantener un crecimiento económico y alcanzar de manera eficaz y efectiva los logros y metas trazadas en la visión de la organización. Dentro de estos departamentos encontramos, servicios médicos, cuentas medicas, operativo, administrativo, centro de atención al usuario, prestaciones económicas y finalmente el departamento comercial, que es hacia donde va dirigido el presente proyecto.

Este proyecto se llevara a cabo con la finalidad de realizar un diagnostico en donde se logre identificar como es el clima actual en el departamento comercial y luego de esto y en concordancia con las fortalezas o aspectos de mejoras encontrados generar o proponer pautas de mejoramiento o fortalecimiento del mismo.

Esta investigación se guiara bajo un tipo de investigación mixta, ya que, en el presente proyecto, se hace necesaria la aplicación de pruebas para conocer como es el estado actual del clima organizacional del departamento comercial de la EPS SANITAS, a la

vez que se realizara la descripción de los resultados arrojados tras la realización de la misma.

Bajo el corte de un estudio descriptivo, se busca trabajar en el presente proyecto con la finalidad de especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis.

Se trabajara con las personas que hacen parte del departamento comercial de la EPS SANITAS de la ciudad de Barranquilla, es decir: director comercial, ejecutivos postventas y ejecutivos comerciales, lo que dejaría un total de 18 personas.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Gan, Federico en el 2008 planteo: “El clima laboral consiste en un conjunto de características que rodea a los empleados en el medio ambiente organizacional y que marca una diferencia significativa de una empresa a otra para convertirse en un reflejo de el comportamiento de la misma organización, dentro de este se integran diversos factores entre los que destacan: Que es externo al individuo, lo rodea y existe en la realidad organizacional<sup>1</sup>. Este clima está relacionado con la motivación en el empleo debido a que afecta directamente a la satisfacción de los trabajadores pues al verse envueltos dentro de un clima laboral agradable responden de una mejor manera a los estímulos y colaboran con sus superiores para lograr el cumplimiento de objetivos de la organización y de esta manera puedan alcanzar con una mayor facilidad la realización de metas comunes.”

El ideal de toda organización es que el clima laboral siempre se maneje de forma agradable, que el ambiente físico, las características estructurales, el ambiente social, la autonomía, implicación, cohesión, apoyo, planificación, trabajo en equipo y colaboración se interrelacionen para lograr el éxito de la organización por lo que de una u otra forma, estas buscan la manera de procurar que el clima laboral en la organización siempre se encuentre en un estado ideal, no es mentira que en ocasiones y por diversidad de factores que pueden actuar mancomunadamente se pueda ver afectada, la armonía laboral generando a su vez consecuencias negativas tanto para los empleados como para la organización a nivel general.

De acuerdo a la planteado anteriormente y sabiendo de antemano que cada organización cuenta con una cultura y clima organizacional diferente, surge el siguiente interrogante.

***¿Cómo es el estado actual del clima organizacional en el departamento comercial de la EPS SANITAS de la ciudad de Barranquilla?***

## 2. JUSTIFICACION

El clima organizacional se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en sus integrantes. Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales. En realidad, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, este último influye en el primero.

El presente proyecto se llevará a cabo a través de la aplicación de la prueba Escala de Clima Social en el Trabajo (WES), mediante esta, se buscará conocer el estado actual del clima laboral en el departamento comercial de la EPS SANITAS con la finalidad de describir las tres dimensiones fundamentales evaluadas por esta prueba: *Relaciones, autorrealización y estabilidad cambio*, y lograr generar a partir de las necesidades encontradas pautas para el mejoramiento y fortalecimiento del mismo.

La importancia de realizar este proyecto radica, en que, en el departamento de comercial de la EPS SANITAS, suelen hacerse evidentes ciertas debilidades u oportunidades de mejora que puedan estar generando disociaciones al interior del mismo, situación que a corto, o largo plazo puede generar inconvenientes a nivel general en la organización.

Un clima laboral negativo hace caer en picada la productividad, genera falta de adaptación, frecuente ausentismo, lentitud en el cumplimiento de los objetivos, impuntualidad, actitudes laborales y personales negativas, a la vez que puede generar una alta rotación del personal, lo que quiere decir que el retiro voluntario o involuntario de las personas aumenta, trayendo como consecuencia incremento en los costos de reclutamiento, selección y capacitación, todo esto debido a la desmotivación que estos y otros factores provocan en los empleados.

Realizar este proyecto generaría al departamento de comercial la oportunidad de mejorar como grupo, lo que conllevaría a su vez, una mejora a nivel de organización.

En un entorno sano, agradable y de colaboración resulta más fácil establecer metas y alcanzar objetivos. Al mejorar el clima laboral, aumenta la adaptación, el compromiso y sentido de pertenencia, puede disminuir la rotación y se generan actitudes personales y laborales positivas. Todos estos factores conllevarían al mejoramiento, mantenimiento del crecimiento económico de la organización.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Realizar un diagnóstico para conocer el estado actual del clima organizacional en el departamento comercial de la EPS SANITAS de la ciudad de Barranquilla.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Identificar las características demográficas de los directivos, ejecutivos y asesores comerciales, del departamento comercial de la EPS SANITAS de la ciudad de Barranquilla.

2. Describir las condiciones de las dimensiones evaluadas en la prueba de Escala de Clima Social en el trabajo (WES).

3. Plantear pautas de mejoramiento y fortalecimiento que estén acorde con las necesidades encontradas.

## 4. HIPOTESIS

### Hipótesis de investigación

- La dimensión relaciones obtendrá un puntaje inferior a la media
- La dimensión autorrealización obtendrá un puntaje superior al de las dimensiones relaciones y estabilidad cambio
- Las dimensiones autorrealización, relaciones y estabilidad cambio obtendrán un puntaje superior a la media

## 5. MARCO TEORICO

### 5.1 HISTORIA Y DEFINICION DEL CONCEPTO DE CLIMA

La historia del comportamiento organizacional tiene sus raíces en el enfoque conductista de la administración, en donde se cree que la atención específica a las necesidades de los trabajadores crea una mayor satisfacción y productividad. Esto se creyó dado a los estudios que efectuó Hawthorne, en donde cada vez que aumentaba la luz en una subsidiaria aumentaba la productividad de los trabajadores; bajaron la intensidad de la luz y la productividad siguió subiendo, en conclusión los trabajadores se sentían importantes ya que estaban siendo observados. Pero esta creencia ha sido criticada por carecer rigor científico. El movimiento de las relaciones humanas se basaba en la creencia de que existe un vínculo importante entre las prácticas administrativas, el estado de ánimo y la productividad. Los trabajadores llevan diversas necesidades sociales al trabajo, al realizar sus tareas se convertían en grupos de trabajo. A menudo, estos grupos satisfacen algunas de las necesidades de los obreros, siendo estos los más productivos. Entonces se decía que de acuerdo al ambiente, es como iba a hacer la productividad. Aquí se desarrolla la Teoría X y Y de McGregor en donde habla cosas pesimistas de los trabajadores (X) y la otra optimista (Y).

A principios de los años 60's, los estudios del comportamiento organizacional empezaron a recalcar que es difícil encontrar principios universales para el manejo de la gente, aplicables en todas las situaciones. El enfoque de contingencia en la administración hace hincapié en el hecho de que no existe un modo mejor de manejar la gente o al trabajo. Un método utilizado a un grupo de personas no puede funcionar igual para todos. Pero este enfoque estimula a los gerentes y profesionales a que examinen las diferencias que existen en los trabajadores y así decidir qué acción tomar con cada persona. (1)

Al realizar un análisis sobre la información que se encuentra concerniente al clima organizacional, se puede llegar a afirmar que el concepto de clima organizacional está compuesto por influencia de dos grandes escuelas, estas son:

**Escuela gestalt.** Este enfoque se centra en la organización de la percepción (el todo es diferente a la suma de sus partes) en el interior de este acercamiento se relacionan dos principios importantes de la percepción del individuo: a) captar el orden de las cosas tal y como estas existen en el mundo y b) un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel de pensamiento. Según esta escuela, los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en

función de la forma en que ellos ven ese mundo. De tal modo, la percepción del medio de trabajo y del entorno es el que influye en el comportamiento de un empleado.

**Escuela funcionalista.** Según esta escuela, el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Como se planteo anteriormente el término clima organizacional comenzó a hacerse popular a finales de la década de 1960. Es un término relativamente nuevo en el ámbito de la psicología organizacional/industrial y su definición o su utilización varían según los investigadores que lo estudian.

A continuación se relacionan una serie de definiciones:

Gellerman 1960, llegó a la conclusión de que el clima era el “carácter” de una compañía e hizo una lista de cinco pasos para analizarlo:

1. Es necesario identificar a las personas cuyas actitudes son importantes.
2. hay que estudiar a esas personas y determinar cuales son sus objetivos, tácticas y puntos ciegos.
3. se deben analizar los desafíos económicos a los que se enfrenta la compañía en términos de decisiones de políticas
4. se tiene que revisar la historia de la compañía y prestar especial atención a las carreras de sus líderes
5. Es indispensable integrar la idea de establecer denominadores comunes, en lugar de agregar todas las partes para obtener una suma de ellas.

Por otra parte, Forehand y Von Gilmer en el año de 1964 ofrecieron una definición que trasciende la idea de que el espectador del clima es un miembro de la organización. El clima organizacional, es el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones; son relativamente perdurables a lo largo del tiempo, e influyen en el comportamiento de las personas en la organización.

Nicolás Seisdodos, (1996) afirma que el clima organizacional es un conjunto de percepciones globales (constructo personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos; lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno sin tener en cuenta cómo lo percibe otro; por tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización”.

Otra definición sobre este concepto la encontramos en los autores Caligiore y Díaz, (2003) ellos definen el clima organizacional como un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros. "Todos los elementos mencionados conforman un clima particular donde prevalecen sus propias características, que en cierto modo presenta, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo.

La importancia de este concepto radica en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que dependen de las percepciones que él tenga de estos factores. Sin embargo, en gran medida estas percepciones pueden depender de las interacciones y actividades, además de otras experiencias de cada miembro con la organización. Entre ellos el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, cumplido estos dos objetivos su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral al logro de las metas que permitirán que la organización alcance altos niveles de eficacia y desempeño laboral y los patrones de comunicación que tienen gran efecto sobre la manera de cómo los empleados perciben el clima de la organización, estos elementos serán objeto de análisis en la investigación como factores que tienen gran influencia en la determinación del clima . De allí que el clima organizacional refleje la interacción entre las características personales y organizacionales

El desempeño laboral según Chiavenato (2000), "Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos" Otros autores como (Milkovich y Boudrem 1994), consideran otra serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

Por ultimo encontramos la definición planteada por Palma, S. (2004), este autor define el término como ".La percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función de aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea."

## 5.2 IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Es una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforma a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

1. evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
2. iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
3. seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que pueden surgir. El clima constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que esta proyecta a sus empleados e incluso al exterior. El administrador o el asesor especialista deben ser capaces de analizar e interpretar esta personalidad para poder planear mejor sus intervenciones.

El diagnóstico del clima dentro de una organización es fundamental, ya que por medio del mismo se identifican las áreas claves que están retrasando la producción, reduciendo la eficacia y que pueden generar costos inesperados en un futuro para la misma.

Para Márquez (2001), la importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Brunet (1987) afirma que el clima refleja de una manera global los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a la vez en elementos del clima.

Un adecuado clima organizacional tendrá consecuencias positivas, definida por la adecuada percepción que los miembros tienen de su organización.

### 5.3 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Según Brunet (1987), el clima organizacional posee las siguientes características:

- el clima es un concepto molecular y sintético como la personalidad
- el clima es una configuración particular de variables situacionales, sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- El clima tiene una connotación de continuidad; pero no de forma permanente como la cultura y por lo tanto puede ser sujeto de cambio a través de intervenciones particulares.
- El clima está determinado en su mayor parte por las características personales, las actitudes, las expectativas, las necesidades, así como por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- El clima es fenomenológicamente exterior al individuo, quien por el contrario puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza
- Está basado en características de la realidad externa tal y como es percibido
- El clima es un determinante directo del comportamiento, porque actúa sobre las actitudes y expectativas
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento humano
- No es fácil conceptualizarlo, pero sí identificarlo y sentirlo.

### 5.4 ENFOQUES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El concepto de clima organizacional provee un puente entre las teorías conductuales, motivacionales y estructurales, dentro de las funciones organizacionales, ya que se refiere a los efectos percibidos del sistema formal, el estilo de liderazgo y otros importantes factores como las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas quienes trabajan para una organización en particular (Acosta, Cervántes, Pineda-Alhucema, De la Torre, López & Cárdenas, 2011; Angeli, 2015; Arias, Cardoso, Aguirre, Arenas, 2016; Caligiore y Díaz, 2003; Chahín-Pinzón, 2015; Chiavenato, 2000; Elvira-Valdés, & Pujol, 2015; Enríquez, Fajardo, Garzón, 2015; Escudero-Cabarcas, 2015; Ferrel, Cuan, Londoño, Ferrel, 2015). Schneider y Reicher (1983) citado por De Carolis y Simonis (1994), identifican tres perspectivas para definir la manera en que surge el clima dentro de una organización:

1. Enfoque estructuralista: Este enfoque reúne el significado que los individuos le dan a los eventos, prácticas y procedimientos dentro de la misma situación. Así, en concordancia con esta perspectiva, el clima difiere de una organización a otra

dependiendo de las diferencias en las estructuras organizacionales. Para este enfoque, la percepción del individuo es resultante del ambiente en el cual se encuentra este.

2. enfoque perceptual: Este enfoque ubica el significado que los individuos le dan a los eventos. De esa manera, esto sugiere que el clima difiere de una organización a otra dependiendo de las diferencias en los tipos de personas que componen cada organización.
3. enfoque interaccionista o interactivo: en este enfoque el énfasis se coloca en el significado de los acontecimientos dados por la interacción que existe entre los individuos. Para esta perspectiva, las interacciones y convivencia que experimenta el individuo al ingresar a la organización determinan su percepción.

## 5.5 DIFERENTES TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Para tener Claridad en el concepto de clima, el investigador Rousseau 1988 ha hecho una diferenciación conceptual entre cuatro tipos de clima organizacional:

1. **Clima psicológico.** Es básicamente la percepción individual no agregada del ambiente de las personas, es decir, la forma en que cada uno de los empleados organiza su experiencia del ambiente. Las diferencias individuales tienen una función sustancial en la creación de las percepciones, al igual que los ambientes inmediatos o próximos en los que el sujeto es un agente activo. Diversos factores dan forma al clima psicológico, incluidos los estilos de pensamiento individual, la personalidad, los procesos cognoscitivos, la estructura, la cultura y las interacciones sociales. Estas recepciones no necesitan coincidir con las de otras personas en el mismo ambiente para que sean significativas puesto que, es posible que el ambiente próximo de un individuo sea particular, y las diferencias individuales desempeñan un papel importante en estas percepciones.
2. **Clima agregado.** Implica las percepciones individuales promediadas en algún nivel jerárquico, como se observa en el trabajo en grupo, departamento, división, planta, sector, organización, entre otros. Los climas agregados se construyen con base en la pertenencia de las personas a alguna unidad identificable de la organización formal o informal y un acuerdo o consenso dentro de la unidad respecto a las percepciones, lo cual implicaría un significado compartido. Sin embargo, hasta la fecha no existen investigaciones que hayan justificado esta

relación entre las percepciones agregadas y la interpretación. Quedan varias dudas que aun persisten, cuando se trata de entender si el clima agregado es un fenómeno de nivel unitario real. Los individuos deben tener menos experiencias desagradables y sus interacciones con otros miembros deben servir para dar forma y reforzar un conjunto común de descriptores comparables con una interpretación social de la realidad.

3. **Climas colectivos.** Surgen del consenso entre individuos respecto a su percepción de los contextos del comportamiento. A diferencia del clima agregado, se identifican los climas colectivos tomando percepciones individuales de los factores situacionales y combinándolas en grupos que reflejen resultados parecidos del clima. Los factores personales situacionales se ha considerado elementos de predicción de la pertenencia de los grupos, pero las conclusiones señalan que los factores situacionales, como el área funcional, la ubicación y los cambios explican otros grupos (Joyce y Slocum, 1987). En el caso del clima colectivo se decide que las interacciones desempeñan un papel importante en la determinación de las percepciones compartidas, aunque su papel no hay sido evaluado de manera satisfactoria en términos empíricos.
  
4. **Clima Organizacional.** Hace relación a las interpretaciones que pueden evaluarse a través de las percepciones individuales, el clima refleja la orientación de los miembros de la organización, a diferencia de las categorías analíticas de quienes no perteneces a la organización. Por tanto, las percepciones del clima y estructurales pueden compararse con las orientaciones interior y exterior respectivamente, el clima organizacional puede considerarse un descriptor de los atributos organizacionales, expresados en términos que caracterizan las experiencias individuales con la organización.

## 5.6 FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

De acuerdo con Davis y Newstrom 1999 los factores necesarios a considerar en un clima organizacional, diferenciable para cada organización, por poseer cada empresa características distintivas, serán los siguientes,

- Motivación
- Satisfacción
- Involucramiento
- Actitudes

- Valores
- Cultura Organizacional.
- Estrés
- Conflicto
- Liderazgo

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, por lo que actúa en forma de circuito. Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores que pueden estar influenciados por el liderazgo, las prácticas de dirección, motivación, actitudes, satisfacción laboral, entre otros.

## **5.6 ENFOQUES TEORICOS SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **5.6.1 TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION**

El enfoque clásico de la escuela de la administración científica es el análisis en las tareas. El nombre de esta escuela obedece al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de administración para alcanzar elevada eficiencia industrial. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición. La escuela de administración científica fue iniciada a comienzos de este siglo por el ingeniero norteamericano Frederick W. Taylor, a quien se considera fundador de la moderna teoría general de la administración (TGA). La preocupación principal de este sistema fue la de tratar de eliminar el fantasma del desperdicio y de las pérdidas sufridas por las empresas estadounidenses, y elevar los niveles de productividad mediante la aplicación de métodos y técnica de ingeniería industrial. En esa época estaba de moda el pago por pieza o por tarea. Los obreros a su vez, reducían a un tercio el ritmo de producción de las máquinas para equilibrar el trabajo. Esto llevó a Taylor a estudiar el problema de la producción en sus mínimos detalles (González Gutierrez, Cabellero Dominguez, Polo Martinez, & Pineda Alhucema, 2010; Martínez, Pando, León, González, Aldrete & López, 2015; Milkovich, G y Bwdien, 1994; Pérez, 2015; Pérez, Vianchá, Martínez, & Salas, 2014; Pineda Alhucema, 2011; Pineda Alhucema, Escudero Cabarcas & Vásquez De la Hoz, 2015; Polo, Santiago, Navarro, & Alí, 2016; Polo, Pineda Alhucema, & Romero Cárdena, 2008; Salcedo, 2015)

El primer periodo de Taylor a la época de la publicación de su libro Shop Management (administración de talleres) en 1903, en el que se preocupa exclusivamente por las

técnicas de racionalización del trabajo del obrero a través del estudio de tiempos y movimientos. Taylor, comenzó con los obreros del nivel de ejecución, efectuando un trabajo de análisis de las tareas de cada uno, descomponiendo sus movimientos y procesos de trabajo para perfeccionarlos y racionalizarlos gradualmente. Comprobó que el obrero medio producía mucho menos de lo que era potencialmente capaz de producir con el equipo a su disposición. Concluyo que era necesario crear condiciones para pagar más a quienes produjesen mas. Taylor expresa en shop Management (1903): el objetivo de una buena administración es pagar salarios altos y tener bajos costos unitarios de producción. Para lograr ese objetivo, la administración debe aplicar métodos científicos de producción. Para lograr ese objetivo, la administración debe aplicar métodos científicos de investigación y experimentación a su problema global, con el fin de formular principios y establecer procesos estandarizados que permitan el control de las operaciones de producción.

Los empleados deben ser distribuidos científicamente en servicios o puestos de trabajo donde los materiales y las condiciones laborales sean adecuados, para que las normas puedan cumplirse. Así mismo, deben ser enredados científicamente en la ejecución del servicio o la tarea para perfeccionar sus aptitudes, de modo que se cumpla la producción normal.

Debe establecer una atmósfera de íntima y cordial cooperación entre la administración y los trabajadores para garantizar la continuidad de este ambiente psicológico.

El segundo periodo de Taylor corresponde a la época de la publicación de su libro principios de administración científica (1911). Cuando concluyó que la racionalización del trabajo operativo debería estar apoyada por una estructura general de la empresa que diera coherencia a la aplicación de sus principios. Taylor aseguraba que existían tres factores importantes que afectaban las empresas:

1. holgazanería sistemática de los obreros, que reducían deliberadamente la producción a casi un tercio de la que sería normal, para evitar que la gerencia redujese los salarios. Existen tres causas determinantes del ocio en el trabajo: el error difundido entre los trabajadores, según el cual el mayor rendimiento del hombre y de la maquina causara el desempleo de gran numero de obreros. Cuando el sistema deficiente de administración, comúnmente en uso, obliga a los obreros a la ociosidad en el trabajo, con el fin de proteger mejor sus intereses. Los métodos empíricos ineficientes, utilizados generalmente en las empresas, con los cuales el obrero desperdicia gran parte de su esfuerzo y de su tiempo.
2. desconocimiento de la gerencia en cuanto a las rutinas de trabajo y de su tiempo.

### 3. falta de uniformidad en las técnicas de métodos de trabajo.

Para solucionar estos problemas Taylor diseño un sistema que se le ha llamado de diferentes maneras: Administración científica, sistema de Taylor, gerencia científica, Organización científica en el trabajo y organización racional del trabajo (1911). Según Taylor, la implantación de la administración científica debe ser gradual y requiere cierto tiempo para evitar alteraciones bruscas que causen descontento entre los empleados y perjuicios a los patronos. Para ver el progreso efectivo de ese proceso se requieren entre cuatro y cinco años. Los elementos que Taylor clasifico para la aplicación de la administración científica son:

- *Estudio de tiempos y estándares de producción*
- *Supervisión funcional*
- *Estandarización de herramientas e instrumentos*
- *Plantación de tareas y cargos*
- *Principio de excepción*
- *Utilización de la regla de cálculo e instrumentos destinados a economizar tiempo*
- *Fichas de instrucciones*
- *Incentivos de producción por la ejecución eficiente de las tareas*
- *Diseño de la rutina de trabajo*

El principal objetivo de la administración debe ser asegurar al máximo de prosperidad al patrón y al empleado. Este principio esta basado en la identidad de intereses entre empleados y empleadores. El clima organizacional tiene un efecto directo con la productividad de los individuos en el trabajo. Según Larouche y Delorme (1972), el rendimiento en el trabajo es función de las capacidades de un individuo y de un clima organizacional que permita la utilización de las diferencias individuales.

#### **5.6.2 TEORIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT**

Investigador reconocido en el mundo por sus trabajos en psicología organizacional, Rensis Likert (1961-1974). Esta teoría del clima organizacional, o de los sistemas de organización, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa. El fin que persigue esta teoría, es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional. Para Likert (1974). El comportamiento de los individuos es

causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben y, en parte, por sus informaciones, percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre esta en función de la percepción que tiene de esta. Lo que cuenta es la forma como ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tiempo de comportamiento que un individuo va a adoptar. En este orden de ideas, es posible separar los cuatro factores principales que son: los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional. La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así, como el salario que gana. Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción. Y la percepción que tienen los empleados, los colegas y los superiores del clima de la organización. Todos estos factores mencionados anteriormente influyen sobre la percepción individual del clima y podrían también explicar la naturaleza de los microclimas dentro de una organización.

Hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización:

1. **variables causales.** Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evolucionar así como los resultados que obtiene. Estas no incluyen más que las variables independientes susceptibles de sufrir una modificación proveniente de la organización. Las variables causales comprenden la estructura de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencia y actitudes. Se distinguen por dos rasgos esenciales: pueden ser modificada o transformadas por los miembros de la organización que pueden también agregar nuevos componentes y son variables independientes (de causa y efecto), es decir, si esta se modifican hacen que se modifiquen las otras variables; si estas permanecen sin cambios, no sufren generalmente la influencia de las otras variables.
2. **variables intermediarias.** Estas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, entre otros. Las variables intermediarias son de hecho, las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa.
3. **variables finales.** Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos anteriores. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización; son por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. Estas variables constituyen la eficacia organizacional de una empresa.

La combinación y la interacción de estas variables permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Los climas obtenidos parten de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo.

**Sistema I: Autoritarismo explotador.** Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza que tiene la dirección a sus empleados, las decisiones y los objetivos son adoptados por la cima de la organización y desde allí se difunden siguiendo la línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los trabajadores se establecen con base en el miedo y en la desconfianza. Aunque los procesos de control estén fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

**Sistema II: Autoritarismo Paternalista.** En esta categoría organizacional, el tipo de clima es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, las decisiones son tomadas en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los empleados. Las interacciones entre los superiores y los trabajadores se establecen con condescendencia por parte de los superiores y los trabajadores se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados. Bajo este tipo de clima la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

**Sistema III. Consultivo.** Este es un sistema organizacional en el que la dirección evoluciona dentro de un clima participativo y tiene confianza en sus trabajadores. Se mantiene un esquema jerárquico, la política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los demás empleados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendiente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utiliza para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. El clima de esta organización es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

**Sistema IV: Participativo.** Este sistema se caracteriza por que el proceso de la toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo amistad y confianza entre los superiores y los trabajadores. Todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica. Los resultados obtenidos por una organización tales como la productividad, el ausentismo y las tasas de rotación, igual que el rendimiento y la satisfacción de los empleados, influyen sobre la percepción del clima.

### 5.6.3 TEORIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE STRINGER

Según el modelo de Stringer (2002) el clima determina el desempeño de una organización. “el clima influye en el desempeño porque esta directamente relacionado con la motivación, la cual es, la energía que pone la gente en su trabajo. La teoría de motivación que mejor describe los fenómenos que surgen en el ambiente de trabajo señala tres fuentes principales de energía motivadora: la necesidad de logro, la necesidad de afiliación y la necesidad de poder. Estas tres necesidades son centrales para los pensamientos y sentimientos de las personas en el trabajo. Se conoce que diferentes tipos de clima organizacional pueden suscitar estos tres tipos de motivación y a su vez se puede medir como lo hacen”.

Stringer señala que los líderes de las organizaciones crean y dirigen la energía motivacional que obliga a las personas a actuar. Ciertas prácticas de liderazgo afectan los sentimientos, las motivaciones y los comportamientos de las personas, por lo tanto el liderazgo crea cierta atmosfera o clima en la organización y este influye en el desempeño de la organización.

El modelo de Stringer concluye que el clima organizacional puede ser descrito en términos de seis dimensiones:

1. **estructura:** refleja la percepción que los trabajadores tienen de estar bien organizados y de tener una clara definición de sus roles y responsabilidades.
2. **estándares:** es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento y el grado de orgullo que los empleados tienen al hacer un buen trabajo.

3. **responsabilidad:** refleja el sentimiento que tienen los empleados de ser sus propios jefes y de tener autonomía en sus decisiones.
4. **reconocimiento:** indica el sentimiento que tienen los empleados de ser recompensados por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
5. **apoyo:** refleja el sentimiento que tienen los empleados de confianza y ayuda mutua que existe dentro de los grupos de trabajo.
6. **compromiso:** refleja el sentimiento de pertenencia a la organización por parte del empleado y de su grado de compromiso con las metas de la organización.

Estas metas son las que permiten medir el clima organizacional, y es así como se puede conocer la percepción que tienen los miembros que trabajan en la organización.

Según Stringer existen cinco determinantes principales del clima organizacional, los cuales son:

1. **Prácticas de liderazgo:** El determinante más importante en el clima de una organización es la conducta diaria de los líderes de la misma. El gerente de un grupo de trabajo tiene gran influencia en las expectativas de sus miembros. Los gerentes frecuentemente controlan las recompensas, establecen las reglas del trabajo y las estructuras, hacen cumplir los estándares de desempeño y ponen las reglas informales en el lugar de trabajo. Frecuentemente la manera más rápida de cambiar el clima de una organización es cambiando la manera como esta es manejada.
2. **sistema formal y la estructura de la organización:** el segundo determinante importante del clima es lo que se llama sistema formal y la estructura de la organización, los cuales son los aspectos formales de la organización, incluyendo el diseño de las tareas y del trabajo, el sistema de recompensar, las políticas y procesos y la posición de las personas dentro de la estructura de la organización.
3. **la estrategia:** la estrategia de una organización puede tener profundo impacto en su clima y puede influenciar en como los empleados se sienten acerca de sus oportunidades de logro, recompensa, obstáculos para alcanzar el éxito y en su satisfacción.
4. **el ambiente externo:** el ambiente externo en el cual una organización compete, juega un papel importante en el clima de la organización. Factores como las regulaciones del gobierno, condiciones, económicas, fuerza de las industrias

competitivas, y la tecnología cambiante crean presión en la organización y en sus gerentes.

5. **la historia de la organización:** la historia de una organización tiene gran impacto en su clima. Las personas se forman expectativas en cuanto a recompensas. Castigos y las consecuencias de sus actos a partir de lo que saben que ha ocurrido antes en la organización.

Para Stringer (2002) el determinante más importante del clima son las prácticas diarias de los líderes de una organización. Es casi imposible cambiar los factores determinantes que son externos a la organización o la historia de la misma, y resulta difícil y es un proceso lento si se pretenden cambiar las estrategias o el sistema formal de la organización, pero a pesar de ello, un líder puede cambiar sus prácticas de liderazgo.

#### **5.6.4 TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS.**

La teoría de las relaciones humanas (también denominada escuela humanística), desarrollada por Elton Mayo. Fue básicamente un movimiento de reacción y de posición a la teoría clásica de la administración.

La teoría clásica pretendió desarrollar una nueva filosofía empresarial, una civilización industrial en el que la tecnología y el método de trabajo constituyen las más importantes preocupaciones. En consecuencia, la teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos a los cuales los trabajadores deberían someterse forzosamente.

Las relaciones humanas en la organización, los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción social. Para explicar y justificar el comportamiento humano en las organizaciones, la teoría de las relaciones humanas estudio a fondo esa interacción social. Se entiende por relaciones humanas las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos.

Cada individuo es una personalidad altamente diferenciada, que incide en el comportamiento y las actitudes de las personas con quienes mantiene contacto y, a la vez, recibe mucha influencia de sus semejantes. En la búsqueda de comprensión, aceptación y participación, el individuo trata de compenetrarse con otros individuos y grupos definidos, con el fin de satisfacer sus intereses y aspiraciones más inmediatos. En su comportamiento influyen el ambiente y las diversas actitudes y normas informales existentes en los distintos grupos. En la empresa surgen las oportunidades de desarrollar relaciones humanas debido a la gran cantidad de grupos y las interacciones que se presentan necesariamente. Solo la comprensión de la naturaleza de esas relaciones humanas permite al administrador obtener mejores resultados de sus subordinados: la comprensión de las relaciones humanas facilita la creación de un clima donde cada individuo es estimulado a expresarse libre sanamente.

### **5.6.5 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Desde hace décadas los gerentes han buscado mejorar el funcionamiento de las organizaciones, anteriormente se veía a las organizaciones como una forma de alcanzar la competitividad y obtener beneficios sobre la base de una división horizontal del trabajo y vertical de las decisiones, donde existía alguien en la cúspide que era quien pensaba y los demás eran los autómatas que se les pagaba para que hicieran lo que se les ordenaba y nada más. Esta era la estructura de una organización lineal.

Hoy en día el concepto de organización ha cambiado y se ha pasado de un pensamiento sistémico, en donde las cosas no son vistas como estructuras aisladas sino como procesos integrantes de un todo, en tal sentido, podemos decir que la organización es un sistema de relaciones entre individuos por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes. Estas metas son producto de la planificación y de los procesos de toma de decisiones en donde los objetivos son creados tomando como base la capacidad de aprender que tienen los empleados y conociendo que las organizaciones cobrarán relevancia al aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje que poseen. Sobre comportamiento organizacional existen varios conceptos como: es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización.

El estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de modo general a la conducta de las personas en

toda clase de organización. Davis, E.E. y Jones (1960). S material que busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, sierre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa.

Inferimos de los conceptos anteriormente señalados, que el comportamiento organizacional es el estudio del funcionamiento y dinámica de las organizaciones, y de cómo se comportan los grupos y los individuos dentro de ellas. Como la organización es un sistema integral, solo puede alcanzar sus objetivos si las personas que la componen coordinan sus esfuerzos, con el fin de lograr algo que individualmente no conseguirían. Por esta razón, la organización se caracteriza por la división racional del trabajo y la jerarquía. Así como la organización tiene expectativas respecto de las aptitudes, talentos y potencial de desarrollo de sus miembros, estos también tienen expectativas entorno a ella. Las personas buscan formar parte de la organización porque esperan que su participación logre satisfacer parte de sus necesidades personales. Para obtener dichas satisfacciones las personas están dispuestas a incurrir en ciertos gastos o a efectuar ciertas inversiones personales en la organización, la cual esta buscando personas que trabajan y desempeñen sus tareas. De ahí surge la interacción entre personas y organización, que recibe el nombre de proceso de reciprocidad. Las personas están dispuestas a cooperar si sus actividades en la organización contribuyen directamente a la consecución de sus objetivos personales. El clima organizacional y el comportamiento organizacional están estrechamente relacionados con la satisfacción, es obvio que el clima ejerce influencia a nivel de las relaciones de trabajo. Si bien, la percepción de tener poder de jugar un papel importante dentro de una organización constituye predisposiciones para los empleados.

## **6. MARCO METODOLOGICO**

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

Grinnell (1997) afirma que los enfoques cuantitativos y cualitativos utilizan cinco fases similares y relacionadas entre sí, a). Llevan a cabo observación y evaluación de fenómenos. b) Establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas. c) Prueban y demuestran el grado en que las suposiciones ó ideas tienen fundamento. d) Revisan tales suposiciones ó ideas sobre la base de las pruebas o del análisis. e) Proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar, cimentar y/o fundamentar las suposiciones ó ideas; o incluso para generar otras.

Conociendo estas 5 fases y sabiendo que de la combinación de estos dos enfoques surge la investigación mixta, se plantea, que será la utilizada en la realización de este proyecto, ya que, se necesita de la aplicación de pruebas para conocer como es el estado actual del clima organizacional del departamento comercial de la EPS SANITAS, a la vez que se realizara la descripción de los resultados arrojados tras la realización de la prueba, razón por la cual, se hace menester la realización de este proyecto bajo un enfoque de investigación de tipo mixto.

### **6.2 Tipo de investigación**

El presente proyecto de práctica se realizara bajo un estudio descriptivo cuyo propósito es especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis.

Sampieri (2007) afirma que los estudios descriptivos pretenden únicamente medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables que estudian. En el caso del presente proyecto de practica se busca realizar un diagnostico del clima organizacional y medir el estado actual del mismo. Se elige este tipo de investigación porque es el indicado para especificar y describir las dimensiones evaluadas en la prueba de Escala de Clima Social en el Trabajo (WES)

### **6.3 Paradigma**

El presente proyecto se guiara bajo un paradigma empírico analítico, ya que este paradigma permite a través de la aplicación de pruebas y observación, explicar, predecir, controlar los fenómenos, y verificar teorías. (Arnal, del Rincón y Latorre (1992). Este paradigma es el indicado para trabajar dicho proyecto ya que a través de la aplicación del instrumento Escala de Clima Social Laboral (WES) se busca conocer el estado actual del clima organizacional en el departamento comercial de la EPS SANITAS.

Por otro lado, y gracias a su orientación prediccionalista permite plantear diversas hipótesis con la finalidad de predecir algo que va a suceder y luego comprobar y verificar que así sucedió, es decir, permitirá negar o confirmar las hipótesis planteados en el presente proyecto.

### **6.4 Diseño**

El presente proyecto se guiara bajo un diseño de tipo transaccional descriptivo. Este tipo de proyecto es aplicable a este proyecto de prácticas ya que, en el mismo, se busca diagnosticar el clima organizacional del departamento comercial de la EPS SANITAS de la ciudad de Barranquilla, y proporcionar una descripción de las dimensiones y del clima a nivel general.

Este tipo de diseño, presenta un panorama del estado actual de una o más variables en uno o más grupos de personas en determinado momento. (Sampieri 2010)

## **6.5 Participantes**

Se trabajara con las personas que hacen parte del departamento comercial de la EPS SANITAS de la ciudad de Barranquilla, es decir: director comercial, ejecutivos postventas y ejecutivos comerciales, lo que dejaría un total de 18 personas.

La razón que motivo la selección de este departamento es que a través de la observación directa se logra visualizar algunas características representativas de un clima laboral insano, que podrían estar afectando al departamento en general.

## **6.6 Muestreo**

Se realizara bajo el marco de un muestreo no probabilístico, este es una técnica de muestreo, donde las muestras se recogen en un proceso que no brinda a todos los individuos de la población iguales oportunidades de ser seleccionados.

Se trabajara específicamente con un muestreo no probabilístico discrecional o intencional. En este tipo de toma de muestras, los sujetos son elegidos para formar parte de la muestra con un objetivo específico. Con el muestreo discrecional, el investigador cree que algunos sujetos son más adecuados para la investigación que otros. Por esta razón, aquellos son elegidos deliberadamente como sujetos. Este tipo de muestreo es aplicable al proyecto de prácticas porque la muestra, las 18 personas del departamento de comercial, fueron escogidos de manera deliberada con la finalidad de conocer como es el estado actual del clima organizacional en este departamento específicamente.

Por ultimo, la población en términos cuantitativos es: director comercial 1, ejecutivos postventas 2, ejecutivos comerciales 15, para un total de 18 personas.

## **6.7 Procedimiento**

El presente proyecto de práctica se llevara a cabo en un tiempo aproximado de 6 meses, que es el tiempo estipulado de prácticas y se realizara a través de diferentes fases de ejecución:

#### **6.7.1 Fase preliminar**

En un primer momento del proyecto de práctica se realizo la escogencia del tema a tratar, esto, detectando las necesidades que se estaban presentando en la organización, para de alguna manera contribuir a su mejoramiento. Luego de estudiar varias opciones se elige diagnosticar el clima organizacional del departamento comercial de la EPS SANITAS de la ciudad de Barranquilla.

#### **6.7.2 Fase de delimitación**

En esta fase se llevara a cabo un proceso de revisión de la literatura para comenzar con la construcción y sustentación del marco teórico del proyecto de prácticas. Se desarrollaran apartes de la investigación como son: introducción, justificación, planteamiento del problema, hipótesis y objetivos.

#### **6.7.3 Fase de desarrollo operativo y aplicación de instrumentos**

En esta fase se realizara la aplicación de la prueba Escala de Clima Social en el trabajo (WES). El sitio escogido para la aplicación del instrumento fue la sala del departamento comercial que cuentas con las condiciones ambientales (iluminación, temperatura, espacio) adecuadas para una óptima aplicación.

#### **6.7.4 Fase de Análisis de la información**

Por ultimo, y como ultimo momento se organizaran los datos recolectados durante el proceso de aplicación del instrumento, se realizara un análisis descriptivo de las variables sociodemográficas de la población al igual que la descripción de las

dimensiones evaluadas en la prueba. Se realizara un análisis final de los resultados obtenidos, junto con las pautas de mejoramiento y fortalecimiento del clima organizacional y las conclusiones.

## **6.7 Instrumentos**

### **6.7.1 Escala de Clima Social en el Trabajo (WES)**

Esta escala evalúa el ambiente social existente en diversos tipos y centros de trabajo.

En su elaboración se emplearon varios métodos para llegar a una comprensión realista del ambiente social de los grupos de trabajo y para crear un fondo inicial de elementos del cuestionario. Estos elementos se construyeron a partir de la información reunida en entrevistas estructuradas, mantenidas con empleados de diferentes lugares y puestos de trabajo. Las dimensiones potenciales y algunos elementos adicionales fueron adaptados de otras escalas de Clima Social. La información obtenida dio como resultado la elaboración de una versión de la escala que se aplico experimentalmente. La selección y redacción de los elementos se hizo en base a una formulación general de tres aspectos o dimensiones socio-ambientales. Cada elemento debía estar enfocado hacia un aspecto, e identificar este aspecto en el ambiente de trabajo, por ejemplo, determinar el grado de importancia de las relaciones interpersonales (tal como se hace en Cohesión), o aspectos de autorrealización (como se hace en Autonomía o Presión), o la estructura organizacional del trabajo (como se hace en Claridad).

En la selección definitiva de los elementos se tuvieron en cuenta los siguientes criterios psicométricos: la elección de alternativas (verdadero-falso) debería ser tan próxima a 50-50% como fuese posible para evitar elementos característicos de ambientes de trabajo poco comunes; los elementos deberían presentar correlaciones mas altas con su propia subescala que con cualquier otra. Cada escala debería tener igual numero de elementos que puntuasen en las dos alternativas (verdadero-falso) para controlar los sesgos de aquiescencia; las subescalas deberían presentar intercorrelaciones bajas o moderadas; cada elemento y cada subescala deberían ser discriminativos en distintos ambientes de trabajo.

El resultado final fue la escala que ahora se presenta. Esta formada por diez subescalas que evalúan tres dimensiones fundamentales:

- Relaciones
- Autorrealización
- Estabilidad Cambio

- 1. *Relaciones*** es una dimensión integrada por las subescalas Implicación, Cohesión y Apoyo, que evalúan el grado en que los empleados están interesados y comprometidos en su trabajo y el grado en que la dirección apoya a los empleados y les anima a apoyarse unos a otros.
- 2. *Autorrealización*** u orientación hacia unos objetivos se aprecia por medio de las subescalas Autonomía, Organización y Presión, que evalúan el grado en que se estimula a los empleados a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones; la importancia que se da a la buena planificación, eficiencia y terminación de las tareas y el grado en que la presión en el trabajo o la urgencia dominan el ambiente laboral.
- 3. *Estabilidad/Cambio*** es la dimensión apreciada por las subescalas Claridad, Control, Innovación y Comodidad. Estas subescalas evalúan el grado en que los empleados conocen lo que se espera de su tarea diaria y como se les explican las normas y planes de trabajo: el grado en que la dirección utiliza las normas y la presión para controlar a los empleados; la importancia que se da a la variedad, al cambio y a las nuevas propuestas y, por ultimo, el grado en que el entorno físico contribuye a crear un ambiente de trabajo agradable.

#### 6.7.1.2 Descripción resumida de las subescalas

##### ***Relaciones***

- **Implicación (IM).** Grado en que los empleados se preocupan por su actividad y se entregan a ella.

- **Cohesión (CO).** Grado en que los empleados se ayudan entre si y se muestran amables con los compañeros.
- **Apoyo (AP).** Grado en que los jefes ayudan y animan al personal para crear un buen clima social.

### ***Autorrealización***

- **Autonomía (AU).** Grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias.
- **Organización (OR).** Grado en que se subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea.
- **Presión (PR).** Grado en que la urgencia o la presión en el trabajo domina el ambiente laboral.

### ***Estabilidad/Cambio***

- **Claridad (CL).** Grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias, y se explican las reglas y planes para el trabajo.
- **Control (CL).** Grado en que los jefes utilizan las reglas y las presiones para tener controlados a los empleados.
- **Innovación (IN).** Grado en que subraya la variedad, el cambio y los nuevos enfoques.
- **Comodidad (CF).** Grado en que el ambiente físico contribuye a crear un ambiente laboral agradable.

## **7.0 Definición de variables**

### **7.1 Definición conceptual**

#### **Clima Organizacional**

El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros. “Todos los elementos mencionados conforman un clima particular donde prevalecen sus propias características, que en cierto modo presenta, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo (Caligiore y Díaz, 2003)

## 7.2 Definición operacional

<i>Variable</i>	<i>Dimensiones</i>	<i>Subescalas</i>	<i>Puntaje</i>
<b>C</b>	<b>Relaciones</b>	Implicación	0-9
<b>L</b>		Cohesión	0-9
<b>I</b>		Apoyo	0-9
<b>M</b>	<b>Autorrealización</b>	Autonomía	0-9
<b>A</b>		Organización	0-9
<b>L</b>		Presión	0-9
<b>A</b>	<b>Estabilidad</b>	Claridad	0-9
<b>B</b>		Control	0-9
<b>O</b>		Innovación	0-9
<b>R</b>		Comodidad	0-9

	<i>Dimensiones</i>	<i>Indicador</i>	<i>Índice</i>
<b>Variables sociodemográficas</b>	Edad	Años cumplidos	Edad en momento de aplicación
	Genero	Sexo	F M

## 8. RESULTADOS

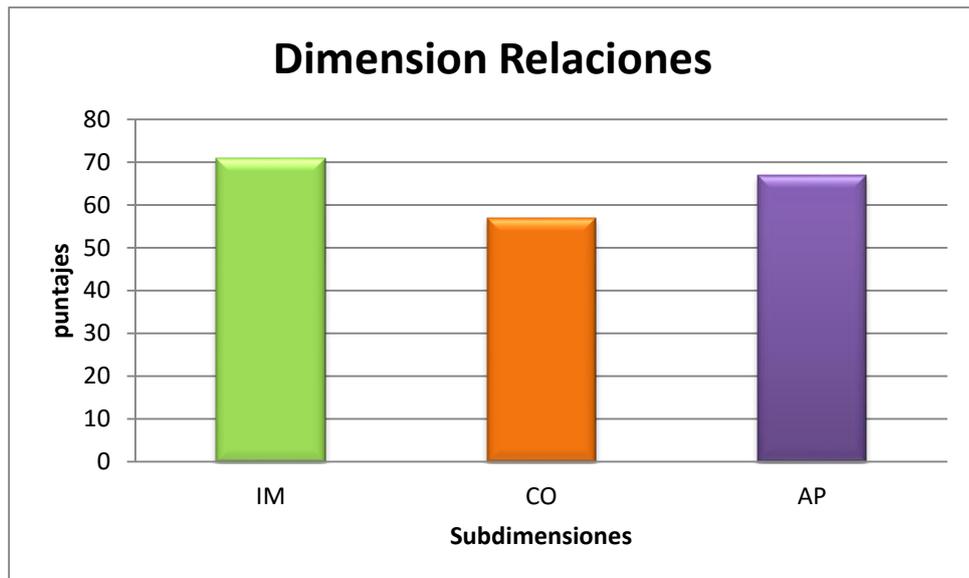
Después de haber realizado la aplicación de la prueba de Clima Escala Social en el trabajo (WES) en el departamento comercial de la EPS SANITAS de la ciudad de Barranquilla se puede concluir que:

En lo que respecta a la dimensión relaciones, integrada por las sub-escala implicación, cohesión y apoyo se logra evidenciar lo siguiente.

En la subescala ***implicación*** con un puntaje de 71 se concluye que los empleados se preocupan por la actividad que desempeñan en la EPS y muestran una adecuada entrega y disposición en la realización de estas actividades.

En la subescala ***cohesión*** con un puntaje de 57 se concluye que en algunas ocasiones los empleados del departamento comercial de la EPS pueden mostrarse amables con sus demás compañeros y colaborar entre si.

En la subescala ***apoyo*** con un puntaje de 67 se concluye que para los integrantes del departamento comercial, el jefe en algunas ocasiones tiene tendencia a ayudar y animar al personal, para crear entre estos un óptimo clima social o contribuir al mejoramiento del mismo.

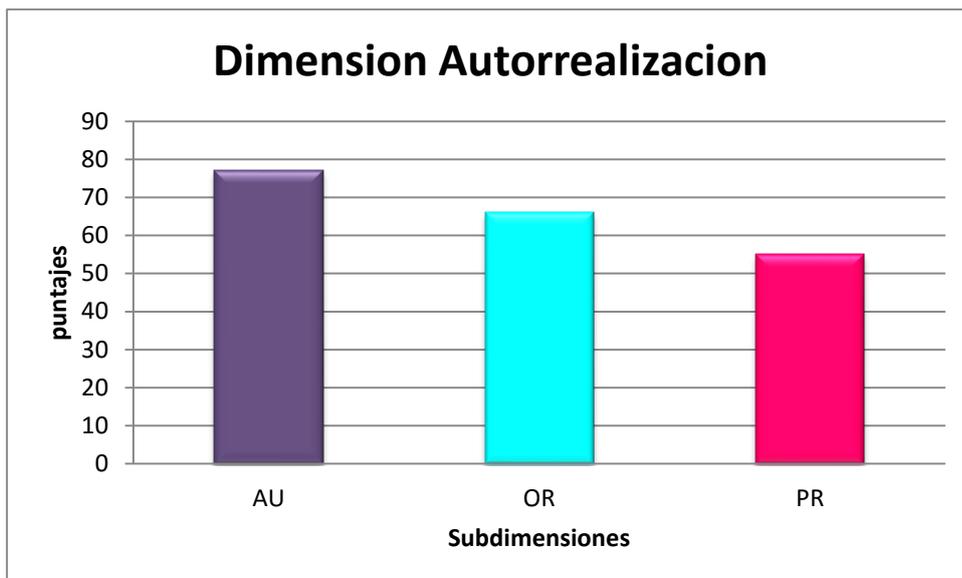


Por otra parte, en relación con la dimensión autorrealización integrada por las subescalas autonomía, organización y presión se hace evidente lo siguiente.

En la subescala **Autonomía** con un puntaje de 77 se evidencia que la dirección del departamento comercial de la EPS SANITAS anima constantemente a sus empleados a tener un alto grado de autosuficiencia y a tomar iniciativas propias.

En la subescala **Organización** con una puntuación de 66 se evidencia que en algunas ocasiones los empleados muestran una buena planificación y eficiencia que les ayuda a llevar a cabo la finalización de una tarea y alcanzar las metas o propósitos trazados.

En la subescala **Presión** con un puntaje de 55 se puede evidenciar que hay oportunidades en el que la urgencia o presión en el trabajo suelen ser altas y pueden ser un factor dominante en el ambiente laboral.



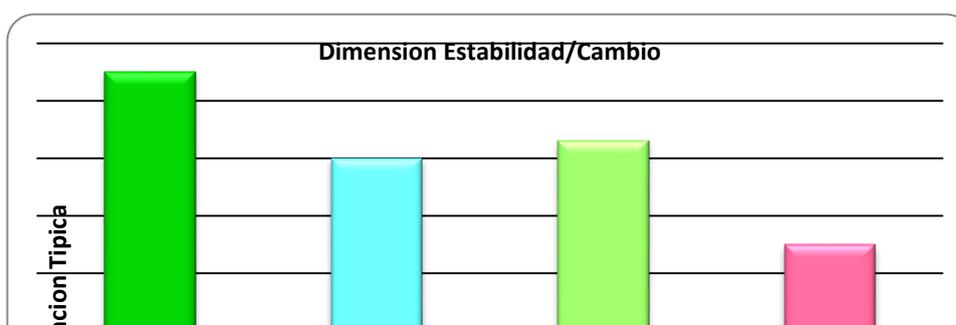
Por ultimo, en lo que concierne a la dimensión estabilidad/cambio, integrada por las subescalas claridad, control, innovación y comodidad se hace evidente lo siguiente.

En la subescala **Claridad** con un puntaje de 85 se evidencia que los empleados tienen conocimiento y claridad acerca de cuales son las expectativas que se tienen de las tareas que ellos deben realizar, y la dirección la mayoría de las veces explica cuales son las reglas y planes que se deben seguir para alcanzar los logros en el trabajo.

En la subescala **Control** que obtuvo un puntaje de 70 se muestra como la dirección en muchas ocasiones puede utilizar la presión y las reglas para lograr que los empleados estén controlados.

En la subescala **Innovación** con un puntaje de 73 se concluye que en muchas ocasiones en el departamento comercial se maneja gran variedad, diferentes cambios y nuevos enfoques.

En la subescala **Comodidad** con un puntaje de 55 se evidencia que los empleados del departamento comercial, no están del todo satisfecho con las condiciones físicas con las que cuentan en su lugar de trabajo, lo que puede generar a su vez un ambiente laboral desagradable.



## **9. CONCLUSIONES**

Después de haber llevado a cabo el proyecto de practica sobre el estado del clima organizacional en el departamento comercial de la EPS SANITAS y luego de haber aplicado la prueba de Escala de Clima Social en el trabajo (WES), se concluye que se rechaza la primera hipótesis planteada en el presente proyecto, es decir, la dimensión relaciones obtuvo un puntaje superior a la media, contrario a lo planteado en la misma. Se confirma la hipótesis que afirma que las dimensiones autorrealización, relaciones y estabilidad cambio obtuvieron un puntaje superior a la media, esto es un indicador que a nivel general el departamento comercial de la EPS SANITAS goza de un clima organizacional sano y optimo, y se logra concluir esto, debido a que la mayoría de las subescalas lograron obtener una puntuación superior a la media.

Algunas de las razones por la cuales se afirma que esta hipótesis se comprobó, radica en el hecho, de que el clima organizacional de una organización se mide a través de diversas dimensiones y que son estas en una interacción en conjunto las que logran describir y dar a conocer cual es la percepción que tienen los miembros de la organización sobre el ambiente laboral que se vive en la misma.

## **10. RECOMENDACIONES**

Una vez concluido el proyecto de práctica y después de analizar los resultados obtenidos, se hace necesario realizar una serie de recomendaciones para mejorar los aspectos en los que se hallaron falencias y fortalecer los aspectos en los que se lograron obtener resultados óptimos.

Las subescalas en las que se hallaron falencias son presión, cohesión, comodidad. Para mejorar estos 3 factores se recomienda:

1. Realizar actividades fuera de la oficina, que vayan encaminadas a fomentar la unión e integración entre los miembros del departamento comercial de la EPS SANITAS.
2. Realizar capacitaciones sobre trabajo en equipo
3. Realizar capacitaciones al líder del departamento sobre motivación, estilo de liderazgo y estilos de dirección.
4. Buscar la manera que los integrantes del departamento comercial participen en actividades deportivas, realicen rutinas de ejercicios y actividades recreativas que ayuden a que el trabajador ponga la mente en otros temas diferentes a la organización.
5. En los momentos en que se sientes con mucho estrés realizar mándalas con la final de disminuir la presión y distraer la mente
6. Como meta a largo plazo se recomienda a la organización proveer de equipos y teléfonos al departamento comercial con la finalidad de que el trabajo y la producción de los empleados pueda ser mas productiva de esta manera se beneficiaria todos los miembros del departamento y la organización a nivel general.

## REFERENCIAS

- Acosta, J., Cervántes, M., Pineda-Alhucema, W., De la Torre, G., López, L. & Cárdenas, B. (2011). Policonsumo desde una perspectiva neuropsicológica. *Psicogente*, 14(25). 178-189.
- Acuña Martínez, M.A., Salcedo Torres, L.K., Teheran Suarez, M.Y. (2015). *Correlación entre la memoria de trabajo y comprensión de los estudiantes universitarios* (Tesis de Pregrado). Universidad Simón Bolívar, Barranquilla, Colombia.
- Angeli, L. (2015). Reflexiones en torno a dos situaciones de conflicto vecinal y sus implicancias en patrones de interacción vinculados al género. *Psicogente*, 18(33), 129-140. <http://doi.org/10.17081/psico.18.33.61>
- Arias, I., Cardoso, T., Aguirre, H. & Arenas, J. (2016). Características psicológicas de rendimiento deportivo en deportes de conjunto. *Psico-gente*, 19(35), 25-36. <http://doi.org/10.17081/psico.19.35.1206>
- Caligiore, C y Díaz T. (2003) Clima Organizacional y desempeño de los docentes en la ULA. Estudio de una caso. *Revista venezolana de gerencia (RGV)* año 8 N° 24. Universidad del Zulia (LUZ) Maracaibo. Venezuela. PP. 644-656
- Chahín-Pinzón, N. (2015). Consideraciones y reflexiones acerca de la versión colombiana de la escala Barratt de impulsividad para niños (BIS-11c). *Psicogente*, 18(34), 396-405. <http://doi.org/10.17081/psico.18.34.514>
- Chiavenato, I. (2000) *Administración de recursos humanos*. Editorial Mac Graw Hill. México

- Dubrin, Andrew. Fundamentos de comportamiento organizacional (México: Thomson editores, 2003)
- Elvira-Valdés, M. & Pujol, L. (2015). Propiedades psicométricas y estructura factorial de la escala de aprendizaje autorregulado (EAA) en adolescentes. *Psicogente*, 18(33), 66-77. <http://doi.org/10.17081/psico.18.33.56>
- Enríquez, M., Fajardo, M., Garzón, F. (2015). Una revisión general a los hábitos y técnicas de estudio en el ámbito universitario. *Psicogente*, 18(33), 166-187. <http://doi.org/10.17081/psico.18.33.64>
- Escudero-Cabarcas, J. (2015). CEREBRO, MENTE Y LECTURA EN LA ERA DE LA INFORMACIÓN. *Psicogente*, 18(33), 1-2.
- Ferrel, F., Cuan, A., Londoño, Z., Ferrel, L. (2015). Factores de riesgo y protectores del bullying escolar en estudiantes con bajo rendimiento de cinco instituciones educativas de Santa Marta, Colombia. *Psicogente*, 18(33), 188-205. <http://doi.org/10.17081/psico.18.33.65>
- González Gutierrez, O., Cabellero Dominguez, C., Polo Martinez, I., & Pineda Alhucema, W. (2010). Efectividad del programa de farmacodependencia del centro de atención y rehabilitación integral (ESE-CARI) de la ciudad de Barranquilla/Colombia. *Psicogente*, 13(24), 225-240.
- Martínez, R., Pando, M., León, S., González, R., Aldrete, M. & López, L. (2015). Validez y confiabilidad de la escala de salud mental positiva. *Psicogente*, 18(33), 78-88. <http://doi.org/10.17081/psico.18.33.57>
- Milkovich, G y Bwdien, T (1994). Dirección y administración de Recursos Humanos, un enfoque de estrategia. Addison Wesley. Iberoamericana. Estados Unidos.
- Pérez, M. (2015). Alcances de las políticas nacionales de ciencia, tecnología e innovación en el departamento del Atlántico. *Psicogente*, 18(34), 406-419. <http://doi.org/10.17081/psico.18.34.515>
- Pérez, M.P., Vianchá, M.A., Martínez, L.C. & Salas, I.C. (2014). El maltrato familiar y su relación con la ideación suicida en adolescentes escolarizados de instituciones públicas y privadas de las ciudades de Tunja, Duitama y Sogamoso. En *Psicogente*, 17(31), 80-92.
- Pineda Alhucema, W.F. (2011). La teoría de la mente en la educación desde el enfoque socio-histórico de Lev Vigotsky. *Educación y Humanismo*, 13(20), 222-233.
- Pineda Alhucema, W.F., Escudero Cabarcas, J. M., & Vásquez De la Hoz, F. J. (2015). Cognición social en el trastorno por déficit de atención-hiperactividad: Lenguaje pragmático como indicador de teoría de la mente en niños/as con TDAH. En Y. Alarcon Vásquez., F. Vasquez de la Hoz., W. Pineda Alhucema., & Y. Martínez de Biaba (Eds.), *Estudios actuales en psicología* (pp.19-31). Barranquilla, Colombia: Ediciones Universidad Simón Bolívar.
- Polo, J. D., Santiago, V., Navarro, M. C. & Alí, A. (2016). Creencias irracionales, síndrome de Burnout y adicción al trabajo en las organizaciones. *Psicogente*, 19(35), 148-160. <http://doi.org/10.17081/psico.19.35.1215>

- Polo, J.D., Pineda Alhucema, W.F., & Romero Cárdena, M. (2008). Prácticas para la no violencia: La experiencia como fuente de aprendizaje de la cultura de la paz. *Psicogente*, 11(20), 200-211
- Salcedo, M. (2015). La cuestión de lo político en el psicoanálisis. *Psicogente*, 18(34), 420-432. <http://doi.org/10.17081/psico.18.34.516>
- Stringer, R (2002). *Organizational Climate* (1ª edición). New Jersey: Editorial: Prentice Hall.
- Teheran Suarez, M.Y. (2015). *Diagnosticar los niveles de riesgos psicosociales en el trabajo de los funcionarios del área administrativa y comercial de la administradora de fondos de pensiones y cesantías porvenir S.A. Barranquilla* (Proyecto de grado). Universidad Simón Bolívar, Barranquilla, Colombia.
- Trujillo, S. (2015). La moral corrige a los instintos y el amor corrige a la moral. *Psicogente*, 18(34), 433-437. <http://doi.org/10.17081/psico.18.34.517>
- Zambrano, C., Aroca, L. & Rosero, D. (2015). Autogestión en la red de agentes comunitarios en salud mental en las instituciones educativas del municipio de San Lorenzo (Nariño). *Psicogente*, 18(34), 351-363. <http://doi.org/10.17081/psico.18.34.510>