

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

CARRERA: PSICOLOGÍA

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:
PSICÓLOGA**

**TEMA:
SISTEMATIZACIÓN DE MEDICIÓN DEL PROCESO DE CLIMA LABORAL EN
NOVACLÍNICA S.A. Y DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORA.**

**AUTORA:
MARÍA FERNANDA CHILUIZA FERNÁNDEZ**

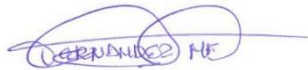
**TUTORA
JOHANNA VALERIA SEGOVIA MARIN**

Quito, enero 2018

Cesión derechos de autor

Yo, María Fernanda Chiluiza Fernández con C.I. 1718715624, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los patrimoniales, en virtud de que soy autora de trabajo de grado/ titulación intitulado; **SISTEMATIZACIÓN DE LA MEDICIÓN DEL PROCESO DE CLIMA LABORAL EN NOVACLÍNICA S.A. Y DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORA**, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de Psicóloga, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autora me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.



María Fernanda Chiluiza Fernández

C.I. 1718715624

Quito, 25 de Enero de 2018

DECLARATORIA DE COAUTORÍA DEL DOCENTE TUTOR

Yo, declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el proyecto de **SISTEMATIZACIÓN DE MEDICIÓN DEL PROCESO DE CLIMA LABORAL EN NOVACLÍNICA S.A. Y DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORA**, realizado por la señorita María Fernanda Chiliza Fernández, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerado como trabajo final de titulación.

Atentamente



Johanna Valeria Segovia Marín

Quito, 25 de Enero del 2018



NOVA CLÍNICA
SANTA CECILIA

NCSC-ID-2017-029

Quito, 14 de marzo de 2017

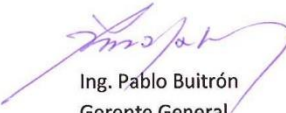
Señora
Paz Guarderas
Directora de la Carrera de Psicología
Universidad Politécnica Salesiana
Presente

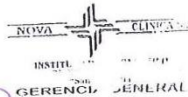
De nuestra consideración:

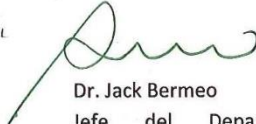
En relación a su Oficio OEF.PS.PRACTICAS 2017-856, nos permitimos comunicarle que hemos autorizado que la Srta. **MARÍA FERNANDA CHILUIZA**, pueda desarrollar su trabajo de titulación al interior de Novaclínica "Santa Cecilia".

La publicación de estos resultados estarán autorizados una vez que, la Jefatura de Docencia, en su momento los lea, los ponga a consideración de Consejo Técnico y los apruebe.

Atentamente,


Ing. Pablo Buitrón
Gerente General




Dr. Jack Bermeo
Jefe del Departamento de
Investigación y Docencia

NOVA CLINICA S.A.
Dr. Jack Bermeo P.
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE
INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA DE
NOVA CLINICA

Dedicatoria

Dedico este proyecto a mis padres Roció Fernández y Franklin Chiluíza, por ser los pilares fundamentales de mi vida y por darme todo su apoyo en cada meta que deseo cumplir, así mismo por ser unos excelentes seres humanos que con sus consejos y todo su amor me han guiado a ser una gran persona con valores, humildad, y relacionada con los mandatos de Dios, y que gracias a ellos he sabido soportar cada uno de los obstáculos que me ha puesto la vida, ya que han sido mi fortaleza y mi apoyo para nunca rendirme.

A mi abuelita Clara Tito quien ha sido como una segunda madre para mí, ya que ha sabido cuidarme, protegerme y darme todo su amor cuando mis padres no pudieron hacerlo. A mis tías Esperanza, Graciela, Carmen; y a mis tíos Iván, Patricio y René, quienes me han enseñado que el amor de familia es lo más hermoso que puede existir, ya que gracias a ellos, a su compañía ya sus consejos he sabido llenar mi vida de felicidad, amor y ternura.

A mis primas Alexandra, Kathy e Ivonne; y a mis primos Jordan, Dilan y Stalin, por estar siempre a mi lado compartiendo buenos y malos momentos, y enseñarme que es el amor de hermanos. A María Victoria Rodríguez, quien ha sido mi apoyo en toda mi formación profesional y ha sabido demostrar que no solo el parentesco nos hace familia sino también el amor y la lealtad.

También dedico este proyecto a Hachiko quien ha sabido llenar mi vida con amor sincero y ha sido una gran compañía en todo este trayecto de mi vida universitaria.

Agradecimiento

A los docentes de la Universidad Politécnica Salesiana, quienes supieron impartir sus conocimientos y valores a través de toda mi vida universitaria, en especial a Johanna Valeria Segovia Marín, cuyo compromiso y paciencia permitieron la realización de este proyecto, y en especial a los directivos de NOVACLÍNICA quienes hicieron posible el estudio y observación de su personal y el clima organizacional en el que se desenvuelven.

Índice de contenidos

Introducción	1
Primera parte	2
1. Datos informativos del proyecto	2
a. Nombre del proyecto	2
b. Nombre de la institución	2
c. Tema que aborda la experiencia (categoría psicosocial).....	5
d. Localización	5
2. Objetivo de la sistematización	5
3. Eje de la sistematización.....	6
4. Objeto de la sistematización	10
4.1 Diagnóstico previo	11
4.2 Identificación de población	11
4.3 Difusión interna.....	11
4.4 Taller de Capacitación sobre clima laboral.....	12
4.5 Instrumento de evaluación de clima laboral.....	12
4.6 Comunicar los resultados y el Plan de Mejora a toda la compañía.....	12
5. Metodología de la sistematización.....	13
5.1 Recopilación de información	13
5.2 Observación científica.....	13
5.3 Entrevista.....	14
5.4 Encuesta	14
5.5 Plataforma ZohoSurvey	16
6. Material de referencia	17

7. Preguntas clave	17
8. Organización y procesamiento de la información	18
9. Taller.....	18
10. Análisis de la información	20
10.1 Aplicación de la encuesta.....	20
10.2 Tabulación de resultados.....	21
10.3 Resultado de la tabulación	24
10.4 Análisis de la información	28
10.5 Plan mejora de Clima Laboral.....	30
Segunda parte	34
1. Justificación	34
2. Caracterización de los beneficiarios	36
3. Interpretación	36
4. Principales logros del aprendizaje.	37
CONCLUSIONES	39
RECOMENDACIONES	41
BIBLIOGRAFÍA	42
Anexos	44

Índice de tablas

Tabla 1. Escala de frecuencia de Likert.....	19
Tabla 2. Resultado cantidad de encuestas completas.....	21
Tabla 3. Resultado tabulación preguntas de la dimensión comunicación.....	24
Tabla 4. Resultado tabulación preguntas de la dimensión condiciones de trabajo	25
Tabla 5. Resultado tabulación preguntas de la dimensión carrera profesional	26
Tabla 6. Resultado tabulación preguntas de la dimensión “planes de formación”	26
Tabla 7. Resultado tabulación preguntas de la dimensión planes de formación.....	27
Tabla 8. Resultado tabulación preguntas de la dimensión satisfacción	28
Tabla 9: Plan de Mejora de clima laboral	31
Tabla 10: Distribución del personal de NOVACLÍNICA.....	36

Índice de Figuras

Figura 1: Evaluación de Clima Laboral-Dimensión Comunicación	21
Figura 2: Evaluación de Clima Laboral – Condiciones de trabajo	22
Figura 3: Evaluación de Clima Laboral – Dimensión Carrera Profesional	22
Figura 4: Evaluación de Clima Laboral – Dimensión Planes de Formación	23
Figura 5: Evaluación de Clima Laboral – Dimensión Liderazgo.	23
Figura 6: Evaluación de Clima Laboral – Dimensión Satisfacción del puesto.....	24
Figura 7: Resumen de resultados.	28

Índice de anexos

Anexo 1: FICHA DE AUTOREGISTRO	44
Anexo 2: ENCUESTA DE CLIMA LABORAL	51
Anexo 3: Entrevista.....	56

Resumen

El presente trabajo, realiza la sistematización de la experiencia de diseño de una metodología de medición laboral y el desarrollo de un Plan de Mejora para NOVACLÍNICA ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito.

La investigación se desarrolló con el uso de herramientas como la observación, entrevistas y aplicación de una encuesta. La población encuestada fue la totalidad de los empleados de NOVACLÍNICA que fueron 220 personas. El Plan de Mejora se lo desarrolló en base a las dimensiones que tenían debilidades en la empresa.

Es relevante el presente trabajo pues exigió que los conocimientos teóricos adquiridos en la carrera de Psicología se los aplique a la práctica. Además se estableció la relevancia de la participación de un psicólogo laboral en el interior de la empresa.

La motivación principal del trabajo de sistematización fue aportar con la evaluación del clima laboral de NOVACLÍNICA y en base a los resultados obtenidos, plantear un Plan de Mejora.

Palabras clave: Sistematización, evaluación, clima laboral, dimensiones, Plan de Mejora.

Abstract

The present work carries out the systematization of the design experience of a measurement methodology of the work environment and the planning of an improvement plan for NOVACLÍNICA located in the Metropolitan District of Quito. The research was developed with the use of tools such as observation, interviews and the application of a survey. The population surveyed was all the employees of NOVACLÍNICA that were 220 people. The improvement plan was developed based on the dimensions that had weaknesses in the company.

The present work is relevant because it demanded that the theoretical knowledge acquired in the psychology degree be applied to practice. In addition, the relevance of the participation of a work psychologist inside the company was established.

The main motivation of the systematization work was to contribute with the evaluation of NOVACLÍNICA's work environment and, based on the results obtained, to propose an improvement plan.

Keywords: Systematization, evaluation, work climate, dimensions, improvement plan.

Introducción

La sistematización es un proceso a través del cual se organizó la evaluación del clima laboral de la empresa, utilizando herramientas que permitieron obtener un diagnóstico organizacional de NOVACLÍNICA.

Un diagnóstico organizacional “es el proceso para conocer el funcionamiento de los departamentos y de los recursos humanos que se encuentran dentro de una organización” (Cummings G., y otros, 2007 pág. 22).

La particularidad de una empresa está dada por la forma cómo se desarrollan las relaciones internas, dando origen al clima laboral que “es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del mismo”(Robbins, 1999 pág. 181).

La sistematización del clima laboral en NOVACLINICA es relevante pues permite conocer la situación real de la organización, así como sus fortalezas y debilidades. Al analizar los resultados obtenidos, se podrá planificar un Plan de Mejora con sugerencias que permitan mejorar el clima laboral de la empresa.

Primera parte

1. Datos informativos del proyecto

a. Nombre del proyecto

Sistematización de la medición del proceso de clima laboral en NOVACLÍNICA S.A, y diseño de un Plan de Mejora.

b. Nombre de la institución

NOVACLÍNICA S.A

¿Quiénes somos?

Somos una clínica con más de 23 años de servicio a la comunidad, conformada por médicos especializados tanto dentro y fuera del país, contamos con soporte tecnológico de la más alta calidad, que garantiza la atención que requiere usted y / o su familia.

Para NOVACLÍNICA. S.A. cada paciente es muy importante, por eso se cuida todos los aspectos que le ayuden a recuperar su bienestar.(NOVACLÍNICA)

Reseña Histórica

La Clínica Santa Cecilia fundada en el año de 1957 por afamados médicos de la época, funcionó hasta el año de 1990, período en el cual atravesó por una crisis. Un grupo de visionarios médicos, entre los que se contó con socios de la clínica Santa Cecilia, en el año de 1991 conjuntamente con un grupo de jóvenes médicos, tuvieron la brillante idea de crear un proyecto al que se sumaron excelentes

profesionales de la medicina con el reto de empezar a funcionar como una nueva sociedad, NOVACLÍNICA S.A.

En este grupo se encuentran médicos con gran prestigio, profesionales que realizaron aportaciones económicas y participaron en la conformación de NOVACLÍNICA S.A., así como del primer Directorio, en el mismo período se concretó la compra del inmueble a los herederos del señor Antonio Granda Centeno, se inició la remodelación total del edificio que duró aproximadamente un año.

La inauguración de las instalaciones y el servicio de atención al público fue el 16 de noviembre de 1992, contando con 16 camas para hospitalización, tres camas en la unidad de cuidados intensivos, tres quirófanos, una sala de partos y un servicio de emergencia, los servicios de imagen, laboratorio y farmacia en su inicio fueron concesionados.

Cada día la confianza que la ciudadanía depositó en la clínica y en su personal profesional se ponía de manifiesto con el incremento de pacientes, como también los acuerdos con las compañías de seguros generales y medicina prepagada. En 1995 se compró el terreno colindante al parqueadero y desde ese año se han modernizado las instalaciones y todos los servicios.

Actualmente los servicios de imagen, laboratorio y farmacia son de propiedad de NOVACLÍNICA S.A., a estos servicios se los ha dotado con equipos modernos con tecnología de punta, ahora contamos con 59 camas, 52 en hospitalización, siete camas en UCI, cuatro quirófanos, una unidad completamente equipada y renovada de Neonatología con siete cunas para cuidados intermedios y dos para terapia intensiva, así como también con un auditorio moderno para 70 personas y un área de cafetería.

Además, y con el afán de crecimiento físico continuo, la clínica adquirió el predio colindante que perteneció a la ex UNAQ, habiéndose planificado en este, la construcción de todas las oficinas para administración, 25 consultorios, un piso para servicios y unas modernas unidades de cuidados intensivos de adultos y neonatología, proyecto que se encuentra en marcha.

De acuerdo a la página web de la empresa, la responsabilidad, eficiencia y profesionalismo demostrados durante estos 23 años han permitido que NOVACLÍNICAS.A. sea reconocida como una de las mejores clínicas de Quito(NOVACLÍNICA).

Misión

“Brindar a la comunidad atención permanente de salud integral de la más alta calidad, en todas las especialidades médicas, garantizando nuestro servicio con tecnología de punta, y Recursos Humanos calificados y comprometidos con el bienestar de nuestros pacientes“(NOVACLÍNICA).

Visión

Posicionar a la institución como una clínica de especialidades médicas de alto nivel, tanto académico como ético incorporando estándares de calidad en atención; de calidez humana, de respeto a protocolos en lo administrativo y médico. Una institución que incorpore siempre tecnología de punta en beneficio de la salud de sus pacientes y abra sus puertas a profesionales bien formados y con deseos de prestigiar a la institución(NOVACLÍNICA).

c. Tema que aborda la experiencia (categoría psicosocial)

Evaluación del clima laboral y planteamiento de un Plan de Mejora para NOVACLÍNICA.

d. Localización

La sistematización de la medición del proceso de clima laboral se llevó a cabo en la NOVACLÍNICA ubicada en el Centro Norte del Distrito Metropolitano de Quito calle Veintimilla 1394 y Av.10 de Agosto.

Provincia: Pichincha

Cantón: Quito

Parroquia: La Mariscal

2. Objetivo de la sistematización

El objetivo del presente trabajo fue sistematizar la experiencia sobre el diagnóstico y la elaboración del Plan de Mejora en NOVACLÍNICA S.A.

Se buscó realizar un análisis crítico de la experiencia evidenciada para ciertas dimensiones con gran oportunidad de mejora, partiendo del concepto de Martinic que dice:

Sistematización es un proceso de reflexión que pretende ordenar u organizar lo que ha sido la marcha, los procesos, los resultados de un proyecto,

buscando en tal dinámica las dimensiones que pueden explicar el curso que asumió el trabajo realizado. Como la experiencia involucra a diversos actores, la sistematización intenta dilucidar también el sentido o el significado que el proceso ha tenido para los actores participantes en ella (Martinic, 1998 pág. 7).

El objetivo de la sistematización en el presente trabajo, fue el organizar el procedimiento a seguir para realizar una evaluación del clima laboral de NOVACLÍNICA S.A. con la ayuda de una encuesta aplicada a los empleados de la empresa.

Para alcanzar este objetivo se siguió un proceso ordenado de actividades que inició con la observación que sirvió de fundamento para un diagnóstico de la situación del clima laboral, seguido de esto se realizó un taller en el cual se explicó la razón por la cual se ejecutó la sistematización, así como las ventajas que se obtendrían con la información recabada y de esa forma se dio tranquilidad a los empleados de NOVACLÍNICA, pues se aseguró que la información obtenida era confidencial. Con la información obtenida de la observación realizada, se elaboró las entrevistas y encuestas para obtener datos sobre las dimensiones del clima laboral. Con los resultados obtenidos, se procedió a su respectivo análisis y de esa forma se conoció los factores que inciden en el clima laboral de NOVACLÍNICA y en base a estos resultados se desarrolló un Plan de Mejora.

3. Eje de la sistematización

La experiencia se orienta en el diseño de la metodología de evaluación del clima laboral de NOVACLÍNICA S.A.

La experiencia de la sistematización se enfoca en el diseño de una metodología que evaluó el clima laboral en NOVACLÍNICA S.A, a través de fuentes primarias como la entrevista y fuentes secundarias como la recolección de datos. Los resultados obtenidos sentaron las bases para el desarrollo de un Plan de Mejora para corregir debilidades y aprovechar fortalezas. “El eje de sistematización facilita orientar el desarrollo del proceso de sistematización, orientando la recolección de información, y permitiendo enfocar el proceso hacia los factores que nos interesa destacar”(Acosta, 2005 pág. 13).

El eje de sistematización, se focalizó en desarrollar un tipo de diagnóstico del clima laboral de NOVACLÍNICA para diseñar un Plan de Mejora de ciertas dimensiones que tienen gran potencial de ser desarrolladas.

El eje se centrará en el diagnóstico del clima laboral por medio de la metodología que permitirá conocer las conductas que tienen los empleados de NOVACLÍNICA en el desarrollo de sus actividades.

Los colaboradores de NOVACLÍNICA S.A. realizan sus actividades laborales diarias en un medio ambiente compartido y que es tanto físico como social; este clima en el que laboran establece la satisfacción y productividad de cada empleado. Esta es la razón por la cual la alta dirección debe evaluar periódicamente el clima laboral en aspectos como comunicación, condiciones de trabajo, liderazgo, entre otras.

Para entender mejor el tema, en este estudio se revisó fuentes bibliográficas para conceptualizar el clima laboral; esto permitió conocer la forma en que perciben

los trabajadores el medio en que realizan sus actividades y repercute directamente tanto en su productividad como en su conducta(Cuevas, 2014).

Cuando en una organización se tiene un buen clima laboral, éste posibilita al empleado sentir satisfacción personal y esto se traduce en un mejor desempeño. Dice Copeme (2009) “cuando un empleado se siente satisfecho y motivado alcanza un desempeño superior en la realización de su trabajo”(Copeme, 2009 pág. 9).

Sobre la importancia de generar un clima positivo en las organizaciones, Rodríguez (2004) dice que “Un clima laboral positivo favorece no solo a la empresa pues le ayuda a alcanzar las metas trazadas, también motiva al personal a involucrarse e identificarse con la empresa y colabora con acciones positivas” (Rodríguez & Remus, 2004 pág. 26).

Para mostrar la influencia perjudicial que tiene un clima laboral negativo dentro de las organizaciones, Bager) dice: “Cuando un clima laboral es negativo, restringe la gestión productiva de los trabajadores, disminuye la calidad del servicio, se ve afectada la competitividad, la eficacia y la eficiencia organizacional” (Bager, 2012 pág. 78).

El eje del presente estudio, se encaminó al análisis de las herramientas que permitieron evaluar el clima laboral, conocer que apreciación tienen los trabajadores sobre el clima laboral y si éste aporta para su satisfacción laboral. “El análisis de los resultados revela que la satisfacción laboral tiene una relación significativa con cuatro de las seis dimensiones del clima laboral”(Núñez, 2010 pág. 16).

El eje de sistematización se basa en las siguientes fases, que se presentan en la metodología para la sistematización del clima organizacional:

- Alineamiento: Compromiso de las autoridades, conocimiento de la organización, construcción del instrumento de investigación.
- Sensibilización: Comunicación interna:
- Medición: aplicación de la encuesta aplicando la metodología adecuada.
- Análisis y entrega de resultados.
- Acciones de mejora (Perú, 2009 págs. 22-23).

Siguiendo la recomendación de Klaus en lo que respecta a la recopilación de la información “Se trató de indagar sobre el acontecimiento en el momento en que se está produciendo; y registrar un acontecimiento real, no uno pasado” (Klaus, 2003 pág. 136)”. En la presente sistematización, el proceso se inició con la observación que permitió la elaboración de una encuesta, ya que se pretendió conocer directamente el clima laboral de la clínica, a partir de percepciones visuales y auditivas, pues estas percepciones permiten a través de imágenes y sonidos captar, aprender y familiarizarse con el entorno, alcanzando un conocimiento.

Hodgetts por su parte afirma que “es la forma de describir, entender, predecir y controlar el comportamiento humano dentro del ambiente organizacional” (Hodgetts, 1985 pág. 3). Para el autor una forma de lograr que el empleado cumpla con sus actividades laborales eficientemente es ubicándolo en un clima laboral satisfactorio.

El clima laboral dentro de una organización es el entorno en donde el individuo realiza su actividad laboral; y la conducta del empleado éste dependerá en

gran medida de la percepción que tenga el colaborador y su satisfacción en este medio. “Clima laboral se entiende al conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen una organización empresarial y que influyen sobre su conducta”(Irondo, 2007 pág. 23).

La evaluación en una organización se justifica por la influencia que tiene el clima laboral en la conducta de los colaboradores, pues permite conocer la percepción de los individuos sobre el medio en el que laboran; “...cuando las personas son lideradas eficazmente, son conscientes del mundo interior y del que las rodea, viven plenamente porque se les reconoce como seres humanos y se esfuerzan en ser responsables, honestas...convirtiéndose en el activo más importante de la organización”(Kofman, 2014 pág. 16)

Para realizar el estudio se solicitó la colaboración de los directivos de la empresa, después y con ayuda de la observación se pudo percibir el clima laboral existente en NOVACLÍNICA, esto permitió el diseño de una encuesta. Después de aplicar el instrumento estadístico, se tabularon los datos obteniendo resultados que permitieron desarrollar un Plan de Mejora para empresa.

4. Objeto de la sistematización

El objeto de la sistematización es el diagnóstico del clima laboral y la elaboración del Plan de Mejora para NOVACLÍNICA S.A. Para el diagnóstico se estableció una encuesta conformada por catorce preguntas relacionadas a las dimensiones de comunicación, condiciones de trabajo, carrera profesional, planes de formación, liderazgo, satisfacción del puesto. En base a los resultados de la

evaluación del clima laboral se pudo evidenciar ciertas dimensiones con gran oportunidad de mejora; una vez entregado el Plan de Mejora se sugiere evaluar los canales y los responsables para la operación o ejecución de dicho planteamiento a fin de que se mejoren ciertos niveles observados como oportunidad de mejora en los resultados.

El objeto de la sistematización del presente trabajo, es la evaluación del clima laboral de NOVACLÍNICA; lo que permitió conocer los aspectos negativos y positivos del mismo. Con la sistematización de la experiencia, se detalló uno a uno los pasos seguidos en el proceso, así como también las actividades previas, en el transcurso y posteriores a la evaluación. El objeto de la sistematización se constituirá en dos etapas. La primera se desarrolló un diagnóstico situacional del clima laboral y en la segunda se estableció un Plan de Mejora, a través del siguiente proceso:

4.1 Diagnóstico previo

Sin disponer de información previa y con el uso de herramientas como la observación, entrevistas y encuestas aplicadas, se evaluó el clima laboral de NOVACLÍNICA, logrando establecer un diagnóstico situacional del clima laboral.

4.2 Identificación de población

Se logró identificar la población investigada que correspondió a 228 personas que pertenecen al área administrativa y asistencial

4.3 Difusión interna

Se instauró una campaña de comunicación y sensibilización que logró dar a conocer al personal de NOVACLÍNICA S.A. información sobre el contenido de la

encuesta y el propósito de su aplicación, y cuyo fin fue evaluar el clima laboral de la empresa.

4.4 Taller de Capacitación sobre clima laboral

La capacitación es uno de los medios más eficaces para transformar, actualizar y hacer perdurar la cultura de trabajo y productividad dentro de cualquier organización y al mismo tiempo se constituye en una de las responsabilidades esenciales de toda empresa y sus directivos (Siliceo Aguilar, 2004). Con la colaboración del Jefe de Recursos Humanos, se realizó un taller en el que se reunió a todos los empleados para mostrarles la razón del presente trabajo, los beneficios que se obtendrían. Se les indicó que la encuesta tenía carácter de confidencial y se les explicó cómo se debía llenar el documento.

4.5 Instrumento de evaluación de clima laboral

Se elaboró una encuesta acorde a las necesidades de la organización misma que revisó el Jefe de Recursos Humanos y el Gerente General de NOVACLÍNICA S.A. La encuesta se basó en la escala de Likert estableciendo respuestas para medir diferentes actitudes del encuestado. La encuesta constó de 29 preguntas, las cuales se dividieron por dimensiones, este proceso se lo realizó en dos semanas por vía online a través de la plataforma ZohoSurvey.

4.6 Comunicar los resultados y el Plan de Mejora a toda la compañía

Luego de la aplicación de la encuesta, se procedió a examinar los resultados que mostraron la percepción que tienen los empleados de NOVACLÍNICA sobre el clima laboral en el que desarrollan sus actividades. Seguido de esto, se presentó los resultados a los directivos de la empresa, mismos que al observar las debilidades

encontradas solicitaron se les sugiera un Plan de Mejora adaptado a las necesidades de la empresa.

Para plantear el Plan de Mejora, se escogió las preguntas que tenían un alto efecto negativo sobre el clima laboral y en base a cada una de ellas se sugirió actividades para la mejora de las debilidades.

5. Metodología de la sistematización

El uso de herramientas fue de suma importancia en el proceso de recolección de información, porque permitieron analizar los datos con mayor rapidez y garantizar la situación actual en la que se encontró la clínica y actuar sobre estos acontecimientos ya que se buscó adquirir una mejoría dentro de la institución en el aspecto de clima laboral. Para realizar el diagnóstico previo se desarrollaron las siguientes actividades.

5.1 Recopilación de información

Herramientas como la observación científica, entrevistas y encuestas permitieron la recopilación de información para alcanzar el objetivo de la presente sistematización.

5.2 Observación científica

Procedimiento empleado para captar la realidad; constituido como un instrumento para entrar en contacto con los fenómenos de la vida cotidiana.(Yuni, y otros, 2006 pág. 40).Se utilizó como herramienta una ficha de observación con el fin de poder indagar sobre el comportamiento cotidiano del personal de NOVACLÍNICAS.A. en su ambiente de trabajo y su relación con los compañeros de

distintas áreas con las cuales laboran de la mano y con quienes tienen trato distante, para evidenciar cuáles eran las afectaciones laborales existentes (Anexo No. 1).

5.3 Entrevista

Es una forma oral de comunicación interpersonal, que tiene como finalidad la obtención de información en relación a un objetivo, se ubica como una forma estructurada de interacción donde la conducta del hombre se polariza justamente entre la solidez del intercambio y la dinámica de reciprocidad (Acebedo, 1986). La entrevista se aplicó al Jefe de Recursos Humanos; Asistente de Recursos Humanos; Jefe de personal; Asistente de Tesorería, mismos que dieron un parámetro referencial para cada suceso que se desarrolla en la empresa. La entrevista se la realizó a los directivos de la empresa para conocer las necesidades de la empresa en lo referente al clima laboral.

Para realizar la entrevista previamente se solicitó la autorización de los directivos de la empresa para la realización del trabajo. Después se estableció reuniones individuales con cada uno de los directivos entrevistados y se realizó las preguntas abiertas a través de las cuales se obtuvo información sobre las necesidades de la empresa; con esta información y ayuda de la observación, se desarrolló la encuesta que posteriormente se aplicó a todo el personal de NOVACLÍNICA.

5.4 Encuesta

Esta herramienta se utilizó en dos partes, primero en la recopilación de información, así como también en la evaluación de clima laboral. En la primera parte fue de gran importancia porque nos ayudó a fijar la población para el estudio, y analizar el clima en cual se desarrollan. Para realizar la encuesta de recopilación de

información, el primer paso no fue la estructuración de las preguntas sino por lo contrario fue la investigación del problema en el cual se trabajó y la determinación de los objetivos que se alcanzaron, porque era de suma importancia indagar en las dificultades que se encontraba NOVACLÍNICA S.A. y así poder esclarecer posibles soluciones del trabajo que se va a emprender. Al tener en claro el objeto de estudio, se dio inicio a la formulación de preguntas al investigador y no al encuestado, ya que esto ayudaría a obtener respuestas de cada hipótesis que se plantearon con la observación científica, la finalidad que se tenía era convertir el problema en una serie de preguntas precisas a partir de la información captada.

En la segunda encuesta que se aplicó en el proceso de evaluación de clima laboral, y después de reuniones con el Jefe de Recursos Humanos y jefes departamentales, se tomaron como base a las seis dimensiones que se iban a estudiar como lo son: comunicación, condiciones de trabajo, carrera profesional, planes de formación, liderazgo y satisfacción, ya que estos elementos arrojarían una serie de preguntas que responderían a las hipótesis que se habían planteado con anterioridad. Dentro de la encuesta se establecieron 29 preguntas cerradas cuya sintaxis se modificó a pedido del Gerente, pues solicitó no utilizar lenguaje muy técnico. Se solicitó que el lenguaje sea sencillo para que todos comprendieran claramente las preguntas estipuladas, ya que cabe destacar que no todo el personal que labora en la clínica posee estudios. La aplicación de la encuesta se dio desde el 5 al 15 de junio 2016. El proceso se lo realizó en dos semanas por vía online a través de ZohoSurvey (Anexo No. 2).

5.5 Plataforma ZohoSurvey

“Es una potente herramienta de la Suite de Zoho destinada a la creación de encuestas, misma que atrae la atención de los visitantes y fomenta su interacción con el sitio web (Corporation, 2017).

Se destinó el uso de esta plataforma ya que permitía contactarse con mayor facilidad con todo el personal de la clínica, haciéndoles llenar la encuesta no en un sitio exacto sino por envío de una dirección electrónica a su correo personal.

Para lograr establecer la encuesta fue necesario el uso de herramientas y elementos que serían un factor clave para la difusión y comunicación. Los métodos a utilizar fueron.

5.6 El Material de Comunicación:

Se compuso folletos de difusión y materiales volantes en donde se planteó la propuesta, los días en que se realizaría la encuesta, la hora y el lugar, y con el logo referencial de la clínica para que la gente tenga más confianza.

La comunicación de la encuesta se realizó en el período de dos semanas con la ayuda del departamento de marketing de la clínica, quienes colaboraron en la difusión vía mail, y en la realización del folleto promocional. La inversión fue rentable porque se usaron recursos de los que la compañía contaba. La comunicación se hizo a través de las redes sociales y los materiales utilizados para el folleto promocional fueron hojas de papel bond e impresora, proporcionados por la clínica.

6. Material de referencia

Es un material visible para los colaboradores. El material referencial de este estudio estuvo compuesto por folletos de difusión y materiales volantes con el logo de la clínica, en estos se mostraban cuál fue la propuesta, cronograma para la aplicación de la encuesta los días en que se realizaría la encuesta, la hora y el lugar.

7. Preguntas clave

¿Cómo apareció este proyecto de clima laboral en NOVACLÍNICA S.A.?

¿Cómo fue la reacción de los colaboradores de NOVACLÍNICA S.A. después del proyecto?

¿Cómo impactaron los resultados al personal de NOVACLÍNICA S.A.

• Preguntas interpretativas:

¿Cómo se estructura el clima laboral en NOVACLÍNICA S.A.?

¿Cómo se organiza la participación de los colaboradores en NOVACLÍNICA S.A.?

¿Cómo ha mejorado las relaciones de convivencia en NOVACLÍNICA S.A.?

• Preguntas de cierre:

¿Cómo reaccionaron los beneficiarios de NOVACLÍNICA S.A.?

¿Cuál sería el impacto del proyecto en NOVACLÍNICA S.A.?

¿Qué impactos observamos a nivel individual y colectivo en los colaboradores de NOVACLÍNICA?

8. Organización y procesamiento de la información

Al desarrollar el proyecto de clima laboral se estableció un proceso de evaluación de acuerdo a las necesidades particulares de la empresa y antes de aplicar la encuesta se siguieron las siguientes fases:

- **Observación Científica**

A través de la observación directa se conoció las necesidades de los directivos de NOVACLÍNICA S.A.

- **Difusión interna**

Se estableció la difusión interna, a través de distintos canales de comunicación que permitieron informar al personal sobre el proceso de clima laboral e informar que no se tomaría ninguna medida de sanción ante ellos.

9. Taller

Se organizó un taller por medio del cual se retroalimentó sobre la evaluación del clima laboral.

- **Entrevista**

El siguiente paso fue el diseño de la entrevista que constó de diez preguntas acordes a las distintas dimensiones que se percibieron a partir de la observación científica dentro de la institución.

- **Encuesta digital**

Para el diseño de la encuesta de clima laboral se tomó en consideración la escala de Likert.

Tabla 1. Escala de frecuencia de Liket

Escala de Frecuencia		
N°	Respuestas	Rango
1	Nunca	Bajo
2	A veces	Medio
3	Siempre	Alto

Nota: Escala de frecuencia de Liket. Elaborado por: María Fernanda Chiluiza, 2017.

Al estructurar la encuesta se dio hincapié a dimensiones que perjudicarían de una manera u otra a la clínica y que podrían en un futuro ser parte del impedimento de los objetivos que se han planteado para su desarrollo. De acuerdo a la ficha de observación, se identificaron cinco dimensiones como lo son:

- Comunicación
- Condiciones de trabajo
- Carrera profesional
- Liderazgo
- Satisfacción

La encuesta constó de 29 preguntas, las cuales se dividieron por dimensiones. Esta herramienta fue totalmente confidencial porque no requería que se establezca ningún tipo de dato informativo de la persona que iba a realizar la encuesta, con el fin de que se evite cualquier tipo de temor o supersticiones de que se tomara algún tipo de represalias.

Así mismo se tiene que tener en cuenta que al preparar la encuestase y por pedido de los directivos de la empresa, se usó un lenguaje sencillo y adecuado pues entendimiento de todo el personal de NOVACLÍNICA S.A. ya que cabe recalcar que dentro de la institución no todos los trabajadores poseen formación académica, es por tal razón que se estableció una encuesta acorde a la comprensión de todo el personal de NOVACLÍNICA S.A.

10. Análisis de la información

Para realizar el análisis de la información se siguieron los siguientes pasos:

- Aplicación de la encuesta
- Tabulación de los datos obtenidos.
- Análisis de la información

A partir de la aplicación de la encuesta de clima laboral al personal asistencial y administrativo, se continuó con el procesamiento estadístico de los datos para su análisis y estudio, lo que permitió conocer la percepción de los empleados sobre el clima laboral de NOVACLÍNICA S.A.

10.1 Aplicación de la encuesta

Así mismo a partir de los datos recolectados en la encuesta se pudo apreciar lo siguiente:

- **Matriz General:** En la siguiente tabla se puede evidenciar tanto la cantidad de personas que contestaron la encuesta, así como el número de personas que no contestaron la encuesta referente al Clima Laboral.

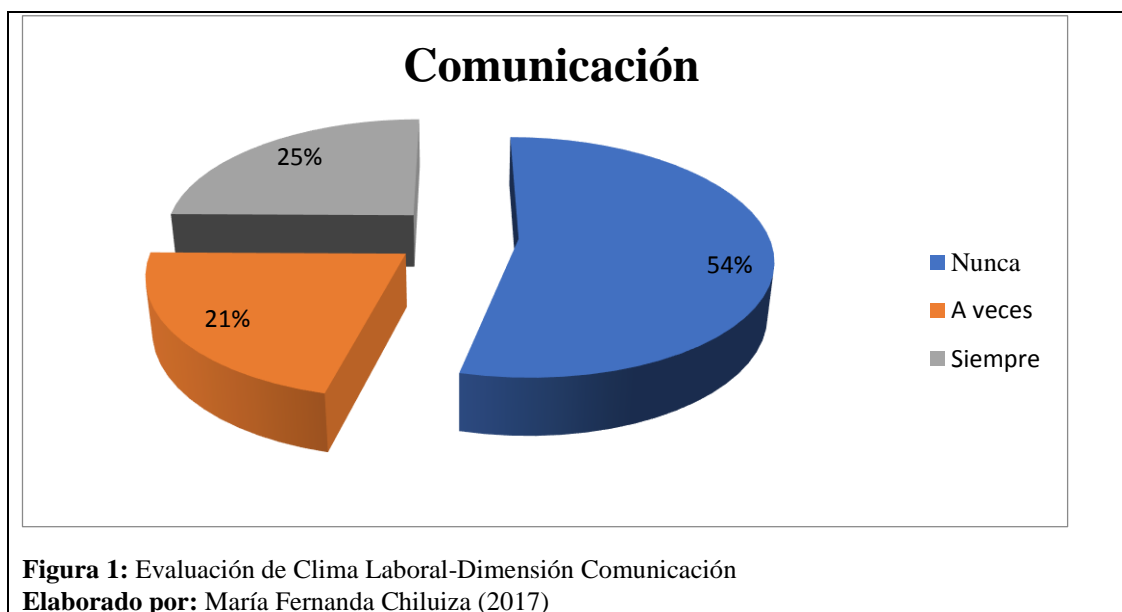
Tabla 2.Resultado cantidad de encuestas completas

Resultado	Cantidad	Porcentaje
Completas	220	96%
Invalidas	8	4%
Total	228	100%

Nota: Plataforma ZohoSurvey, Elaborado por María Fernanda Chiluiza, 2017.

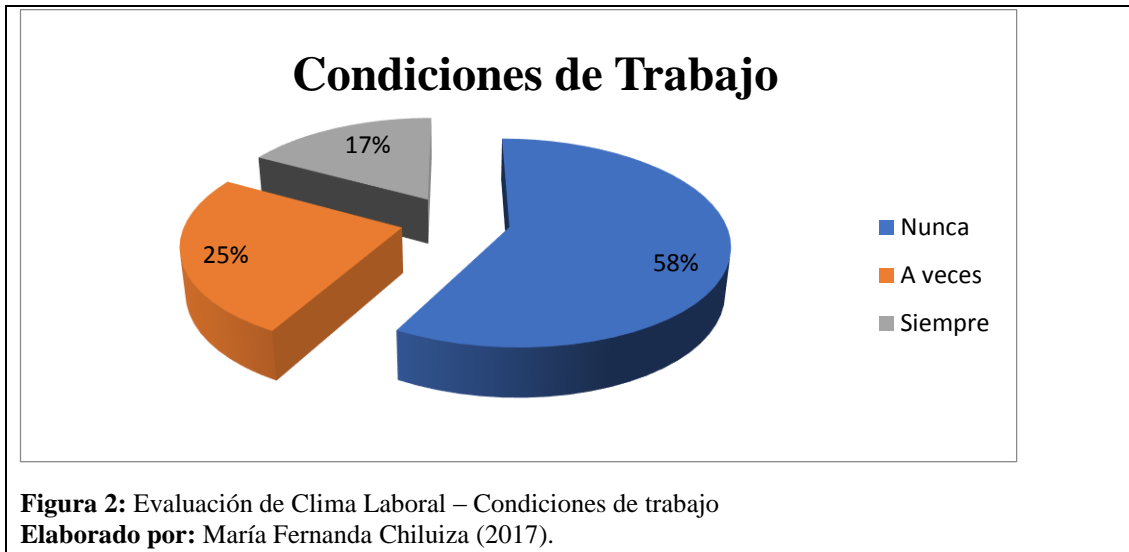
La tabla 2 muestra los resultados obtenidos desde la plataforma de ZohoSurvey se evidenciaron que la encuesta digital realizada al personal de NOVACLÍNICA S.A. se completó el 96% del total de la población.

10.2 Tabulación de resultados



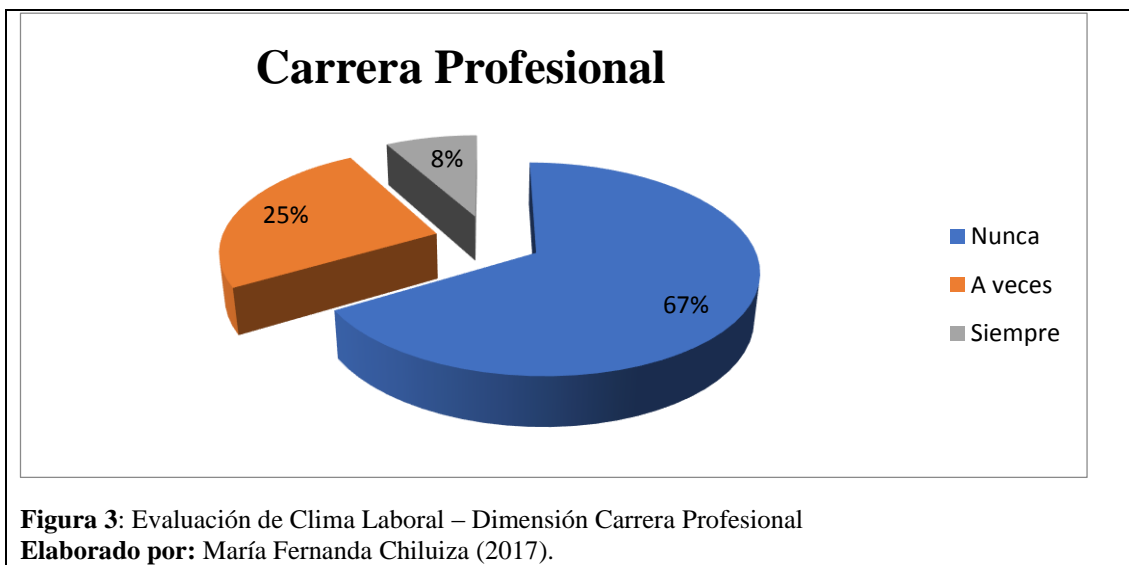
La figura 1 muestra que el 54% de los encuestados percibe que nunca hay comunicación, el 21% a veces mientras que el 25% siempre.

- **Condiciones de trabajo**



La figura 2 establece que el 58% del personal encuestado siente que nunca hay buenas condiciones de trabajo, el 25% a veces y el 17% siempre.

- **Carrera profesional**



La figura 3 muestra que el 67% de los encuestados siente que nunca tienen oportunidad de realizar carrera profesional en la empresa, el 25% a veces y el 8% siempre.

- **Planes de formación**

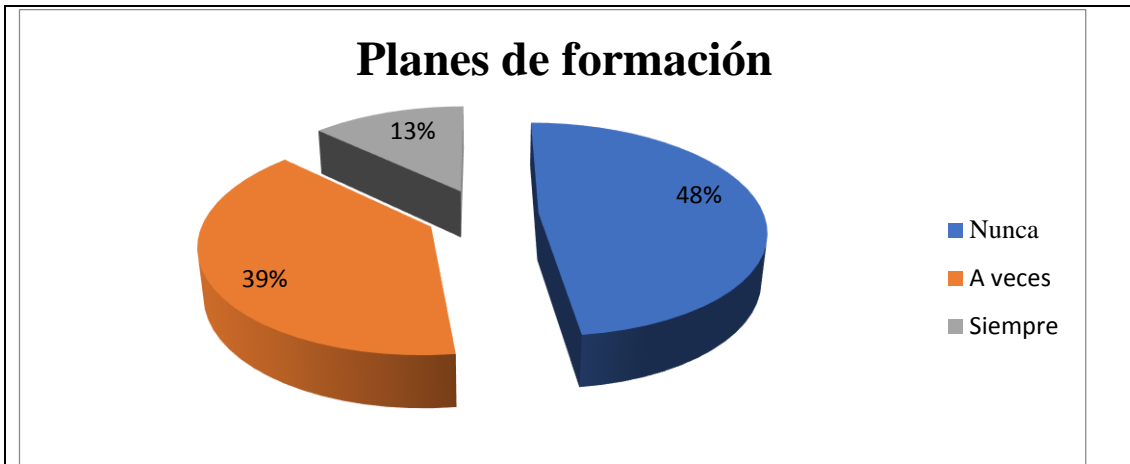


Figura 4: Evaluación de Clima Laboral – Dimensión Planes de Formación
Elaborado por: María Fernanda Chiluiza (2017).

En la figura 4 la tabulación establece que el 48% de los encuestados perciben que en la empresa nunca hay planes de formación, el 39% a veces y el 13% siempre.

- **Liderazgo**

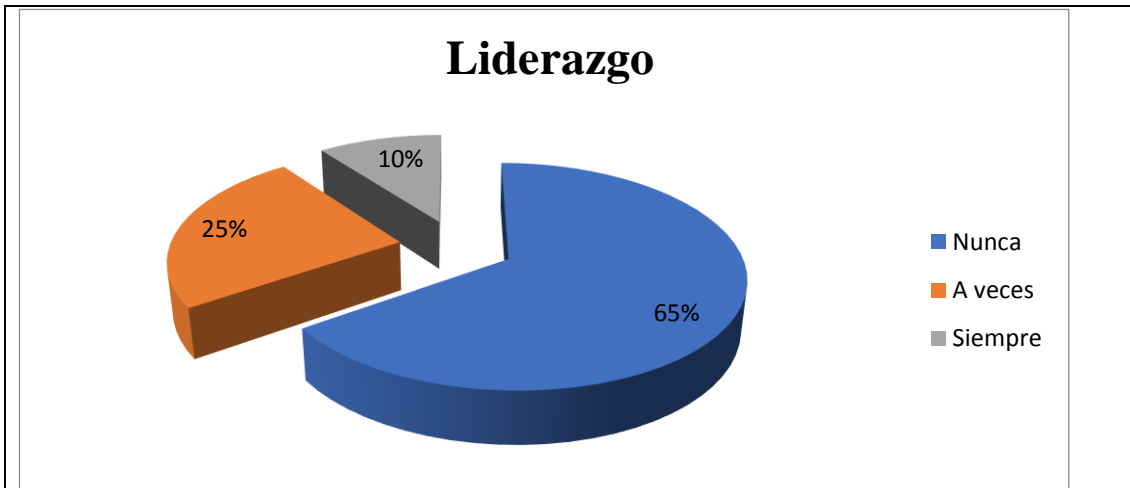
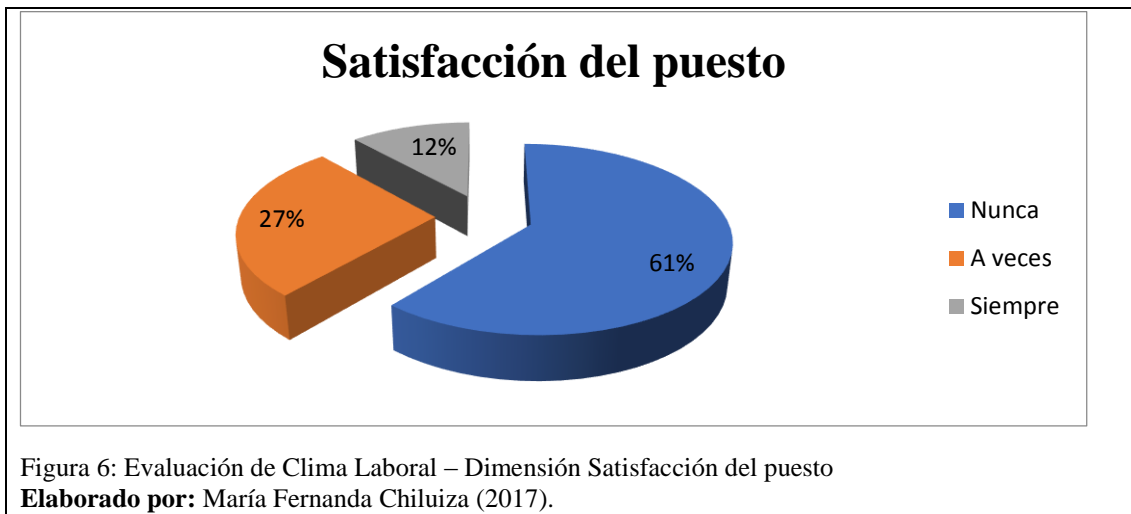


Figura 5: Evaluación de Clima Laboral – Dimensión Liderazgo.
Elaborado por: María Fernanda Chiluiza (2017).

La tabla 5 establece que el 65% personal encuestado nunca sienten un liderazgo que les dirija, el 25% a veces y el 10% siempre.

- Satisfacción



La figura 6 muestra que el 61% de los encuestados nunca sienten satisfacción en el desempeño de su trabajo, el 27% a veces y el 12% siempre.

10.3 Resultado de la tabulación

Comunicación

Debido a que el análisis se enfocó en las dimensiones del clima organizacional, se ha tomado en cuenta que la dimensión comunicación consta de seis reactivos, y se aplicó a 200 personas, por lo que se generan 1200 respuestas de las cuales los porcentajes se resumen en la siguiente tabla 3.

Tabla 3. Resultado tabulación preguntas de la dimensión comunicación

Válidos	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	646	54%
A veces	256	21%
Siempre	298	25%
Total	1200	100%

Nota: Plataforma ZohoSurvey, Elaborado por: María Fernanda Chiluiza (2017).

La tabla 3 y en base a los reactivos de la dimensión comunicación, establece que la mayoría de los empleados encuestados perciben que la comunicación en NOVACLÍNICA S.A. es deficiente, la comunicación interna en la organización no es permanente ni planificada, la comunicación de resultados y movimientos de la organización no es clara, y los comunicados internos no proporcionan información muy útil.

- **Condiciones de trabajo**

La dimensión condiciones de trabajo consta de tres reactivos, se aplicó a 200 personas, por lo que se generan 600 respuestas de las cuales los porcentajes se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 4. Resultado tabulación preguntas de la dimensión condiciones de trabajo

Válidos	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	348	58%
A veces	150	25%
Siempre	102	17%
Total	600	100%

Nota: Plataforma ZohoSurvey, Elaborado por: María Fernanda Chiluzza (2017).

La tabla 4 muestra que la dimensión “condiciones de trabajo” no es favorable en NOVACLÍNICA ya que reactivos de esta dimensión relacionados con el ruido, temperatura, iluminación no permiten desempeñarse en trabajo con normalidad.

- **Carrera profesional**

La dimensión “condiciones de trabajo” consta de cuatro reactivos, se aplicó a 200 personas, por lo que se generan 800 respuestas de las cuales los porcentajes se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 5. Resultado tabulación preguntas de la dimensión carrera profesional

Válidos	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	532	67%
A veces	203	25%
Siempre	65	8%
Total	800	100%

Nota: Plataforma ZohoSurvey, Elaborado por: María Fernanda Chiluiza (2017).

En la tabla 5 se observa muestra que el clima organizacional se ve afectado porque la dimensión “carrera profesional” es negativo, pues las respuestas relacionadas con los reactivos sobre el acceso a la información sobre los puestos, vacantes en la organización y oportunidades para desarrollarse profesionalmente establecen que nunca se genera esa información en la empresa.

- **Planes de formación**

La dimensión “condiciones de trabajo” consta de dos reactivos, se aplicó a 200 personas, por lo que se generan 800 respuestas de las cuales los porcentajes se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 6. Resultado tabulación preguntas de la dimensión “planes de formación”

Válidos	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	192	48%
A veces	156	39%
Siempre	52	13%
Total	400	100%

Nota: Plataforma ZohoSurvey, Elaborado por: María Fernanda Chiluiza (2017).

La tabla 6 de la dimensión “planes de formación” muestra que éste es adverso al clima laboral principalmente en los reactivos relacionados con la adecuación de

los planes de formación de la organización, a las necesidades profesionales de los empleados y falta de capacitaciones para actualizar los conocimientos de su trabajo.

- **Liderazgo**

La dimensión “condiciones de trabajo” consta de seis reactivos, se aplicó a 200 personas, por lo que se generan 1200 respuestas de las cuales los porcentajes se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 7. Resultado tabulación preguntas de la dimensión planes de formación

Válidos	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	784	65%
A veces	293	24%
Siempre	123	10%
Total	1200	100%

Nota: Plataforma ZohoSurvey, Elaborado por: María Fernanda Chiluiza (2017).

El clima laboral se ve afectado por el liderazgo principalmente en la ausencia de seguimiento del plan de desarrollo individual de los subordinados por parte del jefe, falta de información periódica sobre el desempeño de los subordinados e insuficiencia de transmisión de información sobre objetivos y metas de la organización.

- **Satisfacción**

La dimensión “satisfacción” consta de cinco reactivos, se aplicó a 200 personas, por lo que se generan 1000 respuestas de las cuales los porcentajes se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 8. Resultado tabulación preguntas de la dimensión satisfacción

Válidos	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	612	61%
A veces	271	27%
Siempre	117	12%
Total	1000	100%

Nota: Plataforma ZohoSurvey, Elaborado por: María Fernanda Chiluita (2017).

En su gran mayoría los encuestados no sienten satisfacción en el desempeño de su trabajo ya que dicen que su capacidad profesional no está de acuerdo a las tareas y responsabilidades y que su trabajo no les ofrece retos ni tampoco oportunidad de seguir mejorando.

10.4 Análisis de la información

En la figura 7, en base a los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta, se estableció que las dimensiones con incidencia negativa más alta en el clima laboral de NOVACLÍNICA son “condiciones de trabajo, liderazgo, satisfacción laboral y comunicación.

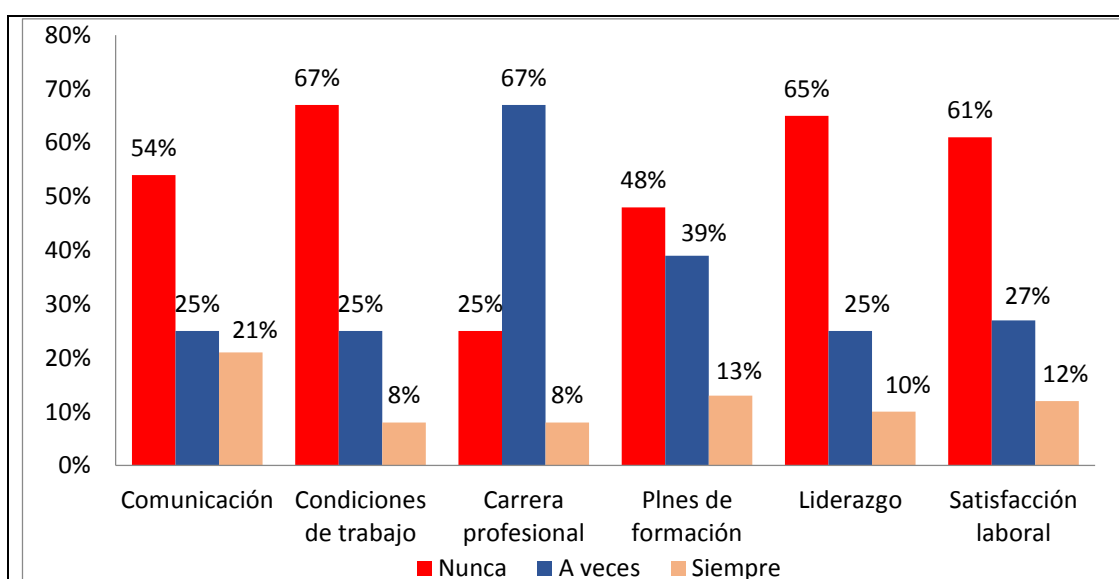


Figura 7: Resumen de resultados.

Elaborado por: María Fernanda Chiluita (2017).

Condiciones de trabajo

El personal de NOVACLÍNICA expresó que el espacio físico en general de la clínica es reducido, lo que provoca que el personal no pueda laborar eficientemente.

Liderazgo

Se pudo observar que existe parcialidad de algunos jefes en el trato con determinados empleados. Los jefes de área muestran diferencias de carácter lo que produce en ocasiones discrepancias y roces entre sí.

Satisfacción laboral

El personal de NOVACLÍNICA no sienten que su trabajo sea valorado, tampoco piensa que sus capacidades sean aprovechadas y reconocidas al máximo.

Comunicación

Con la técnica de observación, se logró establecer que la comunicación entre compañeros de la misma área, así como también de distintas áreas de la clínica no es buena, predomina el individualismo. No se percibe solidaridad entre compañeros, la falta de coordinación apoyo y discrepancia entre jefes de área es común.

A partir de los datos recopilados en esta encuesta se elaboró un Plan de Mejora basado solo en las dimensiones que tienen alta puntuación en lo negativo del clima laboral, estableciendo con rojo el más alto grado de problema (figura 7).

10.5 Plan mejora de Clima Laboral

Con los datos obtenidos de la encuesta al clima laboral, se propuso el Plan de Mejora de la tabla 10.

Tabla 9: Plan de Mejora de clima laboral

Dimensión	Pregunta	Beneficiarios	Acciones	Responsable
Comunicación	¿Cuenta con la colaboración de sus compañeros de área? ¿Cuenta con la colaboración de personas de otros departamentos?	Todo el personal	Se recomienda establecer comunicación directa entre compañeros de área y de otros departamentos, a través del uso de plataformas virtuales, correos corporativos, sistemas de mensajes internos, entre otros.	Departamento informática
	¿Considera que existe un buen ambiente de trabajo?	Todo el personal	Se recomienda organizar equipos para establecer vínculos de confianza y compromiso entre sí logrando desarrollar un mejoramiento en la comunicación que se reflejará en el rendimiento dentro de la empresa.	Jefe recursos humanos
	Cuando ingreso a la compañía, ¿recibió suficiente información sobre la misma? ¿Al unirse a la Compañía, recibió suficiente información sobre el área donde trabaja y las funciones que realiza?	Todo el personal	Se recomienda establecer un programa de inducción que permitan al empleado nuevo familiarizarse con la organización y demás personal tanto de su área como de otros departamentos.	Jefe recursos humanos
	¿La comunicación sobre los resultados y movimiento de la organización es clara y transparente?	Todo el personal	Se recomienda establecer un cronograma de reuniones de comunicación e información	Asistente recursos humanos
Condiciones de trabajo	¿Dispone de los materiales y recursos necesarios para realizar su trabajo?	Todo el personal	Se recomienda establecer inventarios de materiales y recursos requeridos para el desempeño de actividades y coordinar la provisión controlada en cantidades suficientes al personal	Asistente contable
	¿La empresa cumple las normas de seguridad y salud ocupacional?	Todo el personal	Se sugiere establecer un cronograma de charlas sobre retroalimentación del uso de equipo de protección en el trabajo.	Jefe recursos humanos

	¿Las condiciones de espacio, temperatura, iluminación le permiten desempeñarse en el trabajo con normalidad?	Todo el personal	Se sugiere realizar revisiones y mantenimiento de instalaciones eléctricas, focos, lámparas, etc. en todo el lugar de trabajo.	Jefe recursos humanos
Carrera profesional	¿Al asumir una nueva posición en la organización, su jefe inmediato le informa de manera clara sobre las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo?	Todo el personal	Se sugiere establecer programas de capacitación y retroalimentación sobre funciones y actividades que debe desarrollar cada empleado.	Departamento informática
	¿Tiene la oportunidad de desarrollarse profesionalmente?	Todo el personal	Se sugiere establecer horarios de estudio que permitan a los empleados crecer profesionalmente.	Jefe recursos humanos
	¿Tiene accesibilidad a la información sobre los puestos, vacantes en la organización?	Todo el personal	Se sugiere establecer programas de información sobre ascensos internos	Jefe recursos humanos
Planes de formación	¿Los planes de formación de la organización se adecuan a sus necesidades de desarrollo profesional en la organización?	Todo el personal	Se sugiere indagar las necesidades de desarrollo profesional de los empleados y en base a ellas actualizar los planes de formación de la organización	Jefe de cada área
	¿Recibe capacitaciones necesarias para actualizar los conocimientos de su trabajo?	Todo el personal	Se sugiere establecer planes de capacitación y actualización continuos para todo el personal	Jefe de recursos humanos
Liderazgo	¿Su responsable se preocupa por mantener un buen clima en el equipo? ¿Su responsable hace un seguimiento de su plan de desarrollo individual?	Todo el personal	Se recomienda establecer reuniones de trabajo entre los jefes y sus subalternos para conocer resultados y desarrollar estrategias de mejora continua	Jefe de cada área
	¿Su responsable le proporciona periódicamente información sobre su	Todo el personal	Se recomienda que el jefe realice un seguimiento del desarrollo personal de cada una de las personas a su cargo para conocer el nivel de satisfacción	Jefe de recursos humanos

	desempeño? ¿Mantiene una buena relación con su responsable?			
Satisfacción	¿Su trabajo es reconocido y valorado?	Todo el personal	Se recomienda establecer un programa de motivación de acuerdo a resultados	Jefe de recursos humanos
	¿Su trabajo le ofrece retos y la oportunidad de seguir mejorando? ¿Su capacidad profesional está de acuerdo a las tareas y responsabilidades asignadas?	Todo el personal	Se recomienda comparar periódicamente los perfiles de cargos con la capacidad profesional y tareas que desarrollan los empleados para conocer si están acorde a lo requerido.	Jefe de recursos humanos

Nota: Plan Mejora de Clima Laboral, **Elaborado por:** María Fernanda Chiluiza (2017).

Segunda parte

1. Justificación

En NOVACLÍNICA S.A. “Santa Cecilia”, se realizó un análisis de clima laboral, el cual ha tenido como objetivo elaborar e implementar directrices que permitirán corregir y mejorar las áreas críticas de la clínica, las mismas que se han podido percibir a partir de una previa investigación observable y un análisis estadístico.

Del análisis realizado al clima laboral de NOVACLÍNICA S.A. se ha podido establecer que la comunicación a nivel gerencial es mínima en la Empresa. La mayoría de los entrevistados coinciden que debería haber mayor capacitación técnica en conocimientos específicos, según el área en la que se desempeña el trabajador, pero también capacitación en temas generales, necesarios para el mejoramiento de las actividades cotidianas y mejoramiento del clima laboral.

Se observa que los niveles de motivación no son muy alentadores, lo que puede ser producto de las situaciones anotadas anteriormente. Se deberían realizar con mayor frecuencia eventos que fomenten la integración de todos los colaboradores de la Empresa, procurando que esto se vea reflejado en las diversas actividades que se realizan en la Empresa.

Con los resultados obtenidos de la presente sistematización, se planteó un Plan de Mejora al clima laboral de cada área de NOVACLÍNICA S.A., en los

aspectos como: comunicación, motivación, relación social con mandos superiores, liderazgo, desarrollo profesional, condiciones de trabajo; ya que la encuesta aplicada mostró que son dimensiones adversas dentro de la empresa.

Este proyecto de clima laboral buscó a través de la conformación del taller que inició con dinámicas de grupo, debates, juegos proyectivos, etc., una mejor perspectiva del trabajo, la adquisición de nuevos conocimientos de participación activa entre colaboradores, conocer la percepción de los empleados sobre el clima laboral de NOVACLÍNICA y la incidencia de nuevas demandas en la productividad ya que con el fortalecimiento de la eficacia, eficiencia y desempeño de los colaboradores por medio de este Plan de Mejora se formarán un cambio de participación activa, porque cabe recalcar que al sentirse bien el ser humano rinde eficientemente; “que el autodesarrollo humano equivale a un despertar espiritual, es decir que a medida que nuestra alma se hace más espiritual, nuestro ser personal se desarrolla y se vigoriza” (Descalzi, 1996 pág. 58).

Se constató un impacto positivo a nivel de la salud mental del personal de NOVACLÍNICA S.A., al evidenciar el interés de los directivos por mejorar el clima laboral en el que se desarrollan para su comodidad y bienestar.

El proyecto se justifica porque permitió sistematizar el proceso de evaluación del clima laboral de la empresa, con los resultados obtenidos se recomendó un Plan de Mejora que se entregó a los directivos.

2. Caracterización de los beneficiarios

Participantes

El proyecto va dirigido para todo el personal de NOVACLÍNICA. S.A. distribuido de la siguiente forma:

Tabla 10: Distribución del personal de NOVACLÍNICA

PERSONAL NOVACLÍNICA	CANTIDAD
ASISTENCIAL	155
ADMINISTRATIVO	52
SERVICIOS GENERALES	21

Fuente: NOVACLÍNICA S.A en cifras 2016

Beneficiarios

En caso de ser aplicado el Plan de Mejora, los beneficiarios directos del presente trabajo son los directivos a quienes se les comunicó los resultados y a quien se le entregó el Plan de Mejora, y a todo el personal que vería mejoras en el clima laboral.

3. Interpretación

Con el presente estudio, se buscó determinar el clima laboral existente en NOVACLÍNICAS.A. y en base a los resultados obtenidos desarrollar un Plan de Mejora, teniendo como objetivo primero la convivencia sana y pacífica del personal de la empresa. Para lograr que el empleado desarrolle un compromiso con la empresa, es necesario la revisión y aplicación recurrente de los planes de mejoramiento.

El presente trabajo fue factible gracias a la colaboración de los directivos de NOVACLÍNICA S.A., y en especial a la colaboración del departamento de recursos humanos que participó activamente en la capacitación explicativa del proceso que se desarrolló y en la aplicación de la encuesta.

Uno de los beneficios más relevantes del presente trabajo, fue concientizar a los directivos de NOVACLINICA sobre lo importante de la evaluación del clima laboral, pues se conoció el sentir de los empleados sobre elementos que perjudica a una buena relación en el interior de la empresa. El conocer los factores que afectan negativamente el clima laboral, sirvió para planificar un Plan de Mejora que corrija debilidades encontradas y refuerce las fortalezas existentes

4. Principales logros del aprendizaje.

- El desarrollo del presente estudio, permitió establecer que el clima laboral tiene una gran incidencia en el desempeño de los empleados.
- El área de recursos humanos es un eje importante en una organización pues asesora y acompaña al directivo para la creación de un buen clima laboral.
- El desarrollar el presente trabajo de investigación, me ha permitido aplicar la instrucción teórica adquirida en la preparación académica.
- El conocimiento y experiencia adquiridos en el desarrollo del presente trabajo, ha permitido afianzar mi confianza y desarrollo profesional pues siento que tengo capacidad para gestionar el análisis del clima laboral y desarrollo de planes de mejoramiento en todo tipo de empresas.
- Iniciar una investigación para conocer la percepción de los empleados sobre el clima laboral, con los resultados de la investigación, identificar las dimensiones que

inciden para que el clima laboral no sea adecuado y en base a esta información desarrollar un Plan de Mejora.

- Mejoraría la capacitación que se dio a los empleados para la aplicación de la encuesta, permitiéndole revisar sus respuestas y de ser el caso corregir o cambiar antes de aceptar el envío del documento.
- Los productos que se generaron en el presente trabajo, fueron: Plan de Mejoramiento, preparación de una capacitación, evaluación digital, tabulación de datos, análisis de resultados.
- Los objetivos establecidos se alcanzaron en su totalidad, logrando satisfacer los requerimientos de los gerentes de NOVACLÍNICAS.A.
- La experiencia del desarrollo del presente trabajo, trajo como elemento innovador la apertura de los directivos de NOVACLÍNICAS.A. para analizar el clima laboral y el interés que pusieron en el Plan de Mejora.
- El impacto positivo que trajo consigo el presente trabajo es la colaboración y apertura de todas las áreas y el personal para alcanzar los objetivos trazados; el aporte para el diseño de la página web, el diseño, impresión y entrega del instructivo, la capacitación para el uso del programa que ayudaría a la aplicación de la encuesta, la aplicación de la encuesta, etc.

CONCLUSIONES

- El sistematizar el proceso de evaluación del clima laboral en una empresa permite organizar los pasos a seguir para realizar un diagnóstico situacional.
- La colaboración de los directivos de la empresa, junto con su compromiso son vitales para realizar la investigación del clima laboral.
- La investigación se realizó siguiendo un proceso ordenado que inicio con la observación, siguió con entrevistas, luego se desarrolló una encuesta, después se analizó los resultados.
- La información que se obtiene sobre el clima laboral es importante para los directivos de la empresa pues les permite conocer lo que sucede en NOVACLÍNICA.
- Se constató el interés de los directivos por conocer el sentir de sus empleados en relación al clima laboral y al conocer los resultados se interesó por las estrategias presentadas en el Plan de Mejora.
- Se tiene como expectativa la aplicación del Plan de Mejora sugerido, para que la empresa desarrolle un clima laboral óptimo.
- En los resultados que se debería mejorar la dimensión condiciones de trabajo para que los colaboradores se encuentren en un ambiente de labor positivo.
- El liderazgo es otra de las dimensiones que tienen potencial de mejora para la buena convivencia en la organización.
- Los análisis de cargos se podrían mejorar para establecer una reprogramación de funciones que permitan a los colaboradores de NOVACLÍNICA S.A. sentirse valorados.

- La comunicación es una dimensión con potencial de mejora pues permitirá fluidez en los procesos internos de la empresa.

RECOMENDACIONES

- Utilizar la sistematización del proceso de evaluación del clima laboral periódicamente para actualizar la información dentro de la empresa.
- Se debe aprovechar el interés que tienen los directivos para mejorar el clima laboral de la empresa, a través de motivar su compromiso en mejorar las debilidades que pueden presentarse.
- Continuar manejando una sistematización de evaluación del clima laboral pues el guiarse técnicamente permitirá obtener mejores resultados.
- Aprovechar la predisposición de colaboración de todos los empleados, así como su deseo de crecer profesionalmente dentro de la Clínica, y crear programas de capacitación adaptados a las necesidades de los trabajadores.
- Ya que se conocen cuáles son las dimensiones negativas que afectan al clima organizacional, se sugiere aplicar el Plan de Mejoramiento para cambiarlos.
- Se debe reestructurar espacios físicos acordes a un ambiente cómodo para los empleados.
- Los jefes de área deben ser retroalimentados en cuando a dirección para lograr evitar que los colaboradores se sientan tratados de forma deferente que otros colaboradores.
- Establecer análisis de cargos y actualización de datos para que los colaboradores sientan ser valorados en sus actividades.
- Se debe establecer actividades de integración para mejorar la comunicación de los colaboradores dentro del mismo departamento como interdepartamental.

BIBLIOGRAFÍA

Acevedo Alejandro El proceso de la entrevista, procesos y modelos [Libro]. - S/R : Limusa, 1986.

Acosta Luis FAO, guía práctica para la sistematización de proyectos y programas de cooperación técnica [En línea]. - 07 de 2005. - 16 de 11 de 2017. - <http://www.fao.org/3/a-ah474s.pdf>.

Baguer A. Diez claves en la dirección de las personas 2a. edición [Libro]. - Madrid : ESIC, 2012.

Copeme A Medición del clima laboral para IMFS [En línea]. - 2009. - 23 de 11 de 2017. - http://www.ecured.cu/Canal_de_Comunicaci%C3%B3n#cite_note-2.

Corporation Zoho Zoho survey [En línea]. - 08 de 04 de 2017. - <https://www.conpas.net/zoho-survey.html>.

Cuevas JC Clima laboral [En línea]. - 2014. - 23 de 11 de 2017.

Cummings G. Thomas y Worley Cristoper G. Desarrollo Organizacional Y Cambio [Libro]. - Madris- España : S/R, 2007.

Descalzi Guillermo Educación y Autorrealizacion [Libro]. - Perú : Fondo Editorial de la Pontifica Universidad Catolica del Perú, 1996.

Grasso Livio Encuestas, elementos paras su diseño y análisis [Libro]. - Argentina : Grupo Editor, 2006.

Hodgetts Altman [Libro]. - 1985.

<http://www.novaclinasantacecilia.com/> Los inicios de Novaclínica Santa Cecilia [En línea]. - 16 de 10 de 2017. - <http://www.novaclinasantacecilia.com/index.php/nosotros/12-blog-travel/87-el-paso-a-la-modernidad>.

Irondo José Clima laboral. Contexto de Gestión. [En línea]. - 2007. - 08 de 01 de 2018. - <http://www.orggames.org/contexto.htm>.

Klaus Heineman INTRODUCCIÓN A LA METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA [Libro]. - Barcelona- España : Paidotribo, 2003. - Vol. 1.

Kofman F La empresa consciente 3a. edición [Libro]. - Buenos Aires : Pearson Educación, 2014.

Maite Saenz Observatorio de Recursos Humanos [En línea] // Observatorio de Recursos Humanos. - 11 de 11 de 2013. - 05 de 02 de 2017. - <http://www.observatoriorh.com/comunicacion-y-branding/cuatro-pasos-para-comunicar-una-encuesta-de-clima-laboral.html>.

Martinić Sergio El objeto de la sistematización y sus relaciones con la evaluación y la investigación. Seminario Latinoamericano [Libro]. - Chile : Seminario Latoniamericano, 1998.

Newton Davis [Libro]. - 1999.

Núñez Chang & Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral [Libro]. - Comillas : Servicios Editoriales SL., 2010.

Perú Ministerio de salud pública del Documento Técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional [En línea]. - 08 de 2009. - 16 de 11 de 2017. - http://www.minsa.gob.pe/dgsp/clima/archivos/metodologia_clima.pdf.

Robbins Stephen Comportamiento Organizacional 8va. edición [Libro]. - México : Prentice Hall, 1999.

Rodríguez & Remus Clima laboral positivo [Libro]. - Madrid : McGraw Hill, 2004.

Siliceo Aguilar Alfonso Capacitacion y Desarrollo Personal [Libro]. - Mexico : Limusa, 2004.

Urquijo José y Bonilla Josue La Remuneracion del trabajo, Manual de administracion de trabajos [Libro]. - Caracas- Venezuela : UCAB, 2008.

Vallejo Ruth y De la Fuente Vicente Marco Jurídico de la Seguridad y Salud en el trabajo [Libro]. - Zaragoza- España : Prentice Hall, 2010.

Yuni José y Urbano Claudio Técnicas para investigar y formular proyecto de investigación [Libro]. - Madrid-España : Brujas, 2006.

Anexos

FICHA DE AUTOREGISTRO

Anexo 1: FICHA DE AUTOREGISTRO

Observador: María Fernanda Chiluiza

FECHA	HORA		LUGAR	ACTIVIDAD	INTENSIDAD					Quien estaba ahí	Que Ocurrió	Tu reacción	Estado de ánimo
	INICIO	FIN			1	2	3	4	5				
19 de septiembre del 2016	9:00	15:30	NOVA CLÍNICA S.A	Reunión de Licenciadas Enfermeras						Jefe de Recursos Humanos Asistente de Recursos Humanos	Pude ver que en la reunión las licencias se quejaban del mal trato de los médicos y de los administrativos ya que dicen que no existe buena relación entre ellos porque siempre ellas	Escuchaba detenidamente cada queja que se dio dentro de la reunión.	Asombro

										aluden que hay discusiones en el ingreso de algún paciente.		
21 de septiembre del 2016	9:00	15:30	NOVACLÍNICA S.A	Entrega de Nómina al departamento de contabilidad					Asistente de Recursos Humanos	Se entregó la nómina para los pagos mensuales al departamento de contabilidad y la jefa de área no la quiso recibir por que la entrega era en la tarde, aunque en ese momento no realiza ninguna actividad.	Sentí molestia ya que nos habían llamado al área desde que se ingresó a trabajar y cuando se entregó la nómina no nos la quisieron recibir	Afligido Sorprendido
30 de octubre del 2016	9:00	15:30	NOVACLÍNICA S.A	Entrega de colada morada por parte de cafetería al personal					Jefe de Recursos Humanos Asistente de Recursos Humanos	La cafetería dio solo la colada morada a los jefes de área y compañeros con los que tenía relación de amistad la	Preguntar al jefe de recursos humanos del porqué de esta situación y me dijo que es como se maneja cada área.	Enojada

									nutricionista,			
2 de diciembre del 2016	9:00	15:30	NOVACLÍNICA S.A	Agasajo por fiestas de Quito					Personal de NOVACLÍNICA S.A	No todo el personal iba asistir al agasajo porque era después de la jornada de trabajo; luego se recogió para el alquiler de una chiva la misma que nunca llego y todo el personal se molestó con el jefe de recursos humanos y le exigían en ese momento entregar el dinero mismo que él había abonado a la chiva	Ayudar a calmar al personal tratando de ofrecerles algún tipo de café que se pidió de favor a cafetería nos concediera, ya que el enojo e incomprensión del personal era grande	Nerviosa Impacient e Pensativo
23 de diciembre	9:00	15:30	NOVACLÍNICA S.A	Agasajo de Navidad					Jefe de Recursos	El jefe de personal permitió la	Estuve con un poco de ajetreo ya que también	Angustia

del 2016								Humanos Asistente de Recursos Humanos	realización del programa en una hora en la misma que se rifaron los regalos que donaron algunos médicos y que el jefe de laboratorio nunca lo hace pero siempre manda a su personal al sorteo. Fue una controversia el agasajo ya que por falta de tiempo se hizo todo de manera rápida.	me pidieron colaboración para los regalos que se iban a dar a los doctores.	
18 de enero del 2017	9:00	15:30	NOVACLÍNICA S.A	Subiendo por el ascensor				Personal de NOVACLÍNICA S.A	El ascensor tiene capacidad para 6 personas y subíamos al cuarto piso, cuando en el	La reacción de todos en el ascensor fue quedarnos mirando sin decir ninguna manera y	Enojo

										segundo piso abrieron la puerta y era la jefa de cafetería y como ella no quería subir a pie, le hizo bajar a una de sus subordinadas del ascensor para subirse ella.	pensando en cómo hay personas que abusan del poder		
27 de enero del 2017	9:00	15:30	NOVACLÍNICA S.A	Ayuda en Gerencia						Jefe Administrativo Jefa de Convenios	Me entregaron un papel desde convenios el cual tenía que ser firmado por el jefe administrativo; pero al ver la jefa de convenios que el jefe administrativo tenía que firmar una petición suya,	Me asuste por los gritos que se dan los dos jefes de áreas.	Miedo

										se molestó y dijo que él no es su jefe y armo una discusión en gerencia.		
8 de febrero del 2017	9:00	15:30	NOVACLÍNICA S.A	Ayuda en Imagen					Personal de imagen y jefe de Imagen	En rayos x un subordinado pido permiso al doctor por el grado de su hija y se le negó el permiso, mientras que otra trabajadora al siguiente día le pidió permiso porque tenía que ver unas cosas de su hija y si se le concedió el permiso	Mi reacción fue de sorpresa porque se mostró que existe injusticia de poder jerárquico y Preferencias por algunas personas	Enojo
21 de marzo del 2017	9:00	15:30	NOVACLÍNICA S.A	Colaboración en la					Jefe de Recursos	La mayoría de personas	Sorpresa que entre	

				organización de fechas de vacaciones del personal						Humanos Asistente de Recursos Humanos Personal de NOVACLÍ NICA S.A	quería cambiar turnos por alguna razón como viajes familiares o alguna reunión pero el personal se negó simplemente porque querían.	compañeros no se colaboren	
--	--	--	--	---	--	--	--	--	--	--	---	----------------------------	--

Anexo 2: Encuesta de clima laboral

ENCUESTA

El objetivo de esta encuesta es encontrar áreas de mejora en el funcionamiento de la compañía y en la satisfacción de los profesionales que la componen, esta encuesta se basa en seis dimensiones que son: comunicación, condiciones de trabajo, carrera profesional, planes de formación, liderazgo y satisfacción.

Le recordamos que este estudio es confidencial. La información recogida no será analizada de forma individual sino de forma agregada, con fines puramente estadísticos.

COMUNICACIÓN

¿Cuenta con la colaboración de sus compañeros de área?

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Siempre

¿Cuenta con la colaboración de personas de otros departamentos?

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Siempre

¿Considera que existe un buen ambiente de trabajo?

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Siempre

¿Cuándo ingreso a la compañía se sintió acogido?

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Siempre

¿La comunicación interna en la organización es una actividad permanente y planificada?

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Siempre

¿Cuándo ingreso a la compañía recibió suficiente información sobre la misma?

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Siempre

¿La comunicación sobre los resultados y movimiento de la organización es clara y transparente?

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Siempre

¿Los comunicados internos le proporcionan información útil?

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Siempre

¿Al unirse a la Compañía, recibió suficiente información sobre el área donde trabaja y las funciones que realiza?

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Siempre

CONDICIONES DE TRABAJO

¿Dispone de los materiales y recursos necesarios para realizar su trabajo?

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Siempre

¿La Organización cumple las normas de Seguridad y Salud ocupacional?

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Siempre

¿Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación le permiten desempeñarse en el trabajo con normalidad?

- a) Nunca
- b) A veces

- c) Siempre

CARRERA PROFESIONAL

¿Considera adecuados los criterios de evaluación de desempeño?

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Siempre

¿Tiene accesibilidad a la información sobre los puestos, vacantes en la organización?

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Siempre

¿Tiene la oportunidad de desarrollarse profesionalmente?

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Siempre

¿Al asumir una nueva posición en la Organización, su jefe inmediato le informa de manera clara sobre las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo?

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Siempre

PLANES DE FORMACIÓN

¿Los planes de formación de la organización se adecuan a sus necesidades de desarrollo profesional en la organización?

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Siempre

¿Recibe capacitaciones necesarias para actualizar los conocimientos de su trabajo?

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Siempre

LIDERAZGO

¿Su responsable se preocupa por mantener un buen clima en el equipo?

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Siempre

¿Su responsable le trata justamente y evita cualquier tipo de favoritismos?

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Siempre

¿Su responsable se preocupa por transmitir los valores, misión y objetivos de la Organización?

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Siempre

¿Su responsable le proporciona periódicamente información sobre su desempeño?

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Siempre

¿Mantiene una buena relación con su responsable?

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Siempre

¿Su responsable hace un seguimiento de su Plan de Desarrollo Individual?

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Siempre

SATISFACCIÓN DEL PUESTO

¿Tiene la información que necesita para realizar su trabajo con excelencia?

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Siempre

¿Su trabajo es reconocido y valorado?

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Siempre

¿Su trabajo le ofrece retos y la oportunidad de seguir mejorando?

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Siempre

¿Tiene claro cuáles son sus tareas y responsabilidades?

- A. Nunca
- B. A veces
- C. Siempre

¿Su capacidad profesional está de acuerdo a las tareas y responsabilidades asignadas?

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Siempre

Anexo 3: Entrevista

ENTREVISTA

INFORMACIÓN OBJETIVA

Las siguientes preguntas requieren información personal y objetiva que nos permitirán observar como las diferentes áreas perciben a la empresa NOVACLINICA S.A.

1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para NOVACLINICA S.A.?

Menos de 1 año

De 1 a 5 años

De 6 a 10 años

11 años en adelante

2. Para contratar nuevo personal en NOVACLINICA S.A usan algún proceso de selección.

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

3. La información que recibió en el proceso de inducción ha sido suficiente para desempeñar sus labores.

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

4. Conoce la estrategia organizacional de NOVACLINICA S.A (misión, visión)

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

5. Se toman las medidas necesarias en seguridad y salud ocupacional para que el personal pueda laborar con tranquilidad.

SI	
NO	

6. La distribución física y el espacio de trabajo facilitan el desempeño de sus tareas.

SI	
NO	

7. Existe comunicación dentro de su grupo de trabajo.

SI	
NO	

8. Cree usted que la institución fomenta el trabajo en equipo y el compañerismo.

SI	
NO	

9. Los eventos deportivos y sociales que se realizan en la empresa influyen positivamente en el compañerismo y ambiente de trabajo.

SI	
NO	

10. Considera que la comunicación interna de su área funciona correctamente.

SI	
NO	

11. Las funciones de su trabajo están claramente definidas.

SI	
NO	

12. Considera que la remuneración económica y los beneficios que recibe en NOVACLINICA S.A están acordes a las actividades que desempeña y al nivel de los sueldos de los demás colegas en el mercado.

SI	
NO	

13. Su jefe inmediato es claro y específico cuando define los objetivos de trabajo o de los departamentos.

SI	
NO	

14. Considera la importancia de Clima Laboral en NOVACLINICA S.A

SI	
NO	

15. A su criterio ¿piensa que es necesario implementar en la empresa un proceso de clima laboral?

SI	
NO	

Porqué

.....

.....

.....

.....