



UNIVERSIDAD DE PANAMÁ

VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL
Y ORGANIZACIONAL**

**FACTORES QUE INCIDEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL
DEL SISTEMA METROPOLITANO DE COMPRAS
DE LA CAJA DE SEGURO SOCIAL**

ALBERTO GIL PICOTA B.

RUBÉN MÉNDEZ R.

INFORME DE PROYECTO DE INTERVENCIÓN II

**PRESENTADO COMO UNO DE LOS REQUISITOS PARA OBTENER EL
GRADO DE MAESTRO EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL Y ORGANIZACIONAL**

PANAMÁ, REPÚBLICA DE PANAMÁ

2012

Código: CE-PI-327-14-07-12-06

**PROTOCOLO DE PRESENTACIÓN
DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN II**

TÍTULO DEL PROYECTO: **Factores que inciden en el clima organizacional del Sistema
Metropolitano de Compras de la Caja de Seguro Social**

1. Nombre de los estudiantes: **Alberto Gil Picota B. y Rubén Méndez**
2. Teléfonos de Alberto Gil Picota B.: **Oficina:** 366-2206 **Residencia:** 392-9625 Correo electrónico: apicota@gmail.com

Teléfonos de Rubén Méndez: **Celular:** 6678-7709 **Residencia:** 504-0208 Correo electrónico: rubenmendezr@yahoo.com
3. Sede: **Dr. Harmodio Arias Madrid**
4. **Facultad: Psicología**
5. Departamento: **Psicología Industrial y Organizacional**
6. Empresa o Institución. **Caja de Seguro Social**
7. Duración estimada en meses: **Cinco meses y medio**
8. Fechas de inicio: **15 de noviembre de 2011** y de terminación: **30 de abril de 2012**

9. Firma de los estudiantes _____ y _____

10. Fecha _____

11. Refrendo del asesor del proyecto _____ Fecha _____

12. Refrendo del Coordinador del Programa de Maestría Fecha _____

13. Refrendo del Director de Investigación y Postgrado de la Facultad Fecha

14. Refrendo del Director de Postgrado de la Vicerrectoría de Investigación y
Postgrado _____ Fecha _____

DEDICATORIA

Alberto Gil Picota B.

A mi querida esposa Sherlie

A mis padres Jacinta y Pedro (Q.E.P.D.)

Rubén Méndez R-

A mi Dios todopoderoso

A mi esposa Emile por resistir

A mi madre Inés por insistir, y

A mi hija Christy por comprender

AGRADECIMIENTOS

Los autores desean consignar, con especial afecto, su gratitud con las siguientes personas que apoyaron este proyecto de intervención:

Dr. Miguel Ángel Cañizales Mendoza, por sus orientaciones y permanente guía académico-científica

Mgter. Eloy Santos, nuestro asesor, por sus indicaciones e invaluable orientación metodológica técnico-científica

Mgter. Ricardo Monterrey, por su generosa aportación metodológica en la concepción y ejecución del proyecto

Lic. Guillermo Sáez Llorens, Director General de La Caja de Seguro Social, Lic. Alberto Maggiori Toledano, Director Ejecutivo Nacional de Administración y Finanzas, y al Lic. Eugenio F. Hauradou, Director Nacional de Compras y Abastos, quienes desde el primer momento autorizaron este proyecto de intervención.

ÍNDICE

	Página
Resumen	1
Introducción	2
Capítulo 1 Situación actual y problema	
1.1 Análisis situacional.....	4
1.2 Descripción del problema general.....	18
1.3 Definición del problema.....	23
1.4 Justificación de la intervención.....	27
1.5 Importancia de la investigación.....	27
Capítulo 2 Bases teóricas	
2.1 Marco teórico.....	29
2.2 Marco referencial.....	41
2.3 Marco legal.....	42
2.4 Glosario de términos básicos.....	44
Capítulo 3 Aspectos metodológicos	
3.1 Objetivos generales y específicos.....	50
3.2 Población.....	53

	Página
3.3 Tipo de investigación.....	53
3.4 Planteamiento de hipótesis.....	54
3.5 Técnicas de recolección de información.....	55
3.6 Modelo estadístico para la evaluación de los resultados.....	55
3.7 Fases generales del proyecto.....	55
3.8 Lineamientos generales para garantizar aspectos éticos del proyecto...	56
 Capítulo 4 Resultados y discusión	
4.1 Implementación del proyecto de intervención.....	59
4.2 Resultados y discusión.....	94
4.3 Conclusiones y recomendaciones.....	98
Bibliografía.....	111
Anexo.....	116

INDICE DE CUADROS

Página

Cuadro No. 1: Topografía de la encuesta de clima organizacional.....	52
Cuadro No. 2: Resumen por subsistema del Sistema Metropolitano de Compras y por sexo.....	53
Cuadro No. 3: Resumen por subsistema y edad.....	53
Cuadro No. 4: Resumen por edad y tiempo en el empleo.....	54
Cuadro No. 5: Estadísticos descriptivos.....	57
Cuadro No. 6: Correlación entre factores de la encuesta de clima organizacional.....	57
Cuadro No. 7: Respuestas por ítem en el factor trabajo en equipo y evaluación.....	59
Cuadro No. 8: Respuestas por ítem en el factor satisfacción laboral e identidad.....	61
Cuadro No. 9: Respuestas por ítem en el factor de comunicación y relaciones interpersonales.....	62
Cuadro No. 10: Respuestas por ítem en el factor de reconocimiento y organización empresarial...63	
Cuadro No. 11: Respuestas por ítem en el factor capacitación y productividad.....	64
Cuadro No. 12: Respuestas por ítem en el factor de salud ocupacional.....	76
Cuadro No. 13: Resultados Likert de clima organizacional.....	83

ÍNDICE DE GRÁFICAS

	Página
Gráfica No. 1: Respuestas por ítem en el factor de trabajo en equipo y evaluación por subsistema.....	73
Gráfica No. 2: Respuestas por ítem en el factor de satisfacción laboral e identidad.....	74
Gráfica No. 3: Respuestas por ítem en el factor de comunicación y relaciones interpersonales.....	75
Gráfica No. 4: Respuestas por ítem en el factor de reconocimiento y satisfacción laboral.....	76
Gráfica No. 5: Respuestas por ítem en el factor de capacitación y productividad	77
Gráfica No. 6: Respuestas por ítem en el factor de salud ocupacional.....	78

ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
Figura No. 1: Organigrama de la Caja de Seguro Social.....	19
Figura No. 2: Árbol de problemas.....	34

ABREVIATURAS UTILIZADAS

- Caja de Seguro Social – CSS
- Dirección Metropolitana de Compras – DMC
- Dirección Nacional de Compras y Abastos - DNCYA

RESUMEN

Este proyecto constituye un aporte al estudio del clima organizacional en el Sistema Metropolitano de Compras de la Caja de Seguro Social. Los autores estandarizaron su propia encuesta de clima con población total de 401 colaboradores. El programa SPSS posibilitó el análisis factorial del clima laboral, mostrando un Alfa de Cronbach de correlación de 0.985, confirmando confiabilidad del instrumento. El Diagnóstico de Clima Organizacional generado por la encuesta, mostró que en 48 de las 56 preguntas de la encuesta (86%), las respuestas fueron: Ni de acuerdo ni en desacuerdo. Se concluyó que el desempeño gerencial era visto como apenas normal. Lo que permitió la implementación de ciclo de charlas y talleres con la finalidad de mejorar, fortalecer el desarrollo laboral y el clima organizacional.

Palabras clave: clima, organizacional, estandarizar, diagnóstico e intervención

ABSTRACT

This project is a contribution to the study of organizational climate in the Metropolitan Shopping Social Security Fund. The authors standardized their own climate survey with a total population of 401 employees. SPSS factor analysis enabled the working environment, showing a Cronbach's alpha correlation of 0.985, confirming the reliability of the instrument. Organizational Climate Diagnostics, generated by the survey, showed that in 48 of the 56 answers (86%) responses were: Neither agree nor disagree. It was concluded that performance management was seen as just normal. This allowed to implement a series of talks and workshops in order to improve, to strengthen workforce development and organizational climate

Keywords: climate, organizational, standardize, diagnosis and intervention

INTRODUCCIÓN

En un siglo XXI que demanda de las empresas públicas excelencia en el servicio a clientes, la profesionalización del sector público potenciando la figura del director público profesional, nuevos modelos de gestión del talento y una apuesta por la innovación a través de nuevas tecnologías, dada la ostensible relevancia de la Caja de Seguro Social en materia de salud y prestaciones económicas, es evidente el interés que reviste realizar un proyecto de intervención encaminado a definir el clima organizacional en un área tan crítica como es su sistema institucional de compras, particularmente, el Sistema Metropolitano de Compras, un medio de abastecimiento que suplente a la entidad en los distritos de Panamá y San Miguelito, los que involucran a cerca del 50% de la población asegurada de la república¹.

El estudio concretado es de carácter descriptivo, prospectivo, transversal y de campo y, a su vez, constó de dos fases: una diagnóstica y, otra, de intervención. La primera estuvo encaminada a establecer cómo los factores y estructuras del sistema de compras dan lugar a un determinado clima organizacional, en función de las percepciones de la fuerza laboral. Se formularon hipótesis de trabajo para afrontar la precisión, recolección y análisis de los datos derivados de la aplicación de la Encuesta sobre Clima Organizacional en el Sistema Metropolitano de Compras. Y, la segunda, que consistió en el diseño y ejecución de la intervención orientada a atender requerimientos detectados en ese sistema de suministro.

El clima organizacional del Sistema Metropolitano de Compras fue definido a través de una escala Likert, la cual permitió identificar las áreas susceptibles de intervención propias de la Psicología Industrial y Organizacional. El procesamiento de datos, por otra parte, se concretó

¹ Según el Boletín Estadístico de la Caja de Seguro Social de 2011, en julio del 2010 la población asegurada en los distritos de Panamá y San Miguelito sumaba 1,268,268 personas.

valiéndose de la herramienta SPSS (Statistical Package for Social Sciences), la cual permite realizar informes y gráficos estadísticos sin tener que conocer la mecánica del cálculo. Gracias a la avanzada “interface” gráfica de usuario se pueden indicar mediante un sistema de ventanas los análisis, gráficos y transformaciones de variables que se desean realizar. Su uso en este proyecto fue de gran valor para optimizar la administración del proyecto y el arribo a resultados efectivos.

El estudio contempló la totalidad de la población de servidores públicos que labora en el Sistema Metropolitano de Compras y, en todo momento, se tendió a que las aplicaciones derivadas del mismo se caracterizaran por su pertinencia, viabilidad, estándar técnico y valor funcional. Medir el clima organizacional de esta unidad administrativa haría posible las siguientes medidas compatibles con el proyecto de intervención: a) Valorar fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la institución; b). Propiciar oportunidades de mejora que indiquen a los jefes inmediatos los elementos específicos sobre los cuales deben dirigir su atención; y c) Ejercer un continuo seguimiento de la institución y prever los problemas que se puedan presentar.

Vale consignar que el proyecto de intervención ejecutado además de poner en relieve su carácter técnico-académico, buscó potenciar la productividad laboral y aporte social de la Caja de Seguro Social. Finalmente, resulta vital destacar que aunque el establecimiento del clima organizacional de una empresa constituye en sí mismo una intervención, se incluyó el diseño y concreción de acciones de atención de limitaciones y reforzamiento de puntos fuertes, para conferirle mayor proyección corporativa al proyecto interventor en la Caja de Seguro Social.

CAPÍTULO 1 SITUACIÓN ACTUAL Y PROBLEMA

1.1 Análisis situacional

Por disposición del artículo 113 de la vigente Constitución Política de la República de Panamá, toda persona tiene derecho a la seguridad de sus medios económicos de subsistencia en caso de incapacidad para trabajar u obtener trabajo retribuido. Los servicios de Seguridad Social serán prestados o administrados por entidades autónomas y cubrirán los casos de enfermedad, maternidad, invalidez, subsidio de familia, vejez, viudez, orfandad, paro forzoso, accidentes de trabajo, enfermedades profesionales y las demás contingencias que puedan ser objetos de previsión y Seguridad Social.

En tal sentido, la Ley proveerá la implantación de tales servicios a medida que las necesidades lo exijan. El Estado creará establecimientos de asistencia y previsión sociales. Son tareas fundamentales de estos la rehabilitación económica y social de los sectores dependientes o carentes de recursos y la atención de los mentalmente incapaces, los enfermos crónicos, los inválidos indigentes y de los grupos que no hayan sido incorporados al sistema de seguridad social.

Desde el 31 de marzo de 1941, a través de la Ley 23, se creó la Caja de Seguro Social, una decisión que se inspiró en los avances y logros de la Seguridad Social a nivel internacional y en los gérmenes de la misma surgidos en la sociedad panameña desde inicios de la república. Los motivos y principios rectores de esa evolución corporativa que incluyó anteriores reformas de mayor o menor calado, fueron recogidos en el acto legislativo que desembocó en la Ley No. 51 de 27 de diciembre de 2005, que reformó la Ley Orgánica de la Caja de Seguro Social y dictó otras disposiciones.

Esa iniciativa legislativa que buscó fortalecer las finanzas institucionales y actualizar su proyección nacional, a través del artículo 2 de la Ley Orgánica, renovó su estatuto de entidad de Derecho Público y preceptuó que la administración, planificación y control de las contingencias de la

seguridad social panameña, cubiertos de conformidad con dicha Ley, estarán a cargo de la Caja de Seguro Social.

A la sazón, la nueva Ley Orgánica estableció que la CSS se regirá por los siguientes principios:

- Carácter público de la institución
- Solidaridad
- Universalidad
- Unidad
- Integralidad
- Equidad
- Obligatoriedad
- Participación
- Equilibrio financiero
- Subsidiaridad
- Eficiencia
- Transparencia

La Caja de Seguro Social para ejecutar sus atribuciones públicas con la comunidad de asegurados se vale del siguiente portafolio de programas institucionales:

- **Programa de enfermedad y maternidad**

Este programa es la cara más visible de la Institución y el de mayor cobertura poblacional. Dentro del mismo se deben distinguir dos subprogramas con poblaciones cubiertas ingresos y beneficios diferentes, el de Atención Médica y el de Prestaciones Económicas.

- **Programa de invalidez, vejez y muerte**

Este es el programa dirigido a pagar prestaciones en dinero, en forma de pensiones o indemnizaciones, siempre y cuando los asegurados cumplan con los requisitos establecidos en la ley y sus reglamentos, en los siguientes casos:

- Cuando sufra una enfermedad invalidante que no le permita seguir trabajando y que no sea producto de una enfermedad o accidente de tipo laboral.
- Por razón de la edad
- Al fallecer el asegurado o pensionado

La población cubierta por este programa incluye:

- Los trabajadores del sector público o privado
- Los asegurados voluntarios

- **Programa de riesgos profesionales**

Este programa que, hasta el año 1970, estuvo en manos del sector privado, tiene la finalidad de sustituir, dentro de ciertos límites y condiciones, la responsabilidad del empleador estipulada en el Código del Trabajo, de proteger o resarcir a sus empleados por los daños por enfermedades o accidentes a que pueda estar expuesto por razón de las labores que realiza para él.

La población cubierta por este programa incluye:

- Los trabajadores del sector público o privado.
- Los aprendices en ambos sectores, aún cuando no sean remunerados.

- **Programa de administración**

En este programa se concentran las actividades administrativas en general de la Institución pero no incluye los gastos administrativos directamente ligados con la producción del servicio de atención médica, cuyo costo se incluye en el Subprograma de Atención Médica. O sea, que costos como por ejemplo los salarios de recepcionistas, secretarias, jefes de compras, directores administrativos de centros de atención, no forman parte de este programa.

En el cumplimiento de sus graves responsabilidades ante la nación, lo que implica la obligatoriedad de brindar servicios y prestaciones de salud y económicos a más del 84% de la población panameña, la entidad se ha estructurado conforme a la siguiente visión, misión y valores organizacionales:

- **Visión**

Ser el modelo de excelencia en Seguridad Social.

- **Misión**

Brindar servicios de salud en forma integral y prestaciones económicas de manera ágil, eficiente, humana y oportuna con una relación directa entre colaboradores y asegurados.

- **Valores organizacionales**

- Pasión por lo que hacemos
- Comunicación
- Trabajo en equipo y orientado a resultados
- Enfoque
- Compromiso
- Transparencia

- Honestidad
- Responsabilidad
- Pertenencia
- Calidad y calidez
- Respeto
- Sentido

Para concretar su funcionamiento de cara a sus asegurados, la entidad consta de los siguientes niveles organizacionales:

- **Nivel político y directivo**
 - Junta Directiva
 - Dirección General
- **Nivel coordinador**
 - Secretaría General
- **Nivel asesor**
 - Comisión de medicamentos
 - Dirección Ejecutiva Nacional Legal
 - Dirección Nacional de Planificación
- **Fiscalizador**
 - Contraloría General de la República
 - Dirección Nacional de Auditoría interna
- **Nivel Auxiliar de apoyo**
 - Dirección Ejecutiva Nacional de Finanzas y Administración
 - Dirección Ejecutiva Nacional de Recursos Humanos

- Dirección Ejecutiva Nacional de Infraestructura y Servicios de Apoyo
- Dirección Ejecutiva Nacional de Innovación y Transformación
- Dirección Ejecutiva Nacional de Comunicaciones
- Dirección Ejecutiva Nacional de Servicios al Asegurado
- **Nivel operativo y ejecutor**
 - Dirección Ejecutiva Nacional de Servicios y Prestaciones de Salud
 - Dirección Ejecutiva Nacional de Prestaciones Económicas

**FIGURA No. 1
ORGANIGRAMA ACTUAL²**



² Caja de seguro Social 2012 Portal corporativo, sección de Organización, Panamá.

En su plan de fortalecimiento y desarrollo organizacional, la actual Administración ha puesto en práctica los siguientes megaproyectos:

- Construcción de una Ciudad Hospitalaria en área revertida a un costo de B/. 573.00 millones, lo cual incluye.
 - a. Hospital General
 - i. Componente Quirúrgico Clínico (que incluye Cardiología y Cirugía Cardiovascular).
 - ii. Componente Materno-Neonatal
 - iii. Cuarto de Urgencias
 - iv. Consulta Externa
 - v. Unidad de Diagnóstico Ambulatorio
 - vi. Hemodiálisis
 - vii. Componente de Docencia
 - viii. Administración
 - b. Edificio Industrial (Servicios Generales, lavandería, la cocina, depósitos, áreas de talleres, entre otros).
 - c. Obras de urbanización y calle de circunvalación.
 - d. Edificio de administración,
 - e. Áreas o edificios de investigación y docencia.
 - f. Hospital Pediátrico
 - g. Hotel de Pacientes.
 - h. Unidad de Cirugía Mayor Ambulatoria (UCMA) y Hospital de Día
 - i. Instituto de Rehabilitación Especializado.

j. Centro de Atención Renal

- Desarrollo del Sistema de Ingresos y Prestaciones Económicas (SIPE) que facilitará a patronos y usuarios llevar a cabo los trámites por vía de la web
- Implementación de solución logística hospitalaria
- Descentralización del Sistema Institucional de salud
- Implantación de Sistema de Atención al Asegurado (citas médicas telefónicas y vía web, centro de contactos, servicios y consultas)
- Incorporación de Sistema de telerradiología
- Desarrollo del expediente clínico personal electrónico, el cual pueda ser consultado por los facultativos en cualquier lugar de la república
- Museo y biblioteca de la Caja de Seguro Social
- Compras electrónicas (Sigma 7)
- Gestión electrónica de administración financiera (Sistema Safiro)
- Ejecución de Proyecto Nacional de Educación
- Fortalecimiento organizacional de la entidad

Ubicación organizacional

La Dirección Nacional de Compras y Abastos, esfera institucional en que se realizó el proyecto de intervención, junto con las direcciones nacionales de Finanzas, Asuntos Administrativos, Ingresos, Contabilidad y Logística, hace parte de la Dirección Ejecutiva Nacional de Finanzas y Administración, la que, por cierto, es dirigida por el Ing. Alberto Maggiori Toledano, un cuadro técnico que ingresó a la entidad con la Administración del Ing. Guillermo Sáez Llorens, actual Director general.

La Dirección Nacional de Compras y Abastos, en conjunto con la Comisión de Medicamentos, concreta la responsabilidad que le compete a la Caja de Seguro Social en lo tocante a lo dispuesto por

el art. 107 de la Constitución Política de que el Estado deberá desarrollar una política nacional de medicamentos que promueva la producción, disponibilidad, accesibilidad, calidad y control de los medicamentos para toda la población del país. De hecho, con el Ministerio de Salud, la CSS concurre a hacer realidad este deber, para lo cual ha invertido en el último quinquenio alrededor de B/. 600.0 millones para la adquisición de Medicinas y Drogas, dirigidos a apoyar los procesos de prevención, atención, urgencia, cirugía, hospitalización y rehabilitación de cotizantes activos, jubilados y pensionados por vejez y dependientes.

En su estructura organizacional, la Dirección Nacional de Compras y Abastos dispone de dos subsistemas, a saber:

- **Subsistema Central de Compras**

Este subsistema estacionado en el edificio Bolívar, en la vía Transístmica, por disposición de la Ley Orgánica No. 51 de 27 de diciembre de 2005, y del Reglamento por medio del cual se regula el procedimiento de obras, suministro de bienes y prestación de servicios en general, es el ente normativo de los procesos institucionales de contratación pública, además de ser responsable de las adquisiciones de mayor cuantía (compras superiores a B/. 30,000.00).

En este nivel se realizan adquisiciones de bienes y servicios dirigidos al conjunto institucional en toda la geografía nacional que superan los B/. 700.0 millones anuales, incluyendo:

- Medicinas y drogas
- Productos médico-quirúrgicos
- Productos de imaginología y radiológicos
- Productos de laboratorio clínico
- Prótesis ortopédicas y de neuro-anatomía

- Productos de inventario
- Infraestructura físicas
- Alimentos y especialidades dietéticas
- Equipo y maquinaria de salud y de otro orden
- Servicios múltiples

Por su parte, las compras de Medicinas y Drogas pueden detallarse por renglones del modo siguiente:

1. Tracto alimentario y metabolismo
2. Sangre y formación de órganos sanguíneos
3. Sistema cardiovascular
4. Productos dermatológicos
5. Sistema génito-urinario y hormonas sexuales
6. Hormonas sistémicas, excluyendo hormonas sexuales e insulina
7. Antiinfecciosos generales y de uso sistémico
8. Antineoplásicos y agentes inmunológicos
9. Sistema músculo-esquelético
10. Sistema nervioso central
11. Productos antiparasitarios
12. Sistema respiratorio
13. Órganos de los sentidos
14. Varios

- **Subsistema Periférico de Compras**

Este subsistema consta de las oficinas de compras instaladas en los distintos hospitales y policlínicas de la CSS en todo el territorio nacional, dispone de la capacidad operativa de realizar adquisiciones de bienes y servicios hasta B/. 30,000.

A su vez, en el caso de la provincia de Panamá, se pueden distinguir tres áreas:

- Panamá Este (Chepo)
- Panamá Oeste (San Carlos, Chame, Chimán, Arraiján y La Chorrera)
- Área Metropolitana (distritos de Panamá y San Miguelito)

En el caso del Área Metropolitana, las unidades ejecutoras involucradas son las siguientes:

- **Hospitales**

- Complejo Hospitalario Dr. Arnulfo Arias M.
- Hospital de Especialidades Pediátricas
- Hospital Geriátrico (31 de Marzo)
- Hospital Dra. Susana Jones Cano

- **Policlínicas**

- Policlínica de Betania (Alejandro de la Guardia)
- Policlínica de Juan Díaz (Joaquín J. Vallarino)
- Policlínica de San Francisco (Carlos N. Brin)
- Policlínica de San Miguelito (Manuel María Valdés)
- Policlínica de Santa Librada (Generoso Guardia)
- Policlínica Pediátrica (Manuel Ferrer Valdés)
- Policlínica Presidente Remón (Calle 17, Santa Ana)

- **Unidades Locales de Atención Primaria de Salud (ULAPS)**
 - ULAPS de Las Cumbres
 - ULAPS de San Cristóbal

- **Centros de Atención y Prevención Primaria de Salud (CAPPS)**
 - CAPPS 24 de Diciembre
 - CAPPS de Alcalde Díaz
 - CAPPS de Chilibre
 - CAPPS de José Domingo Espinar
 - CAPPS de Las Acacias
 - CAPPS de Mañanitas
 - CAPPS de Pedregal
 - CAPPS de Santa Librada
 - CAPPS del Hipódromo

Descripción funcional y operativa

La Dirección Nacional de Compras y Abastos, a la luz de lo que establece el Reglamento por medio del cual se regula el procedimiento de obras, suministro de bienes y prestación de servicios en general, le asigna las funciones siguientes:

- Clasificar los bienes y servicios autorizados mediante resolución de Junta Directiva que adquieren usualmente las diferentes unidades ejecutoras de la Institución, en tipos, clases, subclases, grupos y atributos de acuerdo al uso.
- Identificar los bienes y servicios y una vez clasificados, asignarles un código único de identificación.
- Facilitar a los proveedores el registro de sus precios.

- Articular la información de las diferentes necesidades de las distintas unidades ejecutoras, a través de los códigos de bienes y servicios de cada uno de los productos que la Institución esté en capacidad de adquirir.
- Facilitar a los proveedores, a los funcionarios y la ciudadanía en general, la forma de cómo pueden identificar el tipo, clase, subclases, grupo y atributos del bien o servicios y conocer la información relativa a cada uno de ellos, con el fin de agilizar los trámites que deben surtir en el proceso de contratación con la CSS.
- Incluir, excluir, reincluir y modificar en el catálogo de bienes y servicios, productos en los distintos rubros, una vez haya sido identificada la necesidad por las distintas coordinaciones de especialidades médicas, a la cual pertenezca el producto, y hayan sido debidamente homologadas por el Comité Técnico Interinstitucional y autorizadas por Junta Directiva.
- Generar comunicaciones periódicas con el Comité Técnico Interinstitucional del Ministerio de Salud y Departamento Nacional de Evaluación y Gestión de Tecnología Sanitaria, a fin de coordinar la actualización de fichas técnicas únicas de salud y su homologación en la base de datos de la CSS.
- Mantener en la página electrónica de la CSS cuando proceda la información total de la base de datos del catálogo de bienes y servicios para consulta de los usuarios interesados en información de precios, laboratorios, fichas técnicas y cualquier otro dato de importancia.

A su vez, la visión, misión y valores de la Dirección Nacional de Compras son los siguientes:

- **Visión**

Convertirnos en un sistema eficiente y eficaz que garantice el aprovisionamiento continuo, global y por áreas de medicamentos, bienes, insumos y servicios requeridos por la entidad.

- **Misión**

Asegurar el abastecimiento de medicamentos, bienes, insumos y servicios a través de un plan anual de adquisiciones y distribución en conjunto con las áreas operativas relacionadas con el proceso de Compras y Abastos que brinde calidad, cantidad, oportunidad y localización con tecnología de punta para garantizar un servicio de excelencia al asegurado.

- **Valores**

- Pasión por lo que hacemos
- Comunicación
- Trabajo en equipo y orientado a resultados
- Enfoque
- Compromiso
- Transparencia
- Honestidad
- Responsabilidad
- Pertenencia
- Calidad y calidez
- Respeto
- Sentido

La contratación pública, según lo preceptúan los detallados instrumentos legales y normativos, se cumple a través de los siguientes procedimientos:

- **Licitaciones públicas de menor cuantía:** no superan los B/. 30,000.00
- **Licitaciones públicas de mayor cuantía:** más de B/. 30,000.00
 - **Licitaciones de precio único:** se trata de un solo acto público para seleccionar proveedor o proveedores de diferentes renglones de bienes y servicios para el consumo de uno o varios periodos fiscales.
 - **Sistema de pase y falla:** la forma de adjudicación será el menor precio siempre que se cumpla con todos los requisitos del pliego de cargos.
 - **Licitaciones de mayor cuantía por vías de ponderación:** el contratista seleccionado será el que obtenga la mayor ponderación.
 - **Licitaciones de mayor cuantía con precalificación:** consistirá en que para poder participar en el acto público, los postores deben precalificar, es decir, demostrar su solvencia financiera, técnica y administrativa.
- **Concursos:** de mayor o menor cuantía, para contratar servicios

1.2 Descripción del problema general

Realizado el inventario de obligaciones, del marco legal, estructura funcional e impacto del Sistema Institucional de Compras que dirige la Dirección Nacional de Compras y Abastos, surge como algo obligado referirse a la fuerza laboral, al capital humano de esta importante unidad administrativa de la Caja de Seguro Social, por cierto compuesta por unos 600 funcionarios a nivel nacional, de los cuales el 66% opera en el Sistema Metropolitano de Compras (253 personas en el Subsistema Central de Compras y 148 personas en el Subsistema Periférico de Compras). La razón de

esta aparente hipertrofia tiene que ver, como ya se ha consignado, con el hecho de que en los distritos de Panamá y San Miguelito se concentra casi el 50% de la población asegurada del país.

Son públicos y notorios los traumas y disfunciones enfrentados por la Caja de Seguro Social en las últimas tres décadas en materia de contratación pública, los cuales incluyen cuantiosos fraudes en el desarrollo de megaproyectos hipotecarios, envenenamientos masivos con centenares de muertes, graves cuestionamientos a la transparencia de los actos públicos, hasta una crónica disconformidad de los asegurados con los niveles de abastecimiento y la calidad de las medicinas y drogas adquiridas.

En forma reiterada, innumerables diagnósticos y estudios realizados dentro y fuera de la CSS, han apuntado las siguientes limitaciones referidas al desempeño del Sistema Institucional de Compras:

- Transparencia cuestionada
- Desabastecimiento de renglones claves para tratar padecimientos críticos, crónicos o catastróficos
 - i. Triple terapia contra VIH/SIDA
 - ii. Trastornos cardiovasculares
 - iii. Oncológicos
 - iv. Trastornos renales
 - v. Psicóticos
 - vi. Patologías degenerativas
 - vii. Otras patologías
- Conflictos entre proveedores y la entidad
- Cantidad excesiva de solicitudes de prórrogas por parte de los oferentes de bienes y servicios

- Falta de coordinación entre la CSS y el Ministerio de Salud en materia de control de calidad y bioequivalencias
- Demoras en el pago a contratistas
- Mala calidad de los medicamentos
- Instalaciones inadecuadas
- Mal trato al público
- Baja productividad
- Atraso tecnológico
- Resistencia a los cambios
- Trámites con excesiva cantidad de pasos
- Sistemas burocratizados
- Normas inadecuadas

Si bien la entidad, durante los últimos años, ha desplegado un plan de modernización de alcance global, el cual busca introducir estándares de calidad y una gestión centrada en los asegurados, lo real es que todavía persisten los problemas y, algo peor, la entidad jamás se había planteado realizar un estudio de clima organizacional. Es decir, los planes de mejora se han impulsado sin considerar las percepciones y sentimientos de la fuerza de trabajo que debe asumir los cambios y la cotidiana labor de generar resultados en beneficio de los asegurados.

En tal sentido, con relativa frecuencia, se advierten en la Dirección Nacional de Compras y Abastos (y en la CSS en general), situaciones como las siguientes:

- Conflictos entre asociaciones de empleados y la Administración
- Indisciplina laboral

- Ausencias injustificadas
- Tardanzas recurrentes
- Estrés laboral
- Resistencia a los cambios
- Traslados de personal sin debida planificación ni consulta
- Reticencia a políticas de educación fomentadas por la Administración
- Casos de supervisores improvisados y sin la suficiente preparación
- Conflictos interpersonales entre nuevos empleados y empleados de mayor antigüedad
- Disparidades en la compensación económica en posiciones similares
- Manual de cargos obsoleto
- Conflictos entre proveedores y personal
- Desasosiego debido a auditorias internas
- Casos de mobbing (acoso laboral) contra empleados iniciados por núcleos de funcionarios
- Estilos autoritarios de gestión
- Falta de motivación
- Errores frecuentes en la ejecución de trabajos
- Déficit de formación del personal en áreas técnicas
- Conflictos interdepartamentales
- Insatisfacción de clientes internos

El siguiente cuadro elaborado a inicio de enero de este año por el Departamento de Control Global de Gestión de la Dirección Nacional de Compras y Abastos sintetizó las quejas públicas referidas a las compras institucionales en el quinquenio 2007-2011 del modo siguiente:

CUADRO No. 1
QUEJAS PÚBLICAS REFERIDAS A LAS COMPRAS INSTITUCIONALES
EN EL QUINQUENIO 2007-2011

No.	Tipo de queja	Periódicos	Monitoreo de programas de radio y TV	Telefónicas	Buzones de sugerencias	GRAN TOTAL
1	Desabastecimiento	78	22	56	8	164
2	Mala calidad	76	87	19	3	185
3	Trámites demorados	78	76	76	9	239
4	Bodegas obsoletas	7	12	3	5	27
5	Tecnología inadecuada	23	56	5	8	92
6	Débil control de inventarios	12	34	45	6	97
7	Sobrepuestos	3	56	44	6	109
8	Productos vencidos	45	45	34	4	128
9	Personal inadecuado	34	39	56	10	139
10	Malas prácticas de almacenamiento	6	7	8	5	26
11	Fragmentación de procesos	5	3	7	9	24
	GRAN TOTAL	36729.8%	43735.5%	38731.4%	735.9%	1.230100.0%

Fuente: Departamento de Control Global de Gestión. Dirección Nacional de Compras, Panamá, enero 2012

Naturalmente, es dable suponer que dada esta abrumadora cantidad de cuestionamientos de la comunidad nacional, es obligado escrutar el clima organizacional de la Dirección Nacional de Compras y Abastos, una fuente de información en extremo útil para entender su dinámica operativa y sus resultados productivos. Estas realidades pocas veces son asumibles con facilidad por la dirección. Depende del talante de esta y de su estilo de mandar y dirigir. También, de su liderazgo y de su

creencia en el potencial de los funcionarios. Otras veces, es el miedo a conocer el juicio negativo que podría derivarse de la opinión crítica de los empleados. Esto refrena a quienes temen esas opiniones o, simplemente, las menosprecian.

Esta intervención, no obstante, denota un parecer diferente de la gerencia corporativa de esta entidad, la cual decidió encarar este desafío, habida cuenta que a los autores se les dio luz verde para llevarla a cabo. Resta ahora pasar a definir la naturaleza y alcance del problema seleccionado.

1.3 Definición del problema seleccionado

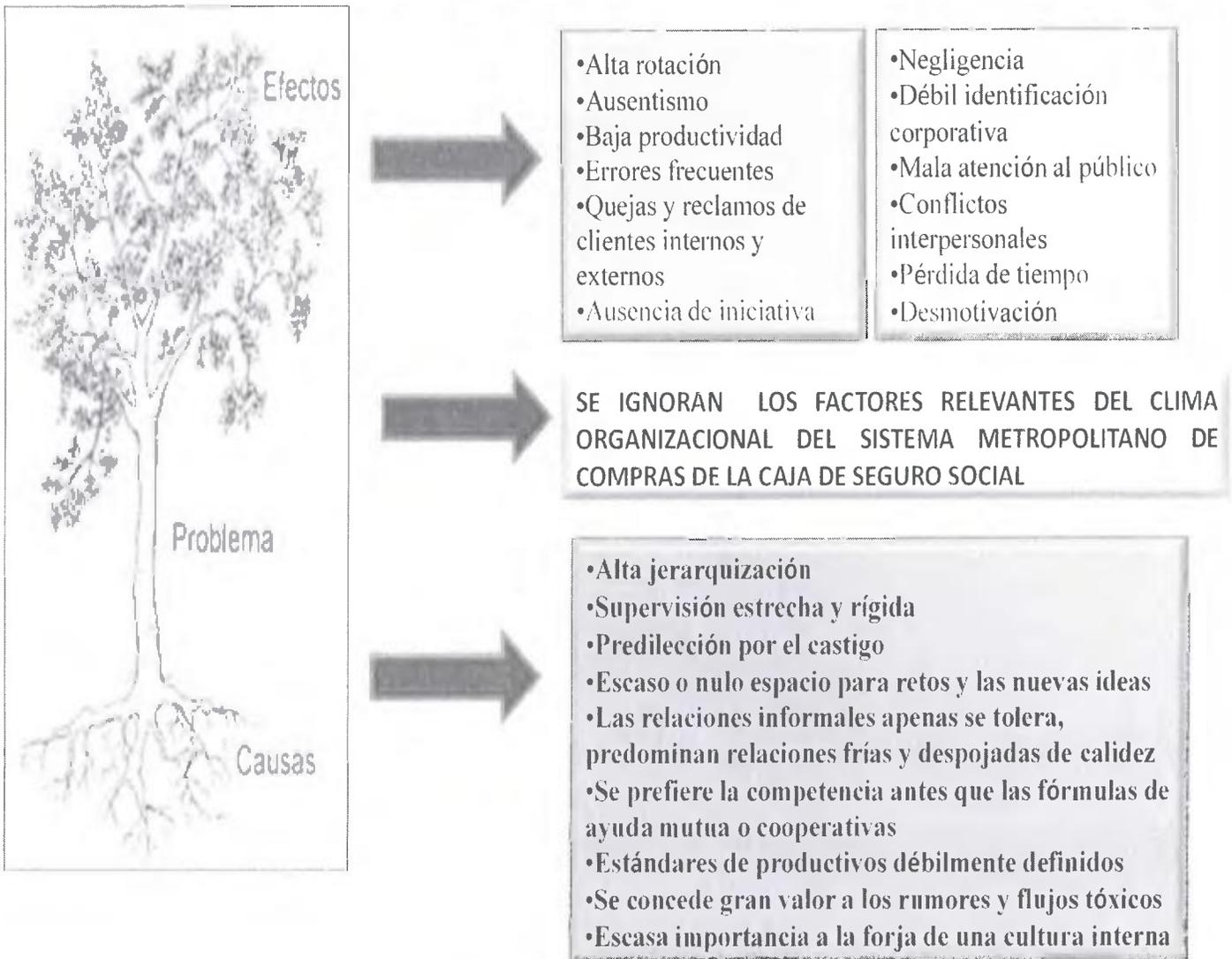
Los desafíos de la Caja de Seguro Social en materia de oferta de servicios a la comunidad de asegurados, pasan por disponer de un proceso de contratación pública que garantice el suministro seguro, oportuno y de calidad de productos de inventario, equipos e inversiones físicas. Esta misión debe ser concretada por el Sistema de Compras de la Caja de Seguro Social poniendo en juego recursos materiales, humanos y financieros, en un marco regulador en extremo complejo y multilateral.

Dada la absoluta ausencia de antecedentes de estudio del clima organizacional de la Caja de Seguro Social y el correspondiente desconocimiento de la incidencia que este hecho pudo haber tenido en la gestión de su aparato corporativo, se tornó en extremo pertinente medir el clima organizacional, una variable que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual y grupal de la entidad. Dicho lo anterior, es que se planteó el siguiente problema de investigación:

¿Cuáles son los factores relevantes del clima organizacional del Sistema Metropolitano de Compras de la Caja de Seguro Social?

FIGURA No. 2

ÁRBOL DE PROBLEMAS



Consecuencias negativas del clima organizacional en la conducta laboral

- Inadaptación laboral
- Alta rotación (pérdida de *Know how*)
- Ausentismo

- Baja productividad
- Errores frecuentes
- Quejas y reclamos de clientes internos y externos
- Ausencia de iniciativa
- Negligencia
- Débil identificación corporativa
- Mala atención al público
- Conflictos interpersonales
- Pérdida de tiempo
- Desmotivación
- Insuficiente disposición al autoaprendizaje

Causas de un clima organizacional inadecuado

- Alta jerarquización
- Supervisión estrecha y rígida
- Predilección por el castigo
- Escaso o nulo espacio para retos y las nuevas ideas
- Las relaciones informales apenas se tolera, predominan relaciones frías y despojadas de calidez
- Se prefiere la competencia antes que las fórmulas de ayuda mutua o cooperativas
- Estándares de productivos débilmente definidos
- Se concede gran valor a los rumores y flujos tóxicos
- Escasa importancia a la forja de una cultura interna que promueva la compatibilidad de fines corporativos y personales

Posibles opciones de solución o intervención

- Medición de clima organizacional
- Establecer diagnóstico de clima organizacional
- Capacitación y desarrollo humano
- Reforzar liderazgo gerencial
- Revisión de estrategia
- Planeamiento y control de gestión

Preguntas de investigación

¿Hay objetivos y normas que le den perspectiva al quehacer laboral cotidiano?

¿Sienten los colaboradores que sus necesidades se están atendiendo y al mismo tiempo, están gozando del sentimiento de la tarea cumplida?

¿Se insiste en el papeleo y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?

¿Se percibe equidad en las políticas de compensación económica?

¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?

¿Se orienta el comportamiento de los empleados a la tarea y les merece a la dirección una opinión favorable?

¿Se hace énfasis en el apoyo mutuo, en ambas vías?

¿Se tratan los errores en una forma de apoyo y de aprendizaje?

¿Se utilizan criterios de capacidad y desempeño en los procesos de promoción?

1.4 Justificación de la intervención

El clima organizacional del Sistema de Compras de la Caja de Seguro Social, hasta ahora, no ha sido estudiado, por tanto, se ignora, en consecuencia, cuánto de la actual productividad laboral corresponde al clima organizacional generado por las condiciones de trabajo del ambiente corporativo.

Un estudio del clima organizacional del Sistema Metropolitano de Compras de la CSS permitiría captar la percepción que tienen los miembros del mismo y, por esa vía, articular iniciativas que potencien la productividad y compromiso de los colaboradores.

Este proyecto de intervención podría traducirse en la adopción de la práctica de medición del clima organizacional de la entidad, por áreas y periodos, herramienta que, a corto y mediano plazo, depararía un incremento sustancial de la productividad de la fuerza laboral corporativa. En el caso de la DNCYA, consecuentemente, los ahorros podrían ser considerables en vista de que las operaciones de contratación pública involucran anualmente sumas que se aproximan a los mil millones de Balboas (B/. 1.000.0 millones).

1.5 Importancia de la investigación

Dado el tamaño y trascendencia de la Caja de Seguro Social, el estudio de su clima organizacional, específico y aplicado, constituye un hecho científico notable, no sólo porque concierne a la Seguridad Social, sino porque se trata de la empresa pública de mayor tamaño y proyección social, dada su responsabilidad estratégica en materia de pensiones, salud pública, riesgos profesionales, inversión pública y desarrollo nacional.

La responsabilidad de la CSS en materia de prevención, atención, rehabilitación y mantenimiento de la salud y seguridad económica de una población protegida que supera el 84% de la

población nacional, amerita estudiar los factores físicos, administrativos, sociales y personales que influyen en el clima organizacional del Sistema de Compras en sus diversos ámbitos y competencias.

CAPÍTULO 2: BASES TEÓRICAS

2.1 Marco teórico

En la actualidad existen diversos estudios sobre clima organizacional, lo que ha generado diversas teorías, desde aquellas que lo ven tan solo como un elemento más dentro de las organizaciones hasta otras más complejas que lo captan involucrando a todos los miembros de la organización, tal como veremos a continuación.

El concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez en la Psicología Industrial, por Germman en el año 1960³. Tagiuri y Litwin (citados por Denison) también expresan que “El clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que: (a) experimentan sus miembros, (b) influye en su comportamiento y (c) se puede describir en función de los valores de un conjunto particular de características (o actitudes) de la organización”.

De acuerdo con Chiavenato y Colbs, “el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente percibido o experimentado por los miembros de la organización en su comportamiento”⁴. Este concepto aporta un elemento que ayuda a comprender que el clima organizacional en esencia nos remite a la percepción de los que integran una organización, por lo que da lugar a tomar en cuenta distintas fuentes de información de los integrantes de una institución.

Otros importantes estudiosos consideran al clima organizacional como el conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la organización y que influyen en las actitudes y en el comportamiento de sus miembros.

³ Navarro, R. E. y García, S. (2012). Clima organizacional. Colombia: Biblioteca Virtual, p. 23.

⁴ Idem pp. 119-120.

Consideramos significativo en este caso, el presentar elementos que se repiten con mayor frecuencia como más importantes, teniendo en cuenta los autores presentados para la realización de este estudio por tener puntos de congruencia y criterios comunes en general en sus teorías, a saber:

- El clima es un conjunto de percepciones.
- Es un proceso relativamente estable.
- Parte de la relación de los miembros de la organización, entre sí, entre los grupos, y con las características y condiciones, organizativas, estructurales de la organización.
- Posee un carácter dinámico, particular y único en cada organización.
- Repercute positiva o negativamente en el desarrollo y éxito empresarial.

Este clima organizacional, también llamado atmósfera organizacional, equivale a la huella dactilar en las personas. Ninguna corporación, ya sea bursátil, militar, religiosa o política, tiene un clima organizacional idéntico a otra. La red de factores físicos, estructurales, sociales, personales o propios del comportamiento organizacional que interviene en un escenario laboral específico prohija una síntesis única, irrepetible, inédita e intransferible. Como quien dice, las diferencias individuales consustanciales al género humano, se amplifican en el ambiente de trabajo en función del número, calidad y vivencias de sus miembros. No es factible, en consecuencia, presuponer que se puedan establecer diagnósticos de clima organizacional semejantes y, por ese camino, disponer estrategias de intervención que se acomoden a todos escenarios de trabajo.

Fue el sociólogo polaco-estadounidense Kurt Lewin quien en 1934 desarrolló un análisis del campo de fuerzas, como modelo con el cual describía cualquier nivel presente de rendimiento o del ser de un grupo. El clima organizacional muestra un cierto nivel positivo o negativo en las interacciones,

de seguridad o inseguridad para expresar los sentimientos o hablar sobre las preocupaciones, de respeto o falta de respeto en la comunicación entre los miembros de la organización.

Rensis Likert, el educador y psicólogo organizacional estadounidense conocido por sus investigaciones sobre estilos de gestión, desarrolló la escala que lleva su nombre y el modelo de vinculación (en inglés, *linking pin model*). Él sostenía que en la percepción del clima de una organización influyen tres tipos de variables, a saber: Variables causales (estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc.), variables intervinientes (motivaciones, actitudes, la comunicación), y las variables finales (productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización). En base a estas variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales:

- **Sistema I – Autoritario:** se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cima de la organización.
- **Sistema II – Paternalista:** las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y difundidas al conjunto de la organización. Se da una centralización del poder pero se conceden algunos espacios de relativa flexibilidad. El clima de este tipo se basa en relaciones de confianza condescendiente. Hay mayor delegación.
- **Sistema III – Consultivo:** existe un mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. El clima es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.
- **Sistema IV – Participativo:** se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones pueden ser tanto verticales como horizontales, generándose una amplia

participación. El clima es de confianza y de compromiso. Se da un clima de relativa armonía y es saludable la relación entre la dirección y la fuerza laboral.

Stephen P. Robbins (1989) dice que el concepto de clima organizacional se puede asimilar al de cultura organizacional. Si bien el concepto más usado para describir la personalidad de una empresa es el clima, él prefiere utilizar el de cultura; no solamente para enfatizar que las organizaciones tienen diferentes grados de calor humano, sino también para ratificar que la organización tiene tradiciones, valores, costumbres, prácticas y procesos de socialización que predominan durante varios periodos de tiempo influenciando las actitudes y comportamientos de los colaboradores generando una percepción relativamente uniforme de la organización y configurando su identidad que la diferencia de las otras.

Según José Salazar Guerrero, en su obra *Clima y cultura organizacional*⁵, clima organizacional implica tratar un grupo de componentes que ofrece una visión amplia de la organización. Estos componentes son:

- **Ambiente físico:** comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación
- **Características estructurales:** como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección
- **Ambiente social:** que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- **Características personales:** como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.

⁵ Salazar Guerrero, J. (2004). *Clima y cultura organizacional*, McGraw- Hill, México, p. 67.

- **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.²

En su opúsculo *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*⁶, Marlenis Ucrós Brito et al, señalan que desde una óptica semántico-pragmática en el concepto clima organizacional es dable discernir seis niveles. Primero, el nivel lógico conceptual, que presenta actores sociales que participan en la configuración del clima organizacional y las causas, instrumentos y finalidades (dígase, fuerza laboral, patronos, gerentes, etc.). Segundo, el nivel lingüístico, que muestra los dominios de experiencia en los cuales se basa la construcción del concepto. El tercero, que es la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva privilegiadas en la construcción del concepto. Cuarto, la representación relacional del concepto “clima organizacional” con sus nudos de sentido que configuran la construcción del mismo. Quinto, la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva priorizados en la construcción del concepto. Y, sexto, las estrategias discursivas asociadas en la construcción del significado de “clima organizacional”.

En el caso de la Caja de Seguro Social, un ente de gran magnitud y complejidad a escala nacional, es impensable que existan climas organizacionales equivalentes en otros ámbitos del Sector Público, para no mencionar las unidades empresariales del Sector Privado. Ahora, esta particularidad es vital para el funcionamiento de la entidad. Ignorar las claves, atributos y pulsiones de esta específica estructura psicosocial, implica desconocer que los funcionarios constituyen la fuerza motriz de las empresas. La gente es el único capital que se puede potenciar de manera infinita. El talento, las competencias, el conocimiento, el empoderamiento, el compromiso y la pasión por la calidad y los

⁶ Ucrós Brito, Marlenis, Blanco Martes, Charles y Miquilena, Miriam (2008). *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*, Revista Omnia, México, p. 107.

- **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.²

En su opúsculo *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*⁶, Marlenis Ucrós Brito et al, señalan que desde una óptica semántico-pragmática en el concepto clima organizacional es dable discernir seis niveles. Primero, el nivel lógico conceptual, que presenta actores sociales que participan en la configuración del clima organizacional y las causas, instrumentos y finalidades (dígase, fuerza laboral, patronos, gerentes, etc.). Segundo, el nivel lingüístico, que muestra los dominios de experiencia en los cuales se basa la construcción del concepto. El tercero, que es la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva privilegiadas en la construcción del concepto. Cuarto, la representación relacional del concepto “clima organizacional” con sus nudos de sentido que configuran la construcción del mismo. Quinto, la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva priorizados en la construcción del concepto. Y, sexto, las estrategias discursivas asociadas en la construcción del significado de “clima organizacional”.

En el caso de la Caja de Seguro Social, un ente de gran magnitud y complejidad a escala nacional, es impensable que existan climas organizacionales equivalentes en otros ámbitos del Sector Público, para no mencionar las unidades empresariales del Sector Privado. Ahora, esta particularidad es vital para el funcionamiento de la entidad. Ignorar las claves, atributos y pulsiones de esta específica estructura psicosocial, implica desconocer que los funcionarios constituyen la fuerza motriz de las empresas. La gente es el único capital que se puede potenciar de manera infinita. El talento, las competencias, el conocimiento, el empoderamiento, el compromiso y la pasión por la calidad y los

⁶ Ucrós Brito, Marlenis, Blanco Martes, Charles y Miquilena, Miriam (2008). *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*, Revista Omnia, México, p. 107.

- **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.²

En su opúsculo *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*⁶, Marlenis Ucrós Brito et al, señalan que desde una óptica semántico-pragmática en el concepto clima organizacional es dable discernir seis niveles. Primero, el nivel lógico conceptual, que presenta actores sociales que participan en la configuración del clima organizacional y las causas, instrumentos y finalidades (dígase, fuerza laboral, patronos, gerentes, etc.). Segundo, el nivel lingüístico, que muestra los dominios de experiencia en los cuales se basa la construcción del concepto. El tercero, que es la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva privilegiadas en la construcción del concepto. Cuarto, la representación relacional del concepto “clima organizacional” con sus nudos de sentido que configuran la construcción del mismo. Quinto, la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva priorizados en la construcción del concepto. Y, sexto, las estrategias discursivas asociadas en la construcción del significado de “clima organizacional”.

En el caso de la Caja de Seguro Social, un ente de gran magnitud y complejidad a escala nacional, es impensable que existan climas organizacionales equivalentes en otros ámbitos del Sector Público, para no mencionar las unidades empresariales del Sector Privado. Ahora, esta particularidad es vital para el funcionamiento de la entidad. Ignorar las claves, atributos y pulsiones de esta específica estructura psicosocial, implica desconocer que los funcionarios constituyen la fuerza motriz de las empresas. La gente es el único capital que se puede potenciar de manera infinita. El talento, las competencias, el conocimiento, el empoderamiento, el compromiso y la pasión por la calidad y los

⁶ Ucrós Brito, Marlenis, Blanco Martes, Charles y Miquilena, Miriam (2008). *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*, Revista Omnia, México, p. 107.

- **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.²

En su opúsculo *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*⁶, Marlenis Ucrós Brito et al, señalan que desde una óptica semántico-pragmática en el concepto clima organizacional es dable discernir seis niveles. Primero, el nivel lógico conceptual, que presenta actores sociales que participan en la configuración del clima organizacional y las causas, instrumentos y finalidades (dígase, fuerza laboral, patronos, gerentes, etc.). Segundo, el nivel lingüístico, que muestra los dominios de experiencia en los cuales se basa la construcción del concepto. El tercero, que es la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva privilegiadas en la construcción del concepto. Cuarto, la representación relacional del concepto “clima organizacional” con sus nudos de sentido que configuran la construcción del mismo. Quinto, la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva priorizados en la construcción del concepto. Y, sexto, las estrategias discursivas asociadas en la construcción del significado de “clima organizacional”.

En el caso de la Caja de Seguro Social, un ente de gran magnitud y complejidad a escala nacional, es impensable que existan climas organizacionales equivalentes en otros ámbitos del Sector Público, para no mencionar las unidades empresariales del Sector Privado. Ahora, esta particularidad es vital para el funcionamiento de la entidad. Ignorar las claves, atributos y pulsiones de esta específica estructura psicosocial, implica desconocer que los funcionarios constituyen la fuerza motriz de las empresas. La gente es el único capital que se puede potenciar de manera infinita. El talento, las competencias, el conocimiento, el empoderamiento, el compromiso y la pasión por la calidad y los

⁶ Ucrós Brito, Marlenis, Blanco Martes, Charles y Miquilena, Miriam (2008). *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*, Revista Omnia, México, p. 107.

- **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.²

En su opúsculo *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*⁶, Marlenis Ucrós Brito et al, señalan que desde una óptica semántico-pragmática en el concepto clima organizacional es dable discernir seis niveles. Primero, el nivel lógico conceptual, que presenta actores sociales que participan en la configuración del clima organizacional y las causas, instrumentos y finalidades (dígase, fuerza laboral, patronos, gerentes, etc.). Segundo, el nivel lingüístico, que muestra los dominios de experiencia en los cuales se basa la construcción del concepto. El tercero, que es la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva privilegiadas en la construcción del concepto. Cuarto, la representación relacional del concepto “clima organizacional” con sus nudos de sentido que configuran la construcción del mismo. Quinto, la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva priorizados en la construcción del concepto. Y, sexto, las estrategias discursivas asociadas en la construcción del significado de “clima organizacional”.

En el caso de la Caja de Seguro Social, un ente de gran magnitud y complejidad a escala nacional, es impensable que existan climas organizacionales equivalentes en otros ámbitos del Sector Público, para no mencionar las unidades empresariales del Sector Privado. Ahora, esta particularidad es vital para el funcionamiento de la entidad. Ignorar las claves, atributos y pulsiones de esta específica estructura psicosocial, implica desconocer que los funcionarios constituyen la fuerza motriz de las empresas. La gente es el único capital que se puede potenciar de manera infinita. El talento, las competencias, el conocimiento, el empoderamiento, el compromiso y la pasión por la calidad y los

⁶ Ucrós Brito, Marlenis, Blanco Martes, Charles y Miquilena, Miriam (2008). *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*, Revista Omnia, México, p. 107.

- **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.²

En su opúsculo *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*⁶, Marlenis Ucrós Brito et al, señalan que desde una óptica semántico-pragmática en el concepto clima organizacional es dable discernir seis niveles. Primero, el nivel lógico conceptual, que presenta actores sociales que participan en la configuración del clima organizacional y las causas, instrumentos y finalidades (dígase, fuerza laboral, patronos, gerentes, etc.). Segundo, el nivel lingüístico, que muestra los dominios de experiencia en los cuales se basa la construcción del concepto. El tercero, que es la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva privilegiadas en la construcción del concepto. Cuarto, la representación relacional del concepto “clima organizacional” con sus nudos de sentido que configuran la construcción del mismo. Quinto, la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva priorizados en la construcción del concepto. Y, sexto, las estrategias discursivas asociadas en la construcción del significado de “clima organizacional”.

En el caso de la Caja de Seguro Social, un ente de gran magnitud y complejidad a escala nacional, es impensable que existan climas organizacionales equivalentes en otros ámbitos del Sector Público, para no mencionar las unidades empresariales del Sector Privado. Ahora, esta particularidad es vital para el funcionamiento de la entidad. Ignorar las claves, atributos y pulsiones de esta específica estructura psicosocial, implica desconocer que los funcionarios constituyen la fuerza motriz de las empresas. La gente es el único capital que se puede potenciar de manera infinita. El talento, las competencias, el conocimiento, el empoderamiento, el compromiso y la pasión por la calidad y los

⁶ Ucrós Brito, Marlenis, Blanco Martes, Charles y Miquilena, Miriam (2008). *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*, Revista Omnia, México, p. 107.

- **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.²

En su opúsculo *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*⁶, Marlenis Ucrós Brito et al, señalan que desde una óptica semántico-pragmática en el concepto clima organizacional es dable discernir seis niveles. Primero, el nivel lógico conceptual, que presenta actores sociales que participan en la configuración del clima organizacional y las causas, instrumentos y finalidades (dígase, fuerza laboral, patronos, gerentes, etc.). Segundo, el nivel lingüístico, que muestra los dominios de experiencia en los cuales se basa la construcción del concepto. El tercero, que es la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva privilegiadas en la construcción del concepto. Cuarto, la representación relacional del concepto “clima organizacional” con sus nudos de sentido que configuran la construcción del mismo. Quinto, la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva priorizados en la construcción del concepto. Y, sexto, las estrategias discursivas asociadas en la construcción del significado de “clima organizacional”.

En el caso de la Caja de Seguro Social, un ente de gran magnitud y complejidad a escala nacional, es impensable que existan climas organizacionales equivalentes en otros ámbitos del Sector Público, para no mencionar las unidades empresariales del Sector Privado. Ahora, esta particularidad es vital para el funcionamiento de la entidad. Ignorar las claves, atributos y pulsiones de esta específica estructura psicosocial, implica desconocer que los funcionarios constituyen la fuerza motriz de las empresas. La gente es el único capital que se puede potenciar de manera infinita. El talento, las competencias, el conocimiento, el empoderamiento, el compromiso y la pasión por la calidad y los

⁶ Ucrós Brito, Marlenis, Blanco Martes, Charles y Miquilena, Miriam (2008). *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*, Revista Omnia, México, p. 107.

- **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.²

En su opúsculo *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*⁶, Marlenis Ucrós Brito et al, señalan que desde una óptica semántico-pragmática en el concepto clima organizacional es dable discernir seis niveles. Primero, el nivel lógico conceptual, que presenta actores sociales que participan en la configuración del clima organizacional y las causas, instrumentos y finalidades (dígase, fuerza laboral, patronos, gerentes, etc.). Segundo, el nivel lingüístico, que muestra los dominios de experiencia en los cuales se basa la construcción del concepto. El tercero, que es la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva privilegiadas en la construcción del concepto. Cuarto, la representación relacional del concepto “clima organizacional” con sus nudos de sentido que configuran la construcción del mismo. Quinto, la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva priorizados en la construcción del concepto. Y, sexto, las estrategias discursivas asociadas en la construcción del significado de “clima organizacional”.

En el caso de la Caja de Seguro Social, un ente de gran magnitud y complejidad a escala nacional, es impensable que existan climas organizacionales equivalentes en otros ámbitos del Sector Público, para no mencionar las unidades empresariales del Sector Privado. Ahora, esta particularidad es vital para el funcionamiento de la entidad. Ignorar las claves, atributos y pulsiones de esta específica estructura psicosocial, implica desconocer que los funcionarios constituyen la fuerza motriz de las empresas. La gente es el único capital que se puede potenciar de manera infinita. El talento, las competencias, el conocimiento, el empoderamiento, el compromiso y la pasión por la calidad y los

⁶ Ucrós Brito, Marlenis, Blanco Martes, Charles y Miquilena, Miriam (2008). *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*, Revista Omnia, México, p. 107.

- **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.²

En su opúsculo *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*⁶, Marlenis Ucrós Brito et al, señalan que desde una óptica semántico-pragmática en el concepto clima organizacional es dable discernir seis niveles. Primero, el nivel lógico conceptual, que presenta actores sociales que participan en la configuración del clima organizacional y las causas, instrumentos y finalidades (dígase, fuerza laboral, patronos, gerentes, etc.). Segundo, el nivel lingüístico, que muestra los dominios de experiencia en los cuales se basa la construcción del concepto. El tercero, que es la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva privilegiadas en la construcción del concepto. Cuarto, la representación relacional del concepto “clima organizacional” con sus nudos de sentido que configuran la construcción del mismo. Quinto, la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva priorizados en la construcción del concepto. Y, sexto, las estrategias discursivas asociadas en la construcción del significado de “clima organizacional”.

En el caso de la Caja de Seguro Social, un ente de gran magnitud y complejidad a escala nacional, es impensable que existan climas organizacionales equivalentes en otros ámbitos del Sector Público, para no mencionar las unidades empresariales del Sector Privado. Ahora, esta particularidad es vital para el funcionamiento de la entidad. Ignorar las claves, atributos y pulsiones de esta específica estructura psicosocial, implica desconocer que los funcionarios constituyen la fuerza motriz de las empresas. La gente es el único capital que se puede potenciar de manera infinita. El talento, las competencias, el conocimiento, el empoderamiento, el compromiso y la pasión por la calidad y los

⁶ Ucrós Brito, Marlenis, Blanco Martes, Charles y Miquilena, Miriam (2008). *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*, Revista Omnia, México, p. 107.

- **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.²

En su opúsculo *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*⁶, Marlenis Ucrós Brito et al, señalan que desde una óptica semántico-pragmática en el concepto clima organizacional es dable discernir seis niveles. Primero, el nivel lógico conceptual, que presenta actores sociales que participan en la configuración del clima organizacional y las causas, instrumentos y finalidades (dígase, fuerza laboral, patronos, gerentes, etc.). Segundo, el nivel lingüístico, que muestra los dominios de experiencia en los cuales se basa la construcción del concepto. El tercero, que es la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva privilegiadas en la construcción del concepto. Cuarto, la representación relacional del concepto “clima organizacional” con sus nudos de sentido que configuran la construcción del mismo. Quinto, la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva priorizados en la construcción del concepto. Y, sexto, las estrategias discursivas asociadas en la construcción del significado de “clima organizacional”.

En el caso de la Caja de Seguro Social, un ente de gran magnitud y complejidad a escala nacional, es impensable que existan climas organizacionales equivalentes en otros ámbitos del Sector Público, para no mencionar las unidades empresariales del Sector Privado. Ahora, esta particularidad es vital para el funcionamiento de la entidad. Ignorar las claves, atributos y pulsiones de esta específica estructura psicosocial, implica desconocer que los funcionarios constituyen la fuerza motriz de las empresas. La gente es el único capital que se puede potenciar de manera infinita. El talento, las competencias, el conocimiento, el empoderamiento, el compromiso y la pasión por la calidad y los

⁶ Ucrós Brito, Marlenis, Blanco Martes, Charles y Miquilena, Miriam (2008). *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*, Revista Omnia, México, p. 107.

- **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.²

En su opúsculo *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*⁶, Marlenis Ucrós Brito et al, señalan que desde una óptica semántico-pragmática en el concepto clima organizacional es dable discernir seis niveles. Primero, el nivel lógico conceptual, que presenta actores sociales que participan en la configuración del clima organizacional y las causas, instrumentos y finalidades (dígase, fuerza laboral, patronos, gerentes, etc.). Segundo, el nivel lingüístico, que muestra los dominios de experiencia en los cuales se basa la construcción del concepto. El tercero, que es la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva privilegiadas en la construcción del concepto. Cuarto, la representación relacional del concepto “clima organizacional” con sus nudos de sentido que configuran la construcción del mismo. Quinto, la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva priorizados en la construcción del concepto. Y, sexto, las estrategias discursivas asociadas en la construcción del significado de “clima organizacional”.

En el caso de la Caja de Seguro Social, un ente de gran magnitud y complejidad a escala nacional, es impensable que existan climas organizacionales equivalentes en otros ámbitos del Sector Público, para no mencionar las unidades empresariales del Sector Privado. Ahora, esta particularidad es vital para el funcionamiento de la entidad. Ignorar las claves, atributos y pulsiones de esta específica estructura psicosocial, implica desconocer que los funcionarios constituyen la fuerza motriz de las empresas. La gente es el único capital que se puede potenciar de manera infinita. El talento, las competencias, el conocimiento, el empoderamiento, el compromiso y la pasión por la calidad y los

⁶ Ucrós Brito, Marlenis, Blanco Martes, Charles y Miquilena, Miriam (2008). *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*, Revista Omnia, México, p. 107.

- **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.²

En su opúsculo *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*⁶, Marlenis Ucrós Brito et al, señalan que desde una óptica semántico-pragmática en el concepto clima organizacional es dable discernir seis niveles. Primero, el nivel lógico conceptual, que presenta actores sociales que participan en la configuración del clima organizacional y las causas, instrumentos y finalidades (dígase, fuerza laboral, patronos, gerentes, etc.). Segundo, el nivel lingüístico, que muestra los dominios de experiencia en los cuales se basa la construcción del concepto. El tercero, que es la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva privilegiadas en la construcción del concepto. Cuarto, la representación relacional del concepto “clima organizacional” con sus nudos de sentido que configuran la construcción del mismo. Quinto, la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva priorizados en la construcción del concepto. Y, sexto, las estrategias discursivas asociadas en la construcción del significado de “clima organizacional”.

En el caso de la Caja de Seguro Social, un ente de gran magnitud y complejidad a escala nacional, es impensable que existan climas organizacionales equivalentes en otros ámbitos del Sector Público, para no mencionar las unidades empresariales del Sector Privado. Ahora, esta particularidad es vital para el funcionamiento de la entidad. Ignorar las claves, atributos y pulsiones de esta específica estructura psicosocial, implica desconocer que los funcionarios constituyen la fuerza motriz de las empresas. La gente es el único capital que se puede potenciar de manera infinita. El talento, las competencias, el conocimiento, el empoderamiento, el compromiso y la pasión por la calidad y los

⁶ Ucrós Brito, Marlenis, Blanco Martes, Charles y Miquilena, Miriam (2008). *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*, Revista Omnia, México, p. 107.

- **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.²

En su opúsculo *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*⁶, Marlenis Ucrós Brito et al, señalan que desde una óptica semántico-pragmática en el concepto clima organizacional es dable discernir seis niveles. Primero, el nivel lógico conceptual, que presenta actores sociales que participan en la configuración del clima organizacional y las causas, instrumentos y finalidades (dígase, fuerza laboral, patronos, gerentes, etc.). Segundo, el nivel lingüístico, que muestra los dominios de experiencia en los cuales se basa la construcción del concepto. El tercero, que es la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva privilegiadas en la construcción del concepto. Cuarto, la representación relacional del concepto “clima organizacional” con sus nudos de sentido que configuran la construcción del mismo. Quinto, la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva priorizados en la construcción del concepto. Y, sexto, las estrategias discursivas asociadas en la construcción del significado de “clima organizacional”.

En el caso de la Caja de Seguro Social, un ente de gran magnitud y complejidad a escala nacional, es impensable que existan climas organizacionales equivalentes en otros ámbitos del Sector Público, para no mencionar las unidades empresariales del Sector Privado. Ahora, esta particularidad es vital para el funcionamiento de la entidad. Ignorar las claves, atributos y pulsiones de esta específica estructura psicosocial, implica desconocer que los funcionarios constituyen la fuerza motriz de las empresas. La gente es el único capital que se puede potenciar de manera infinita. El talento, las competencias, el conocimiento, el empoderamiento, el compromiso y la pasión por la calidad y los

⁶ Ucrós Brito, Marlenis, Blanco Martes, Charles y Miquilena, Miriam (2008). *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*, Revista Omnia, México, p. 107.

- **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.²

En su opúsculo *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*⁶, Marlenis Ucrós Brito et al, señalan que desde una óptica semántico-pragmática en el concepto clima organizacional es dable discernir seis niveles. Primero, el nivel lógico conceptual, que presenta actores sociales que participan en la configuración del clima organizacional y las causas, instrumentos y finalidades (dígase, fuerza laboral, patronos, gerentes, etc.). Segundo, el nivel lingüístico, que muestra los dominios de experiencia en los cuales se basa la construcción del concepto. El tercero, que es la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva privilegiadas en la construcción del concepto. Cuarto, la representación relacional del concepto “clima organizacional” con sus nudos de sentido que configuran la construcción del mismo. Quinto, la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva priorizados en la construcción del concepto. Y, sexto, las estrategias discursivas asociadas en la construcción del significado de “clima organizacional”.

En el caso de la Caja de Seguro Social, un ente de gran magnitud y complejidad a escala nacional, es impensable que existan climas organizacionales equivalentes en otros ámbitos del Sector Público, para no mencionar las unidades empresariales del Sector Privado. Ahora, esta particularidad es vital para el funcionamiento de la entidad. Ignorar las claves, atributos y pulsiones de esta específica estructura psicosocial, implica desconocer que los funcionarios constituyen la fuerza motriz de las empresas. La gente es el único capital que se puede potenciar de manera infinita. El talento, las competencias, el conocimiento, el empoderamiento, el compromiso y la pasión por la calidad y los

⁶ Ucrós Brito, Marlenis, Blanco Martes, Charles y Miquilena, Miriam (2008). *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*, Revista Omnia, México, p. 107.

- **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.²

En su opúsculo *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*⁶, Marlenis Ucrós Brito et al, señalan que desde una óptica semántico-pragmática en el concepto clima organizacional es dable discernir seis niveles. Primero, el nivel lógico conceptual, que presenta actores sociales que participan en la configuración del clima organizacional y las causas, instrumentos y finalidades (dígase, fuerza laboral, patronos, gerentes, etc.). Segundo, el nivel lingüístico, que muestra los dominios de experiencia en los cuales se basa la construcción del concepto. El tercero, que es la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva privilegiadas en la construcción del concepto. Cuarto, la representación relacional del concepto “clima organizacional” con sus nudos de sentido que configuran la construcción del mismo. Quinto, la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva priorizados en la construcción del concepto. Y, sexto, las estrategias discursivas asociadas en la construcción del significado de “clima organizacional”.

En el caso de la Caja de Seguro Social, un ente de gran magnitud y complejidad a escala nacional, es impensable que existan climas organizacionales equivalentes en otros ámbitos del Sector Público, para no mencionar las unidades empresariales del Sector Privado. Ahora, esta particularidad es vital para el funcionamiento de la entidad. Ignorar las claves, atributos y pulsiones de esta específica estructura psicosocial, implica desconocer que los funcionarios constituyen la fuerza motriz de las empresas. La gente es el único capital que se puede potenciar de manera infinita. El talento, las competencias, el conocimiento, el empoderamiento, el compromiso y la pasión por la calidad y los

⁶ Ucrós Brito, Marlenis, Blanco Martes, Charles y Miquilena, Miriam (2008). *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*, Revista Omnia, México, p. 107.

- **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.²

En su opúsculo *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*⁶, Marlenis Ucrós Brito et al, señalan que desde una óptica semántico-pragmática en el concepto clima organizacional es dable discernir seis niveles. Primero, el nivel lógico conceptual, que presenta actores sociales que participan en la configuración del clima organizacional y las causas, instrumentos y finalidades (dígase, fuerza laboral, patronos, gerentes, etc.). Segundo, el nivel lingüístico, que muestra los dominios de experiencia en los cuales se basa la construcción del concepto. El tercero, que es la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva privilegiadas en la construcción del concepto. Cuarto, la representación relacional del concepto “clima organizacional” con sus nudos de sentido que configuran la construcción del mismo. Quinto, la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva priorizados en la construcción del concepto. Y, sexto, las estrategias discursivas asociadas en la construcción del significado de “clima organizacional”.

En el caso de la Caja de Seguro Social, un ente de gran magnitud y complejidad a escala nacional, es impensable que existan climas organizacionales equivalentes en otros ámbitos del Sector Público, para no mencionar las unidades empresariales del Sector Privado. Ahora, esta particularidad es vital para el funcionamiento de la entidad. Ignorar las claves, atributos y pulsiones de esta específica estructura psicosocial, implica desconocer que los funcionarios constituyen la fuerza motriz de las empresas. La gente es el único capital que se puede potenciar de manera infinita. El talento, las competencias, el conocimiento, el empoderamiento, el compromiso y la pasión por la calidad y los

⁶ Ucrós Brito, Marlenis, Blanco Martes, Charles y Miquilena, Miriam (2008). *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*, Revista Omnia, México, p. 107.

- **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.²

En su opúsculo *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*⁶, Marlenis Ucrós Brito et al, señalan que desde una óptica semántico-pragmática en el concepto clima organizacional es dable discernir seis niveles. Primero, el nivel lógico conceptual, que presenta actores sociales que participan en la configuración del clima organizacional y las causas, instrumentos y finalidades (dígase, fuerza laboral, patronos, gerentes, etc.). Segundo, el nivel lingüístico, que muestra los dominios de experiencia en los cuales se basa la construcción del concepto. El tercero, que es la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva privilegiadas en la construcción del concepto. Cuarto, la representación relacional del concepto “clima organizacional” con sus nudos de sentido que configuran la construcción del mismo. Quinto, la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva priorizados en la construcción del concepto. Y, sexto, las estrategias discursivas asociadas en la construcción del significado de “clima organizacional”.

En el caso de la Caja de Seguro Social, un ente de gran magnitud y complejidad a escala nacional, es impensable que existan climas organizacionales equivalentes en otros ámbitos del Sector Público, para no mencionar las unidades empresariales del Sector Privado. Ahora, esta particularidad es vital para el funcionamiento de la entidad. Ignorar las claves, atributos y pulsiones de esta específica estructura psicosocial, implica desconocer que los funcionarios constituyen la fuerza motriz de las empresas. La gente es el único capital que se puede potenciar de manera infinita. El talento, las competencias, el conocimiento, el empoderamiento, el compromiso y la pasión por la calidad y los

⁶ Ucrós Brito, Marlenis, Blanco Martes, Charles y Miquilena, Miriam (2008). *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*, Revista Omnia, México, p. 107.

- **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.²

En su opúsculo *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*⁶, Marlenis Ucrós Brito et al, señalan que desde una óptica semántico-pragmática en el concepto clima organizacional es dable discernir seis niveles. Primero, el nivel lógico conceptual, que presenta actores sociales que participan en la configuración del clima organizacional y las causas, instrumentos y finalidades (dígase, fuerza laboral, patronos, gerentes, etc.). Segundo, el nivel lingüístico, que muestra los dominios de experiencia en los cuales se basa la construcción del concepto. El tercero, que es la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva privilegiadas en la construcción del concepto. Cuarto, la representación relacional del concepto “clima organizacional” con sus nudos de sentido que configuran la construcción del mismo. Quinto, la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva priorizados en la construcción del concepto. Y, sexto, las estrategias discursivas asociadas en la construcción del significado de “clima organizacional”.

En el caso de la Caja de Seguro Social, un ente de gran magnitud y complejidad a escala nacional, es impensable que existan climas organizacionales equivalentes en otros ámbitos del Sector Público, para no mencionar las unidades empresariales del Sector Privado. Ahora, esta particularidad es vital para el funcionamiento de la entidad. Ignorar las claves, atributos y pulsiones de esta específica estructura psicosocial, implica desconocer que los funcionarios constituyen la fuerza motriz de las empresas. La gente es el único capital que se puede potenciar de manera infinita. El talento, las competencias, el conocimiento, el empoderamiento, el compromiso y la pasión por la calidad y los

⁶ Ucrós Brito, Marlenis, Blanco Martes, Charles y Miquilena, Miriam (2008). *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*, Revista Omnia, México, p. 107.

- La disposición de la Dirección Nacional de Compras y Abastos de ofrecer a un funcionario becado por la CSS a poner en práctica los conocimientos y experiencias logrados en la Maestría de Psicología Industrial y Organizacional impartida por la Universidad de Panamá, en una suerte de transferencia de tecnología interinstitucional.
- El hecho circunstancial de que uno de los autores fuera Jefe de Control Global de Gestión de la Dirección Nacional de Compras y Abastos, con una experiencia y vínculos logrados en una trayectoria organizacional de más de 30 años de servicio.
- La preparación proactiva lograda por los autores de la intervención, quienes desde el inicio de la maestría habían previsto que el Proyecto de Intervención, preferentemente, se realizaría en la Dirección Nacional de Compras y Abastos de la Caja de Seguro Social, lo cual le confirió prestancia al proyecto en términos de pertinencia, factibilidad, originalidad, vinculación y aportación.
- El libre acceso propiciado por las autoridades de la entidad a las instalaciones de la Caja de Seguro Social, lo cual fue clave en las distintas fases del proyecto interventor en la Dirección Nacional de Compras y Abastos.
- La tradición corporativa de la CSS asociada a la convivencia en su seno de una gran gama de profesionales de diversas ramas de la ciencia, la técnica y la administración, las cuales intervienen en programas y proyectos de gran calado, como es el caso de hospitales escuela universitarios, investigaciones médicas, innovaciones clínicas, estudios demográficos y actuariales, estudios de mercadeo financiero, docencia de enfermería, gestión de hospitales y policlínicas y grandes operaciones logísticas, lo cual configura una actitud favorable a la investigación científica y aplicada, tanto en gestores como en personal de base.

- **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.²

En su opúsculo *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*⁶, Marlenis Ucrós Brito et al, señalan que desde una óptica semántico-pragmática en el concepto clima organizacional es dable discernir seis niveles. Primero, el nivel lógico conceptual, que presenta actores sociales que participan en la configuración del clima organizacional y las causas, instrumentos y finalidades (dígase, fuerza laboral, patronos, gerentes, etc.). Segundo, el nivel lingüístico, que muestra los dominios de experiencia en los cuales se basa la construcción del concepto. El tercero, que es la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva privilegiadas en la construcción del concepto. Cuarto, la representación relacional del concepto “clima organizacional” con sus nudos de sentido que configuran la construcción del mismo. Quinto, la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva priorizados en la construcción del concepto. Y, sexto, las estrategias discursivas asociadas en la construcción del significado de “clima organizacional”.

En el caso de la Caja de Seguro Social, un ente de gran magnitud y complejidad a escala nacional, es impensable que existan climas organizacionales equivalentes en otros ámbitos del Sector Público, para no mencionar las unidades empresariales del Sector Privado. Ahora, esta particularidad es vital para el funcionamiento de la entidad. Ignorar las claves, atributos y pulsiones de esta específica estructura psicosocial, implica desconocer que los funcionarios constituyen la fuerza motriz de las empresas. La gente es el único capital que se puede potenciar de manera infinita. El talento, las competencias, el conocimiento, el empoderamiento, el compromiso y la pasión por la calidad y los

⁶ Ucrós Brito, Marlenis, Blanco Martes, Charles y Miquilena, Miriam (2008). *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*, Revista Omnia, México, p. 107.

- **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.²

En su opúsculo *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*⁶, Marlenis Ucrós Brito et al, señalan que desde una óptica semántico-pragmática en el concepto clima organizacional es dable discernir seis niveles. Primero, el nivel lógico conceptual, que presenta actores sociales que participan en la configuración del clima organizacional y las causas, instrumentos y finalidades (dígase, fuerza laboral, patronos, gerentes, etc.). Segundo, el nivel lingüístico, que muestra los dominios de experiencia en los cuales se basa la construcción del concepto. El tercero, que es la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva privilegiadas en la construcción del concepto. Cuarto, la representación relacional del concepto “clima organizacional” con sus nudos de sentido que configuran la construcción del mismo. Quinto, la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva priorizados en la construcción del concepto. Y, sexto, las estrategias discursivas asociadas en la construcción del significado de “clima organizacional”.

En el caso de la Caja de Seguro Social, un ente de gran magnitud y complejidad a escala nacional, es impensable que existan climas organizacionales equivalentes en otros ámbitos del Sector Público, para no mencionar las unidades empresariales del Sector Privado. Ahora, esta particularidad es vital para el funcionamiento de la entidad. Ignorar las claves, atributos y pulsiones de esta específica estructura psicosocial, implica desconocer que los funcionarios constituyen la fuerza motriz de las empresas. La gente es el único capital que se puede potenciar de manera infinita. El talento, las competencias, el conocimiento, el empoderamiento, el compromiso y la pasión por la calidad y los

⁶ Ucrós Brito, Marlenis, Blanco Martes, Charles y Miquilena, Miriam (2008). *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*, Revista Omnia, México, p. 107.

- **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.²

En su opúsculo *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*⁶, Marlenis Ucrós Brito et al, señalan que desde una óptica semántico-pragmática en el concepto clima organizacional es dable discernir seis niveles. Primero, el nivel lógico conceptual, que presenta actores sociales que participan en la configuración del clima organizacional y las causas, instrumentos y finalidades (dígase, fuerza laboral, patronos, gerentes, etc.). Segundo, el nivel lingüístico, que muestra los dominios de experiencia en los cuales se basa la construcción del concepto. El tercero, que es la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva privilegiadas en la construcción del concepto. Cuarto, la representación relacional del concepto “clima organizacional” con sus nudos de sentido que configuran la construcción del mismo. Quinto, la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva priorizados en la construcción del concepto. Y, sexto, las estrategias discursivas asociadas en la construcción del significado de “clima organizacional”.

En el caso de la Caja de Seguro Social, un ente de gran magnitud y complejidad a escala nacional, es impensable que existan climas organizacionales equivalentes en otros ámbitos del Sector Público, para no mencionar las unidades empresariales del Sector Privado. Ahora, esta particularidad es vital para el funcionamiento de la entidad. Ignorar las claves, atributos y pulsiones de esta específica estructura psicosocial, implica desconocer que los funcionarios constituyen la fuerza motriz de las empresas. La gente es el único capital que se puede potenciar de manera infinita. El talento, las competencias, el conocimiento, el empoderamiento, el compromiso y la pasión por la calidad y los

⁶ Ucrós Brito, Marlenis, Blanco Martes, Charles y Miquilena, Miriam (2008). *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*, Revista Omnia, México, p. 107.

- **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.²

En su opúsculo *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*⁶, Marlenis Ucrós Brito et al, señalan que desde una óptica semántico-pragmática en el concepto clima organizacional es dable discernir seis niveles. Primero, el nivel lógico conceptual, que presenta actores sociales que participan en la configuración del clima organizacional y las causas, instrumentos y finalidades (dígase, fuerza laboral, patronos, gerentes, etc.). Segundo, el nivel lingüístico, que muestra los dominios de experiencia en los cuales se basa la construcción del concepto. El tercero, que es la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva privilegiadas en la construcción del concepto. Cuarto, la representación relacional del concepto “clima organizacional” con sus nudos de sentido que configuran la construcción del mismo. Quinto, la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva priorizados en la construcción del concepto. Y, sexto, las estrategias discursivas asociadas en la construcción del significado de “clima organizacional”.

En el caso de la Caja de Seguro Social, un ente de gran magnitud y complejidad a escala nacional, es impensable que existan climas organizacionales equivalentes en otros ámbitos del Sector Público, para no mencionar las unidades empresariales del Sector Privado. Ahora, esta particularidad es vital para el funcionamiento de la entidad. Ignorar las claves, atributos y pulsiones de esta específica estructura psicosocial, implica desconocer que los funcionarios constituyen la fuerza motriz de las empresas. La gente es el único capital que se puede potenciar de manera infinita. El talento, las competencias, el conocimiento, el empoderamiento, el compromiso y la pasión por la calidad y los

⁶ Ucrós Brito, Marlenis, Blanco Martes, Charles y Miquilena, Miriam (2008). *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*, Revista Omnia, México, p. 107.

- **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.²

En su opúsculo *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*⁶, Marlenis Ucrós Brito et al, señalan que desde una óptica semántico-pragmática en el concepto clima organizacional es dable discernir seis niveles. Primero, el nivel lógico conceptual, que presenta actores sociales que participan en la configuración del clima organizacional y las causas, instrumentos y finalidades (dígase, fuerza laboral, patronos, gerentes, etc.). Segundo, el nivel lingüístico, que muestra los dominios de experiencia en los cuales se basa la construcción del concepto. El tercero, que es la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva privilegiadas en la construcción del concepto. Cuarto, la representación relacional del concepto “clima organizacional” con sus nudos de sentido que configuran la construcción del mismo. Quinto, la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva priorizados en la construcción del concepto. Y, sexto, las estrategias discursivas asociadas en la construcción del significado de “clima organizacional”.

En el caso de la Caja de Seguro Social, un ente de gran magnitud y complejidad a escala nacional, es impensable que existan climas organizacionales equivalentes en otros ámbitos del Sector Público, para no mencionar las unidades empresariales del Sector Privado. Ahora, esta particularidad es vital para el funcionamiento de la entidad. Ignorar las claves, atributos y pulsiones de esta específica estructura psicosocial, implica desconocer que los funcionarios constituyen la fuerza motriz de las empresas. La gente es el único capital que se puede potenciar de manera infinita. El talento, las competencias, el conocimiento, el empoderamiento, el compromiso y la pasión por la calidad y los

⁶ Ucrós Brito, Marlenis, Blanco Martes, Charles y Miquilena, Miriam (2008). *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*, Revista Omnia, México, p. 107.

- **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.²

En su opúsculo *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*⁶, Marlenis Ucrós Brito et al, señalan que desde una óptica semántico-pragmática en el concepto clima organizacional es dable discernir seis niveles. Primero, el nivel lógico conceptual, que presenta actores sociales que participan en la configuración del clima organizacional y las causas, instrumentos y finalidades (dígase, fuerza laboral, patronos, gerentes, etc.). Segundo, el nivel lingüístico, que muestra los dominios de experiencia en los cuales se basa la construcción del concepto. El tercero, que es la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva privilegiadas en la construcción del concepto. Cuarto, la representación relacional del concepto “clima organizacional” con sus nudos de sentido que configuran la construcción del mismo. Quinto, la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva priorizados en la construcción del concepto. Y, sexto, las estrategias discursivas asociadas en la construcción del significado de “clima organizacional”.

En el caso de la Caja de Seguro Social, un ente de gran magnitud y complejidad a escala nacional, es impensable que existan climas organizacionales equivalentes en otros ámbitos del Sector Público, para no mencionar las unidades empresariales del Sector Privado. Ahora, esta particularidad es vital para el funcionamiento de la entidad. Ignorar las claves, atributos y pulsiones de esta específica estructura psicosocial, implica desconocer que los funcionarios constituyen la fuerza motriz de las empresas. La gente es el único capital que se puede potenciar de manera infinita. El talento, las competencias, el conocimiento, el empoderamiento, el compromiso y la pasión por la calidad y los

⁶ Ucrós Brito, Marlenis, Blanco Martes, Charles y Miquilena, Miriam (2008). *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*, Revista Omnia, México, p. 107.

- **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.²

En su opúsculo *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*⁶, Marlenis Ucrós Brito et al, señalan que desde una óptica semántico-pragmática en el concepto clima organizacional es dable discernir seis niveles. Primero, el nivel lógico conceptual, que presenta actores sociales que participan en la configuración del clima organizacional y las causas, instrumentos y finalidades (dígase, fuerza laboral, patronos, gerentes, etc.). Segundo, el nivel lingüístico, que muestra los dominios de experiencia en los cuales se basa la construcción del concepto. El tercero, que es la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva privilegiadas en la construcción del concepto. Cuarto, la representación relacional del concepto “clima organizacional” con sus nudos de sentido que configuran la construcción del mismo. Quinto, la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva priorizados en la construcción del concepto. Y, sexto, las estrategias discursivas asociadas en la construcción del significado de “clima organizacional”.

En el caso de la Caja de Seguro Social, un ente de gran magnitud y complejidad a escala nacional, es impensable que existan climas organizacionales equivalentes en otros ámbitos del Sector Público, para no mencionar las unidades empresariales del Sector Privado. Ahora, esta particularidad es vital para el funcionamiento de la entidad. Ignorar las claves, atributos y pulsiones de esta específica estructura psicosocial, implica desconocer que los funcionarios constituyen la fuerza motriz de las empresas. La gente es el único capital que se puede potenciar de manera infinita. El talento, las competencias, el conocimiento, el empoderamiento, el compromiso y la pasión por la calidad y los

⁶ Ucrós Brito, Marlenis, Blanco Martes, Charles y Miquilena, Miriam (2008). *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*, Revista Omnia, México, p. 107.

- **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.²

En su opúsculo *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*⁶, Marlenis Ucrós Brito et al, señalan que desde una óptica semántico-pragmática en el concepto clima organizacional es dable discernir seis niveles. Primero, el nivel lógico conceptual, que presenta actores sociales que participan en la configuración del clima organizacional y las causas, instrumentos y finalidades (dígase, fuerza laboral, patronos, gerentes, etc.). Segundo, el nivel lingüístico, que muestra los dominios de experiencia en los cuales se basa la construcción del concepto. El tercero, que es la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva privilegiadas en la construcción del concepto. Cuarto, la representación relacional del concepto “clima organizacional” con sus nudos de sentido que configuran la construcción del mismo. Quinto, la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva priorizados en la construcción del concepto. Y, sexto, las estrategias discursivas asociadas en la construcción del significado de “clima organizacional”.

En el caso de la Caja de Seguro Social, un ente de gran magnitud y complejidad a escala nacional, es impensable que existan climas organizacionales equivalentes en otros ámbitos del Sector Público, para no mencionar las unidades empresariales del Sector Privado. Ahora, esta particularidad es vital para el funcionamiento de la entidad. Ignorar las claves, atributos y pulsiones de esta específica estructura psicosocial, implica desconocer que los funcionarios constituyen la fuerza motriz de las empresas. La gente es el único capital que se puede potenciar de manera infinita. El talento, las competencias, el conocimiento, el empoderamiento, el compromiso y la pasión por la calidad y los

⁶ Ucrós Brito, Marlenis, Blanco Martes, Charles y Miquilena, Miriam (2008). *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*, Revista Omnia, México, p. 107.

- **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.²

En su opúsculo *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*⁶, Marlenis Ucrós Brito et al, señalan que desde una óptica semántico-pragmática en el concepto clima organizacional es dable discernir seis niveles. Primero, el nivel lógico conceptual, que presenta actores sociales que participan en la configuración del clima organizacional y las causas, instrumentos y finalidades (dígase, fuerza laboral, patronos, gerentes, etc.). Segundo, el nivel lingüístico, que muestra los dominios de experiencia en los cuales se basa la construcción del concepto. El tercero, que es la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva privilegiadas en la construcción del concepto. Cuarto, la representación relacional del concepto “clima organizacional” con sus nudos de sentido que configuran la construcción del mismo. Quinto, la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva priorizados en la construcción del concepto. Y, sexto, las estrategias discursivas asociadas en la construcción del significado de “clima organizacional”.

En el caso de la Caja de Seguro Social, un ente de gran magnitud y complejidad a escala nacional, es impensable que existan climas organizacionales equivalentes en otros ámbitos del Sector Público, para no mencionar las unidades empresariales del Sector Privado. Ahora, esta particularidad es vital para el funcionamiento de la entidad. Ignorar las claves, atributos y pulsiones de esta específica estructura psicosocial, implica desconocer que los funcionarios constituyen la fuerza motriz de las empresas. La gente es el único capital que se puede potenciar de manera infinita. El talento, las competencias, el conocimiento, el empoderamiento, el compromiso y la pasión por la calidad y los

⁶ Ucrós Brito, Marlenis, Blanco Martes, Charles y Miquilena, Miriam (2008). *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*, Revista Omnia, México, p. 107.

- **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.²

En su opúsculo *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*⁶, Marlenis Ucrós Brito et al, señalan que desde una óptica semántico-pragmática en el concepto clima organizacional es dable discernir seis niveles. Primero, el nivel lógico conceptual, que presenta actores sociales que participan en la configuración del clima organizacional y las causas, instrumentos y finalidades (dígase, fuerza laboral, patronos, gerentes, etc.). Segundo, el nivel lingüístico, que muestra los dominios de experiencia en los cuales se basa la construcción del concepto. El tercero, que es la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva privilegiadas en la construcción del concepto. Cuarto, la representación relacional del concepto “clima organizacional” con sus nudos de sentido que configuran la construcción del mismo. Quinto, la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva priorizados en la construcción del concepto. Y, sexto, las estrategias discursivas asociadas en la construcción del significado de “clima organizacional”.

En el caso de la Caja de Seguro Social, un ente de gran magnitud y complejidad a escala nacional, es impensable que existan climas organizacionales equivalentes en otros ámbitos del Sector Público, para no mencionar las unidades empresariales del Sector Privado. Ahora, esta particularidad es vital para el funcionamiento de la entidad. Ignorar las claves, atributos y pulsiones de esta específica estructura psicosocial, implica desconocer que los funcionarios constituyen la fuerza motriz de las empresas. La gente es el único capital que se puede potenciar de manera infinita. El talento, las competencias, el conocimiento, el empoderamiento, el compromiso y la pasión por la calidad y los

⁶ Ucrós Brito, Marlenis, Blanco Martes, Charles y Miquilena, Miriam (2008). *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*, Revista Omnia, México, p. 107.

- **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.²

En su opúsculo *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*⁶, Marlenis Ucrós Brito et al, señalan que desde una óptica semántico-pragmática en el concepto clima organizacional es dable discernir seis niveles. Primero, el nivel lógico conceptual, que presenta actores sociales que participan en la configuración del clima organizacional y las causas, instrumentos y finalidades (dígase, fuerza laboral, patronos, gerentes, etc.). Segundo, el nivel lingüístico, que muestra los dominios de experiencia en los cuales se basa la construcción del concepto. El tercero, que es la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva privilegiadas en la construcción del concepto. Cuarto, la representación relacional del concepto “clima organizacional” con sus nudos de sentido que configuran la construcción del mismo. Quinto, la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva priorizados en la construcción del concepto. Y, sexto, las estrategias discursivas asociadas en la construcción del significado de “clima organizacional”.

En el caso de la Caja de Seguro Social, un ente de gran magnitud y complejidad a escala nacional, es impensable que existan climas organizacionales equivalentes en otros ámbitos del Sector Público, para no mencionar las unidades empresariales del Sector Privado. Ahora, esta particularidad es vital para el funcionamiento de la entidad. Ignorar las claves, atributos y pulsiones de esta específica estructura psicosocial, implica desconocer que los funcionarios constituyen la fuerza motriz de las empresas. La gente es el único capital que se puede potenciar de manera infinita. El talento, las competencias, el conocimiento, el empoderamiento, el compromiso y la pasión por la calidad y los

⁶ Ucrós Brito, Marlenis, Blanco Martes, Charles y Miquilena, Miriam (2008). *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*, Revista Omnia, México, p. 107.

- **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.²

En su opúsculo *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*⁶, Marlenis Ucrós Brito et al, señalan que desde una óptica semántico-pragmática en el concepto clima organizacional es dable discernir seis niveles. Primero, el nivel lógico conceptual, que presenta actores sociales que participan en la configuración del clima organizacional y las causas, instrumentos y finalidades (dígase, fuerza laboral, patronos, gerentes, etc.). Segundo, el nivel lingüístico, que muestra los dominios de experiencia en los cuales se basa la construcción del concepto. El tercero, que es la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva privilegiadas en la construcción del concepto. Cuarto, la representación relacional del concepto “clima organizacional” con sus nudos de sentido que configuran la construcción del mismo. Quinto, la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva priorizados en la construcción del concepto. Y, sexto, las estrategias discursivas asociadas en la construcción del significado de “clima organizacional”.

En el caso de la Caja de Seguro Social, un ente de gran magnitud y complejidad a escala nacional, es impensable que existan climas organizacionales equivalentes en otros ámbitos del Sector Público, para no mencionar las unidades empresariales del Sector Privado. Ahora, esta particularidad es vital para el funcionamiento de la entidad. Ignorar las claves, atributos y pulsiones de esta específica estructura psicosocial, implica desconocer que los funcionarios constituyen la fuerza motriz de las empresas. La gente es el único capital que se puede potenciar de manera infinita. El talento, las competencias, el conocimiento, el empoderamiento, el compromiso y la pasión por la calidad y los

⁶ Ucrós Brito, Marlenis, Blanco Martes, Charles y Miquilena, Miriam (2008). *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*, Revista Omnia, México, p. 107.

- **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.²

En su opúsculo *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*⁶, Marlenis Ucrós Brito et al, señalan que desde una óptica semántico-pragmática en el concepto clima organizacional es dable discernir seis niveles. Primero, el nivel lógico conceptual, que presenta actores sociales que participan en la configuración del clima organizacional y las causas, instrumentos y finalidades (dígase, fuerza laboral, patronos, gerentes, etc.). Segundo, el nivel lingüístico, que muestra los dominios de experiencia en los cuales se basa la construcción del concepto. El tercero, que es la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva privilegiadas en la construcción del concepto. Cuarto, la representación relacional del concepto “clima organizacional” con sus nudos de sentido que configuran la construcción del mismo. Quinto, la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva priorizados en la construcción del concepto. Y, sexto, las estrategias discursivas asociadas en la construcción del significado de “clima organizacional”.

En el caso de la Caja de Seguro Social, un ente de gran magnitud y complejidad a escala nacional, es impensable que existan climas organizacionales equivalentes en otros ámbitos del Sector Público, para no mencionar las unidades empresariales del Sector Privado. Ahora, esta particularidad es vital para el funcionamiento de la entidad. Ignorar las claves, atributos y pulsiones de esta específica estructura psicosocial, implica desconocer que los funcionarios constituyen la fuerza motriz de las empresas. La gente es el único capital que se puede potenciar de manera infinita. El talento, las competencias, el conocimiento, el empoderamiento, el compromiso y la pasión por la calidad y los

⁶ Ucrós Brito, Marlenis, Blanco Martes, Charles y Miquilena, Miriam (2008). *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*, Revista Omnia, México, p. 107.

- **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.²

En su opúsculo *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*⁶, Marlenis Ucrós Brito et al, señalan que desde una óptica semántico-pragmática en el concepto clima organizacional es dable discernir seis niveles. Primero, el nivel lógico conceptual, que presenta actores sociales que participan en la configuración del clima organizacional y las causas, instrumentos y finalidades (dígase, fuerza laboral, patronos, gerentes, etc.). Segundo, el nivel lingüístico, que muestra los dominios de experiencia en los cuales se basa la construcción del concepto. El tercero, que es la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva privilegiadas en la construcción del concepto. Cuarto, la representación relacional del concepto “clima organizacional” con sus nudos de sentido que configuran la construcción del mismo. Quinto, la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva priorizados en la construcción del concepto. Y, sexto, las estrategias discursivas asociadas en la construcción del significado de “clima organizacional”.

En el caso de la Caja de Seguro Social, un ente de gran magnitud y complejidad a escala nacional, es impensable que existan climas organizacionales equivalentes en otros ámbitos del Sector Público, para no mencionar las unidades empresariales del Sector Privado. Ahora, esta particularidad es vital para el funcionamiento de la entidad. Ignorar las claves, atributos y pulsiones de esta específica estructura psicosocial, implica desconocer que los funcionarios constituyen la fuerza motriz de las empresas. La gente es el único capital que se puede potenciar de manera infinita. El talento, las competencias, el conocimiento, el empoderamiento, el compromiso y la pasión por la calidad y los

⁶ Ucrós Brito, Marlenis, Blanco Martes, Charles y Miquilena, Miriam (2008). *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*, Revista Omnia, México, p. 107.

- **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.²

En su opúsculo *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*⁶, Marlenis Ucrós Brito et al, señalan que desde una óptica semántico-pragmática en el concepto clima organizacional es dable discernir seis niveles. Primero, el nivel lógico conceptual, que presenta actores sociales que participan en la configuración del clima organizacional y las causas, instrumentos y finalidades (dígase, fuerza laboral, patronos, gerentes, etc.). Segundo, el nivel lingüístico, que muestra los dominios de experiencia en los cuales se basa la construcción del concepto. El tercero, que es la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva privilegiadas en la construcción del concepto. Cuarto, la representación relacional del concepto “clima organizacional” con sus nudos de sentido que configuran la construcción del mismo. Quinto, la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva priorizados en la construcción del concepto. Y, sexto, las estrategias discursivas asociadas en la construcción del significado de “clima organizacional”.

En el caso de la Caja de Seguro Social, un ente de gran magnitud y complejidad a escala nacional, es impensable que existan climas organizacionales equivalentes en otros ámbitos del Sector Público, para no mencionar las unidades empresariales del Sector Privado. Ahora, esta particularidad es vital para el funcionamiento de la entidad. Ignorar las claves, atributos y pulsiones de esta específica estructura psicosocial, implica desconocer que los funcionarios constituyen la fuerza motriz de las empresas. La gente es el único capital que se puede potenciar de manera infinita. El talento, las competencias, el conocimiento, el empoderamiento, el compromiso y la pasión por la calidad y los

⁶ Ucrós Brito, Marlenis, Blanco Martes, Charles y Miquilena, Miriam (2008). *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*, Revista Omnia, México, p. 107.

- **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.²

En su opúsculo *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*⁶, Marlenis Ucrós Brito et al, señalan que desde una óptica semántico-pragmática en el concepto clima organizacional es dable discernir seis niveles. Primero, el nivel lógico conceptual, que presenta actores sociales que participan en la configuración del clima organizacional y las causas, instrumentos y finalidades (dígase, fuerza laboral, patronos, gerentes, etc.). Segundo, el nivel lingüístico, que muestra los dominios de experiencia en los cuales se basa la construcción del concepto. El tercero, que es la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva privilegiadas en la construcción del concepto. Cuarto, la representación relacional del concepto “clima organizacional” con sus nudos de sentido que configuran la construcción del mismo. Quinto, la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva priorizados en la construcción del concepto. Y, sexto, las estrategias discursivas asociadas en la construcción del significado de “clima organizacional”.

En el caso de la Caja de Seguro Social, un ente de gran magnitud y complejidad a escala nacional, es impensable que existan climas organizacionales equivalentes en otros ámbitos del Sector Público, para no mencionar las unidades empresariales del Sector Privado. Ahora, esta particularidad es vital para el funcionamiento de la entidad. Ignorar las claves, atributos y pulsiones de esta específica estructura psicosocial, implica desconocer que los funcionarios constituyen la fuerza motriz de las empresas. La gente es el único capital que se puede potenciar de manera infinita. El talento, las competencias, el conocimiento, el empoderamiento, el compromiso y la pasión por la calidad y los

⁶ Ucrós Brito, Marlenis, Blanco Martes, Charles y Miquilena, Miriam (2008). *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*, Revista Omnia, México, p. 107.

- **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.²

En su opúsculo *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*⁶, Marlenis Ucrós Brito et al, señalan que desde una óptica semántico-pragmática en el concepto clima organizacional es dable discernir seis niveles. Primero, el nivel lógico conceptual, que presenta actores sociales que participan en la configuración del clima organizacional y las causas, instrumentos y finalidades (dígase, fuerza laboral, patronos, gerentes, etc.). Segundo, el nivel lingüístico, que muestra los dominios de experiencia en los cuales se basa la construcción del concepto. El tercero, que es la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva privilegiadas en la construcción del concepto. Cuarto, la representación relacional del concepto “clima organizacional” con sus nudos de sentido que configuran la construcción del mismo. Quinto, la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva priorizados en la construcción del concepto. Y, sexto, las estrategias discursivas asociadas en la construcción del significado de “clima organizacional”.

En el caso de la Caja de Seguro Social, un ente de gran magnitud y complejidad a escala nacional, es impensable que existan climas organizacionales equivalentes en otros ámbitos del Sector Público, para no mencionar las unidades empresariales del Sector Privado. Ahora, esta particularidad es vital para el funcionamiento de la entidad. Ignorar las claves, atributos y pulsiones de esta específica estructura psicosocial, implica desconocer que los funcionarios constituyen la fuerza motriz de las empresas. La gente es el único capital que se puede potenciar de manera infinita. El talento, las competencias, el conocimiento, el empoderamiento, el compromiso y la pasión por la calidad y los

⁶ Ucrós Brito, Marlenis, Blanco Martes, Charles y Miquilena, Miriam (2008). *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*, Revista Omnia, México, p. 107.

- **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.²

En su opúsculo *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*⁶, Marlenis Ucrós Brito et al, señalan que desde una óptica semántico-pragmática en el concepto clima organizacional es dable discernir seis niveles. Primero, el nivel lógico conceptual, que presenta actores sociales que participan en la configuración del clima organizacional y las causas, instrumentos y finalidades (dígase, fuerza laboral, patronos, gerentes, etc.). Segundo, el nivel lingüístico, que muestra los dominios de experiencia en los cuales se basa la construcción del concepto. El tercero, que es la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva privilegiadas en la construcción del concepto. Cuarto, la representación relacional del concepto “clima organizacional” con sus nudos de sentido que configuran la construcción del mismo. Quinto, la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva priorizados en la construcción del concepto. Y, sexto, las estrategias discursivas asociadas en la construcción del significado de “clima organizacional”.

En el caso de la Caja de Seguro Social, un ente de gran magnitud y complejidad a escala nacional, es impensable que existan climas organizacionales equivalentes en otros ámbitos del Sector Público, para no mencionar las unidades empresariales del Sector Privado. Ahora, esta particularidad es vital para el funcionamiento de la entidad. Ignorar las claves, atributos y pulsiones de esta específica estructura psicosocial, implica desconocer que los funcionarios constituyen la fuerza motriz de las empresas. La gente es el único capital que se puede potenciar de manera infinita. El talento, las competencias, el conocimiento, el empoderamiento, el compromiso y la pasión por la calidad y los

⁶ Ucrós Brito, Marlenis, Blanco Martes, Charles y Miquilena, Miriam (2008). *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*, Revista Omnia, México, p. 107.

Las respuestas a los ítems 5, 17, 19, 20, 21, 28, 30, 39, 40, 49, 53 de este factor de la encuesta sobre Reconocimiento y organización empresarial (Anexo No. 1), reiteran que de forma rotunda se dio una respuesta de **Opción 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo**. Esta tendencia en las respuestas denota una suerte de fastidio con el ambiente laboral del Sistema Metropolitano de Compras, la cual puede atribuirse a prácticas como las siguientes

- Violación frecuente del escalafón
- Injusta política de asignación de salarios
- Compartimentación y fragmentación administrativa
- Improvisación frecuente en los planes

5. Capacitación y productividad

CUADRO No. 12
ITEMS EN EL FACTOR DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD

Preguntas	1	2	3	4	5
36			*		
34			*		
25			*		
18			*		
15			*		
12			*		
9			*		
7			*		
4			*		
2	*				

Las respuestas a los ítems 2, 4, 7, 9, 12, 15, 18, 25, 34, 36 de este factor de la encuesta sobre Capacitación y Productividad (Anexo No. 1), de forma consistente, indican que se dio una respuesta de **Opción 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo**. Estas tendencias en las respuestas, concluyentemente,

- **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.²

En su opúsculo *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*⁶, Marlenis Ucrós Brito et al, señalan que desde una óptica semántico-pragmática en el concepto clima organizacional es dable discernir seis niveles. Primero, el nivel lógico conceptual, que presenta actores sociales que participan en la configuración del clima organizacional y las causas, instrumentos y finalidades (dígase, fuerza laboral, patronos, gerentes, etc.). Segundo, el nivel lingüístico, que muestra los dominios de experiencia en los cuales se basa la construcción del concepto. El tercero, que es la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva privilegiadas en la construcción del concepto. Cuarto, la representación relacional del concepto “clima organizacional” con sus nudos de sentido que configuran la construcción del mismo. Quinto, la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva priorizados en la construcción del concepto. Y, sexto, las estrategias discursivas asociadas en la construcción del significado de “clima organizacional”.

En el caso de la Caja de Seguro Social, un ente de gran magnitud y complejidad a escala nacional, es impensable que existan climas organizacionales equivalentes en otros ámbitos del Sector Público, para no mencionar las unidades empresariales del Sector Privado. Ahora, esta particularidad es vital para el funcionamiento de la entidad. Ignorar las claves, atributos y pulsiones de esta específica estructura psicosocial, implica desconocer que los funcionarios constituyen la fuerza motriz de las empresas. La gente es el único capital que se puede potenciar de manera infinita. El talento, las competencias, el conocimiento, el empoderamiento, el compromiso y la pasión por la calidad y los

⁶ Ucrós Brito, Marlenis, Blanco Martes, Charles y Miquilena, Miriam (2008). *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*, Revista Omnia, México, p. 107.

- **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.²

En su opúsculo *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*⁶, Marlenis Ucrós Brito et al, señalan que desde una óptica semántico-pragmática en el concepto clima organizacional es dable discernir seis niveles. Primero, el nivel lógico conceptual, que presenta actores sociales que participan en la configuración del clima organizacional y las causas, instrumentos y finalidades (dígase, fuerza laboral, patronos, gerentes, etc.). Segundo, el nivel lingüístico, que muestra los dominios de experiencia en los cuales se basa la construcción del concepto. El tercero, que es la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva privilegiadas en la construcción del concepto. Cuarto, la representación relacional del concepto “clima organizacional” con sus nudos de sentido que configuran la construcción del mismo. Quinto, la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva priorizados en la construcción del concepto. Y, sexto, las estrategias discursivas asociadas en la construcción del significado de “clima organizacional”.

En el caso de la Caja de Seguro Social, un ente de gran magnitud y complejidad a escala nacional, es impensable que existan climas organizacionales equivalentes en otros ámbitos del Sector Público, para no mencionar las unidades empresariales del Sector Privado. Ahora, esta particularidad es vital para el funcionamiento de la entidad. Ignorar las claves, atributos y pulsiones de esta específica estructura psicosocial, implica desconocer que los funcionarios constituyen la fuerza motriz de las empresas. La gente es el único capital que se puede potenciar de manera infinita. El talento, las competencias, el conocimiento, el empoderamiento, el compromiso y la pasión por la calidad y los

⁶ Ucrós Brito, Marlenis, Blanco Martes, Charles y Miquilena, Miriam (2008). *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*, Revista Omnia, México, p. 107.

- **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.²

En su opúsculo *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*⁶, Marlenis Ucrós Brito et al, señalan que desde una óptica semántico-pragmática en el concepto clima organizacional es dable discernir seis niveles. Primero, el nivel lógico conceptual, que presenta actores sociales que participan en la configuración del clima organizacional y las causas, instrumentos y finalidades (dígase, fuerza laboral, patronos, gerentes, etc.). Segundo, el nivel lingüístico, que muestra los dominios de experiencia en los cuales se basa la construcción del concepto. El tercero, que es la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva privilegiadas en la construcción del concepto. Cuarto, la representación relacional del concepto “clima organizacional” con sus nudos de sentido que configuran la construcción del mismo. Quinto, la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva priorizados en la construcción del concepto. Y, sexto, las estrategias discursivas asociadas en la construcción del significado de “clima organizacional”.

En el caso de la Caja de Seguro Social, un ente de gran magnitud y complejidad a escala nacional, es impensable que existan climas organizacionales equivalentes en otros ámbitos del Sector Público, para no mencionar las unidades empresariales del Sector Privado. Ahora, esta particularidad es vital para el funcionamiento de la entidad. Ignorar las claves, atributos y pulsiones de esta específica estructura psicosocial, implica desconocer que los funcionarios constituyen la fuerza motriz de las empresas. La gente es el único capital que se puede potenciar de manera infinita. El talento, las competencias, el conocimiento, el empoderamiento, el compromiso y la pasión por la calidad y los

⁶ Ucrós Brito, Marlenis, Blanco Martes, Charles y Miquilena, Miriam (2008). *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*, Revista Omnia, México, p. 107.

- **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.²

En su opúsculo *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*⁶, Marlenis Ucrós Brito et al, señalan que desde una óptica semántico-pragmática en el concepto clima organizacional es dable discernir seis niveles. Primero, el nivel lógico conceptual, que presenta actores sociales que participan en la configuración del clima organizacional y las causas, instrumentos y finalidades (dígase, fuerza laboral, patronos, gerentes, etc.). Segundo, el nivel lingüístico, que muestra los dominios de experiencia en los cuales se basa la construcción del concepto. El tercero, que es la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva privilegiadas en la construcción del concepto. Cuarto, la representación relacional del concepto “clima organizacional” con sus nudos de sentido que configuran la construcción del mismo. Quinto, la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva priorizados en la construcción del concepto. Y, sexto, las estrategias discursivas asociadas en la construcción del significado de “clima organizacional”.

En el caso de la Caja de Seguro Social, un ente de gran magnitud y complejidad a escala nacional, es impensable que existan climas organizacionales equivalentes en otros ámbitos del Sector Público, para no mencionar las unidades empresariales del Sector Privado. Ahora, esta particularidad es vital para el funcionamiento de la entidad. Ignorar las claves, atributos y pulsiones de esta específica estructura psicosocial, implica desconocer que los funcionarios constituyen la fuerza motriz de las empresas. La gente es el único capital que se puede potenciar de manera infinita. El talento, las competencias, el conocimiento, el empoderamiento, el compromiso y la pasión por la calidad y los

⁶ Ucrós Brito, Marlenis, Blanco Martes, Charles y Miquilena, Miriam (2008). *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*, Revista Omnia, México, p. 107.

- **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.²

En su opúsculo *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*⁶, Marlenis Ucrós Brito et al, señalan que desde una óptica semántico-pragmática en el concepto clima organizacional es dable discernir seis niveles. Primero, el nivel lógico conceptual, que presenta actores sociales que participan en la configuración del clima organizacional y las causas, instrumentos y finalidades (dígase, fuerza laboral, patronos, gerentes, etc.). Segundo, el nivel lingüístico, que muestra los dominios de experiencia en los cuales se basa la construcción del concepto. El tercero, que es la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva privilegiadas en la construcción del concepto. Cuarto, la representación relacional del concepto “clima organizacional” con sus nudos de sentido que configuran la construcción del mismo. Quinto, la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva priorizados en la construcción del concepto. Y, sexto, las estrategias discursivas asociadas en la construcción del significado de “clima organizacional”.

En el caso de la Caja de Seguro Social, un ente de gran magnitud y complejidad a escala nacional, es impensable que existan climas organizacionales equivalentes en otros ámbitos del Sector Público, para no mencionar las unidades empresariales del Sector Privado. Ahora, esta particularidad es vital para el funcionamiento de la entidad. Ignorar las claves, atributos y pulsiones de esta específica estructura psicosocial, implica desconocer que los funcionarios constituyen la fuerza motriz de las empresas. La gente es el único capital que se puede potenciar de manera infinita. El talento, las competencias, el conocimiento, el empoderamiento, el compromiso y la pasión por la calidad y los

⁶ Ucrós Brito, Marlenis, Blanco Martes, Charles y Miquilena, Miriam (2008). *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*, Revista Omnia, México, p. 107.

- **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.²

En su opúsculo *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*⁶, Marlenis Ucrós Brito et al, señalan que desde una óptica semántico-pragmática en el concepto clima organizacional es dable discernir seis niveles. Primero, el nivel lógico conceptual, que presenta actores sociales que participan en la configuración del clima organizacional y las causas, instrumentos y finalidades (dígase, fuerza laboral, patronos, gerentes, etc.). Segundo, el nivel lingüístico, que muestra los dominios de experiencia en los cuales se basa la construcción del concepto. El tercero, que es la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva privilegiadas en la construcción del concepto. Cuarto, la representación relacional del concepto “clima organizacional” con sus nudos de sentido que configuran la construcción del mismo. Quinto, la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva priorizados en la construcción del concepto. Y, sexto, las estrategias discursivas asociadas en la construcción del significado de “clima organizacional”.

En el caso de la Caja de Seguro Social, un ente de gran magnitud y complejidad a escala nacional, es impensable que existan climas organizacionales equivalentes en otros ámbitos del Sector Público, para no mencionar las unidades empresariales del Sector Privado. Ahora, esta particularidad es vital para el funcionamiento de la entidad. Ignorar las claves, atributos y pulsiones de esta específica estructura psicosocial, implica desconocer que los funcionarios constituyen la fuerza motriz de las empresas. La gente es el único capital que se puede potenciar de manera infinita. El talento, las competencias, el conocimiento, el empoderamiento, el compromiso y la pasión por la calidad y los

⁶ Ucrós Brito, Marlenis, Blanco Martes, Charles y Miquilena, Miriam (2008). *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*, Revista Omnia, México, p. 107.

- **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.²

En su opúsculo *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*⁶, Marlenis Ucrós Brito et al, señalan que desde una óptica semántico-pragmática en el concepto clima organizacional es dable discernir seis niveles. Primero, el nivel lógico conceptual, que presenta actores sociales que participan en la configuración del clima organizacional y las causas, instrumentos y finalidades (dígase, fuerza laboral, patronos, gerentes, etc.). Segundo, el nivel lingüístico, que muestra los dominios de experiencia en los cuales se basa la construcción del concepto. El tercero, que es la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva privilegiadas en la construcción del concepto. Cuarto, la representación relacional del concepto “clima organizacional” con sus nudos de sentido que configuran la construcción del mismo. Quinto, la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva priorizados en la construcción del concepto. Y, sexto, las estrategias discursivas asociadas en la construcción del significado de “clima organizacional”.

En el caso de la Caja de Seguro Social, un ente de gran magnitud y complejidad a escala nacional, es impensable que existan climas organizacionales equivalentes en otros ámbitos del Sector Público, para no mencionar las unidades empresariales del Sector Privado. Ahora, esta particularidad es vital para el funcionamiento de la entidad. Ignorar las claves, atributos y pulsiones de esta específica estructura psicosocial, implica desconocer que los funcionarios constituyen la fuerza motriz de las empresas. La gente es el único capital que se puede potenciar de manera infinita. El talento, las competencias, el conocimiento, el empoderamiento, el compromiso y la pasión por la calidad y los

⁶ Ucrós Brito, Marlenis, Blanco Martes, Charles y Miquilena, Miriam (2008). *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*, Revista Omnia, México, p. 107.

- **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.²

En su opúsculo *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*⁶, Marlenis Ucrós Brito et al, señalan que desde una óptica semántico-pragmática en el concepto clima organizacional es dable discernir seis niveles. Primero, el nivel lógico conceptual, que presenta actores sociales que participan en la configuración del clima organizacional y las causas, instrumentos y finalidades (dígase, fuerza laboral, patronos, gerentes, etc.). Segundo, el nivel lingüístico, que muestra los dominios de experiencia en los cuales se basa la construcción del concepto. El tercero, que es la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva privilegiadas en la construcción del concepto. Cuarto, la representación relacional del concepto “clima organizacional” con sus nudos de sentido que configuran la construcción del mismo. Quinto, la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva priorizados en la construcción del concepto. Y, sexto, las estrategias discursivas asociadas en la construcción del significado de “clima organizacional”.

En el caso de la Caja de Seguro Social, un ente de gran magnitud y complejidad a escala nacional, es impensable que existan climas organizacionales equivalentes en otros ámbitos del Sector Público, para no mencionar las unidades empresariales del Sector Privado. Ahora, esta particularidad es vital para el funcionamiento de la entidad. Ignorar las claves, atributos y pulsiones de esta específica estructura psicosocial, implica desconocer que los funcionarios constituyen la fuerza motriz de las empresas. La gente es el único capital que se puede potenciar de manera infinita. El talento, las competencias, el conocimiento, el empoderamiento, el compromiso y la pasión por la calidad y los

⁶ Ucrós Brito, Marlenis, Blanco Martes, Charles y Miquilena, Miriam (2008). *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*, Revista Omnia, México, p. 107.

- **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.²

En su opúsculo *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*⁶, Marlenis Ucrós Brito et al, señalan que desde una óptica semántico-pragmática en el concepto clima organizacional es dable discernir seis niveles. Primero, el nivel lógico conceptual, que presenta actores sociales que participan en la configuración del clima organizacional y las causas, instrumentos y finalidades (dígase, fuerza laboral, patronos, gerentes, etc.). Segundo, el nivel lingüístico, que muestra los dominios de experiencia en los cuales se basa la construcción del concepto. El tercero, que es la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva privilegiadas en la construcción del concepto. Cuarto, la representación relacional del concepto “clima organizacional” con sus nudos de sentido que configuran la construcción del mismo. Quinto, la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva priorizados en la construcción del concepto. Y, sexto, las estrategias discursivas asociadas en la construcción del significado de “clima organizacional”.

En el caso de la Caja de Seguro Social, un ente de gran magnitud y complejidad a escala nacional, es impensable que existan climas organizacionales equivalentes en otros ámbitos del Sector Público, para no mencionar las unidades empresariales del Sector Privado. Ahora, esta particularidad es vital para el funcionamiento de la entidad. Ignorar las claves, atributos y pulsiones de esta específica estructura psicosocial, implica desconocer que los funcionarios constituyen la fuerza motriz de las empresas. La gente es el único capital que se puede potenciar de manera infinita. El talento, las competencias, el conocimiento, el empoderamiento, el compromiso y la pasión por la calidad y los

⁶ Ucrós Brito, Marlenis, Blanco Martes, Charles y Miquilena, Miriam (2008). *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*, Revista Omnia, México, p. 107.

- **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.²

En su opúsculo *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*⁶, Marlenis Ucrós Brito et al, señalan que desde una óptica semántico-pragmática en el concepto clima organizacional es dable discernir seis niveles. Primero, el nivel lógico conceptual, que presenta actores sociales que participan en la configuración del clima organizacional y las causas, instrumentos y finalidades (dígase, fuerza laboral, patronos, gerentes, etc.). Segundo, el nivel lingüístico, que muestra los dominios de experiencia en los cuales se basa la construcción del concepto. El tercero, que es la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva privilegiadas en la construcción del concepto. Cuarto, la representación relacional del concepto “clima organizacional” con sus nudos de sentido que configuran la construcción del mismo. Quinto, la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva priorizados en la construcción del concepto. Y, sexto, las estrategias discursivas asociadas en la construcción del significado de “clima organizacional”.

En el caso de la Caja de Seguro Social, un ente de gran magnitud y complejidad a escala nacional, es impensable que existan climas organizacionales equivalentes en otros ámbitos del Sector Público, para no mencionar las unidades empresariales del Sector Privado. Ahora, esta particularidad es vital para el funcionamiento de la entidad. Ignorar las claves, atributos y pulsiones de esta específica estructura psicosocial, implica desconocer que los funcionarios constituyen la fuerza motriz de las empresas. La gente es el único capital que se puede potenciar de manera infinita. El talento, las competencias, el conocimiento, el empoderamiento, el compromiso y la pasión por la calidad y los

⁶ Ucrós Brito, Marlenis, Blanco Martes, Charles y Miquilena, Miriam (2008). *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*, Revista Omnia, México, p. 107.

- **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.²

En su opúsculo *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*⁶, Marlenis Ucrós Brito et al, señalan que desde una óptica semántico-pragmática en el concepto clima organizacional es dable discernir seis niveles. Primero, el nivel lógico conceptual, que presenta actores sociales que participan en la configuración del clima organizacional y las causas, instrumentos y finalidades (dígase, fuerza laboral, patronos, gerentes, etc.). Segundo, el nivel lingüístico, que muestra los dominios de experiencia en los cuales se basa la construcción del concepto. El tercero, que es la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva privilegiadas en la construcción del concepto. Cuarto, la representación relacional del concepto “clima organizacional” con sus nudos de sentido que configuran la construcción del mismo. Quinto, la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva priorizados en la construcción del concepto. Y, sexto, las estrategias discursivas asociadas en la construcción del significado de “clima organizacional”.

En el caso de la Caja de Seguro Social, un ente de gran magnitud y complejidad a escala nacional, es impensable que existan climas organizacionales equivalentes en otros ámbitos del Sector Público, para no mencionar las unidades empresariales del Sector Privado. Ahora, esta particularidad es vital para el funcionamiento de la entidad. Ignorar las claves, atributos y pulsiones de esta específica estructura psicosocial, implica desconocer que los funcionarios constituyen la fuerza motriz de las empresas. La gente es el único capital que se puede potenciar de manera infinita. El talento, las competencias, el conocimiento, el empoderamiento, el compromiso y la pasión por la calidad y los

⁶ Ucrós Brito, Marlenis, Blanco Martes, Charles y Miquilena, Miriam (2008). *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*, Revista Omnia, México, p. 107.

- **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.²

En su opúsculo *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*⁶, Marlenis Ucrós Brito et al, señalan que desde una óptica semántico-pragmática en el concepto clima organizacional es dable discernir seis niveles. Primero, el nivel lógico conceptual, que presenta actores sociales que participan en la configuración del clima organizacional y las causas, instrumentos y finalidades (dígase, fuerza laboral, patronos, gerentes, etc.). Segundo, el nivel lingüístico, que muestra los dominios de experiencia en los cuales se basa la construcción del concepto. El tercero, que es la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva privilegiadas en la construcción del concepto. Cuarto, la representación relacional del concepto “clima organizacional” con sus nudos de sentido que configuran la construcción del mismo. Quinto, la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva priorizados en la construcción del concepto. Y, sexto, las estrategias discursivas asociadas en la construcción del significado de “clima organizacional”.

En el caso de la Caja de Seguro Social, un ente de gran magnitud y complejidad a escala nacional, es impensable que existan climas organizacionales equivalentes en otros ámbitos del Sector Público, para no mencionar las unidades empresariales del Sector Privado. Ahora, esta particularidad es vital para el funcionamiento de la entidad. Ignorar las claves, atributos y pulsiones de esta específica estructura psicosocial, implica desconocer que los funcionarios constituyen la fuerza motriz de las empresas. La gente es el único capital que se puede potenciar de manera infinita. El talento, las competencias, el conocimiento, el empoderamiento, el compromiso y la pasión por la calidad y los

⁶ Ucrós Brito, Marlenis, Blanco Martes, Charles y Miquilena, Miriam (2008). *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*, Revista Omnia, México, p. 107.

PRUEBA DE HIPÓTESIS

Nuestra hipótesis de investigación es: **Los funcionarios del Sistema Metropolitano de Compras de la Caja de Seguro Social perciben que se desempeñan en un clima organizacional óptimo.**

A la postre, los resultados de la encuesta, globalmente, por factores, se sintetizan del modo siguiente:

CUADRO No. 14
RESULTADOS LIKERT DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Factores	Muy mal	Malo	Regular	Bueno	Excelente
	1	2	3	4	5
Trabajo y Evaluación			*		
Satisfacción e Identidad			*		
Salud Ocupacional	*				
Reconocimiento			*		
comunicación			*		
Capacitación y Productividad			*		

O sea, se dio una abrumadora cantidad de calificaciones de rango intermedio 3 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo) en 48 de los 56 ítems de la encuesta (86%), lo cual además de rechazar la hipótesis de trabajo, evidencia un sistema de recursos humanos poco desarrollado, en virtual estancamiento y con situaciones que pueden estar afectando los planes de modernización y fortalecimiento corporativo.

Ahora, este diagnóstico de clima organizacional, con sus alarmantes datos por factor, constituye una hoja de ruta para implementar oportunidades de mejora en el ahora y en el futuro.

Tales oportunidades de mejora puntúan los siguientes ejes temáticos:

- **Trabajo en equipo y evaluación:** para elevar integración grupal, capacidad gerencial, autoestima, cultura organizacional y pasión por los clientes
- **Satisfacción laboral e identidad:** para desarrollar orgullo corporativo, empoderamiento, creatividad e iniciativa.
- **Comunicación y relaciones interpersonales:** potenciar fortalezas en este campo y reducir limitantes en este accionar humano.
- **Reconocimiento y organización empresarial:** promover la cultura de servicio, la excelencia laboral y el reconocimiento nacido del compromiso organizacional.
- **Capacitación y productividad:** promover la autoeducación, la renovación permanente, el apoyo a los cambios, la vinculación a los nuevos enfoques laborales y avances tecnológicos.
- **Salud ocupacional:** tomar nota de los cambios físicos indicados por la encuesta.

FASE II: IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN

Conforme a los objetivos generales y específicos del proyecto de intervención y en armonía con los hallazgos del diagnóstico de clima organizacional conformado a través de la Encuesta de Clima Organizacional del Sistema Metropolitano de Compras de la Caja de Seguro social, se procedió a delinear y ejecutar el proyecto de intervención pertinente el cual atendió las oportunidades de mejora detectadas como prioritarias, a saber:

1. Trabajo en equipo y evaluación

2. Satisfacción laboral e identidad
3. Comunicación y relaciones interpersonales
4. Reconocimiento y organización empresarial
5. Capacitación y productividad
6. Salud ocupacional

En tal sentido, se resolvió que el proyecto de intervención consistiría en un Ciclo de Talleres y Charlas para Mejora de Clima Organizacional, el cual en 80 horas de instrucción debía lidiar las falencias detectadas. El ciclo de talleres y charlas en mención tendría la siguiente ficha técnica:

CUADRO No. 15
FICHA TÉCNICA DE CICLO DE TALLERES Y CHARLAS

OBJETIVOS GENERALES	MODALIDAD OPERATIVA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar situaciones, hechos y fenómenos del entorno general que afectan el clima organizacional. 2. Proponer opciones de mejoramiento del ambiente laboral que podrían ser asumidas por los funcionarios que propiciarían una mejor atención a clientes internos y externos. 3. Modular patrones organizacionales que podrían ser llevados a la práctica en beneficio propio y de los asegurados. 4. Generar una reflexión colectiva que podría ser convertida en un accionar inteligente y colectivo centrado en la superación organizacional y el desarrollo humano. 	<p>Dos paquetes de acciones de entrenamiento y capacitación para :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisores (una jornada de 20 horas) 2. Colaboradores (tres jornadas de 20 horas cada una)

Por nivel de funcionarios, los paquetes de acciones de entrenamiento y adiestramiento se desarrollaron del modo siguiente:

CUADRO No. 16
FICHA TÉCNICA DE PAQUETE DE CAPACITACIÓN
PARA SUPERVISORES
(20 HORAS)

Objetivos específicos	Temas de las Acciones de Capacitación	Duración (Horas)
1. Compartir con los participantes un marco de procedimientos técnicos que podrá ser utilizado al interior de la organizaciones para definir una Estrategia para el manejo de personal, que servirá de medio para incrementar la rentabilidad de la empresa.	1. Taller de comunicación y trabajo en equipo	2
2. Reconocer las bases de que determinan una buena supervisión.	2. Charla sobre liderazgo orientado a resultados	2
3. Conocer sus fortalezas y debilidades en su labor de supervisión.	3. Taller desarrollo de supervisores en competencias claves	16
4. Determinar la importancia de los valores, el liderazgo y el compromiso para una supervisión exitosa.		
5. Incrementar la posibilidad de éxito en el trabajo de los equipos, mediante la aplicación de los principios de liderazgo, compromiso y valor, según la visión y misión de la organización.		

CUADRO No. 17
FICHA TÉCNICA DE PAQUETE DE CAPACITACIÓN
PARA COLABORADORES

(TRES JORNADAS DE 20 HORAS CADA UNA)

Objetivos específicos	Temas de las Acciones de Capacitación	Duración (Horas)
1. Crear conciencia en el trabajador de las complejas realidades laborales nacionales. 2. Compartir con los participantes un marco de procedimientos técnicos que servirá de medio para optimizar su labor en la empresa. 3. Determinar la importancia de los valores, el empoderamiento y el compromiso para una carrera exitosa en la organización.	(1) La bendición de tener un trabajo	4
	(2) Comunicación laboral efectiva	4
	(3) Administración del tiempo	4
	(4) Empoderamiento y satisfacción laboral	4
	(5) Creatividad laboral: Cómo resolver un problema en cinco minutos	4

Las jornadas y grupos participantes en el ciclo de talleres y charlas fueron los siguientes:

CUADRO No. 18
JORNADAS Y GRUPOS PARTICIPANTES EN CICLO
DE TALLERES Y CHARLAS

Jornadas	Días de Abril	Turno	Participantes	Lugar
1	16 - 20	Matutino 8:00 – 12:00 m.	50 supervisores	Salón de Docencia de Enfermería
2	16 - 20	Vespertino 1:00 p.m. – 5:00 p.m.	50 funcionarios	Salón de Prestaciones Económicas
3	23 – 27	Matutino 8:00 – 12:00 m.	50 funcionarios	Salón de Docencia de Enfermería
4	23 - 27	Vespertino 1:00 p.m. – 5:00 p.m.	50 Funcionarios	Salón de Prestaciones Económicas
	Participantes		200	

La relación entre factores prioritarios del diagnóstico del clima organizacional y los contenidos del Ciclo de Talleres y Charlas para Mejora del Clima Organizacional ejecutado del 16 al 27 de abril del año en curso fue la siguiente:

CUADRO No. 19
RELACIÓN ENTRE FACTORES DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y CONTENIDOS

No.	Factor	Contenido Prioritario	Sugerencia didáctica	Nivel Funcionario
1	Trabajo en equipo y evaluación	- Comunicación y trabajo en equipo - Liderazgo orientado a resultados - Desarrollo de competencias clave de supervisión	Taller Charla Charla	Supervisores Supervisores Supervisores
2	Satisfacción e identidad	La bendición de tener un trabajo	Charla	Colaboradores
3	Comunicación y relaciones interpersonales	- Comunicación y trabajo en equipo - Comunicación efectiva	Taller Charla	Supervisores Colaboradores
4	Reconocimiento y organización empresarial	Empoderamiento y satisfacción laboral	Charla	Colaboradores
5	Capacitación y productividad	Administración del tiempo	Charla	Colaboradores

El Ciclo de Talleres y Charlas para Mejora del Clima Organizacional fue dictado por los facilitadores siguientes:

CUADRO No. 20
FACILITADORES EN EL CICLO DE TALLERES Y CHARLAS

Número de Jornadas	Días de abril	Turno	Participantes	Facilitador
1	16 - 20	Matutino 8:00 – 12:00 m.	50 supervisores	Rubén Méndez
2	16 - 20	Vespertino 1:00 p.m. – 5:00 p.m.	50 funcionarios	Alberto Gil Picota B.
3	23 – 27	Matutino 8:00 – 12:00 m.	50 funcionarios	Rubén Méndez
4	23 - 27	Vespertino 1:00 p.m. – 5:00 p.m.	50 Funcionarios	Alberto Gil Picota B.
	Participantes		200	

En el Anexo No. 5 se detalla el planeamiento didáctico de cada una de las (8) acciones de entrenamiento y capacitación del Ciclo de Talleres y Charlas para la Mejora del Clima Organizacional.

Logros en la implementación del Ciclo de Talleres y Charlas para Mejora del Clima Organizacional en el Sistema Metropolitano de Compras de la Caja de Seguro social

1. De los 401 funcionarios del Sistema Metropolitano de Compras se logró la participación de 200 en el ciclo de charlas; es decir, el 50%, una masa crítica que podrá convertirse en factor de reingeniería y en catalizador motivacional de los enfoques y métodos facilitados en las acciones de adiestramiento y capacitación.
2. De los 200 funcionarios participantes en el ciclo de talleres y charlas, 50 son supervisores (25%). Para este segmento de participantes se desarrolló un componente del Ciclo de Talleres y Charlas completamente personalizado, el cual focalizó las competencias, destrezas, conocimientos y experiencias requeridos para el ejercicio exitoso de la función supervisora.

3. Para transportar a los funcionarios del Subsistema Periférico de Compras a la sede del Ciclo de Talleres y Charlas, en la jornada correspondiente, se contó con el apoyo diligente de los administradores y jefes de compras, quienes no escatimaron esfuerzos para tal fin.
4. Se pudo contar con los locales, equipo audiovisual y refrigerio (café, sodas y bocadillos), tanto en los turnos matutino y vespertino. La Administración de la Dirección Nacional de Compras y Abastos, por caja menuda, garantizó este apoyo. Se pudo prescindir de la autorización del Instituto Nacional de Desarrollo Humano (INADEH) para la concesión de este refrigerio a los participantes en el Ciclo de Talleres y Charlas, porque no era propiamente un evento oficial y por lo minúsculo del desembolso.
5. Los inconvenientes logísticos debidos a que los salones donde se celebraría el Ciclo de Talleres y Charlas están emplazados en las cercanías de la construcción de la Línea 1 del Metro de Panamá, un lugar verdaderamente hostil, fueron vencidos con previsión, determinación y realismo operativo. Por eso se redujo la cantidad de participantes en el ciclo de charlas y se adoptó el esquema de intervención llevado a la práctica. Además, era inminente un llamado a paro laboral exigiendo aumentos de salarios de los empleados administrativos, eventualidad que habría dado de baja el cronograma de ejecución de los paquetes y acciones de capacitación planeados.
6. Así como las invitaciones (Anexo No. 6) se giraron a los participantes de manera digital, vía Intranet, así mismo se hizo con el material didáctico y de apoyo docente utilizado.
7. Por economía de medios, los certificados de participación (Anexo No. 7) se enviaron de forma digital vía Intranet a los participantes en el Ciclo de Talleres y Charlas para la Mejora del Clima Organizacional.

- **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.²

En su opúsculo *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*⁶, Marlenis Ucrós Brito et al, señalan que desde una óptica semántico-pragmática en el concepto clima organizacional es dable discernir seis niveles. Primero, el nivel lógico conceptual, que presenta actores sociales que participan en la configuración del clima organizacional y las causas, instrumentos y finalidades (dígase, fuerza laboral, patronos, gerentes, etc.). Segundo, el nivel lingüístico, que muestra los dominios de experiencia en los cuales se basa la construcción del concepto. El tercero, que es la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva privilegiadas en la construcción del concepto. Cuarto, la representación relacional del concepto “clima organizacional” con sus nudos de sentido que configuran la construcción del mismo. Quinto, la descripción y argumentación que corresponden a los modos de organización discursiva priorizados en la construcción del concepto. Y, sexto, las estrategias discursivas asociadas en la construcción del significado de “clima organizacional”.

En el caso de la Caja de Seguro Social, un ente de gran magnitud y complejidad a escala nacional, es impensable que existan climas organizacionales equivalentes en otros ámbitos del Sector Público, para no mencionar las unidades empresariales del Sector Privado. Ahora, esta particularidad es vital para el funcionamiento de la entidad. Ignorar las claves, atributos y pulsiones de esta específica estructura psicosocial, implica desconocer que los funcionarios constituyen la fuerza motriz de las empresas. La gente es el único capital que se puede potenciar de manera infinita. El talento, las competencias, el conocimiento, el empoderamiento, el compromiso y la pasión por la calidad y los

⁶Ucrós Brito, Marlenis, Blanco Martes, Charles y Miquilena, Miriam (2008). *Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional*, Revista Omnia, México, p. 107.

- a) Lo novedoso y técnico de un estudio de clima organizacional, en una empresa que vive una pujante transformación organizacional y tecnológica de cara a superar los problemas del pasado reciente.
- b) El plan estratégico de la Caja de Seguro Social, el cual concede gran valor a los valores, a la cultura organizacional y a las necesidades de los clientes, como motor de las decisiones institucionales.
- c) La oportunidad de cumplimentar una acción de transferencia de tecnología entre la Universidad de Panamá y la Caja de Seguro Social, la cual cobra cuerpo en la intervención dirigida a medir el clima organizacional de un mecanismo auxiliar de apoyo de gran relevancia corporativa.
- d) La tradición académica y científica de la CSS, la cual por años ha sido escenario de investigaciones e innovaciones tecnológicas.

Estrategias para lograr el involucramiento

- a) Vincular el Proyecto de Intervención que exige la Maestría en Psicología Industrial y Organizacional de la Universidad de Panamá al hecho de que uno de los autores está becado por la CSS en dichos estudios de postgrado. Hecha esta conexión casi resultó lógico que la entidad autorizase realizar la intervención en la Dirección Nacional de Compras y Abastos de la Caja de Seguro Social.
- b) Se aprovechó que uno de los autores del proyecto interventor, funcionario becado por la CSS para que cursar la Maestría en Psicología Industrial y Organizacional, es Jefe del Departamento de Control Global de Gestión de la Dirección Nacional de Compras y Abastos, para potenciar las autorizaciones y facilidades logísticas del

caso. Más de 30 años de antigüedad en la Caja de Seguro Social fueron puestos a disposición del proyecto de intervención.

Estrategias empleadas para vencer las resistencias

- a) Se dieron garantías de que los resultados del diagnóstico de clima organizacional y las acciones operantes derivadas del mismo, serían de absoluta confidencialidad. No se firmó ningún contrato al respecto pero, extraoficialmente, se asentó este compromiso. Ser becario de la entidad y que se le hubiera concedido licencia con sueldo a uno de los investigadores, refuerza el poder de este *modus operandi*.
- b) La continua y fluida comunicación con las autoridades de la Dirección Nacional de Compras y Abastos, además de con instancias superiores de la entidad, lo cual dio confianza y apoyo irrestricto al proyecto.
- c) Se cumplimentó un proceso de concienciación del proyecto entre mandos medios y colaboradores, a fin de reducir tensiones y barreras en la comunicación, naturales en una actividad de esta naturaleza y huérfana de antecedentes en el todo organizacional.
- d) El proyecto sirvió para desencadenar expresiones solidarias del personal y la jerarquía, lo cual contribuyó a posicionar el proyecto. Que se viera el proyecto como un gesto de simpatía hacia los investigadores, redujo sustancialmente las reticencias y temores esperables en un estudio de clima organizacional.

4.2 Resultados y discusión

- El proyecto presentado como uno de los requisitos para obtener el grado de Maestro en Psicología Industrial y Organizacional, en sus dos fases, diagnóstico e intervención, se cumplió conforme a los objetivos, plan de trabajo y cronograma de administración establecido.
- La encuesta de clima organizacional diseñada por los responsables de la intervención (Anexo No. 3), tras ser aplicada a la población del Sistema Metropolitano de Compras, evidenció poseer validez y confiabilidad. La prueba Alfa de Cronbach mostró un nivel global de 0.985; es decir, superó con creces el nivel de 0.7, que constituye el mínimo para hablar de confiabilidad. El instrumento evidenció poseer un alto nivel de fiabilidad de constructo.
- Por su parte, los resultados de la encuesta de clima organizacional surtieron el efecto de un Diagnóstico de Clima Organizacional, a nivel global y por subsistemas, del Sistema Metropolitano de Compras de la Caja de Seguro Social, a la luz de los factores explorados en la encuesta.
- Del total de 56 preguntas de la Encuesta de Clima Organizacional, en 48 (86%), la respuesta de calificación fue de rango 3 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo). La fuerza laboral pareció captar en un nivel apenas normal el desempeño de la gerencia corporativa. El sistema de recursos humanos, en su esfera organizacional, evidenció un ostensible estancamiento, con pobres valoraciones de la fuerza laboral del cuadro directivo, un hecho que permite presumir preocupantes incidencias en la productividad y la dinámica organizacional. Por otro lado, las valoraciones de rango 4 (De acuerdo)

en preguntas como las siguientes apenas variaban la percepción general de estancamiento organizacional:

- “En la dirección me siento tratado con respeto y dignidad” (ítem 1).
 - “Tengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo” (ítem 3)
 - “Me siento saludable y no presento mayores problemas de incapacidad en mi labor” (ítem 8)
 - “Tengo claros los objetivos y funciones propios de mi cargo” (ítem 20)
 - “Cuando hay volumen de trabajo que amerita la necesidad de laborar tiempo extra, se puede contar con la colaboración del personal” (ítem 38)
 - “Cuento con iluminación adecuada en mi área de trabajo” (ítem 43)
 - “Considero que tengo un grupo de amigos en mi área de trabajo” (ítem 44)
- Este hecho empírico reveló que las oportunidades de mejora estaban distribuidas en los seis factores de la encuesta. En consecuencia, los factores de la encuesta fueron vistos como los ejes temáticos de la intervención a implementar:
 - **Trabajo en equipo y evaluación:** para elevar integración grupal, capacidad gerencial, autoestima, cultura organizacional y pasión por los clientes
 - **Satisfacción laboral e identidad:** para desarrollar orgullo corporativo, empoderamiento, creatividad e iniciativa.
 - **Comunicación y relaciones interpersonales:** potenciar fortalezas en este campo y reducir limitantes en este accionar humano.

- **Reconocimiento y organización empresarial:** promover la cultura de servicio, la excelencia laboral y el reconocimiento nacido del compromiso organizacional.
 - **Capacitación y productividad:** promover la autoeducación, la renovación permanente, el apoyo a los cambios, la vinculación a los nuevos enfoques laborales y avances tecnológicos.
 - **Salud ocupacional:** tomar nota de los cambios físicos indicados por la encuesta.
- El proyecto de intervención se estructuró buscando pertinencia, impacto y efectividad y se concluyó que la estrategia más idónea era planear y ejecutar un Ciclo de Talleres y Charlas que, de forma integral y competente, atendiera las áreas de oportunidades de mejora detectadas.
 - En la ejecución del Ciclo de Talleres y Charlas se logró que de los 401 funcionarios del Sistema Metropolitano de Compras participaran 200; es decir, el 50% de la fuerza laboral, una masa crítica que se espera sea un difusor motivacional de los enfoques y métodos facilitados en las acciones de adiestramiento y capacitación.
 - A su vez, de los 200 funcionarios participantes en el mencionado ciclo de talleres y charlas, 50 son supervisores; es decir, el 25% de los participantes. Para este segmento de cursillistas se desarrolló un componente del Ciclo de Talleres y Charlas completamente personalizado, el cual focalizó las competencias, destrezas, conocimientos y experiencias requeridos para el ejercicio exitoso de la función supervisora. Este segmento de supervisores, coordinadores y mandos se comprometió a servir de agente de cambio y de reingeniería cultural en el accionar organizacional.

- Para transportar a los funcionarios del Subsistema Periférico de Compras a la sede del Ciclo de Talleres y Charlas, en la jornada correspondiente, se contó con el apoyo diligente de los administradores y jefes de compras, quienes no escatimaron esfuerzos para tal propósito.
- Los inconvenientes logísticos debidos a que los salones donde se celebraría el Ciclo de Talleres y Charlas están emplazados en las cercanías de la construcción de la Línea 1 del Metro de Panamá, un lugar verdaderamente hostil, fueron vencidos con previsión, determinación y realismo operativo. Por eso se redujo la cantidad de participantes en el ciclo de charlas y se adoptó el esquema de intervención llevado a la práctica.
- Los interventores, naturalmente, se comprometieron a dar correcto y sostenible seguimiento a los compromisos, expectativas y lineamientos derivados de la acción de capacitación.
- La Encuesta de Clima Laboral desarrollada por el equipo interventor ya validada, así se comunicó a las autoridades del Sistema Metropolitano de Compras, será un instrumento que la entidad podrá utilizar de requerirlo.
- El ciclo de talleres y charlas recibió una evaluación claramente positiva. El programa y su implementación se juzgaron pertinentes, valiosos y competentes.
- En suma, el proyecto global de intervención se completó en todas y cada de sus partes. Se abrió una ventana de oportunidades profesionales en el campo de la Psicología Organizacional. Fue patente que explorar la psicología colectiva de la fuerza laboral encierra las claves para la forja de una cultura corporativa de servicio y de una organización inteligente centrada en sus clientes y usuarios. Corresponderá, ahora, a la entidad, explotar este momento fundacional en lo tocante al estudio del clima

organizacional de toda la institución, como un quehacer inseparable de la gestión y la gerencia moderna.

4.3 Conclusiones y recomendaciones

CONCLUSIONES

- Los hallazgos y productos puestos en juego en la experiencia interventora, son de imponderable utilidad, sobre todo en lo relativo a que conocer las percepciones y afectos de la fuerza laboral respecto a su quehacer cotidiano constituye un verdadero yacimiento de información, que puede alimentar a gran escala los procesos de reingeniería, de innovación y de mejora continua.
- La medición del clima organizacional del Sistema Metropolitano de Compras que, de forma masiva y contundente, denota que la fuerza laboral percibe el desempeño gerencial como apenas normal, evidencian un severo estancamiento en la gestión del capital humano, un hecho que pudiera estar afectando la buena marcha del Sistema Metropolitano de Compras.
- Por áreas, se detectaron las siguientes situaciones limitantes:
 - **Trabajo en equipo y evaluación:** las calificaciones intermedias (Ni de acuerdo ni en desacuerdo) los colaboradores dejan entrever las inconformidades siguientes.
 - Estilos de dirección autoritarios
 - Gestión centrada en los resultados sin considerar las personas
 - Uso preferente del castigo en lugar
 - Limitación a la innovación
 - Escasa atención a divulgación de planes estratégicos y operativos

- **Satisfacción laboral e identidad:** Se evidenció el valor y la importancia que el trabajador le concede a su labor, se considera a la CSS como un buen lugar para desempeñar sus funciones y desarrollar su profesión; sin embargo, los empleados perciben los limitantes siguientes.
 - Escasa autonomía
 - Cultura represiva
 - Prácticas de premiación no basada en méritos
 - Traslados inconsultos
 - Nepotismo
 - Nombramientos políticos
 - Se ignoran las contribuciones individuales

- **Comunicación y relaciones interpersonales:** Existe una clara valoración del indicador comunicación, los empleados pueden acceder a un diálogo directo e inmediato, exponiendo las ideas y situaciones que se presentan en el ámbito laboral, sin embargo se percibe falencias en los canales utilizados, se manifestó dificultad para manejar y difundir la información de una manera ágil y oportuna; también el acceso adecuado a esta, en cuanto a los cambios en las políticas, lineamientos, y procedimientos legales o laborales de la institución. En este sentido, vale consignar que la información es una variable crítica a evaluar en la institución, por el tamaño del Sistema Metropolitano de Compras y de la Caja de Seguro social, se requiere redoblar esfuerzos para que el personal se entere de cambios o nuevas disposiciones; de ella depende el buen funcionamiento la mayoría de actividades

realizadas; un total del 80% posee una percepción desfavorable sobre este indicador. En detalle, las fallas en la comunicación que se pueden inferir:

- Comunicación vertical, impersonal y burocratizada
 - Barreras en la comunicación
 - Vacíos normativos
 - Constante atención a rumores
 - Vacío de autoridad
 - Desfases en la toma de decisiones
 - Relación inapropiada con gremios de funcionarios
- **Reconocimiento y organización empresarial:** Se detectó que la mayoría de empleados se siente inconforme con el trato recibido por parte del jefe y la institución a los logros y resultados obtenidos por el trabajador en su quehacer laboral. Los aspectos limitantes son:
 - Violación frecuente del escalafón
 - Injusta política de asignación de salarios
 - Compartimentación y fragmentación administrativa
 - Improvisación frecuente en los planes de trabajo
- **Capacitación y productividad:** Se identificó una marcada inclinación y aceptación hacia la capacitación y superación personal, pero al momento de aplicar la encuesta se anotaron las siguientes limitantes:
 - La capacitación se realiza sin un adecuado diagnóstico de necesidades.

- Se desconoce por los trabajadores y mandos medios de las ventajas de la evaluación del impacto de la capacitación.
 - Se desconocen los requisitos vinculados a la capacitación y desarrollo humano.
 - Improvisación en planes de adiestramiento y capacitación
 - No se da seguimiento a las acciones de capacitación
 - Los planes de modernización organizacional y tecnológica no prevén con claridad el componente de capacitación
 - Se perciben la capacitación y el entrenamiento como un simple trámite
 - No se distinguen los nexos entre capacitación y productividad.
- **Salud ocupacional:** Se evidencia que la falta de interés o indiferencia frente al asunto, además encontramos personas en desacuerdo con el tema, es decir que opinan que la institución no posee planes ni desarrolla acciones pertinentes. Los hechos limitantes corresponden a:
 - Oficinas no equipadas apropiadas
 - Problemas de iluminación
 - Hacinamiento
 - Falta de mobiliario y equipo
 - Diseño arquitectónico inadecuado
- Las limitaciones anotadas, tal una hoja de ruta de oportunidades de mejora, reclaman un fuerte programa de acciones de fortalecimiento organizacional, motivación, sinergias interdepartamentales, liderazgo proactivo e identidad corporativa, indispensables para la buena

marcha y satisfacción de los asegurados. Estas acciones, a no dudarlo, se traducirían en mayor efectividad en los procesos de abastecimiento de bienes y servicios en términos de oportunidad, alianza con los proveedores, transparencia, calidad, eficiencia y agrado de clientes internos y externos.

- Los resultados del diagnóstico de clima organizacional pergeñado permiten colegir que, por años, ha persistido una visión gerencial que ha prescindido del cabal estudio y conocimiento del clima organizacional, privilegiando los esfuerzos dirigidos a renovar la infraestructura, dígase edificios, equipos, redes informáticas y tecnología, obviando la importancia y poder del capital humano, a todos los niveles, verdadero catalizador de los cambios y la excelencia.
- La trayectoria organizacional evidencia, en los hechos, que el factor humano únicamente se ha vislumbrado como un gasto, como una sustancia pasiva y con poca incidencia en la curva de la productividad. Eso explica el que la gente perciba a los gerentes y gestores medios de forma tan opaca, plana y, virtualmente, desesperanzada. Años de omisión y minusvalía han sedimentado esta gris mirada del panorama organizacional por parte de los empleados administrativos.
- Los gerentes y supervisores disponen de un desafiante reto para poner a prueba sus quilates de líderes corporativos y de procesos. Las zonas de mejora están a la vista y, por cierto, la curtida fuerza laboral de la CSS, todavía se muestra transitiva, abierta y permeable al accionar modelador de sus jefes y supervisores. No ha cuajado un prisma de cinismo y postración que dé de baja la opción de ser optimistas y proclives a una saludable gerencia corporativa.
- Las oportunidades de mejora pueden englobarse en los aspectos que sirvieron de eje integrador a la encuesta de clima laboral, a saber: trabajo en equipo y evaluación, satisfacción laboral e identidad, comunicación y relaciones interpersonales, reconocimiento y organización

empresarial, capacitación y productividad y salud ocupacional. Estas son las claves para un repunte del buen hacer en la gestión enriquecedora del capital humano. Las voces de 401 funcionarios del Sistema Metropolitano de Compras y Abastos hablaron claro: la gestión ha caído en un invariable nivel vegetativo a punto de orillar la irrelevancia y la objetiva falta de efectividad.

- El diagnóstico de clima organizacional concretado, todo un aldabonazo en materia organizacional, perfila un repertorio de opciones de mejora de incontrastable multidimensionalidad. Se trata solo de empezar a concretar las mismas y, por cierto, sin requerir inversiones adicionales. Con los recursos actuales, gerentes, jefes y colaboradores, se puede hacer aflorar una nueva atmósfera organizacional.
- Por otro lado, en términos profesionales, se ha abierto una ventana de oportunidad para los estudios organizacionales, incluidos los de clima organizacional, en la CSS y el Sector Público, un conjunto empresarial con escasos antecedentes, si no nulos, en este quehacer profesional.
- Los proyectos de intervención como requisitos académicos en los estudios de postgrado, son una excelente estrategia para fortalecer los nexos entre la Universidad y el mundo empresarial en su conjunto. Ambos mundos pueden derivar provechosos aprendizajes y experiencias.
- Es vital que las aproximaciones a las empresas, a la hora de concretar un proyecto de intervención, revistan competencia y proyección de valor agregado, para potenciar los logros académico-corporativos reales. Para no mencionar la sensible preocupación por evitar despropósitos o fugas de información que pueden tener deletérea incidencia en la dinámica corporativa.
- Finalmente, es posible señalar que las oportunidades profesionales en el campo industrial y organizacional, tanto en el sector público como en el privado, son infinitas. Se trata de un

horizonte de gran heterogeneidad, riqueza científica y retadora exigencia de enfoques, métodos y técnicas.

RECOMENDACIONES

1. Las áreas de mejora, en el futuro inmediato, como ya se señalado, corresponden a los factores de la Encuesta de Clima Organizacional validada en el Sistema Metropolitano de Compras. La puesta en ejecución de las mismas hacen parte, impostergable, de la visión y de la misión de la entidad.
2. En la inteligencia de que el Diagnóstico de Clima Organizacional constituye una hoja de ruta de oportunidades de mejora en el Sistema Metropolitano de Compras de la Caja de Seguro Social, por factor, se proponen las siguientes recomendaciones que buscan evitar que los aspectos laborales referidos factores e ítems calificados con 3 (Nivel Intermedio), pasen a convertirse en francas debilidades corporativas y, por el contrario, se aproveche la oportunidad de convertirlas en fortalezas de la organización:

Trabajo en equipo y evaluación

- Realizar actividades de integración grupal para fortalecer el indicador de trabajo en equipo, pues en la mayor parte de las dependencias del Sistema Metropolitano de Compras se advierte su ostensible precariedad.
- Dar a conocer los beneficios que se obtienen con la adaptación a los cambios. Se deben generar innovaciones para el beneficio tanto de la institución como de los funcionarios. En este quehacer los líderes de procesos deben cumplir un papel protagónico, pues a ellos les compete estar al tanto de las modificaciones de procedimientos requeridas y atender las sugerencias. Es su deber, también, inculcar en los colaboradores las ventajas de dichos cambios.

- Realizar de manera constante revisiones de las metas planteadas por la institución y cuáles son los factores que se están llevando a cabo para cumplir con las mismas.
- Crear un programa anónimo que le permita a los empleados calificar periódicamente a su líder de proceso, y decir cuáles han sido sus falencias al igual que el líder de proceso podrá manifestar sus opiniones acerca de su equipo de trabajo y, de esta manera, se lograr una mejora continua para lograr un buen clima laboral y ser más eficientes en la prestación de servicios. Esta herramienta de inteligencia de negocio urge para superar la impresión generalizada de estancamiento.
- Implementación de actividades extralaborales (deportes, recreacionales, pasatiempos, culturales, etc.) que permitan una mayor participación, conocimiento e integración de los colaboradores. Estas interacciones serán facilitadoras de procesos grupales en los que se requiera la activa adopción de decisiones y aporte de ideas, sugerencias y soluciones para el mejoramiento continuo dentro y fuera del SMC.

Satisfacción laboral e identidad

- Integrar y buscar el equilibrio entre las necesidades y objetivos de la entidad y el activo humano que la conforma.
- Desarrollar sentido de pertenencia en las personas para incrementar su motivación y lealtad a la empresa, a través del impulso del empoderamiento, el estímulo de la iniciativa, la libertad operativa y el orgullo por el trabajo bien hecho.
- Establecer un clima de confianza, en base a la comunicación, el espíritu de cuerpo y la participación en la formulación de objetivos y metas.
- Se deben crear espacios para que la motivación, el respeto generacional, el reconocimiento por la labor, el sentido de pertenencia, la diferenciación y exaltación de género, sean los pilares

fundamentales del personal adscrito al SMC, algo que lo diferencie ante cualquier ente público y marque la diferencias ante las demás corporaciones del país.

Comunicación y relaciones interpersonales

- Mejorar la calidad de comunicación e información en el Sistema Metropolitano de Compras de la CSS, ya sean internas o externas. Se debe tener acceso a la información de todo lo que sucede en el SMC, cambios próximos a realizarse, procedimiento, reglamentos y todas las novedades de la institución, de tal manera que cada empleado se concientice de la importancia de estar enterados, esto permitirá desarrollar estrategias oportunas para mejorar cada día el clima laboral interno.
- Convertir las redes internas (Intranet) y externas en verdaderas fuentes de integración corporativa, socialización positiva y compromiso con la modernidad y la excelencia. Al fin y al cabo, la empresa moderna o es una organización basada en el conocimiento, o de lo contrario, es una organización obsoleta, incapaz de competir en el mercado con sus concurrentes.
- Crear un clima de receptividad y de puertas abiertas, suprimiendo niveles y estimulando el *feedback*, la conducta asertiva y la empatía, con el fin de conocer las realidades organizacionales para de esta manera diagnosticar y solucionar problemas, algo crucial para construir una organización inteligente, proactiva, con pasión por la excelencia y centrada en sus clientes.

Reconocimiento y organización empresarial

- Desarrollar sistemas de reconocimientos intrínsecos que incluyan el incremento de sentimientos de seguridad, logro, capacidad, autoestima, motivación, poder, reconocimiento

por la labor y autorrealización, mediante prácticas y talleres de crecimiento personal, con el propósito de motivar el desempeño del trabajo, los buenos resultados y otras actividades, las cuales correspondan y aporten a las actividades.

- Efectuar reconocimientos y agradecimientos públicos, orales o escritos, promociones, entre otros.
- Instaurar prácticas corporativas de bienvenida a los nuevos funcionarios (lapiceras, camisetas, símbolos corporativos, detalles relevantes como felicitaciones por nacimiento de hijos, congratulación por logros personales extralaborales, condecoraciones internas por logros en el trabajo, genuinos premios a la excelencia, círculos de estudio y calidad, etc.
- Crear la oficina del Ombudsman del funcionariado corporativo, el cual velaría por la aplicación correcta, justa y transparente de las políticas y normas pertinentes en materia de recursos humanos, habida cuenta que los empleados son clientes internos merecedores de trato considerado y respetuoso.

Capacitación y productividad

- Elaborar planes de capacitación y desarrollo humano basados en apropiados diagnósticos de necesidades, los cuales deben ayudar a superar las deficiencias encontradas de una forma personalizada y/o grupal, ya que como se evidenció en la encuesta Likert de clima organizacional es rotunda la inconformidad de los empleados con este indicador.
- Crear conciencia acerca de la importancia de la colaboración y participación del personal en la ejecución de estos diagnósticos, ya que los resultados obtenidos no solo mejoran el nivel productivo de la institución, sino también el clima laboral cotidiano.
- Desarrollar las potencialidades de los individuos en las áreas técnicas, administrativas e interpersonales, a través de mentoring, coaching u otras fórmulas de desarrollo humano, las

cuales constituirían cajas de herramientas corporativas de gran valor corporativo y fomento de la productividad.

- Efectuar charlas y capacitaciones acerca de liderazgo, ya que muchos líderes de procesos manejan una buena relación con los demás colaboradores pero queda un porcentaje que no cuenta con dicha oportunidad. Las opiniones de estos mandos medios deben ser tenidas en cuenta, pues aunque muchos empleados se sienten en ocasiones desmotivados, es sabido que es mejor tener una buena relación entre jefe y colaborador que protestar o pedir ayuda.
- Dar seguimiento al cumplimiento de la política de calidad de la CSS, pues esto es capital para el surgimiento de un buen clima laboral en el ámbito organizacional. Un clima laboral positivo es un imán corporativo que conjura el ausentismo, el tiempo improductivo y la indisciplina.
- Desarrollar Programa Semillero para el Buen Gobierno Corporativo que, como parte de la cultura organizacional fundada en políticas y programas concretos de impacto positivo en el equipo humano y la comunidad, complementaría la realización de inducciones, reinducciones y entrenamiento de personal vinculado al Sistema Metropolitano de Compras de la institución, con miras a un empoderamiento de los colaboradores, la mejora del sentido de pertenencia y la imagen corporativa.
- Crear Escuela de Líderes Corporativos, la cual podría formar el equipo gerencial de la entidad, en base a modernos enfoques y competencias centrados en el servicio al cliente, estándares de excelencia y el desempeño eficiente.
- Constituir grupos de trabajo especializados, para mejorar las áreas que tienen una baja calificación en sus indicadores; esta labor beneficiaría a todo el personal y se traduciría en mejorar para ser cada día más competitivos.
- Adecuar el Manual de Cargos Institucional, ya obsoleto, pues data de 1983, lo cual permitiría estandarizar los cargos e impediría que hubiera desigualdades salariales perfectamente

evitables. Además, sería una estrategia para evitar empleados indispensables, suprimiendo hegemonías innecesarias. Debe apuntarse a la complementación educativa de los funcionarios pertenecientes al cuerpo administrativo, ya que tras el desarrollo integral, se transforma el medio en el que se desarrollan las actividades, abriendo paso a la construcción de una cultura sostenible, equitativa, con bienestar institucional, innovación y proyección corporativa.

- Realizar, de manera continua, revisiones de las metas corporativas y por áreas planteadas por la institución y cuáles son los factores que se están llevando a cabo para cumplir con estas.

Salud ocupacional

- Formulación de un programa de Salud Ocupacional orientado hacia el conocimiento, la prevención de riesgos, con su respectivo cronograma de trabajo.
 - Implementar Comités de Salud Ocupacional responsables de la capacitación y concientización. Este sería el ejecutor de normas de seguridad e higiene en el Sistema Metropolitano de Compras, teniendo en cuenta el bienestar de los empleados.
 - Atender las deficiencias señaladas, a saber: deficiencias en iluminación, oficinas con pobre diseño arquitectónico, mal equipadas, con hacinamiento evidente y precario mobiliario, pues estas limitaciones proyectan la impresión de desinterés y hasta menosprecio por quienes laboran en tales despachos, para no mencionar la imagen pública de desgredo y de falta de organización.
3. Estimular un mejor aprovechamiento de los recursos, las instalaciones y facilidades con las que cuenta el SMC, para gestionar y documentar los procesos a seguir después de este estudio, además de motivar, crear e implementar estrategias que mejoren y modifiquen el clima organizacional en las diferentes dependencias de la institución.

4. Se recomienda realizar una consulta mensual, a cada uno de los colaboradores, que estuvieron involucrados en todos los procesos de mejoramiento, de esta manera se identificarán las nuevas necesidades, decisiones tomadas y conclusiones a las que se llegó, por parte de la gerencia del SMC, tras la implementación de dichas estrategias.
5. Realización continua de mediciones de clima laboral en la institución, de esta manera se evidenciarán las mejoras en productividad y logros competitivos por unidad ejecutora.
6. Tras la implementación de estudios sistemáticos de medición de clima organizacional, se debe tener un historial de medición de dicho asunto, de esta manera se podrán realizar comparaciones con resultados anteriores e identificar el mejoramiento en los aspectos evaluados o por el contrario si se ha desmejorado; con esto se podrán adoptar nuevas medidas de prevención, modificación, concientización y solución de los conflictos y falencias que se detecten.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía citada

- (1) Caja de Seguro Social (2011). Boletín estadístico de la Caja de Seguro Social. Panamá: Imprenta de la Caja de Seguro Social (CASESO).
- (2) Caja de Seguro Social (2012). Portal corporativo, Sección de Organización. Panamá: CSS.
- (3) y (4) Navarro, R. E. y García, S. (2012). Clima organizacional. Colombia: Biblioteca Virtual.
- (5) Salazar Guerrero, J. (2004) Clima y cultura organizacional. México: McGraw-Hill, p. 67.
- (6) Ucrós Brito, Marlenis, Blanco Martes, Charles y Miquilena, Miriam (2008) Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional. Revista Omnia, México, p. 107.
- (7) Lazzati, S. (2005) Management del cambio, Ediciones Macchi, Argentina, pp. 55-56.
- (8) González Gatica, R. (2010) Creando valor con la gente, Grupo Editorial Norma, Colombia, p. 18.
- (9) Ohmae, K. (2011) El próximo escenario global (Desafíos y oportunidades en un mundo sin fronteras), Nomos Impresores, Colombia, p. 323.
- (10) Krames, J. (2006) Jack Welch y las 4E del liderazgo (Las claves para convertirte en un líder extraordinario), Santillana Ediciones Generales, México, pp. 30-32
- (11) Toffler, Alvin y Heidi (2010) La revolución de la riqueza, Random House Mondadori, Colombia, pp. 154-156.
- (12) Porter, M. (2005) Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, Compañía Editorial Continental, 35ª. reimpresión, México, p. 262.
- (13) Pinto, R. (2005) Planeación estratégica de capacitación empresarial, McGraw-Hill, México, p. 38.

Bibliografía complementaria

Alles, M. (2010). Desarrollo del talento humano basado en competencias. 2da. Edición, 1ra. Reimpresión. Argentina: Granica.

Barlon j. y Møller, Claus (1999). Una queja es un favor: Cómo utilizar los comentarios de los clientes como herramienta estratégica. Colombia: Norma.

Bower, J. L., compilador (1995). Oficio y arte de la gerencia (Artículos de grandes pensadores de la Administración de Empresas). Colombia: Escuela de Administración de Empresas de Harvard/ Norma.

Buckingham, M. y Coffman, C. (2000). *Primero, rompa todas las reglas (Qué diferencia a los mejores gerentes de los demás)*. Colombia: Norma.

Cobra, M. y Zwarz, F. (1992). *Marketing de servicios*. México: McGraw-Hill.

De Bono, E. (1994). *El pensamiento creativo (El poder del pensamiento lateral para la creación de nuevas ideas)*. España: Paidós.

Dolan, S. L., Valle Cabrera, R., Jackson, S. E. y Schuller, R. S. (2007). *La gestión de los recursos humanos*, 3ra. edición. Madrid: McGraw-Hill.

Drucker, P. F. (1994). *La sociedad postcapitalista*. Colombia: Norma.

Edvinsson, L. y Malone, M. S. (1998). *El capital intelectual (Cómo identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa)*. Colombia: Norma.

Federico Gan, F. y Triginé, J. (2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en la organización*. España: Díaz de Santos.

Fischer, R. y Sharp, Alan (1999). *El liderazgo lateral (Cómo dirigir si usted no es el jefe)*. Colombia: Norma.

Handsombe, R. S. y Norman, P. A. (1993). *Liderazgo estratégico: Los eslabones perdidos*. México: McGraw-Hill Management.

Hernández Sampieri, R. H., Fernández C., Carlos y Baptista Lucio, Pilar (2002). México: McGraw-Hill.

Instituto Centroamericano de Administración y Supervisión de la Educación (2011). *El planeamiento didáctico. Programa de Perfeccionamiento Docente para Profesores Regulares y Especiales*. Panamá: Universidad de Panamá.

Instituto Centroamericano de Administración y Supervisión de la Educación (2011). *Evaluación de los aprendizajes a nivel superior, Programa de Perfeccionamiento Docente para Profesores Regulares y Especiales*. Panamá: Universidad de Panamá.

Instituto Centroamericano de Administración y Supervisión de la Educación (2011). *Recursos didácticos para el nivel superior, Programa de Perfeccionamiento Docente para Profesores Regulares y Especiales*. Panamá: Universidad de Panamá.

Kriegel, R. J. y Patler, L. (1995). *Si no está roto, ¡rómpalo!* Colombia: Norma.

Krugman, Paul (1996). *Vendiendo prosperidad: Sensatez e insensatez económica en una era de expectativas limitadas*. México: Ariel.

Maxwell, J. C. (2010). *El ABC del coaching*. Argentina: V&R Editoras

- McClelland, D. (1989). Estudio de la motivación humana. Madrid: Narcea.
- Mitroff, I. (1999). Cómo pensar con claridad. Descubra las ventajas competitivas de identificar los verdaderos problemas, plantearlos debidamente y aplicar soluciones apropiadas. Colombia: Norma.
- Morales A., J. A. y Velandia H., Nestor F. (1999). Salarios: estrategias y sistema salarial o de compensaciones. Colombia: McGraw-Hill.
- Muñiz, L. (2003). Cómo implantar un Sistema de Control de Gestión en la práctica. Barcelona: Gestión 2000.
- Nosnik, A. (2003). Comunicación productiva: Un nuevo enfoque teórico (1-12). Colombia: Razón y Palabra.
- Picazo M., L. R. y Martínez V., Fabián (1992). Ingeniería de servicios. México: McGraw-Hill.
- Prieto H., J. E. (2004). La gestión estratégica organizacional: Una guía práctica para el diagnóstico empresarial. Colombia: Esfera Editores.
- Punset, E. (2010). El alma está en el cerebro. Radiografía de la máquina de pensar. 6ta. Edición. Madrid: Santillana.
- Rebeil Corella, M. A. y Ruíz S., Celia, Coordinadoras (2000). El poder de la comunicación en las organizaciones. México: Plaza & Janés.
- Rodríguez M., D. (1999). Diagnóstico organizacional, 3ra. Edición. México: Alfaomega.
- SPSS Inc. (2007). Guía breve de SPSS 16.0. Estados Unidos de América: SPSS.
- Tobón T., S., Pimienta P., J. H. y García F., J. A. (2010). Aprendizaje y evaluación de competencias. México: Pearson.
- Ucrós Brito, M., Blanco Martes, C. y Miquilena, M. (2008). Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional. Colombia: Omnia.
- Urdaneta Ballón, O. (2007). El desarrollo del capital humano en el escenario de la globalización (Modelo U). Bogotá: Panamericana.
- Visauta Vinacua, B. y Martori I, J. C. (2003). Análisis estadístico con SPSS para Windows, Vol. II, Estadística multivariante. España: McGraw-Hill.
- Wilson, G. L. (2007). Grupos en contexto (Liderazgo y participación en grupos pequeños). México: McGraw-Hill.

Bibliografía corporativa

Caja de Seguro Social (2005). Ley Orgánica No. 51 de 27 de diciembre de 2005, publicada en la gaceta Oficial No. 25,453 de miércoles 28 de diciembre de 2005. Panamá: Gaceta Oficial.

Caja de Seguro Social (2006). Reglamento por medio del cual se regula el procedimiento de obras, suministro de bienes y prestación de servicios en general en la Caja de Seguro Social. Panamá: CSS.

Ministerio de Economía y Finanzas (2006). Ley No. 22 de 27 de junio de 2006, que regula la Contratación Pública y dicta otra disposición. Panamá: MEF.

Ministerio de Economía y Finanzas (2009). Ley No. 41 de 10 de julio de 2008, que reforma la Ley No. 22 de 2006, que regula la contratación pública, y dicta otra disposición. Panamá: MEF.

Ministerio de Economía y Finanzas (2007). Decreto Ejecutivo No. 366 de 28 de diciembre de 2006, por el cual se reglamenta la Ley No. 22 de 27 de junio de 2006 que regula la Contratación Pública y dicta otra disposición. Panamá: MEF.

Ministerio de Economía y Finanzas (2009). Manual de organización del Sector Público de la República de Panamá, XIII edición (Revisada). Panamá: MEF.

Ministerio de Salud (2001). Ley No. 1 de 10 de enero de 2001 sobre medicamentos y otros productos para la salud humana. Panamá: MINSA.

Caja de Seguro Social (2007). Comisión de Medicamentos, Formulario oficial de medicamentos, Panamá. Panamá: CSS.

Caja de Seguro Social (2004). Reglamento Interno de Personal de la Caja de Seguro Social, aprobado el 2 de agosto de 2004, Gaceta Oficial No. 25106. Panamá: CSS.

Ministerio de Economía y Finanzas (2005). Decreto Ejecutivo No. 246 de 15 de diciembre de 2004, por el cual se dicta el Código Uniforme de Ética de los Servidores Públicos que laboran en las entidades del Gobierno Central. Panamá: MEF.

Caja de Seguro Social (2010). Plan estratégico 2009- 2014 de la Caja de Seguro Social. Panamá: CSS.

Caja de Seguro Social (2010). Plan de educación de la Caja de Seguro Social (periodo 2010– 2014). Panamá: CSS

Caja de Seguro Social (2012). Plan operativo de la Dirección Nacional de Compras. Panamá: CSS.

Caja de Seguro Social (1992-2011). Procedimientos institucionales concernientes a Compras:

- Procedimiento No. 01-92 para el descarte de bienes patrimoniales
- Procedimiento No. 162-03 para el retrabajo de expediente
- Procedimiento No. 219-97 para el trámite en la confección de contrato

- Procedimiento. 220-98 para la ejecución de fianzas y otras garantías
- Procedimiento No. 221-98 para el trámite de recepción, custodia y devolución de fianzas
- Procedimiento No. 229-98 para la compra de medicamentos y otros productos para la salud humana
- Procedimiento No. 230-98 para las compras diferidas por la Administración y la Junta Directiva
- Procedimiento No. 231 para la contratación directa
- Procedimiento No. 233-98 para la declaración de actos desiertos
- Procedimiento No. 235-98 para la fijación de precios unitarios
- Procedimiento No. 238-98 para el rechazo de ofertas
- Procedimiento No. 246-98 para tramitar modificaciones a órdenes de compra y contratos
- Procedimiento No. 260-05 para la tramitación de las licitaciones públicas de Precio Único
- Procedimiento No. 275-08 para la tramitación de las cartas de compromiso y de adelanto

ANEXOS

ANEXO No. 2
RECURSOS Y PRESUPUESTO

CUADRO DE GASTOS

Material	Cantidad	Costo Unidad	Total (B/.)
Papel	10	\$5.00	50.00
Impresión	1000	0.03	30.00
Movilización	40	\$5.00	200.00
Computadora	1	\$400.00	400.00
Empastado	3	\$100.00	300.00
Sistema SPSS - Paquete Estadístico para Ciencias Sociales	1	\$3500.00	3500.00
Horas de trabajo (15h*24s)	360	\$80.00	28,800.00
			33,280.00

ANEXO No. 3

ENCUESTA PICMEN DE CLIMA ORGANIZACIONAL SISTEMA METROPOLITANO DE COMPRAS DE LA CAJA DE SEGURO SOCIAL

Sexo: M F Edad: _____ Años de Servicio: _____ Nivel Académico: Primaria ____, Secundaria ____, Universidad _____

Instrucciones: Lea la encuesta y seleccione según su opinión.

1: Totalmente en desacuerdo, 2: En desacuerdo, 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4: De acuerdo, 5: Totalmente de acuerdo.

No.	ITEM	1	2	3	4	5
1	En la dirección me siento tratado con respeto y dignidad.					
2	La institución ejecuta estudios y encuestas para detectar las necesidades de capacitación y llevarlas a cabo.					
3	Tengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo.					
4	Se han puesto en práctica políticas y acciones que aseguran una adecuada atención al usuario.					
5	La organización del trabajo en mi sección me permite desempeñar mi labor en los tiempos previstos, de acuerdo con las prioridades.					
6	En el caso de conflictos mi jefe lideriza e interviene para resolverlos en forma coherente y satisfactoria.					
7	La organización se preocupa por lograr estándares de calidad en beneficio del asegurado.					
8	Me siento saludable y no presento mayores problemas de incapacidad en mi labor.					
9	Las reuniones de equipo son creativas y dirigidas a la solución de problemas.					
10	Soy escuchado y atendido por mis jefes.					
11	Trabajo en equipo con mis compañeros.					
12	Se cuenta con un programa de mejoramiento continuo.					
13	La flexibilidad de las políticas institucionales hace posible una rápida adaptación a los cambios.					
14	Es motivo de orgullo ser parte de la entidad.					
15	La capacitación y desarrollo humano son preocupaciones centrales de la entidad.					
16	La delegación de poder a mí conferido, me facilita la solución de problemas de trabajo.					
17	En mi sección, el trabajo está bien organizado en términos de objetivos y metas.					
18	La empresa se esmera en capacitar a sus colaboradores en los aspectos propios de su área laboral.					
19	La organización se interesa en mantener una política justa para la asignación de los salarios.					
20	Tengo claros los objetivos y funciones propios de mi cargo.					
21	Se da en la organización una política justa, clara y transparente de reconocimiento y compensación económica.					
22	De darse una oferta de trabajo en una empresa diferente con un salario ligeramente superior, no renunciaría.					
23	El flujo de información sistematizada por diversos medios empresariales facilita mi trabajo.					
24	Juzgo que mi salario se encuentra al nivel del mercado laboral.					
25	El proceso de inducción me brindó un panorama completo de la estructura y dinámica de la empresa.					
26	La empresa consta con un programa integral de prevención de riesgos profesionales, ya se trate de enfermedades ocupacionales o accidentes de trabajo.					
27	La jefatura me ofrece retroinformación respecto a cómo estoy realizando mis funciones.					
28	En la empresa se valoran y estimulan las nuevas ideas y sugerencias del personal.					

No.	ITEM	1	2	3	4	5
29	Las funciones que realizo están en armonía con mi preparación y experiencia.					
30	Dispongo de los enseres, equipos y herramientas apropiados para mi trabajo.					
31	Ante las dificultades en mi trabajo cuento con el apoyo de la jefatura, para la toma de decisiones de acuerdo con mi nivel.					
32	La empresa toma en cuenta las contribuciones individuales y grupales que mejoran el trabajo.					
33	Las relaciones con la jefatura se caracterizan por la confianza, lo cual eleva mi crecimiento y satisfacción en el trabajo.					
34	Conozco mis funciones y procesos de trabajo, lo que me permite ser altamente productivo.					
35	Estoy a gusto con la dirección y el trabajo que desempeño.					
36	Se cuenta con un eficaz programa de desarrollo humano y fortalecimiento institucional.					
37	Se da una buena y continua comunicación tanto dentro de mi área como con otras áreas.					
38	Cuando hay volumen de trabajo que amerita la necesidad de laborar tiempo extra, se puede contar con la colaboración del personal.					
39	La estructura de la dirección facilita el sentido de pertenencia a la organización.					
40	En la empresa se respeta el escalafón al conceder ascensos y promociones.					
41	El ambiente de trabajo es agradable y libre de conflictos y tensiones entre jefes y colaboradores.					
42	La empresa o institución, hacen sentirme parte integral de mi equipo de trabajo.					
43	Cuento con iluminación adecuada en mi área de trabajo.					
44	Considero que tengo un grupo de amigos en mi área de trabajo.					
45	Se me brindan los medios, recursos y tiempo para conocer los cambios e innovaciones.					
46	Las supervisiones de control, se practican con respeto y enriquecen mi trabajo.					
47	Una gran motivación me impulsa a realizar mi trabajo.					
48	La participación de los colaboradores en actividades culturales, deportivas y sociales patrocinadas por la empresa, es amplia y efusiva.					
49	Las mejores oportunidades son para aquellos con mejor evaluación del desempeño.					
50	Un examen objetivo me hace reconocer que laboro en una empresa de excelencia.					
51	Me gusta conocer otras funciones o áreas de la institución, pues ello hace posible el acceso a otros cargos dentro de la organización.					
52	Recibí gran apoyo de mis compañeros, los primeros días que ingrese a la empresa.					
53	En mi sección el trabajo está bien organizado en términos de plazos y tiempos de ejecución.					
54	Se da una constante y correcta divulgación de las políticas, programas y planes de acción.					
55	Cuento con un área de trabajo, físicamente cómoda.					
56	El trabajo de equipo es metódico y productivo debido a sus normas de funcionamiento.					

ANEXO No. 4

CICLO DE TALLERES Y CHARLAS PARA MEJORA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

SEMANA/ JORNADA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
16 - 20 de abril Matutina	A-3	A-3	A-3	A-3	A-2 A-1
16 - 20 de abril Vespertina	A-4	A-5	A-6	A-7	A-8
23- 27 de abril Matutina	A-4	A-5	A-6	A-7	A-8
23 - 27 de abril Vespertina	A-4	A-5	A-6	A-7	A-8

Acción No. 1: Taller de comunicación y trabajo en equipo (A-1)

Acción No. 2: Charla sobre liderazgo orientado a resultados (A-2)

Acción No. 3: Taller desarrollo de supervisores en competencias claves (A-3)

Acción No. 4: Charla sobre la bendición de tener un trabajo (A-4)

Acción No. 5: Charla sobre comunicación laboral efectiva (A-5)

Acción No. 6: Charla sobre administración del tiempo (A-6)

Acción No. 7: Charla sobre empoderamiento y satisfacción laboral (A-7)

Acción No. 8: Charla sobre creatividad laboral (A-8)

PLANEAMIENTO DE LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN

I. Paquete para supervisores

ACCIÓN No. 1

Temática: TALLER DE COMUNICACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO

Objetivo general

- Entregar herramientas con el fin de optimizar y controlar situaciones personales y laborales, logrando sus objetivos exitosamente.
- Fomentar el autocuidado para la superación del estrés, promocionando la salud natural y la prevención del desgaste a nivel individual.
- Desarrollar redes inmediatas de soporte socio- laboral.

Objetivos específicos

- Fomentar la comunicación, cooperación y armonía entre los funcionarios, aumentando su capacidad de influir positivamente tanto a nivel personal, como en el ámbito laboral, familiar, comunitario y social.
- Reforzar sus vínculos positivos laborales, desarrollando la capacidad de asertividad y flexibilidad
- Aumentar su confianza y creatividad, transmitiendo apoyo/confianza y espíritu creativo grupal.
- Generar ambientes propicios para el aprendizaje, reuniones, negociaciones o cualquier intercambio de información.

Módulos temáticos

- **Módulo I - Conocer nuestro cerebro**
 - Mecanismo neurofisiológico y sus respuestas cognitivas.
- **Módulo II - ¿Cómo estamos?**

- Evaluación Diagnóstica participativa de Estrés a nivel personal y grupal

○ **Módulo III - Las emociones**

- Cómo se originan y actúan en nuestros comportamientos.

○ **Módulo IV- Caja de herramientas**

- Aplicaciones de herramientas específicas para superar las metas de salud a nivel individual.

○ **Módulo V- Hacia el cambio - Ser o no ser yo mismo. He ahí la pregunta**

- Control y manejo de reacciones reactivas a proactivas.

- Ejercicios de impacto inmediato

Metodología

○ **Características:** Jornada teórico-práctica con metodología esencialmente participativa, que considera trabajo dinámico a nivel personal y grupal, distribuido en

○ **Recursos metodológicos:** Técnicas y ejercicios básicos de diversas terapias alternativas, orientadas al desarrollo de habilidades personales e interpersonales.

Tiempo: Dos horas

Dirigido a: Supervisores

ACCIÓN No. 2

Nombre: CHARLA SOBRE LIDERAZGO ORIENTADO A RESULTADOS

Objetivo general

Dar a conocer las bases cognitivas y técnicas del liderazgo, las teorías de la motivación para su implementación y los elementos necesarios del trabajo en equipo para el logro de resultados.

Objetivos específicos

- Discutir las bases teóricas y técnicas de la formación de líderes.
- Aplicar técnicas de motivación y como implementarlas según nuestro área de trabajo.
- Ampliar los elementos necesarios que permiten el trabajo en equipo y como implementarlo en el área laboral.
- Desarrollar competencia de orientación a resultados.

Temas

- Rol del supervisor
- Eficiencia y eficacia
- Vinculación con el alcance de la eficiencia y la eficacia en el ámbito laboral
- La competencia de orientación a resultados en acción

Metodología

Exposición conceptual, participación activa y trabajo en equipo.

Dirigida a: Supervisores

Tiempo: Dos horas

ACCIÓN No. 3

Nombre: TALLER DESARROLLO DE SUPERVISORES EN COMPETENCIAS CLAVES

Objetivos generales

Compartir con los participantes un marco de procedimientos técnicos que podrá ser utilizado al interior de la organizaciones para definir una Estrategia para el manejo de personal, que servirá de medio para incrementar la rentabilidad de la empresa.

Objetivos específicos

Al final de esta experiencia, los participantes podrán:

- Reconocer las bases de que determinan una buena supervisión.
- Conocer sus fortalezas y debilidades en su labor de supervisión.
- Determinar la importancia de los Valores, el liderazgo y el compromiso para una supervisión exitosa.
- Incrementar la posibilidad de éxito en el trabajo de los equipos, mediante la aplicación de los principios de liderazgo, compromiso y valor, según la visión y misión de la organización.

Metodología

El taller se desarrollará a través de exposición conceptual por parte del facilitador y de ejercicios sencillos que ilustran los conceptos principales expuestos en el seminario. Se hace entrega de un material de uso práctico que podrá ser adaptado a las necesidades de cada organización, se estimula la participación activa de los participantes y se presentan dinámicas para reforzar el aprendizaje.,

Dirigida a: Supervisores y mandos medios

Tiempo: 16 horas

Temas: El supervisor

- Conceptos y objetivos
- Funciones del supervisor
- Manejo de personal y conflictos.

- Que son los conflictos y como enfrentarlos.
- Estrategias en el manejo de conflictos.
- Uso de la retroinformación y los recursos personales.

El proceso de cambio.

- Cambios desde el punto de vista del supervisor
- Creación de un plan que permita un adecuado proceso de supervisión.

II. Paquete para colaboradores

ACCIÓN No. 4

Nombre: CHARLA SOBRE LA BENDICIÓN DE TENER UN TRABAJO

Objetivos generales

- Crear retención y compromiso en su fuerza laboral y de igual forma combatir los antivalores que se presentan comúnmente hoy en día.
- Crear pasión por el trabajo y la importancia de la lealtad empresarial.
- Aprovechar información e investigaciones veraces sobre el futuro laboral en panamá, lo que hará recapacitar a muchos trabajadores, cambiando considerablemente la actitud negativa a una actitud 101% positiva.

Objetivos específicos

- Crear conciencia en el trabajador sobre las realidades laborales nacionales.
- Crear en el trabajador un mayor nivel de fidelidad y compromiso para con sus empleadores.
- Dar a conocer la importancia de los valores para la relación obrero-patronal desde la base de una perspectiva real.

Metodología

Exposición conceptual y la participación activa de los participantes.

Dirigido a: Colaboradores

Tiempo: Cuatro horas.

Temas:

- ¿Por qué es una bendición tener un trabajo?
- Gráficas locales de desarrollo en el país
- Noticias locales
- Realidad laboral
- Beneficios que podemos perder
- Cómo evitar perder el trabajo.
 - Autoestima.
 - Valores.
 - Actitud.
 - Compromiso.
 - Responsabilidad
- Historias verdaderas

ACCIÓN No. 5

Nombre: CHARLA SOBRE COMUNICACIÓN LABORAL EFECTIVA

Objetivos generales

- Concienciar a los participantes acerca de la importancia de desarrollar esquemas de comunicación efectiva, clara y pertinente de carácter multilateral.
- Generar fórmulas creativas de motivación y comunicación que potencien la productividad laboral.
- Evitar incurrir en barreras que puedan deformar la comunicación administrativa eficaz.

Objetivos específicos

- Identificar oportunidades de aplicación de comunicación efectiva en el puesto de trabajo.

- Propiciar iniciativas encaminadas a potenciar el impacto proactivo y productivo de la comunicación administrativa.
- Generar recomendaciones prácticas de uso inmediato en el área de trabajo, para optimizar la labor diaria.

Tema

- Concepto y esquema de la comunicación
- Tipos de comunicación
- Barreras de la comunicación
- Reglas de la comunicación eficiente
- Comunicación y productividad

Metodología: Exposición conceptual, participación activa, trabajo en equipo.

Dirigida a: Colaboradores

Tiempo: Cuatro horas

ACCIÓN No. 6

Nombre: CHARLA SOBRE ADMINISTRACION DEL TIEMPO

Objetivo general

- Compartir con los participantes un sistema racional y efectivo de uso del tiempo que potencie su impacto en el quehacer laboral de acuerdo al cargo de cada quien.

Objetivos específicos

- Valorar el tiempo como un recurso no renovable.
- Compartir esquemas de explotación del tiempo a través de la planeación y el control de las actividades.
- Ejemplificar

Temas

- ¿Qué significa planificar?
 - Misión personal
- Ladrones del tiempo
 - ¿Cuáles son los ladrones del tiempo?
 - Administración de reuniones efectivas
- La tiranía de lo urgente
 - Lo importante vs. lo urgente
 - La adicción de lo urgente
- Técnicas que apoyan la administración del tiempo
 - Principales técnicas para administrar el tiempo efectivamente

Metodología: Exposición conceptual, participación activa y trabajo en equipo.

Dirigida a: Colaboradores

Tiempo: Cuatro horas

ACCIÓN No. 7

Nombre: CHARLA SOBRE EMPODERAMIENTO Y SATISFACCIÓN LABORAL

Objetivo general

Generar conciencia de la enorme interrelación existente entre el compromiso laboral y la satisfacción personal, a la cual contribuyen el empoderamiento y la pasión por la calidad y los clientes.

Objetivos específicos

- Identificar reforzadores de la conducta laboral de entrega y vocación de servicio.
- Proponer oportunidades de mejora de calidad y de proactividad organizacional que se traduzcan en satisfacción de los asegurados.
- Discutir situaciones en que se imponga decisiones a nivel personal que potencien los resultados departamentales y de la dirección.

Temas

- Concepto de empoderamiento (empowerment)
- Satisfacción laboral
- Poder laboral y productividad
- Decisiones críticas y control

Metodología

- Exposición
- Discusión grupal
- Demostraciones

Dirigida a: Colaboradores

Tiempo: Cuatro horas

ACCIÓN No. 8

Nombre: CHARLA SOBRE CREATIVIDAD LABORAL: CÓMO RESOLVER UN PROBLEMA EN CINCO MINUTOS

Objetivo general

Proporcionar los enfoques y métodos del pensamiento creativo en el análisis y solución de problemas organizacionales, con la finalidad de optimizar la labor cotidiana.

Objetivos específicos

- Discutir los enfoques del pensamiento lateral y la innovación organizacional.
- Aplicar los conceptos aprendidos a la solución de problemas organizacionales de la vida laboral, a fin de comprobar su efectividad y pertinencia.

Temas

- ¿Qué es la creatividad?
- ¿Qué es el pensamiento lateral?
- Usos del pensamiento lateral en la solución de problemas organizacionales
- Individuo y creatividad

Metodología

- Exposición
- Discusión grupal
- Aplicaciones

Dirigida a: Colaboradores

Tiempo: cuatro horas

ANEXO No. 5

TARJETA DE INVITACIÓN A CICLO DE TALLERES Y CHARLAS

**CAJA DE SEGURO SOCIAL
DIRECCION NACIONAL DE COMPRAS Y ABASTOS**

Le invita a Ciclo de charlas

**Mej rand Nuestro
Clima Laboral**

Usted a sido designado a participar en esta acción de capacitación

LUGAR: _____ HORA: _____

ANEXO No. 6

**DIPLOMA POR PARTICIPACIÓN EN CICLO
DE TALLERES Y CHARLAS**

CAJA DE SEGURO SOCIAL
DIRECCION NACIONAL DE COMPRAS Y ABASTOS

Otorga Certificado a:

Eric A. Quintero

Por su valiosa participación en :

**Ciclo de talleres y charlas para
mejoramiento de clima laboral**
20 horas

Dado en la ciudad de Panamá el 20 de abril de 2012

Jefe de Control

Facilitadores

ANEXO No. 7

**AUTORIZACIONES CORPORATIVAS
DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN**

Compras y Abastos

403406

Panamá, 14 de marzo de 2012-03-14

Ingeniero
GUILLERMO SÁEZ LLORENS
Director General
Caja de Seguro Social
E. S. D.

Roberto
C. S. S.
Dirección General
Recibido
Mónica Quintero
11:20
12/3/12

Señor Director General:

Sean mis primeras palabras para saludarle y felicitarle por su fructífera gestión al frente de la Caja de Seguro Social.

En la actualidad, como se consigna en certificación oficial que adjunto, estoy preparando el Proyecto de Intervención Final, trabajo de graduación para optar al título de Magíster en Psicología Industrial y Organizacional, estudio de postgrado que cuenta con el auspicio de la Caja de Seguro Social.

En tal sentido, en concordancia con el artículo 58 del vigente Reglamento Interno de Personal, referido a la concesión, por una vez, hasta 30 días de licencia con sueldo, a los servidores públicos que se encuentren en periodo de presentación y sustentación de tesis, solicito se me conceda licencia con sueldo por 30 días a partir del próximo 15 de abril, para cumplir etapa final de preparación de la Tesis de Maestría que se intitula: **Factores que inciden en el clima organizacional del Sistema Metropolitano de Compras de la Caja de Seguro Social.**

Dicho proyecto de maestría, una condición indispensable, para la aprobación de la Maestría en Psicología Industrial y Organizacional, lo inicié a mediados del pasado diciembre, por lo cual ahora requiero una mayor dedicación para darle término a este proyecto académico y profesional, que se inserta en los planes de educación continua y desarrollo humano de nuestra organización.

Muy atentamente,

Alberto Gil Picota B.

ALBERTO GIL PICOTA B.
Jefe de Control Global de Gestión

Vo. Bo. 21-3-12
Guillermo Sáez Llorens
Director General

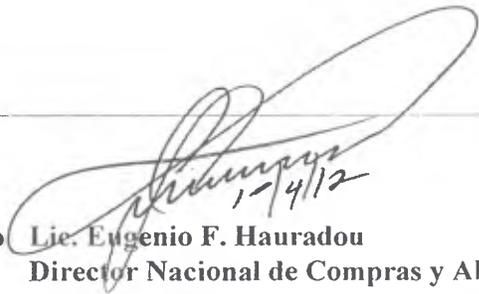
Eugenio F. Hauradou

VoBo LIC **EUGENIO F. HAURADOU**
Director Nacional de Compras y Abastos



CALLE 1393 PANAMÁ 1, PANAMÁ

DCGG-M- Núm. 0145-2012
10 de abril de 2012


1-4/12
VoBo Lic. Eugenio F. Hauradou
Director Nacional de Compras y Abastos

Licenciado
EUGENIO F. HAURADOU
Director Nacional de Compras y Abastos
E. S. D.

Señor Director:

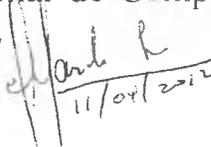
Solicito su autorización para poder ingresar a mi oficina en fines de semana y días feriados para concretar elaboración de trabajo de graduación para optar al título de Magíster en Psicología Industrial y Organizacional, el cual está siendo financiado por la entidad.

El periodo de autorización sería válido a partir de la fecha hasta finales de junio de este año e, incluiría, al Licdo. Rubén Méndez, integrante del equipo investigador responsable del mencionado proyecto académico.

Atentamente,


ALBERTO GIL PICOTA B.
Jefe de Control Global de Gestión

- c. - Licda. Marina de Sucre, Subdirectora Nacional de Compras y Abastos
- Sr. Orlando Lu, Administrador Encargado

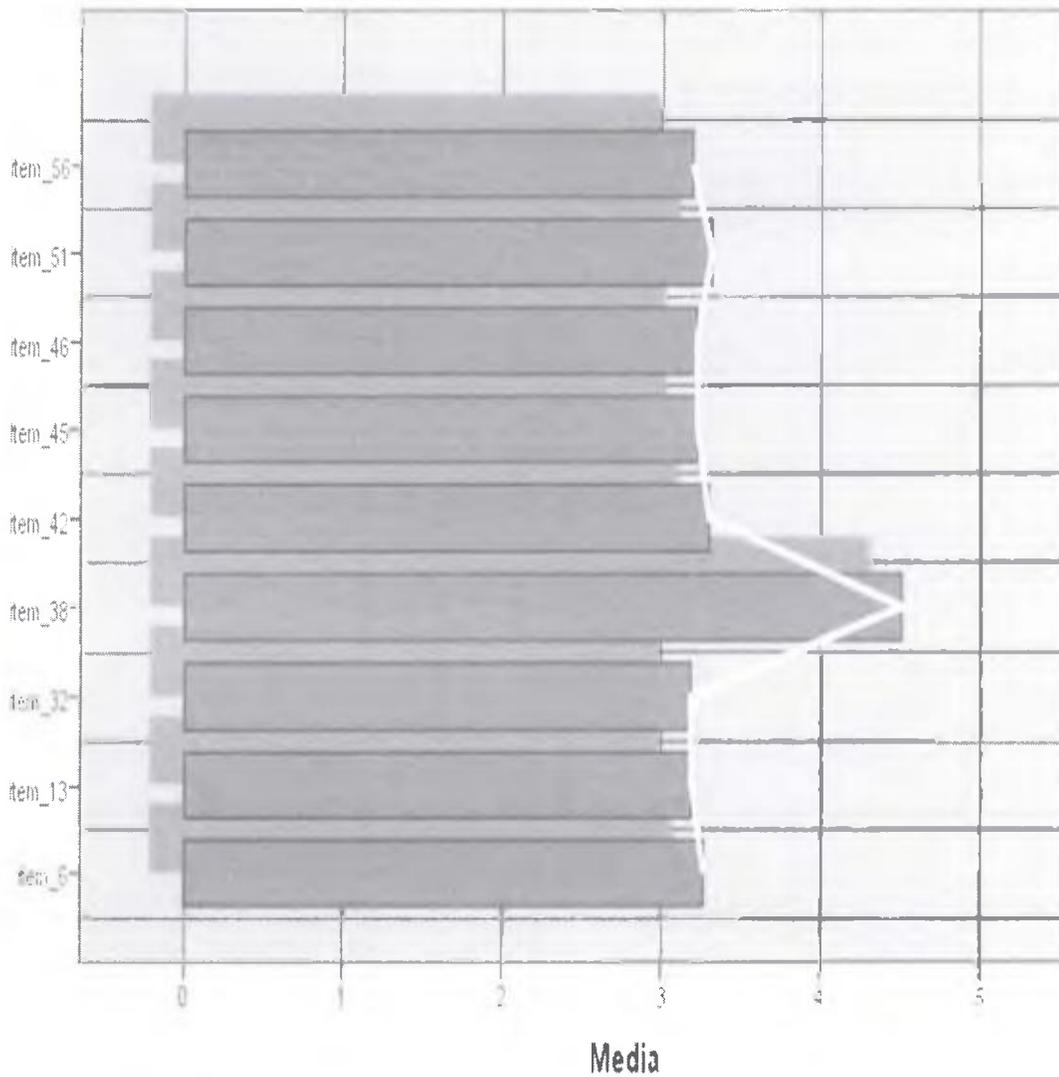

11/04/12

11/04/2012

ANEXO No. 8

**GRÁFICAS DE RESULTADOS DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL DEL SISTEMA METROPOLITANO
DE COMPRAS DE LA CAJA DE SEGURO SOCIAL**

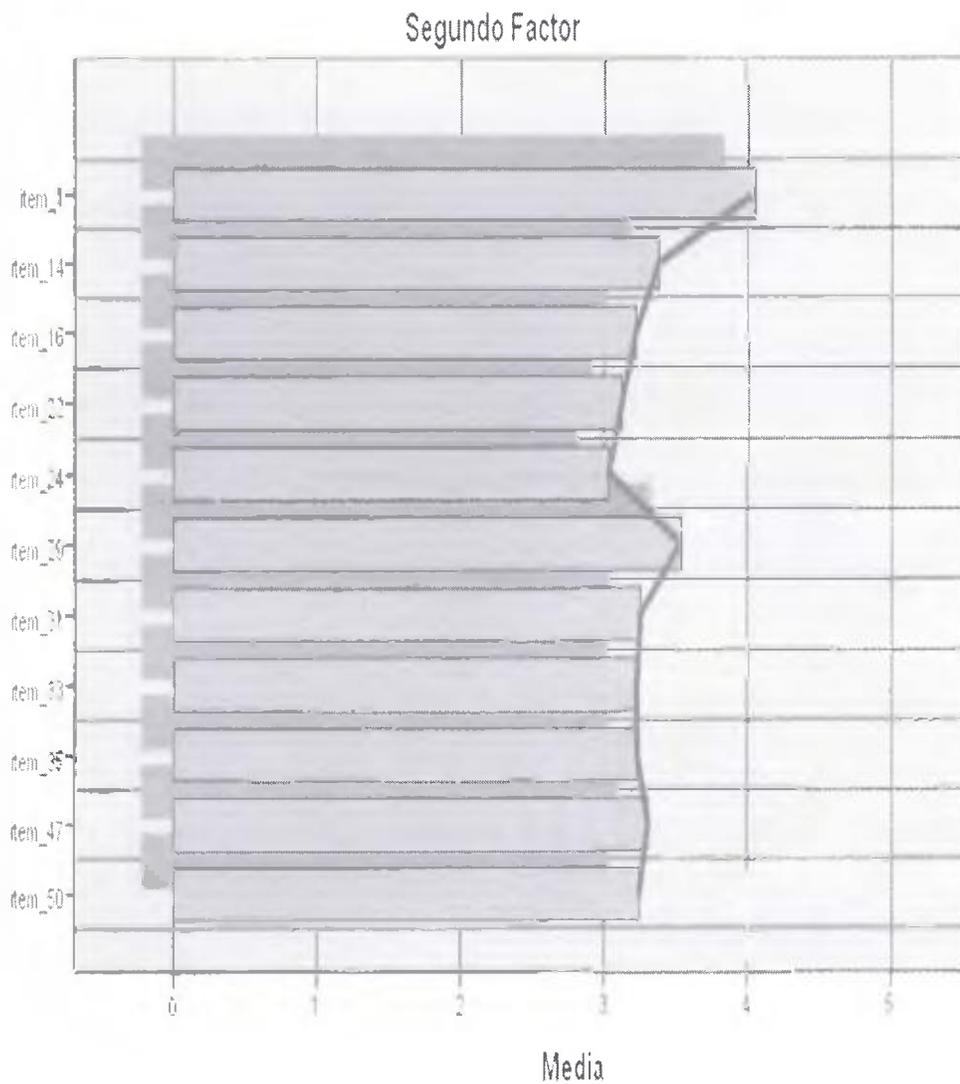
GRÁFICA – 8.1

RESPUESTAS POR ITEM EN EL FACTOR No. 1 TRABAJO EN EQUIPO Y EVALUACIÓN



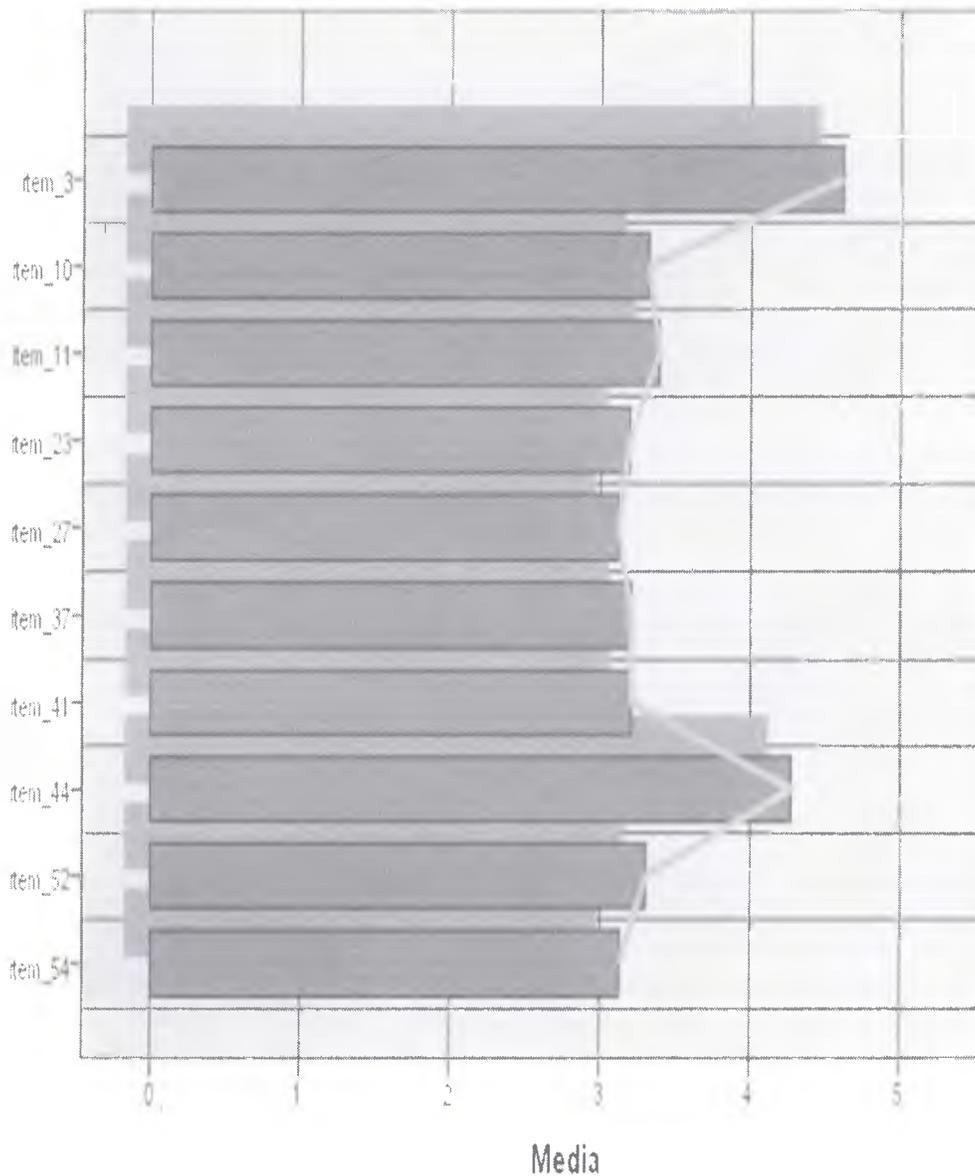
GRÁFICA No. 8.2

RESPUESTAS POR ITEM EN EL FACTOR No. 2 SATISFACCIÓN LABORAL E IDENTIDAD



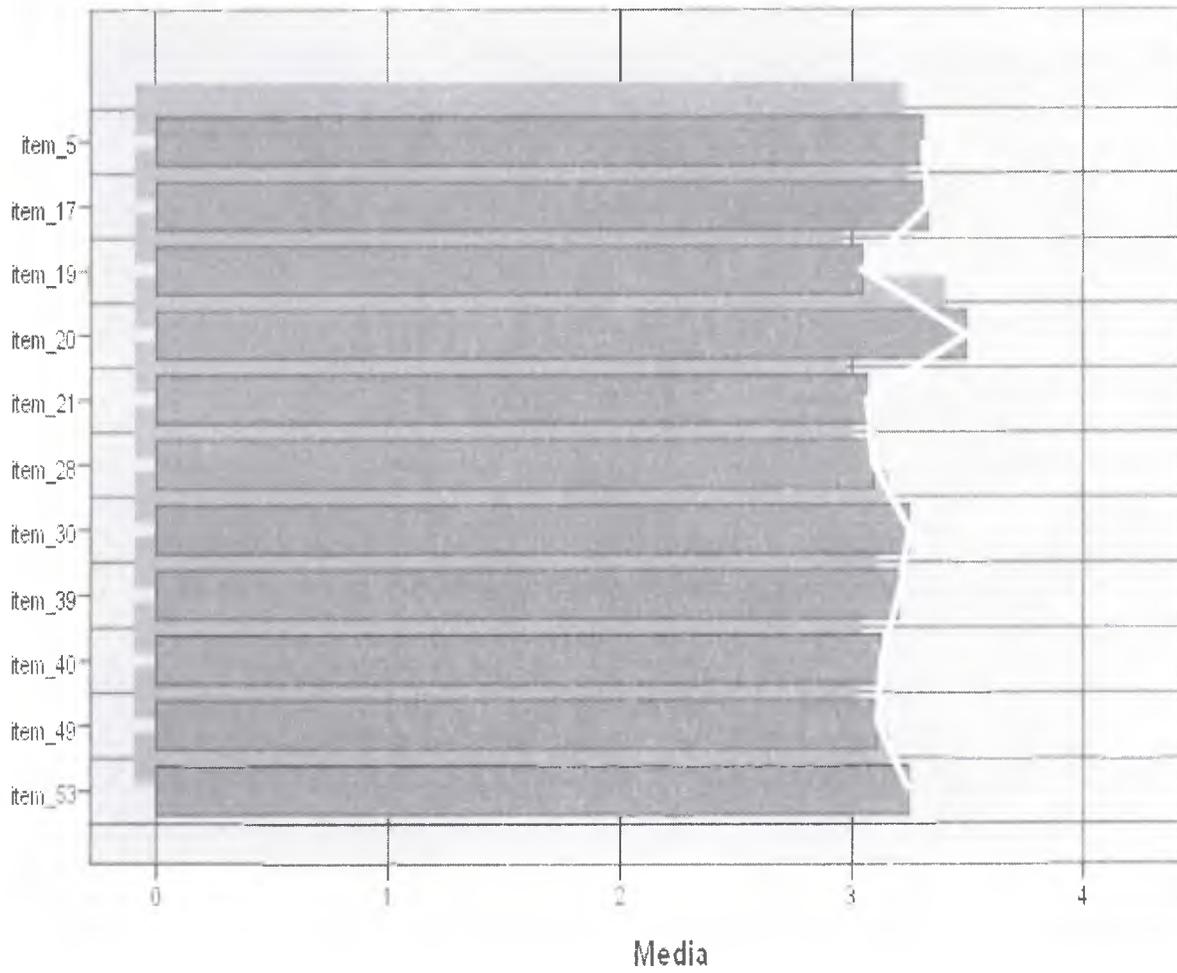
GRÁFICA No. 8.3**RESPUESTAS POR ÍTEM EN EL FACTOR No. 3
COMUNICACIÓN Y RELACIONES INTERPERSONALES**

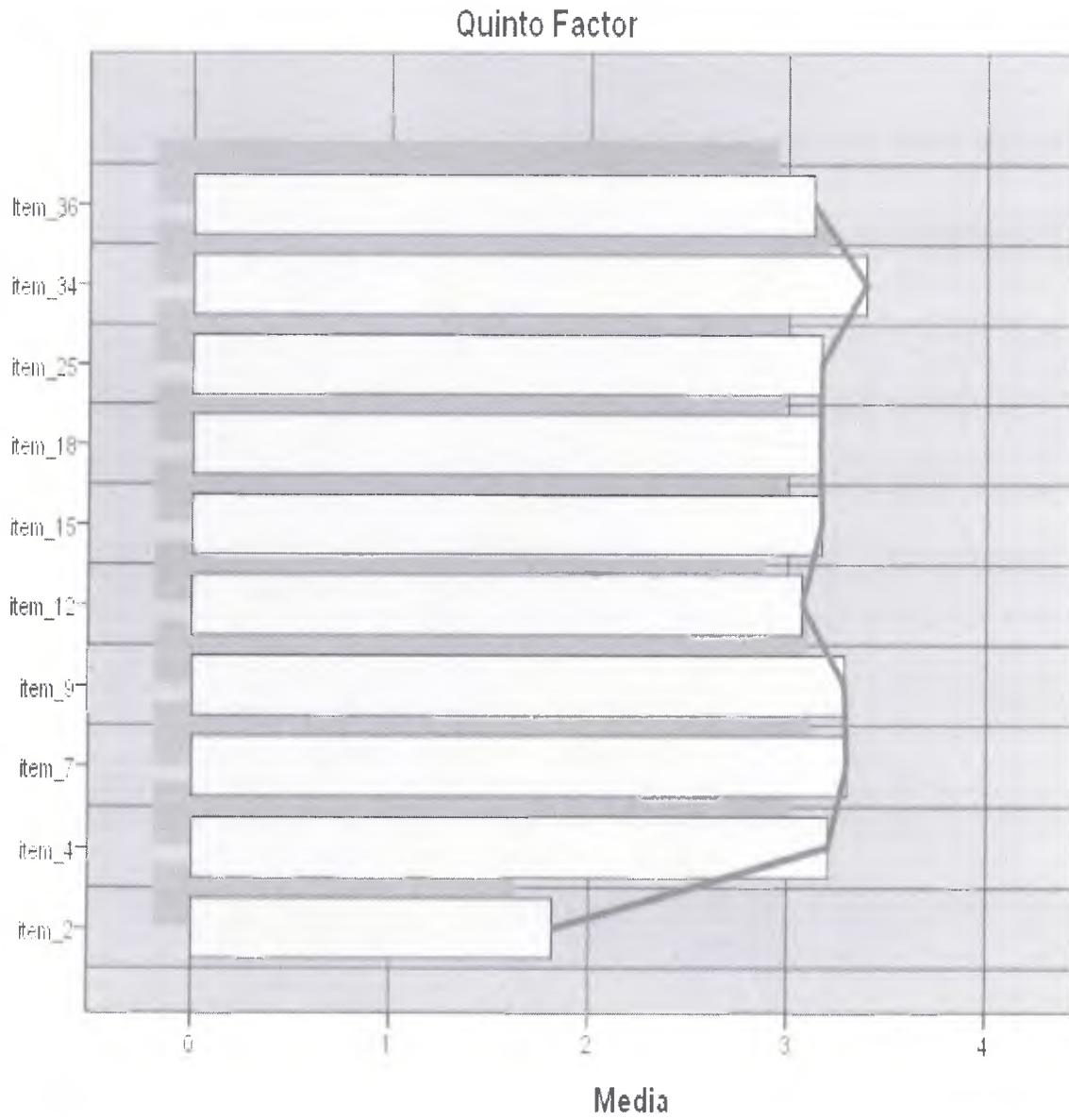
Tercer Factor

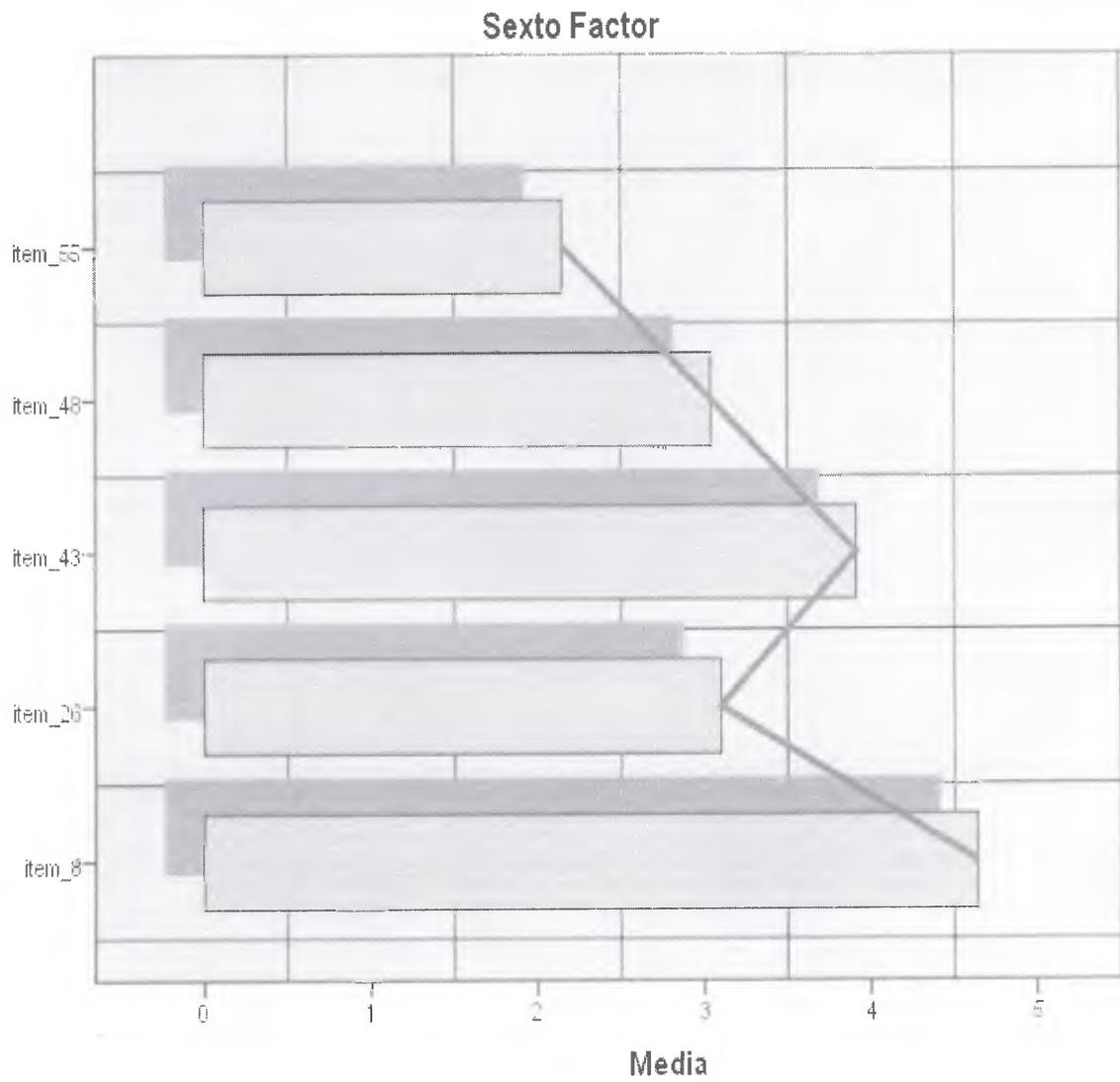


GRÁFICA No. 8.4

Cuarto Factor



GRÁFICA No. 8.5

GRÁFICA No. 8.6

GRÁFICA No. 8.7

Caja de Seguro Social

Resultado Liker de Clima Organizacional

