

**DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA OFICINA DE
ATENCION AL AFILIADO DE LA NUEVA EPS EN LA CIUDAD DE PALMIRA
AÑO 2012.**

**MARICEL ERAZO LOPEZ
COD. 0357890
LEYDI LORENA SANDOVAL HERRERA
COD. 0358606**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
PALMIRA, VALLE DEL CAUCA.
2012**

**DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA OFICINA DE
ATENCION AL AFILIADO DE LA NUEVA EPS EN LA CIUDAD DE PALMIRA
AÑO 2012.**

**MARICEL ERAZO LOPEZ
COD. 0357890
LEYDI LORENA SANDOVAL HERRERA
COD. 0358606**

**Trabajo de grado bajo la modalidad de Asesoría, presentado como requisito
para optar al título de Administrador de Empresas**

**Director de tesis
DIEGO FERNANDO ARANA MAZO
Magister
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PALMIRA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION,
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
PALMIRA-VALLE.
NOVIEMBRE 2012**

COORDINACIÓN ACADÉMICA



UNIVERSIDAD DEL VALLE – SEDE PALMIRA

ACTA DE SUSTENTACION TRABAJO DE GRADO
EVALUACION FINAL

TRABAJO DE GRADO: **DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA OFICINA DE ATENCIÓN AL AFILIADO DE LA NUEVA EPS EN LA CIUDAD DE PALMIRA AÑO 2012**

No.	NOMBRE ESTUDIANTE	CODIGO ESTUDIANTE	PROGRAMA ACADEMICO	CODIGO ASIGNATURA
1.	ERAZO LÓPEZ MARICEL	200357890	3845	990001M
2.	SANDOVAL HERRERA LEYDI LORENA	200358606	3845	990001M

CALIFICACION OBTENIDA: aceptada

JURADO EVALUADOR

NOMBRE: **ANA MARÍA CASTILLO**

FIRMA: Ana María Castillo J.

Se firma en Palmira Valle a los Catorce (14) días del mes de Febrero de 2013

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso por darme el privilegio de nacer e interactuar con otros seres humanos, a mis Hermanas que siempre me apoya en mis decisiones intelectuales y de toda índole que impliquen crecimiento, a mi hija Danna Valentina quien es el motor de mi existencia, familiares, amigos y compañeros de trabajo que con sus aportes contribuyeron a que este nuevo sueño fuera posible. (Maricel Erazo).

Dios por sus bendiciones tan grandes, por las oportunidades que me ha brindado en la vida, por ser esa luz que nunca se apagara. A la razón de mi vida mis preciosas hijas, a mi esposo por ser mi apoyo incondicional, por el amor tan valioso que me brinda, los amores de mi vida y mi fortaleza, son mi motor de lucha. Al tesoro máspreciado, Mis padres, a ellos les agradezco por estar ahí siempre de corazón, incondicionales, son mi guía a ellos les debo todo. A mi familia, en especial a mi hermanita Vanessa, por aportar su granito de arena y apoyo constante en este logro. A todos aquellos que de una u otra forma contribuyeron para que este sueño fuera una realidad, Dieguito, Mil Gracias. (Leydi Lorena Sandoval Herrera)

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	3
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION	4
1.1 DEFINICION DEL PROBLEMA	4
1.1.1 Antecedentes	4
1.2.2 Descripción del problema	8
1.1.3 Formulación del problema	10
1.1.4 Sistematización del problema	10
1.2 OBJETIVOS DE LA ASESORIA	11
1.2.1 Objetivo general	11
1.2.2 Objetivos específicos	11
1.3 JUSTIFICACION DE LA ASESORIA	12
2. MARCO DE REFERENCIA	14
2.1 MARCO CONTEXTUAL	14
2.1.1 Nueva EPS – Empresa promotora de salud S.A.	14
2.2 MARCO CONCEPTUAL Y TEORICO	16
2.2.1 Percepción	18
2.2.2 Motivación	19
2.3 Características del Clima Organizacional	25
2.3.1 Las condiciones físicas	25
2.3.2 Liderazgo	25

2.3.3 Orden	25
2.3.4 Recompensa y reconocimiento	26
2.3.5 Relaciones entre los miembros de la organización	26
2.3.6 Remuneración	26
2.3.7 Sentimiento de pertenencia	26
2.4 Dimensiones del Clima Organizacional	27
2.4.1 Los métodos de mando	27
2.4.2 Las características de las fuerzas motivacionales	27
2.4.3 Las características de los procedimientos de producción	27
2.4.4 Características de los procesos de influencia	27
2.4.5 Características de los procesos de planificación	28
2.4.6 Características de los procesos de control	28
2.4.7 Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento	28
2.5 Herramientas de Diagnostico de Clima Organizacional	29
2.6 Modelo de Medición de Clima Organizacional en la Oficina de Atención al Afiliado Nueva EPS “Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante”	32
2.6.1 Clima organizacional plenamente gratificante	33
3. DISEÑO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACION	39
3.1 Métodos de investigación	39
3.1.1 cuantitativa	39
3.1.2 Técnicas de recolección de información	39
3.1.3 Fuentes de información	40
3.1. Población	40

3.2 Equivalencia cualitativa de calificación	41
3.2.1 Perfil del Diagnostico	42
3.2.2 Valor del Clima	42
3.2.3 Análisis de cada factor	42
3.2.4 Diagnostico General	44
3.2.5 Aspectos Relevantes por Áreas de Trabajo	44
3.2.6 Propuesta de Mejoramiento	44
3.2.7 Evaluación del Modelo Seleccionado	45
4. ANALISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LOS RECURSOS DISPUESTOS PARA EL DESARROLLO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA OAA DE LA NUEVA EPS DE LA CIUDAD DE PALMIRA.	46
4.1 Claridad Organizacional	46
4.2 Estructura Organizacional	48
4.3 Participación	50
4.4 Instalaciones	51
4.5 Desarrollo Personal	51
4.6 Elementos De Trabajo	51
4.7 Relaciones Interpersonales E Inducción	52
4.8 Buen Servicio	52
4.9 Evaluación Del Desempeño Y Selección Del Personal	53
4.10 Estabilidad Laboral Y Salario	53
5. ANALISIS DE RESULTADOS	56
5.1 VISION GENERAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA OAA DE NUEVA EPS EN PALMIRA VALLE	56

5.2 ANALISIS DE RESULTADOS DEL CO EN LA OAA DE NUEVA EPS EN PALMIRA VALLE	62
5.3 ANALISIS DE RESULTADOS DEL CO EN LA OAA DE NUEVA EPS EN PALMIRA VALLE	63
5.4 DESCRIPCION Y ANALISIS DE CAUSAS PARA CADA FACTOR	68
5.5 PRESENTACION DE RESULTADOS POR AREA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE CONSTITUYEN LA BASE PARA EL DIAGNOSTICO	91
5.5.1 VISION GENERAL DEL CLIMA ORGANIZACIÓN EN EL AREA DIRECTIVA DE NUEVA EPS EN PALMIRA VALLE	91
5.5.2 VISION GENERAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL AREA ADMINISTRATIVA DE NUEVA EPS EN PALMIRA VALLE	96
5.5.3 VISION GENERAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL AREA DE SALUD DE NUEVA EPS EN PALMIRA VALLE	101
5.5.4 VISION GENERAL DEL CLIMA ORGANIZACIÓN EN EL AREA COMERCIAL DE NUEVA EPS EN PALMIRA VALLE	106
6. DIAGNOSTICO GENERAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA OFICINA DE ATENCION AL AFILIADO NUEVA EPS EN PALMIRA VALLE	112
7. EVALUACION DEL MODELO	120
8 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	121
9. CONCLUSIONES	128
10. RECOMENDACIONES	131
11. ANEXOS	134

ÍNDICE DE GRAFICOS

	PAG.
GRAFICO N° 01. Perfil del diagnóstico del clima organizacional De la OOA de Nueva EPS en Palmira Valle 58	
GRAFICO N° 02. Representación gráfica por factor del Clima Organizacional a nivel de la OAA de Nueva EPS Palmira Valle	59
GRAFICO N° 03. Valor del Clima en el Continuo de la Organización	65
GRAFICO N° 04. Perfil del Diagnóstico del CO Área Directiva	93
GRAFICO N° 05. Representación Gráfica de los resultados por factor en el Área Directiva	93
GRAFICO N° 06. Valor del CO en el Área Directiva	94
GRAFICO N° 07. Perfil del Diagnostico Área Administrativa	98
GRAFICO N° 08. Representación Gráfica de los resultados por Factor en el Área Administrativa	98
GRAFICO N° 09. Valor del CO del Área Administrativa en el Continuo De la Organización	99
GRAFICO N° 10. Perfil del Diagnostico Área de Salud	103
GRAFICO N° 11. Representación Gráfica de los resultados por factor en el Área Salud	103
GRAFICO N° 12. Valor del CO del Área Salud en el Continuo de la Organización	104
GRAFICO N° 13. Perfil del Diagnóstico del Área Comercial	108
GRAFICO N° 14. Representación Gráfica de los resultados por factor En el Área Comercial	108
GRAFICO N° 15. Valor del CO del Área Comercial en el Continuo de La Organización	109
GRAFICO N° 16. Valor del Clima por Áreas de la OAA de Nueva EPS Palmira Valle	112

RESUMEN

El objetivo de este estudio fue diagnosticar el Clima Organizacional de la Oficina de Atención al Afiliado de Nueva EPS en la ciudad de Palmira Valle. Esta investigación permitió identificar el ambiente de trabajo donde se desenvuelve el personal, determinando los factores psicológicos, organizacionales, sociales, físicos – ambientales, que inciden de forma positiva o negativa en el Clima y que finalmente se constituyen en debilidades o fortalezas dentro de la organización. Se realizó una Investigación de campo a nivel cuantitativo, utilizando como muestra una población de veinte (20) trabajadores; se aplicó un cuestionario diseñado por el docente de la universidad del Valle, Hernán Álvarez Londoño, “Hacia un clima organizacional plenamente gratificante” para obtener los datos de mayor relevancia; los cuales se presentaron en tablas simples de frecuencia absoluta. Los resultados se analizaron por áreas y finalmente de forma general, lo cual permitió concluir que: Gran parte de los factores que intervienen en el clima organizacional están funcionando de manera regular. A pesar de que algunas áreas perciben el clima mejor que en otras, algunos aspectos de relevancia deben ser revisados en las diferentes áreas de la Oficina y así acondicionarlos a las necesidades del personal que allí labora para que su desempeño sea más efectivo logrando la situación deseada que es un Clima Organizacional plenamente gratificante. De acuerdo con los resultados se presenta una propuesta donde se diseñan una serie de posibles soluciones tendientes a alcanzar un Clima Organizacional plenamente gratificante en la oficina de Atención al Afiliado de Nueva EPS, en la ciudad del Palmira (Valle).

INTRODUCCION

Es bien sabido que los seres humanos interactuamos en el campo social y dicha interacción se evidencia en las organizaciones la cual puede afectar de manera positiva o negativa el logro de los objetivos organizacionales y personales, por tal razón se hace necesario que las empresas constantemente estén evaluando y mejorando su clima organizacional.

Al respecto diversos autores han creado diferentes teorías, como las planteadas por los autores Ltwim y Stringer y Hernán Álvarez Londoño, este último, docente de la Universidad del Valle, señalan la importancia de un buen clima organizacional y su incidencia directa en la productividad. De hecho, se ha llegado a afirmar que las organizaciones no podrán alcanzar unos niveles de calidad competitivos, ni en el producto ni en el servicio al cliente, si su personal no se siente satisfecho ni identificado con la empresa. De igual manera, una comunidad motivada y comprometida es un factor determinante en el éxito de las organizaciones.

Es por tal motivo, que se realizó un diagnóstico de clima organizacional en la oficina de Atención al Afiliado de la NUEVA EPS en la ciudad de Palmira, lo cual buscaba conocer el grado de satisfacción que tienen los colaboradores y formular soluciones de mejora que contribuyan con el buen desempeño del clima organizacional. Para tal efecto se utilizó la herramienta diseñada por el profesor Hernán Álvarez Londoño, “hacia un clima organizacional plenamente gratificante”, que permitió identificar los factores que inciden en la organización de manera positiva y negativa, según la percepción de cada uno de los colaboradores, además del análisis de la estructura organizacional y los recursos dispuestos por la organización para el desarrollo del clima organizacional.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1 DEFINICION DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes

La empresa Promotora de Salud S.A. – NUEVA EPS es constituida mediante la escritura pública No. 753 del 22 de marzo de 2007, surge como Entidad Promotora de Salud del régimen contributivo a través de la Resolución No. 371 del 3 de abril de 2008 de la Superintendencia Nacional de Salud. La compañía se constituye como respuesta al informe del CONPES¹No 3456 del 15 de enero de 2007, sobre la situación de la EPS del Instituto de Seguros Sociales (ISS)². Dicho informe planteo principalmente la inviabilidad financiera y pérdida de la licencia de funcionamiento. Es también el resultado de la decisión del Gobierno Nacional de conformar y poner en marcha NUEVA EPS S.A. que tuvo por fin garantizar la continuidad en la prestación de los beneficios del Plan Obligatorio de Salud a nivel nacional, en beneficio de la población que, estando afiliada a la EPS del ISS, paso de forma automática a la nueva compañía³.

En relación con lo anterior, luego de la transición entre NUEVA EPS y el Instituto de Seguro Social (ISS) EPS, se inicia un proceso lento de cambios en la estructura organizacional y en lo que respecta a la calidad de atención al usuario.

¹ Conpes: Consejo Nacional de política económica y social. República de Colombia. Departamento de Planeación Nacional “Es el organismo asesor especial del gobierno en todos aquellos aspectos que se relacionan con el desarrollo económico y social del país” (Decreto 627/1974).

² Instituto de Seguros Sociales (ISS): “El Instituto de Seguros Sociales durante 66 años estuvo encargado de administrar la seguridad social de los colombianos. Fue creado el 26 de diciembre de 1946, en el Gobierno del entonces Presidente de Colombia, Mariano Ospina Pérez, con el nombre de Instituto Colombianos de Seguros Sociales, mediante Ley 90. En principio el ISS administró los negocios de Salud, luego en 1964 riesgos profesionales y en 1967 pensiones. Por decisión del Gobierno Nacional, en agosto de 2008 se retiró al Seguro Social la administración en Salud, en septiembre del mismo año la administración de Riesgos Profesionales y hasta el 28 de septiembre de 2012 el ISS administró el Régimen de Prima Media con Prestación Definida”. Tomado textualmente de: http://www.iss.gov.co/portal/index.jsp?cargaHome=3&id_subcategoria=157&id_categoria=47

³ La NUEVA EPS nació en el año 2012 cuando la Supersalud autorizó la constitución de una nueva EPS (Entidad Administradora de Salud) que entraría a asegurar los servicios de salud a los que hasta esa fecha hacían parte de los afiliados de la EPS del Instituto de Seguros Social ISS.

En agosto del año 2008, NUEVA EPS, se enfrenta a sus primeras dificultades por la atención de los usuarios, la demora en la entrega de los carnés y los inconvenientes en la base de datos. En esa época, aun se encontraban represadas 25 mil tutelas del antiguo Seguro Social⁴, sumado a los múltiples inconvenientes de tipo laboral que se presentaron debido a la liquidación forzada de no menos de 2.500 empleados⁵, entre áreas administrativas y asistencial, que contrataron nuevamente en algunos casos por medio de Cooperativas de Trabajo Asociado (CTA), afectando de forma radical los beneficios salariales que los empleados tenían con el contrato laboral. Pese a las diferentes dificultades, NUEVA EPS inicia labores en gran parte del territorio colombiano funcionando en las mismas instalaciones del antiguo ISS.

Teniendo en cuenta los anteriores episodios que anteceden el nacimiento de NUEVA EPS, la presente investigación se encamina en la realización de un diagnóstico de clima organizacional (CO)⁶ en la oficina de atención al afiliado de la NUEVA EPS de la ciudad de Palmira (OAA)⁷, zonal⁸ que se dedica a la gestión de trámites administrativos tanto a proveedores⁹ como afiliados.

Para tal estudio se requiere conocer la percepción que de la organización posee el colaborador, siendo este aspecto uno de los ejes que guiará la investigación. Sin embargo es importante aclarar que la organización ha realizado mediciones de CO y es así como en el año 2010 realizó a través de la firma Great Place toWork¹⁰, la encuesta de “Valoración del ambiente laboral y las prácticas de gestión de las personas”, en la que fueron evaluados los siguientes aspectos:

Credibilidad, respeto, imparcialidad, camaradería, orgullo.

⁴ Noticias Nueva EPS. En: Pagina web de caracol radio. [Documento en Línea] Colombia Citado [13 de Enero de 2012] Disponible en: <http://www.caracol.com.co/noticias/actualidad/no-terminan-los-problemas-con-la-nueva-eps/20080815/nota/652920.aspx>. [Fecha de Consulta: 4 de Septiembre de 2012].

⁵ Noticias Nueva EPS: En: Pagina web Revista cambio. [Documento en Línea] Colombia. Citado [2 Noviembre de 2008] Disponible en: http://www.cambio.com.co/economiacambio/790/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_CAMBIO-4457679.html.

⁶ CO: abreviatura empleada en la presente investigación para hacer referencia al termino Clima Organizacional.

⁷ OAA: Siglas utilizadas para hacer referencia a las oficinas de atención al afiliado en Nueva EPS.

⁸ Zonal: Subdivisión administrativa de NUEVA EPS, a nivel regional. Zonal Palmira comprende los municipios de Zarzal, Candelaria, Buga y la ciudad de Palmira.

⁹ Instituciones Prestadoras de Servicios da Salud, hospitales, clínicas, laboratorios contratados.

¹⁰ Es un centro de investigación y consultoría, fundado en 1980 en Estados Unidos, especializado en medición, valoración e intervención sobre el clima y la cultura organizacionales.

En términos generales, el resultado de dicha evaluación dejó a la organización en una valoración de ambiente laboral satisfactoria.¹¹(Ver anexo No 1). Aun así, vale la pena aclarar que desde esta fecha no se han realizado mediciones de CO y la organización ha experimentado cambios en su estructura de diferentes tipos, por lo cual se considera pertinente conocer de qué manera dichos cambios han impactado en el CO de la organización. De igual manera, la importancia de esta nueva investigación radica en la amplitud de las variables a evaluar, puesto que en la realizada por la firma Great Place to Work, solo limito a evaluar 5 aspectos mencionados en el párrafo anterior, lo cual dará la oportunidad de inferir una problemática que abarque todos lo que integra a la organización. Para entrar en detalle, empecemos por una descripción general de la OAA, que se expondrá a continuación.

Oficina de Atención al Afiliado de la NUEVA EPS de la ciudad de Palmira Valle

La OAA inicio el 1 de agosto del año 2008 junto con el nacimiento de la NUEVA EPS¹², con el fin de dar respuesta a cada uno de los requerimientos de los afiliados y proveedores en temas como:

- Tutelas
- Autorizaciones (exámenes, medicamentos y cirugías).
- Transcripción de incapacidades
- Afiliaciones
- Solicitud de mejoramiento
- Información general (actualización de datos, cartera y reconocimiento de incapacidades).
- Contratación y auditoria de red ambulatoria y hospitalaria.

En esta fecha la gerencia estuvo a cargo del Abogado Ricardo Herrera por un periodo de dos años, quien decide no contratar ninguna persona vinculada anteriormente al ISS durante su dirección. Luego de la renuncia del Doctor Herrera, la responsabilidad de la dirección de la OAA Nueva EPS en Palmira (valle), es entregada a la administradora de empresas la Sra. Silvia Londoño quien a la fecha se desempeña como Gerente Zonal¹³.

¹¹Entrevista con la señora Silvia Londoño, Gerente Zonal Nueva EPS .Palmira, Valle. 3 de Agosto de 2012.

¹² Ibid.

¹³ Administradora de Empresas. Gerente Zonal de la OAA de Nueva EPS en Palmira Valle.

La oficina OAA inicio labores con una planta de 15 colaboradores que apoyaron la gestión durante su primer año, pero los problemas reflejados en el servicio¹⁴ conllevó a los directivos de la organización a generar cambios en las diferentes áreas que permitieran impactar directamente en el afiliado. Como consecuencia de esto en el año 2011 se realizaron cambios en la estructura organizacional, pasando de un enfoque gerencial administrativo a uno comercial, además paso de ser una oficina zonal tipo 6¹⁵ a una zonal tipo B¹⁶ lo que conllevó a la creación de nuevos cargos y modificaciones en algunos de los puestos de trabajo¹⁷

Por otra parte cabe resaltar que en el primer semestre del año 2012, la empresa realizó a través de la firma YanhaasAdvanceMarket,¹⁸ la encuesta de “Nivel de satisfacción de usuarios”, la cual arrojó como resultado que el afiliado de la ciudad de Palmira percibía desmejora en el trato, poca resolutivez ante requerimientos; Al respecto se concluyó lo siguiente:

“La principal razón de satisfacción de los indicadores evaluados es el trato amable, sin embargo, podemos ver que este aspecto disminuyó frente a la evaluación anterior.

Los aspectos críticos, los encontramos en las Oficinas de Atención al Afiliado, donde la Facilidad para resolver solicitudes y la facilidad de entrega de turnos están siendo mal calificados y son de alta importancia para los afiliados.”¹⁹

Si bien no se puede asegurar que estos resultados son consecuencia de desmejoras en CO, es importante saber si tienen o no relación directa, además identificar el impacto que ha tenido en los colaboradores los cambios que ha implementado la organización en los últimos dos años.

¹⁴ [Documento en Línea]. Disponible en: http://www.defensoria.org.co/pdf/informes/informe_112.pdf. Datos suministrados por la defensoría del pueblo de Colombia: Entidad Promotora de Salud. Encuesta de evaluación de los servicios de salud de la EPS realizada en el año 2009 por la defensoría del pueblo a nivel nacional:

“NUEVA EPS, ocupó el último lugar, inclusive por debajo del límite permitido por la superintendencia de Salud, el cual es de sesenta puntos (60), con un puntaje de 58.43 de calificación general según percepción de los usuarios. Lo anterior constituyó un reto para el presidente de la compañía, debido a que estos resultados fueron la muestra de que existían fallas al interior de la organización”.

¹⁵ OAA con menos de 20000 afiliados.

¹⁶ OAA con más de 20000 afiliados.

¹⁷ Entrevista realizada a La Sra. Luz Amparo Salazar Analista Administrativo Oficina Palmira. 3 de septiembre de 2012.

¹⁸ Empresa líder en investigación de mercados y conocimiento profundo del consumidor Colombiano.

¹⁹ ENTREVISTA con la señora Silvia Londoño, Gerente Zonal Nueva EPS .Palmira, Valle. 3 de Agosto de 2012.

1.1.2 DESCRIPCION DEL PROBLEMA

La entrada en funcionamiento de la NUEVA EPS a nivel nacional fue un proceso caótico generado en gran parte por el represamiento de órdenes de servicio, medicamentos, de tutelas sin cumplir, despido masivo de trabajadores y contrataciones por Cooperativas de Trabajo Asociado (CTA)²⁰, que se heredaron del Instituto de Seguro Social EPS (ISS)²¹, todo esto sumado al corto tiempo que se tuvo para dotar la red médica, administrativa y contratar el talento humano, permitió que se generaran problemas internos y externos durante los primeros años de funcionamiento²².

Dentro de este contexto OAA de la NUEVA EPS en Palmira es una de las sedes administrativas que más cambios ha tenido que enfrentar en la regional Sur Occidente debido a una base de datos herrada en número de afiliados suministrada por el ISS EPS²³. Este hecho origino que la infraestructura física, tecnológica y humana se habilitara con menos recursos de lo que debía tener generando en los colaboradores mayor carga laboral, diferencia de salarios con respecto a otras zonales tipo B²⁴.

Por otro lado, para contrarrestar los niveles de insatisfacción de los colaboradores, la compañía a través de la Dirección de Bienestar desarrolla diferentes actividades con el propósito de brindar escenarios de esparcimiento e integración entre colaboradores y sus familias, sin embargo dichos eventos, según datos suministrados por la empresa tienen una participación baja frente a lo que espera la organización²⁵.

²⁰De conformidad con el Artículo 3 del Decreto 4588 de 2006, las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado son organizaciones sin ánimo de lucro, pertenecientes al sector solidario de la economía, que asocian personas naturales que simultáneamente son gestoras, contribuyen económicamente a la cooperativa y son aportantes directos de su capacidad de trabajo para el desarrollo de actividades económicas, profesionales o intelectuales, con el fin de producir en común bienes, ejecutar obras o prestar servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general. Las Cooperativas de Trabajo Asociado no se rigen por las disposiciones laborales, la relación entre aquélla y el trabajador asociado no es una relación empleador – trabajador sino un vínculo de naturaleza cooperativa y solidaria, máxime cuando las Cooperativas de Trabajo Asociado han sido creadas con el fin de que los socios cooperados se reúnan libre y autónomamente para realizar actividades o labores físicas, materiales, intelectuales o científicas con el fin de producir en común bienes, ejecutar obras o prestar servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general, y son los mismos trabajadores quienes organizan las actividades de trabajo, con autonomía administrativa y asumiendo los riesgos en su realización.

²¹ Siglas de la antigua EPS, liquidada, Instituto de Seguro Social, de propiedad del estado, quien hoy es Nueva EPS, una entidad de carácter privado.

²² Entrevista realizada al señor Ricardo Herrera ex gerente Zonal. 5 de Septiembre de 2012

²³ Información suministrada por la Dirección de afiliaciones de la NUEVA EPS.

²⁴ Entrevista realizada a La Sra. Luz Amparo Salazar Analista Administrativo Oficina Palmira. 3 de septiembre de 2012.

²⁵ *Ibíd.*

Finalmente, es importante resaltar, que han pasado dos (2) años en los que no se han realizado evaluaciones que sobre clima organizacional se pueda inferir alguna percepción en la OAA de la Nueva EPS en Palmira Valle. En relación con lo anterior, la gerente Zonal de la empresa Nueva EPS de Palmira ha manifestado la necesidad de conocer el grado satisfacción y adherencia que tienen los colaboradores con respecto a la organización, con un fin en mente, descubrir oportunidades de mejora que contribuyan con el fortalecimiento continuo de la organización.

1.1.3 Formulación del Problema

Realizar un diagnóstico de clima organizacional de la oficina de atención al afiliado (OAA) de la NUEVA EPS en la ciudad de Palmira Valle, luego de cuatro años de iniciación como entidad promotora de salud.

1.1.4 Sistematización del Problema

- ¿Cuáles es la estructura organizacional y los recursos dispuestos por la NUEVA EPS para el desarrollo del clima organizacional?
- ¿Cuáles son los factores que inciden positiva o negativamente en el Clima Organizacional en la Oficina de Atención al Afiliado de la NUEVA EPS de la ciudad de Palmira (Valle)?
- ¿Es factible plantear una propuesta de mejora a partir del diagnóstico de clima organizacional de la oficina de atención al afiliado en la NUEVA EPS de la ciudad de Palmira?

1.2 OBJETIVOS DE LA ASESORIA

1.2.1 Objetivo General

Realizar un diagnóstico del clima organizacional y plantear una propuesta de mejoramiento para la oficina de atención al afiliado (OAA) de la NUEVA EPS en la ciudad de Palmira Valle.

1.2.2 objetivos Específicos

- Analizar la estructura organizacional y los recursos dispuestos por la NUEVA EPS para el desarrollo del clima organizacional
- Identificar los factores que inciden positiva o negativamente en el Clima Organizacional en la Oficina de Atención al Afiliado de la NUEVA EPS de la ciudad de Palmira (Valle).
- Plantear una propuesta de mejora que conduzca al mejoramiento del clima organizacional de la oficina de atención al afiliado en la NUEVA EPS de la ciudad de Palmira.

1.3 JUSTIFICACION DE LA ASESORIA

En la OAA DE NUEVA EPS de la ciudad de Palmira (Valle), los directivos son conscientes de la importancia que implica para la organización el tener a los colaboradores satisfechos y comprometidos. Es por esta razón que se considera relevante para el desarrollo de su gestión conocer el estado del clima organizacional desde el punto de vista del colaborador, sus percepciones y opiniones frente a este. De este modo, será necesario que las oportunidades identificadas durante el desarrollo de la presente investigación se conviertan en el insumo para la elaboración de una propuesta que contribuya a un mejor clima organizacional para la oficina de atención al afiliado de Nueva EPS en la ciudad de Palmira Valle.

En este sentido, se tendrá en cuenta la percepción que posee el colaborador apoyados en el instrumento de Medición del modelo del profesor Hernán Álvarez Londoño de la Universidad del Valle²⁶, así como las opiniones que refiera cada uno en cuanto a posibles causas de mal desempeño, relacionado con la estructura organizacional de la compañía, las herramientas dispuestas por la organización a los colaboradores y su alienación entre cada uno de estas.

El tema de investigación fue escogido en primera instancia por la importancia en el campo administrativo y específicamente en el área de Recursos Humanos. Como segunda medida, en la organización existe una vinculación laboral entre la señora Maricel Erazo, investigadora del proyecto y la Nueva EPS. Se considera importante como componente social, aplicar en la organización este conocimiento considerando todos los beneficios que traerá consigo la implementación de estrategias, previo análisis de resultados. En este orden de ideas, la investigación plantea implicaciones prácticas que serán el resultado del diagnóstico del clima organizacional, lo que permitirá generar soluciones para mejorar el ambiente laboral, aspecto que además de ser el eje central de la investigación, es de gran interés para los directivos de la empresa objetivo de este estudio, no solo porque la herramienta del profesor Álvarez, presenta nuevas variables no evaluadas en la última encuesta realizada en la OAA de valoración del ambiente laboral por la firma consultora Great Place ToWork, sino también porque presenta elementos propuestos a partir del análisis de unos resultados que seguramente serán un gran punto de partida para cambios estructurales de la organización. Otra ventaja que se tiene es la posibilidad de realizar la encuesta de carácter personal, lo que contribuirá al logro de un mayor nivel confiabilidad en las respuestas de los colaboradores. En consecuencia, los resultados generales arrojados por el presente trabajo, servirán de base no solo para el seguimiento de los procesos

²⁶ Ingeniero Civil. Universidad del Valle. Magíster en Investigación de Operaciones y en Administración de Empresas. Experto en Desarrollo Organizacional. Asesor de Empresas. Profesor universitario. U. del Valle.

que se realicen al interior de la NUEVA EPS de Palmira-valle, sino también para futuras investigaciones relacionadas con el tema.

Así mismo, contribuirá al crecimiento personal y formación profesional, al permitir aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera administración de empresas, articular lo aprendido con la realidad de las organizaciones, dándole relevancia al ser una entidad de servicios de salud en la que el mayor número de afiliados son adultos mayores, que merecen ser atendidos con calidad y eficiencia. Entre tanto buscamos dar un aporte estructural que mejore el clima organizacional de tal forma que repercuta de manera positiva en la excelente atención de los usuarios, además de constituirnos como futuros administradores de empresas con herramientas teóricas sólidas y de acuerdo con el entorno organizacional, dejando como legado un nuevo recurso en la Universidad del Valle y demás estudiantes de diferentes universidades, que sirva como base para futuras investigaciones, convirtiéndose en el punto de partida para nuevos y mejores aportes en el tema de Clima Organizacional.

Finalmente, los resultados se reflejarán a nivel organizacional y de imagen corporativa en la NUEVA EPS de ciudad Palmira (Valle), aspecto que representará un impacto positivo para los miembros de esta organización.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 Marco Contextual

NUEVA EPS, es una entidad promotora de salud del régimen contributivo, de carácter social y capital mixto, conformada el 4 de abril de 2008, por seis cajas de compensación del país (Colsubsidio, Cafam, Compensar, Comfenalco valle, Comfenalco Antioquia, Comfandi) y la Positiva Seguros S.A.²⁷, con el objetivo de brindar un servicio integral de salud a todos los usuarios afiliados al Instituto de Seguro Social (ISS) EPS.

2.1.1 Nueva EPS – Empresa Promotora de Salud S.A.

Es una sociedad anónima y privada, sin integración vertical, es decir no cuenta con Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS) propias. Está conformada por seis cajas de compensación familiar “CAFAM, COLSUBSIDIO, COMFANDI, COMFENALCO ANTIOQUIA, COMFENALCO VALLE y COMPENSAR”²⁸, que tienen el 50% más una acción de participación de capital privado; y LA PREVISORA VIDA S.A., hoy POSITIVA COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A. empresa industrial y comercial del Estado del orden nacional que tiene el 49,9982% de participación de capital público.²⁹

Es importante resaltar que para el caso específico de la OAA de Nueva EPS en Palmira valle, se encuentra enmarcada bajo la misma Misión, Visión, Valores Corporativos y planeación estratégica de la marca nacional NUEVA EPS, en donde el manejo y las directrices en general son impartidas desde la ciudad de Bogotá, sede administrativa principal, bajo la dirección del presidente de la compañía. Sin embargo la OAA, se encuentra administrada por un Gerente Zonal, quien posee cierta autonomía sobre el personal, la planeación y relaciones comerciales³⁰. En la oficina funcionan cuatro áreas administrativas que son: Área directiva, Área Administrativa, Área de Salud y finalmente el Área Comercial, que relacionan entre si ya que dependen del trabajo de cada una de ellas.

NUEVA EPS S.A. cuenta con 2.269.361 afiliados³¹ siendo la tercera en el mercado³² por número de afiliados y la primera en cobertura³³, cuenta con 93 IPS

²⁷ Historia Nueva EPS. En: Pagina web de Nueva EPS. [Documento en Línea] Colombia Citado [13 de Enero de 2012] Disponible en: <http://www.nuevaeps.com.co/v2/vercontenido.php?id=48>. [Fecha de Consulta: 3 de Septiembre de 2012].

²⁸ Cajas de Compensación:

²⁹ Archivo digital, suministrado por la Sra. Amparo Salazar analista Administrativa.

³⁰ Ibíd.

³¹ Información general EPS. Estadísticas. [Documento en Línea] Disponible en: www.fosyga.gov.co [Fecha de Consulta] 13 de Septiembre de 2012

³² Estadísticas Fosyga. Actualización octubre 2012 [Documento en Línea] Disponible en: www.fosyga.gov.co [Fecha de Consulta] 12 de Septiembre de 2012.

exclusivas, 210 IPS capitadas y más de 1.400 prestadores de salud siendo NUEVA EPS la red más grande, con presencia en 1.100 municipios³⁴. Está conformada por seis regionales: norte, eje cafetero, centro oriente, nororiente, Bogotá y Sur Occidente³⁵.

Esta última está dividida en dos zonales la zonal Cali y Palmira la cual está conformada por 8 ciudades: El Cerrito, Pradera, Florida, Candelaria, Zarzal, Buga, Tuluá y Palmira además de cinco oficinas de atención al afiliado (candelaria, Buga, Tuluá, Zarzal y Palmira).³⁶

La zonal Palmira tiene 110.000 afiliados de los cuales 33.171 corresponden al municipio de Palmira, a quienes se les presta servicios administrativos en la oficina de atención al afiliado ubicada en la Cra. 29 N 28 - 26, la cual cuenta con una planta de colaboradores compuesta por 27 personas que diariamente interactúan para dar solución a los requerimientos de los afiliados como³⁷:

- Tutelas
- Autorizaciones (exámenes, medicamentos y cirugías).
- Transcripción de incapacidades
- Afiliaciones
- Solicitud de mejoramiento
- Información general (actualización de datos, cartera y reconocimiento de incapacidades).

En otro contexto, además de las solicitudes que tiene que atender la oficina día a día también deben lograr un crecimiento en el mercado, esta labor está a cargo de la fuerza comercial quienes tienen la misión de incrementar la población afiliada mes a mes de tal manera que la organización pueda mantenerse en punto de equilibrio, para el desarrollo de este trabajo tienen que competir diariamente con la EPS que tiene presencia en el mercado, en la ciudad de Palmira la conforman las siguientes EPS: COOMEVA, SOS, COMFENALCO, SALUD TOTAL, SALUDCOOP. SANITAS Y SURA entre otras.³⁸ (Ver anexo No. 2 Estadística de Afiliación de Octubre de 2012). Las entidades promotoras de salud Coomeva, Servicio Occidental de Salud (S.O.S) y Comfenalco Valle E.P.S se han convertido en la mayor competencia del mercado local, todas ellas en el año 2012 en proceso de intervención por la superintendencia de salud, abriéndole paso a NUEVA EPS para marcar la pauta en servicio y calidad en la atención a través de un talento humano altamente competitivo

³³ Nueva EPS. [Documento en Línea] Disponible en [http://intranet Nueva EPS](http://intranet.NuevaEPS.com).

³⁴ Ibíd.

³⁵ Ibíd.

³⁶ Ibíd.

³⁷ Información suministrada por la Sra. Amparo Salazar Analista Administrativo.

³⁸ Estadísticas Fosyga, actualización octubre 2012. [Documento en Línea] Disponible en: www.fosyga.gov.co [Fecha de consulta]: Septiembre 3 de 2012

2.2 Marco Conceptual y Teórico

Entre las diferentes definiciones y aproximaciones que con referencia al Clima Organizacional (CO)³⁹ se han originado, distintos autores lo identifican como un elemento más de la Cultura Organizacional⁴⁰; en este sentido, y siguiendo esta misma línea, autores como Ouchi (1981), relaciona el concepto de Clima como componente de la Cultura, mientras que otros autores como Zapata (2000), lo explican como partes dependientes que se relacionan entre sí.

Zapata (2000) se basa en autores como Belanger (1986) quien expresa lo siguiente, según Solarte:⁴¹

“El clima Organizacional está compuesto esencialmente por las percepciones y las apreciaciones individuales que cada uno de los miembros de un grupo tiene respecto a las funciones y al entorno físico y social del trabajo.”⁴²

En este mismo orden de ideas Nizard (1983)⁴³, identifica el clima como la identidad o especificidad de la organización, que de acuerdo a sus características, como el nombre de la compañía, lugar de ubicación de la empresa, un producto o el éxito representativo de dicha empresa, es que esta identidad toma forma.

Otros autores como Robbins (1999)⁴⁴, Gibbson, Ivancevich y Donnelly (1983)⁴⁵, en sus definiciones no señalan discrepancias, cuando definen cultura y clima como el carácter de una organización.

³⁹ Para efectos de trabajo en adelante lo denominaremos como CO

⁴⁰ La cultura organizacional se ha definido como "una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros". Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Cultura_organizacional

⁴¹ Ingeniera Industrial y Magister en Administración de Empresas de la Universidad del Valle. Master of Management - Tulane University E.E.U.U. Docente de la Facultad de Ciencias de la Administración - Departamento Administración y Organizaciones en el área de Gestión Humana de la universidad del Valle, miembro del Grupo de Investigación de Humanismo y Gestión, coordinadora de la línea de investigación en Gestión Humana.

⁴² Belanger (1986). Citado por Solarte G, Mónica. *Documento de Clima para la Calidad*. Manuscrito inédito.

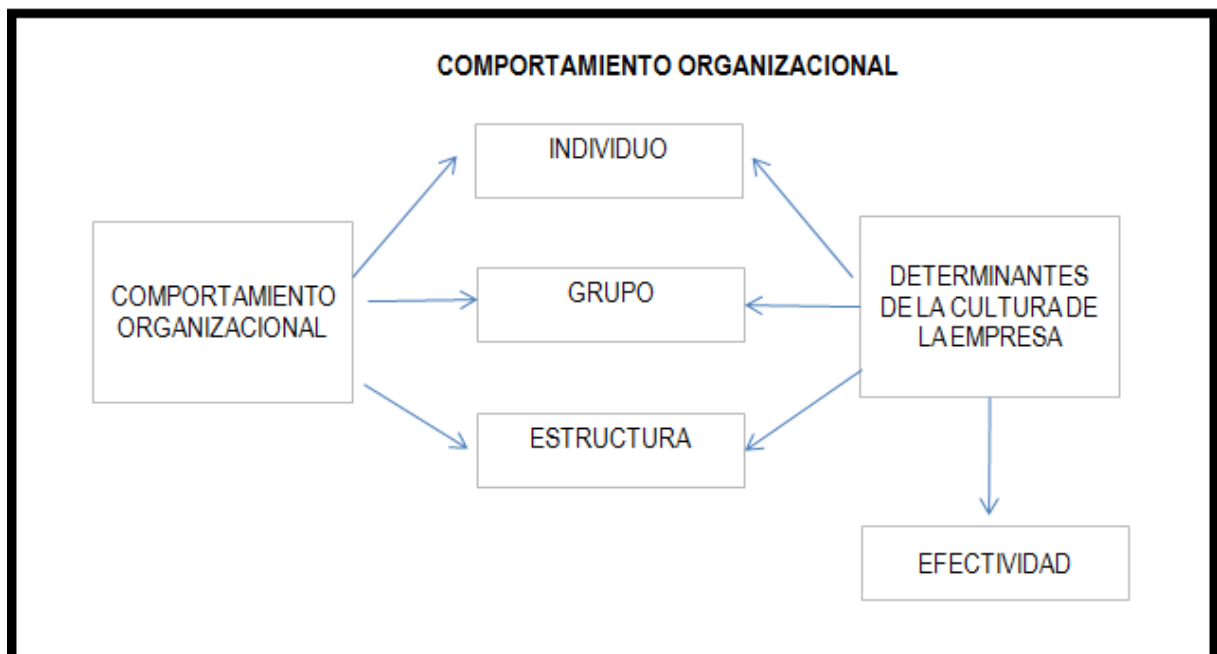
⁴³ Nizard (1983). Citado por Solarte G, Mónica. *Documento de Clima para la Calidad*. Manuscrito inédito.

⁴⁴ Robbins S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.

⁴⁵ BRUNET, Luc (1987). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Editorial Trillas.

En este orden de ideas, como apoyo de la presente investigación, iniciaremos mencionando algunas teorías acerca del comportamiento organizacional que enmarcara en un carácter amplio el concepto de Clima Organizacional para su mayor comprensión. Veamos en la siguiente No 1: Comportamiento Organizacional sus principales características:

Figura No 1 Comportamiento Organizacional⁴⁶



Fuente: Elaboración propia basados en Robbins(1999)

Obsérvese que, el comportamiento organizacional es entendido como la manera en que las personas (de carácter individual o grupal), actúan en las organizaciones, motivadas por diversos factores, es funcional entre los colaboradores y la estructura por la cual se rigen, originando en síntesis unos determinantes de la cultura de la empresa que se reflejan en la efectividad y desempeño de las personas.

⁴⁶ Comportamiento Organizacional según Robbins Stephen (2004:8): "Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización".

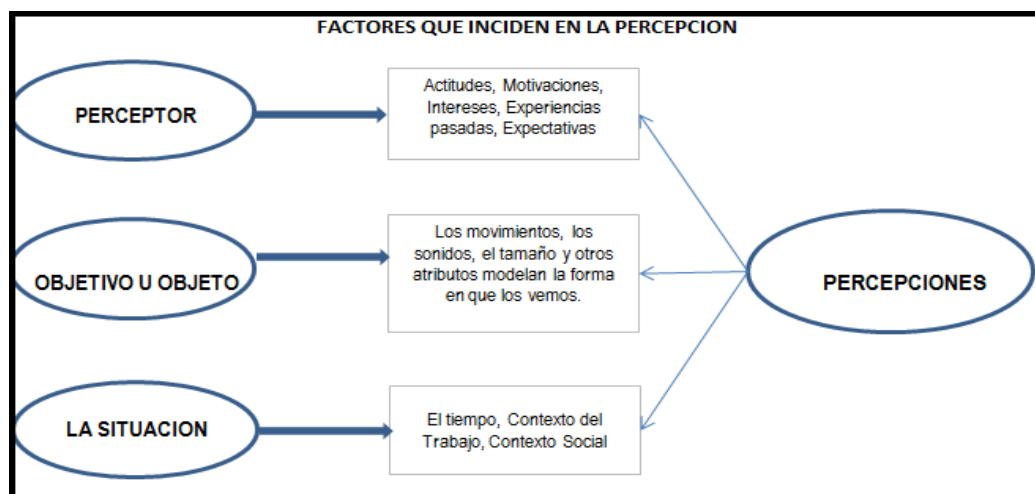
Ahora bien, basados en la premisa de que el comportamiento de las personas se encuentra cimentado en la percepción de lo que es la realidad, se hace relevante profundizar en el tema, razón por la cual se define a continuación:

2.2.1 *Percepción*

es entendida como una característica psicológica del trabajador, que posibilita expresar una opinión con respecto al lugar donde trabaja, generar un sentimiento personal de la estructura en términos de estructura, autonomía, recompensas, cordialidad, consideración, apertura y apoyo, están relacionados con el ambiente de trabajo de la organización⁴⁷.

Al llegar a este punto, se puede decir que la percepción, tal y como lo afirman diferentes autores, entre ellos Camino, Arellano y Morelo⁴⁸: se encuentra basada en tres factores (Ver Figura No 2: Factores que inciden en la Percepción):

Figura No 2 Factores que Inciden en la Percepción



Fuente: Elaboración de los investigadores citado por Ardila (1980)⁴⁹

Obsérvese que el perceptor interpreta las situaciones de acuerdo a las características personales, en consecuencia, las características del objetivo que

⁴⁷ Percepción y Clima Organizacional. [Documento en Línea] Disponible en: <http://www.articuloz.com/recursos-humanos-articulos/percepcion-y-clima-organizacional-3799213.html> [Fecha de consulta] Agosto 23 de 2012

⁴⁸ JAIME RIVERA CAMINO – ROLANDO ARELLANO CUEVA – VICTOR M. MOLERO AYALA, ¿Qué es percepción?, En: conducta del consumidor estrategias y tácticas aplicadas al marketing editorial ESIC, pag.68.

⁴⁹ ARDILA, ALFREDO. Psicología de la Percepción. México. Ed. Trillas.

se está analizando puede variar o afectar lo que la gente percibe y finalmente los elementos alrededor del ambiente influyen en las percepciones de las personas.

En efecto para el desarrollo de esta investigación, se hace necesario caracterizar estos factores con el fin de determinar las diferentes percepciones del colaborador de la OAA de Nueva EPS de la ciudad de Palmira Valle. En este sentido Las variables propias de la organización como estructura y el proceso organizacional, interactúan con el proceso del individuo para producir las percepciones.

Finalmente es válido concluir que, para obtener mejoras en el clima organizacional, se requiere tener como referente la percepción del individuo y es así como, una forma rápida de lograr cambios en su actuar se verá reflejado en toda la organización⁵⁰.

Por otro lado, un aspecto considerado relevante en este tema, es la motivación del individuo, considerado un componente fundamental en el Clima Organizacional, razón por la cual es preciso definirlo:

2.2.2 Motivación⁵¹

La motivación se define como el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual.

En efecto, la motivación refleja lo que mueve a los colaboradores en su labor. Cuando los colaboradores tienen una gran motivación, se eleva el clima y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el CO, tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa⁵².

⁵⁰ *Ibíd.*

⁵¹ Clima Organizacional. [Documento en Línea] Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Clima_organizacional [Fecha de Consulta]: Agosto 23 de 2012

⁵² STEPHEN P. ROBBINS, ¿Qué es motivación?, En: Comportamiento organizacional, Editorial, PEARSON Educación, 10ª edición, Pág. 155.

En este punto es preciso traer a colación a la MAGISTER Mónica García Solarte⁵³, quien basada en diferentes autores, afirma que los siguientes aspectos contribuyen a la motivación de las personas en la organización:

“Trabajo retador, reconocimiento de la labor realizada, participación en las decisiones relacionadas con el trabajo, Oportunidades de ascender en la organización, Oportunidades para el desarrollo personal, Control sobre su trabajo, Dinero y otras recompensas monetarias”⁵⁴.

De igual manera Solarte, clasifica los factores que dificultan la motivación en las personas dentro de la organización, basada en diferentes autores:

“Creer que lo que motiva a un jefe, también motiva a su personal, Los factores motivadores cambian con el tiempo, La Edad, Nivel organizacional, Cultura organizacional, Problemas personales y del hogar”⁵⁵

⁵³ Solarte G Mónica. Clima para la Calidad. Manuscrito Inédito. Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle. 2012

⁵⁴ Ibíd.

⁵⁵ Ibíd.

Para apoyar lo anterior, Tabla No 1 muestra las Principales teorías motivacionales, las que consideramos como de mayor incidencia sobre el objeto de este estudio. Véase Tabla No 1.

Tabla No. 1 Principales teorías motivacionales

PRINCIPALES TEORIAS MOTIVACIONALES			
TEORIA	PREMISAS	RESUMEN TEORICO	RESULTADOS ESPERADOS
JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES: ABRAHAM MASLOW	Las necesidades se vuelven operantes, solo cuando las otras se encuentran relativamente satisfechas.	Agrupar las necesidades humanas en 5 niveles, siendo la Autorrealización la más importante, seguida de Reconocimiento, Afiliación, Seguridad y finalmente las necesidades Fisiológicas.	Analizar las necesidades creando una jerarquía para que el individuo las satisfaga y pueda trabajar pleno.
TEORIA X Y Y.: DOUGLAS MCGREGOR	Propuso dos aspectos sobre el ser humano uno negativo denominado teoría X y uno positivo denominado teoría Y	TEORIA X: Los empleados sienten aversión intrínseca por el trabajo y por tanto lo evitan, al igual que las responsabilidades. TEORIA Y: Los empleados son creativos, responsables y autoeficientes.	Se espera identificar los empleados que califiquen en la TEORIA X, con el fin de motivarlos y aplicando los correctivos con el fin de que puedan calificar en la TEORIA Y.
TRILOGIA DE LAS NECESIDADES: MACcLLAND	Propone tres factores como las necesidades de Poder, Logro y Afiliación, las cuales se encuentran en diversos grados de variación en todos los trabajadores y directores. Esta condición se presenta tanto en el gerente como el empleado.	Logro: Impulso por sobresalir, de alcanzar el logro, según niveles hacia el éxito. Poder: Necesidad de hacer que otros realicen lo que se desea Afiliación: Deseo de establecer relaciones interpersonales amistosas y estrechas	Motivar al trabajador en los niveles expuestos, con el fin de obtener un trabajador integral.
TEORIA DE FACTOR DUAL DE FREDERICK HERZBERG	Satisfacción e insatisfacción son dos dimensiones diferentes y no polos opuestos. Esta relacionado con el éxito y el fracaso. Que desea la gente en su trabajo?	Factores Motivadores: Factores intrínsecos al trabajo (motivación) Logro Reconocimiento Indole del trabajo Responsabilidad Progreso Crecimiento Higiene: Factores extrínsecos (higiene) al trabajo: (al faltar) Salario Políticas Administración Supervisión Relaciones interpersonales Condiciones de trabajo	Aumentar la responsabilidad sobre las tareas a desarrollar, conceder mayor autoridad y libertad e informar sobre los avances y retrocesos.

Fuente: Elaboración de los investigadores basados en las diferentes teorías motivacionales

Es relevante traer a colación estas teorías con el propósito de identificar los principales aspectos motivacionales que influyen directamente en el recurso humano de cualquier tipo de organización, específicamente para este caso se tendrán a consideración para el análisis del Clima organizacional en la oficina de Atención al Afiliado de Nueva EPS en la ciudad de Palmira Valle, con un fin en mente: propender por la satisfacción del colaborador y en consecuencia el impacto en relación con la atención al afiliado.

Finalmente, tomando en cuenta lo anterior, se puede inferir, que el clima organizacional es directamente proporcional a la motivación que posean los colaboradores de una compañía, en efecto este aspecto será objetivo de análisis en la presente investigación.

Por otro lado, para el desarrollo del análisis de clima organizacional de la Oficina de Atención al Afiliado en la Nueva EPS de la ciudad de Palmira (Valle), la importancia teórica de la investigación radica en el uso de diferentes enfoques frente al clima organizacional, su importancia y los fundamentos que lo enmarcan, con el propósito de ayudar a una mejor comprensión en este contexto..

A continuación mencionaremos algunos aspectos necesarios para comprender el concepto de Clima Organizacional⁵⁶:

- El clima se refiere a las características del ambiente
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene relaciones sobre el comportamiento laboral
- El Clima es una variable independiente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El clima junto a las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen forman un sistema independiente altamente dinámico

En consecuencia o como agregado de lo anterior, el Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente, para así alcanzar sus

⁵⁶Gonçalves, Alexis P (1997). Dimensiones del Clima Organizacional. "Dimensiones del clima organizacional", Sociedad Latinoamericana para la Calidad, Diciembre de 1997.

objetivos, sin perder de vista el recurso humano. Este recurso humano, no se puede desligar de una realidad de su entorno, que se relaciona directamente con la cultura, en donde se puede referenciar todo lo que el hombre crea, construye o transforma en su relación con otros hombres y con la naturaleza⁵⁷. Igualmente, esta cultura, se manifiesta en el comportamiento de los individuos dentro de una organización⁵⁸, interpretado como la forma en que las personas de forma individual y grupal, actúan en las organizaciones.

Pero para ser más precisos en el tema, ahondemos un poco en el referente histórico del concepto. Veamos:

El concepto de Clima Organizacional fue introducido por primera vez en las aéreas de psicología industrial/organizacional por Gellerman en 1960⁵⁹, quien atribuye al clima como el “carácter de una Organización”. Como consecuencia de esa juventud, es que múltiples teorías cambian a menudo, en función de los investigadores⁶⁰, las cuales salen a la luz, con el fin de generar conceptos que permitan a las organizaciones elaborar cambios, que varían desde factores organizacionales como la estructura, políticas y reglas, hasta atributos subjetivos como la cordialidad y el apoyo, entre los colaboradores.

Como resultado de los diferentes estudios realizados por los investigadores, se atribuye el hecho, de que estos se hayan concentrado, mas al aspecto metodológico que a la búsqueda del consenso en su definición⁶¹. Sin embargo, los diferentes teóricos concluyen en expresar, la incidencia del Clima Organizacional, sobre los resultados individuales, en consecuencia a su impacto con el colaborador, motivada por su percepción del entorno.

Por otra parte, los investigadores Litwin y Stringer, (citado por Kolb et al., 1985)⁶², presentan el clima como una herramienta útil para enlazar los objetivos de la

⁵⁷ Gómez, R Alfonso, Mondrego Víctor. Tesis: Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante en la Empresa INELCO del Pacífico Ltda. Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle. Cali. 1994. Pág. 13.

⁵⁸ Zapata, D Álvaro. El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. Citado por: Revista Cuadernos de Administración de la Universidad del Valle Julio – Diciembre 2009. Pág. 55

⁵⁹ *Ibíd.* Pág. 45

⁶⁰ Gómez, R Alfonso, Mondrego Víctor. Tesis de Grado: Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante en la Empresa INELCO del Pacífico Ltda. Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle. Cali. 1994. Pág. 14.

⁶¹ *Ibíd.*

⁶² *Ibíd.*

organización, (tales como la tecnología, liderazgo y reglamento), con la motivación y el comportamiento de los individuos.

El instrumento generado a partir del estudio experimental, puso a prueba la hipótesis acerca de la incidencia del estilo de liderazgo y del clima organizacional con respecto a la motivación y la conducta de los que integran la organización. De forma similar, se puede enmarcar los aspectos de Frederick Herzberg⁶³, por cuanto en su teoría de Motivación e Higiene, expresa que dichos aspectos son relevantes para la satisfacción e insatisfacción del individuo y en consecuencia son determinantes en el rendimiento de sus actividades.

De tal manera, se puede inferir que una persona insatisfecha con las necesidades de reconocimiento, asociación o estima, se verá alterado en su comportamiento de forma negativa. Dichas represiones, son reflejadas en la productividad de cada individuo.

Según Hernán Álvarez⁶⁴, “el clima organizacional corresponde al ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y Organizacional”. Teniendo en cuenta, este postulado, se puede inferir que el Clima Organizacional es la percepción del individuo sobre la organización de acuerdo a su ambiente. En este sentido, Álvarez, es coherente con la teoría de Litwin y Stringer⁶⁵, en cuanto a según estos autores “El Clima Organizacional es una característica relativamente permanente del entorno interno de la organización, en efecto Álvarez(1995)⁶⁶, toma como referencia a Litwin y Stringer, para el desarrollo de su modelo administrativo sobre Clima Organizacional.

“Álvarez concluye que el clima organizacional es la expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en la cual participa; es un concepto multidimensional, que incorpora dimensiones relativas a la estructura y a las reglas de la organización, sobre procesos y relaciones interpersonales y cómo las metas de la organización son alcanzadas.”

⁶³ Gómez, R Alfonso, Mondrego Víctor. Tesis de Grado: Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante en la Empresa INELCO del Pacífico Ltda. Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle. Cali. 1994. Pág. 15

⁶⁴ Álvarez, H. (1989). Profesor Universidad del Valle. Clima Organizacional en la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle. Informe Final de Investigación.

⁶⁵ *Ibíd.* Pág. 5.

⁶⁶ *Ibíd.*

2.3 Características del Clima Organizacional⁶⁷

Dentro de las características principales encontramos el Liderazgo, dirección, supervisión, estructura de la organización, relaciones de dependencia, promociones, sistema de comunicaciones, remuneración, incentivos, apoyo al trabajador, interacción entre los miembros de la misma⁶⁸, etc.

2.3.1 Las condiciones físicas⁶⁹:

Aquí entran en juego elementos tan poco tenidos en cuenta como la correcta iluminación, la ergonomía (sillas de trabajo, escritorios), oficinas, sonido, distribución de los espacios, etc. Estas condiciones son tan básicas que se ha comprobado que en muchas empresas el nivel de productividad mejoró, cuando se mejoró la iluminación.

2.3.2 Liderazgo⁷⁰:

Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus trabajadores y viceversa.

2.3.3 Orden⁷¹:

Evalúa a la organización y su forma de reaccionar ante el medio. Se responden entonces preguntas como: ¿Está la empresa preparada para una eventualidad?, ¿cómo responde?, ¿qué tanto aportan sus empleados para solucionar las adversidades?, ¿se nota cierto orden?, etc.

⁶⁷ ibíd. pág. 159

⁶⁸ Como evaluar y mejorar el clima organizacional de la empresa. Página web de Familia Institucional. Colombia. [Documento en Línea] Disponible en: <http://ww1.familiainstitutional.com/servlet/co.com.pragma.documenta.servlet.seccion.MostrarDocumento?idDocumento=179&seccion=/HOME/MAGAZIN/SALUDOCUPACIONAL/>

⁶⁹ Ibíd.

⁷⁰ Ibíd.

⁷¹ Ibíd.

2.3.4 Recompensa y reconocimiento⁷²:

La empresa debe reconocer y distinguir el trabajo bien hecho por parte de sus empleados. No sólo cuando se trata de algo excepcional, sino hacer énfasis en la calidad del trabajo diario.

2.3.4 Relaciones entre los miembros de la organización⁷³:

Cabe anotar que en este punto se descubre quién hace más amigos, quién no, porqué, el compañerismo, etc. Lo importante es que todas estas relaciones se ven tan reflejadas en el exterior, que hasta los clientes alcanzan a percibir las.

2.3.5 Remuneración⁷⁴:

Si en su empresa sus trabajadores no reciben salarios justos por su trabajo, no habrá un buen clima laboral. Además, no sólo se trata de explicarles que su empresa no puede pagar más sino aclarar por qué. Cuando sus empleados reciben salarios que van acorde a las funciones específicas que realizan y reciben incentivos “extras”, tendrán mejor rendimiento y se fijarán en sus metas para cumplirlas.

2.3.6 Sentimiento de pertenencia⁷⁵:

Es el grado de entrega de cada empleado hacia la empresa. Depende mucho de cuánto sienta a la empresa como parte de su propia vida. Este sentimiento depende de qué tanto haga la empresa por el empleado, la motivación, etc.

Finalmente, es importante tener en cuenta que a pesar que el estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas⁷⁶ que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas.

⁷² Ibid.

⁷³ Ibid.

⁷⁴ Ibid.

⁷⁵ Ibid.

⁷⁶ RODRIGUEZ M, Darío (2000). Diagnostico Organizacional. México D.F.: Alfa Omega Grupo Editores, SA. Pág. 158

2.4 Dimensiones del Clima Organizacional

El clima junto a las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen forman un sistema independiente altamente dinámico. En efecto, este sistema se modifica como consecuencia de diferentes factores, percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.)⁷⁷.

A continuación se describen las dimensiones que en resumen se consideran manejan las diferentes herramientas o cuestionarios para medir el Clima Organizacional⁷⁸, que son pertinentes mencionarlas, dado que ha sido el punto de partida de diferentes autores para el desarrollo de sus investigaciones:

2.4.1 Los métodos de mando.

La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados⁷⁹.

2.4.2 Las características de las fuerzas motivacionales.

Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades⁸⁰.

2.4.3 Las características de los procedimientos de producción.

La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos⁸¹.

2.4.4 Las características de los procesos de influencia.

La importancia de la interacción superior / subordinado para establecer los objetivos en la organización⁸².

⁷⁷ Componentes del clima Organizacional. [Documento en Línea] Disponible en: <http://galeon.com/glsvoca5/COMPORTAMIENTO.HTML>. [Fecha de Consulta] 30 de Septiembre de 2012.

⁷⁸ *Ibíd.*

⁷⁹ *Ibíd.*

⁸⁰ *Ibíd.*

⁸¹ *Ibíd.*

⁸² *Ibíd.*

2.4.5 Las características de los procesos de planificación.

La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices⁸³.

2.4.6 Las características de los procesos de control.

El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales⁸⁴.

2.4.7 Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.

La planificación así como la formación deseada⁸⁵.

Ahora bien, entendiendo las dimensiones de carácter general, es conveniente mencionar como apoyo para el marco teórico de esta investigación, las siguientes dimensiones, sus características y las convergencias entre diferentes autores que han aportado a la teoría administrativa sobre Clima Organizacional. Véase en la siguiente Tabla No 3.

Continúa...

⁸³ Ibíd.

⁸⁴ Ibíd.

⁸⁵ Ibíd.

Tabla No 2 Dimensiones de Clima Organizacional

DIMENSIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL			
SINTESIS Y COMPARACION DE DIFERENTES AUTORES			
DIMENSION	AUTORES	CARACTERISTICAS DE LA DIMENSION	VARIABLES DE LA DIMENSION
AUTONOMIA INDIVIDUAL	Kahn (1964); Gilmer y Forehand (1964); Litwin y Stringer (1967); Tagiuri (1966) y Likert (1967)	Hace referencia a la responsabilidad individual, libertad e iniciativa para desempeñar un cargo.	*Estructura y Recompensa *Liderazgo *Resultado *Conflicto
GRADO DE ESTRUCTURA E INFLUENCIA EN LA LABOR EJECUTADA	Schneider y Bartlett (1968); Friedlander y Margulies (1969); Bowers y Stern (1970); Payne y Pheysey (1971) y Naylor (1972)	Se destaca la forma en que los directivos determinan los objetivos, políticas y procedimientos, así como el uso de estrategias.	*Control *Apoyo *Relacion *Obstaculos
ORIENTACION A LA RECOMPENSA	Pritchard y Karasick (1973); Moss (1974); Downwy, Hwllriegel, Phelps y Slocum (1974); Sims y La Follette (1975)	La dimension permite identifica comportamientos que las personas tienen con el propósito de orientar el trabajo hacia la concesión de logros.	*Toma de decisiones *Riesgo, impulso e innovacion
CONSIDERACION, ENTUSIASMO Y APOYO	Gavis (1975); Muchinsky (1976); Steers (1977); Zaltman, Florio y Sikorsky (1977); Jones y James (1979)	Se relaciona con el apoyo de los subalternos en la ejecución de su labor.	*Comunicación
ORIENTADA HACIA EL DESARROLLO Y PROMOCION DEL TRABAJO	James y SellsCrane (1983); Schnake (1983); Prakasam (1986); Jackopsky y Slocum (1988)	Enfatiza en la importancia que tiene la conformación de grupos de trabajo, la calidad de las relaciones interpersonales proyectadas en un ambiente de colaboración amistoso que permita condiciones de trabajo para alcanzar objetivos.	*Trabajo en Equipo

Fuente. Elaboración propia. Citado por Silva (1993)⁸⁶

Para el caso de la oficina de atención al afiliado de Nueva EPS de la ciudad de Palmira, Valle, las anteriores dimensiones se encuentran contempladas, de forma intrínseca en el cuestionario de la herramienta que se utilizara para el desarrollo de esta investigación y es por esta razón que se traen a colación. En este sentido, la calidad de un cuestionario, reside en su capacidad para medir las dimensiones realmente importantes y pertinentes a la organización, teniendo en cuenta para ello, que los factores determinantes del clima Organizacional pueden variar de una organización a otra de acuerdo con las características propias y de ahí la importancia de las diferentes herramientas que son empleadas para diagnosticarlo.

2.5 Herramientas de diagnóstico del Clima Organizacional

Con el fin de evaluar el clima en una organización, diferentes investigadores han creado instrumentos que sirven como base para diagnosticar los factores que inciden en el Clima, como por ejemplo, las fuentes de conflicto, de estrés o de

⁸⁶ MENDEZ, ALVAREZ, Carlos Eduardo. Clima organizacional en Colombia. el IMCOC, un método de análisis para su intervención. Universidad del Rosario. Facultad de ciencias de la administración. Centro editorial rosarista. Bogotá. 2006.

insatisfacción, entre otras, que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.

En relación con lo anterior, traemos a colación aspectos claves del instrumento de Litwin y Stringer⁸⁷ (Citado en Kolb et al., 1985)⁸⁸, el cual presenta las variables de diagnóstico de clima Organizacional. Variables del Clima Organizacional según Litwin y Stringer, describe los aspectos más importantes de dichas variables. Véase tabla No 3:

Tabla No 3. Variables del Clima Organizacional según Litwin y Stringer

TEORIA DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LITWIN Y STRINGER VARIABLES DE MEDICION		
ESTRUCTURA: Políticas y Reglas RESPONSABILIDAD: Decisiones de empleados Recompensa: Premio por la labor excelente	RETOS: Sentimiento de desafío CALOR: Ambiente de trabajo grato en todas APOYO: Ayuda mutua a todo nivel	ESTANDARES DE DESEMPEÑO: Niveles de desempeño de empleados CONFLICTO: Aceptacion y solucion de diferencias IDENTIDAD: Sentimiento de Pertenencia a la Organizacion.

Fuente: Elaboración de los investigadores basada en información de Cuadernos de Administración de la universidad del valle No 42 Julio – diciembre 2009

⁸⁷ Litwin, George H., y Robert A. Stringer, Jr. Motivation and Organizational Climate. Cambridge: Harvard University Press, 1968. En su teoría original administrativa aportan a la teoría administrativa sobre clima organizacional gran contenido teórico como instrumento para generar a lo largo de la historia diferentes postulados frente a la materia.

⁸⁸ ZAPATA, D Álvaro. Cuadernos de administración. Universidad del Valle. No 42. Julio – Diciembre 2009. Pág. 49.

Por consiguiente, las variables presentadas por Litwin y Stringer, se adaptaron a tres objetivos básicos⁸⁹:

1. Estudiar la relación entre el Liderazgo y el Clima Organizacional
2. Estudiar los efectos del Clima Organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo
3. Determinar los efectos del Clima Organizacional sobre variantes tradicionales, tales como la satisfacción personal y del desempeño organizacional.

De igual manera, es importante mencionar, que el Cuestionario de Litwin y Stringer fue desarrollado basado en la teoría de motivación de McClelland⁹⁰ de carácter experimental, con el objetivo de identificar las diferentes percepciones (subjetivas) de las personas y su interacción con la organización. En efecto, han analizado la función del clima como variable interpuesta entre diversos estilos de liderazgo y la satisfacción y motivación de los empleados⁹¹.

Finalmente, del modelo de Litwin y Stringer⁹², se puede concluir que el aporte brindado a la teoría administrativa con respecto a Clima Organizacional, depende en gran medida, en dejar ver que el CO, es una característica relativamente permanente del entorno interno de la organización, el cual es experimentado por los individuos que la componen, que como consecuencia de esta interacción influye en su comportamiento y puede ser descrito en términos de los valores de conjunto particular de características de la organización. De la misma forma, brinda un papel preponderante al hecho de tomar en cuenta la percepción del colaborador, como base principal para analizar las dimensiones o variables, planteadas en la Tabla No 2. De ahí que estos aportes, se hayan tomado en cuenta para mencionarlo como apoyo de contexto general, para el desarrollo de esta investigación en la oficina de atención al afiliado de Nueva EPS, de la ciudad de Palmira valle, ya que se considera que en efecto que el CO, se encuentra y se mide en la Organización a partir de las opiniones de los mismo colaboradores que interactúan en ella⁹³.

⁸⁹ Ibid. Pág. 50

⁹⁰McClelland David C. Psicólogo Norteamericano quien se ha hecho famoso por sus libros " El Motivo de Realización" y "La Sociedad Realizadora", donde liga dicho motivo, determinado culturalmente, al progreso económico de la sociedad. Artífice de la Teoría Motivacional de las tres necesidades: Necesidad de Logro, Poder y Afiliación.

⁹¹ ZAPATA, D, Álvaro. Ibid.

⁹²Litwin,George H. y Robert A. Stringer, Jr. Motivation and Organizational Climate. Cambridge: Harvard University Press, 1968. En su teoría original administrativa aportan a la teoría administrativa sobre clima organizacional gran contenido teórico como instrumento para generar a lo largo de la historia diferentes postulados frente a la materia.

⁹³ALVAREZ LONDOÑO, Hernán. "El Clima Organizacional en la facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle". Informe final de investigación. Facultad de Ciencias de la Administración. 1989. Pág. 5.

Basados en lo anterior, diferentes autores han realizado modelos que son considerados útiles en el diagnóstico del clima organizacional, que de igual manera se han aplicado en diversas organizaciones, para este caso nos vamos a centrar en el Docente de la Universidad del Valle, Hernán Álvarez Londoño, como herramienta para el desarrollo objeto de investigación.

2.6 Modelo de medición del clima organizacional de Hernán Álvarez Londoño⁹⁴ “Hacia un clima organizacional plenamente gratificante”

(Ver transcripción del modelo completo en el anexo No. 1)

El modelo de medición del profesor Álvarez (1995)⁹⁵, es el instrumento escogido para realizar el diagnóstico de Clima Organizacional, en la oficina de atención al afiliado de Nueva EPS, en la ciudad de Palmira Valle. En este sentido, dicho instrumento permitirá al colaborador dar su opinión respecto a 24 factores⁹⁶ que inciden en el Clima organizacional, valorándolos en un continuum de uno (1) a diez (10) (donde uno representa la calificación más baja y 10 las más alta), que corresponde a un clima plenamente gratificante); dentro de las características importantes a mencionar se encuentra la posibilidad de admitir a sus encuestados, expresar su opinión respecto a por qué no consideran plenamente gratificante dicho factor, en otras palabras, permite indagar cuál o cuáles son las causas, según el colaborador, por las cuales el factor no se expresa de la forma ideal. Las causas pueden estar o no en el cuestionario, por lo que se tiene en cuenta otras percepciones del colaborador. Finalmente, el instrumento permite que los encuestados planteen las soluciones que consideren convenientes para que en el futuro se pueda manifestar en la forma deseada.

En este sentido, en la tarea de diagnosticar el clima organizacional en la OAA de nueva EPS en la ciudad de Palmira, se pueden presentar los siguientes dos estados dentro de la organización, según Álvarez⁹⁷ que presentamos a continuación.

Figura No 3 Calificación según modelo propuesto por Álvarez

⁹⁴ Ingeniero Civil. Universidad del Valle. Magíster en Investigación de Operaciones y en Administración de Empresas. Experto en Desarrollo Organizacional. Asesor de Empresas. Profesor universitario. U. del Valle.

⁹⁵ ALVAREZ LONDOÑO, Hernán. “Hacia un clima organizacional plenamente gratificante”. Documento Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Santiago de Cali, Agosto de 1995.

⁹⁶ *Ibíd.*

⁹⁷ *Ibíd.*



Bajo esta óptica inicial, y teniendo en cuenta el modelo que se propone para el objeto de esta investigación, el modelo busca: definir este continuo, ubicar al clima de la organización en un momento determinado, encontrar las causas por las cuales se presenta esta situación y las estrategias encaminadas a lograr un clima organizacional plenamente gratificante, que es la situación que se desea en la OAA de Nueva EPS de la ciudad de Palmira valle. Bajo esta premisa, veamos en qué consiste esta situación planteada por Álvarez⁹⁸.

Es pertinente comprender su aplicación, y los factores que requiere la organización se evalúen con el fin de generar el diagnóstico del clima organizacional, así como también la propuesta que formule iniciativas o estrategias de cambio, encaminadas a mejorar aspectos generales en la compañía. Para efectos de esta investigación se tomó en cuenta veintitrés (23) de los veinticuatro (24) factores. Teniendo en cuenta lo anterior, el modelo se caracteriza por ser aplicable y flexible a cualquier tipo de organización, independiente a la situación de cada una de ellas. Al mismo permite suprimir o incluir nuevos factores que se detecten relevantes para la investigación⁹⁹.

2.6.1 Clima Organizacional Plenamente Gratificante

En relación con el concepto que brinda Álvarez, al Clima Organizacional, diversos factores manifestados por los empleados, como los de carácter interpersonal, físico y organizacional, se deriva su definición de Clima organizacional plenamente gratificante, que por consiguiente complementa con los siguientes aspectos¹⁰⁰:

1. La satisfacción de las personas.
2. Su excelente creatividad y productividad.
3. Su formación integral.
4. La calidad y el buen servicio a nivel individual y grupal.
5. Las buenas relaciones interpersonales, y
6. La integración de todos, personas y áreas, en aras de alcanzar una misión y unos objetivos organizacionales, que les son comunes.

⁹⁸ ALVAREZ LONDOÑO, Hernán. "Hacia un clima organizacional plenamente gratificante". Documento Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valla, Santiago de Cali, Agosto de 1993.

⁹⁹ *Ibíd.*

¹⁰⁰ Solarte, *ibíd.*

Desde este punto de vista, en la investigación de la oficina de atención al afiliado de Nueva EPS, en la ciudad de Palmira - Valle, es pertinente determinar el nivel de satisfacción de las personas, relacionada también con la motivación generada por la organización en los colaboradores, así como a su vez la importancia que la OAA de Nueva Eps, le brinda al desarrollo personal que es complemento de las habilidades del colaborador en aras de desempeñar una excelente labor. En este sentido, la importancia de poder llegar a un Clima Organizacional de esta naturaleza, señala a las organizaciones hacia un trabajo conjunto con los colaboradores de la misma, para que no solo los objetivos y la misión se cumplan, sino también que el trabajo se considere gratificante, motivado y se vea reflejado en la satisfacción del afiliado¹⁰¹. De igual manera, se busca que el colaborador este bien en centrado en su labor, firme en su personalidad, en la identidad con la organización, lleno de cualidades y posibilidades, ante los diferentes cambios e incertidumbre en el entorno competitivo, lo cual solo podrá lograrse en una interacción e integración de fuerzas internas, en función del todo, como lo propone Álvarez en su modelo¹⁰².

Haciendo énfasis en lo anterior, Álvarez resalta que un Clima Organizacional plenamente gratificante, para este caso, en la OAA al afiliado en la Nueva EPS de Palmira valle, se debe complementar con otras dimensiones como lo es los recursos de una organización (económicos, físicos, información, comerciales, etc.). En consecuencia, si un colaborador no desempeña bien su labor, por carecer de un ambiente altamente positivo y favorable, la organización no podrá alcanzar su misión y sus objetivos, y por ende se verá reflejado en la satisfacción del afiliado. Es por tal motivo, que la organización deberá corresponder con los mejores recursos y los colaboradores; por consiguiente utilizarlos de la mejor manera, bajo la premisa de que esta integración de recursos físicos y humanos, son los encargados de encaminar la organización hacia el logro de sus objetivos¹⁰³.

Para el desarrollo de su instrumento el profesor Hernán Álvarez Londoño, diseño un banco de factores determinantes del Clima Organizacional, muchos de los cuales se manifiestan en estrecha interdependencia y son el punto de partida en la investigación. A continuación se presentan los factores anteriormente mencionados:

¹⁰¹Ibíd.

¹⁰²Ibíd.

¹⁰³Ibíd.

BANCO DE FACTORES DETERMINANTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL¹⁰⁴

Los factores determinantes del clima organizacional, muchos de los cuales se manifiestan en estrecha interdependencia, y las razones o supuestos por los cuales los hemos escogido, son los siguientes:

1. CLARIDAD ORGANIZACIONAL

Supuesto: Mientras más conocimiento haya en la misión, los objetivos, las políticas y las estrategias por las personas integrantes de la organización, más adecuadas serán sus decisiones y acciones, mejor será la comunicación habrá menos lugar a conflictos y mejor será el clima organizacional.

2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Supuesto: Si la estructura es realmente un medio ágil y flexible, que permita la integración de individuos y grupos, así como la agilización e integración de los diversos procesos, en función de la misión y los objetivos, mejor será el clima organizacional.

3. PARTICIPACIÓN

Supuesto: Si en todo lo relacionado directamente con su trabajo, todos los miembros de la organización tienen la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones, mejor será el clima organizacional.

4. INSTALACIONES

Supuesto: Si el ambiente físico, en el cual se desenvuelve la vida diaria de la organización, es agradable, estético, seguro funcional y con las comodidades necesarias para sentirse a gusto, mejor será el clima organizacional.

5. COMPORTAMIENTO SISTEMATICO

Supuesto: Si las personas y las diversas áreas de la organización tienen clara conciencia de que la misión y los objetivos de la organización están por encima de cualquier interés personal o sectorial, e interactúan positivamente y siempre como un todo, en aras de alcanzarlos, mejor será el clima organizacional.

6. RELACION SIMBIOTICA

Supuesto: Si empresarios y empleados no se perciben como “enemigos”, a la manera tradicional, sino como amigos, que mediante diferentes aportes y

¹⁰⁴ ALVAREZ LONDOÑO, Hernán. “Hacia un clima organizacional plenamente gratificante”. Documento Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valla, Santiago de Cali, Agosto de 1993.

funciones buscan sacar provecho de su vida en común, con más y mejores beneficios para todos, mejor será el clima organizacional.

7. LIDERAZGO

Supuesto: Si quienes tienen cargos administrativos o de dirección, en los diferentes niveles, son personas motivantes, receptivas, accesibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, mejor será el clima organizacional.

8. CONSENSO

Supuesto: Si las diferentes decisiones que se toman en los diversos grupos se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder, que pueden dividirlos, mejor será el clima organizacional.

9. TRABAJO GRATIFICANTE

Supuesto: Si la organización procura ubicar a las personas en el cargo que más les guste (siempre y cuando estén debidamente capacitadas para ejercerlo) y con funciones realmente enriquecidas, de tal manera que les represente un desafío interesante, encontrarán la mejor posibilidad de realización personal, disfrutarán más su trabajo, lo realizarán con amor y calidad, serán más creativas y productivas y mejor será el clima organizacional.

10. DESARROLLO PERSONAL

Supuesto: Si todas las personas tienen posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional, mejor será el clima organizacional.

11. ELEMENTOS DE TRABAJO

Supuesto: Si para la labor diaria las personas pueden contar con su puesto de trabajo con los mejores y más modernos elementos o ayudas, a fin que puedan hacerlo con más calidad y comodidad, a la vez que estar a tono con la época, se sentirán más a gusto, serán más creativas y productivas y mejor será el clima organizacional.

12. RELACIONES INTERPERSONALES

Supuesto: Si las personas cuentan con un excelente espacio para sus relaciones con los demás, en donde haya libertad de expresión, justicia, verdad, respeto y consideración a las maneras de pensar, de sentir y de actuar, apoyo, trato digno y cordial, en fin, un lugar donde sean realmente trascendentales las relaciones del hombre con el hombre, mejor será el clima organizacional.

13. BUEN SERVICIO

Supuesto: Si las personas y / o las áreas que dependen del trabajo de otras personas u otras áreas para realizar el suyo, reciben de estas un trabajo de

calidad, acorde con los requerimientos y oportunamente, mejores serán sus relaciones, habrá más efectividad en la organización y mejor será el clima organizacional.

14. SOLUCION DE CONFLICTOS

Supuesto: Si los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos, se afrontan y solucionan oportunamente, en lugar de evadirlos, procurando soluciones satisfactorias para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas, mejor será el clima organizacional.

15. EXPRESIÓN INFORMAL POSITIVA

Supuesto: Si dentro de la necesaria formalidad que la organización debe mantener, las personas y los grupos encuentran amplias posibilidades de expresarse positivamente de manera informal, habrá más camaradería entre ellos, mayor agilidad en los diversos procesos y mejor será el clima organizacional.

16. ESTABILIDAD LABORAL

Supuesto: Si la organización ofrece a sus miembros un grado importante de estabilidad laboral, que genere en ellos la tranquilidad necesaria para desarrollar una buena labor, sin la angustia que produce la posibilidad de un despido repentino, mejor será el clima organizacional.

17. VALORACIÓN

Supuesto: Si a las personas que son creativas y que cumplen con calidad y oportunamente sus labores, se les valora, se les destaca o se les incentiva en una u otra forma, mejor será el clima organizacional.

18. SALARIO

Supuesto: Si el salario recibido por las personas es una justa retribución por su trabajo, y mejora, cuando las condiciones económicas de la organización también lo hacen, mejor será el clima organizacional.

19. AGILIDAD

Supuesto: Si las normas, procedimientos, manuales, controles, etc., se simplifican y reducen a los estrictamente necesarios, buscando agilizar el trabajo de las personas y los diversos procesos, mejor será el clima organizacional.

20. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Supuesto: Si los sistemas de evaluación del desempeño son objetivos, oportunos, equitativos y constructivos, más no representativos, mejor será el clima organizacional.

21. FEEDBACK

Supuesto: Si las personas y los grupos tienen la oportunidad de conocer, con alguna frecuencia, el pensamiento y el sentimiento respetuosos de los demás sobre su comportamiento, con el fin de que consideren la posibilidad de mantenerlo porque los demás lo encuentran positivo o se sienten a gusto con él, o de modificarlo, por lo contrario, mejores serán sus relaciones y mejor será el clima organizacional.

22. SELECCIÓN DEL PERSONAL

Supuesto: Si la persona que la organización vincula para ejercer determinadas labores, además de contar con el talento necesario para ejercerlas, se destacan por su calidad humana, mejor será el clima organizacional.

23. INDUCCIÓN

Supuesto: Si desde el mismo momento de su vinculación a la organización, las personas son tratadas con respeto y cordialidad, y si la inducción las lleva, tanto a ambientarlas rápidamente con los demás, como a un profundo conocimiento de la organización y de su puesto de trabajo, mejor será el clima organizacional.

24. IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN

Supuesto: Si las personas integrantes de la organización tienen la excelente imagen de la misma, mejor será el clima organizacional.

La manera como el profesor Álvarez presenta los factores anteriores, corresponde a su expresión ideal o sea aquella que, en conjunto se ha determinado como: clima organizacional plenamente gratificante.

Naturalmente, y aunque parezca de Perogrullo, la presentación contraria de los mismos nos lleva a determinar, lo que a su vez hemos dado en llamar: clima organizacional nada gratificante.

3 DISEÑO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACION

3.1 Métodos de Investigación

3.1.1 Cuantitativa

El presente diagnostico se realizara haciendo uso de una técnica para recolección de datos cuantitativa como lo es la encuesta, que finalmente será fuente principal para brindar una explicación o análisis de resultados de carácter cualitativo.

- **Cuantitativo.** Para medir de forma cuantificable la percepción de los colaboradores de la OAA de la NUEVA EPS en la ciudad de Palmira, mediante la aplicación de encuestas que permitan identificar los factores propuestos, incidentes de carácter positivo o negativo en el modelo “*hacia un clima organizacional plenamente gratificante*”, propuesto por el profesor Hernán Álvarez Londoño¹⁰⁵.

3.1.2 Técnicas de recolección de información

Las técnicas de recolección de información aplicadas en esta investigación son: la encuesta, la observación y el análisis documental, las cuales se describen a continuación:

- **Encuesta:** para diagnosticar la situación de la organización mediante el conocimiento de la percepción de los colaboradores de la OAA de la NUEVA EPS en la ciudad de Palmira y así determinar el grado adhesión y satisfacción que tienen con la organización.
- **Observación:** para analizar el comportamiento de las personas al interior de la organización, conocer las instalaciones y elementos de trabajo que inciden directamente sobre el clima organizacional.
- **Revisión documental:** para realizar una contextualización de cada uno de los factores de la empresa apoyados en el modelo “*hacia un clima organizacional plenamente gratificante*”, propuesto por el profesor Hernán Álvarez Londoño.

¹⁰⁵Ingeniero Civil. Universidad del Valle. Magíster en Investigación de Operaciones y en Administración de Empresas. Experto en Desarrollo Organizacional. Asesor de Empresas. Profesor universitario. U. del Valle.

Adicional se realizaran entrevistas informales, ya que debido a la vinculación laboral entre una de las investigadoras de la tesis, existe un conocimiento previo de diferentes situaciones en la organización.

3.1.3 Fuentes de Información.

Fuentes primarias. Se realizaran diferentes entrevistas o encuentros de información con carácter informal:

- Gerente de la OAA, para conocer la percepción que del CO tiene para la organización y el impacto sobre la misma
- Analista Administrativa, para conocer los mecanismos y los instrumentos que la organización ha dispuesto para el desarrollo del clima organizacional

Fuentes secundarias. En análisis documental incluirá:

- Información del área de Dirección de Bienestar, que atiende todo lo relacionado con el bienestar y salud ocupacional
- Encuesta de satisfacción de los afiliados del año 2012, que contiene información general relacionado con la percepción del servicio.
- Documentación histórica de la empresa, para soportar con datos y hechos los aspectos relacionados con el CO.
- Internet e Intranet de Nueva EPS, para soportar la información de la estructura organizacional de la empresa.
- Textos relacionados con el tema, trabajos de grado, consultas en internet, entre otros.

3.1.4 Población.

La población para esta investigación son todos los colaboradores de la OAA de la NUEVA EPS en la ciudad de Palmira Valle.

El tamaño de esta población es de 20 colaboradores a los cuales en su totalidad se les realizará la encuesta “Hacia Clima Organizacional Plenamente Gratificante”. En consecuencia no se aplicara fórmula para muestreo.

Finalmente para el análisis de los resultados e informe final de la investigación se obtendrá en dos fases:

La primera se realiza por los investigadores, quienes elaboraran un análisis descriptivo para cada factor, distribución de frecuencias, etc., y la representación gráfica de los siguientes aspectos:

3.2 Equivalencia Cualitativa de Calificación:

Con el propósito de tabular las respuestas y organizar la información que se obtiene de los participantes se siguió el procedimiento definido en el Anexo No 1 del Modelo del profesor Álvarez, en donde se especifica la ubicación del factor en un continuo de escala de 0 a 10.

Con el fin de establecer una equivalencia cualitativa de acuerdo con la calificación se organizó una escala de valoración: esta valoración consta de una calificación numérica y su correspondiente calificación cualitativa, las cuales son la base con la cual se realiza el análisis, dicha valoración se muestra en la Tabla No 4.

Tabla No 4 Equivalencia cualitativa de calificación

CALIFICACION NUMERICA	CALIFICACION CUALITATIVA	INCIDENCIA EN EL CLIMA
10	EXCELENTE	POSITIVA-FORTALEZA
8,0 - 9,9	BUENO	POSITIVA - FORTALEZA
7,0 - 7,9	ACEPTABLE	NEGATIVA-DEBILIDAD
6,0 - 6,9	REGULAR	NEGATIVA-DEBILIDAD
4,0 - 5,9	MALO	NEGATIVA-DEBILIDAD
0,0 - 3,9	PESIMO	NEGATIVA-DEBILIDAD

La calificación *aceptable*, *bueno* y *excelente* corresponden al grado de fortaleza del factor evaluado y las calificaciones *regular*, *malo* y *pésimo* corresponden al grado de debilidad del mismo. La incidencia en el clima como negativa se medirá en el rango de calificación de 0 hasta 7,9 y los de carácter positiva se medirán ente 7,9 y 10.

3.2.1 Perfil del Diagnóstico:

Se obtiene calculando el valor promedio de las N respuestas obtenidas para cada pregunta No 1 en cada variable. Posteriormente esos valores se grafican en un sistema de coordenadas cartesianas en donde la abscisa se cada una de las variables y la ordenada cuantificada de 0 a 10.

3.2.2 Valor del Clima:

Sumando todos los valores promedio obtenidos para la elaboración del perfil y dividiéndolos luego por el número de variables (23) obtendremos el valor del clima.

3.2.3 Análisis de cada factor:

Se analizara cada factor por separado incluyendo en este análisis el valor del promedio obtenido en la primera pregunta, la dispersión en las respuestas, frecuencia de las causas enunciadas y las soluciones planteadas. Posteriormente se enunciaran nuestros comentarios para cada factor.

Para la presentación del análisis de cada factor se ha desarrollado el esquema que presentamos a continuación en donde se identifica por su nombre los 23 factores con sus respectivas medidas estadísticas: Media, desviación estándar, causas, soluciones y comentarios. Veamos:

NOMBRE DEL FACTOR:

PROMEDIO:

DESVIACION ESTÁNDAR:

CAUSAS

ANALISIS

En la evaluación cuantitativa del factor obtenemos la media¹⁰⁶ de cada factor, la desviación estándar ¹⁰⁷, obtenidas dentro de las puntuaciones que los encuestados le asignaron de acuerdo con la escala de valores propuesta por el modelo del docente Hernán Álvarez Londoño, y su representación gráfica.

¹⁰⁶ “Es el valor característico de una serie de datos cuantitativos objeto de estudio que parte del principio de la esperanza matemática o valor esperado. Se obtiene a partir de la suma de todos sus valores dividida entre el número de sumandos”. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Media_aritm%C3%A9tica

¹⁰⁷ La desviación estándar es una medida del grado de dispersión de los datos con respecto al valor promedio. Dicho de otra manera, la desviación estándar es simplemente el "promedio" o variación esperada con respecto a la media aritmética. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Media_aritm%C3%A9tica

En la parte inferior del esquema, aparecerán los resultados del análisis de las respuestas a cada pregunta; las causas que motivaron a que el factor no se presenta en la forma ideal o deseable de acuerdo a su distribución de frecuencia y diagrama respectivo, y las soluciones entregadas por los encuestados. Con respecto a las causas y soluciones finalizamos con los comentarios concernientes a la situación del factor.

3.2.4 Diagnostico General:

En este punto se determinaran todas LAS CAUSAS, con su frecuencia, que conducen a que el clima organizacional de la OAA de Nueva EPS, debe ser modificado. En otras palabras, la percepción de los colaboradores queda resumida en las opciones de causas de cada pregunta.

3.2.5 Aspectos Relevantes por Áreas de Trabajo:

Sin efectuar un diagnostico selectivo por áreas, en este punto se destacara los aspectos más relevantes que conducen a que el CO existente en el área determinada debe ser modificado y los aspectos relevantes que dentro de la misma área conducirían a que el CO existente, cambie y llegue a ser "PLENAMENTE GRATIFICANTE", para los colaboradores.

3.2.6 Propuesta de Mejoramiento:

Después de realizar el análisis de los resultados obtenidos y el diagnóstico del CO, el principal objetivo es la propuesta para corregir, mejorar y mantener resultados positivos en el ambiente laboral. Para tal efecto, en la elaboración de dicha propuesta se ha escogido, teniendo en cuenta los promedios que se situaron por debajo de 6,9 en el continuo del CO de la organización. A continuación en la Tabla No 5 se describen los factores objetos de la propuesta con sus respectivos promedios denominados como críticos:

FACTOR EVALUADO	PROMEDIO CRITICO
PARTICIPACION	5,7
COMPORTAMIENTO SISTEMICO	5,7
INSTALACIONES	5,8
RELACIONES INTERPERSONALES	5,9
SALARIO	6,5
SOLUCION DE CONFLICTOS	6,7

Tabla No 5 Promedios Críticos

Es importante resaltar que en la propuesta se conjugaran diferentes aspectos organizacionales con el fin de complementarla.

3.2.7 Evaluación del Modelo Seleccionado:

Expondremos las bondades del modelo conforme a los resultados obtenidos, así como las críticas constructivas que conduzcan a su mejoramiento con el fin de obtener resultados óptimos en aplicaciones de nuevas investigaciones.

Conclusiones y Recomendaciones:

En las conclusiones se expondrán todas las experiencias durante la aplicación del modelo, en la OAA de Nueva EPS en Palmira Valle, los aspectos positivos y negativos y las expectativas creadas de los colaboradores con la evaluación de su CO.

4. PRESENTACION DE LOS RESULTADO DEL ANALISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LOS RECURSOS DISPUESTOS PARA EL DESARROLLO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA OAA DE LA NUEVA EPS DE LA CIUDAD DE PALMIRA.

El desarrollo de este capítulo, tiene por objeto analizar la estructura organizacional de la OAA NUEVA EPS en Palmira, para este análisis se toma como referencia los factores determinantes de CO expuestos por el profesor Hernán Álvarez; lo que permitirá encontrar similitudes entre el modelo propuesto y la realidad de la empresa, además de identificar los recursos dispuestos para el desarrollo del clima organizacional. Teniendo en cuenta que la NUEVA EPS es una marca nacional el análisis de algunas de sus variables se realizara de forma global aterrizando en lo posible al objeto de estudio. Para la recopilación de la información que conforma este capítulo se contó con la herramienta tecnológica intranet facilitada por dicha entidad.

4.1 CLARIDAD ORGANIZACIONAL

Misión: La NUEVA EPS S.A. procura con sus medios y de acuerdo con las normas que rigen el Sistema General de Seguridad Social en Salud, el mantenimiento del mejor nivel posible de salud de sus afiliados mediante una atención oportuna, pertinente, integral, humanizada y respetuosa, de calidad científica.¹⁰⁸

Visión 2015: Ser reconocidos como la EPS líder en la aplicación de modelos exitosos de gestión y calidad en el servicio, contribuyendo con el bienestar de nuestros afiliados.¹⁰⁹

Valores corporativos:

Respeto: trato de igualdad.

Solidaridad: colaboración mutua.

Transparencia: base del buen funcionamiento de la empresa.

Confianza y apoyo.

Responsabilidad: obligación de cumplir con lo que se ha comprometido.¹¹⁰

¹⁰⁸ www.nuevaeps.com.co

¹⁰⁹ *Ibíd.*

¹¹⁰ *Ibíd.*

Toda la información concerniente a la Misión, Visión y objetivos de la organización, se da a conocer en el proceso de inducción y capacitación de los nuevos colaboradores, a su vez se entrega copia del mismo para su mejor adaptación.

Macroprocesos

- **Estratégicos:** Gestión de dirección, gestión de planeación, gestión de calidad y mejora continua, gestión de mercadeo, gestión jurídica, encargados de direccionar los objetivos de la empresa y su funcionamiento, al garantizar los principios de economía y eficiencia.¹¹¹
- **Primarios:** afiliación y administración de derechos, gestión de recaudo y compensación, gestión integral de salud, Su objetivo es llevar a cabo la función principal de la empresa y su contacto con los afiliados.¹¹²
- **De apoyo:** gestión humana, gestión de recursos administrativos y financieros, gestión tecnológica y sistemas de información, gestión de contratos y outsourcing operativo y administrativo, gestión de comunicaciones, gestión de control y auditoría, Facilitan y soportan los aspectos administrativos y técnicos necesarios para llevar a cabo los macroprocesos acuerdo con las directrices emanadas de los macroprocesos estratégicos.¹¹³

Filosofía de servicio: orienta la oferta de valor.¹¹⁴

Atención con calidad humana por parte del personal administrativo y médico, sin distinción por nivel social.

Oportunidad en la prestación de los servicios médicos.

¹¹¹Ibíd.

¹¹²Ibíd.

¹¹³Ibíd.

¹¹⁴Ibíd.



Figura No 4 Humanización del Servicio Nueva EPS

En este punto podemos observar que la NUEVA EPS tiene claramente definida su planeación estratégica para los próximos tres años, su alcance será factible en la medida que cada una de las personas que labora en la organización tenga pleno conocimiento de ella, tal y como lo afirma el profesor Hernán Álvarez entre más claridad organizacional halla por parte de cada colaborador mejor será el clima organizacional.

4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La NUEVA EPS posee una estructura organizacional vertical (Ver anexo No 2 Estructura Organizacional NUEVA EPS.) encabezada por el presidente de la compañía el Dr. José Fernando Cardona¹¹⁵ y 6 áreas Staff que contribuyen a alcanzar los objetivos de la compañía, ellas son:

La Dirección de Staff Comunicaciones y Asuntos Corporativos. El área se creó con el objetivo de gerenciar la reputación e identidad corporativa de NUEVA EPS S.A. y establecer la política de comunicación además de establecer los lineamientos de la comunicación corporativa de la compañía, en donde se establezca la identidad corporativa, las audiencias críticas y los mensajes clave de la organización.

Secretaría General y Jurídica. Su función es asumir la defensa judicial y administrativa ante los despachos y entidades de inspección, vigilancia y control.

¹¹⁵Medico Magister en administración de servicios de salud y especialista en economía.

Representar a la sociedad Judicialmente ante instancias judiciales y control y vigilancia y demás organismos.

Gerencia de Auditoría Interna. Apoya y asesora a la Alta Dirección en la generación, promoción y consolidación de un ambiente de control que contribuya al cumplimiento de los objetivos y metas de la EPS y a su desarrollo continuo.

Unidad de Análisis de Riesgo. Genera análisis económicos, sociales y de mejoramiento de procesos, con criterios de calidad para diagnosticar oportunamente, a través de la consolidación de la información, los eventos potenciales de riesgo y propiciar, de esta forma, la toma de decisiones, el diseño de planes y proyectos aplicables a las áreas que beneficien la operación de la EPS y con ello la salud de los afiliados.

Gerencia Administrativa y de Talento Humano. Administra el desarrollo del talento humano de la NUEVA EPS S.A., buscando la satisfacción y la competitividad del mismo, con altos estándares de calidad en administración del personal, selección, contratación, capacitación y programas de bienestar y salud ocupacional, enfocados al crecimiento de los colaboradores y de la organización.

Gerencia de tecnología e informática. Diseña, implementa, opera y mantiene las redes de comunicaciones (voz y datos), la plataforma de centro y bases de datos y las aplicaciones que conforman la solución tecnológica de los servicios que presta y utiliza la NUEVA EPS S.A

Además de lo anterior La NUEVA EPS S.A., cuenta con cuatro vicepresidencias que contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la compañía, las cuales están estructuradas por gerencias, de la siguiente manera:

Vicepresidencia Comercial. Sus funciones principales son: crecer en afiliados activos, crecer en participación del mercado, posicionar y fortalecer la marca, Conocer y segmentar el mercado, Garantizar la satisfacción y fidelización de los usuarios, Contar con canales de venta efectivos y canales de servicio que generen valor al afiliado. Está integrada por la Gerencia de Mercadeo, la Gerencia de Servicio al Cliente y la Gerencia de Venta y Posventa.

Vicepresidencia de salud. Cuya función es Contribuir al mejoramiento de la salud de los afiliados a NUEVA EPS S.A., mediante la identificación y administración del riesgo de la población. Para lograrlo, define, desarrolla e implementa un modelo de prestación de servicios de salud, soportado en estrategias de promoción y prevención, con énfasis en patologías crónicas con la eficiente administración de los recursos, para lo cual cuenta con la Gerencia de Prestación Del Servicio, Dirección de Contratación, Dirección de Gestión de Proyecto, Gerencia Técnica y de Evaluación, Dirección de Gestión de Medicamentos e Insumos, Dirección de Costo Médico, Dirección Técnica de Auditoría, Auditoría de Salud Oral y Gerencia del Riesgo.

Vicepresidencia administrativa y Financiera. Desarrolla los procesos financieros, garantizando la solidez económica y financiera de la NUEVA EPS S.A., efectuando el debido control de las operaciones propias y de las unidades de negocio en el marco de las políticas establecidas, la conforman las siguientes gerencias: Gerencia de Recobros, Gerencia Cuentas Médicas, Gerencia de Planeación Financiera, Gerencia de Contabilidad y Gerencia de Tesorería.

Vicepresidencia de Operaciones. Planifica, organiza, direcciona y controla los procesos operativos de afiliaciones, novedades y recaudo y compensación de acuerdo con la normatividad vigente aplicable a los procesos, lineamientos y políticas generales otorgadas por la compañía, para de esta forma garantizar la adecuada, oportuna y correcta información de los afiliados, brindar adecuados niveles de servicio al cliente interno y externo y garantizar el flujo de recursos para la Compañía, conformada por : Gerencia de afiliaciones, Gerencia de recaudo y Compensación.

La OAA de la ciudad de Palmira, posee su propia estructura organizacional (ver anexo N. 3 organigrama Administrativo, anexo N. 4 Organigrama Área Médica).

4.3 PARTICIPACIÓN

En esta variable la NUEVA EPS ha dispuesto en la compañía diferentes canales de comunicación cuyo objetivo es mantener informado a los colaboradores ellos son:

- <http://intranet>. Medio de comunicación interno de uso exclusivo de colaboradores, donde diariamente se está actualizando sobre cambios en la organización, Regionales, OAA, eventos especiales (celebraciones, cumpleaños etc.) además contiene descripción detallada de cada uno de los procesos que ha desarrollado la empresa.

En este medio además los colaboradores cuentan con el link Blog de las presidencias, medio creado por la compañía para que los colaboradores puedan manifestar de manera abierta sus inquietudes, sugerencias o felicitaciones.

- **Correo corporativo:** canal de comunicación interno asignado a cada una de los colaboradores de área administrativa y médica de la organización, herramienta utilizada para recibir y transmitir información de uso institucional.
- www.nuevaeps.com.co: canal de comunicación externo, dispuesto al servicio de la comunidad cuyo objetivo es suministrar información y mantener actualizado a cada uno de las personas e instituciones, que tienen vínculo o interés en la organización.

- **E net:** correo corporativo externo de uso exclusivo del área comercial, herramienta utilizada para recibir y transmitir información de uso institucional.

Además de los medios expuestos el presidente de la NUEVA EPS ha instaurado la política institucional denominada *hablando con el presidente*, la cual consiste que durante 6 veces al año se realizan teleconferencias con el presidente donde los colaboradores le manifiestan todas sus inquietudes.

4.4 INSTALACIONES

La OAA de la ciudad de Palmira cuenta con un área, distribuidos en 24 puestos de trabajo, un salón comercial, sala de atención al afiliado, ocho baños, cocina, parqueadero de motos, archivo y espacio para futura ampliación, los oficinas cuentan con aire acondicionado, existe señalización reglamentaria por ARL¹¹⁶ y bomberos.

4.5 DESARROLLO PERSONAL

Con el ánimo de mantener actualizados y capacitados a los colaboradores, la compañía creó la plataforma de capacitación virtual *Emprender*.

Emprender. En NUEVA EPS la política del área de capacitación y formación está enfocada en apoyar el mejoramiento del desempeño, fortalecimiento de competencias y el logro de objetivos organizacionales, profesionales y personales de sus colaboradores, esto engranado con una programación que tiene en cuenta el plan de negocio de la compañía y los objetivos del área. La participación activa en los programas de formación de los colaboradores de NUEVA EPS es el pilar del área de capacitación, en donde creemos en el logro del cambio y el desarrollo del TALENTO HUMANO, el cual se da en la medida en que la gente se involucre en los procesos de entendimiento y aprendizaje de la compañía.

4.6 ELEMENTOS DE TRABAJO

En la OAA de Palmira los puestos están dotados de: 1 modulo con su respectivo computador por cada colaborador (excepto área comercial para todo el grupo de asesores, ejecutivos y enfermera comercial tienen asignados 2) adaptados a la red de la compañía, extensión telefónica por cada puesto, dos impresoras para el área

¹¹⁶Administradora de Riesgos laborales.

de servicio al cliente y dos más para el resto de colaboradores, una fotocopidora y dos escáner,

En términos generales los colaboradores cuentan con las herramientas necesarias para el desarrollo de su labor.

4.7 RELACIONES INTERPERSONALES E INDUCCIÓN

La NUEVA EPS cuenta con el departamento de dirección de bienestar y capacitación el cual tiene entre sus funciones realizar de manera integral la inducción a los nuevos colaboradores, además crear espacios que generen relaciones interpersonales entre las diferentes áreas y sus integrantes.

Dirección de Bienestar y Capacitación. Se encarga de administrar el Plan de Capacitación, Inducción y entrenamiento corporativos en función del mejoramiento continuo de los procesos propios de la compañía y del desarrollo de competencias, asegurando profesionales idóneos en todas las áreas, que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales.

Actividades de Bienestar Desarrolladas por la Compañía. Es responsabilidad de la Dirección de Bienestar y Beneficios generar anualmente el cronograma de actividades a desarrollar, presupuestar y ejecutar el presupuesto durante el año, el cual va dirigido a todos los colaboradores de planta de la NUEVA EPS S.A. Dentro de estas actividades podemos encontrar entre otras:

- Fiestas de fin de año.
- Torneos internos deportivos.
- Detalles para fechas especiales.
- Talleres y cursos.

Además el Presidente de la Compañía el Dr. José Fernando Cardona, decreto la política tarde libre por cumpleaños.

4.8 BUEN SERVICIO

Entendiendo por buen servicio cuando las personas y / o las áreas que dependen del trabajo de otras personas u otras áreas para realizar el suyo, reciben de estas un trabajo de calidad, acorde con los requerimientos y oportunamente. Dentro de este contexto vale la pena aclarar que la NUEVA EPS tiene sus macro procesos centralizados en Bogotá ejemplos de ello son los procesos de contratación y pago a prestadores de servicios ambulatorios y hospitalarios y el proceso de afiliación del área comercial, algunos subprocesos tienen centralización en las oficinas

regionales como lo es el Jurídico, medicina laboral y autorización de servicios de alto costo, el cual se asigna un cargo por regional.

4.9 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

Teniendo en cuenta que los dos procesos van de la mano para el desarrollo de ellos la NUEVA EPS creó la Dirección de Selección y contratación, la cual se describe a continuación:

Dirección de Selección y contratación. Planea, define, organiza y controla los procesos de requisición, reclutamiento, selección y evaluación de personal, además de liderar proyectos de desarrollo, indicadores de medición de resultados y asesorar al equipo de colaboradores de la dirección de acuerdo con los objetivos estratégicos de la compañía.

Provee personal idóneo para desempeñar cada cargo y niveles de desarrollo por competencias de los colaboradores de la Nueva EPS.

Garantiza la contratación de personal para desempeñarse en cada cargo con el fin de garantizar niveles de desarrollo por competencias de los colaboradores de la compañía.

4.10 ESTABILIDAD LABORAL Y SALARIO

La NUEVA EPS en busca de contribuir con el desarrollo de la sociedad ha creado la Dirección de Nomina y Contratación la cual es la encargada de generar valor diferenciador en la asignación de salarios y estabilidad laboral.

Dirección de Nomina Y Contratación. Garantiza una adecuada vinculación y remuneración de los colaboradores de la Nueva EPS S.A. y asegura que los aportes al Sistema General de Seguridad Social y parafiscales, prestaciones sociales y otros beneficios sean cancelados en forma oportuna.

IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN

De acuerdo al profesor Hernán Álvarez, si los colaboradores de la OAA de la NUEVA EPS en Palmira tienen la excelente imagen de la misma, mejor será el clima organizacional, para esto importante denotar que la empresa realiza en su interior campañas encaminadas a interiorizar en sus colaboradores los valores de marca y su eslogan de tal forma que generen impacto positivo en el colaborador y repercuta en la atención del afiliado, ellos son:

Eslogan

“Gente cuidando gente” es el concepto de la campaña de publicidad 2009. Una apuesta a generar un valor diferencial que logre una relación más cercana, amable y cordial con los afiliados. Construyendo valores, estrechando lazos y dando lo mejor para brindar un excelente servicio que vaya más allá de la relación médico - paciente y colaborador - afiliado.

Valores de marca: colores y símbolos de marca.



Figura. No 5 Valores de marca

Símbolo. Aceptación, aprobación, idoneidad, competencia y eficacia, connotación ser humano, brazos abiertos, cercanía, positivismo, apertura al cambio, receptividad, abrazo de buen servicio y familiaridad.



Figura No 6 Símbolo Nueva EPS

En este punto podemos concluir que los factores expuestos por el profesor Hernán Álvarez (claridad organizacional, estructura organizacional, participación, instalaciones, desarrollo personal, elementos de trabajo, relaciones interpersonales, buen servicio, estabilidad laboral, salario, evaluación del desempeño, selección de personal, inducción e imagen de la organización) están definidos y estructurados en la OAA de la NUEVA EPS de Palmira dando cabida al desarrollo de un clima laboral satisfactorio, los factores comportamiento sistémico, relación simbólica, liderazgo, consenso, trabajo gratificante, solución de conflictos, expresión informal positiva, valoración, agilidad y feedback, su análisis depende de la percepción de cada colaborador la cual es posible conocer a través del instrumento de medición del Clima Organizacional del profesor Álvarez, ítem a desarrollar en el siguiente capítulo.

5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1 VISION GENERAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA OAA DE NUEVA EPS EN PALMIRA VALLE

A continuación se presenta un resumen general de la encuesta con sus respectivos datos estadísticos, así como también el perfil del CO en la empresa objeto de investigación. Este gráfico permitirá obtener una idea inicial sobre la realidad del Clima de la organización.

Continúa...

No	FACTOR EVALUADO	ENCUESTAS																			ANALISIS ESTADISTICO						
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	MODA	PROM	MEDIA NA	DESV		
1	CLARIDAD ORGANIZACIONAL	10	10	9	10	10	7	6	8	10	10	7	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9,4	10,0	1,3
2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	6	6	9	8	7	5	4	10	5	6	8	10	9	10	8	9	7	9	7	8	9	9	7,6	8,0	1,8	
3	PARTICIPACION	4	6	4	5	6	4	5	6	7	8	8	6	8	8	10	9	3	4	3	0	4	5,7	6,0	2,4		
4	INSTALACIONES	3	5	4	6	4	7	3	7	8	8	2	5	5	6	8	9	7	6	5	7	5	5,8	6,0	1,9		
5	COMPORAMIENTO SISTEMICO	5	6	4	7	3	2	4	6	9	6	3	5	6	4	10	10	5	4	8	7	6	5,7	5,5	2,3		
6	LIDERAZGO	10	10	10	10	8	10	8	10	10	10	7	10	10	10	10	9	10	10	10	10	10	10	9,6	10,0	0,9	
7	CONSENSO	5	6	3	5	4	7	4	10	10	8	7	10	9	10	8	10	10	3	8	10	10	7,4	8,0	2,6		
8	TRABAJO GRATIFICANTE	9	9	8	5	8	9	8	10	8	7	8	5	9	10	10	10	5	3	6	6	8	7,7	8,0	2,0		
9	DESARROLLO PERSONAL	5	9	6	8	10	3	4	10	10	10	8	10	9	10	10	8	10	9	10	10	10	8,5	9,5	2,2		
10	ELEMENTOS DE TRABAJO	4	2	3	6	6	4	6	4	10	8	10	8	10	9	6	10	10	10	9	8	9	7,2	8,0	2,7		
11	RELACIONES INTERPERSONALES	3	2	5	5	4	7	4	5	7	9	7	6	6	7	9	10	7	3	5	7	7	5,9	6,0	2,1		
12	BUEN SERVICIO	5	4	3	6	7	9	4	10	10	10	10	10	10	7	8	9	10	10	8	10	10	8,0	9,0	2,4		
13	SOLUCION DE CONFLICTOS	5	7	3	5	6	3	2	3	7	8	4	9	9	6	10	10	10	9	8	9	9	6,7	7,0	2,7		
14	EXPRESION INFORMAL POSITIVA	10	10	10	10	8	10	3	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9,6	10,0	1,6		
15	ESTABILIDAD LABORAL	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10,0	10,0	0,0	
16	VALORACION	6	8	5	9	3	5	4	5	8	6	7	10	10	10	8	10	10	10	7	9	10	7,5	8,0	2,3		
17	SALARIO	8	7	8	6	6	6	9	3	9	8	0	6	7	5	10	9	6	3	9	5	6	6,5	6,5	2,5		
18	AGILIDAD	6	8	4	10	6	7	5	10	10	7	8	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	8,6	10,0	2,0		
19	EVALUACION DEL DESEMPEÑO	8	9	7	8	8	5	6	10	7	10	6	7	10	10	8	10	10	7	8	5	10	8,0	8,0	1,7		
20	FEEDBACK	4	7	3	8	9	5	4	9	6	5	4	9	8	7	8	10	10	7	7	4	4	6,7	7,0	2,2		
21	SELECCIÓN DEL PERSONAL	10	10	10	10	7	8	4	10	10	10	10	10	10	7	10	10	10	10	10	10	10	9,3	10,0	1,6		
22	INDUCCION	6	4	5	7	8	5	3	4	7	6	7	9	9	9	9	10	9	7	9	9	9	7,0	7,0	2,1		
23	IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN	10	10	10	10	7	10	4	10	10	10	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9,5	10,0	1,5		
TOTALES																					10	7,7	8,0	0,6			

Tabla No 6 CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA OAA DE NUEVA EPS PALMIRA VALLE
Estadística descriptiva para cada parámetro de evaluación

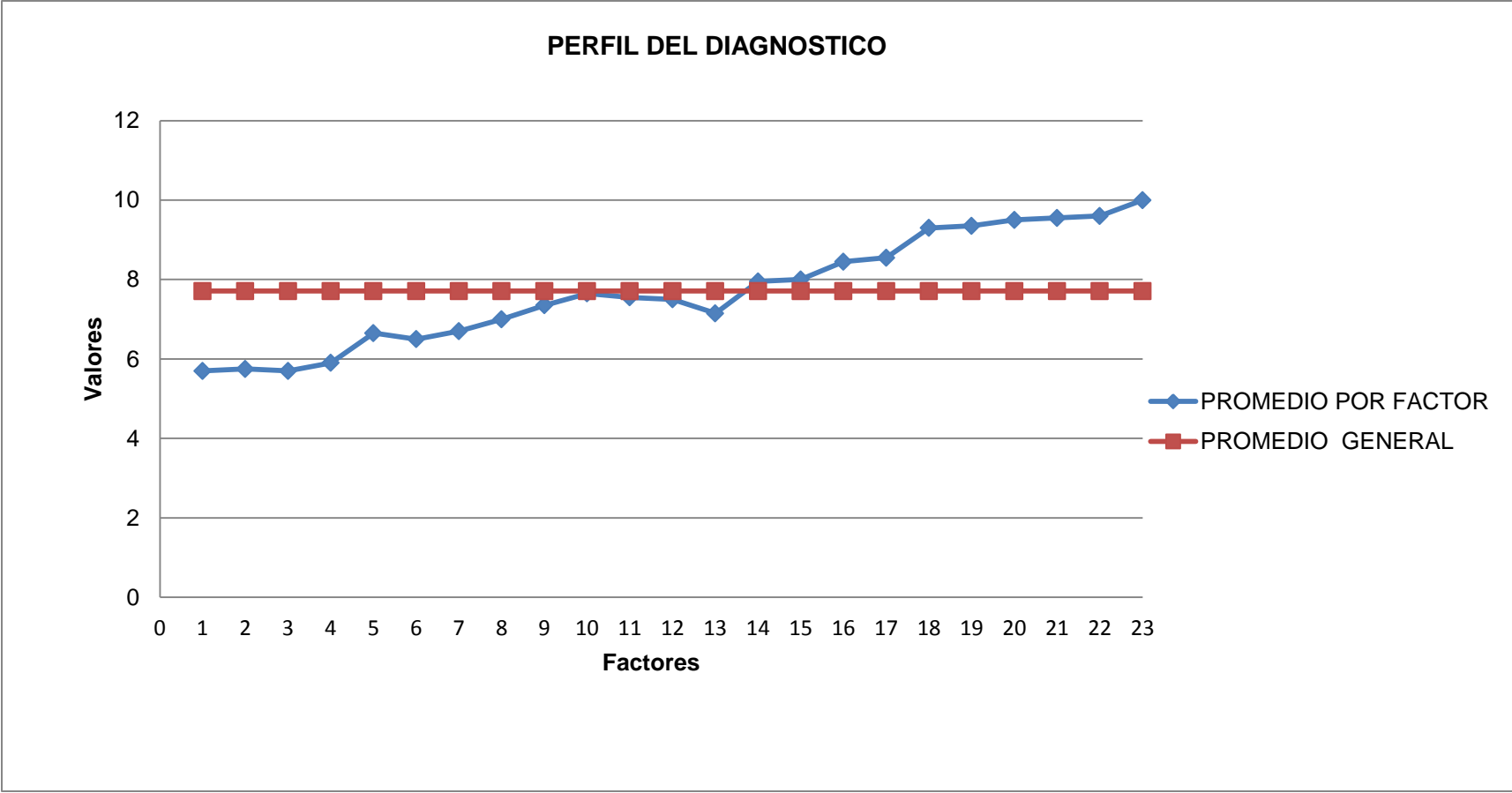


Grafico No 1 PERFIL DEL DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA OAA DE NUEVA EPS EN PALMIRA VALLE

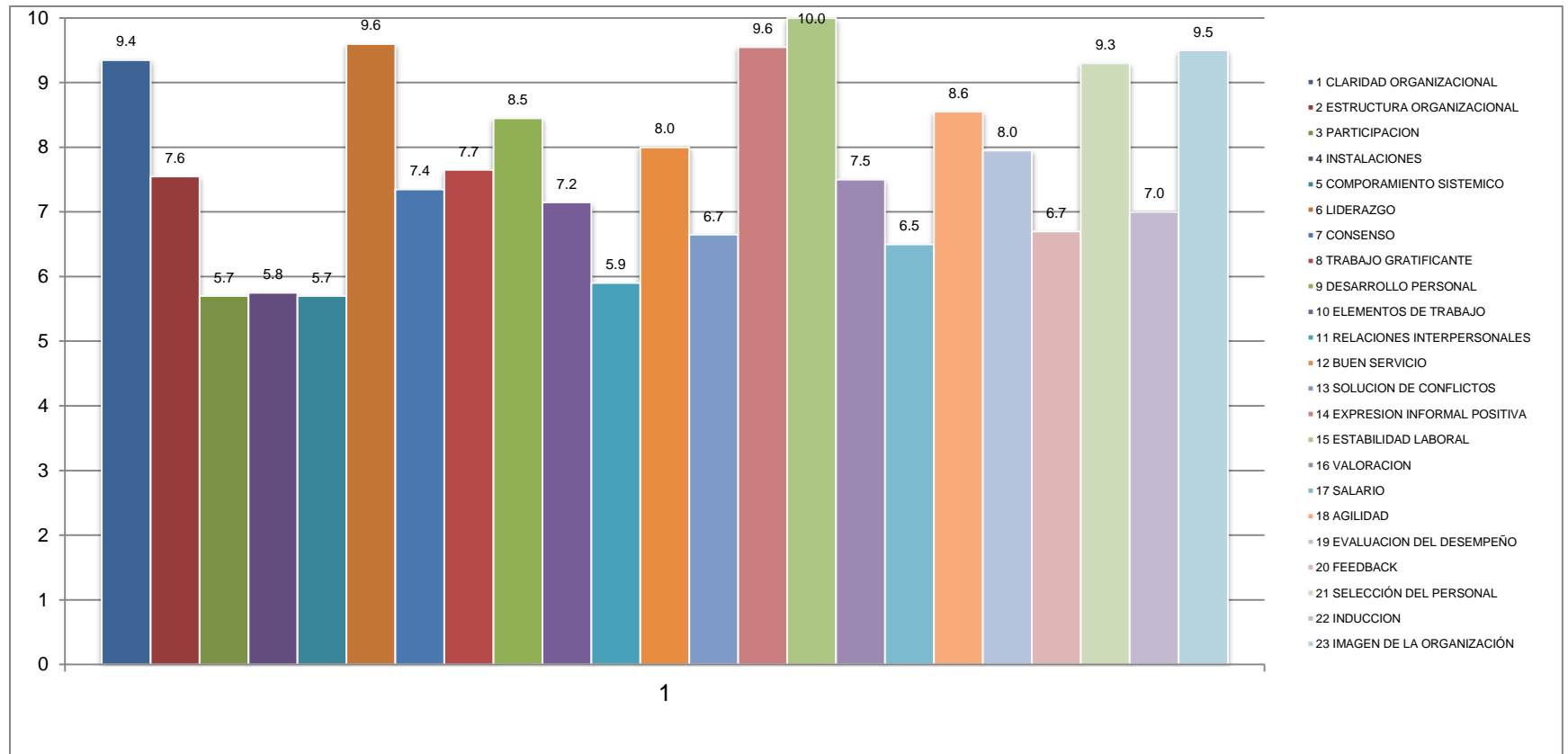


Grafico No 2 Representación gráfica por factor del Clima Organizacional a nivel de la OAA de Nueva EPS Palmira Valle

El grafico No 1 del perfil del Clima Organizacional indica a primera vista los siguientes aspectos generales:

- El perfil del Clima en la Organización presenta una variación baja, puesto que no presenta muchos altibajos.
- La curva del perfil se desarrolla entre la media de las coordenadas, con sentido incluso por encima de ella, lo cual presenta una idea inicial que hace inferir como consecuencia, que el clima no se encuentra en un estado crítico.
- El promedio general del Clima Organizacional (7,7) lo ubica en un punto Regular o Aceptable, incluso podríamos llegar a decir que bueno por la proximidad numérica a (8).
- Existen varios factores que se encuentran por debajo de la media e incluso por debajo de (6.0), lo que indica estado de relativa insatisfacción, constituyendo un factor con incidencia negativa en el Clima laboral.
- En términos generales las personas tienen una estabilidad laboral excelente que les brinda cierto tipo de seguridad en la organización, generador de un clima organizacional regular con tendencia a mejorar a corto plazo con soluciones que permitan llegar a la situación deseada. No obstante, existen factores en los cuales los colaboradores expresan insatisfacción, generando una incidencia negativa en el Clima y convirtiéndose en una debilidad para fortalecer en la organización.

UBICACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA OFICINA DE ATENCION AL AFILIADO DE NUEVA EPS EN LA CIUDAD DE PALMIRA VALLE.

Si tenemos en cuenta que el continuo de Clima Organizacional se extiende entre (0) y diez (10), la ubicación del clima en la organización en este continuo la obtenemos mediante el promedio de las diferentes variables:

Continúa...

Tabla No 7 Valores promedios de Factores según resultados

No	FACTOR EVALUADO	PROMEDIO
1	CLARIDAD ORGANIZACIONAL	9,4
2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	7,6
3	PARTICIPACION	5,7
4	INSTALACIONES	5,8
5	COMPORAMIENTO SISTEMICO	5,7
6	LIDERAZGO	9,6
7	CONSENSO	7,4
8	TRABAJO GRATIFICANTE	7,7
9	DESARROLLO PERSONAL	8,5
10	ELEMENTOS DE TRABAJO	7,2
11	RELACIONES INTERPERSONALES	5,9
12	BUEN SERVICIO	8,0
13	SOLUCION DE CONFLICTOS	6,7
14	EXPRESION INFORMAL POSITIVA	9,6
15	ESTABILIDAD LABORAL	10,0
16	VALORACION	7,5
17	SALARIO	6,5
18	AGILIDAD	8,6
19	EVALUACION DEL DESEMPEÑO	8,0
20	FEEDBACK	6,7
21	SELECCIÓN DEL PERSONAL	9,3
22	INDUCCION	7,0
23	IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN	9,5
	SUMA DE PROMEDIOS	177,4
	TOTAL DE FACTORES	23
	** VALOR DEL CLIMA **	7,7

5.2 ANALISIS DE RESULTADOS DEL CO EN LA OAA DE NUEVA EPS EN PALMIRA VALLE

A continuación se presenta un análisis general de los resultados obtenidos en la investigación en la OAA de Nueva EPS en Palmira (Valle), a la luz de los objetivos planteados en la presente investigación:

En primera instancia se puede afirmar que en la OAA de Nueva EPS en Palmira (Valle), dispone de un recurso importante para sus colaboradores que permiten el desarrollo de un buen clima laboral. Ahora bien, existen situaciones por mejorar, pero no se puede desconocer que las herramientas proyectadas para este propósito en la organización en diferentes aspectos es importante. Uno de los pilares de la empresa es que sus colaboradores al ingresar tengan claridad de la Misión, Visión y los Valores Corporativos, hecho significativo si partimos de la base que entre mayor claridad organizacional exista entre los colaboradores mejores serán los resultados. La estructura organizacional le permite llegar a sus colaboradores de una forma más directa, utilizan la consulta para practicar el liderazgo y busca la integración y bienestar de los empleados.

Por otra parte las variables independientes que afectan directamente al CO, tales como las relaciones humanas, la comunicación, información, cooperación y las instalaciones de la OAA de NUEVA EPS en Palmira (Valle), son las de mayor incidencia negativa, en especial las que tienen que ver con compañerismo, trabajo en equipo e integración de procesos. De igual manera los elementos de trabajo inciden negativamente en el CO de la Oficina. En general las incidencias positivas en el CO, tales como la estabilidad laboral, claridad organizacional, entre otras, le han permitido a la organización ofrecer un ambiente sano en el cual todos los integrantes se sienten cómodos.

Para concluir la OAA comprende que las organizaciones son sistemas abiertos en donde cada proceso desencadena en otro y genera consecuencias hacia otros procesos. Por tal motivo, existe la conciencia de generar nuevas estrategias que constantemente disminuya la brecha que existe para lograr la situación máxima deseada, que para efectos de esta investigación es proponer acciones cuyo objetivo principal es alcanzar un clima plenamente gratificante en la OAA de Nueva EPS en Palmira (valle).

5.3 ANALISIS DE RESULTADOS DEL CO EN LA OAA DE NUEVA EPS EN PALMIRA VALLE

El siguiente análisis se presenta con el fin de realizar un breve contraste entre los resultados obtenidos en la investigación y las teorías planteadas por los diferentes autores mencionados como base para el desarrollo final del proyecto.

En relación con las teorías Litwin y Stringer (1968), (citando a Brunet: P.44), Álvarez (1995) y Likert (1997), con respecto a la definición del CO, se pudo constatar que en efecto son las percepciones que tienen los miembros de una organización respecto del ambiente en que desarrollan sus actividades laborales las que generan los componentes del Clima Organizacional.

Del mismo modo, Litwin y Stringer (1968), (citando a Brunet: P.44) inmerso en la presentación de su modelo estructural, destacan las características de la estructura como agentes determinantes del clima de la organización sumado a las percepciones de cada uno de sus integrantes. En el caso de la OAA de Nueva EPS, el tipo de estructura ha contribuido a generar espacios donde el colaborador ha manifestado forma su percepción frente a los diferentes procesos e incluso en decisiones de relevancia para la compañía, lo cual ha ayudado a incrementar los niveles de sentido de pertenencia en los colaboradores.

De igual manera estos autores, concluyen que las diferentes perspectivas de la gerencia crean climas distintos, lo cual reafirma el hecho que luego de la transición del ISS a lo que es NUEVA EPS, se hayan reflejado nuevos elementos en el ambiente laboral debido a los cambios que a nivel de Liderazgo se realizaron.

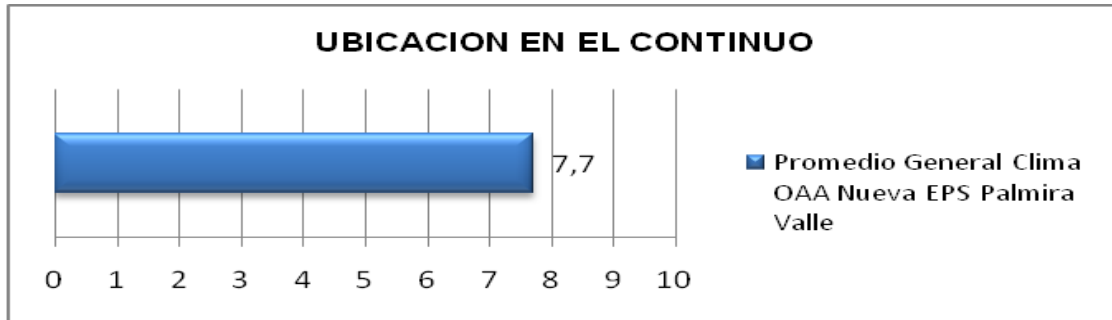
Por otro lado el autor Rensis Likert, quien baso los estilos de administración y liderazgo en aspectos de la comunicación y del comportamiento organizacional, llegó a la conclusión de que los climas de orientación más humana, generan un nivel más elevado de buen desempeño y una mayor satisfacción en el empleo. Robbins (1999), destaca igualmente, el comportamiento organizacional como el puente entre los determinantes de la cultura de la empresa (Individuo, grupo y estructura) y la efectividad. En este sentido, la OAA de NUEVA EPS de Palmira (Valle), partiendo de la base de que el CO depende directamente del modelo de comportamiento organizacional que aplique la gerencia, ha diseñado programas que fomentan al desarrollo personal a su vez profesional, con capacitaciones y formación enfocada a el mejoramiento del desempeño, fortalecimiento de competencias y el logro de los objetivos organizacionales, así como también ha realizado cambios sustanciales en su estructura como el de un nuevo gerente con capacidades no solo de liderazgo, organización y rendimiento, sino también con amplios elementos en mercadeo y relaciones corporativas.

Por otro lado, en relación a la teoría y el modelo propuesto por el profesor Álvarez (1995), la situación deseada en una organización es lograr un Clima

Organizacional plenamente gratificante, en donde la principal tarea administrativa se convierte en identificar los factores altamente negativos incidentes en el CO cuyo objetivo es el de generar estrategias de mejora. En la OAA de Nueva EPS, los resultados obtenidos en la investigación arrojan que el CO no es plenamente gratificante, sin embargo los aspectos a mejorar son susceptibles a planes de acción. Elementos como la satisfacción de las personas, la formación integral y la creatividad, propuestos en el modelo del profesor Álvarez, se manifiestan de manera positiva para el CO. No obstante la calidad y el buen servicio, nivel individual y grupal, las buenas relaciones interpersonales y la integración de las áreas de la OAA como un todo, se manifiestan a manera de desafíos para la organización ya que según los resultados de la presente investigación se encuentran en promedios bajos.

Grafico No 3

VALOR DEL CLIMA EN EL CONTINUO DE LA ORGANIZACION



Interpretación Porcentual

- La organización tiene un valor de clima medio alto. En escala de uno (1) a diez (10), un valor de 7,7 que aunque el ideal es 10, no es desalentador si bien se tiene en cuenta los diferentes factores que afectan la organización.
- De un total de veintitrés (23) variables, tenemos que cuatro (4) se encuentran por debajo del promedio de seis (6.0). Este valor representa un 13% del total.
- De un total de veintitrés (23) variables, tenemos que tres (3) se encuentran en un promedio inferior a siete (7.0). Este valor representa un 11.2% del total.
- De un total de veintitrés (23) variables, tenemos que seis (6) se encuentran en un promedio inferior a ocho (8.0). Este valor representa un 24.9% del total.
- De un total de veintitrés (23) variables, tenemos que cuatro (4) variables se encuentran en un promedio inferior a (9.0). Este valor representa un 18.6% del total.
- El 26.4% del total de los promedios se encuentra en un rango de 9.3 y 9.6.
- Finalmente de un total de veintitrés (23) variables, tenemos que el 94.4%, se encuentra por debajo de 10.
- Solo un factor presento un promedio de 10 en la escala.

PRESENTACION DE RESULTADOS DE CADA UNO DE LOS FACTORES QUE CONSTITUYEN LA BASE PARA EL DIAGNOSTICO DEL CLIMA EN LA ORGANIZACIÓN

A continuación analizaremos cada una de las variables presentadas por el modelo seleccionado para la evaluación del clima organizacional en la OAA de Nueva EPS en Palmira Valle.

En este análisis el lector encontrara el valor promedio del grado de percepción, aceptación y aplicación por parte de la organización y/o de sus miembros del tema propuesto en cada variable; así como las causas que impiden llegar al estado de clima plenamente gratificante y las posibles soluciones que según el juicio de los colaboradores encuestados se deben implementar para llegar al estado deseable.

De igual manera, se encontrara el valor numérico de la desviación típica que nos indica en qué grado las respuestas suministradas por los colaboradores, se alejan del valor medio del continuo escogido y que en este caso es de uno (1) a diez (10).

Por otra parte los investigadores presentaran los comentarios que se derivan de las causas y soluciones planteadas por las personas de la organización que brindaron su colaboración para el desarrollo del proceso de investigación.

Con el fin de obtener un mayor entendimiento cualitativo de los resultados obtenidos para cada factor, presentamos a continuación la siguiente Tabla No , en donde se especifica el rango según promedio o ubicación en el continuo, así mismo lo que constituimos debilidades objeto de las soluciones a plantear y de igual manera las fortalezas.

CLASIFICACION GENERAL DE LOS FACTORES DE ACUERDO CON LA ESCALA DE CALIFICACION

Si de acuerdo con el promedio obtenido por cada de una de las variables que determinan el clima organizacional, le asignamos un calificativo teniendo en cuenta la Equivalencia Cualitativa de Calificación expuesta anteriormente en el Diseño metodológico, la clasificación general quedaría de la siguiente manera según Tabla No 8:

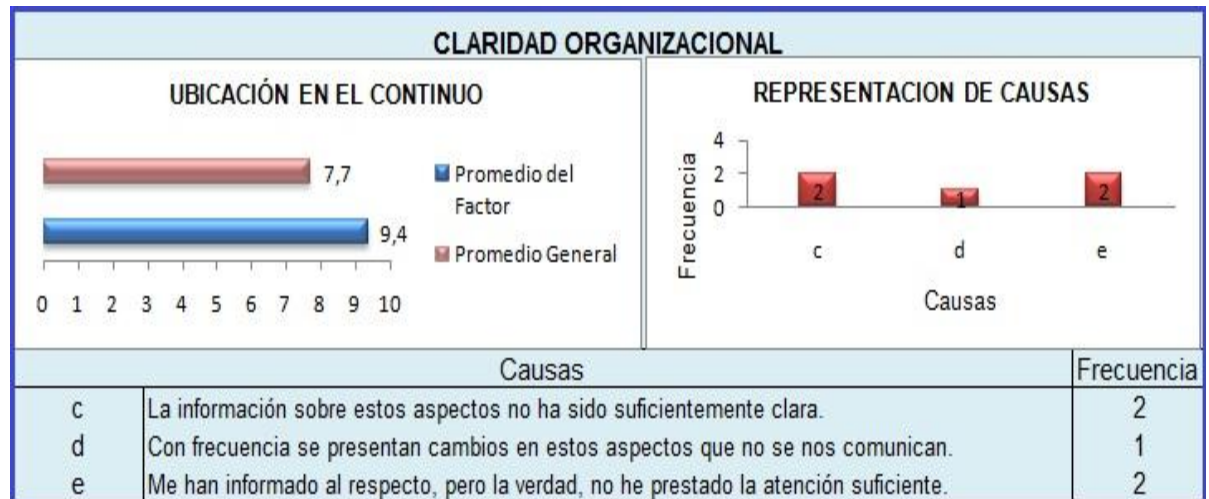
RANGO		FACTORES	
[0 - 3,9]	PESIMO	N/A	
[4 - 5,9]	MALO	PARTICIPACION COMPORAMIENTO SISTEMICO INSTALACIONES RELACIONES INTERPERSONALES	DEBILIDADES
[6 - 7,9]	REGULAR	SALARIO SOLUCION DE CONFLICTOS FEEDBACK INDUCCION ELEMENTOS DE TRABAJO CONSENSO VALORACION ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL TRABAJO GRATIFICANTE	
[8 - 9,9]	BUENO	EVALUACION DEL DESEMPEÑO BUEN SERVICIO DESARROLLO PERSONAL AGILIDAD SELECCIÓN DEL PERSONAL CLARIDAD ORGANIZACIONAL IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN EXPRESION INFORMAL POSITIVA LIDERAZGO	
[10]	EXCELENTE	ESTABILIDAD LABORAL	

Tabla No 8 CLASIFICACION GENERAL DE LOS FACTORES DE ACUERDO CON LA ESCALA DE CALIFICACION

5.4 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CAUSAS PARA CADA FACTOR

FACTOR CLARIDAD ORGANIZACIONAL

Grado de conocimiento de la misión, los objetivos, las políticas y las estrategias de la organización



TOTAL RESPUESTAS	: 20
VALOR PROMEDIO	: 9,4
DESVIACION STANDARD	: 1,3

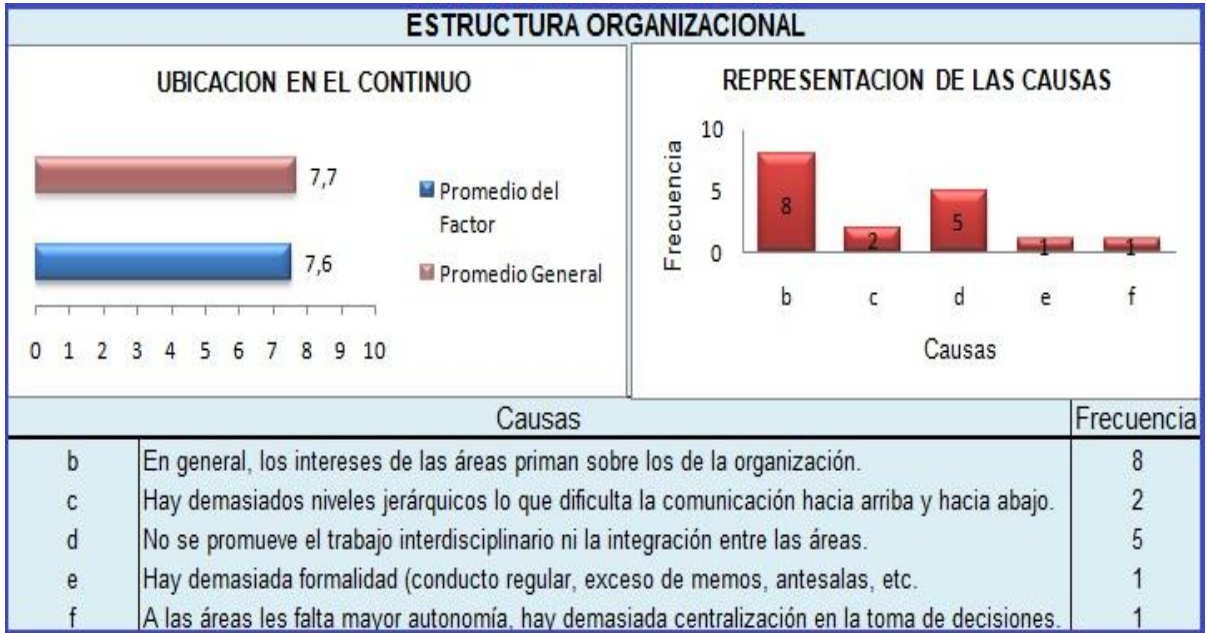
RESULTADOS CLARIDAD ORGANIZACIONAL

Los colaboradores de la OAA de Nueva EPS de Palmira (Valle), conocen ampliamente la misión, los objetivos, las políticas y estrategias de la organización. Un promedio de 9,4 en la ubicación en el continuo en una escala de 10, refleja la situación, incluso se sitúa por encima del promedio general del Clima que es 7,7. La calificación según la clasificación planteada en la Tabla No 8 es buena y por lo tanto se constituye en una fortaleza que deberá aprovechar la organización.

Con respecto a las causas que no permiten la situación deseada (que es un promedio de 10 en la ubicación en el continuo), pocos colaboradores expresan la posibilidad que se mejoren los canales de información con el fin de optimizar la claridad organizacional de la compañía.

FACTOR ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

¿La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar la misión y los objetivos?



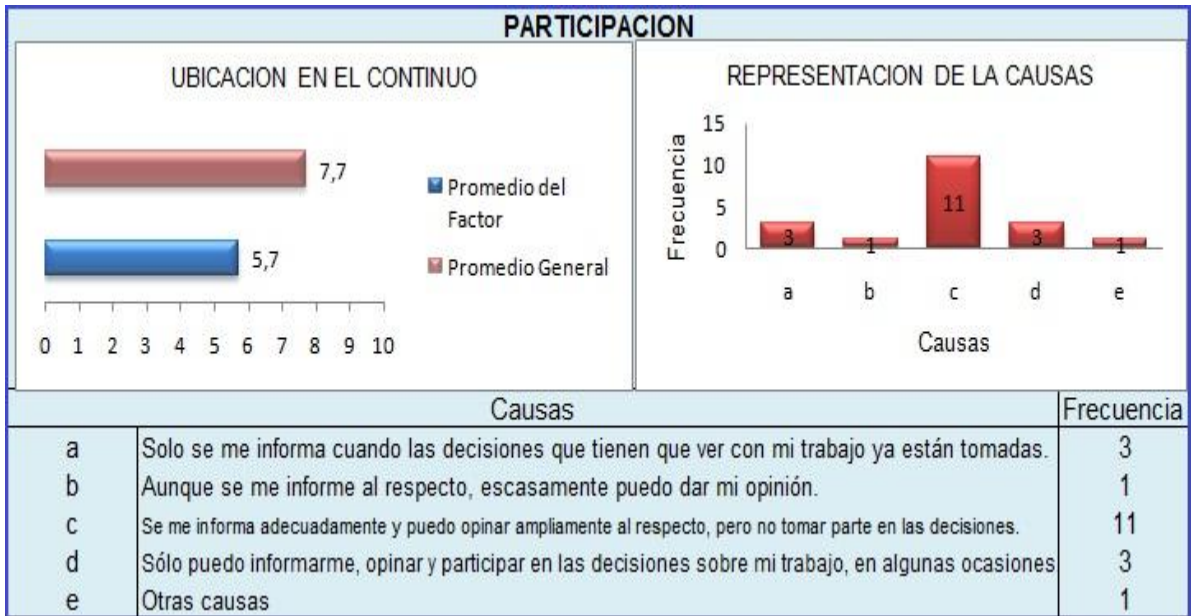
TOTAL RESPUESTAS	: 20
VALOR PROMEDIO	: 7,6
DESVIACION STANDARD	: 1,8

RESULTADOS ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Estructura organizacional, admite de forma Regular la integración de los individuos y grupos, permitiendo alcanzar parcialmente la misión y los objetivos, por lo tanto su incidencia en el clima es Negativo. De igual manera, la organización deberá identificarlo como una debilidad a fortalecer. Este factor va muy ligado con la Claridad Organizacional, y si bien el resultado de este no es congruente con el resultado la Estructura organizacional, refleja una frecuencia de causalidad alta para el incumplimiento de la situación deseada por razones de tipos personales que a su vez se manifiestan como un todo en las diferentes áreas. En este sentido otra de las razones que inclusive se relaciona con la más alta, es la falta de promoción del trabajo interdisciplinario y la integración de las áreas.

FACTOR: PARTICIPACION

¿En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones?



TOTAL RESPUESTAS	: 20
VALOR PROMEDIO	: 5,7
DESVIACION STANDARD	: 2,4

RESULTADOS PARTICIPACION

De acuerdo con los resultados obtenidos podemos presentar este factor en la OAA de Nueva EPS, con una incidencia negativa para el clima organizacional, al registrar una ubicación en el continuo de 5,7 en promedio, convirtiéndose en una debilidad para la organización generando malestar general entre las diferentes áreas.

Quienes toman las decisiones toman en cuenta de manera deficiente las opiniones de los colaboradores para definir temas concernientes a su trabajo.

Se menciona como principal causa la imposibilidad de tomar decisiones; no obstante, si se les informa a los colaboradores y les permiten expresar sus opiniones. Por el contrario, otras frecuencias con niveles más bajos, tienen que ver con problemas de información con respecto a las decisiones tomadas.

FACTOR: INSTALACIONES

¿Se siente Usted a gusto con las instalaciones de la organización, en especial con el sitio donde debe realizar su trabajo?



TOTAL RESPUESTAS	: 20
VALOR PROMEDIO	: 5,8
DESVIACION STANDARD	: 1,9

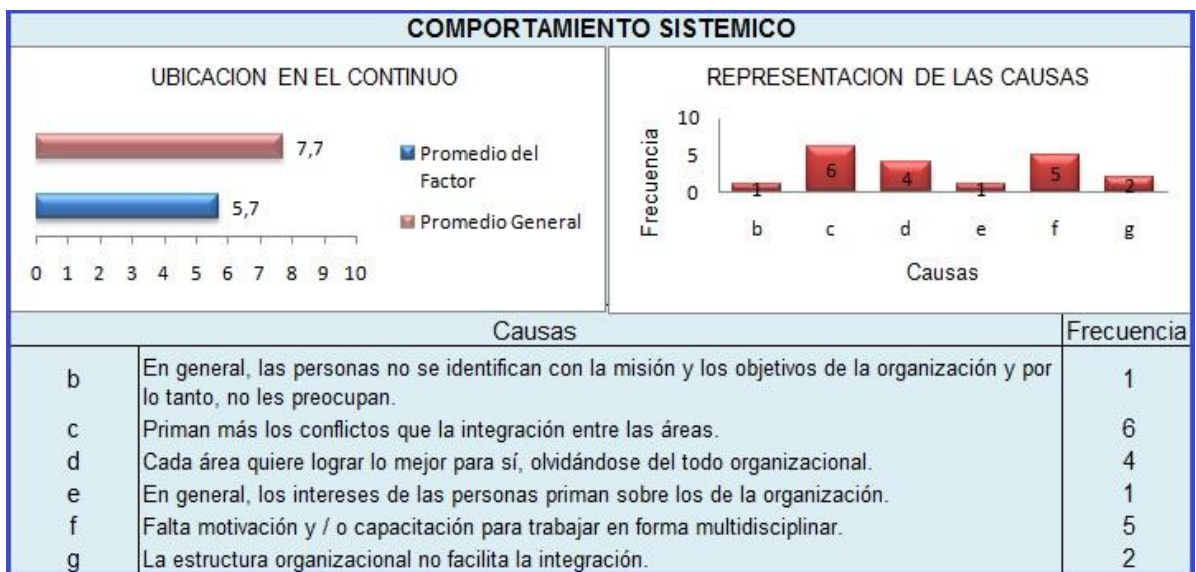
RESULTADOS INSTALACIONES

Las instalaciones de la OAA de Nueva EPS, en Palmira Valle, son en general antiestéticas, algunos colaboradores expresan la incomodidad que sienten con respecto a su puesto de trabajo, poca funcionalidad del mismo entre otras causas. Este resultado nos deja entrever la incidencia negativa que posee el hecho de no contar con unas instalaciones acordes a un sitio de trabajo funcional. Es una debilidad con miras a fortalecer debido a que este factor es un claro generador de

un mal clima laboral, inclusive se puede ligar ampliamente con niveles bajos de productividad al no ser funcional y cómodo.

FACTOR: COMPORTAMIENTO SISTEMICO

¿El comportamiento sistémico se presenta cuando las personas y las áreas buscan siempre integrarse, de la mejor manera y como un todo, en aras de alcanzar con creces la misión y los objetivos de la organización?



TOTAL RESPUESTAS : 20
 VALOR PROMEDIO : 5,7
 DESVIACION STANDARD : 2,3

RESULTADOS COMPORTAMIENTO SISTEMICO

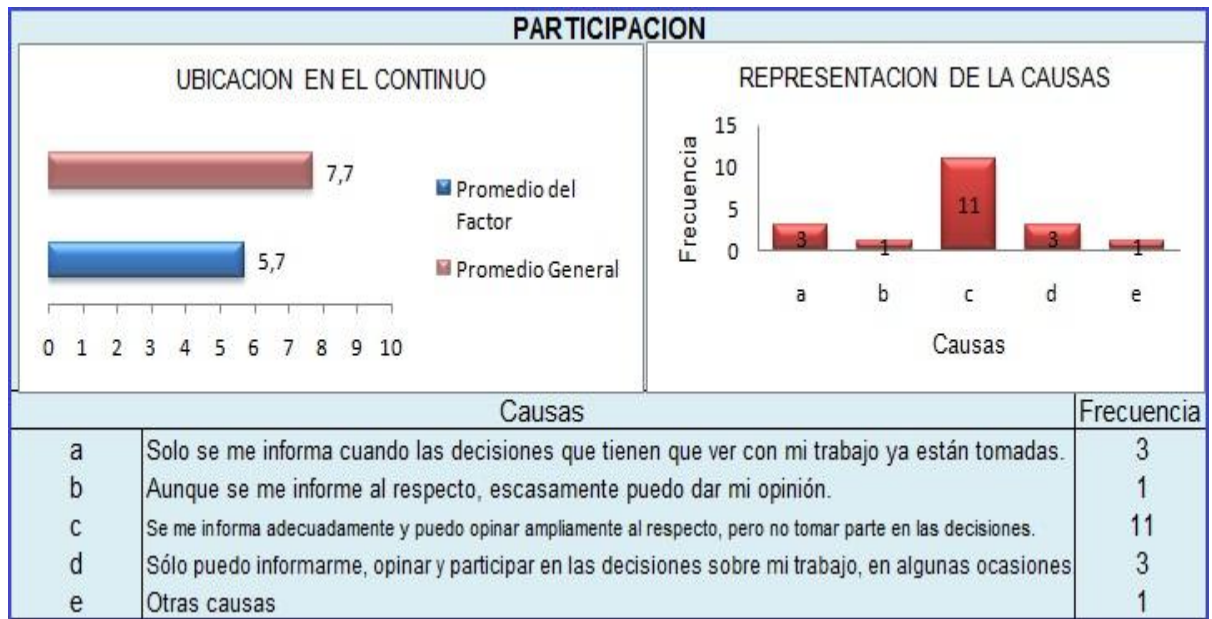
Este factor se presenta como una debilidad y de impacto negativo para la organización, debido a su ubicación regular en el continuo tras ubicarse con un promedio de 5,7. El comportamiento sistémico tiene estrecha relación con la finalidad de alcanzar la misión y los objetivos de la organización. La falta de integración entre las personas y las áreas posee un componente alto en el trabajo

en equipo y es directamente proporcional. Al no existir integración entre las áreas y personas en general, lógicamente el trabajo en equipo estará ausente.

Entre las causas más destacadas, encontramos que los conflictos entre las personas priman sobre la integración de las mismas. De igual manera, los colaboradores informan que falta más motivación o capacitación para trabajar de forma interdisciplinar ocasionando que las áreas quieran trabajar pensando de forma individual que a nivel organizacional que es lo ideal.

FACTOR: LIDERAZGO

Su jefe inmediato, es una persona motivante, receptiva, accesible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?



TOTAL RESPUESTAS	: 20
VALOR PROMEDIO	: 9,6
DESVIACION STANDARD	: 0,9

RESULTADOS LIDERAZGO

Los colaboradores de la OAA de Nueva EPS, consideran que poseen un jefe inmediato motivante, receptivo, entre otras características que permitieron una buena calificación en el continuo con un promedio de 9,6. Este factor es una fortaleza para la organización e incide positivamente en la generación de un buen clima organizacional. Estos aspectos son relevantes para la organización debido a que el Liderazgo es un primer componente cuando de planear cambios se refiere. La causa que no permite que este el liderazgo este en la condición deseada, con una frecuencia muy baja es el tiempo insuficiente del jefe para sus colaboradores.

FACTOR. CONSENSO

¿Las decisiones que se toman en los grupos o comités a los cuales usted pertenece, se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder de dividirlos?



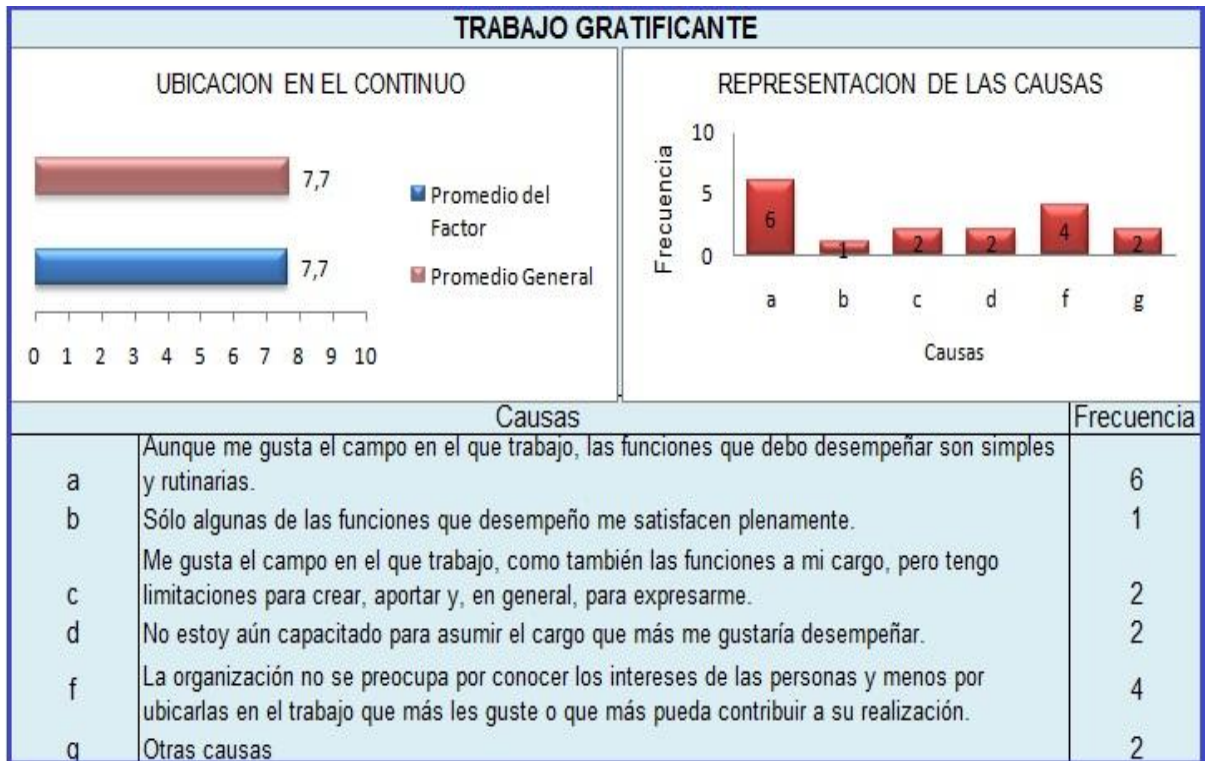
TOTAL RESPUESTAS	: 20
VALOR PROMEDIO	: 7,4
DESVIACION STANDARD	: 2,6

RESULTADOS CONSENSO

La organización presenta deficiencia de mecanismos para permitir que las personas participen en la toma de decisiones que no admiten un consenso. Aunque la ubicación en el continuo es de 7,4 y no significa un promedio malo, si es de cuidado si tomas en cuenta los resultados que arrojó el factor de participación, variable que se relaciona con el consenso. Los colaboradores consideran que el consenso en general se logra en asuntos de menor importancia ya que las demás decisiones ya están tomadas listas para socializar.

FACTOR: TRABAJO DE GRATIFICANTE

¿Está usted ubicado en la organización en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad?



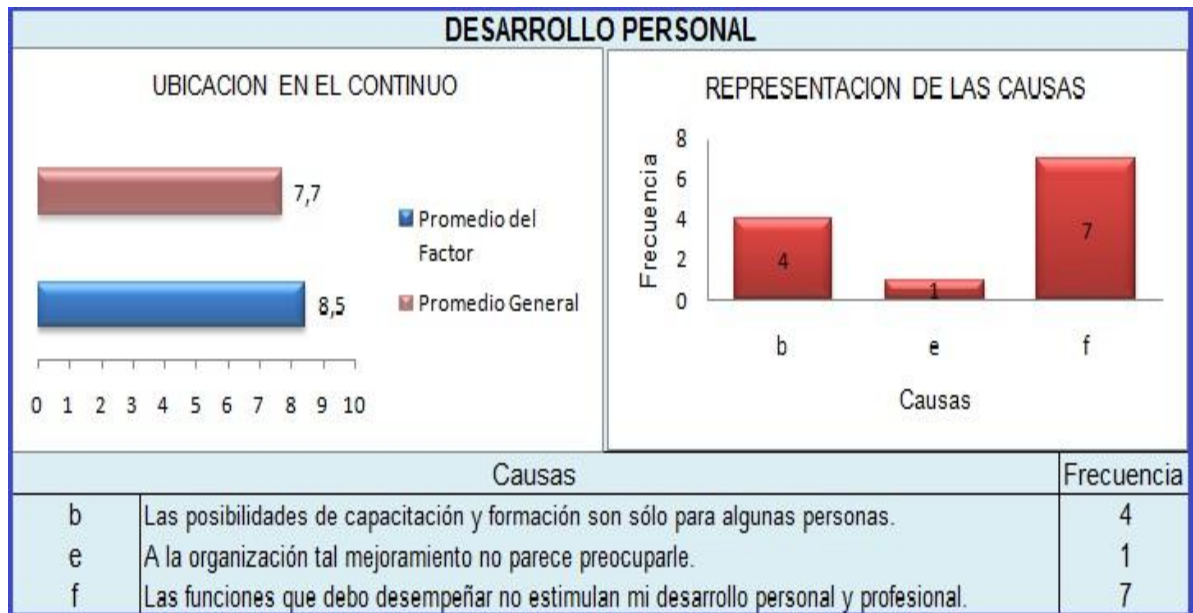
TOTAL RESPUESTAS	: 20
VALOR PROMEDIO	: 7,7
DESVIACION STANDARD	: 2,0

RESULTADOS TRABAJO GRATIFICANTE

El trabajo gratificante en la OAA, es regular, impactando de forma negativa en el CO, siendo esta otra debilidad a mejorar para la organización. Aunque el promedio de 7,7, no es desalentador y de igual manera los colaboradores refieren que les gusta el campo en el que trabajan pero las funciones son simples y rutinarias. Así mismo, los colaboradores expresan que la organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos ubicarlas en el puesto que más les guste para contribuir con su realización personal y profesional.

FACTOR: DESARROLLO PERSONAL

¿La organización estimula su formación personal y profesional en forma permanente?



TOTAL RESPUESTAS	: 20
VALOR PROMEDIO	: 8,5
DESVIACION STANDARD	: 2,2

RESULTADOS DESARROLLO PERSONAL

La organización estimula la formación personal y profesional en un nivel bueno con una ubicación en el continuo de 8,5, constituyéndose en un factor positivo en la OAA para el clima organizacional. Sin embargo los colaboradores expresan que las posibilidades de capacitación y formación son solo para algunas personas. Si bien este factor es una fortaleza para la organización, no hay que dejar de lado que los colaboradores manifiestan que las funciones que desempeñan no estimulan el desarrollo personal y profesional, hecho que se constituye en una debilidad para mejorar.

FACTOR: ELEMENTOS DE TRABAJO

¿Los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, a la vez querer ser más creativo y productivo?



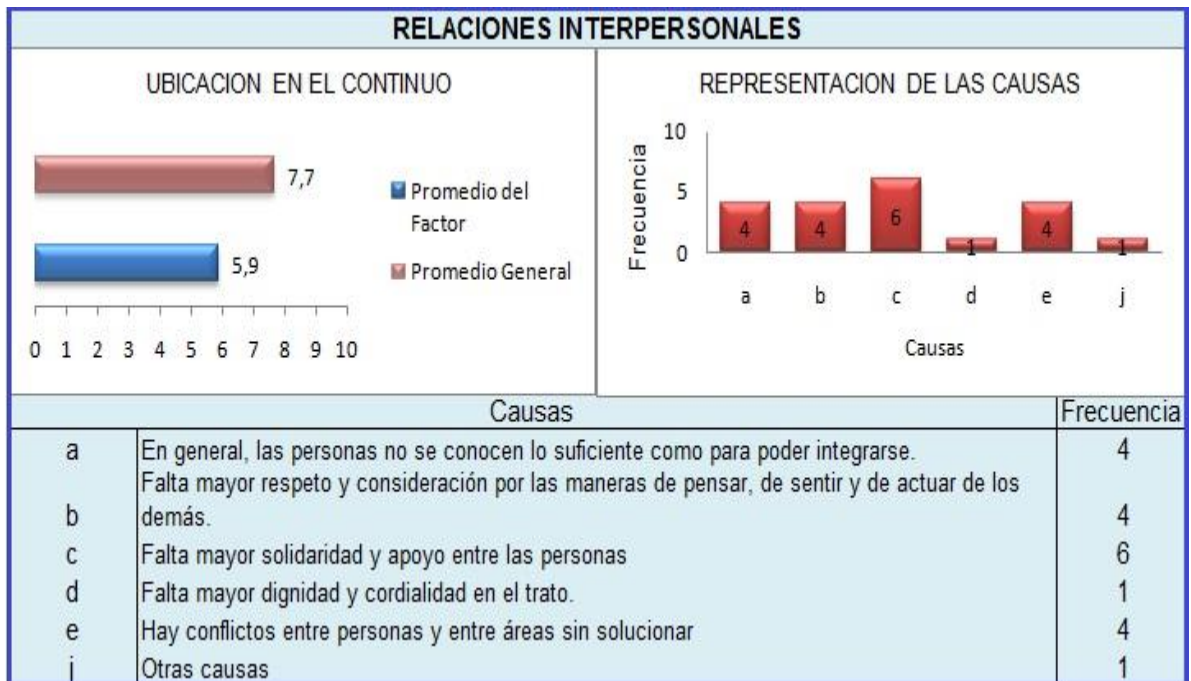
TOTAL RESPUESTAS	: 20
VALOR PROMEDIO	: 7,2
DESVIACION STANDARD	: 2,7

RESULTADOS ELEMENTOS DE TRABAJO

Las calificaciones de los colaboradores frente a este factor son regulares, si se tiene en cuenta que estos expresan contar con elementos escasos y hay que compartirlos entre varias personas, lo cual indica que la productividad de las áreas puede estar viéndose afectada al no contar con las suficientes herramientas de trabajo, incidiendo en forma negativa y convirtiéndose en una debilidad para la OAA de Nueva EPS en Palmira Valle. De igual manera se manifiestan ausencia de una planeación para el correcto aprovisionamiento de los elementos de trabajo como otra de las causas.

FACTOR: RELACIONES INTERPERSONALES

¿Las relaciones interpersonales que se dan en la organización son realmente las mejores?



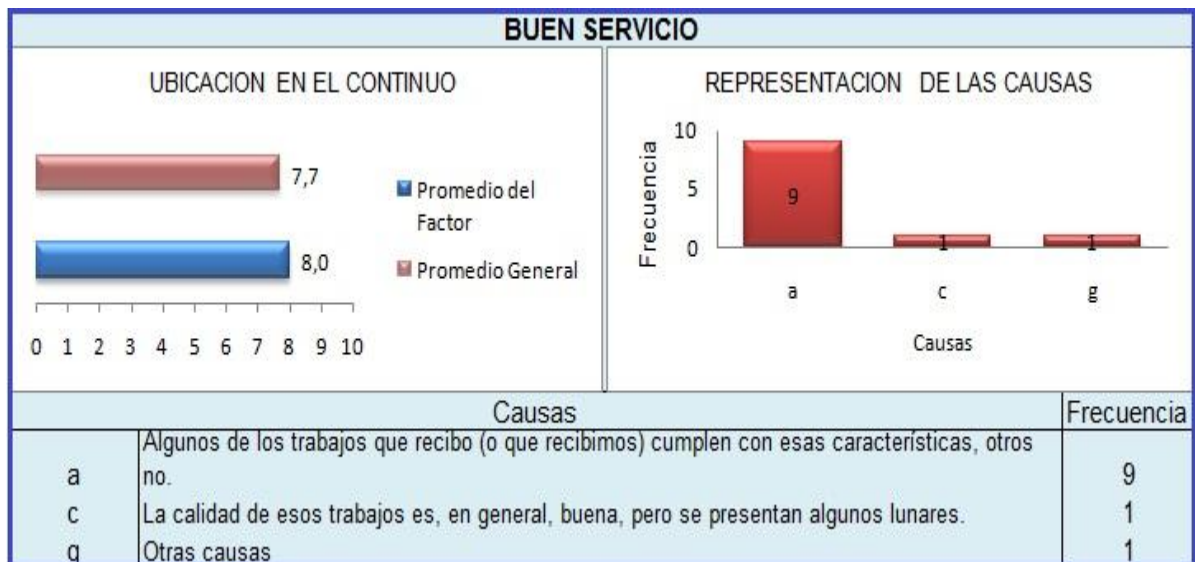
TOTAL RESPUESTAS	: 20
VALOR PROMEDIO	: 5,9
DESVIACION STANDARD	: 2,1

RESULTADOS RELACIONES INTERPERSONALES

Se evidencia falencias en cuanto a las relaciones interpersonales en la OAA de Nueva EPS en Palmira Valle, puesto que la ubicación en el continuo, 5,9, lo ubica en un rango malo, incidiendo negativamente en el CO, siendo esta un debilidad alta en la organización, si bien se tiene en cuenta que el estado ideal de este factor es base primordial para el desarrollo de las diferentes características que se requiere para alcanzar los objetivos de la OAA. Los colaboradores confirman que la OAA carece de solidaridad y apoyo entre las personas, existe poca confianza y conocimiento entre compañeros, así mismo se presenta ausencia de respeto por las diferentes manifestaciones de las personas. Otra de las causas que expresan los colaboradores de la OAA es la existencia entre las áreas, inclusive dentro de las mismas, que no se han solucionado, lo cual indica la intervención oportuna de la organización con el fin de generar un mejor escenario de este aspecto para un Clima Organizacional plenamente gratificante.

FACTOR: BUEN SERVICIO

¿Los trabajos que usted o su grupo reciben de otras personas u otros grupos para continuar con determinados procesos son, en general, trabajos de calidad, acordes con los requerimientos que usted(es) necesita (n) y oportunos?



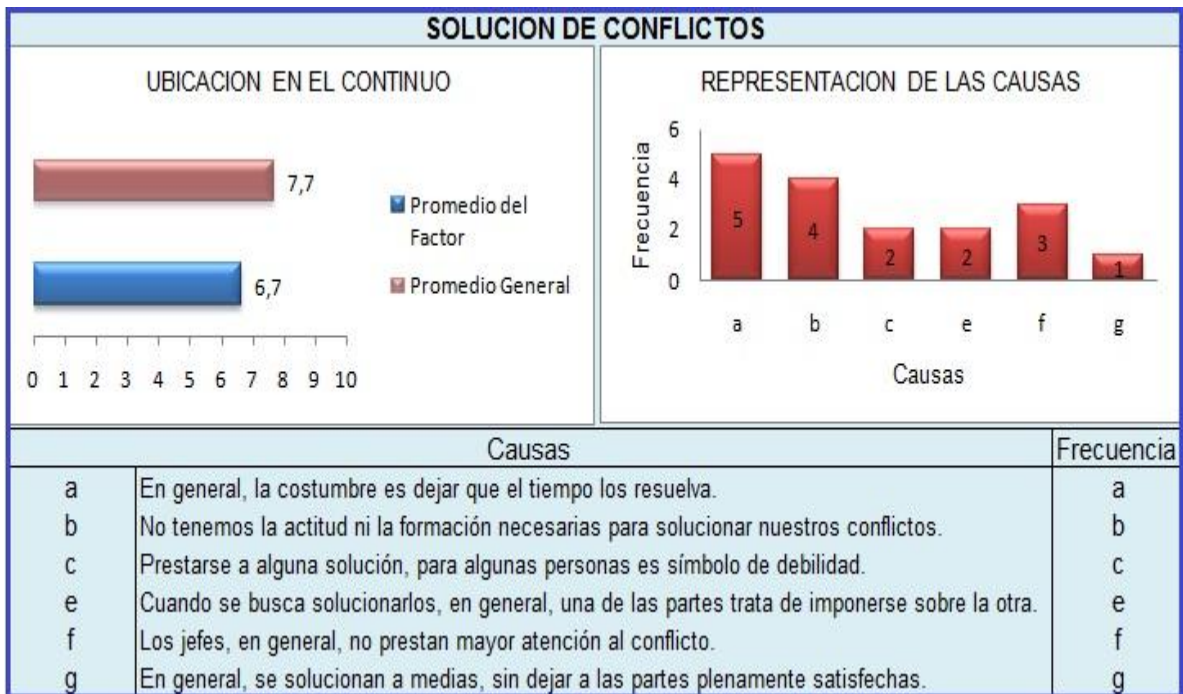
TOTAL RESPUESTAS	: 20
VALOR PROMEDIO	: 8,0
DESVIACION STANDARD	: 2,4

RESULTADOS BUEN SERVICIO

Los colaboradores expresan que en cuanto a los trabajos que se reciben entre áreas en general son buenos, sin embargo no todos cumplen con las características de calidad lo que no ha permitido llegar a la situación ideal. El factor incide de forma positiva y es una fortaleza para la organización. Si relacionamos los resultados del factor relaciones interpersonales con el factor de buen servicio encontramos que son similares, teniendo en cuenta que muchas funciones de ciertas áreas dependen de otras. Al no existir integración entre las áreas de la OAA, lógicamente los trabajos van a ser muy sesgados y de baja incidencia para el trabajo del compañero.

FACTOR: SOLUCION DE CONFLICTOS

¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas?



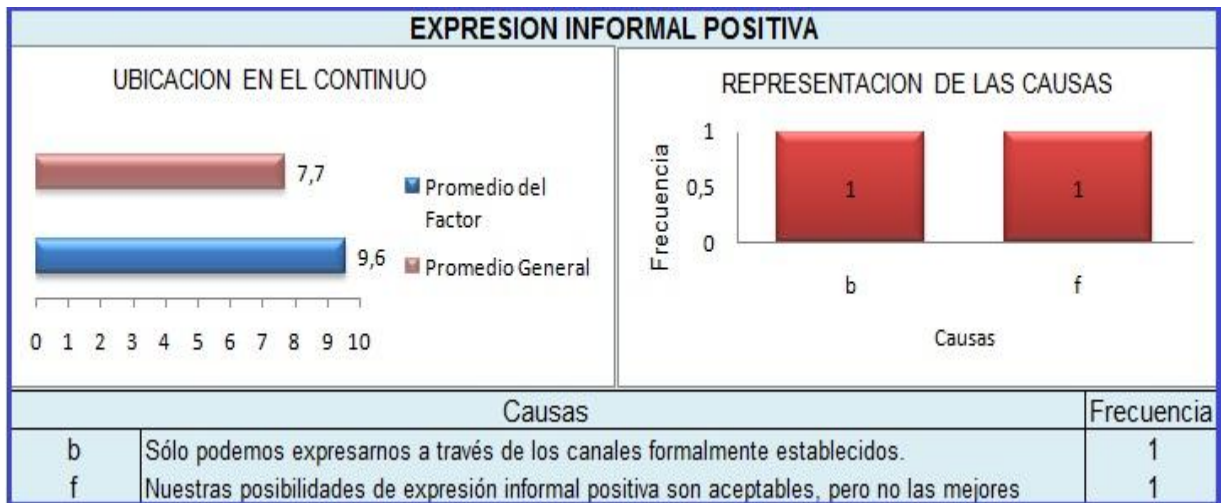
TOTAL RESPUESTAS	: 20
VALOR PROMEDIO	: 6,7
DESVIACION STANDARD	: 2,7

RESULTADOS SOLUCION DE CONFLICTOS

El factor solución de conflictos refleja la situación con respecto a los factores que tienen que ver directamente con el comportamiento de la persona. La organización en este aspecto posee una falencia, ya que no existe cultura para generar ambientes donde los conflictos se solucionen, por el contrario y según lo expresado por los colaboradores, la constante es dejar que el tiempo los resuelva. Las personas carecen de actitud y formación para solucionar sus propios conflictos, lo cual es congruente con los resultados del factor de relaciones interpersonales que fue malo.

FACTOR: EXPRESION INFORMAL POSITIVA

Tiene usted en la organización amplias posibilidades de expresarse positivamente, de manera informal?



TOTAL RESPUESTAS	: 20
VALOR PROMEDIO	: 9,6
DESVIACION STANDARD	: 1,6

RESULTADOS EXPRESION INFORMAL POSITIVA

Los colaboradores de la OAA, manifiestan que la organización les brinda la oportunidad de expresarse de manera positiva e informal. Según los resultados, este factor posee una incidencia positiva en el CO de la OAA, ya que se ubicó en el continuo con un promedio de 9,6, inclusive por encima del promedio general que fue de 7,7. Las causas que no permiten que este factor llegue a la situación ideal en el continuo que es 10, se refieren directamente a la expresión por medio de los canales de comunicación ya establecidos.

FACTOR: ESTABILIDAD LABORAL

Brinda la organización la estabilidad laboral necesaria para que susempleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?



TOTAL RESPUESTAS	: 20
VALOR PROMEDIO	: 10,0
DESVIACION STANDARD	: 0,0

RESULTADOS ESTABILIDAD LABORAL

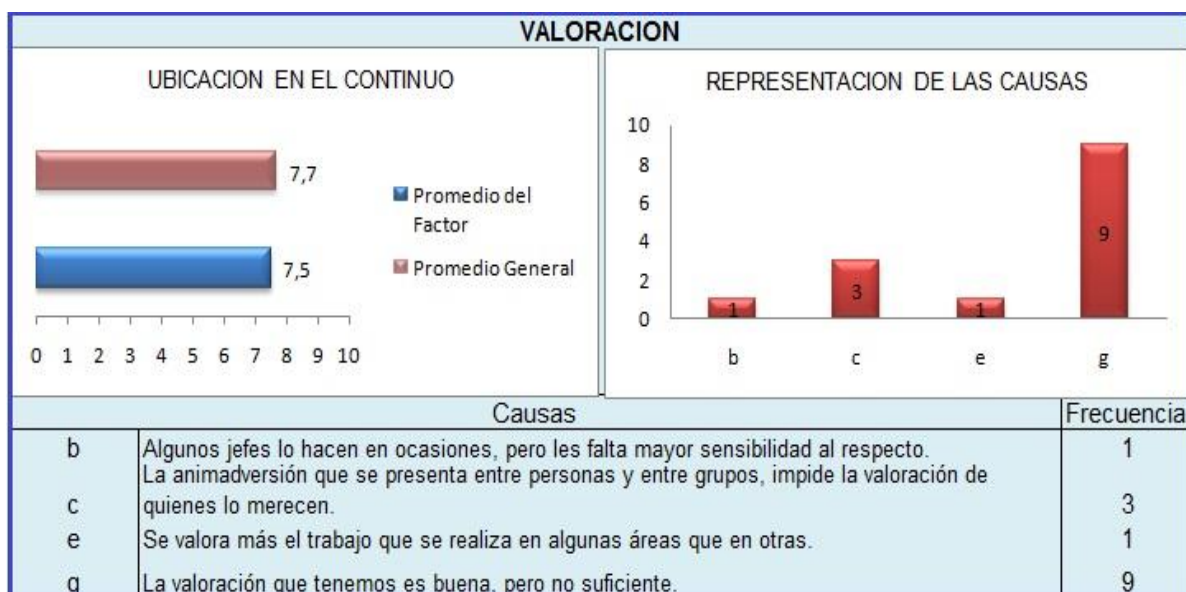
El total de colaboradores de la OAA de Nueva EPS en Palmira Valle, sienten confianza y tranquilidad por cuanto la rotación de personal es relativamente baja. En este sentido, se puede inferir que el manejo en cuanto a despidos, la

organización los maneja de forma correcta, evitando arbitrariedades que pongan en desequilibrio la estabilidad de los colaboradores.

Este factor obtuvo un promedio de 10 en una escala de 10, una calificación excelente y con una incidencia positiva en el CO de la OAA.

FACTOR: VALORACION

A las personas que se distinguen en la organización, por ejemplo por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc. se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra forma?



TOTAL RESPUESTAS	: 20
VALOR PROMEDIO	: 7,5
DESVIACION STANDARD	: 2,3

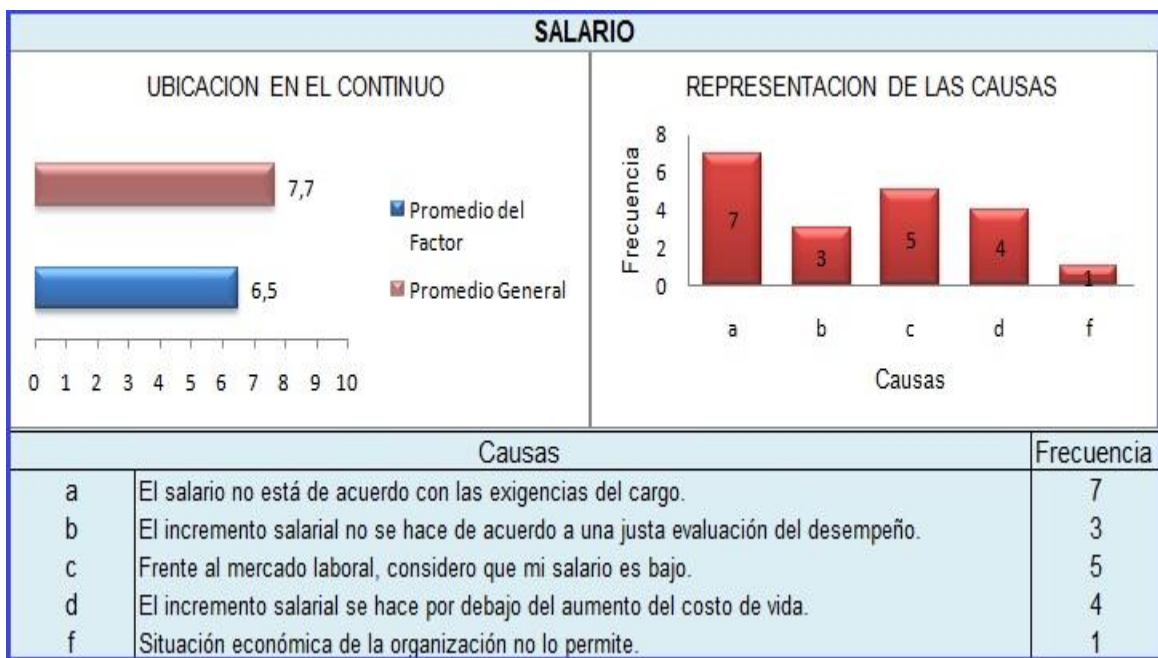
RESULTADOS VALORACION

A las personas de la OAA se les valora aceptablemente sus características en la realización de su trabajo, como creatividad, productividad, entre otras variables. La ubicación en el continuo del CO fue de 7,5, una calificación regular, que refleja la

percepción de los colaboradores, que si bien no es mala, causas como los insuficientes mecanismos para realizar una plena valoración a las personas y de carácter objetivo impide que este factor llegue al nivel deseado. La valoración de los colaboradores incide negativamente en CO de la OAA y se define como una debilidad a fortalecer.

FACTOR: SALARIO

Cree usted que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo?



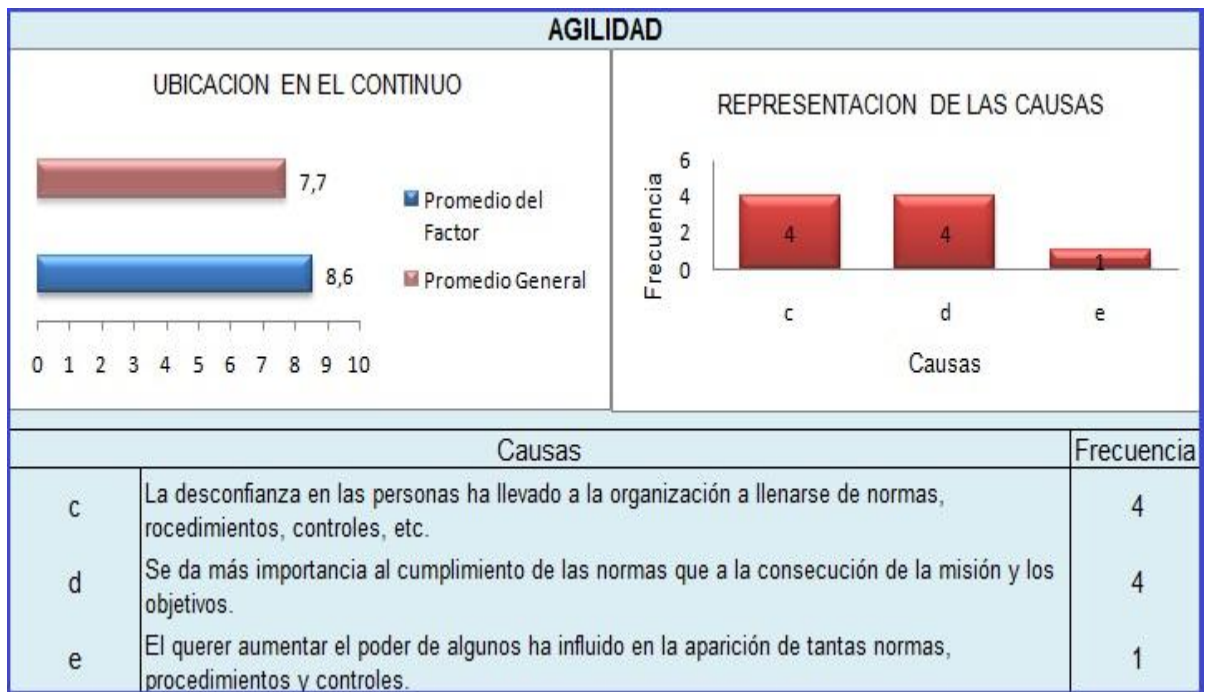
TOTAL RESPUESTAS	: 20
VALOR PROMEDIO	: 6,5
DESVIACION STANDARD	: 2,5

RESULTADOS SALARIO

De acuerdo con los resultados los colaboradores de la OAA, no se encuentran satisfechos con el nivel salarial que maneja la organización. Los planteamientos que realizaron con respecto a las causas dejan inferir que la carga laboral o las exigencias del puesto de trabajo están por encima de su salario, lo cual genera una incidencia negativa en el CO puesto que los colaboradores pueden tomar decisiones como la de renunciar si encuentran otra propuesta salarial mejor. Aunque si observamos la estabilidad laboral que poseen las personas dentro de la organización se puede decir que les interesa más la seguridad en su trabajo que un aumento de su salario.

FACTOR: AGILIDAD

Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, etc...Que se tienen en la organización son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad?



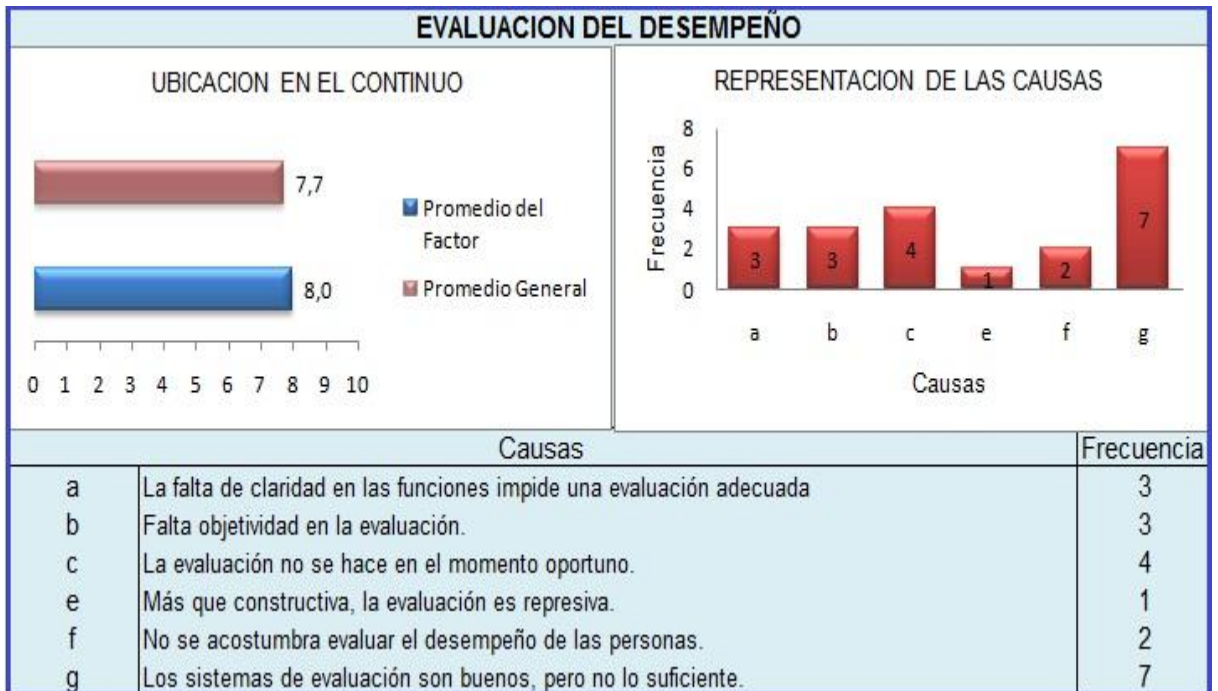
TOTAL RESPUESTAS	: 20
VALOR PROMEDIO	: 8,6
DESVIACION STANDARD	: 2,0

RESULTADOS AGILIDAD

Los colaboradores de la OAA consideran que la estructura organizacional les permite trabajar con agilidad. Este factor constituye un aspecto positivo en el CO y es congruente con los resultados obtenidos en la claridad y estructura organizacional que fueron igualmente buenos. Sin embargo, causas como la desconfianza en las personas ha llevado a que la organización planteen nuevas normas y se les brinde más importancia al cumplimiento de estas que a la consecución de la misión y los objetivos.

FACTOR: EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo?



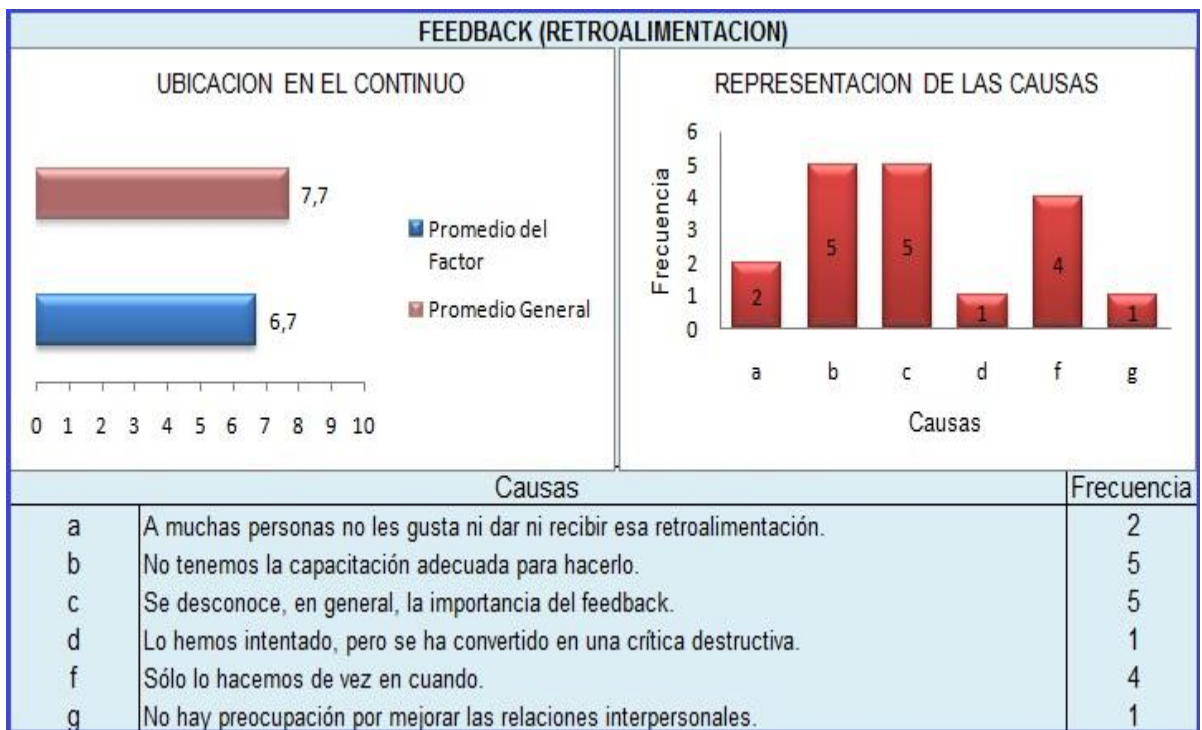
TOTAL RESPUESTAS	: 20
VALOR PROMEDIO	: 8,0
DESVIACION STANDARD	: 1,7

RESULTADOS EVALUACION DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño que realiza la OAA es buena, e incide positivamente en el CO. Causas como ausencia de nuevos sistemas y objetividad de la evaluación, falta de claridad en las funciones y la realización de las evaluaciones en momentos no convenientes, son entre otras causas, las que obstaculizan llegar a la situación ideal. Aunque según el rango de calificación este factor se ubica como una fortaleza, es importante tenerlo cuenta para optimizarlo aún más y relacionarlo con otro factores como la valoración.

FACTOR: FEEDBACK (RETROALIMENTACION)

Tiene usted en la organización la posibilidad de dar y recibir feedback, con alguna frecuencia?



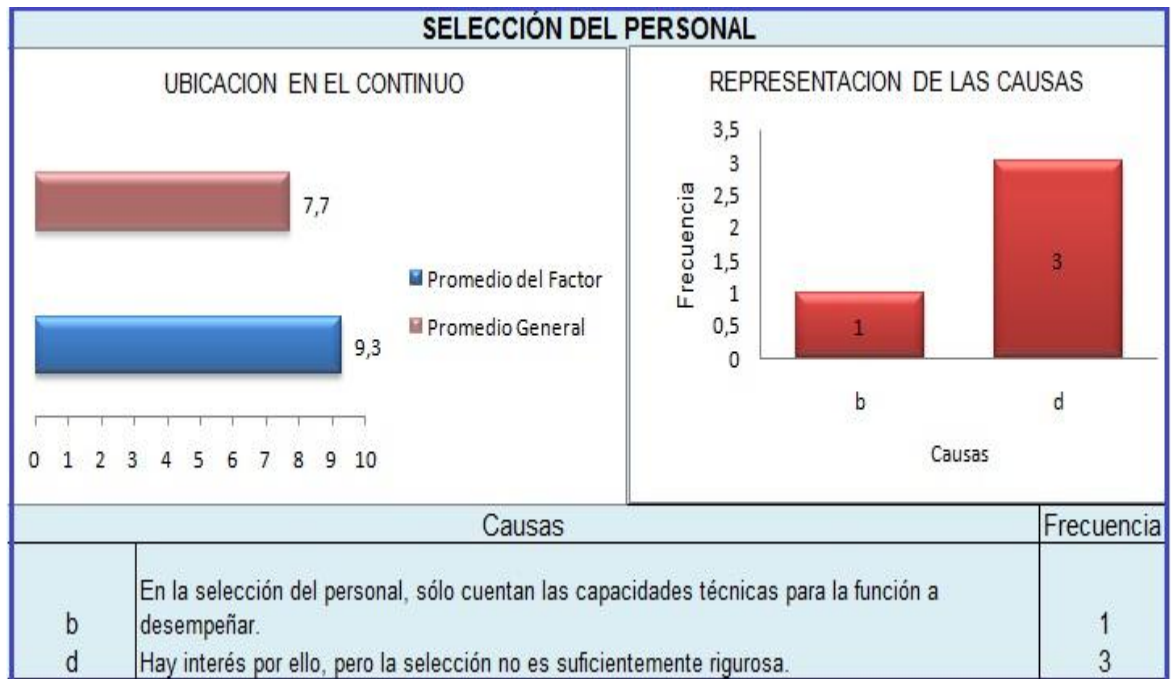
TOTAL RESPUESTAS	: 20
VALOR PROMEDIO	: 6,7
DESVIACION STANDARD	: 2,2

RESULTADOS FEEDBACK (RETROALIMENTACION)

El resultado de este factor, hace inferir que la organización posee ciertos problemas de comunicación que afectan negativamente al CO y se constituye en una debilidad con miras a fortalecer. Una ubicación de 6,7 en el continuo del Clima refleja tal situación, que se origina principalmente por la falta de capacitación con referencia a la importancia que posee el hecho de socializar las diferentes situaciones, actividades o procesos que se adelante en la organización con el ánimo inclusive de lograr consenso en la toma de decisiones cuando hubiese lugar a ello.

FACTOR: SELECCIÓN DE PERSONAL

¿Cree usted que las personas recientemente vinculadas a la organización, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se destacan por su calidad humana?



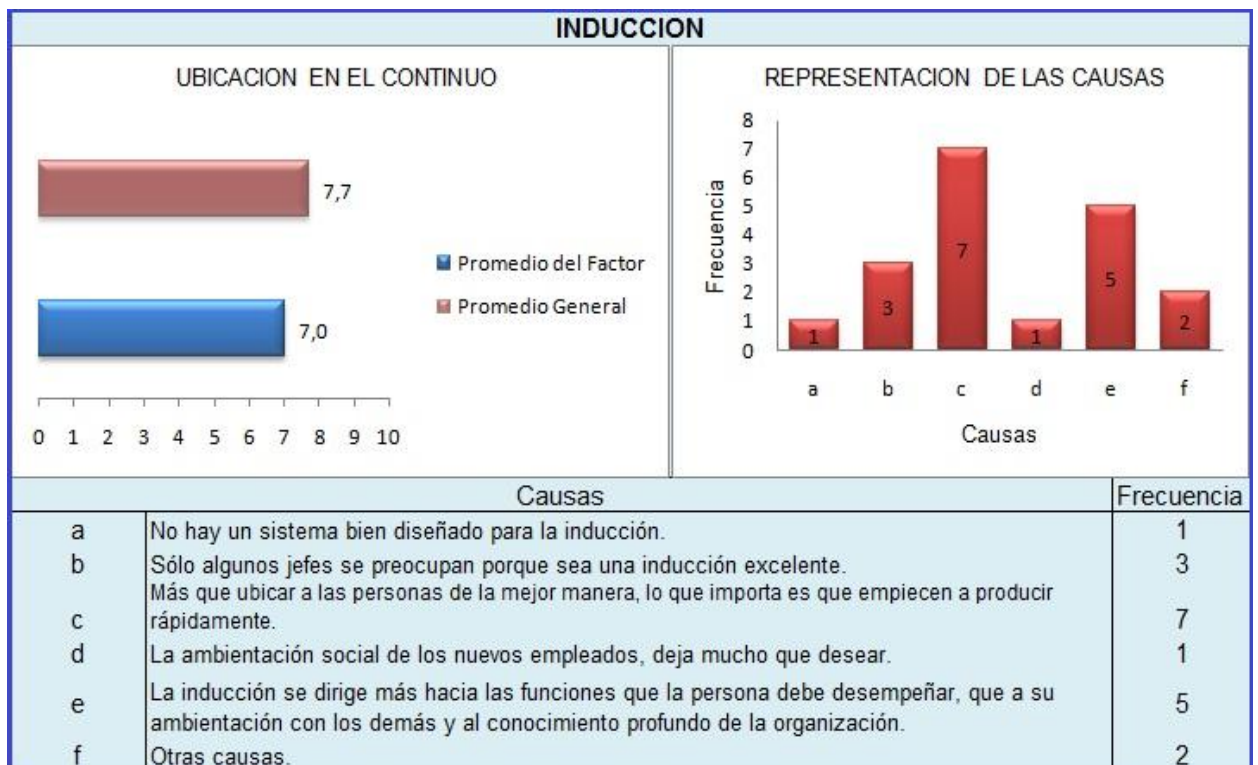
TOTAL RESPUESTAS	: 20
VALOR PROMEDIO	: 9,3
DESVIACION STANDARD	: 1,6

RESULTADOS SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección de personal es un proceso que los colaboradores perciben como bueno dentro de la organización, convirtiéndose en una fortaleza, ya que al realizar una correcta selección acorde con los requerimientos de la OAA, el nivel de rotación de puestos de trabajo es más baja, la adaptabilidad a cada una de la funciones será más rápida, puesto que se supone se escogen a los mejores para cada cargo. Sin embargo, los colaboradores manifiestan que la causa principal para que este factor llegue al estado ideal corresponde a la ausencia de un proceso suficientemente riguroso para realizar la selección de personal.

FACTOR: INDUCCION

¿Cree usted que la inducción que se realiza actualmente a las personas que se vinculan a la organización es la mejor?



TOTAL RESPUESTAS	: 20
VALOR PROMEDIO	: 7,0
DESVIACION STANDARD	: 2,1

RESULTADOS INDUCCION

Los colaboradores de la OAA, consideran que el proceso de inducción es regular y expresan que la causa principal radica en que para la organización es más importante que la persona se integre a laborar rápidamente antes de ubicarla de la mejor manera en su puesto de trabajo. Así mismo, hacen énfasis en que la organización dirige la inducción hacia la claridad en las funciones que debe desempeñar la persona y poca relevancia le da al conocimiento profundo de la organización.

Debido a la ubicación en el continuo con un promedio de 7, el proceso de inducción representa una debilidad para la compañía que necesariamente se debe fortalecer, ya que se considera que es la oportunidad para brindar la mayor claridad organizacional, frente a la estructura, los procesos y normas de la organización.

FACTOR: IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN

¿Cómo percibe usted la imagen de la organización?



TOTAL RESPUESTAS	: 20
VALOR PROMEDIO	: 9,5
DESVIACION STANDARD	: 1,5

RESULTADOS IMAGEN DE LA ORGANIZACION

Los colaboradores de la OAA tienen una buena imagen de la organización, estos resultados son apoyados por los de la Claridad organizacional, la estabilidad laboral, que fueron satisfactorios, incidiendo positivamente en el CO, siendo estos una fortaleza para la organización. No obstante, algunos colaboradores manifiestan que Nueva EPS a nivel de marca nacional, que no es excluyente con la OAA de Palmira, ha pasado un proceso de transición en donde la calidad de los productos y el servicio al cliente se ha ido mejorando con el paso del tiempo pese a que existe lógicamente muchos aspectos por mejorar.

5.5 PRESENTACION DE RESULTADOS POR AREA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE CONSTITUYEN LA BASE PARA EL DIAGNOSTICO

A continuación se realizara un análisis general del clima en las cuatro áreas (Directiva, Administrativa, Salud y Comercial) que componen la OAA de Nueva EPS en Palmira Valle. En dicho análisis el lector podrá identificar selectivamente que área está generando la incidencia positiva o negativa en el CO.

En este análisis el lector encontrara el valor promedio del grado de percepción, aceptación y aplicación por parte de la organización y/o de sus miembros del tema propuesto en cada factor; así como las causas que impiden llegar al estado de clima plenamente gratificante. De igual manera, se encontrara el valor numérico de la desviación típica que nos indica en qué grado las respuestas suministradas por los colaboradores, se alejan del valor medio del continuo escogido y que en este caso es de uno (1) a diez (10).

Por otra parte los investigadores presentaran los comentarios que se derivan de las causas planteadas por las personas de la organización que brindaron su colaboración para el desarrollo del proceso de investigación.

5.5.1 VISION GENERAL DEL CLIMA ORGANIZACIÓN EN EL AREA DIRECTIVA DE NUEVA EPS EN PALMIRA VALLE

En la siguiente Tabla No 9 se observara el número de encuestas que se realizó en el área directiva, que la conforma el gerente de la oficina, el director financiero y la directora de salud, así como también el promedio o ubicación en el continuo junto con la desviación estándar. Finalmente presentaremos en el grafico No 4 el perfil del CO del área directiva, la ubicación del área en el continuo del CO en la organización, que permitirá una idea inicial la realidad del clima en cada área comparado con el promedio general del CO en la OAA. Así mismo se presentara la representación gráfica y la clasificación de debilidades y fortalezas ya que constituyen la base para el diagnóstico final del CO.

El comportamiento de los resultados de las calificaciones para el área directiva se pueden observar en las siguientes Tablas y Gráficos. Veamos:

Orden	FACTOR EVALUADO	ENCUESTAS			PROMEDIO POR FACTOR	MEDIANA	DESV
		1	2	3			
1	CLARIDAD ORGANIZACIONAL	10	10	10	10,0	10,0	0,0
2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	8	9	7	8,0	8,0	1,0
3	PARTICIPACION	10	9	3	7,3	9,0	3,8
4	INSTALACIONES	8	9	7	8,0	8,0	1,0
5	COMPORAMIENTO SISTEMICO	10	10	5	8,3	10,0	2,9
6	LIDERAZGO	10	9	10	9,7	10,0	0,6
7	CONSENSO	8	10	10	9,3	10,0	1,2
8	TRABAJO GRATIFICANTE	10	10	5	8,3	10,0	2,9
9	DESARROLLO PERSONAL	10	8	10	9,3	10,0	1,2
10	ELEMENTOS DE TRABAJO	10	10	10	10,0	10,0	0,0
11	RELACIONES INTERPERSONALES	9	10	7	8,7	9,0	1,5
12	BUEN SERVICIO	8	9	10	9,0	9,0	1,0
13	SOLUCION DE CONFLICTOS	10	10	10	10,0	10,0	0,0
14	EXPRESION INFORMAL POSITIVA	10	10	10	10,0	10,0	0,0
15	ESTABILIDAD LABORAL	10	10	10	10,0	10,0	0,0
16	VALORACION	8	10	10	9,3	10,0	1,2
17	SALARIO	10	9	6	8,3	9,0	2,1
18	AGILIDAD	10	10	10	10,0	10,0	0,0
19	EVALUACION DEL DESEMPEÑO	8	10	10	9,3	10,0	1,2
20	FEEDBACK	8	10	10	9,3	10,0	1,2
21	SELECCIÓN DEL PERSONAL	10	10	10	10,0	10,0	0,0
22	INDUCCION	9	9	10	9,3	9,0	0,6
23	IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN	10	10	10	10,0	10,0	0,0
TOTALES					9,2	10,0	1,0

**CLIMA ORGANIZACIONAL POR AREA DE LA OAA DE NUEVA EPS PALMIRA VALLE
AREA DIRECTIVA**

Estadística descriptiva para cada uno parámetro de evaluación

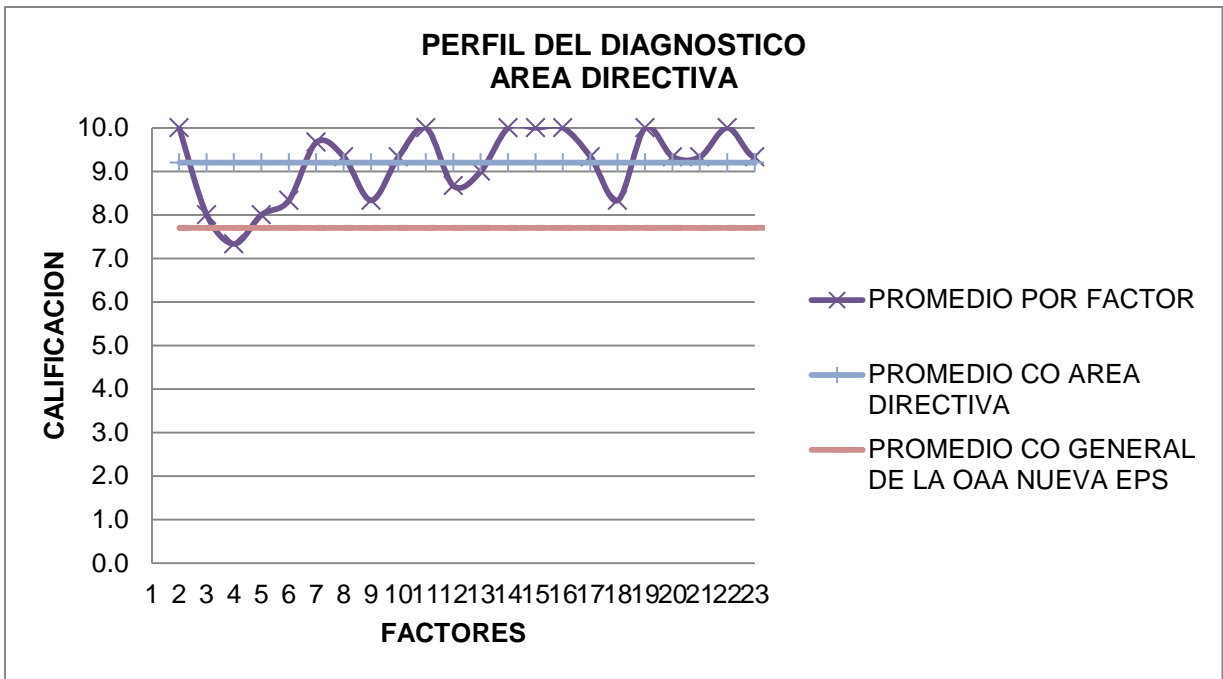


Grafico No 4 Perfil del Diagnóstico del CO Área Directiva

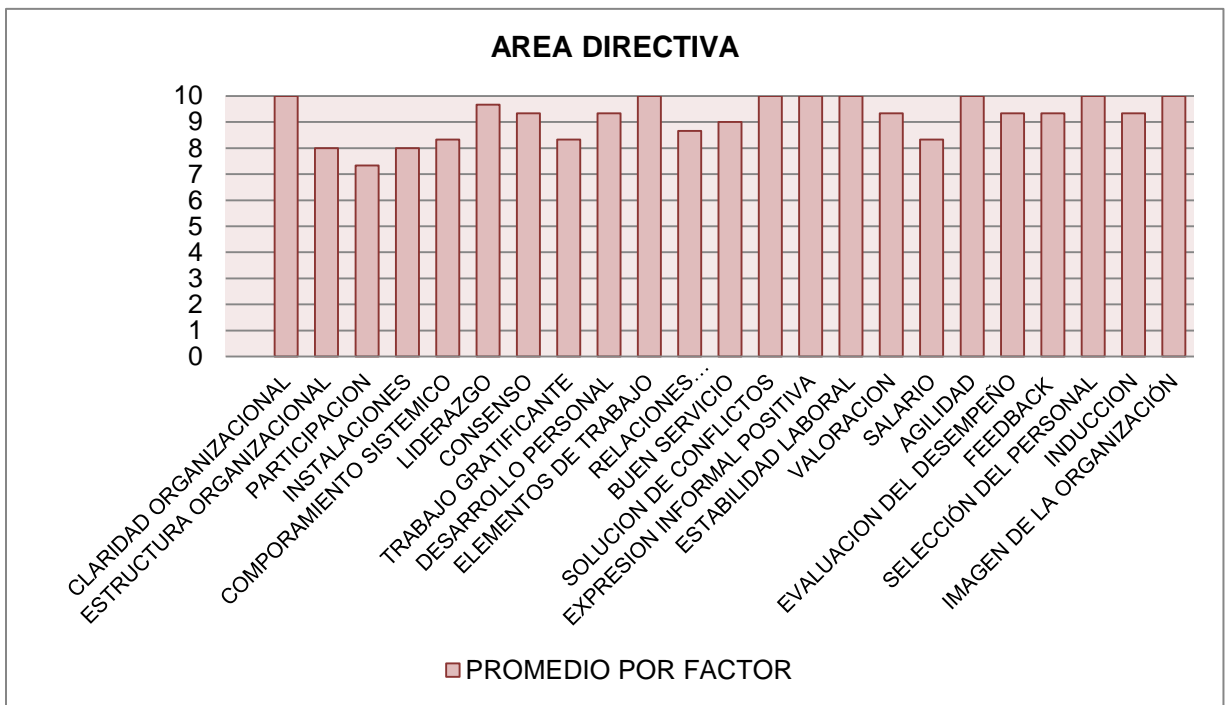


Grafico No 5 Representación Gráfica de los resultados por factor en el Área Directiva

En el Grafico No 4 perfil del diagnóstico del Clima Organizacional en el área directiva, se puede observar claramente que los promedios de los factores se encuentran por encima del promedio general del CO de la OAA de Nueva EPS, situación que a primera vista deja entrever el nivel de satisfacción que poseen los colaboradores frente a la organización.

VALOR DEL CO DEL AREA DIRECTIVA EN EL CONTINUO DE LA ORGANIZACION

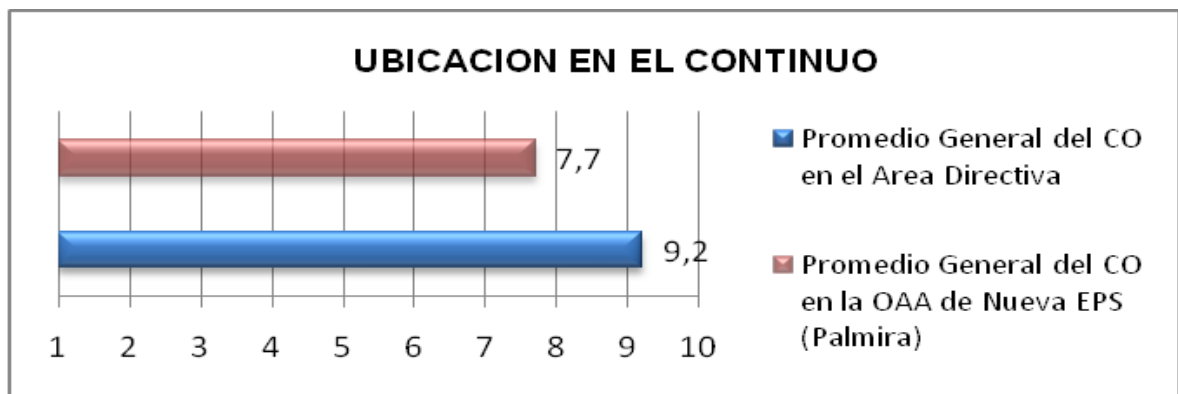


Grafico No 6

Los resultados generales de los factores del área directiva lo ubican en el continuo de la organización en un 9,2 en una escala de 10. Frente al promedio general del CO de la OAA de Nueva EPS en Palmira (Valle), se encuentra en un nivel superior, lo que quiere decir que la incidencia de esta área para la organización es positiva. El clima en general del área directiva es bueno.

CLASIFICACION GENERAL DE LOS FACTORES A NIVEL DEL AREA DIRECTIVA

Si de acuerdo con el promedio obtenido por cada de una de las variables que determinan el clima organizacional, le asignamos un calificativo teniendo en cuenta la Equivalencia Cualitativa de Calificación expuesta anteriormente en el Diseño metodológico, la clasificación en el área directiva quedaría de la siguiente manera según Tabla No10:

RANGO		FACTORES	
[0 - 3,9]	PESIMO	N/A	DEBILIDADES
[4 - 5,9]	MALO	N/A	
[6 - 7,9]	REGULAR	PARTICIPACION	
[8 - 9,9]	BUENO	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL INSTALACIONES COMPORAMIENTO SISTEMICO TRABAJO GRATIFICANTE SALARIO RELACIONES INTERPERSONALES BUEN SERVICIO CONSENSO DESARROLLO PERSONAL VALORACION EVALUACION DEL DESEMPEÑO FEEDBACK INDUCCION LIDERAZGO	FORTALEZAS
[10]	EXCELENTE	CLARIDAD ORGANIZACIONAL ELEMENTOS DE TRABAJO SOLUCION DE CONFLICTOS EXPRESION INFORMAL POSITIVA ESTABILIDAD LABORAL AGILIDAD SELECCIÓN DEL PERSONAL IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN	

Tabla No 10 Clasificación general de los factores a nivel del área directiva

El único factor que se encuentra en un rango de calificación Regular es la participación y es a causa de que aunque son directivos, dependen mucho de las decisiones trascendentales que para el caso de la OAA en Palmira las toman en la ciudad de Bogotá.

De los veintitrés factores solo uno (participación) es una debilidad e incide de manera negativa en el CO. Los veintidós restantes se consideran una fortaleza para la organización.

DIAGNOSTICO DEL CO EN EL AREA DIRECTIVA DE LA OAA EN NUEVA EPS DE LA CIUDAD DE PALMIRA (VALLE)

Realizando un análisis general de los factores encuestados en el área directiva y teniendo en cuenta la ubicación en el continuo con un promedio de 9,2, frente a un promedio general del CO en la OAA de 7,7, se puede inferir lo siguiente:

El clima Organizacional en el área administrativa es bueno. Los integrantes de esta área perciben a la organización como un punto de apoyo importante en todos los aspectos en general, en especial en los aspectos de tipo organizacional. No obstante, es importante mencionar, que esta área es la encargada de dirigir a las demás y es posible que se pueda presentar cierta subjetividad a la hora de contestar. Sin embargo, la participación la consideran regular puesto que es posible que la subordinación en la toma de decisiones de la sede principal en Bogotá, no les permita la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva.

Los colaboradores de esta área tienen clara hacia donde esta direccionada la organización en términos de claridad organizacional, estructura organizacional e imagen de la organización. Así mismo, factores como la estabilidad laboral, que es consecuente con la percepción del factor selección de personal, los elementos de trabajo, permiten que los colaboradores puedan trabajar con agilidad, con la confianza de un puesto seguro, situación positiva para la organización si de ahorrar costos se refiere en cuanto a que una alta rotación de personal innecesaria requiere constantemente de recursos en dinero y tiempo.

5.5.2 VISION GENERAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL AREA ADMINISTRATIVA DE NUEVA EPS EN PALMIRA VALLE

En la siguiente Tabla No 11 se observara el número de encuesta que se realizó en el área directiva, así como también el promedio o ubicación en el continuo junto con la desviación estándar. Finalmente presentaremos en el grafico No el perfil del CO del área administrativa, la ubicación del área en el continuo del CO en la organización, que permitirá una idea inicial de la realidad del clima en cada área, comparado con el promedio general del CO en la OAA. Así mismo se presentara la representación gráfica y la clasificación de debilidades y fortalezas ya que también constituyen la base para el diagnóstico final del CO.

El comportamiento de los resultados de las calificaciones para el área directiva se pueden observar en las siguientes Tablas y Gráficos.

Orden	FACTOR EVALUADO	ENCUESTAS			PROMEDIO POR FACTOR	MEDIANA	DESV
		1	2	3			
1	CLARIDAD ORGANIZACIONAL	10	10	10	10,0	10,0	0,0
2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	9	7	8	8,0	8,0	1,0
3	PARTICIPACION	4	3	0	2,3	3,0	2,1
4	INSTALACIONES	6	5	7	6,0	6,0	1,0
5	COMPORAMIENTO SISTEMICO	4	8	7	6,3	7,0	2,1
6	LIDERAZGO	10	10	10	10,0	10,0	0,0
7	CONSENSO	3	8	10	7,0	8,0	3,6
8	TRABAJO GRATIFICANTE	3	6	6	5,0	6,0	1,7
9	DESARROLLO PERSONAL	9	10	10	9,7	10,0	0,6
10	ELEMENTOS DE TRABAJO	9	8	9	8,7	9,0	0,6
11	RELACIONES INTERPERSONALES	3	5	7	5,0	5,0	2,0
12	BUEN SERVICIO	10	8	10	9,3	10,0	1,2
13	SOLUCION DE CONFLICTOS	9	8	9	8,7	9,0	0,6
14	EXPRESION INFORMAL POSITIVA	10	10	10	10,0	10,0	0,0
15	ESTABILIDAD LABORAL	10	10	10	10,0	10,0	0,0
16	VALORACION	10	7	9	8,7	9,0	1,5
17	SALARIO	3	9	5	5,7	5,0	3,1
18	AGILIDAD	10	10	10	10,0	10,0	0,0
19	EVALUACION DEL DESEMPEÑO	7	8	5	6,7	7,0	1,5
20	FEEDBACK	7	7	4	6,0	7,0	1,7
21	SELECCIÓN DEL PERSONAL	10	10	10	10,0	10,0	0,0
22	INDUCCION	9	7	9	8,3	9,0	1,2
23	IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN	10	10	10	10,0	10,0	0,0
TOTALES					7,9	9,0	1,0

**CLIMA ORGANIZACIONAL POR AREA DE OAA DE NUEVA EPS PALMIRA VALLE
AREA ADMINISTRATIVA**

Estadística descriptiva para cada parámetro de evaluación

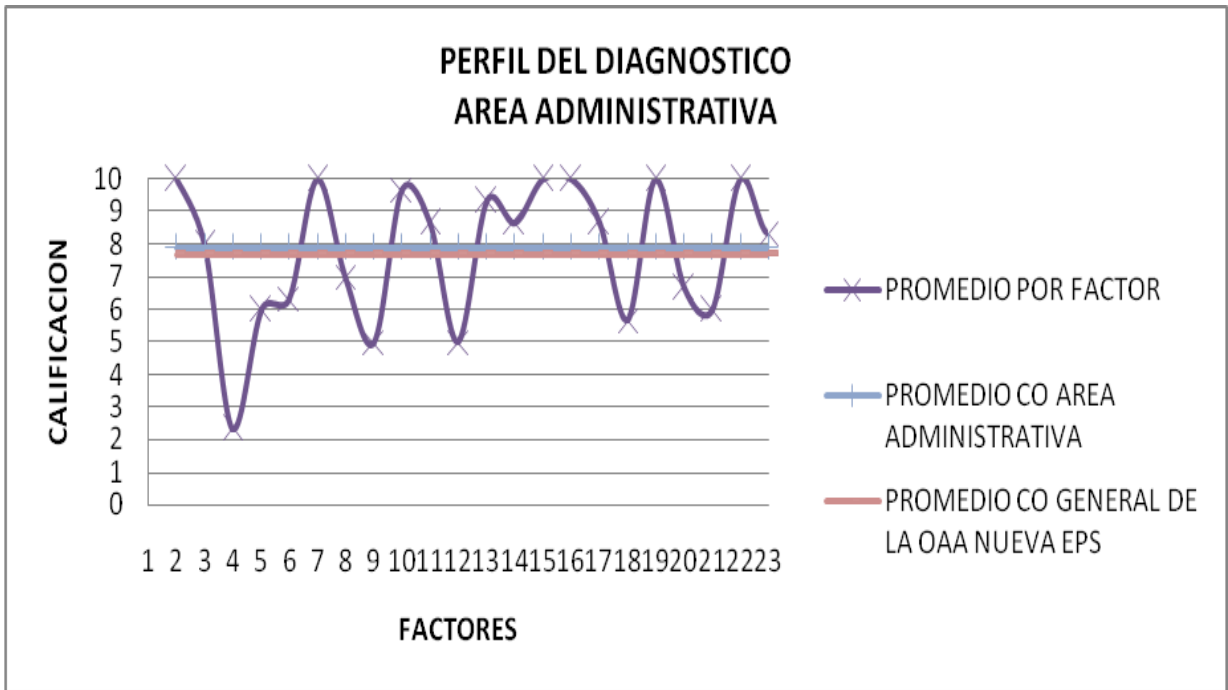


Grafico No 7 Perfil del Diagnostico Área Administrativa

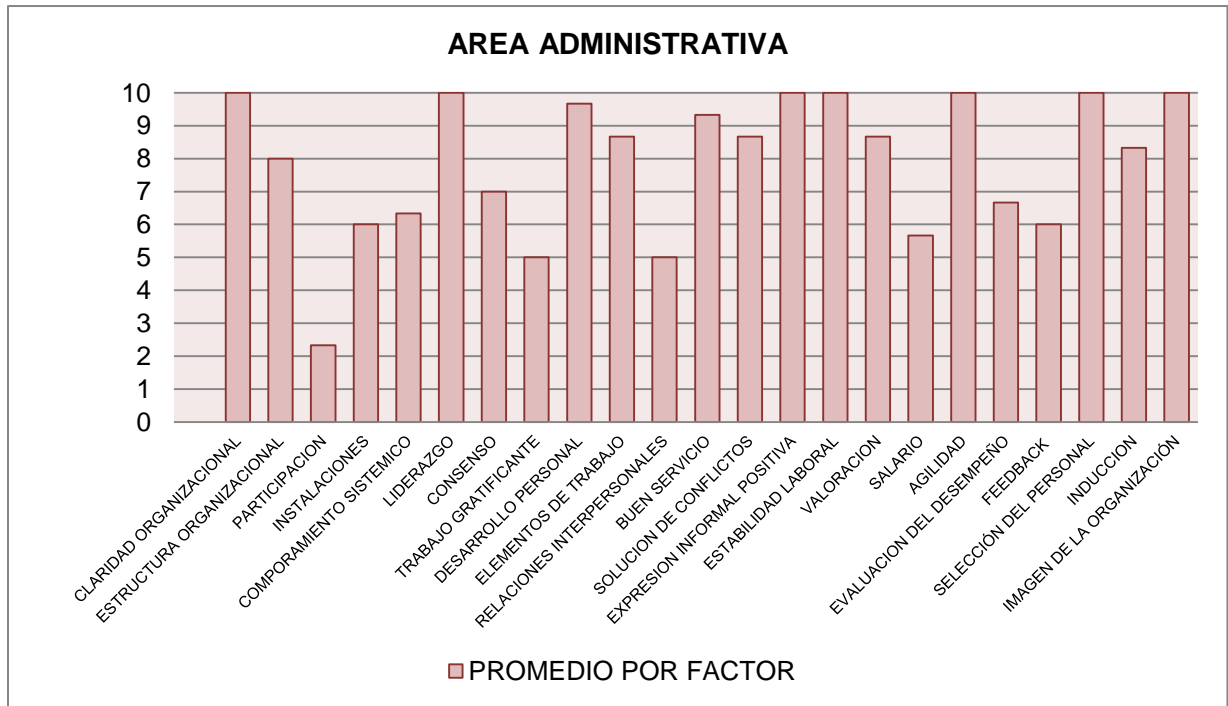


Grafico No 8 Representación Gráfica de los resultados por factor en el Área Administrativa

VALOR DEL CO DEL AREA ADMINISTRATIVA EN EL CONTINUO DE LA ORGANIZACION

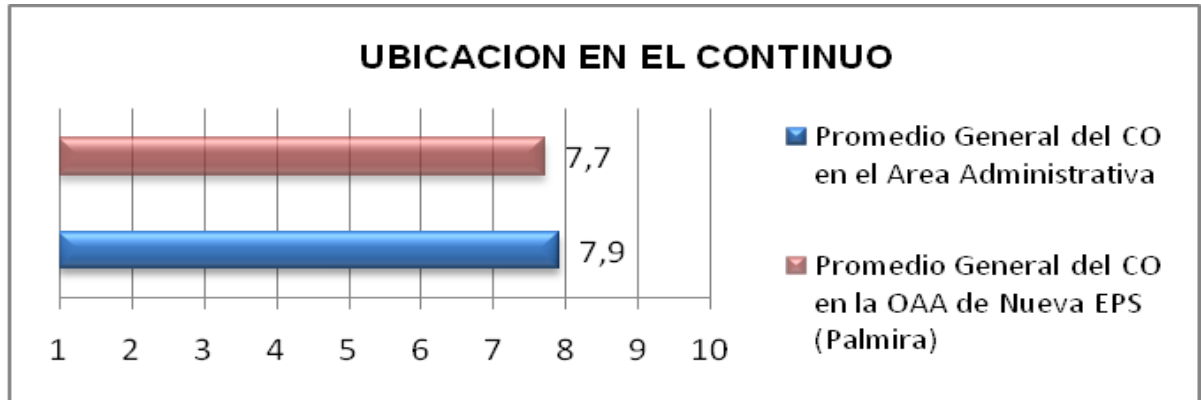


Grafico No 9

Los resultados generales de los factores del área administrativa lo ubican en el continuo de la organización en un 7,9 en una escala de 10. Frente al promedio general del CO de la OAA de Nueva EPS en Palmira (Valle), se encuentra en un nivel cercano, lo que quiere decir que la incidencia de esta área en algunos factores para la organización es negativa, teniendo en cuenta que el clima en general del área administrativa es regular.

CLASIFICACION GENERAL DE LOS FACTORES A NIVEL DEL AREA ADMINISTRATIVA

Si de acuerdo con el promedio obtenido por cada de una de las variables que determinan el clima organizacional, le asignamos un calificativo teniendo en cuenta la Equivalencia Cualitativa de Calificación expuesta anteriormente en el Diseño metodológico, la clasificación en el área administrativa quedaría de la siguiente manera según Tabla No 12:

RANGO		FACTORES	
[0 - 3,9]	PESIMO	PARTICIPACION	DEBILIDADES
[4 - 5,9]	MALO	TRABAJO GRATIFICANTE RELACIONES INTERPERSONALES SALARIO	
[6 - 7,9]	REGULAR	INSTALACIONES FEEDBACK COMPORTAMIENTO SISTEMICO EVALUACION DEL DESEMPEÑO CONSENSO	
[8 - 9,9]	BUENO	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL INDUCCION ELEMENTOS DE TRABAJO SOLUCION DE CONFLICTOS VALORACION BUEN SERVICIO DESARROLLO PERSONAL	FORTALEZAS
[10]	EXCELENTE	CLARIDAD ORGANIZACIONAL LIDERAZGO EXPRESION INFORMAL POSITIVA ESTABILIDAD LABORAL AGILIDAD SELECCIÓN DEL PERSONAL IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN	

Tabla No 12 Clasificación general de los factores a nivel del área directiva

La participación nuevamente es un factor que se percibe en este caso y según calificación como pésimo en el área administrativa. Otras variables como el trabajo gratificante y el salario que son aspectos que dependen de la organización, también se encuentran en un rango de calificación mala. De igual manera consideran que las relaciones interpersonales están incidiendo negativamente en el CO. Las instalaciones no se encuentran acordes para el buen desempeño, incluso el comportamiento sistémico, el feedback y el consenso, que va muy ligado con el resultado de participación, los colaboradores los perciben de forma regular reflejado en los resultados de las calificaciones que ellos entregaron. No obstante los colaboradores se sienten bien con aspectos que tienen que ver estrictamente con el manejo de la organización como la estructura organizacional que se encuentra en un nivel de aceptación bueno.

DIAGNOSTICO DEL CO EN EL AREA ADMINISTRATIVA DE LA OAA EN NUEVA EPS DE LA CIUDAD DE PALMIRA (VALLE)

Realizando un análisis general de los factores encuestados en el área de salud y teniendo en cuenta la ubicación en el continuo con un promedio de 7,9, frente a un promedio general del CO en la OAA de 7,7, se puede inferir lo siguiente:

El clima Organizacional en el área administrativa es regular. Los colaboradores consideran que no se encuentran en el puesto que más les gusta y desempeñando funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal. Así mismo, manifiestan que las instalaciones son poco funcionales y el salario no cumple con sus expectativas. En cuanto a las relaciones interpersonales la perciben como una debilidad para la organización y es probable que esto interfiera con el comportamiento sistémico entre las áreas.

Los colaboradores del área administrativa de la OAA, no son tomados en cuenta a la hora de tomar decisiones frente a la organización y a su puesto de trabajo, situación que es confirmada según los resultados en cuanto a la participación y al consenso.

No obstante, a pesar de que la ubicación en el continuo de la organización del CO del área administrativa es regular, los colaboradores observan a la organización como un lugar donde se sienten seguros por la estabilidad laboral, reconocen su misión, objetivos y valores corporativos y sienten que la OAA les brinda la oportunidad de un desarrollo personal.

5.5.3 VISION GENERAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL AREA DE SALUD DE NUEVA EPS EN PALMIRA VALLE

En la siguiente Tabla No 13 se observara el número de encuestas que se realizaron en el área de Salud, así como también el promedio o ubicación en el continuo junto con la desviación estándar. Finalmente presentaremos en el grafico No el perfil del CO del área de Salud, la ubicación del área en el continuo del CO en la organización, que permitirá una idea inicial de la realidad del clima en el área, comparado con el promedio general

Orden	FACTOR EVALUADO	ENCUESTAS						PROMEDIO POR FACTOR	MEDIANA	DES V
		1	2	3	4	5	6			
1	CLARIDAD ORGANIZACIONAL ESTRUCTURA	10	10	7	10	10	10	9,5	10,0	1,2
2	ORGANIZACIONAL	5	6	8	10	9	10	8,0	8,5	2,1
3	PARTICIPACION	7	8	8	6	8	8	7,5	8,0	0,8
4	INSTALACIONES	8	8	2	5	5	6	5,7	5,5	2,3
5	COMPORTAMIENTO SISTEMICO	9	6	3	5	6	4	5,5	5,5	2,1
6	LIDERAZGO	10	10	7	10	10	10	9,5	10,0	1,2
7	CONSENSO	10	8	7	10	9	10	9,0	9,5	1,3
8	TRABAJO GRATIFICANTE	8	7	8	5	9	10	7,8	8,0	1,7
9	DESARROLLO PERSONAL	10	10	8	10	9	10	9,5	10,0	0,8
10	ELEMENTOS DE TRABAJO RELACIONES	10	8	10	9	9	6	8,7	9,0	1,5
11	INTERPERSONALES	7	9	7	6	6	7	7,0	7,0	1,1
12	BUEN SERVICIO	10	10	10	10	10	7	9,5	10,0	1,2
13	SOLUCION DE CONFLICTOS EXPRESION INFORMAL	7	8	4	9	9	6	7,2	7,5	1,9
14	POSITIVA	10	10	10	10	10	10	10,0	10,0	0,0
15	ESTABILIDAD LABORAL	10	10	10	10	10	10	10,0	10,0	0,0
16	VALORACION	8	6	7	10	10	10	8,5	9,0	1,8
17	SALARIO	9	8	0	6	7	5	5,8	6,5	3,2
18	AGILIDAD EVALUACION DEL	10	7	8	10	10	10	9,2	10,0	1,3
19	DESEMPEÑO	7	10	6	7	10	10	8,3	8,5	1,9
20	FEEDBACK	6	5	4	9	8	7	6,5	6,5	1,9
21	SELECCIÓN DEL PERSONAL	10	10	10	10	10	7	9,5	10,0	1,2
22	INDUCCION IMAGEN DE LA	7	6		7	9	9	7,6	7,0	1,3
23	ORGANIZACIÓN	10	10	9	10	10	10	9,8	10,0	0,4
TOTALES								8,2	9,0	0,7

Tabla No 13 CLIMA ORGANIZACIONAL POR AREA DE OAA DE NUEVA EPS PALMIRA VALLE

AREA DE SALUD

Estadística descriptiva para cada parámetro de evaluación

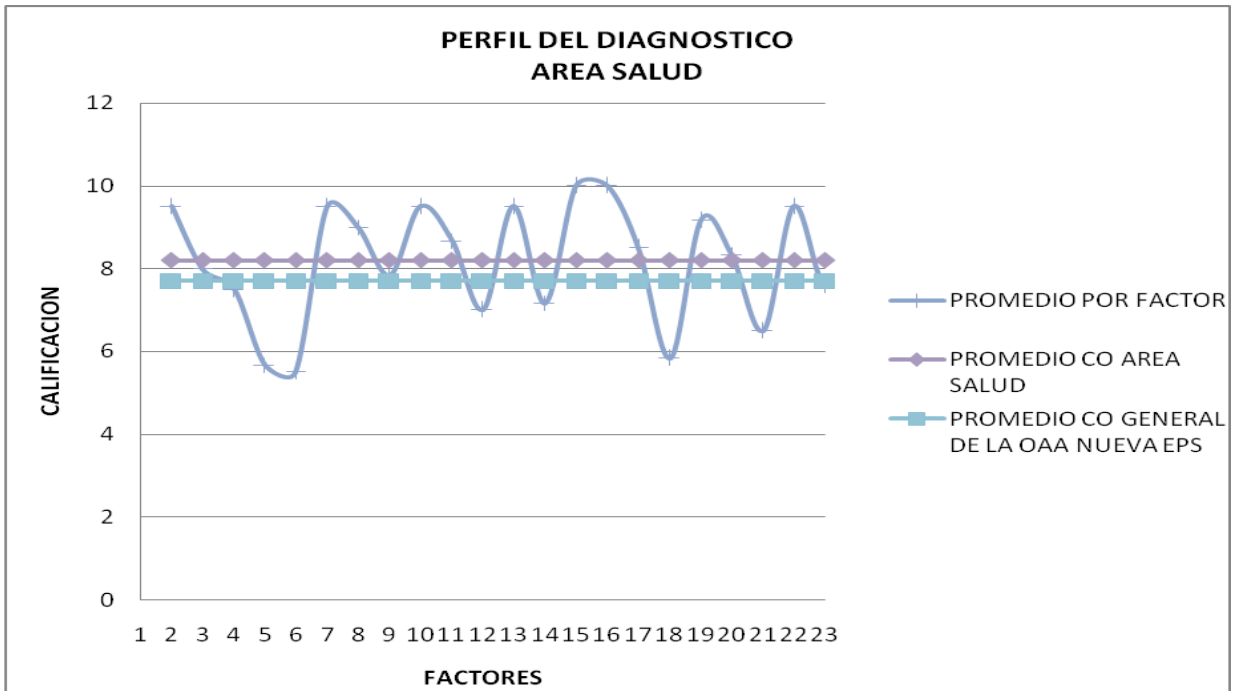


Gráfico No10 Perfil del Diagnostico Área de Salud

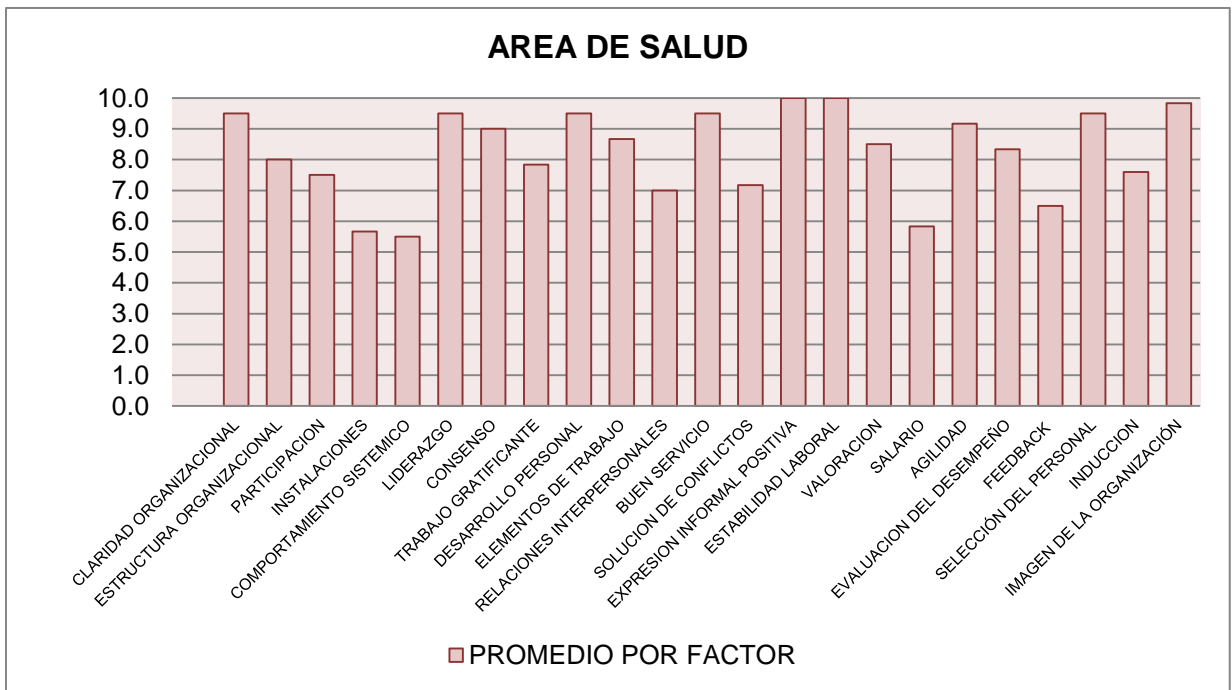


Gráfico No 11 Representación Gráfica de los resultados por factor en el Área Administrativa

VALOR DEL CO DEL AREA SALUD EN EL CONTINUO DE LA ORGANIZACIÓN

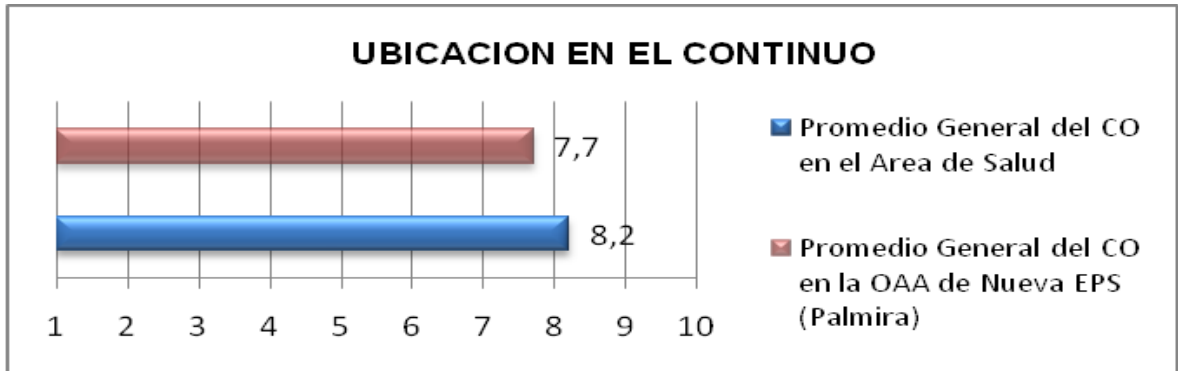


Gráfico No 12

Los resultados generales de los factores del área de Salud lo ubican en el continuo de la organización en un promedio de 7,7 en una escala de 10. Frente al promedio general del CO de la OAA de Nueva EPS en Palmira (Valle), se encuentra en un nivel superior, lo que quiere decir que la percepción del CO de los colaboradores en esta área es buena.

CLASIFICACION GENERAL DE LOS FACTORES A NIVEL DEL AREA DE SALUD

Si de acuerdo con el promedio obtenido por cada de una de las variables que determinan el clima organizacional, le asignamos un calificativo teniendo en cuenta la Equivalencia Cualitativa de Calificación expuesta anteriormente en el Diseño metodológico, la clasificación en el área de Salud quedaría de la siguiente manera según Tabla No 14:

RANGO		FACTORES	
[0 - 3,9]	PESIMO	N/A	
[4 - 5,9]	MALO	COMPORTAMIENTO SISTEMICO INSTALACIONES SALARIO	
[6 - 7,9]	REGULAR	FEEDBACK RELACIONES INTERPERSONALES SOLUCION DE CONFLICTOS PARTICIPACION INDUCCION	
[8 - 9,9]	BUENO	TRABAJO GRATIFICANTE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EVALUACION DEL DESEMPEÑO VALORACION ELEMENTOS DE TRABAJO CONSENSO AGILIDAD CLARIDAD ORGANIZACIONAL LIDERAZGO DESARROLLO PERSONAL BUEN SERVICIO SELECCIÓN DEL PERSONAL IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN	
[10]	EXCELENTE	EXPRESION INFORMAL POSITIVA ESTABILIDAD LABORAL	

Tabla No 14 Clasificación general de los factores a nivel del área de Salud

Los factores que presentan una debilidad para la organización siendo su calificación mala según los resultados de las encuestas, son el comportamiento sistémico, las instalaciones y el Salario. De igual manera factores como el feedback, relaciones interpersonales, solución de conflictos participación e inducción son debilidades que representan una incidencia negativa para el desarrollo de un excelente clima laboral en el área de salud de la OAA de Nueva EPS.

De los veintitrés factores ocho son considerados como una debilidad e incide de manera negativa en el CO. Quince se consideran una fortaleza para la organización calificados con una buena percepción. Finalmente, para los colaboradores del área de salud, la expresión informal positiva y la estabilidad laboral son excelentes.

DIAGNOSTICO DEL CO EN EL AREA SALUD DE LA OAA EN NUEVA EPS DE LA CIUDAD DE PALMIRA (VALLE)

Realizando un análisis general de los factores encuestados en el área de salud y teniendo en cuenta la ubicación en el continuo con un promedio de 8,2, frente a un promedio general del CO en la OAA de 7,7, se puede inferir lo siguiente:

El clima Organizacional en el área de salud es bueno. Los integrantes de esta área se sienten bien en la organización, poseen una buena imagen de ella, consideran que esta les brinda escenarios para su desarrollo personal y a su vez se sienten valorados. La estructura organizacional permite la integración entre colaboradores, que es vital para el logro de la misión y los objetivos y es consecuente con la claridad organizacional. Sin embargo, no se sienten a gusto con las instalaciones de la OAA, consideran que su salario no es el adecuado y que el comportamiento sistémico no se desarrolla entre las áreas, a causa probablemente por las regulares relaciones interpersonales y la falta de solución a los conflictos. Finalmente manifiestan no ser retroalimentados de los diferentes procesos y decisiones de la organización, situación que puede presentarse por la falta de participación brindada por parte de la OAA hacia los colaboradores.

5.4.4 VISION GENERAL DEL CLIMA ORGANIZACIÓN EN EL AREA COMERCIAL DE NUEVA EPS EN PALMIRA VALLE

En la siguiente Tabla No se observa el número de encuestas que se realizaron en el área Comercial, que la conforman seis asesores comerciales que son los encargados de los diferentes procesos de afiliaciones y registros de los afiliados, así como también el promedio o ubicación en el continuo junto con la desviación estándar. Finalmente presentaremos en el grafico No el perfil del CO del área Comercial, la ubicación del área en el continuo del CO en la organización, que permitirá una idea inicial de la realidad del clima en el área, comparado con el promedio general del CO en la OAA. Así mismo se presentara la representación gráfica y la clasificación de debilidades y fortalezas ya que también constituyen la base para el diagnóstico final del CO.

El comportamiento de los resultados de las calificaciones para el área directiva se pueden observar en las siguientes Tablas y Gráficos. Veamos:

Orden	FACTOR EVALUADO	ENCUESTAS								PROMEDIO POR FACTOR	MEDIANA	DESVIACION ESTÁNDAR
		1	2	3	4	5	6	7	8			
1	CLARIDAD ORGANIZACIONAL ESTRUCTURA	10	10	9	10	10	7	6	8	8,8	9,5	1,6
2	ORGANIZACIONAL PARTICIPACION	6	6	9	8	7	5	4	10	6,9	6,5	2,0
3	INSTALACIONES COMPORAMIENTO	4	6	4	5	6	4	5	6	5,0	5,0	0,9
4	SISTEMICO	3	5	4	6	4	7	3	7	4,9	4,5	1,6
5	LIDERAZGO	5	6	4	7	3	2	4	6	4,6	4,5	1,7
6	CONSENSO	10	10	10	10	8	10	8	10	9,5	10,0	0,9
7	TRABAJO GRATIFICANTE	5	6	3	5	4	7	4	10	5,5	5,0	2,2
8	DESARROLLO PERSONAL	9	9	8	5	8	9	8	10	8,3	8,5	1,5
9	ELEMENTOS DE TRABAJO RELACIONES INTERPERSONALES	5	9	6	8	10	3	4	10	6,9	7,0	2,7
10	BUEN SERVICIO	4	2	3	6	6	4	6	4	4,4	4,0	1,5
11	SOLUCION DE CONFLICTOS	3	2	5	5	4	7	4	5	4,4	4,5	1,5
12	EXPRESION INFORMAL POSITIVA	5	4	3	6	7	9	4	10	6,0	5,5	2,5
13	ESTABILIDAD LABORAL	5	7	3	5	6	3	2	3	4,3	4,0	1,8
14	VALORACION	10	10	10	10	8	10	3	10	8,9	10,0	2,5
15	SALARIO	10	10	10	10	10	10	10	10	10,0	10,0	0,0
16	AGILIDAD	6	8	5	9	3	5	4	5	5,6	5,0	2,0
17	EVALUACION DEL DESEMPEÑO	8	7	8	6	6	6	9	3	6,6	6,5	1,8
18	FEEDBACK	6	8	4	10	6	7	5	10	7,0	6,5	2,2
19	SELECCIÓN DEL PERSONAL	8	9	7	8	8	5	6	10	7,6	8,0	1,6
20	INDUCCION IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN	4	7	3	8	9	5	4	9	6,1	6,0	2,4
21		10	10	10	10	7	8	4	10	8,6	10,0	2,2
22		6	4	5	7	8	5	3	4	5,3	5,0	1,7
23		10	10	10	10	7	10	4	10	8,9	10,0	2,2
TOTALES										6,7	6,5	0,6

TABLA No 15 CLIMA ORGANIZACIONAL POR AREA DE OAA DE NUEVA EPS PALMIRA VALLE

AREA DE COMERCIAL

Estadística descriptiva para cada parámetro de evaluación

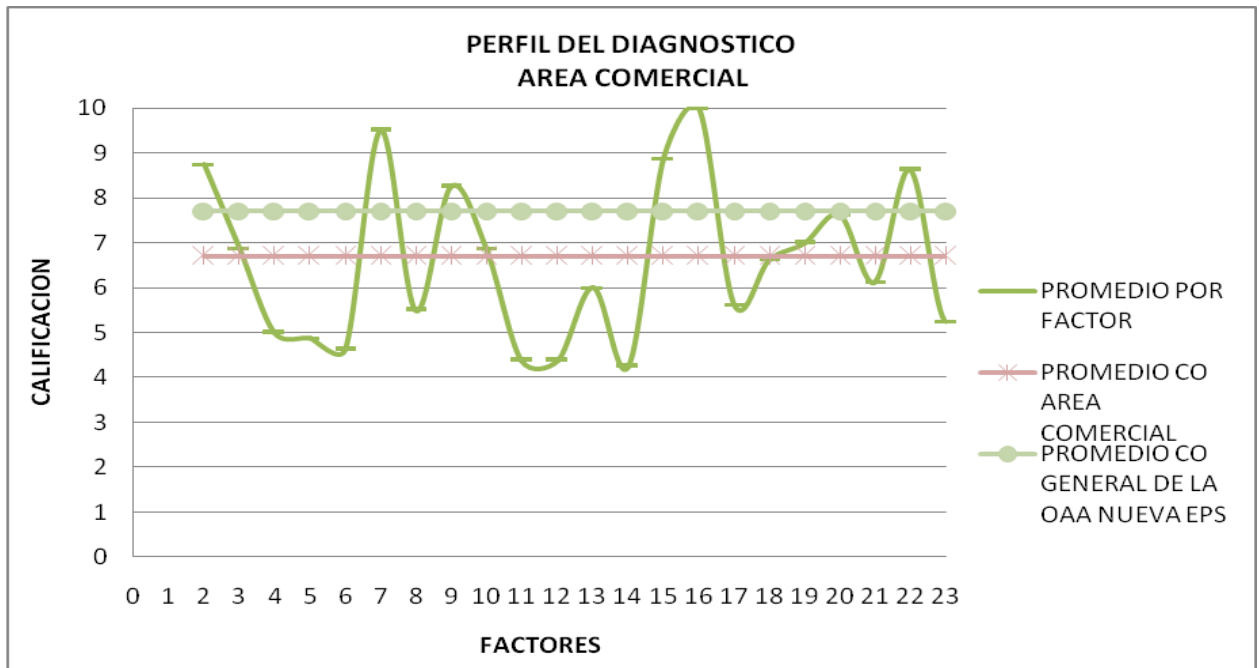


Gráfico No 13 Perfil del Diagnóstico del Área Comercial

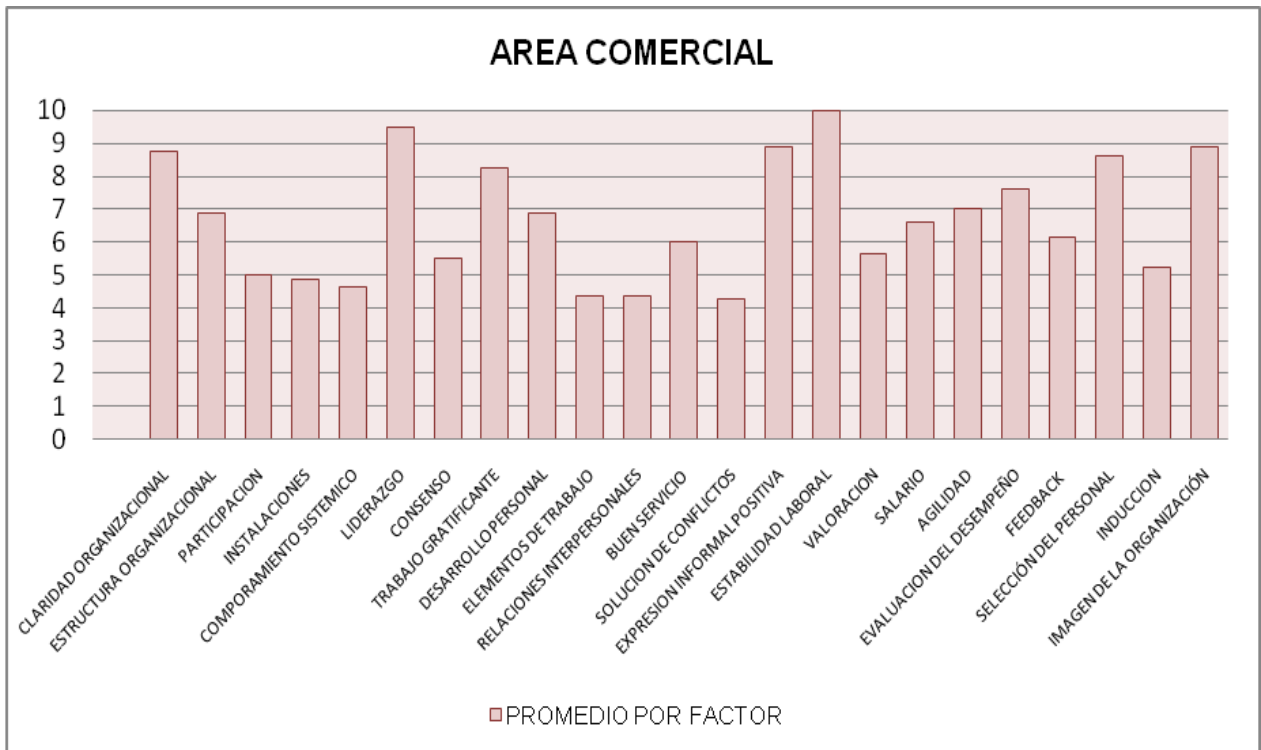


Gráfico No 14 Representación Gráfica de los resultados por factor en el Área Administrativa

VALOR DEL CO DEL AREA COMERCIAL EN EL CONTINUO DE LA ORGANIZACIÓN

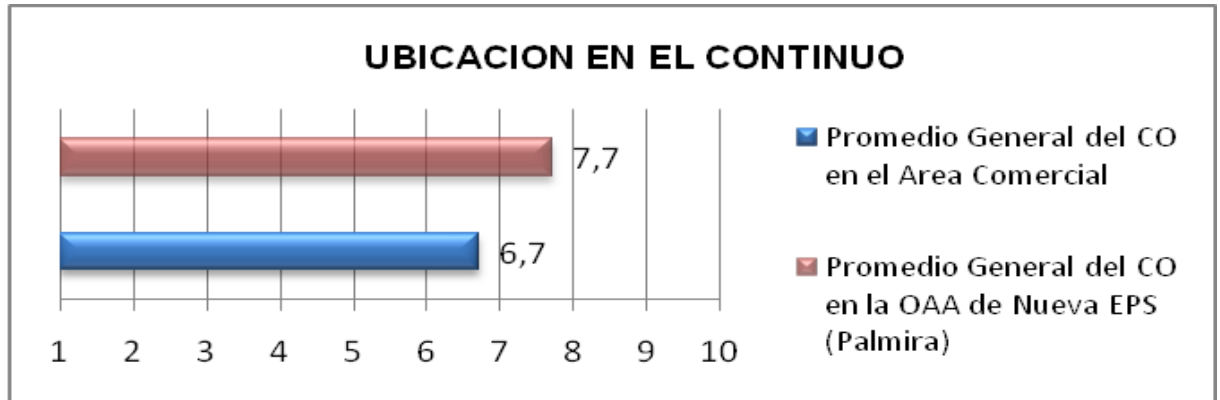


Gráfico No 15

Los resultados generales de los factores del área Comercial lo ubican en el continuo de la organización en un promedio de 6,7 en una escala de 10. Frente al promedio general del CO de la OAA de Nueva EPS en Palmira (Valle), se encuentra en un nivel inferior, lo que quiere decir que la percepción del CO de los colaboradores en esta área es regular.

CLASIFICACION GENERAL DE LOS FACTORES A NIVEL DEL AREA COMERCIAL

Si de acuerdo con el promedio obtenido por cada de una de las variables que determinan el clima organizacional, le asignamos un calificativo teniendo en cuenta la Equivalencia Cualitativa de Calificación expuesta anteriormente en el Diseño metodológico, la clasificación en el área Comercial quedaría de la siguiente manera según Tabla No16:

RANGO	FACTORES	
[0 - 3,9] PESIMO	N/A	DEBILIDADES
[4 - 5,9] MALO	SOLUCION DE CONFLICTOS ELEMENTOS DE TRABAJO RELACIONES INTERPERSONALES COMPORTAMIENTO SISTEMICO INSTALACIONES PARTICIPACION INDUCCION CONSENSO VALORACION	
[6 - 7,9] REGULAR	BUEN SERVICIO FEEDBACK SALARIO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DESARROLLO PERSONAL AGILIDAD EVALUACION DEL DESEMPEÑO	FORTALEZAS
[8 - 9,9] BUENO	TRABAJO GRATIFICANTE SELECCIÓN DEL PERSONAL CLARIDAD ORGANIZACIONAL EXPRESION INFORMAL POSITIVA IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN LIDERAZGO	
[10] EXCELENTE	ESTABILIDAD LABORAL	

Tabla No 16 Clasificación general de los factores a nivel del área Comercial

De los veintitrés factores evaluados solo seis son bien percibidos por los colaboradores del área comercial, mientras que los diecisiete restantes son una debilidad para la organización ya que los colaboradores poseen una mala y regular percepción de dichos factores.

DIAGNOSTICO DEL CO EN EL AREA COMERCIAL DE LA OAA EN NUEVA EPS DE LA CIUDAD DE PALMIRA (VALLE)

Realizando un análisis general de los factores encuestados en el área comercial y teniendo en cuenta la ubicación en el continuo con un promedio de 6,7, frente a un promedio general del CO en la OAA de 7,7, se puede inferir lo siguiente:

El clima Organizacional en el área de salud es regular. Es importante resaltar, que en promedio el área comercial son quienes perciben más deficiente el CO en la OAA al afiliado, situación que amerita ser tomada en cuenta por la organización como prioridad si se desea alcanzar la situación deseada.

En términos generales en el área comercial se presenta diferencias en las relaciones interpersonales, hecho que se agrava con el atenuante de la ausencia de mecanismos para la solución de conflictos y que puede estar interfiriendo en el comportamiento sistémico. De igual manera no se sienten a gusto con los elementos de trabajo y las instalaciones, ya que estos manifiestan que sumado a las oficinas que no son funcionales no poseen un puesto de trabajo propio, situación que interfiere con el buen desempeño del colaborador.

Por otra parte los colaboradores del área comercial, sienten que sus opiniones no son tomadas en cuenta, no son valorados, los diferentes mecanismos para una buena retroalimentación y desarrollo de personal son regulares. No obstante, se sienten bien con lo que hacen en la organización, poseen una buena imagen de la misma y se sienten confiados con su puesto de trabajo aunque el salario lo consideren regular ya que según la percepción del área comercial no es compensada con las funciones que realizan.

6. DIAGNOSTICO GENERAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA OFICINA DE ATENCION AL AFILIADO NUEVA EPS EN PALMIRA VALLE

Para iniciar con el diagnostico general del CO en la OAA, es importante tener en cuenta los valores promedios que se ubicaron por área según la percepción de los colaboradores, con el objetivo de que el lector pueda tener una idea más clara del CO a nivel general. El siguiente grafico No 16 nos permite observar el valor de cada una, veamos:

Continúa...

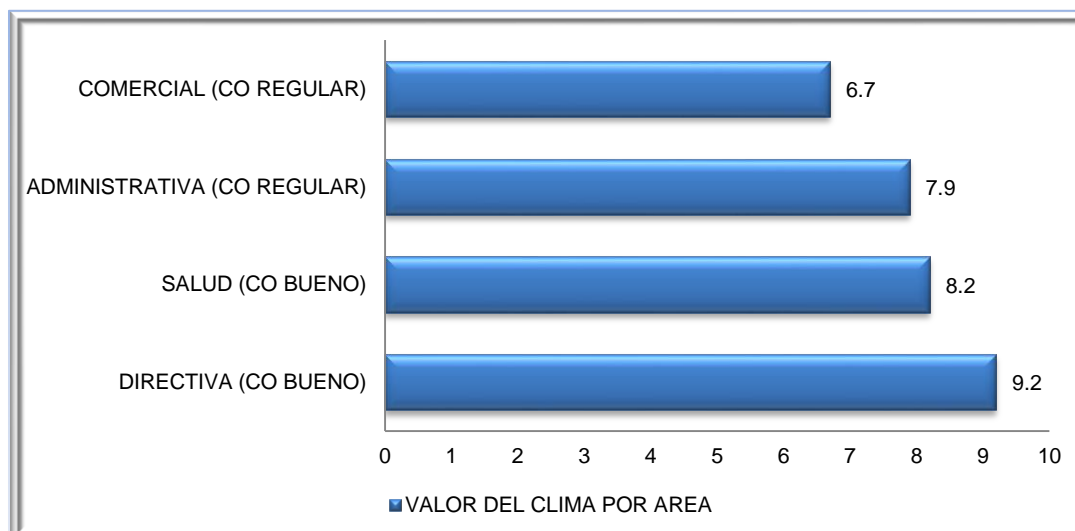


Gráfico No 16 Valor del Clima por Áreas de la OAA de Nueva EPS Palmira Valle

Del anterior gráfico se puede inferir lo siguiente:

De las cuatro áreas que conforman la Oficina de Atención al afiliado las que mejor percepción del CO poseen, son el área directiva y salud con promedios de 9,2 y 8,2, respectivamente, por lo tanto son los que en términos generales mejor se sienten en la organización y aportan positivamente para lograr la situación deseada que es un clima organizacional plenamente gratificante.

Tanto el área Administrativa como Comercial se encuentran en un nivel regular con promedios de 7,9 y 7,7, respectivamente, situación que requiere de atención por parte de la organización para el logro no solo de la situación deseada sino también de la misión y los objetivos organizacionales.

Presentamos a continuación cinco matrices de diagnóstico que se han elaborado con el fin de esbozar la situación general con cada uno de los factores, representando la incidencia en el clima y las áreas que según promedio igual o superior a 7,9, se considera relevante para la organización.

MATRIZ DE DIAGNOSTICO GENERAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA OFICINA DE ATENCION AL AFILIADO DE NUEVA EPS EN PALMIRA VALLE SEGÚN LOS FACTORES EVALUADOS				
	FACTOR EVALUADO	DIAGNOSTICO	INCIDENCIA EN EL CO	ESTADO CRITICO POR AREAS (< 0 = 7,9)
FORTALEZAS	ESTABILIDAD LABORAL	Todos los colaboradores de la organización se sienten seguros de conservar su puesto de trabajo, debido a que la rotacion de personal es baja.	Positiva	N/A
	LIDERAZGO	Los colaboradores consideran que tienen un buen lider, que influye positivamente hacia el logro de la mision y los objetivos de la organización.	Positiva	N/A
	EXPRESION INFORMAL POSITIVA	Los colaboradores de la OAA se pueden expresar de manera espontanea y con respeto, por diferentes canales, sugerencias relacionadas a mejorar su desempeño en la organización.	Positiva	N/A
	IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN	Los miembros de la organización poseen una buena imagen de la OAA y esto se debe en gran medida a los mecanismos dispuestos por ella para la satisfaccion del colaborador.	Positiva	N/A
	CLARIDAD ORGANIZACIONAL	La organización ha dispuesto los mecanismos para que los colaboradores conozcan la mision, los objetivos, las politicas y las estrategias, trabajando en funcion de ellas.	Positiva	N/A

Tabla No 17.1 Matriz de diagnóstico general(Fortalezas)

MATRIZ DE DIAGNOSTICO GENERAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA OFICINA DE ATENCION AL AFILIADO DE NUEVA EPS EN PALMIRA VALLE SEGÚN LOS FACTORES EVALUADOS				
	FACTOR EVALUADO	DIAGNOSTICO	INCIDENCIA EN EL CO	ESTADO CRITICO POR AREAS (< 0 = 7,9)
FORTALEZAS	SELECCIÓN DE PERSONAL	Las personas que se vinculan a la organización son individuos que aparte de poseer las aptitudes necesarias para los diferentes cargos poseen actitudes que se destacan por la calidad humana.	Positiva	N/A
	AGILIDAD	La OAA ha dispuesto entre las diferentes areas mecanismos y normas que permiten trabajar con agilidad.	Positiva	N/A
	DESARROLLO DE PERSONAL	Se dispone de herramientas que estimulan a que gran parte de los colaboradores se formen como personas y profesionales, contribuyendo de esta forma a una mayor eficiencia satisfactoria.	Positiva	Comercial
	BUEN SERVICIO	Entre las diferentes areas, gran parte de los trabajos, informes en general, que se entregan entre las areas son en general trabajos de calidad y acordes a las expectativas de quien los recibe.	Positiva	Comercial
	EVALUACION DEL DESEMPEÑO	Los sistemas de evaluacion son bien percibidos pero no son suficientes para obtener una concepcion mas amplia del desempeño.	Positiva	Administrativa - Comercial

Tabla No 17.2 Matriz de diagnóstico General (Fortalezas)

MATRIZ DE DIAGNOSTICO GENERAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA OFICINA DE ATENCION AL AFILIADO DE NUEVA EPS EN PALMIRA VALLE SEGÚN LOS FACTORES EVALUADOS				
	FACTOR EVALUADO	DIAGNOSTICO	INCIDENCIA EN EL CO	ESTADO CRITICO POR AREAS (< O = 7,9)
DEBILIDADES	TRABAJO GRATIFICANTE	La organización ha ubicado a cierto personal en determinadas funciones que nos les gusta y tampoco representan un desafío para su realización personal. Como consecuencia de esto se puede esperar actividades poco eficientes y efectivas.	Negativa	Administrativa
	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	La estructura de la OAA ha permitido medianamente un engranaje interdisciplinario entre las diferentes áreas que contribuyen a la productividad de la organización.	Negativa	Comercial
	VALORACION	Se cuenta con herramientas para reconocer la productividad, la calidad del trabajo a un buen numero de colaboradores, incentivandolos en su gestion de diferentes maneras.	Negativa	Comercial
	CONSENSO	La organización no propicia suficientes oportunidades para que por medio de las opiniones de las personas se puedan tomar decisiones a nivel general.	Negativa	Administrativa-Comercial
	ELEMENTOS DE TRABAJO	En terminos generales los elementos de trabajo en muchas ocasiones son escasos, hay que compartirlos ocasionando una baja productividad y comodidad en las actividades.	Negativa	Comercial

Tabla No 18.1 Matriz de diagnóstico (Debilidades)

MATRIZ DE DIAGNOSTICO GENERAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA OFICINA DE ATENCION AL AFILIADO DE NUEVA EPS EN PALMIRA VALLE SEGÚN LOS FACTORES EVALUADOS				
	FACTOR EVALUADO	DIAGNOSTICO	INCIDENCIA EN EL CO	ESTADO CRITICO POR AREAS (< O = 7,9)
DEBILIDADES	INDUCCION	El proceso de inducción presenta falencias puesto que no esta siendo planificado y esto a causa de que no poseen un stock de hojas de vida, previamente clasificadas que permita una mejor inserción del personal nuevo a la organización. Mas que ubicar a los colaboradores de la mejor manera prima la productividad inmediata.	Negativa	Comercial - Salud
	FEEDBACK (RETROALIMENTACION)	La organización carece de mecanismos que permitan el conocimiento acerca del comportamiento del colaborador positivo o negativo bien sea el caso. La anterior situación limita a la persona a poder mejorar en situaciones en donde su eficiencia y eficacia no es la mejor, o bien a mantenerse en un estándar de valoración mas alto, puesto que no existe la retroalimentación.	Negativa	Administrativa - Salud - Comercial
	SOLUCION DE CONFLICTOS	En la organización los conflictos no se solucionan oportunamente debido a que en algunas áreas prima un mayor interés individual o sectorial, sobre los intereses corporativos.	Negativa	Salud - Comercial
	SALARIO	Las condiciones salariales no han mejorado a la par con las condiciones económicas de la organización, de hecho la percepción de los colaboradores con respecto a su salario es que no se encuentra de acuerdo con las exigencias del cargo.	Negativa	Salud - Comercial - Administrativa

Tabla No 18.2 Matriz de diagnóstico (Debilidades)

MATRIZ DE DIAGNOSTICO GENERAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA OFICINA DE ATENCION AL AFILIADO DE NUEVA EPS EN PALMIRA VALLE SEGÚN LOS FACTORES EVALUADOS				
	FACTOR EVALUADO	DIAGNOSTICO	INCIDENCIA EN EL CO	ESTADO CRITICO POR AREAS (< O = 7,9)
DEBILIDADES	RELACIONES INTERPERSONALES	Se evidencia una apatía por sostener unas buenas relaciones interpersonales. Factores personales, de tipo familiar y otros, inciden para que ciertos grupos se hayan creado al interior de la organización y se conviertan en contrapié para algunas personas. A muchas personas poco les interesa relacionarse con sus compañeros mas	Negativa	Salud - Comercial - Administrativa
	INSTALACIONES	Las instalaciones no son las mas adecuadas para el desarrollo de la función de los colaboradores, de hecho se requiere la inserción de nuevos puestos de trabajo con el fin de lograr mayor productividad en las actividades logrando que sean mas funcionales y cómodas.	Negativa	Salud - Comercial - Administrativa
	COMPORTAMIENTO SISTEMICO	El resultado de este factor va muy ligado a las relaciones interpersonales y a la solución de conflictos. Para este caso, priman mas los conflictos que la integración entre las áreas porque hace mucha falta. Cada área quiere lograr lo mejor para si, olvidándose del todo organizacional, ya que es evidente que a los	Negativa	Salud - Comercial - Administrativa
	PARTICIPACION	La participación presenta la calificación mas baja del grupo de los factores, refleja una deficiencia en la ausencia de posibilidades para que el colaborador pueda informarse de forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones.	Negativa	Directiva - Salud - Comercial - Administrativa

Tabla No 18.3 Matriz de Diagnostico (Debilidades)

En términos generales la organización dispone de recursos para que el clima organizacional sea percibido de una buena manera, con el fin de que se cree un ambiente de trabajo en términos de productividad, integración, etc. Todas las áreas, en especial la directiva y la de salud, perciben el clima de la organización de una manera satisfactoria, se sienten realmente bien y manifiestan estabilidad laboral. Sin embargo y es importante resaltarlo, áreas como la administrativa y específicamente el área comercial, perciben el clima en unos niveles más bajos y en lo que tiene que ver con las relaciones interpersonales y la solución de conflictos. Es probable que debido a la competencia interna que existe entre áreas, recordemos que su labor principal es obtener nuevas afiliaciones de personas al sistema, posibilite rencillas entre ellos por cuanto a las metas de afiliaciones nuevas no cumplidas y los campos de trabajo que no se respetan. De igual manera, las instalaciones las perciben poco funcionales debido a que esta área no posee oficinas o cubículos propios, de hecho alternan sus equipos y elementos de trabajo con sus otros compañeros, situación que debe ser analizada por la organización. La percepción con respecto al salario es un poco generalizada en cuanto a que consideran que dicho salario no es acorde con las funciones que desempeñan en la organización.

Por otra parte la participación se constituye en uno de los aspectos en los cuales se sugiere, la organización debe prestar atención, puesto que los colaboradores perciben que la OAA no toma en cuenta sus opiniones, en muchas ocasiones informan cuando las decisiones ya están tomadas eliminando cualquier oportunidad de consenso. En este sentido, vale la pena aclarar que existen decisiones de exclusivo y análisis y ejecución de las directivas de cada organización, para este caso la OAA de Palmira, depende en gran medida de la estructura organizacional y planeación estratégica de Nueva EPS como marca nacional.

A continuación presentamos la propuesta de mejora basada en los resultados obtenidos luego del diagnóstico general que se realizó a la OAA de Nueva EPS de Palmira.

7. EVALUACION DEL MODELO

“HACIA UN CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE”

Indudablemente la herramienta del docente de la universidad del Valle Hernán Álvarez Londoño, es un modelo sensible y adaptable a cualquier tipo de organización teniendo en cuenta su magnitud y sus características. Con el banco de factores interpersonales, físicos y organizacionales se logra obtener la información necesaria para realizar el respectivo diagnóstico de Clima Organizacional en diferentes empresas.

Es importante resaltar, que si bien la herramienta es muy buena es un poco extensa, a lo que muchos de los colaboradores se rehusaban a contestarla en menos de dos días. Como la herramienta posee un espacio para expresar las soluciones que bajo su percepción creerían son las más adecuadas, solo un colaborador de 20, en la encuesta manifestó soluciones, los restantes tenían expresiones como “eso sería hacerles el trabajo”, “que pereza estaba muy largo”, entre otras. Es por tal motivo que no se presentaron las posibles soluciones por parte de los colaboradores. Otro aspecto que para los investigadores es preciso mencionar, es el temor que algunas personas transmitían al contestar honestamente las preguntas. Cuestionamientos como ¿esto lo va a evaluar la gerente? ¿Hay que colocar el nombre en el cuestionario?, permitieron inferir barreras en la comunicación.

Finalmente, con la herramienta se pudo lograr el principal objetivo de la investigación que era a partir de los resultados de la encuesta, diagnosticar la realidad del CO en la OAA de Nueva EPS en Palmira Valle.

8. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

“HACIA UN CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE EN LA OFICINA DE ATENCION AL AFILIADO DE NUEVA EPS EN LA CIUDAD DE PALMIRA VALLE”

INTRODUCCION

Se considera que el clima organizacional llega a formar parte de la cultura de cada empresa, es decir, es parte de la personalidad propia de la organización y es tan variable como el temperamento de cada persona que trabaja dentro de su ambiente.

Basados en los resultados obtenidos en la presente investigación, se procederá a realizar una propuesta teniendo en cuenta principalmente los factores con promedios críticos, designados por los investigadores, con el objetivo de mejorar el CO en la organización. No obstante dentro de la propuesta también se consideraran sugerencias para la implementación de programas que son complementarios para lograr una mayor efectividad.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

- Proveer a la empresa de herramientas necesarias para mejorar el clima organizacional, de acuerdo a la última evaluación realizada.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Señalar las intervenciones necesarias para mejorar el clima organizacional, teniendo en cuenta los factores críticos.

La propuesta se diseña teniendo en cuenta aspectos a nivel general, en donde se involucra a todo el personal, ya que si bien algunas áreas perciben de forma negativa ciertos aspectos más que otras, no se debe hacer exclusión de ninguna. Se espera que este programa resuelva las dificultades evidenciadas después de realizar la medición del clima, así como sea una eficaz herramienta para fortalecer el ambiente positivo de la organización.

En relación con lo anterior, a continuación se presenta la propuesta de un programa para mejorar el clima organizacional de la Oficina de Atención al Afiliado de Nueva EPS en la ciudad de Palmira departamento del Valle. En primera instancia se presenta a la Comunicación para el cambio como el eje principal de la propuesta, a razón de que se considera este aspecto relevante en los procesos de cambio y vital para la consecución de una sinergia organizacional. En el cuadro No 1 se esboza este punto. Veamos:

Cuadro No 1 Eje de Acción: Comunicación para el Cambio

Eje de Acción	Programa	Objetivo General	Supuesto	Actividades	Tiempo de Aplicación	Responsable
COMUNICACIÓN PARA EL CAMBIO	Fortalecimiento de la Red de Comunicación Interna	Fortalecer los mecanismos de comunicación interna con el fin de consolidarlos en la organización en aras de acceder rápidamente a la información.	Si la organización inicia consolidando los sistemas de comunicación interna, la información compartida entre las diferentes áreas de la OAA, será más efectiva logrando una mayor integración.	1. Establecer unos pasos para la formalización de la red de comunicación.	Corto Plazo	Gerencia
				2. Consolidar las bases de datos necesarias y compartidas que sean parte del trabajo entre las áreas.		
				3. Establecer patrones de comunicación entre departamentos.		
				4. diseñar un mapa físico y flujograma de la empresa		
				5. Designar una persona por área para informar y mantener comunicación con las demás áreas.		

Este programa se sugiere aplicar en toda la organización, ya que mediante una excelente comunicación se minimizan errores optimizando a su vez el tiempo y logrando beneficios a nivel de relaciones interpersonales y comportamiento sistémico.

En el siguiente Cuadro No 2 se presenta un nuevo eje el cual se denominó conocimiento empresarial.

Eje de Acción	Programa	Objetivo General	Supuesto	Actividades	Tiempo de Aplicación	Responsable
CONOCIMIENTO EMPRESARIAL	Integración	Aumentar la comunicación y cooperación entre las diferentes áreas de la OAA de Nueva EPS, fomentando de esta manera la integración entre los colaboradores.	Si existe un comportamiento sistémico entre las áreas, estas buscarán integrarse de la mejor manera y como un todo, en aras de alcanzar la misión y los objetivos de la organización.	1. Seguimiento del modelo de gestión que posee actualmente la organización. 2. unificación del área administrativa y la gerencia.	Corto y Mediano Plazo	Recursos Humanos y Gerencia

Cuadro No 2 Eje de Acción: Conocimiento Empresarial

Se dio relevancia a este aspecto organizacional debido a que en primera medida es consecuente con el primer eje de acción expuesto anteriormente, Comunicación para el cambio, y por la necesidad que posee la OAA de lograr una integración entre las cuatro áreas, posicionando el comportamiento sistémico como base para dicha integración. El conocimiento empresarial se sugiere ser complementado con las siguientes actividades relacionadas en el Cuadro No que aunque suelen ser muy comunes en algunas organizaciones no se encuentran formalmente organizadas.

PROGRAMA DE INTEGRACION DE PROCESOS			
ACTIVIDAD	OBJETIVO	META	PROPOSITO
Reuniones entre áreas (Integración)	Integrar y permitir que las personas se conozcan mejor, reconociendo sus cualidades, gustos, hobbies y estudios realizados	Establecer las debilidades y fortalezas que puedan aportar en su área de trabajo y al mismo tiempo puedan ser un inconveniente.	Concientizar a los colaboradores que las personas del área de trabajo afrontan problemas diarios, no solo en el trabajo sino también en sus hogares.
Celebración de Cumpleaños (integración)	Celebrar con carácter formal el cumpleaños de las personas que pertenecen a cada área de trabajo.	Contar con espacios para que los colaboradores tengan un tiempo de intercambio y charla para	Generar mejores relaciones interpersonales entre los colaboradores.
Intercambio de puestos de trabajo (Cooperación)	Tiene como objetivo poner en práctica el valor de la empatía, "ponerse en el lugar del otro". Aprender a ver las cosas desde el punto de vista del compañero, y así minimizar la presión que se ejerce sobre cada persona.	Realizar rotación de puestos de trabajo	Reconocer las dificultades propias de cada labor administrativa y comercial de la OAA.
Exposición de dificultades (Cooperación)	Expresar las dificultades que con o sin experiencia del cargo se pueden presentar.	Exponer las dificultades en grupo	Al exponer las dificultades ante el grupo se puede llegar a un consenso valioso donde es posible la resolución a problemas y conflictos.

Cuadro No 3 Programa de Integración de Procesos

Continuando con el objetivo de crear a la organización en un todo integrado, se propone este tipo de programas, que como bien se mencionó anteriormente son corrientes y usuales, por diversas razones existen situaciones en donde

simplemente se obvian y jamás se tienen en cuenta, situación que puede incidir negativamente en el funcionamiento de un buen Clima laboral.

Otro de los aspectos que se sugiere prestar atención es a la Participación de los colaboradores en la toma de decisiones. Según los resultados del cuestionario, es el factor que posee los niveles más bajos de percepción por parte de los colaboradores de la OAA y que por lo tanto se convierte en una debilidad con amplias posibilidades de mejora. Es por tal motivo que a continuación presentamos el siguiente cuadro No 4 con el eje de acción, participación en la toma de decisiones, en donde se dispone del factor del consenso como pilar para el mejoramiento de la participación:

Eje de Acción	Programa	Objetivo General	Supuesto	Actividades	Tiempo de Aplicación	Responsable
PARTICIPACION EN LA TOMA DE DECISIONES	Aplicación de consenso	Integrar a los colaboradores en la toma de decisiones a nivel de su puesto de trabajo y otros aspectos de impacto general	Si el colaborador tiene la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las desiciones, se sentirá mas valorado y en procura de generar nuevas y mejores ideas para la organización.	1. Permitir que las personas expresen su opinión.	Corto Plazo	Gerencia
				2. Entregar mas autonomía		
				3. Evaluar aspectos de interés general logrando la participación de los colaboradores		
				4. Establecer un buzón de sugerencias		
				5. Realizar reuniones periodicas con el fin de integrar las areas, permitir que se expresen sugerencias tomar decisiones concertadas en cada area de trabajo.		
				6. Realizar seminarios de crecimiento personal		

Cuadro No 4 Eje de acción: Participación en la toma de decisiones

Las instalaciones fue otro de los factores percibidos por los colaboradores con un promedio regular y es por tal motivo que presentamos a continuación sugerencias tendientes a mejorar este aspecto que se constituyen en barreras para la eficiencia y eficacia en los puestos de trabajo. Es de relevancia para los investigadores que la organización perciba este punto como un complemento de los elementos de trabajo, ya que si bien no son dependientes el uno del otro, son concluyentes en términos de productividad y es por ello que se trae a colación. En el siguiente cuadro No 5 se presenta el eje funcionalidad de puestos físicos de trabajo:

Eje de Acción	Programa	Objetivo General	Supuesto	Actividades	Tiempo de Aplicación	Responsable
FUNCIONALIDAD DE PUESTOS FISICOS DE TRABAJO	Mejoramiento de Instalaciones y elementos de trabajo	Mejorar las condiciones de las instalaciones de la OAA, en términos de seguridad, funcionalidad y comodidad, con el fin de crear puestos de trabajo acordes con las necesidades de la organización y del ser humano.	Si el colaborador goza de unas buenas condiciones físicas en su puesto de trabajo, seguramente su trabajo será mas gratificante, productivo y satisfactorio.	1. Evaluar la posibilidad de remodelar ciertos puestos de trabajo	Corto y mediano plazo	Recursos Humanos y gerencia
				2. Adecuar las instalaciones sanitarias		
				3. Realizar revisiones periodicas proactivas de iluminación, ventilación y demás condiciones físicas.		
				4. Asignar en sitios visibles herramientas de primeros auxilios como extinguidores cargados debidamente cargados.		
				5. Capacitar al personal para dicho fin.		
				6. Adecuar nuevos puestos de trabajo, específicamente para el area comercial.		
				7. Analizar presupuesto y la posibilidad de cambio de instalaciones, en donde se permita mayor funcionalidad entre las areas y una mejor atención al afiliado.		

Cuadro No 5 Eje: Funcionalidad de puestos físicos de trabajo

Se parte del supuesto que si la organización toma en cuenta las sugerencias planteadas en esta propuesta, temas como la solución de conflictos que según los resultados posee una percepción regular por parte de los colaboradores, sencillamente no van a constituir una incidencia negativa puesto que se puede lograr mitigar en la medida que se va dando la integración entre las áreas y a la vez mejoran las relaciones interpersonales conjugado con el comportamiento sistémico.

Finalmente, es importante mencionar que otro de los factores percibidos con una calificación baja, fue la de Salario, en donde como autores de la presente investigación, se da a conocer la situación a la organización, los resultados, el diagnostico final según la percepción de las diferentes áreas y se deja en la plena autonomía de análisis a las directivas de la OAA, para que financieramente revisen las posibilidades de realizar ajustes salariales. De igual manera, sugerimos como estrategia inicial y como punto de partida, un análisis de cargos y puestos de trabajo, en donde se especifiquen las funciones detalladas de todos los miembros de la organización y se evalúe detenidamente el caso.

9. CONCLUSIONES

- Se desarrolló un estudio que permitió evaluar el clima organizacional de la Oficina de Atención al Afiliado de la Nueva EPS, en la ciudad de Palmira Valle, del cual se concluye que los factores que más afectan el clima negativamente son: La participación, Comportamiento sistémico, las instalaciones, las relaciones interpersonales, el salario y la solución de conflictos. Además este estudio permitió identificar algunos factores que mejoran el clima organizacional, entre los que encontramos: la estabilidad laboral, liderazgo, la expresión informal positiva, la claridad organizacional y la imagen que de la organización perciben los colaboradores.
- El estado del clima organizacional de la OAA, es regular, no obstante con esfuerzos constantes y la ejecución de los programas expuestos junto con los que posee actualmente la organización podría lograr la situación deseada.
- La organización dispone de recursos para que el CO sea agradable y apto para el desarrollo de actividades productivas.
- En general los colaboradores se sienten bien con la organización, sin embargo en el área comercial se percibe el CO en los niveles más bajos de satisfacción.
- Pese a los cambios competitivos y del entorno que ha sufrido, la organización ha ido creciendo conforme al mercado y los colaboradores admiten que las condiciones de trabajo han mejorado, aunque saben que hay aspectos que la organización debe mejorar.
- El estudio infiere que el clima organizacional puede mejorar o disminuir el rendimiento de la empresa, influenciando la calidad de la gestión organizacional y afectando a los integrantes de la empresa. Por tanto, si la empresa busca mejorar su competitividad en el sector de servicios de salud, debe considerar los factores de mejoramiento del clima laboral como un punto importante para retomar su planeación estratégica en donde la calidad de atención al afiliado es lo más importante.
- Es pertinente afirmar que, el CO en los ambientes laborales es, evidentemente, la expresión de la percepción de los miembros de la organización hacia aquellos elementos del ambiente que están más inmediatos a la experiencia del individuo. Es posible rescatar, a su vez, que en una organización pueden existir diferentes percepciones que configuran climas globales y, eventualmente, sub-climas representativos de unidades y secciones particulares, lo cual puede ocurrir a partir de

eventos y sucesos específicos que dan forma a grupos y sub grupos particulares de trabajo, sean estos por niveles jerárquicos o por atribución situacional, pero que hacen al sistema, al conjunto conformando y el clima de la organización como un todo.

- Administrar no es sólo un problema organizacional, sino que tiene que ver con todos los esfuerzos humanos que se unen en una organización, a personas de diversos conocimientos y habilidades; es responsabilidad de los futuros dirigentes generar estrategias y planes de acción cuyo objetivo principal sea el de la integración eficiente de todos los procesos, tecnología y equipo de trabajo.
- La administración de la salud y todos sus procesos, al igual que en el resto de los sectores, se movilizan recursos humanos, materiales, financieros e instalaciones para prestar servicios a una población determinada, pero tiene un conjunto de características propias devenidas de su objeto de trabajo y de la profesión. Para la OAA de Nueva EPS en Palmira (Valle), existen retos que va desde posicionar su marca en este sector, no por la tradición de la misma, sino para la calidad en atención de los usuarios como resultado de la sinergia entre los grupos de trabajo que se desempeñan en la organización. Es por esta razón la importancia de tener colaboradores satisfechos con una excelente percepción de la organización.
- Una herramienta muy útil a la hora de mejorar el eficiencia de los colaboradores, es la motivación laboral, ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto, lo cual puede generar un alto rendimiento de los trabajadores y la empresa en general. Por eso es necesario tener en cuenta una serie de factores concebidos especialmente para generar motivación.
- De la sincera participación del colaborador en los diferentes procesos, los beneficios motivacionales derivados son sin duda muy altos. La participación puede ir desde una simple consulta hasta una total involucración y debe emplearse siempre que el directivo esté convencido de que sus subordinados se encuentran capacitados para desarrollar cualquier tarea y deseen utilizar sus capacidades. Es tarea del dirigente liderar para que el proceso de participación de los colaboradores sea persistente y que de ninguna manera el nivel de participación baje.
- Las investigaciones con respecto al clima constituyen una valiosa herramienta en manos de los directivos y especialistas de recursos humanos como diagnóstico del funcionamiento organizacional y resultan de gran utilidad para comprender el comportamiento de las personas y sus múltiples determinantes en diferentes momentos o situaciones, para

evaluar decisiones, acciones y programas puestos en práctica por las empresas y servir de marco de referencia para planificar nuevas acciones.

- Las encuestas de Clima Organizacional y Satisfacción permiten a los trabajadores expresar su opinión sobre cómo funciona la organización y cómo se sienten en ella; constituyen así un instrumento de indagación, que funciona bajo la premisa de que se generan beneficios cuando se implementan acciones correctivas en los aspectos que lo requieran. Es importante que los colaboradores lo perciban como una oportunidad que les da la organización por expresar incluso nuevas ideas que vayan en beneficio de ellos y no que es una oportunidad para juzgar de forma negativa.
- Diagnosticar la realidad del Clima Organizacional, en este caso en la OAA, proporcionara retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.
- El clima laboral varía a lo largo de un continuo que va de altamente gratificante a neutro y nada gratificante según el Modelo del profesor Álvarez (1995). Así, una incidencia positiva del clima indica sentido de pertenencia hacia la empresa, logro, afiliación, poder, productividad, baja fluctuación, satisfacción, adaptación e innovación. Por el contrario, una incidencia negativa en el CO supone una falta de identificación que culminará con la marcha de los miembros de la empresa que así lo perciban o generará una serie de objetivos personales diferentes a los deseados.

10. RECOMENDACIONES

Además de la propuesta que se presentó en el capítulo No 9 lo que a consideración de los investigadores del presente proyecto son los pilares para la búsqueda de un clima organizacional plenamente gratificante en la OAA de Nueva EPS en la ciudad de Palmira valle, es importante además que la organización ponga a consideración las siguientes recomendaciones generales:

- Reforzar la confianza de los colaboradores, permitiendo su libertad en el desarrollo de sus funciones, planeación e implementación de objetivos laborales.
- Se sugiere además de los recursos que dispone la organización para los colaboradores, que son buenos, implementar los programas integrales de adiestramiento, capacitación y desarrollo, dotando a los colaboradores para lograr cambios a nivel personal, que mejoren la interrelación y el desempeño de sus funciones; considerando sus necesidades personales, en la elaboración de la programación de capacitación, dando la oportunidad de expresar su interés en este aspecto.
- Generar mecanismos para aumentar la comunicación y cohesión de niveles similares, es decir, “despertar” a través de dinámicas socio psicológico la participación activa de los colaboradores.
- Elaborar documentos de control para medir eficientemente los resultados de cada colaborador, con resultados cualitativos y cuantitativos de cada puesto de trabajo; lo anterior para evitar favoritismos y toma de decisiones subjetivas, en apoyo a toma de determinaciones relativas a promociones o emisión de reconocimientos.
- Crear espacios recreativos y de integración, conmemorar fechas importantes entre las diferentes áreas, despertando el trabajo en equipo y el compañerismo.
- Crear esquemas de recompensas salariales para aquellos empleados cuya productividad en base al documento de control de eficiencia de resultados lo merezcan, minimizando la percepción de favoritismo entre colaboradores.

BIBLIOGRAFIA

Álvarez, H. (1989). Profesor Universidad del Valle. Clima Organizacional en la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle. Informe Final de Investigación.

ALVAREZ LONDOÑO, Hernán. "Hacia un clima organizacional plenamente gratificante". Documento Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Santiago de Cali, Agosto de 1993.

Brunet, L (1987) El Clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. México DF; Trillas.

Belanger (1986). Citado por Solarte G, Mónica. *Documento de Clima para la Calidad*. Manuscrito inédito.

Chiavenato L (1994) Administración de Recursos Humanos. México; Mc Graw Hill

Da Silva R (2002). Teorías de la Administración. México. CengageLearning ed.

Goncalves, A (1997). Dimensiones del Clima organizacional. Consultado el 28 de septiembre de 2012 en la <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/climaorganizacional.htm>

Instituto Colombiano de Normas Técnicas, Normas Colombianas para la presentación de trabajos de investigación, Colombia, ICONTEC, Sexta actualización.

Litwin, G y Stringer, R. A. (1968). Motivation and organizational Climate. Harvard University Graduate School of Business. Administration, Boston Press.

Robbins S. (1999). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.

Percepción y Clima Organizacional. [Documento en Línea] Disponible en: <http://www.articuloz.com/recursos-humanos-articulos/percepcion-y-clima-organizacional-3799213.html> [Fecha de consulta] Agosto 23 de 2012

JAIME RIVERA CAMINO – ROLANDO ARELLANO CUEVA – VICTOR M. MOLERO AYALA, ¿Qué es percepción?, En: conducta del consumidor estrategias y tácticas aplicadas al marketing editorial ESIC

ARDILA, ALFREDO. Psicología de la Percepción. México. Ed. Trillas.

Clima Organizacional. [Documento en Línea] Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Clima_organizacional [Fecha de Consulta]: Agosto 23 de 2012

STEPHEN P. ROBBINS, ¿Qué es motivación?, En: Comportamiento organizacional, Editorial, PEARSON Educación, 10ª edición, Pág. 155.

Solarte G Mónica. Clima para la Calidad. Manuscrito Inédito. Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle. 2012

Gonçalves, Alexis P (1997). Dimensiones del Clima Organizacional. "Dimensiones del clima organizacional", Sociedad Latinoamericana para la Calidad, Diciembre de 1997.

Gómez, R Alfonso, Mondrego Víctor. Tesis: Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante en la Empresa INELCO del Pacífico Ltda. Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle. Cali. 1994. Pág. 13.

Zapata, D Álvaro. El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. Citado por: Revista Cuadernos de Administración de la Universidad del Valle Julio – Diciembre 2009.

RODRIGUEZ M, Darío (2000). Diagnostico Organizacional. México D.F.: Alfa Omega Grupo Editores, SA.

Componentes del clima Organizacional. [Documento en Línea] Disponible en: <http://galeon.com/glsvoca5/COMPORTAMIENTO.HTML>. [Fecha de Consulta] 30 de Septiembre de 2012.

MENDEZ, ALVAREZ, Carlos Eduardo. Clima organizacional en Colombia. el IMCOC, un método de análisis para su intervención. Universidad del Rosario. Facultad de ciencias de la administración. Centro editorial rosarista. Bogotá 2006.

ANEXOS

Situación y las soluciones encaminadas a lograr un clima organizacional plenamente gratificante, que es, por supuesto, la situación ideal. Veamos en qué consiste esta situación.

CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE

Entendemos por clima organizacional plenamente gratificante, al ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional, que propicia, de manera constante y, en especial, los siguientes aspectos:

1. La satisfacción de las personas.
2. Su excelente creatividad y productividad.
3. Su formación integral.
4. La calidad y el buen servicio a nivel individual y grupal.
5. Las buenas relaciones interpersonales, y
6. La integración de todos, personas y áreas, en aras de alcanzar una misión y unos objetivos organizacionales, que les son comunes.

Si consideramos algunos de los más importantes desafíos que tiene la organización de hoy, quizás podemos entender, con mayor claridad, el porqué de la necesidad de lograr y mantener un clima organizacional de esta naturaleza. En efecto, el desarrollo del hombre, hoy como nunca, ha entrado a formar parte vital de la misión de la organización y un clima como éste es propicio para lograrlo (recordemos que una organización se desarrolla si el hombre se desarrolla y se estanca cuando éste lo hace): el mundo de hoy, internacionalizado cada día más y con organizaciones en disputa abierta por los diversos mercados, impone a éstas la necesidad de ser más competitivas y esto se consigue, en especial, mediante la creatividad, la productividad, la calidad y el buen servicio que este tipo de clima puede motivar y fomentar en las personas; la necesidad de mantenerse siempre

fuerte, vital, llena de cualidades y posibilidades (holismo enriquecido), ante tantos cambios sociales, incertidumbres e influencias externas, sólo puede alcanzarse a través de una excelente interacción e integración internas, en función del todo, como tal clima propone, etc.

El contar con un clima organizacional plenamente gratificante, claro está que no lo es todo para alcanzar la misión y los objetivos de la organización. Digamos que es necesario, pero no suficiente. Por ejemplo, tal clima puede facilitar el desarrollo de la competitividad, como acabamos de verlo, pero él sólo, parece, no basta para ello pues otras dimensiones deben contribuir a la misma, como la tecnológica, la investigativa, la comercial, etc. En otras palabras, la dimensión humana de la organización, es decir, la que atañe al hombre y a su desempeño en el trabajo,

que es la directamente relacionada con el clima organizacional, es, a nuestro entender, la más importante; pero no la única, puesto que la organización tiene también otras dimensiones que mejorar constantemente, en forma coherente con ésta, para lograr, como un todo, su misión y sus objetivos.

Dicho de otro modo: por excelentes recursos que una organización pueda tener (económicos, tecnológicos, físicos, de información, comerciales, etc.), si las personas no hacen lo que deben hacer en el trabajo, por carecer de un ambiente altamente positivo y favorable, la organización no puede alcanzar su misión y sus objetivos. Los recursos son indispensables y hay que procurar contar con los mejores, pero son las personas las que, apoyadas en ellos, dirigen a la organización por el camino indicado cuando tiene la motivación, la formación y la integración que un ambiente de trabajo propicio puede brindarles, o por el camino equivocado cuando carecen de ellas.

El que para algunos lectores resulte factible alcanzar y mantener un clima organizacional plenamente gratificante, y el que para otros pueda parecer una utopía, creemos con todo respeto, que no es lo importante en este momento. Lo que nos parece realmente interesante es saber que se puede tener ese horizonte,

esa mira o dirección en la mente hacia la cual es necesario dirigir todos los esfuerzos, pues al fin y al cabo, alcanzar y, en especial, mantener tal estado, es algo que siempre hay que anhelar, pues, la verdad sea dicha, tal deseo se convierte en realidad, en proceso de mejoramiento que “nunca” termina.

ADAPTABILIDAD DEL MODELO PROPUESTO

Si todo análisis de clima organizacional debe conducir a buscar soluciones para su mejoramiento, valdría la pena preguntarnos: Es posible contar con un modelo para tal análisis, que sea aplicable a cualquier tipo de organización, habida cuenta de sus especificidades? Nuestra respuesta es que sí es posible contar con ese modelo siempre y cuando sea flexible o adaptable a cada situación y permita, al mismo tiempo, incluir factores propios de cada organización, no tenidos en cuenta en el modelo general, pero que se consideran necesarios para el efecto. El modelo que aquí proponemos cumple con estas dos características, pues:

1. Consta de un banco numeroso de factores interpersonales, físicos y organizacionales, al que consideramos una especie de común denominador determinante del clima en todas las organizaciones. De este banco el analista puede escoger los factores que considere necesarios para su estudio, de acuerdo con las características propias de su organización.

Permite al analista incluir nuevos factores, siempre y cuando mantenga la mecánica analítica que el modelo propone, sencilla por demás, con el fin que no se pierda la unidad que un estudio de tal naturaleza requiere.

INSTRUMENTO PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA EVALUAR LA REALIDAD DEL CLIMA ORGANIZACIONAL (DIAGNOSTICO),

ASI COMO PARA ENCONTRAR SOLUCIONES QUE CONDUZCAN A ALCANZAR UN CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE.

El formulario que se presenta a continuación, consta de 24 factores de diferente naturaleza, los cuales determinan, de una u otra manera, nuestro ambiente de trabajo o clima organizacional.

En cada factor Usted encontrará tres preguntas de fácil solución, las cuales le solicitamos contestar de la manera más objetiva posible.

La primera pregunta corresponde a una evaluación cuantitativa del factor. Dentro de una escala de 0 a 10, en donde el 0 representa la peor forma como el factor puede manifestarse en la organización y el 10 su manifestación ideal o deseable, Usted deberá señalar o dar una calificación a la forma como el factor se está manifestando actualmente en la organización.

En la segunda pregunta, Usted deberá indicar, entre las diversas alternativas que se le plantean, cuál o cuáles son las causas por las cuales el factor no se está manifestando en la forma ideal o deseable. Si Usted considera que existen otras causas diferentes a las allí señaladas, por favor indíquelas en el espacio reservado para el efecto.

Finalmente, en la tercera pregunta Usted deberá plantear las soluciones que considere más viables y conveniente, para que en el futuro el factor en estudio

pueda manifestarse en la forma ideal o deseable, en nuestra organización.

Nota: Recuerde que el poder contar con un excelente ambiente laboral (o un excelente clima organizacional) es importante para lograr tanto la satisfacción y desarrollo de las personas en el trabajo, como la misión y los objetivos de la organización. Con todo respeto le sugerimos, entonces, poner todo su interés al contestar las tres preguntas en cada uno de los factores que aparecen continuación.

1 CLARIDAD ORGANIZACIONAL

1.1. Cuál es el grado de conocimiento de la misión, de los objetivos, las políticas y estrategias de la organización?

No los conozco 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Los conozco
profundamente

1.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad.

- a. No hay misión, objetivos políticas y estrategias claramente definidas.
- b. Nunca, ni aún en el período de inducción me han informado al respecto.
- c. La información sobre estos aspectos no ha sido suficientemente clara.
- d. Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos que no se nos comunican.
- e. Me han informado al respecto, pero la verdad, no he prestado la atención suficiente.
- f. No me interesa conocerlos.
- g. Otras causas. Cuáles?

1.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para

alcanzar la situación ideal o deseable:

a.

b.

2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2.1 La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar la misión y los objetivos?

No lo permite 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo permite
excelente

2.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella:

- a. Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.
- b. En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la organización.
- c. Hay demasiados niveles jerárquicos lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo.
- d. No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.
- e. Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.).
- f. A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones.
- g. Otras causas. Cuáles?

2.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a.

b.

3. PARTICIPACIÓN

3.1. En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones?

No la tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La tengo siempre

3.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique q continuación, cuáles son las causas por las cuales no ha tenido esa posibilidad:

a. Solo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.

b. Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.

c. Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.

d. Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo, en algunas ocasiones.

e. Otras causas. Cuáles?

3.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a.

b.

4 INSTALACIONES

4.1. Se siente Usted a gusto con las instalaciones de la organización, en especial con el sitio donde debe realizar su trabajo?

No estoy a gusto 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 estoy muy a gusto

4.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. Las instalaciones son, en general, antiestéticas.
- b. Las instalaciones no son seguras.
- c. Las instalaciones no son funcionales.
- d. Hace demasiado calor.
- e. Hace demasiado frío.
- f. La iluminación es deficiente.
- g. Hay demasiado ruido.
- h. Los servicios sanitarios dejan mucho que desear.
- i. En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria.
- j. Otras causas. Cuáles? _____

4.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable

- a. _____
- b. _____

5. COMPORTAMIENTO SISTÉMICO

El comportamiento sistémico se presenta cuando las personas y las áreas buscan siempre integrarse, de la mejor manera y como un todo, en aras de alcanzar con creces la misión y los objetivos de la organización.

- 5.1. Las personas y las áreas interactúan positivamente y como un todo, con el fin de alcanzar de la mejor manera, la misión y los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales o sectoriales.

No lo hacen 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hacen siempre

- 5.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. No se conocen la misión y los objetivos.
- b. En general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la organización y por lo tanto, no les preocupan.
- c. Priman más los conflictos que la integración entre las áreas.
- d. Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional.
- e. En general, los intereses de las personas priman sobre los de la organización.
- f. Falta motivación y / o capacitación para trabajar en forma multidisciplinar.
- g. La estructura organizacional no facilita la integración.
- h. Otras causas. Cuáles?

5.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a.

b.

6. RELACION SIMBIOTICA

La simbiosis es la relación de organismos diferentes, con el fin de sacar provecho de su vida en común).

6.1. Cree usted que empresarios y empleados trabajan en relación estrecha y amistosa, con el fin de lograr, conjuntamente los mejores beneficios para todos?

No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente

6.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. Los empresarios sólo velan por sus intereses.
- b. Los empleados sólo velan por sus intereses.
- c. Hay desconfianza entre las partes.
- d. No hay motivación para trabajar de esa manera, en algunos de los sectores.
- e. Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.
- f. Otras causas. Cuáles? _____

6.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a. _____

b. _____

7. LIDERAZGO

7.1. Su jefe inmediato, es una persona motivante, receptiva, accesible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?

No lo es 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo es plenamente

7.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que le han impedido a su jefe llegar a ella:

- a. El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros.
- b. El jefe tiene demasiadas personas a su cargo.
- c. El jefe simplemente ordena y no le preocupan esos aspectos.
- d. Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tiende a desmotivarnos.
- e. El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas.
- f. El jefe tiende más a la rutina que al cambio.
- g. El jefe no se preocupa por conocernos ni por nuestro desarrollo.
- h. Otras causas. Cuáles?

7.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a.

b.

8. CONSENSO

La decisión por consenso es aquella que se va construyendo entre todos. Cada persona presenta su punto de vista y es escuchado con atención por los demás. Los diferentes planteamientos se analizan, buscando el acuerdo, limando asperezas, concertando, en fin, logrando una síntesis con la cual todos se identifican

- 8.1. Las decisiones que se toman en los grupos o comités a los cuales usted pertenece, se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder de dividirlos?

Nunca se busca el consenso 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Siempre se busca el consenso

- 8.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. Quienes presiden los grupos o comités son por lo general muy impositivos.
- b. Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas, antes de darse las reuniones.
- c. Hay subgrupos o camarillas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones.
- d. En general, el consenso se logra sólo en asuntos de menor importancia.
- e. En general la información importante sobre el tema a tratar, sólo la conocen algunas personas con anticipación a la reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones.
- f. En general hay interés en lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo.
- g. Otras causas. Cuáles? _____

8.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a.

b.

9. TRABAJO GRATIFICANTE

9.1. Está usted ubicado en la organización en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad?

No lo estoy 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo estoy plenamente

9.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella:

- a. Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias.
- b. Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente.
- c. Me gusta el campo en el que trabajo, como también las funciones a mi cargo, pero tengo limitaciones para crear, aportar y, en general, para expresarme.
- d. No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar.
- e. He solicitado traslado al campo en que más me gustaría trabajar y para el cual estoy debidamente capacitado, pero no me ha sido posible obtenerlo.
- f. La organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que más les guste o que más pueda contribuir a su realización.
- g. Otras causas. Cuáles? _____

9.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a. _____

b. _____

10. DESARROLLO PERSONAL

10.1 La organización estimula su formación personal y profesional en forma permanente?

No lo hace siempre 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hace siempre

10.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10 que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. Las oportunidades de formación y capacitación son escasas para todos.
- b. Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.
- c. No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.
- d. La organización carece de los recursos necesarios para ello.
- e. A la organización tal mejoramiento no parece preocuparle.
- f. Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.
- g. Otras causas. Cuáles? _____

10.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable

- a. _____
- b. _____

11. ELEMENTOS DE TRABAJO

11.1 Los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, a la vez que ser más creativo y productivo?

No lo permiten 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo permiten
plenamente

11.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. En general, los elementos de trabajo de que dispongo están obsoletos
- b. La mayoría de los elementos son excelentes.
- c. No hay preocupación en la organización por conseguir los mejores y más modernos elementos.
- d. Los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas.
- e. No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos.
- f. La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades.
- g. La situación económica de la organización no permite la adquisición de mejores elementos.
- h. Otras causas. Cuáles?

11.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a.

b.

12 RELACIONES INTERPERSONALES

12.1 Las relaciones interpersonales que se dan en la organización son realmente las mejores?

No lo son 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo son plenamente

12.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.
- b. Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.
- c. Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas
- d. Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato.
- e. Hay conflictos entre personas y entre áreas sin solucionar
- f. Falta más libertad de expresión.
- g. Las barreras sociales no lo permiten.
- h. La autocracia y la arrogancia de algunos dificultan las buenas relaciones.
- i. El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear.
- j. Otras causas. Cuáles? _____

12.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a. _____

b. _____

13 BUEN SERVICIO

13.1 Los trabajos que usted o su grupo reciben de otras personas u otros grupos para continuar con determinados procesos son, en general, trabajos de calidad, acordes con los requerimientos que usted(es) necesita (n) y oportunos?

No lo son 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo son plenamente

13.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no.
- b. En general, la calidad de esos trabajos deja mucho que desear.
- c. La calidad de esos trabajos es, en general, buena, pero se presentan algunos lunares.
- d. Algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les parece, sin atenerse a los requerimientos.
- e. El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones.
- f. Hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos.
- g. Otras causas. Cuáles? _____

13.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable?

a. _____

b. _____

14. SOLUCION DE CONFLICTOS

14.1 Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas?

No se solucionan satisfactoriamente 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Se solucionan

14.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.
- b. No tenemos la actitud ni la formación necesarias para solucionar nuestros conflictos.
- c. Prestarse a alguna solución, para algunas personas es símbolo de debilidad.
- d. Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la organización, están por encima de cualquier interés sectorial o individual.
- e. Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra.
- f. Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto.
- g. En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.
- h. Otras causas. Cuáles?

14.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a.

b.

15. EXPRESION INFORMAL POSITIVA

La expresión informal positiva es aquella que los individuos o los grupos realizan de manera espontánea, con entera libertad, con profundo respeto por la organización y sus integrantes, en el sentido en que a bien tengan y por los canales que consideren convenientes, bien con el fin de sugerir a quienes compete, todo aquello que consideren importante para el mejoramiento de los diversos procesos, o bien para buscar alguna colaboración que contribuya a realizar su trabajo de la mejor manera. La expresión informal positiva fomenta las buenas relaciones interpersonales, el acercamiento entre las áreas y contribuye a una más fácil consecución de la misión y los objetivos organizacionales.

15.1 Tiene usted en la organización amplias posibilidades de expresarse positivamente, de manera informal?

No las tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Las tengo plenamente

15.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. No tenemos suficiente libertad de expresión.
- b. Sólo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos.
- c. La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos.
- d. Rara vez se atienden nuestras sugerencias.
- e. En general, no se fomenta la expresión informal positiva en la organización.
- f. Nuestras posibilidades de expresión informal positiva son aceptables, pero no las mejores.
- g. Mi jefe inmediato no la permite.
- h. Otras causas. Cuáles? _____

15.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a. _____

b. _____

16. ESTABILIDAD LABORAL

16.1 Brinda la organización la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?

No lo hace 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hace plenamente

16.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. Los sistemas de contratación de personal no brindan la debida estabilidad.
- b. Se presentan despidos injustificados y arbitrarios.
- c. La acumulación de cierto número de años en la organización, es motivo de despido.
- d. Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación de personal.
- e. Otras causas. Cuáles? _____

16.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a. _____

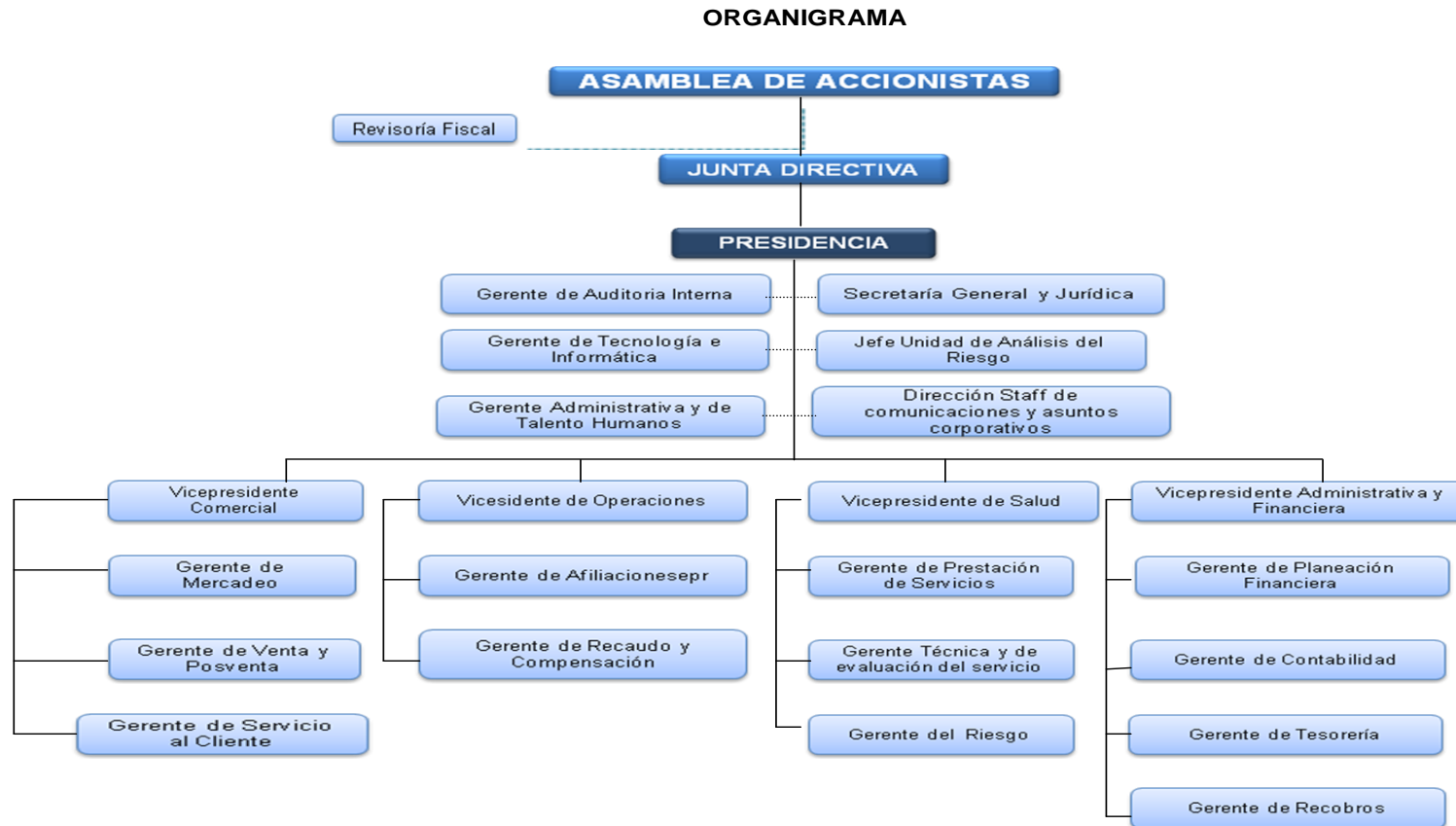
b. _____

Anexo N. 2 .Resumen de Valoración Sur Occidente año 2012.

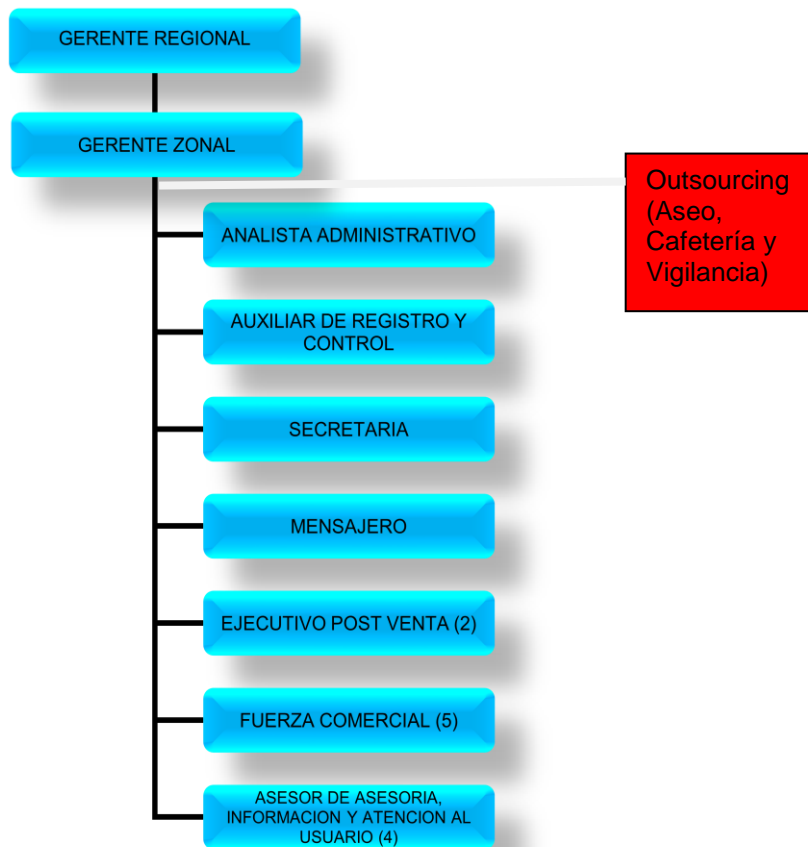
Great Place to Work® Trust Index©		Valoración
Credibilidad	Información	Media (+)
	Accesibilidad	Alta
	Coordinación	Media (+)
	Delegación	Media (+)
	Visión	Media (+)
	Confiabilidad	Media (+)
	Honestidad	Media (+)
Respeto	Desarrollo	Media (-)
	Reconocimiento	Alta
	Participación	Media (+)
	Entorno de trabajo	Media (-)
	Vida Personal	Media (+)
Imparcialidad	Equidad en la remuneración	Media (+)
	Equidad en el trato	Media (+)
	Ausencia de favoritismo	Alta
	Justicia en el trato a las Personas	Alta
	Capacidad de apelación	Media (+)
Orgullo	Orgullo por el trabajo personal	Muy Alta
	Orgullo del equipo	Media (+)
	Orgullo de la empresa	Alta
Camaradería	Fraternidad	Media (+)
	Hospitalidad del lugar	Media (+)
	Hospitalidad de las personas	Media (+)
	Sentido de equipo	Media (+)
Apreciación General		Media (+)

Fuente: Archivo digital Gerencia Zonal Palmira.

Anexo N. 3 Organigrama NUEVA EPS.



Anexo N. 4 Organigrama administrativo Zonal Palmira.



Anexo N. 5 Organigrama Medico Zonal Palmira.

