

Clima Organizacional: un componente fundamental en el bienestar integral de los colaboradores ♦

Fecha de recepción: 17/10/2017
Fecha de revisión: 22/11/2017
Fecha de aprobación: 04/12/2017

Cómo citar este artículo / To referenciate this article / Para citar este artículo: Andrade, A. y Betancourth, D. (2018). Clima Organizacional: un componente fundamental en el bienestar integral de los colaboradores. *Revista Criterios*, 25(1), 79-93. DOI: 10.31948/rev.criterios.25.1-art-5



DOI: 10.31948/rev.criterios.25.1

* Artículo Resultado de Investigación. Hace parte de la investigación titulada: "Importancia de las Prácticas de Gestión Humana y su incidencia en el Clima Laboral y Bienestar de los trabajadores de la Clínica Oftalmológica Praga S.A.S".

*[✉]Psicóloga. Pasto, Nariño, Colombia. Correo electrónico: andreaandrade@umariana.edu.co / katheakam@gmail.com

**Psicóloga. Pasto, Nariño, Colombia. Correo electrónico: criss.betancourth@gmail.com

Andrea Katherine Andrade Montenegro*[✉]
Diana Cristina Betancourth Rosero**

Resumen

El presente artículo describe la implementación de estrategias en torno al fortalecimiento del clima laboral en la Clínica Oftalmológica Praga S.A.S. Para este fin se efectuó un diagnóstico que incluyó 35 colaboradores y que permitió conocer el estado de esta variable. Este diagnóstico se obtuvo a través del test 'Teoría y Técnicas de Desarrollo Organizacional' de Marín, Melgar y Castaño (2015).

Con base en los resultados obtenidos en este test, se realizó un trabajo con los líderes de cada proceso, al considerar que su rol dentro de la organización cumple un papel indispensable por ser entes de motivación e influencia en sus grupos de trabajo. La ejecución de acciones transformadoras integró subvariables como: Dirección, Involucración al cambio, Solución de conflictos, Intercambio de información, entre otras, las cuales aportaron en gran medida al mejoramiento del bienestar de la organización y sus colaboradores.

Palabras Clave: Gestión de Talento Humano, Bienestar Laboral, Clima organizacional, Cultura organizacional.

Organizational Climate: a fundamental component in the integral welfare of the collaborators

Abstract

This article describes the implementation of strategies to strengthen the organizational climate at the *Clínica Oftalmológica Praga S.A.S.* For this purpose, a diagnosis that included 35

collaborators and allowed knowing the status of this variable was made. This diagnosis was obtained through the 'Theory and Techniques of Organizational Development' test of Marín, Melgar and Castaño (2015).

Based on the results obtained in this test, a work with the leaders of each process was done, considering that their role within the organization plays an indispensable role for being entities of motivation and influence in their work groups. The execution of transformative actions integrated sub-variables such as Direction, Involvement in change, Conflict resolution, Information exchange, among others, which greatly contributed to the improvement of the welfare of the organization and its collaborators.

Key words: Human Talent Management, Labor Welfare, Organizational Climate, Organizational Culture.

Clima Organizacional: um componente fundamental na cultura do bem-estar integral dos colaboradores

Resumo

Este artigo descreve a aplicação de estratégias para fortalecer o ambiente de trabalho na Clínica de Oftalmologia Praga S.A.S. Para tanto, foi feito um diagnóstico que incluiu 35 colaboradores e permitiu conhecer o status dessa variável. Esse diagnóstico foi obtido por meio do teste 'Teoria e Técnicas de Desenvolvimento Organizacional' de Marín, Melgar e Castaño (2015).

Com base nos resultados obtidos neste teste, foi realizado um trabalho com os líderes de cada processo, considerando que seu papel dentro da organização é indispensável, por ser entes de motivação e influência em seus grupos de trabalho. A execução de ações transformadoras integrou sub-variáveis como Direção, Envolvimento na mudança, Resolução de conflitos, Troca de informações, entre outras, que contribuíram muito para a melhoria do bem-estar da organização e de seus colaboradores.

Palavras-chave: Gestão de Talentos Humanos, Bem-Estar do Trabalho, Clima organizacional, Cultura organizacional.

1. Introducción

Actualmente, la amplia gama de sectores empresariales existentes y su oferta en productos y servicios, lleva a reflexionar y resaltar el papel que cumple el trabajador, al ser parte activa de la organización. Por este motivo, es oportuno brindar un ambiente adecuado y las herramientas necesarias para que el trabajo se ejecute de manera óptima, y el personal se sienta con compromiso y satisfacción por lo que hace.

El interés por trabajar en torno a la temática de clima organizacional en la Clínica Oftalmológica Praga S.A.S., surgió a partir de un diagnóstico en el cual se evaluó aspectos basados en estructuras, conocimientos y situaciones organizacionales, como plataforma estratégica, prácticas de gestión humana, condiciones de tra-

bajo, entre otras, que si bien contaban con aportes significativos, no resultaban tan relevantes como el clima organizacional, el cual fue un común denominador entre los colaboradores.

Los colaboradores manifestaron que sí existe una buena relación con sus compañeros de trabajo y que están satisfechos con el cargo que desempeñan, pero que sería también necesario, mejorar algunas inconsistencias que consideraban, afectan el ambiente laboral. Con el fin de identificar en qué medida estaba siendo afectado el clima laboral, se realizó la aplicación de un test con el cual se logró determinar qué factores que componen aspectos en relación al liderazgo, reciprocidad, motivación y participación, inciden en gran medida en el ambiente de trabajo dentro de esta organización.

En torno a estos aspectos, es importante mencionar que las organizaciones han desarrollado, en gran medida, acciones que van en pro de una ventaja competitiva, pero en muchas ocasiones no se tiene muy presente cómo las diferencias del equipo de trabajo pueden incidir en el clima laboral de la organización. En este orden de ideas, Celis (2014) menciona que es vital tener en cuenta la cultura, nacionalidad, creencias e, incluso, el tipo de negocios; y es aquí, donde se debe identificar cómo se puede alinear los comportamientos, transmitirlos a los nuevos integrantes de la organización y, por ende, adoptarlos como un estilo de vida laboral para todos los trabajadores.

Esta postura enmarca cierto grado de complejidad, puesto que el clima laboral parte de la suma de factores individuales que finalmente son consolidados en un colectivo en el cual se movilizará la organización, y por ello, tener claridad en cuanto al rol y las actividades que se debe cumplir, es igual de importante para propiciar un ambiente ameno, hacer que las relaciones interpersonales sean positivas y la comunicación óptima, con base en el compromiso y la motivación, lo cual es, precisamente, un factor que se trató de fortalecer en esta empresa, puesto que si bien existía claridad sobre el cargo y sus respectivas funciones, era oportuno generar una atmósfera saludable para que el trabajador incrementara su sentido de pertenencia.

Por otra parte, el clima organizacional busca trabajar y conocer qué tanto los colaboradores adoptan los ideales, objetivos y comportamientos laborales como propios, lo cual hace parte de la cultura existente en una organización, pues en ocasiones el personal suele desconocer cómo las funciones de otros pueden incidir en su labor, e incluso en el ambiente laboral, ya sea favoreciendo o perjudicando de alguna manera el bienestar integral de la organización. Es en este punto donde las empresas deben establecer y desarrollar determinados parámetros para trabajar de forma óptima cada uno de ellos, en pro de la mejoría del ambiente laboral.

Chiavenato (2009) sostiene que la cultura influye en el comportamiento de las personas y de las organizaciones, porque contiene valores compartidos, hábitos, costumbres, que permiten adoptar pautas culturales para obtener transformaciones graduales; de esta manera, la cultura, como un referente que incide en el clima laboral, pasa a formar parte fundamental de la empresa y los trabajadores, porque en ella están depositados todos los valores y principios

en los cuales se basa la empresa; por tanto, se espera que los colaboradores se integren a ella y se apropien de los mismos por medio de sus comportamientos; si éstos están alineados, se fortalecerá el clima laboral.

Según Cuartas y Cano (2010), las empresas necesitan focalizarse en el bienestar de sus trabajadores, porque realmente son ellos quienes aportan a su crecimiento y sostenimiento; incluso mencionan que la adecuada gestión del talento humano puede conllevar el éxito, cuando existe un adecuado clima organizacional y unas formas de liderazgo pertinentes que respalden una constitución institucional, donde exista un provecho significativo de los recursos humanos y del tiempo.

La Clínica Oftalmológica Praga S.A.S. no es la excepción, pues fue indispensable contar con el respaldo de un líder que se empoderara de su papel y pudiera apropiarse a sus compañeros sobre la importancia que representan sus aportes y su presencia. En este caso, el líder de cada uno de los procesos de la empresa se convirtió en una figura fundamental, al ser un medio importante para lograr un clima adecuado en la empresa.

El clima organizacional integra características muy particulares que enmarcan un estilo de vida agradable y motivadora. Para lograrlo, se debe contar con determinados parámetros que permitan integrar un sistema que consolide la razón de ser de la organización, por tanto, la gestión del talento humano forma parte fundamental en esta construcción. Calderón, Naranjo y Álvarez (2010) describen la gestión humana como un área fundamental para lograr objetivos organizacionales y formar una ventaja competitiva sostenible. Esta evolución ha conllevado mayores exigencias, y las empresas se han visto obligadas a modernizar sus estructuras, roles y prácticas, con el fin de convertirse en generadoras de valor para la organización.

El trabajo con personas inmersas en el campo laboral lleva a reflexionar sobre la importancia que cumple cada trabajador dentro de los procesos y procedimientos de la organización, puesto que aporta para cumplir las metas trazadas. Todo aporte se debe a cómo cada uno de ellos se apropia de su papel en la organización. Chiavenato (2002) refiere que la gestión del talento humano es un área sensible en la organización, ya que depende de la cultura organizacional, la estructura de la organización, las características del contexto ambiental y su tecnología, dado que es un proceso administrativo que planea, organiza, dirige y controla que sus colaboradores y la empresa cuenten con una visión más dinámica, y los involucre como recurso productivo de la organización.

Chiavenato (2009) también menciona que el talento humano cumple una función primordial, y que las personas aumentan o reducen las fortalezas y las debilidades de una organización a partir del trato que perciban, el cual se puede transformar de dos formas: puede ser fuente de éxito o de problemas, y todo esto dependerá de la forma cómo la organización administre su recurso humano y lo constituya en ambiente favorable.

Para dar cumplimiento a las demandas que surgen alrededor de una empresa, se lleva a cabo las prácticas de la gestión del talento humano. Alles (2008) menciona

na que, en la gestión humana, el principal objetivo de estas prácticas es gestionar la relación con los colaboradores que conforman la organización, además de desarrollar y potenciar habilidades que permitan el avance de los colaboradores y la organización.

Autores como Kok y Uhlener (2001) definen las prácticas de gestión humana como un proceso que atrae, desarrolla y mantiene el talento y energía en el trabajo, para cumplir la misión, visión, objetivos y estrategias organizacionales.

Ulrich, Jick y Von Clinow (citados por Rodríguez, 2012) dividen las funciones de gestión humana en cinco niveles:

- a) Todo lo referente al recurso humano en la empresa: reclutamiento, análisis de cargos, gestión por competencias.
- b) Desarrollo y promoción (formación).
- c) Valoración del rendimiento y sistemas de compensación.
- d) Integración de la planificación estratégica de recursos humanos.
- e) Todo lo referente a mecanismos sociales, como comunicación y clima organizacional.

Cabe mencionar que la cultura de una organización es la base para que todo colaborador labore a su interior; incluye las normas y costumbres de la organización, que son indispensables para la realización y logro de propósitos y objetivos empresariales alineados a los objetivos e interés personales de los colaboradores, formando una sintonía entre ambas partes y, por tanto, actuando en gran medida sobre el clima laboral.

De esta manera, según Litwin (1971) el clima organizacional es la suma de características ambientales percibidas por los miembros de la organización, que influyen directamente en su comportamiento. Por ende, si es favorable, se puede hablar de la satisfacción de las necesidades personales, las cuales evidentemente mejoran el estado de ánimo.

El ambiente que una persona experimente en su ámbito laboral, es fundamental para que se sienta comprometida y motivada frente a su papel en la organización y, en consecuencia, su cumplimiento de tareas se dé de manera eficaz y efectiva.

El clima organizacional da cuenta de estos factores, pues según La Torre (2012), el recurso humano debe ir orientado al compromiso positivo, el apoyo organizacional y la autonomía, favoreciendo la percepción de los empleados, con el fin de cuidar su bienestar y propiciar un desempeño favorable en el ambiente laboral y aumentar su nivel de satisfacción.

La medición del clima laboral es fundamental para reconocer qué factores están siendo afectados y sobre los cuales se debe trabajar. Gonçalves (1997, citado por Ramos, 2012) expresa que el clima laboral actúa como un filtro moderador entre los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisio-

nes) y aspectos motivacionales que provocan conductas y generan consecuencias a nivel de productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, entre otros, motivo por el cual la evaluación del clima permite percibir qué está sucediendo en la organización.

Por otra parte, Marín, Melgar y Castaño (2015) definen el clima organizacional como el ambiente psicosocial donde se desenvuelven los empleados de la organización, y abarca cuatro dimensiones que integran macro factores como: Liderazgo (Dirección, Estímulo de trabajo en equipo, Solución de conflictos y Estímulo de excelencia); Reciprocidad (Aplicación al trabajo, Cuidado del patrimonio institucional, Retribución y Equidad); Motivación (Realización personal, Reconocimiento a la aportación, Adecuación a las condiciones de trabajo y responsabilidad), y Participación (Compromiso con la productividad, Compatibilización de intereses, Intercambio de información e Involucración al cambio).

2. Objetivos

General: Fortalecer el clima laboral de los colaboradores de la Clínica Oftalmológica Praga S.A.S.

Específicos

- Aplicar el test ‘Teoría y Técnicas de Desarrollo Organizacional’ a los colaboradores de la Clínica Oftalmológica Praga S.A.S.
- Analizar los resultados del test ‘Teoría y Técnicas de Desarrollo Organizacional’ aplicado a los colaboradores de la Clínica Oftalmológica Praga S.A.S.
- Implementar estrategias de intervención de clima laboral en los colaboradores de la Clínica Oftalmológica Praga S.A.S.

3. Metodología

Este trabajo contó con un paradigma cuantitativo y un enfoque empírico-analítico, pues pretendió dar una explicación clara sobre la realidad de la organización, soportándose de un instrumento de medición y una recolección de datos válidos y confiables. Además, fue abordado desde un tipo de investigación de carácter descriptivo que permitió tomar características o atributos específicos de una variable en particular para medirla y describirla, en este caso el clima organizacional y sus subdimensiones.

Por este motivo, fue necesaria la aplicación de un instrumento psicométrico elaborado por Marín et al., (2015), el cual evalúa el clima laboral en las organizaciones, denominado ‘Teoría y Técnicas de Desarrollo Organizacional’; se compone de 80 ítems; cuenta con dos opciones de respuestas, verdadero o falso, y evidencia cuatro dimensiones:

- a) Liderazgo y sus subdimensiones: dirección, estímulo de trabajo en equipo, solución de conflictos y estímulo de excelencia).
- b) Reciprocidad y sus subdimensiones, aplicación al trabajo, cuidado del patrimonio institucional, retribución y equidad.

c) Motivación y sus subdimensiones, realización personal, reconocimiento a la aportación, adecuación a las condiciones de trabajo y responsabilidad.

d) Participación y las subdimensiones, compromiso con la productividad, compatibilización de intereses, intercambio de información e Involucración al cambio.

Estas dimensiones y subdimensiones dieron a conocer un resultado más eficaz sobre qué factores están más implicados o afectados dentro de la organización.

La forma de evaluación de los resultados del test, determina que el resultado máximo posible es de 5 puntos, equivalente a un nivel alto; los puntos que sean ubicados entre los rangos de 2,5 y 3,0, equivalen a un nivel medio, mientras que los resultados que están por debajo, significan un nivel bajo; es decir, que el clima no es satisfactorio con relación al parámetro expuesto sobre el clima organizacional.

La población con la cual se desarrolló el presente proyecto de práctica y su etapa de diagnóstico y aplicación del test, fueron 35 trabajadores de la Clínica Oftalmológica Praga S.A.S., con diferentes tipos de contratación implementados en la organización: Prestaciones de servicio, Término fijo, Nómina, Contrato por evento, Contrato indefinido.

Posterior a esta etapa inicial y debido a los resultados arrojados por el test, se vio necesario implementar estrategias con los ocho líderes de cada proceso; en algunas estrategias se contó con la presencia de todo el personal.

4. Resultados

En este apartado están consignados los resultados obtenidos con base en los objetivos planteados en el proceso de ejecución del proyecto. En primer lugar, se tiene en cuenta que se dio respuesta al primer objetivo, puesto que sí se obtuvo una evaluación diagnóstica de los colaboradores de la Clínica Oftalmológica Praga S.A.S. por medio de la aplicación del test 'Teoría y Técnicas de Desarrollo Organizacional' (Marín et al., 2015).

De la misma manera, con relación al segundo objetivo planteado, posterior a la aplicación del test en mención, se realizó el análisis de la información pertinente para identificar qué factores estaban siendo afectados en el clima laboral de la organización, lo cual permitió realizar una interpretación sobre la realidad y los métodos de acción que influyen directamente sobre la conducta, motivación y relación colaborador - organización.

Con base en el diagnóstico situacional realizado en la Clínica Oftalmológica Praga S.A.S., se logró identificar algunas debilidades en el clima laboral, por lo cual resultaba indispensable abordar el bienestar del colaborador.

Inicialmente, en la variable 'Liderazgo', se obtiene un resultado alto con relación a la afectación de esta variable al obtener una puntuación en nivel bajo, un puntaje de 3,5 en Estímulo a la excelencia, y 3,6 en Estímulo en trabajo en equipo. Con un puntaje de 3,0 se encuentra Direccionamiento, y 3,1 en Solución de conflictos, por lo tanto, se ve pertinente desarrollar primordialmente estrategias que permitan fortalecer dichas subvariables.

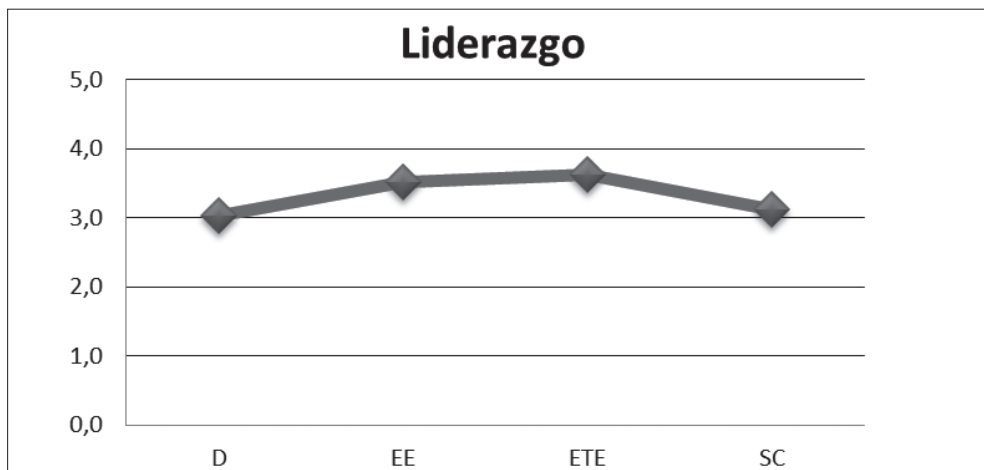


Figura 1. Resultados de la variable Liderazgo en la aplicación del test 'Teoría y Técnicas de Desarrollo Organizacional'.

En la variable 'Motivación', la puntuación se relaciona con un nivel bajo, con un puntaje de 4,1 en Realización personal; 3,3 en Reconocimiento a la aportación, y 3,6 en Adecuación de las condiciones de trabajo. Con un puntaje de 2,3 se encuentra Responsabilidad, por lo cual también se vio afectado el clima laboral, y se requiere fortalecerlo.



Figura 2. Resultados de la variable Motivación en la aplicación del test 'Teoría y Técnicas de Desarrollo Organizacional'.

Por otra parte, en la variable 'Reciprocidad' se obtuvo un resultado que se mantiene en un nivel medio, con un puntaje de 4,3 en Aplicación al trabajo; 4,4 en Cuidado del patrimonio institucional, y 3,2 en Retribución. Con un puntaje de 2,8 se encuentra Equidad, como una subvariable importante de abordar para mejorar el clima laboral.

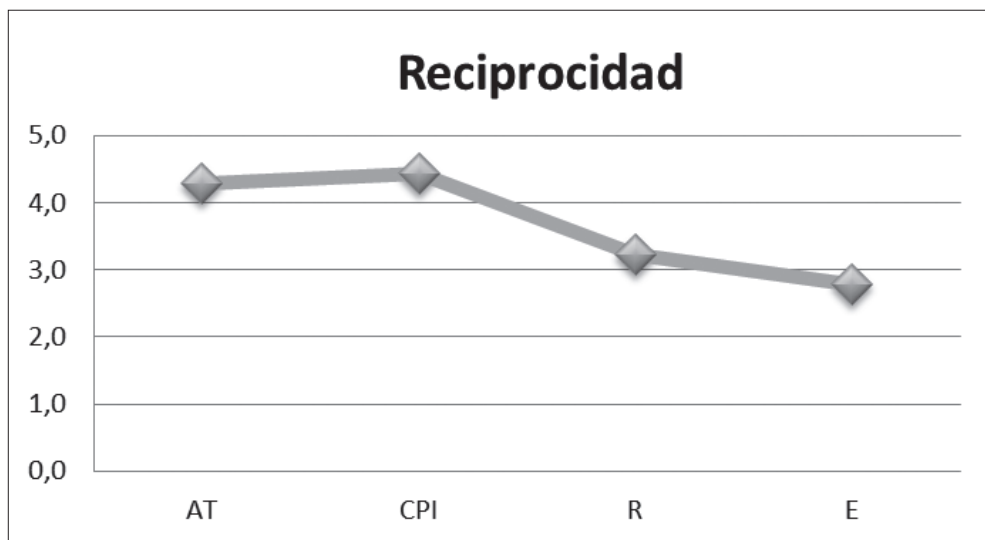


Figura 3. Resultados de la variable Reciprocidad en la aplicación del test ‘Teoría y Técnicas de Desarrollo Organizacional’.

Finalmente, se reconoce que la variable ‘Participación’ obtuvo un resultado situado en un nivel bajo; un puntaje de 2,7 en Compromiso por la productividad; 3,4 en Compatibilización de intereses; Involucración al cambio con un puntaje de 2,7, e Intercambio de información con 2,1, por lo cual se ve necesario el abordaje de esta variable de forma urgente.

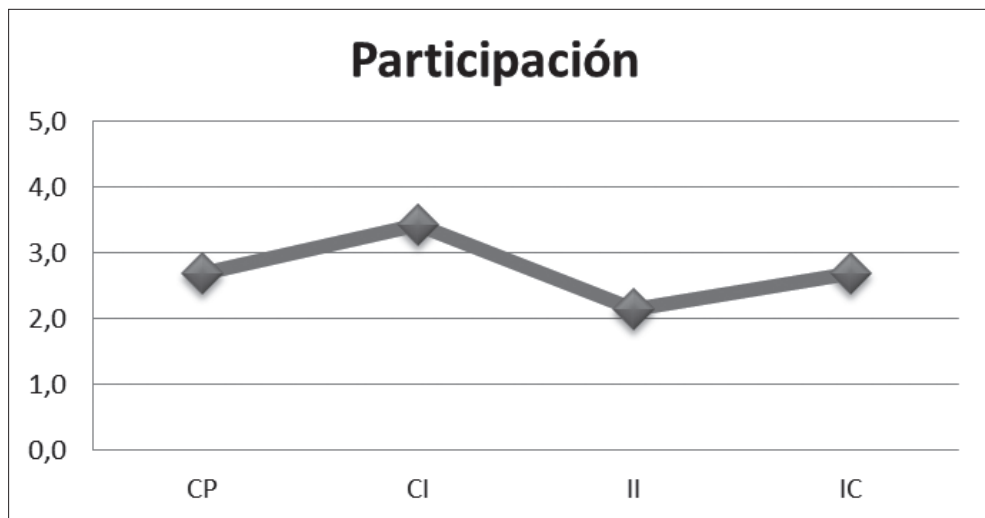


Figura 4. Resultados de la variable Participación en la aplicación del Test ‘Teoría y Técnicas de Desarrollo Organizacional’.

Los resultados permiten evidenciar la percepción del clima organizacional a nivel general. Según estos datos, es pertinente fortalecer todas las variables que evalúa el test. En la variable ‘Liderazgo’, principalmente, se debe abordar las subvariables Dirección y Solución de conflictos. Con relación a la variable ‘Motivación’, la subvariable a trabajar es Responsabilidad. Dentro de la variable ‘Reciprocidad’, se ve necesario fortalecer la subvariable Equidad. Respecto a la va-

riable 'Participación', la más afectada pues es la variable con el puntaje general más bajo, urge abordar dos de sus subvariables: Intercambio de información e Involucración al cambio.

De esta manera, y con relación a los resultados obtenidos gracias al test de clima laboral, se ejecutó el tercer objetivo planteado, pues se generó estrategias de intervención con el fin de realizar un trabajo corresponsable y comprometido hacia el mejoramiento de este factor en la Clínica Oftalmológica Praga S.A.S.

Estrategias de Intervención

Si bien la organización cuenta con más de 40 colaboradores, el trabajo de esta variable por medio de acciones transformadoras se ejecutó con los líderes de cada proceso de la empresa, en encuentros desarrollados por medio de actividades dinámicas que permitieron conocer conceptual y vivencialmente cada tema a trabajar.

Inicialmente, se socializó a los trabajadores los resultados obtenidos en el test de clima organizacional, y se dio a conocer cada uno de los componentes, se indagó sobre el grado de conformidad frente a los resultados, y sobre la disposición que tendrían para trabajar en los mismos.

Esta presentación inicial permitió corroborar que los datos obtenidos en el test sí correspondían a lo percibido por los colaboradores; realmente, el contraste de estas dos perspectivas coincidió, aunque los trabajadores hicieron especial énfasis en factores como Dirección e Intercambio de información, pues en su realidad laboral fueron estas subvariables las que se encontraban mayormente afectadas. Al ser ésta una socialización inicial, únicamente se presentó un intercambio de ideas y opiniones entre los trabajadores.

La primera estrategia se orientó hacia la variable Dirección, con una actividad que involucró aspectos como liderazgo, por medio de un juego de roles donde cada uno de los líderes adoptaba una postura y reflexionaba sobre cómo este estilo incidía en sus compañeros, y por ende, en las actividades laborales.

La actividad permitió que cada uno de ellos se identificara con ciertas características, entre ellas, adjetivos como motivador, extrovertido, responsable, asertivo. Este proceso permitió reflexionar sobre qué aspectos positivos y negativos traería ejercer dicho rol, y más aún, ejercerlo según el estilo mencionado.

La segunda estrategia se direccionó hacia la responsabilidad, y se sensibilizó a los trabajadores frente a este aspecto, por medio de dos videos que abarcaban el término como una perspectiva de valor, pero también como un compromiso empresarial.

Esta palabra permitió que los colaboradores asociaran el compromiso que cumplen en la empresa, y les llevó a cuestionarse sobre la importancia que tiene el comprometerse con el cargo que desempeñan en ella. También permitió que tomaran mayor consciencia sobre el papel motivante que cumplen en la organización, y el uso adecuado de los recursos que existen en la misma.

¹Visitar la siguiente dirección: <https://phet.colorado.edu/es/simulation/fraction-matcher>

La tercera estrategia se direccionó hacia la variable ‘Trabajo en equipo’, y también se sensibilizó acerca del intercambio de información por medio de la comunicación asertiva. Frente a esto, se realizó una actividad al aire libre en la cual se fomentó el trabajo en grupo y su forma de resolver los problemas. El hecho de realizar una actividad fuera de los puestos de trabajo y por ende de la empresa, permitió que se generara mayor conexión e interacción entre los colaboradores. Se podría decir que salir de la rutina y armar nuevos grupos entre personas que no fueran del mismo proceso, llevó a que buscaran mecanismos alternativos de apoyo mediante una comunicación adecuada, y que pensarán en cómo esto se podía adaptar a la ejecución y cumplimiento de funciones. Todo esto puede repercutir en un resultado favorable, cuando el canal de comunicación es óptimo y la colaboración mutua es transversal en cada ámbito de la empresa, en este caso, la Clínica Oftalmológica Praga S.A.S.

La cuarta estrategia se orientó hacia la variable ‘Equidad’, concientizando frente a una nueva perspectiva de equidad e igualdad de condiciones, para lo cual se trabajó el mural de ideas y afirmaciones que permitieron brindar su punto de vista. Se complementó con la elaboración de algunas carteleras donde expresaron un compromiso por proceso; esto generó en los trabajadores, que experimentarían su creatividad y plasmarían sus ideales en este tema, para que visualizaran a futuro lo que quisieran brindar y obtener de la organización. Además, se pudo evidenciar también que los líderes se permitieron comprender la importancia y el valor de la expresión de opiniones con fundamentos, pues éstas fueron bien recibidas y puestas en consideración, al tener gran importancia para la empresa.

La quinta estrategia ‘Involucración al cambio y Solución de conflictos’, consistió en una actividad basada en la participación de los líderes al apropiarse de situaciones hipotéticas, sus respuestas frente a eventos negativos o estresantes en la empresa, y cómo cada uno de ellos podía adaptarse a las nuevas situaciones o personas.

Por medio de esta actividad se logró identificar cómo en muchas ocasiones los colaboradores pueden resistirse al cambio y centrarse en ideas propias que, si bien pueden complementar sus propósitos, no permiten extender aquellos alcances a nivel general. Esta perspectiva sensibilizó al personal frente a la importancia de comprender que el bien propio también implica el bien común, y que el conflicto es parte inherente del ser humano, pero, también nos lleva a una solución que implica el respeto y la comprensión por la postura del otro.

En este orden de ideas, finalmente el trabajo interventivo con relación al clima organizacional, obtuvo resultados bastantes significativos, por lo cual cabe mencionar que se dio cumplimiento al macroobjetivo planteado en este proyecto referente al fortalecimiento de este factor en la organización.

5. Discusión

El trabajo ejecutado con relación al clima laboral se consolidó como una base primordial frente a la realidad empresarial donde se trabajó el proyecto. La postura de Chiavenato (2009), quien tiene en cuenta la cultura como un factor influyente y común entre las personas y la organización al permitir transforma-

ciones graduales, fue plenamente corroborado durante la ejecución del trabajo en torno al clima laboral, pues la receptividad por parte de toda la organización dio cuenta de su cultura, donde realmente se observó cómo los trabajadores asociaban cada factor perteneciente al clima laboral como algo que hacía parte de su cotidianidad.

Si bien la cultura forma parte importante del clima laboral, la gestión del talento humano también se convirtió en imprescindible durante el abordaje de esta temática, puesto que como Chiavenato (2002) menciona, al considerarla como un área sensible de la organización y ligada a la cultura organizacional, implicó también que se desarrollara este proyecto en torno a bases administrativas que implicaban la participación de todo el personal y facilitaban todo tipo de recursos, con el fin de llevar a cabo el plan que generaría bienestar en toda la organización.

Además, las áreas que implicaban liderazgo, entre ellas la parte fundamental de la empresa a nivel gerencial, siempre tuvieron en cuenta la importancia de sus colaboradores, cumpliendo lo mencionado por Cuartas y Cano (2010) donde se concibe cómo la gestión óptima del talento humano, incide directamente sobre el liderazgo y la percepción de los trabajadores; esta visión permitió dimensionar cómo los objetivos encaminados al éxito pueden repercutir directamente en el clima organizacional.

La gestión del talento humano fue un elemento indispensable dentro de la organización, porque mostró por medio de cada una de las prácticas trabajadas, el gran interés e importancia que se concede a sus colaboradores, procurando brindarles todo tipo de actividades que les permitiera estar satisfechos dentro de ésta, y por ende descubrir cómo los aspectos positivos y aquéllos por mejorar podían repercutir directamente en el ambiente de trabajo. Como lo menciona Chiavenato (2009), el talento humano cumple una función primordial, y las personas aumentan o reducen las fortalezas y debilidades de una organización, a partir del trato que perciben como trabajadores.

Para dar cumplimiento a las demandas que surgen alrededor de una empresa, se ejecuta prácticas de la gestión del talento humano. Según lo trabajado durante el periodo de práctica, se pudo evidenciar que fue indispensable mejorar la relación con los colaboradores, pues esto permite que se sientan a gusto con su labor de trabajo, como sostiene Alles (2008): en la gestión humana, el principal objetivo de estas prácticas es formalizar la relación con los colaboradores que conforman la organización, además de desarrollar y potenciar habilidades que permitan el desarrollo de éstos y de la organización.

El objetivo de este trabajo fue mejorar el clima laboral de la organización por medio de un estilo de vida laboral saludable, el cual, contrastado con la teoría, permitió que los colaboradores de la Clínica desarrollaran y procuraran mantener su energía en su lugar de trabajo.

Según Ulrich et al., (citados por Rodríguez, 2012) las funciones de gestión humana están divididas en cinco niveles, entre ellas los mecanismos sociales como comunicación y clima organizacional. Estos datos fueron evidentes en este trabajo,

porque permitieron realizar una asociación donde se indicó que la comunicación fue, es y será un factor importante en la organización, porque de ésta depende el clima organizacional. Además, es importante tener en cuenta las funciones de la gestión humana, pues de ésta depende que la empresa integre las estrategias de recursos humanos.

Según lo mencionado por Litwin (1971) y lo realizado en el proceso de práctica, fue imprescindible satisfacer a los colaboradores dentro de la organización con diferentes actividades que les permitieran sentirse a gusto y satisfechos con sus puestos de trabajo, dado que esto influye en el comportamiento y realización de sus actividades: un trabajador satisfecho con su organización, realiza su trabajo con gusto y ejecuta sus funciones con mayor compromiso.

Al abordar el clima laboral, se consideró necesario el trabajo con los líderes de cada proceso, como personas fundamentales con relación a su rol dentro de la organización; incluso, se tuvo en cuenta que el clima laboral surge de los estilos de liderazgo, y que son ellos quienes promueven principalmente el ambiente de trabajo en la organización. De esta manera, esta afirmación se ve respaldada por lo planteado por Gonçalves (1997, citado por Ramos, 2012) quien menciona que “el clima laboral es un filtro o un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones)” (p. 87).

Finalmente, cabe resaltar que el clima organizacional da cuenta de factores propios de la organización, pues como lo menciona La Torre (2012), el recurso humano debe ir orientado al compromiso positivo, apoyo organizacional y autonomía, favoreciendo la percepción de los empleados de la organización con el fin de cuidar su bienestar, propiciar un desempeño favorable en el ambiente laboral y aumentar su nivel de satisfacción. De acuerdo con este planteamiento teórico, evidenciado durante este proceso, el talento humano de cada colaborador fue realmente importante para que éste se comprometiera positivamente, lo que permite generar cambios que benefician a la organización, más aún, cuando se recibe el apoyo de la organización.

6. Conclusiones

Es importante resaltar que durante el proceso de ejecución del presente proyecto se cumplió con el objetivo inicialmente planteado, dado que se logró fortalecer el clima organizacional en la empresa; además, la receptividad y colaboración por parte de Gerencia, Talento Humano y todos los colaboradores de la organización, fue fundamental para que se cumpliera el proyecto de la mejor manera.

El uso y aplicación de una herramienta diagnóstica acerca del clima laboral fue indispensable para abordar los factores que estaban propensos a mejorar en la Clínica Oftalmológica Praga S.A.S.

El clima laboral es una realidad indispensable de abordar dentro de las organizaciones, porque permite incluir a los colaboradores y generar un sentido familiar y de pertenencia, donde el personal se sienta a gusto de ser parte de la empre-

sa, porque un colaborador satisfecho proyecta en su entorno un buen servicio e incrementa sus recursos tanto económicos como emocionales en donde se desempeñe.

En la ejecución de estrategias se brindó, a los líderes de cada proceso, herramientas favorables y necesarias que aportaron al mejoramiento de su calidad de vida laboral y personal. Fue oportuno trabajar con relación a los factores de Dirección, Responsabilidad, Trabajo en equipo, Equidad, Intercambio de información, Involucración al cambio y Solución de conflictos, que llevaron a tomar consciencia sobre su incidencia en la empresa y sobre la necesidad de llevarlas a un nivel propositivo de mejoramiento, que genere el fortalecimiento de las mismas. Durante este trabajo se pudo evidenciar la satisfacción y el sentido de pertenencia de los trabajadores con su organización.

7. Agradecimientos

A todo el personal de la Clínica Oftalmológica Praga S.A.S. por abrírnos las puertas y brindarnos los recursos necesarios para el desarrollo de la investigación. Su apoyo y calidez humana fue indispensable en nuestro proceso.

A la Profesora Magda Beatriz Escobar por su valiosa colaboración y orientación para desarrollar nuestra labor de la manera más eficiente posible.

8. Conflicto de intereses

Los autores de este artículo declaran no tener ningún tipo de conflicto de intereses sobre el trabajo presentado.

Referencias

- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias* (3^a ed.). Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.
- Calderón, G., Naranjo, J., Álvarez, C. (2010). *Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. Cuadernos de Administración*, 23(41), 13-36.
- Celis, C. (2014). *Importancia del Clima Organizacional en la Productividad Laboral* [Diplomado]. Universidad Militar Nueva Granada, Medellín - Colombia. Recuperado de http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13586/1/ENSAYO_DE_GRADO_.pdf
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá, Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
- (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (2^a ed.). México: Editorial McGraw-Hill.
- Cuartas, C. y Cano, F. (2010). *Factores que afectan el Clima Laboral de la imprenta departamental de Antioquia, durante el año 2010* (Trabajo de Grado). Universidad Minuto de Dios, Medellín. Recuperado de https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/3728/TTS_CuartasBorjaClaudiaLiliana_2010.pdf?sequence=1
- Kok, J. & Uhlaner, L. (2001). Organization Context and Human Resource Management in the Small Firm. *Small Business Economics*, 17(4), 273-291.

- La Torre, M. (2012). *La Gestión de Recursos Humanos y el Desempeño Laboral* (Tesis Doctoral). Universidad de Valencia, España. Recuperado de <https://www.tesisenred.net/handle/10803/81889>
- Litwin, G. (1971). Climate and Motivation: An Experimental Study. En D.A. Kolb, I. Rubin y J.M. McIntyre (Eds.), *Organizational Psychology: Readings of Human Behavior in Organizations* (p. 111). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Marín, J., Melgar, A. y Castaño, C. (2015). Teoría y técnicas de desarrollo organizacional. v. 5. Recuperado de <http://iris.paho.org/xmlui/handle/123456789/10064?show=full>
- Ramos, D. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje* (Trabajo de Grado). Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, Cundinamarca, Colombia. Recuperado de <http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>
- Rodríguez, D. (2012). Prácticas de Gestión Humana en Pequeñas Empresas. *Apuntes del CENES*, 54(31), 193-226.