

**ESTUDIO CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ESE HOSPITAL SAN JORGE DE  
PEREIRA CASO “COOPERATIVAS  
ANESTECOOP, CIRUJANOS DE OCCIDENTE, COODESURIS, GASTROCOOP,  
PROSESA, MEDICRITICOS, PORVENIR Y COOPSALUD ARMENIA”**



**Universidad  
Tecnológica  
de Pereira**

**YENY SYRLEY MONTOYA ECHEVERRI  
CARLOS ANDRES MUÑOZ SEPULVEDA**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA  
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL  
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
PEREIRA  
2.010**

**ESTUDIO CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ESE HOSPITAL SAN JORGE DE  
PEREIRA CASO “COOPERATIVAS  
ANESTECOOP, CIRUJANOS DE OCCIDENTE, COODESURIS, GASTROCOOP,  
PROSESA, MEDICRITICOS, PORVENIR Y COOPSALUD ARMENIA”**

**YENY SYRLEY MONTOYA ECHEVERRI  
CARLOS ANDRES MUÑOZ SEPULVEDA**

**Trabajo de grado para optar el título de Ingeniero Industrial**

**Directora:**

**CLAUDIA PATRICIA CARDONA TRIANA**

**Magister en Administración del Desarrollo Humanos y Organizacional**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA  
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL  
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
PEREIRA  
2.010**

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

**Firma del presidente del jurado**

---

**Firma del jurado**

---

**Firma del jurado**

**Pereira, Septiembre de 2010**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>13</b>
<b>1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2 SITUACIÓN PROBLEMA .....</b>	<b>15</b>
<b>1.3 PROBLEMAS IDENTIFICADOS .....</b>	<b>17</b>
<b>1.4 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>18</b>
<b>1.5 HIPÓTESIS O SUPUESTOS .....</b>	<b>18</b>
1.5.1 Hipótesis seleccionada.....	19
<b>1.6 OBJETIVOS DEL ESTUDIO .....</b>	<b>19</b>
1.6.1 Objetivo general. ....	19
1.6.2 Objetivos específicos. ....	19
<b>1.7 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO .....</b>	<b>19</b>
<b>1.8 BENEFICIOS QUE CONLLEVA.....</b>	<b>20</b>
1.8.1 Científicos.....	20
1.8.2 Sociales .....	20
1.8.3 Humanos .....	20
1.8.4 Técnicos .....	20
1.8.5 Administrativos .....	20
1.8.6 Económicos .....	20
<b>1.9 FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO DEL ESTUDIO .....</b>	<b>21</b>
<b>2. MARCO REFERENCIAL.....</b>	<b>22</b>
<b>2.1 MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>22</b>
2.1.2 ¿Qué es la administración de salud hospitalaria? .....	30
2.1.3 Las organizaciones en general y la administración.....	33
2.1.4 Globalización. ....	34
<b>2.2 MARCO CONCEPTUAL.....</b>	<b>46</b>
2.2.1 Concepto de clima organizacional.....	46
2.2.2 Objeto de estudio del clima organizacional.....	51
2.2.3 Justificación de un estudio de clima organizacional. ....	62
2.2.4 Visibilidad y resistencia al cambio en el clima organizacional. ....	64

2.2.5	Modelos de medición de clima organizacional. Principales autores y enfoques.....	66
<b>2.3</b>	<b>MARCO SITUACIONAL .....</b>	<b>73</b>
2.3.1	Reseña histórica ESE Hospital Universitario San Jorge. ....	73
2.3.2	Caracterización legal.....	76
2.3.3	Elementos que identifican la institución. ....	77
2.3.4	Servicios que ofrece.....	77
<b>2.3.5</b>	<b>Organigrama institucional. ....</b>	<b>78</b>
<b>2.3.6</b>	<b>Personal adscrito.....</b>	<b>80</b>
<b>2.3.7</b>	<b>Anestecoop Cooperativa Nacional de Anestesiólogos .....</b>	<b>82</b>
2.3.8	Cirujanos de Occidente.....	84
2.3.9	Coodesuris Cooperativa de Entidades de la Salud de Risaralda.....	85
2.3.10	Cooperativa Gastrocoop .....	87
<b>2.3.11</b>	<b>Cooperativa Prosesa Cta.....</b>	<b>88</b>
<b>2.3.12</b>	<b>Medicina Crítica Limitada Medicríticos Ltda. ....</b>	<b>88</b>
<b>2.3.13</b>	<b>Porvenir Cta.....</b>	<b>90</b>
<b>2.3.14</b>	<b>Coopsalud Armenia .....</b>	<b>91</b>
<b>2.4</b>	<b>MARCO NORMATIVO.....</b>	<b>91</b>
<b>2.5</b>	<b>MARCO FILOSÓFICO.....</b>	<b>91</b>
<b>3.</b>	<b>DISEÑO METODOLÓGICO.....</b>	<b>93</b>
<b>3.1</b>	<b>UNIVERSO DEL ESTUDIO .....</b>	<b>93</b>
<b>3.2</b>	<b>MUESTRA.....</b>	<b>93</b>
<b>3.3</b>	<b>DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO.....</b>	<b>93</b>
3.3.1	Tipo de investigación. ....	93
3.3.2	Tipo de Estudio.....	93
3.3.3	Delimitación. ....	93
<b>3.4</b>	<b>VARIABLES E INDICADORES.....</b>	<b>94</b>
3.4.1	Variables:.....	94
3.4.2	Indicadores:.....	94
<b>3.5</b>	<b>INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....</b>	<b>97</b>
<b>3.6</b>	<b>PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.....</b>	<b>97</b>
<b>3.7</b>	<b>PRODUCTOS O RESULTADOS DEL ESTUDIO.....</b>	<b>97</b>
<b>4.</b>	<b>DIAGNOSTICO.....</b>	<b>100</b>

<b>4.1 ANESTECOOP .....</b>	<b>100</b>
<b>4.2 CIRUJANOS DE OCCIDENTE.....</b>	<b>100</b>
<b>4.3 COODESURIS .....</b>	<b>100</b>
4.3.1 Análisis Indicadores.....	100
4.3.2 Análisis Variables Coodesuris.....	120
<b>4.4 GASTROCOOP.....</b>	<b>122</b>
<b>4.5 PROSESA .....</b>	<b>123</b>
4.5.1 Análisis Indicadores.....	123
4.5.2. Análisis Variables Prosesa .....	143
<b>4.6 MEDICRITICOS .....</b>	<b>145</b>
<b>4.7 PORVENIR .....</b>	<b>145</b>
4.7.1 Resultados Indicadores.....	146
4.7.2 Análisis Variables Cooperativa Porvenir.....	166
<b>4.8 COOPSALUD ARMENIA.....</b>	<b>167</b>
4.8.1 Análisis Indicadores.....	167
4.8.2 Análisis Variables Coopsalud Armenia .....	187
<b>5. PROPUESTAS .....</b>	<b>191</b>
<b>6. CONCLUSIONES.....</b>	<b>193</b>
<b>7. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>194</b>
<b>8. ANEXOS.....</b>	<b>197</b>
<b>8.1 INSTRUMENTO Y HOJA DE RESPUESTAS.....</b>	<b>197</b>
<b>9.2 HOJA DE RESPUESTAS .....</b>	<b>205</b>

## LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Personal Adscrito E.S.E. Hospital Universitario San Jorge .....	80
Cuadro 2. Política de calidad Anestecoop .....	83
Cuadro 3. Factores de interés organizacional y de aspectos humanos asociados. ....	94
Cuadro 4 Variables e indicadores del estudio.....	96
Cuadro 5 Generación de nuevo conocimiento .....	98
Cuadro 6 Fortalecimiento de la comunidad científica .....	98
Cuadro 7 Apropiación social del conocimiento.....	98
Cuadro 8 Impactos esperados .....	99
Cuadro 9. Indicador Motivación Coodesuris .....	100
Cuadro 10. Indicador Trabajo en equipo Coodesuris .....	101
Cuadro 11. Indicador Liderazgo Coodesuris.....	102
Cuadro 12. Indicador Empoderamiento Coodesuris.....	103
Cuadro 13. Indicador Comunicación Coodesuris .....	104
Cuadro 14. Indicador Orientación al logro Coodesuris .....	105
Cuadro 15. Indicador Disposición al aprendizaje Coodesuris.....	106
Cuadro 16. Indicador Relaciones interpersonales Coodesuris .....	107
Cuadro 17. Indicador Satisfacción personal Coodesuris .....	108
Cuadro 18. Indicador Resolución de conflictos Coodesuris.....	109
Cuadro 19. Indicador Visión hacia el futuro Coodesuris.....	110
Cuadro 20. Indicador Disposición al cambio Coodesuris.....	111
Cuadro 21. Indicador Resiliencia Coodesuris .....	112
Cuadro 22. Indicador Sinergia Coodesuris .....	113
Cuadro 23. Indicador Disponibilidad de recursos Coodesuris .....	114
Cuadro 24. Indicador Toma de decisiones Coodesuris .....	115
Cuadro 25. Indicador Sentido de pertenencia Coodesuris .....	116
Cuadro 26. Indicador Estabilidad Coodesuris .....	117
Cuadro 27. Indicador Normas Coodesuris .....	118
Cuadro 28. Indicador Responsabilidad Coodesuris .....	119
Cuadro 29. Indicador Motivación Prosesa .....	123
Cuadro 30. Indicador Trabajo en equipo Prosesa .....	124
Cuadro 31. Indicador Trabajo en equipo Prosesa .....	125
Cuadro 32. Indicador Empoderamiento Prosesa .....	126
Cuadro 33. Indicador Comunicación Prosesa .....	127
Cuadro 34. Indicador Orientación al logro Prosesa .....	128
Cuadro 35. Indicador Disposición al aprendizaje Procesa.....	129
Cuadro 36. Indicador Relaciones interpersonales Prosesa .....	130
Cuadro 37. Indicador Satisfacción personal Prosesa .....	131
Cuadro 38. Indicador Resolución de conflictos Prosesa .....	132
Cuadro 39. Indicador Visión hacia el futuro Prosesa.....	133
Cuadro 40. Indicador Disposición al cambio Prosesa .....	134
Cuadro 41. Indicador Resiliencia Prosesa .....	135
Cuadro 42. Indicador Sinergia Prosesa .....	136
Cuadro 43. Indicador Disponibilidad de recursos Prosesa .....	137
Cuadro 44. Indicador Toma de decisiones Prosesa .....	138
Cuadro 45. Indicador Sentido de pertenencia Prosesa .....	139
Cuadro 46. Indicador Estabilidad Prosesa .....	140
Cuadro 47. Indicador Normas Prosesa.....	141
Cuadro 48. Indicador Responsabilidad Prosesa .....	142
Cuadro 49. Indicador Motivación Cooperativa Porvenir .....	146
Cuadro 50. Indicador Trabajo en equipo Cooperativa Porvenir .....	147
Cuadro 51. Indicador Liderazgo Cooperativa Porvenir.....	148

Cuadro 52. Indicador Empoderamiento Cooperativa Porvenir.....	149
Cuadro 53. Indicador Comunicación Cooperativa Porvenir.....	150
Cuadro 54. Indicador Orientación al logro Cooperativa Porvenir.....	151
Cuadro 55. Indicador Disposición al aprendizaje Cooperativa Porvenir.....	152
Cuadro 56. Indicador Relaciones interpersonales Cooperativa Porvenir.....	153
Cuadro 57. Indicador Satisfacción personal Cooperativa Porvenir.....	154
Cuadro 58. Indicador Resolución de conflictos Cooperativa Porvenir.....	155
Cuadro 59. Indicador Visión hacia el futuro Cooperativa Porvenir.....	156
Cuadro 60. Indicador Disposición al cambio Cooperativa Porvenir.....	157
Cuadro 61. Indicador Resiliencia Cooperativa Porvenir.....	158
Cuadro 62. Indicador Sinergia Cooperativa Porvenir.....	159
Cuadro 63. Indicador Disponibilidad de recursos Cooperativa Porvenir.....	160
Cuadro 64. Indicador Toma de decisiones Cooperativa Porvenir.....	161
Cuadro 65. Indicador Sentido de pertenencia Cooperativa Porvenir.....	162
Cuadro 66. Indicador Estabilidad Cooperativa Porvenir.....	163
Cuadro 67. Indicador Normas Cooperativa Porvenir.....	164
Cuadro 68. Indicador Responsabilidad Cooperativa Porvenir.....	165
Cuadro 69. Indicador Motivación Coopsalud Armenia.....	167
Cuadro 70. Indicador Trabajo en equipo Coopsalud Armenia.....	168
Cuadro 71. Indicador Liderazgo Coopsalud Armenia.....	169
Cuadro 72. Indicador Empoderamiento Coopsalud Armenia.....	170
Cuadro 73. Indicador Comunicación Coopsalud Armenia.....	171
Cuadro 74. Indicador Orientación al logro Coopsalud Armenia.....	172
Cuadro 75. Indicador Disposición al aprendizaje Coopsalud Armenia.....	173
Cuadro 76. Indicador Relaciones interpersonales Coopsalud Armenia.....	174
Cuadro 77. Indicador Satisfacción personal Coopsalud Armenia.....	175
Cuadro 78. Indicador Resolución de conflictos Coopsalud Armenia.....	176
Cuadro 79. Indicador Visión hacia el futuro Coopsalud Armenia.....	177
Cuadro 80. Indicador Disposición al cambio Coopsalud Armenia.....	178
Cuadro 81. Indicador Resiliencia Coopsalud Armenia.....	179
Cuadro 82. Indicador Sinergia Coopsalud Armenia.....	180
Cuadro 83. Indicador Disponibilidad de recursos Coopsalud Armenia.....	181
Cuadro 84. Indicador Toma de decisiones Coopsalud Armenia.....	182
Cuadro 85. Indicador Sentido de pertenencia Coopsalud Armenia.....	183
Cuadro 86. Indicador Estabilidad Coopsalud Armenia.....	184
Cuadro 87. Indicador Normas Coopsalud Armenia.....	185
Cuadro 88. Indicador Responsabilidad Coopsalud Armenia.....	186



## LISTA DE FIGURAS

. Organigrama E.S.E. Hospital Universitario San Jorge .....	79
Gráfico Indicador Motivación Coodesuris .....	101
Gráfico Indicador Trabajo en equipo Coodesuris .....	102
Gráfico Indicador Liderazgo Coodesuris .....	103
Gráfica Indicador Empoderamiento Coodesuris.....	104
Gráfica Indicador Comunicación Coodesuris .....	105
Gráfica Indicador Orientación al logro Coodesuris .....	106
Gráfica Indicador Disposición al aprendizaje Coodesuris.....	107
Gráfica Indicador Relaciones interpersonales Coodesuris .....	108
Gráfica Indicador Satisfacción personal Coodesuris .....	109
Gráfica Indicador Resolución de conflictos Coodesuris.....	110
Gráfica Indicador Visión hacia el futuro Coodesuris.....	111
Gráfica Indicador Disposición al cambio Coodesuris .....	112
Gráfica Indicador Resiliencia Coodesuris .....	113
Gráfica Indicador Sinergia Coodesuris .....	114
Gráfica Indicador Disponibilidad de recursos Coodesuris .....	115
Gráfica Indicador Toma de decisiones Coodesuris .....	116
Gráfica Indicador Sentido de pertenencia Coodesuris .....	117
Gráfica Indicador Estabilidad Coodesuris .....	118
Gráfica Indicador Normas Coodesuris.....	119
Gráfica Indicador Responsabilidad Coodesuris .....	120
Gráfica Indicador Motivación Prosesa .....	123
Gráfica Indicador Trabajo en equipo Prosesa.....	124
Gráfica Indicador Liderazgo Prosesa.....	125
Gráfica Indicador Empoderamiento Prosesa .....	126
Gráfica Indicador Comunicación Prosesa .....	127
Gráfica Indicador Orientación al logro Prosesa.....	128
Gráfica Indicador Disposición al aprendizaje Prosesa.....	129
Gráfica Indicador Relaciones interpersonales Prosesa .....	130
Gráfica Indicador Satisfacción personal Prosesa.....	131
Gráfica Indicador Resolución de conflictos Prosesa .....	132
Gráfica Indicador Visión hacia el futuro Prosesa.....	133
Gráfica Indicador Disposición al cambio Prosesa .....	134
Gráfica Indicador Resiliencia Prosesa .....	135
Gráfica Indicador Sinergia Prosesa.....	136
Gráfica Indicador Disponibilidad de recursos Prosesa .....	137
Gráfica Indicador Toma de decisiones Prosesa.....	138
Gráfica Indicador Sentido de pertenencia Prosesa .....	139
Gráfica Indicador Estabilidad Prosesa.....	140
Gráfica Indicador Normas Prosesa.....	141
Gráfica Indicador Responsabilidad Prosesa .....	142
Gráfica Indicador Motivación Cooperativa Porvenir .....	146
Gráfica Indicador Trabajo en equipo Cooperativa Porvenir.....	147
Gráfico Indicador Liderazgo Cooperativa Porvenir.....	148
Gráfica Indicador Empoderamiento Cooperativa Porvenir.....	149
Gráfica Indicador Comunicación Cooperativa Porvenir.....	150
Gráfica Indicador Orientación al logro Cooperativa Porvenir.....	151
Gráfica Indicador Disposición al aprendizaje Cooperativa Porvenir.....	152
Gráfica Indicador Relaciones interpersonales Cooperativa Porvenir.....	153
Gráfica Indicador Satisfacción personal Cooperativa Porvenir.....	154
Gráfica Indicador Resolución de conflictos Cooperativa Porvenir.....	155

<i>Gráfica Indicador Visión hacia el futuro Cooperativa Porvenir</i> .....	156
<i>Gráfica Indicador Disposición al cambio Cooperativa Porvenir</i> .....	157
<i>Gráfica Indicador Resiliencia Cooperativa Porvenir</i> .....	158
<i>Gráfica Indicador Sinergia Cooperativa Porvenir</i> .....	159
<i>Gráfica Indicador Disponibilidad de recursos Cooperativa Porvenir</i> .....	160
<i>Gráfica Indicador Toma de decisiones Cooperativa Porvenir</i> .....	161
<i>Gráfica Indicador Sentido de pertenencia Cooperativa Porvenir</i> .....	162
<i>Gráfica Indicador Estabilidad Cooperativa Porvenir</i> .....	163
<i>Gráfica Indicador Normas Cooperativa Porvenir</i> .....	164
<i>Gráfica Indicador Responsabilidad Cooperativa Porvenir</i> .....	165
<i>Gráfica Indicador Motivación Coopsalud Armenia</i> .....	168
<i>Gráfica Indicador Trabajo en equipo Coopsalud Armenia</i> .....	169
<i>Gráfica Indicador Liderazgo Coopsalud Armenia</i> .....	170
<i>Gráfica Indicador Empoderamiento Coopsalud Armenia</i> .....	171
<i>Gráfica Indicador Comunicación Coopsalud Armenia</i> .....	172
<i>Gráfica Indicador Orientación al logro Coopsalud Armenia</i> .....	173
<i>Gráfica Indicador Disposición al aprendizaje Coopsalud Armenia</i> .....	174
<i>Gráfica Indicador Relaciones interpersonales Coopsalud Armenia</i> .....	175
<i>Gráfica Indicador Satisfacción personal Coopsalud Armenia</i> .....	176
<i>Gráfica Indicador Resolución de conflictos Coopsalud Armenia</i> .....	177
<i>Gráfica Indicador Visión hacia el futuro Coopsalud Armenia</i> .....	178
<i>Gráfica Indicador Disposición al cambio Coopsalud Armenia</i> .....	179
<i>Gráfica Indicador Resiliencia Coopsalud Armenia</i> .....	180
<i>Gráfica Indicador Sinergia Coopsalud Armenia</i> .....	181
<i>Gráfica Indicador Disponibilidad de recursos Coopsalud Armenia</i> .....	182
<i>Gráfica Indicador Toma de decisiones Coopsalud Armenia</i> .....	183
<i>Gráfica Indicador Sentido de pertenencia Coopsalud Armenia</i> .....	184
<i>Gráfica Indicador Estabilidad Coopsalud Armenia</i> .....	185
<i>Gráfica Indicador Normas Coopsalud Armenia</i> .....	186
<i>Gráfica Indicador Responsabilidad Coopsalud Armenia</i> .....	187

## RESUMEN

En la E.S.E. Hospital Universitario San Jorge de la ciudad de Pereira en los últimos años se han venido realizando una serie de reformas con el objeto de que esta institución sea más productiva, competitiva, innovadora y sostenible. Sin embargo con respecto a la contratación del personal se ha acudido a la figura de flexibilización laboral y en la actualidad la mayoría del personal se encuentra vinculado por cooperativas. Este panorama ha generado una serie de situaciones, entre ellas la falta de un modelo administrativo claramente definido lo que conlleva a una serie de implicaciones en las variables anteriormente mencionadas y es allí donde adquiere relevancia el presente estudio.

En este orden de ideas el objetivo principal de la investigación se orientó a la medición del clima organizacional de las Cooperativas Anestecoop, Cirujanos De Occidente, Coodesuris, Gastrocoop, Prosesa, Medicríticos, Porvenir y Coopsalud Armenia; el cual permitió identificar los factores que mayor incidencia tenían en la organización y de esta manera proponer alternativas de mejora para el beneficio del personal asociado a las Cooperativas que laboran en el Hospital, la organización y en general para todos sus usuarios.

En el estudio se utilizaron las herramientas de análisis de inferencia estadística lo que facilitó y permitió el análisis de los resultados.

**Palabras claves:** Clima Organizacional, Productiva, Competitiva, Innovadora, Sostenible, Cooperativa

## **ABSTRACT**

During the last years, the “E.S.E. Hospital Universitario San Jorge” from the city of Pereira has been doing a series of changes to make this institution more productive, competitive, innovative and sustainable. However, with respect to hiring personnel, the figure “workforce flexibilization” has been used and most of the personnel has been affiliated to cooperatives; this panorama has created a series of situations such as the lack of a clearly defined administrative model which leads to the problems previously described and here is where this study is relevant.

The goal of this study is to measure the organizational climate of the Cooperatives Cirujanos De Occidente, Coodesuris, Gastrocoop, Prosesa, Medicríticos, Porvenir y Coopsalud Armenia, which allowed to identify the factors with the greatest incidence in the organization and in this way to propose alternatives to improve the processes that might benefit personnel associated with cooperatives that work for the Hospital, the organization and in general for all its stakeholders.

In this study there were used statistical inferences for the analysis of information that this allowed the presentation of results.

**Key words:** Organizational Climate, productivity, competitive, innovative, sustainable, cooperative.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo adelantar un estudio investigativo sobre el clima organizacional del personal asociado a las Cooperativas: Anestecoop, Cirujanos De Occidente, Coodesuris, Gastrocoop, Prosesa, Medicríticos, Porvenir y Coopsalud Armenia que se encuentran prestando sus servicios en la Ese Hospital Universitario San Jorge de la ciudad de Pereira, que a la vez sirva como trabajo de grado para optar el título correspondiente a Ingeniería Industrial.

La idea fundamental es combinar la experiencia práctica existente en la institución de la referencia, y los conocimientos teóricos adquiridos en el programa, de tal manera que se establezca un panorama que permita el proponer procesos de intervención positiva para el mejoramiento de la productividad, competitividad, innovación y sostenibilidad de la organización.

En el proyecto se pretende medir el clima organizacional existente al interior del Hospital como producto de la interacción cotidiana de sus integrantes, y a partir de esa medición integral, proponer estrategias de intervención que puedan ser llevadas a cabo para el fortalecimiento, modificación o mejoramiento de determinados aspectos.

# 1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

## 1.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

La idea inicial surge en el Programa de Maestría en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional, adscrito a la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira, por constituir un requisito de graduación para los estudiantes de la misma.

En este orden de ideas, cuatro profesionales vinculados al Programa, expresan su interés por elaborar un trabajo con proyección científica y alto contenido social, que además de permitirles cumplir con la exigencia establecida, le agregue valor a una entidad, preferiblemente de servicio público, que responda a una necesidad sentida de la comunidad - en este caso el sector salud - por encontrarse uno de ellos, vinculado laboralmente a la ESE Hospital Universitario San Jorge, de la ciudad de Pereira.

De conformidad con las líneas de investigación establecidas para el Programa de Maestría - administradas directamente por el Grupo de Investigación Desarrollo Humano y Organizacional que lo soporta en el aspecto investigativo - se preseleccionan los temas cultura y clima organizacional como aspectos que tienen relación directa con la productividad, competitividad, innovación y sostenibilidad de una organización en general.

Paralelamente, existía desde tiempo atrás en la Facultad de Ingeniería Industrial, el propósito de articular en actividades investigativas, los niveles de pregrado y postgrado, detectando la oportunidad de hacerlo con un estudio macro de esta naturaleza, razón por la cual vincula doce estudiantes del programa de Ingeniería Industrial, jornada especial, que se encuentran adelantando sus últimos semestres de estudio y quienes a su vez deben reunir el requisito de elaborar su correspondiente trabajo de grado.

Al llevar a cabo las discusiones preliminares sobre los dos temas, objeto de interés: cultura y clima organizacional, se identifica otra oportunidad la de vincular cuatro estudiantes de último año del Programa de Etnoeducación y Desarrollo Comunitario, adscrito a la Facultad de Ciencias de la Educación de la misma Universidad (que como todos deben aprobar trabajo de grado), al reconocer sus fortalezas en el estudio de culturas de comunidades de diferente índole.

Teniendo el panorama establecido con las inquietudes se llevan a cabo formalmente las conversaciones con las Gerencias del Hospital, para conocer su interés y grado de aceptación hacia el mismo, encontrando respuesta favorable, compromiso inicial y necesidad de que se lleve a cabo, como una de las

exigencias del sistema de certificación de calidad, mediante la Norma ISO 9000-2001, en proceso de implementación.

Quedó perfilado de esta manera, un macro proyecto sobre estudio de cultura y clima organizacional enfocado en la ESE Hospital Universitario San Jorge, a llevar a cabo por un equipo conformado por cuatro estudiantes de maestría, doce estudiantes de Ingeniería Industrial – jornada especial - cuatro de Etnoeducación y Desarrollo Comunitario y nueve docentes asesores orientadores, vinculados a las Facultades de Ingeniería Industrial, Etnoeducación y Desarrollo Comunitario y Ciencias de la Salud.

El estudio se inicia con reuniones semanales de sensibilización y participación de los interesados, motivación, orientación, capacitación y formulación del protocolo o anteproyecto correspondiente, encuentros que se vienen realizando desde el mes de mayo de 2009 hasta la fecha.

## **1.2 SITUACIÓN PROBLEMA**

La ESE Hospital Universitario San Jorge, la entidad asistencial más importante del departamento de Risaralda, viene sufriendo desde tiempo atrás una serie de reestructuraciones de diferente índole que lo conduzcan a ser más competitivo, productivo, innovador y sostenible, entre las cuales se destacan las de tipo jurídico, administrativo, técnico y económico financiero, siendo permeadas las mismas por el factor político, al ser una entidad pública sujeta a este tipo de prácticas - reales pero indeseables - por los efectos visibles generados.

Es así como en la actualidad y con el fin de acudir a la figura de flexibilización laboral, ha venido tercerizando servicios básicos y complementarios, con la vinculación de personal adscrito a las denominadas Cooperativas Asociadas de Trabajo, las cuales suministran colaboradores que desempeñan diferentes funciones con modalidades de contratación específicas.

Del total actual de 870 colaboradores, solamente 200 tienen vinculación directa con la Institución (trabajadores de planta) mientras los restantes 670 se encuentran asociados a 20 Cooperativas que tienen presencia en la misma.

De allí que sea relativamente fácil comprender el panorama que se describe a continuación, relacionado tanto con la cultura como con el clima organizacional, el cual fue explicitado como conducta de entrada para el diseño del estudio en conversatorio realizado el día lunes 31 de Agosto de 2009 en el Auditorio No1 Gilberto Castaño Robledo del Hospital, en horario de 4:00 a 6:00 PM, con la presencia de 28 funcionarios, representantes de las siguientes áreas y dependencias: Garantía y Calidad, Control Interno Disciplinario, Recursos Humanos, Inventarios, Cove, Coordinación Enfermería, Banco de Sangre, Salud

Ocupacional, Auxiliares de Enfermería, Camilleros, Secretarias, Personal de Higiene Locativa, entre otros.

Alta rotación de directivos principales (gerencias) por el sistema político imperante, lo que conlleva falta de continuidad en decisiones, procesos y programas en marcha.

Alto índice de rotación de personal (que entra y sale continuamente, sin previo aviso, bajo la orientación del político de turno), lo cual conlleva situaciones tales como:

- a. Vinculación de personas sin las competencias requeridas para el desempeño de cargos específicos, dado que el criterio de selección obedece más a la recomendación, que a la evaluación técnica con procesos claramente establecidos.
- b. Inexistencia de programas definidos de inducción y reinducción para quienes ingresan o son rotados en sus cargos. Generalmente se recibe un entrenamiento básico para el desempeño de las funciones asignadas, sin visualizar el contexto o comprender la Organización a la que se acaba de ingresar.
- c. De lo anterior se desprende el desconocimiento generalizado de directivos, supervisores, personal administrativo y científico, compañeros de área. Impericia de los roles que deben existir entre directivos y colaboradores.
- d. Falta de conocimiento de la planta física de la entidad, dado su tamaño y distribución, familiarizándose la persona solamente con los espacios habituales de trabajo.
- e. Carencia de programas asistenciales (salud ocupacional) y de bienestar laboral social en las Cooperativas para sus asociados, los que tampoco pueden ser asumidos por el Hospital dada la normatividad vigente.
- f. Cultura colectiva de la desinformación, en donde poco o nada se sabe de los asuntos institucionales: políticas, directrices, orientaciones genéricas, sucesos importantes. De allí se desprenden problemas de información y orientación que se presenta continuamente de los funcionarios hacia el público en general.
- g. Sensación permanente de austeridad y pobreza, limitaciones de recursos e insuficiencia de los mismos para atención de demandas presentadas, lo que en la práctica determina dos tipos de comportamientos: el negativo, indiferencia y negligencia para prestar un buen servicio con la respuestas característica: **“no hay con que”** o el creativo, búsqueda de soluciones y



alternativas para suplir la necesidad presentada, acudiendo a la imaginación y recursividad.

- h.** Malestar permanente por la inestabilidad y demoras frecuentes en pago de salarios y prestaciones, por parte del Hospital o de las respectivas cooperativas, presentándose comúnmente el hecho de personas con bajas y desiguales remuneraciones y a destiempo, generando desmotivación y falta de compromiso con la Institución y el desempeño de las funciones asignadas. Sensación permanente de miedo por la inestabilidad reinante.
- i.** Diferencias significativas y marcadas entre el personal del área técnico - científica y el área administrativa, así como entre el personal de planta y el vinculado por cooperativas, a pesar que todos se encuentran al servicio de la misma Institución.
- j.** Desinformación y desconocimiento general del proceso de certificación de calidad en marcha, debido a las razones anteriores, la falta de continuidad en los programas, las dificultades para reunirse con frecuencia y las características de los servicios que se prestan. No se tiene todavía una interiorización colectiva de las acciones en marcha.

Como consecuencia de lo anterior no se puede identificar así mismo, una cultura y clima organizacional claramente definidos”

Las anteriores manifestaciones dan especial y relevante importancia al presente Estudio.

### **1.3 PROBLEMAS IDENTIFICADOS**

De acuerdo con el panorama anteriormente descrito, los proponentes del estudio identificaron los siguientes problemas o causas probables:

- a.** Cambio permanente de normatividad estatal para la creación y funcionamiento de las entidades adscritas al sistema general de seguridad social en salud, especialmente en lo relacionado con flexibilización laboral.
- b.** Fuerte influencia del sector político territorial sobre la Institución, lo que genera inestabilidad en su direccionamiento, funcionamiento y proyección, especialmente por la no continuidad de sus colaboradores, tanto directivos como de base.
- c.** Déficit presupuestal crónico de la misma con la consiguiente falta o disponibilidad de recursos.

- d. Carencia de un modelo administrativo institucional claramente definido, lo que afecta directamente su productividad, competitividad, innovación y sostenibilidad
- e. Ausencia de mecanismos sólidos de auditoría para la verificación del cumplimiento en la efectividad de la prestación de servicios de salud.

## **1.4 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

Con base en las posibles causas identificadas, se seleccionó como problema de investigación - fruto del área de interés de la Universidad en los programas académicos señalados – la siguiente causa:

*“Carencia de un modelo administrativo institucional claramente definido lo que afecta su productividad, competitividad, innovación y sostenibilidad”*

1.4.1 La pregunta de investigación.

¿De qué manera afecta la productividad, competitividad, innovación y sostenibilidad de la ESE Hospital Universitario San Jorge, la carencia de un modelo administrativo claramente definido?

## **1.5 HIPÓTESIS O SUPUESTOS**

La carencia de un modelo administrativo claramente definido en la ESE Hospital Universitario San Jorge, afecta directa o indirectamente los factores mencionados, al presentarse las siguientes situaciones:

- a. Baja calidad en la prestación del servicio.
- b. Alta rotación de personal.
- c. Incidencia negativa tanto en la cultura como en el clima organizacional.
- d. Insatisfacción del cliente interno y externo.
- e. Inadecuada utilización de recursos humanos, técnicos y físicos, generando altos costos y gastos por la no calidad.

### **1.5.1 Hipótesis seleccionada.**

La carencia de un modelo administrativo claramente definido en la ESE Hospital Universitario San Jorge, Incide negativamente tanto en la cultura como en el clima organizacional.

## **1.6 OBJETIVOS DEL ESTUDIO**

De conformidad con la hipótesis seleccionada, son objetivos del presente estudio:

### **1.6.1 Objetivo general.**

Formular una propuesta de desarrollo organizacional para las Cooperativas Anestecoop, Cirujanos De Occidente, Coodesuris, Gastrocoop, Prosesa, Medicríticos, Porvenir y Coopsalud Armenia que prestan sus servicios en la ESE Hospital Universitario San Jorge, a partir de los resultados obtenidos, con un estudio de su clima actual.

### **1.6.2 Objetivos específicos.**

- a.** Medir el clima organizacional existente actualmente en Las Cooperativas Anestecoop, Cirujanos De Occidente, Coodesuris, Gastrocoop, Prosesa, Medicríticos, Porvenir y Coopsalud Armenia que prestan sus servicios en la ESE Hospital Universitario San Jorge de la ciudad de Pereira.
- b.** Formular estrategias de intervención adecuadas para el desarrollo de la Organización, según los resultados obtenidos.

## **1.7 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO**

El estudio se justifica por las siguientes razones:

- a.** Permite fortalecer la productividad, competitividad, innovación y sostenibilidad institucional, al integrar los colaboradores a estos aspectos en la propuesta de desarrollo organizacional, presentada como producto del Estudio
- b.** Se convierte en una importante herramienta de direccionamiento administrativo, a corto, mediano y largo plazo, para sus dirigentes y colaboradores.
- c.** Posibilita resolver situaciones existentes de poca motivación y falta de identidad en colaboradores, facilitando los procesos de calidad, actualmente en desarrollo.

- d. Se incrementa los niveles de satisfacción, identidad y pertenencia de las personas adscritas a la Institución.
- e. Constituye un importante aporte de la academia para la institución asistencial más importante de la Región.

## **1.8 BENEFICIOS QUE CONLLEVA**

Con el estudio y la implementación posterior de la propuesta derivada, se obtienen los siguientes beneficios:

### **1.8.1 Científicos.**

- a. Generación de metodologías de carácter específico para identificar cultura y medir clima en una organización del sistema de seguridad social.
- b. Incremento de la literatura científica existente en la Región, alrededor de estas temáticas.
- c. Generación de una propuesta académica novedosa de investigación, en que se articulan niveles formativos e interdisciplinarios.
- d. Transferencia de conocimiento para la comunidad científica.

### **1.8.2 Sociales**

- a. Mejoramiento de la atención y prestación del servicio para la comunidad de usuarios.
- b. Incremento de los niveles de satisfacción del cliente.

### **1.8.3 Humanos**

Incremento en los niveles de calidad de vida de los colaboradores, al gozar de mejores ambientes de trabajo.

### **1.8.4 Técnicos**

Diseño de instrumentos válidos y confiables para identificar cultura y medir clima en una organización del sistema de seguridad social.

### **1.8.5 Administrativos**

Formulación de una propuesta de desarrollo organizacional pertinente a la Entidad.

### **1.8.6 Económicos**

Optimización de recursos financieros al contemplar aspectos tales como disminución en la rotación de personal y reproceso en la gestión, mejor de recursos existentes.

## **1.9 FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO DEL ESTUDIO**

Constituyen requisitos indispensables para el efectivo desarrollo del estudio y logro de los resultados deseados los siguientes:

- a.** Compromiso decidido de la alta dirección.
- b.** Compromiso y dedicación del Equipo de Académicos vinculados por la Universidad.
- c.** Receptividad y compromiso de los miembros de los diferentes grupos a ser estudiados. Estabilidad y permanencia en el personal de la Institución.
- d.** Oportunidad en el desarrollo de los procesos requeridos.

## 2. MARCO REFERENCIAL

### 2.1 MARCO TEÓRICO

Conformado por dos grandes componentes, que enmarcan la razón de ser del Estudio:

- El sector salud en el mundo y en Colombia.
- Las organizaciones en general y la Administración

A continuación se presentan cada uno de ellos.

2.1.1 El sector salud en el mundo y en Colombia. En este aparte se presentan aspectos relevantes de la situación, que aspiran a enmarcar el Proyecto en su ámbito específico.

- a. **La salud un derecho inherente al ser humano.** La noción de derechos humanos se corresponde con la afirmación de la dignidad de la persona frente al Estado. La sociedad contemporánea reconoce que todo ser humano, por el hecho de serlo, los tiene frente al aparato estatal, que o bien tiene el deber de respetar y garantizar o está llamado a desarrollar acciones a fin de satisfacer su plena realización. Estos atributos de toda persona e inherentes a su dignidad - que el organismo en mención está en deber de respetar, garantizar, o satisfacer - son los que hoy se conocen con este nombre.

Indiscutiblemente, el derecho a la salud es uno de los fundamentales; sin él, es difícil o imposible acceder a otros más complejos, como los sociales y políticos.

Por razón a lo expuesto, éste aparece entre los primeros derechos fundamentales no solo en las declaraciones universales, sino también en las constituciones o cartas magnas que sirven de columna vertebral de las distintas normativas nacionales y que, finalmente, acaban asumiendo las distintas estructuras de gobiernos regionales y locales.

El artículo 25 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos se refiere plenamente al ejercicio del tema en mención: "Artículo 25- Toda persona tiene derecho a un nivel de vida adecuado que le asegure así como a su familia, la salud y el bienestar, y en especial la alimentación, el vestido, la vivienda, la asistencia médica y los servicios sociales necesarios".

En consecuencia todas las normas, tanto mundiales como nacionales y locales, tienen como objeto conseguir que las personas alcancen plenamente su potencial de salud, mediante su promoción y protección, a lo largo de su vida y tratando de reducir la incidencia de las principales enfermedades, así como el sufrimiento que originan.

Por consiguiente lo anterior se puede resumirse en tres valores fundamentales:

1. La salud como derecho fundamental de los seres humanos
2. La equidad, en materia de salud y solidaridad de acción entre los países.
3. La participación y la responsabilidad de las personas, los grupos, las instituciones y las comunidades, en el desarrollo continuo de esta.

Por lo tanto todo ser humano tiene derecho a ser asistido en materia de tratamiento y rehabilitación, del mismo modo a ser objeto de políticas de información para la prevención de enfermedades, lo que significa que los recursos económicos destinados a este servicio han de ser específicos y transparentes y no solo deben cubrir las necesidades sanitarias de los ciudadanos, sino procurar un desarrollo sostenible del Sistema de Salud.

Es por esto que a nivel mundial se puede apreciar, sin duda, un cierto retraso en la incorporación de los derechos humanos en la formulación de políticas públicas en salud y su desarrollo, con graves efectos sobre la misma en la población.

Son muchos los que han abordado este tema: La Declaración Universal de los Derechos Humanos sancionada hace más de 50 años, El Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales en el cual se “reconoce el derecho a toda persona al disfrute del más alto nivel posible de salud física y mental” (artículo 12, inciso 1).

Este marco adquiere sentido si se retoma la Declaración Universal de los Derechos Humanos y se reafirma, como ya lo hizo el editorial de la *Revista Española de Salud Pública* en su 50 aniversario, así: “más que tener derecho exclusivamente a esta, lo que se pretende es que todos los condicionantes de ella estén garantizados(...). La primera medida en el tema que pueden adoptar los gobiernos es el respeto de los derechos humanos”, única vía posible para llevar una vida saludable.

- b. **Sistema general de seguridad social en salud (SGSSS):** A partir de la Ley 100 de 1993, se creó el SGSSS, cuyo objetivo es regular el servicio público esencial en salud y crear condiciones de acceso a toda la población en todos los niveles de atención.

- I. El Decreto 1152 de 1999, contempla los siguientes aspectos. El SGSSS es el conjunto de instituciones, normas y procedimientos que tienen como función esencial velar porque los habitantes del territorio nacional obtengan:
  - i. El aseguramiento de sus riesgos en salud.
  - ii. El acceso equitativo a un paquete mínimo de servicios de salud de calidad.
  - iii. Los beneficios de la promoción y protección de la salud pública.

En el desarrollo de este servicio público deberán adelantarse actividades de fomento de la salud, prevención, tratamiento y rehabilitación de la enfermedad.

Forman parte del SGSSS, todas las personas y entidades públicas, privadas o de cualquier naturaleza, que adelanten actividades de aseguramiento de riesgos, prestación de servicios y promoción y protección bajo cualquier modalidad, como también, en lo pertinente, entidades de otros sectores que realizan procesos y actividades similares a las descritas, o conexas con estas, como son entre otras la promoción y protección de los riesgos derivados del trabajo y el medio ambiente, la formación del recurso humano para el sector, la investigación en salud y políticas respectiva, así como la vigilancia y el control sobre la importación, comercialización, producción y distribución de insumos y tecnología para el sector.

- II. La Ley 1122 de 2007 señala entre otros:

Artículo 1°. Objeto. La presente ley tiene como objeto realizar ajustes al Sistema General de Seguridad Social en Salud, teniendo como prioridad el mejoramiento en la prestación de los servicios a los usuarios.

Artículo 2°. Evaluación por resultados. El Ministerio de la Protección Social, como órgano rector del sistema, establecerá dentro de los seis meses posteriores a la entrada en vigencia de la presente ley los mecanismos que permitan la evaluación a través de indicadores de gestión y resultados en salud y bienestar de todos los actores que operan en el Sistema General de Seguridad Social en Salud.

El Ministerio, como resultado de esta evaluación, podrá definir estímulos o exigir, entre otras, la firma de un convenio de cumplimiento, y si es del caso, solicitará a la Superintendencia Nacional de Salud suspender en forma cautelar la administración de los recursos públicos, hasta por un año de la respectiva entidad.



Cuando las entidades municipales no cumplan con los indicadores de que trata este artículo, los departamentos asumirán su administración durante el tiempo cautelar que se defina. Cuando sean los Departamentos u otras entidades del sector de la salud, los que incumplen con los indicadores, la administración cautelar estará a cargo del Ministerio de la Protección Social o quien este designe.

Si hay reincidencia, previo informe del Ministerio de la Protección Social, la Superintendencia Nacional de Salud evaluará y podrá imponer las sanciones establecidas en la ley.

- III. De esta manera, el SGSSS se rige por un conjunto de principios orientadores definidos en la Ley, contemplados en el artículo 2 de la ley 100 de 1993, los cuales son:
- i. **Eficiencia.** Es la mejor utilización social y económica de los recursos administrativos, técnicos y financieros disponibles para que los beneficios a que da derecho la seguridad social sean prestados en forma adecuada, oportuna y suficiente.
  - ii. **Universalidad.** Es la garantía de la protección para todas las personas, sin ninguna discriminación, en todas las etapas de la vida.
  - iii. **Solidaridad.** Es la práctica de la mutua ayuda entre las personas, las generaciones, los sectores económicos, las regiones y las comunidades bajo el principio del más fuerte hacia el más débil.
  - iv. **Integralidad.** Es la cobertura de todas las contingencias que afectan la salud, la capacidad económica y en general las condiciones de vida de toda la población.
  - v. **Unidad.** Es la articulación de políticas, instituciones, regímenes, procedimientos y prestaciones para alcanzar los fines de la seguridad social.
  - vi. **Participación.** Es la intervención de la comunidad a través de los beneficiarios de la seguridad social en la organización, control, gestión y fiscalización de las instituciones y del sistema en su conjunto.
  - vii. **Equidad.** El SGSSS contempla la gradual provisión de servicios de salud a todos los habitantes del país, independientemente de su capacidad de pago, con un financiamiento especial para la población pobre y vulnerable, y evitando la selección de riesgos por parte de las entidades aseguradoras mediante un fondo de compensación.
  - viii. **Obligatoriedad.** Se establece la obligación de afiliarse al SGSSS mediante una contribución obrero-patronal, con responsabilidad en la afiliación por parte de empleador. por su parte, el estado debe facilitar la afiliación de la población sin vínculo laboral o sin capacidad de pago.

- ix. **Protección integral.** La afiliación al SGSSS confiere a los afiliados beneficios en la educación y fomento de la salud y la prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de la enfermedad. el sistema también propende por el mejoramiento de la calidad y la eficiencia en la prestación de los servicios a través del plan obligatorio de salud.
  - x. **Libre escogencia.** Los afiliados al SGSSS tienen el derecho a la libre escogencia entre entidades administradoras y prestadoras de servicios de salud, sujeta a las posibilidades según las condiciones de la oferta de servicios.
  - xi. **Autonomía de las instituciones.** El SGSSS promueve la especialización institucional como camino para lograr mayores niveles de eficiencia y eficacia.
  - xii. **Descentralización administrativa.** En el SGSSS se reconoce la responsabilidad territorial por las funciones y servicios propios de salud pública. las alcaldías y gobernaciones son responsables de la identificación de la población pobre, de la focalización de subsidios y de la contratación de la administración de estos recursos con entidades públicas y privadas.
  - xiii. **Participación social.** El SGSSS fomenta y crea espacios para la participación ciudadana en la organización y control de las instituciones del SGSSS y del sistema en su conjunto y, en particular, en la representación de las comunidades en las juntas directivas de las IPS públicas.
  - xiv. **Concertación.** El SGSSS establece espacios de concertación, en los consejos de seguridad social en salud, entre los actores que hacen parte del sistema, para su implementación y desarrollo en los ámbitos nacional y territorial.
  - xv. **Calidad.** Propende además de la ampliación en coberturas, por el mejoramiento en la calidad de los servicios ofrecidos a la población. Para ello se crea el sistema de garantía de la calidad que contempla, entre otros mecanismos, la acreditación, el establecimiento de requisitos esenciales y la construcción de estándares para la misma.
- IV. Gestión hospitalaria en Colombia.** La gestión integral para el desarrollo operativo y funcional del Plan Nacional de Salud Pública, busca fortalecer las competencias para liderar, planear, ejecutar y evaluar las políticas y sus estrategias. La gestión es el eje central de integración, coordinación y articulación de las competencias, responsabilidades y funciones en el tema por parte de los actores en el ámbito nacional, territorial e institucional, público, privado y comunitario.

Esta línea de política permite promover el liderazgo de las entidades territoriales de salud y los demás actores institucionales para fortalecer la capacidad de la autoridad territorial en el desempeño de las

competencias correspondientes con la temática, permite generar escenarios para apoyar el ejercicio de rectoría y gobernabilidad del sector, para mejorar la capacidad de coordinación, regulación, planificación, conducción, vigilancia, evaluación y comunicación de los riesgos, los resultados y efectos de las políticas de su promoción y la calidad de vida, prevención de los riesgos y recuperación de la salud.

La reforma colombiana de este sector se inició en la década de los ochenta, y se continúa en los noventa mediante la aprobación de una serie de leyes y de la preparación de una plataforma técnica para el cambio.

En estas leyes, es posible identificar las siguientes metas que se proponen alcanzar con la reforma del sector salud colombiano:

- Lograr la cobertura universal (acceso equitativo y para el total de la población a estos servicios );
- Aumentar la efectividad del uso de los recursos orientándolos hacia la atención preventiva y primaria, y focalizándolos en las áreas rurales y la población pobre.
- Garantizar servicios de calidad.

Para alcanzar estas metas se proponían dos vías principales: la descentralización del sector; y la creación de un modelo de aseguramiento único para toda la población, había entonces una gran preocupación de las autoridades económicas nacionales acerca de la ineficiencia, el pobre desempeño, y la no rendición de cuentas producto de la centralización. Prácticamente todo el sector público colombiano fue descentralizado hasta el nivel municipal, convirtiéndose el Municipio en la célula fundamental de la estructura orgánica del Estado Colombiano.

La descentralización territorial de estos servicios dio la responsabilidad a los alcaldes y los gobernadores para llevar a cabo las siguientes actividades:

- i. Planificar, asignar recursos, evaluar y dar seguimiento a los programas,
- ii. Implantar programas de salud pública mediante actividades gratuitas para poblaciones necesitadas,
- iii. Promover el aseguramiento contributivo y garantizar el aseguramiento subsidiado,
- iv. Garantizar el ordenamiento de la oferta pública y privada,
- v. Vigilar la calidad de los servicios,
- vi. Vigilar por la situación de salud de la población,

- vii. Realizar y favorecer la inversión en infraestructura para la atención.

La segunda vía de la reforma del sector está relacionada con la creación de un sistema de servicios y seguros, que se denominó “Sistema General de Seguridad Social en Salud” y que está respaldada por la Ley 100, aprobada en 1993. Esta ley da integralidad a las múltiples modalidades de aseguramiento existentes.

Entre estas modalidades la más importante era la del Instituto de Seguridad Social (ISS), que fue creada en el año 1946. La Ley establece la obligatoriedad de la afiliación al sistema, se amplía la cobertura de servicios integrales a la familia del trabajador y define mecanismos para la cobertura universal.

El sistema de seguridad social se organiza mediante dos regímenes, dependiendo de la condición económica del cotizante, estos son el contributivo y el subsidiado.

Para las personas con capacidad de pago, definidas como aquellas que tiene un ingreso mayor a dos salarios mínimos se dispone del Régimen Contributivo. Para el caso de las que carecen de esta condición, es decir que tienen un ingreso menor a dos salarios mínimos, su afiliación será al Régimen Subsidiado.

En este modelo de aseguramiento único, que tiene como meta lograr la cobertura universal, se contempla la participación del sector privado en la financiación de los servicios de salud, en un ámbito que anteriormente había sido solo de la responsabilidad del Instituto de Seguro Social (ISS).

Sin embargo el ISS continua con su papel de asegurador y es considerada como la EPS de mayor tamaño por la cantidad de afiliados y por su presupuesto. También continúa con su papel de prestador de servicios de salud para sus afiliados y en el mercado emergente de prestadores públicos y privados.

Como parte de las actuales reformas el ISS se ha dividido en varias organizaciones, según sea su función aseguradora o prestadora de servicios.

La reforma de salud hospitalaria que se llevo a cabo fue fomentada principalmente debido a que la situación de los hospitales públicos colombianos era crítica en tres aspectos fundamentales: (1) eficiencia (en la baja productividad y la reducida eficiencia global); (2) calidad de la

atención; y (3) limitaciones en la accesibilidad a servicios de salud para la población pobre.

Para lograr el cumplimiento de las metas de la reforma hospitalaria, cada Departamento o Municipio (dependiendo de la adscripción del hospital) debía implantar una ordenanza o acuerdo para la transformación de los hospitales en su región, en empresa social del Estado. Todos los acuerdos debían describir sus características, basadas en la ley 100 y orientadas a las metas de la reforma mencionadas anteriormente. Esto se realizó con el fin de que el proceso de transformación fuera uniforme y de contenido similar.

Muchos de los cambios requeridos fueron impulsados por las modificaciones en las fuentes de financiamiento, mientras el hospital tradicional recibía un presupuesto con base histórica por parte del Ministerio de Salud, sin estar en la obligación de demostrar resultados; las fuentes de financiamiento en el nuevo marco de la reforma, fueron modificadas para ir progresivamente pasando del presupuesto basado en la oferta al presupuesto orientado a la venta de servicios.

Esta venta de servicios se da a las EPS y las ARS, que son las encargadas de cubrir el aseguramiento. El paso del modelo tradicional de presupuesto histórico a venta de servicios es paulatino y conlleva una etapa de transición en la que el primer paso es la transformación hospitalaria interna.

De tal manera que se produjo una gran cantidad de cambios internos del hospital, por medio de la autonomía dada por la descentralización y un nuevo enfoque mediante “la profesionalización de la gestión hospitalaria,” el estado daba a los hospitales el apoyo suficiente para mejorar la capacidad de gestión y poder así implementar los cambios propuestos.

- V. Administración de la salud hospitalaria en Risaralda. Es misión del Departamento la implantación a nivel territorial del sistema general de seguridad social en salud, cuyos objetivos son la regulación del servicio público esencial de salud y la creación de condiciones de acceso de toda la población a dicho servicio en todos los niveles de atención, bajo los principios de equidad, obligatoriedad, protección integral, libre escogencia, descentralización administrativa, concertación, calidad y participación social. Las acciones del sector se realizan de acuerdo a la edad, al sexo y al estado de salubridad de la población.

El sistema integra todas las instituciones de dirección, las entidades de promoción y prestación de servicios, así como el conjunto de acciones de

control de factores de riesgo, promoción, prevención de la enfermedad, atención y rehabilitación e inspección, asesoría, vigilancia y control de las entidades prestadoras de estos servicios.

Es de resaltar el hecho de que el impacto sobre las condiciones de salud y enfermedad requiere además de las acciones del sector, obligatoriamente la concurrencia de otros sectores dado su carácter multifactorial (educativos, financieros, ambientales, económicos, entre otros)<sup>1</sup>.

La Gobernación del Risaralda, junto con la Secretaria de Salud no solo tienen el proyecto de fortalecer el eje de la infraestructura respectiva, sino la calidad y cobertura del servicio para toda la población urbana y rural de Risaralda.

La calidad de atención depende de unos determinantes específicos: efectividad, seguridad, oportunidad, eficiencia, equidad, foco en el paciente y prestadores competentes.

Para que estos determinantes, más allá de ser una teoría, se conviertan en realidad, es necesario gestionarlos integralmente. Es aquí cuando la administración hospitalaria entra en escena y se convierte en el polo a tierra de los conceptos, la investigación y la teoría.

### **2.1.2 ¿Qué es la administración de salud hospitalaria?**

Es la encargada de vigilar los recursos hospitalarios y aplicar las disposiciones necesarias para el cumplimiento de las normas para el fomento de los intereses públicos, con el fin de lograr el buen desarrollo del servicio, contribuyendo al mejoramiento de las entidades de seguridad social.

Pero es de resaltar que la nueva gerencia considera a los hospitales como empresas productoras de procesos y servicios de salud que requieren de un manejo empresarial que conlleve a una rentabilidad social, el caso de los entidades públicas, y económica para los hospitales privados, bajo este enfoque la administración hospitalaria es una herramienta que procura la satisfacción de las personas, usuarios o clientes y que tiene como meta la calidad en la prestación del servicio, y en el buen funcionamiento de estas empresas.

La administración hospitalaria con el fin de cumplir sus propósitos de gestión desarrolla dos estrategias: Investigación e innovación.

---

<sup>1</sup> Citado por la Gobernación del Risaralda en <http://www.risaralda.gov.co/Sitios/Salud>

**2.1.2.1 Investigación:** Este tema en la administración de salud hospitalaria tiene por objetivo generar conocimiento sobre la calidad de la atención, sus características y determinantes, con el propósito de identificar las necesidades de mejoramiento del sector.

**¿Qué investigación interesa a la administración de salud hospitalaria?** La que define la misión: El mejoramiento de la calidad de la atención para hacer progresar las condiciones de salud de las personas.

La primera parte se refiere al mejoramiento de la calidad de la atención. En la administración de este campo se cree que el propósito implica tener unas líneas de investigación en:

- i. **Descripción de la atención en la salud:** Quiénes son, cuántos son, qué características tienen, cómo están relacionados entre sí, cómo opera la prestación de servicios de salud... etc.
- ii. **Descripción y estimación de su desempeño:** Cómo es su seguridad, efectividad, eficiencia y equidad, y cuáles son los determinantes del desempeño.

La segunda parte se refiere al mejoramiento de las condiciones de salud de las personas. Esto implica una línea de investigación que relacione la atención en salud con estas condiciones.

**Descripción y estimación del efecto de la atención en las condiciones de salud de la población:** ¿Cuáles son los niveles de estas condiciones en las personas y cómo son determinados por el uso de servicios y por el desempeño en la prestación de los servicios?

**2.1.2.2 Innovación.** Se presenta en la administración de salud hospitalaria como el proceso por medio del cual la entidad convierte los vacíos o necesidades de mejoramiento de la calidad de la atención en instrumentos de intervención y mejoramiento continuo de la seguridad social.

**a. ¿Cómo se innova la administración de salud hospitalaria?**

- i. A partir de conocimiento (literatura científica producida por la administración o por otros y/o solicitud de un cliente) se evidencia un vacío o necesidad de mejora.
- ii. La administración examina su intervención en el sector y determina si alguna de éstas responde al vacío identificado.
- iii. En caso de no encontrar una buena intervención, se inicia el diseño, desarrollo y prueba de una nueva.
- iv. Primero se examinan la literatura y los bancos de buenas prácticas en búsqueda de una nueva intervención exitosa o de elementos con los

cuales diseñar, enfocados en satisfacer las necesidades de la entidad y los usuarios.

- v. La administración diseña una intervención que sea específica para el vacío que originó al proceso de innovación.
- vi. Se analiza el presupuesto o se busca una fuente de financiación para el desarrollo y prueba de la nueva intervención.
- vii. Se procede a la prueba y analizar los puntos a favor.
- viii. La administración analiza la efectividad de la intervención y decide sobre su apropiación para el portafolio de su gestión.

**b. ¿Cómo debería ser la gestión de la administración de salud hospitalaria en Risaralda?** La gerencia de hospitales requiere, como se ha mencionado, de una nueva orientación basada en el mercado que se puede estructurar en varias líneas:

- i. **La primera**, que habla de la necesidad de que el hospital cambie de orientación hacia uno más sensible, más cercana al cliente, buscando un intercambio de servicios y programas basados en los valores y contravalores que percibe el usuario.
- ii. **La segunda**, que se acerca a los pacientes y familiares en función de un estudio de las preferencias, necesidades, expectativas de los usuarios con el fin de satisfacerlas, valorando en ellas la realidad percibida en función de las necesidades personales y las experiencias anteriores.
- iii. **La tercera**, que plantea establecer estrategias diferentes en función de públicos distintos. Lo que implica segmentar el mercado, teniendo en cuenta entre otras variables, los horarios de los transportes de la gente que se desplaza para consultas externas y que procede de sitios distintos, las necesidades de los pacientes en función de la edad, el nivel socioeconómico.
- iv. **La cuarta**, que intenta responder a las necesidades de los clientes mediante un conjunto de actividades que tengan en cuenta, el servicio, no en sí mismos, sino en función de cómo lo percibe el cliente y cómo se pone en disposición de los posibles usuarios. En ello habría que valorar las fases del proceso por las que pasa el usuario para obtener un servicio de calidad.
- v. **La quinta**, que busca integrar a los profesionales en el proyecto, con base a un reequilibrio de poderes que mejore la gestión del talento humano, utilizando un estilo diferente de gestión, y jugando con la comunicación interna entre las cooperativas como uno de los elementos fundamentales.
- vi. **la sexta** que pretende romper con el aislamiento hacia fuera de los servicios sanitarios, intentando implementar la frase de que, además de hacerlo bien hay que hacerlo saber.

Todo lo anterior conduce a estar atentos a las necesidades de los funcionarios y clientes siendo consientes de ellas; es decir, estar cerca del



usuario pendientes del antes y después de entrar al hospital. Por tal razón es importante manejar una cultura organizacional orientada al servicio dentro de la entidad.

### **2.1.3 Las organizaciones en general y la administración.**

Las negociaciones para lograr un Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos se fundamentan en la necesidad de internacionalizar la economía, factor decisivo para que el país tenga un crecimiento sostenible.

Por eso, el Ministro de Comercio, Industria y Turismo, de ese momento, Jorge Humberto Botero, al dar inicio a la VII ronda de negociaciones aseguró que lograr un acuerdo comercial con el país norteamericano es una forma de aproximarse a ese objetivo.

De acuerdo con Botero, las economías exitosas que crecen de manera sostenible, generan el empleo, reducen la pobreza y amplían la cobertura de la seguridad social, son economías abiertas.

“No hay en el mundo entero una economía exitosa que no se haya insertado de una manera dinámica y fluida con el resto de la economía del mundo. Por eso, la internacionalización de la economía es una condición necesaria más no suficiente para que nuestra población llegue a estados superiores de bienestar”, aseguró el ministro Botero.

No obstante, aclaró que el proceso de internacionalización de la economía, es diferente al de comienzos de la década de los 90.

“Ésta es gradual, no súbita, ésta es negociada, lo cual nos permite ser sensibles a las preocupaciones de los distintos sectores y establecer cronogramas de desgravación que correspondan a los grados mayores o menores de competitividad de los diferentes sectores del país”, explicó el Ministro.

Pese a ello Botero fue claro en afirmar que la estrategia de internacionalización de la economía es uno de los componentes básicos, pero no el único, en la búsqueda de un crecimiento económico mayor, y que por eso el Gobierno Nacional desarrolla diferentes acciones en todos los campos.

La historia ha mostrado que las relaciones comerciales y de intercambio entre pueblos es algo que se ha producido desde siempre, incluso, en determinados espacios geográficos y durante años tuvieron una magnitud e intensidad considerable, pero desde luego muy lejos de la presente situación. De manera sintética y seguramente en exceso simplista, se pueden identificar algunas dimensiones en el desarrollo de los intercambios entre países.

Internacionalización es sinónimo de globalización mundial, es consecuencia de este fenómeno cada vez más intenso, y que está produciendo una mayor interrelación entre las economías nacionales.

La internacionalización es la parte de un proceso productivo histórico del capitalismo que implica nuevas relaciones políticas internacionales y el surgimiento de la empresa transnacional, que a su vez se produce como respuesta a la constante necesidad de reacomodo del sistema capitalista.

Las lógicas de la internacionalización se relacionan con la mejora de la calidad de las actividades científico-técnicas, la creación y fortalecimiento de las capacidades, la proyección de los resultados y la consecución de mejores sinergias en el entramado internacional de interdependencias.

El concepto de internacionalización aplicado al ámbito de la ciencia y la tecnología es dual ya que puede referirse tanto a un objetivo como a un proceso:

- a. Como objetivo, trata de alcanzar estándares internacionales en la formación de los científicos y tecnólogos.
- b. Como proceso trata de introducir la dimensión internacional en las políticas y estrategias científicas y tecnológicas, en los diferentes instrumentos de fomento, en los modos de producción del conocimiento científico y tecnológico

Hoy en día la Internacionalización sigue una trayectoria ascendente y resulta un fenómeno irreversible al que las empresas deben adaptarse.

La internacionalización de las empresas es un proceso no solamente conveniente, sino absolutamente necesario para sobrevivir en una economía cada día más globalizada y competitiva.

#### **2.1.4 Globalización.**

Unos identifican la globalización con una tendencia a la generalización de las relaciones capitalistas - es decir del mercado - como un orden socioeconómico frente al cual no hay un posible competidor. Apertura y liberalización de las economías nacionales son los dos pilares que soportan esta utopía, favorecida por el quiebre del socialismo.

Otros consideran que la globalización es la forma de desarrollo internacional de la época del Estado moderno, de la que ha gestado su evolución. Si éste se encuentra en crisis, quiere decir que la globalización ha llegado a su fin.

Adicionalmente la visualizan como una forma de reacomodo del equilibrio del poder económico internacional, y la identifican con el nuevo orden mundial.

Todo esto no significa más que el encubrimiento del real interés por parte de las principales potencias mundiales en lograr una integración coherente y efectiva de las naciones que componen el planeta. En realidad una plena globalización, no es más que homogeneizar determinados aspectos de las relaciones económicas, norma, principios, hábitos e instituciones internacionales por parte de las potencias hegemónicas.

Globalización es un término que va de la mano de la palabra integración, de países, regiones, mercados, economías, costumbres, culturas, etc. Se trata de un proceso que se observa a nivel mundial.

Pero existe un problema: nadie puede explicar lo que realmente quiere decir el término "globalización". Al referirse a globalización se centra sobre todo en el aspecto económico, campo en el que el problema tiene una mayor repercusión.

Pero no se debe olvidar que la globalización se extiende a otros aspectos. Los elementos definitorios de la globalización pueden resumirse de la siguiente manera:

- a. El significado y la creciente importancia de la estructura financiera y de la creación global del crédito, lleva al dominio de las finanzas sobre la producción.
- b. La importancia de la estructura del saber; se dice que el conocimiento ha llegado a ser un importante factor de producción.
- c. El aumento en la rapidez de la redundancia de ciertas tecnologías: El énfasis se coloca en las empresas o industrias que se basan en el conocimiento, con el riesgo que conlleva la obsolescencia tecnológica. Trabajadores más cualificados "mentalmente" y no manualmente.
- d. El ascenso de los oligopolios globales en forma de corporaciones multinacionales; se dice que las corporaciones no tienen más alternativa que transformarse en corporaciones globales y transnacionales: El ejemplo más claro de este elemento lo vemos en las transformaciones realizadas por los bancos, que se han transformado en los poderes más influyentes, más aún que los propios estados y sus economías nacionales.
- e. La globalización de la producción, del conocimiento, de las finanzas. Este desarrollo habría conducido a que, por un lado, se produjera la retirada del Estado Nacional como poder de regulación, y por otro, se produjera la globalización del poder político en la forma de una estructura de autoridad plural asociada con las Naciones Unidas.

Se trata de un paso más del capitalismo, de forma que se incrementa la desigualdad a todos los niveles y se deteriora el medio ambiente, a medida que las multinacionales van teniendo más y más poder. Se presenta como un proceso económico inevitable pero es importante darse cuenta de que es un proceso político dirigido desde determinadas instituciones internacionales.

**Otra definición general:** “Proceso político, económico, social, cultural y ecológico que está teniendo lugar actualmente a nivel planetario, por el cual cada vez existe una mayor interrelación económica entre unos lugares y otros, por alejados que estén, bajo el control de las grandes empresas multinacionales; cada vez más ámbitos de la vida son regulados por el "libre mercado"; la ideología neoliberal se aplica en casi todos los países con cada vez más intensidad; las mega corporaciones consiguen cada vez más poder a costa de los estados y los pueblos..”.

La globalización, según el punto de vista viene generando diferentes posiciones, en aspectos sociales y económicos, tales como:

- a. La globalización es importante, da estabilidad, felicidad social y económica, y sus consecuencias negativas no son inconveniente. La modernización generada por la globalización económica y cultural abre fronteras y la posibilidad de dar a conocer tradiciones y costumbres, comercializar con éstas y con mercancías, mejorar las ofertas y los métodos de producción, por la exigencia que genera la misma competitividad global.
- b. De otra parte, hay quienes afirman que las personas quedan reducidas a ser parte de un proceso de producción que apoya una economía basada en la globalización: la de la propiedad privada.
- c. Solo el propietario tiene derecho a decidir sobre lo que conforma esta propiedad. En una época en donde todo tiende a la empresa competitiva ser local en un mundo globalizado es una señal de penuria y degradación social. Desde este aspecto se desconoce que lo local en una sociedad es lo que impulsa la real descentralización, genera identidad, apropiación tanto cultural como económica, participación democrática y la estabilidad requerida para entrar en la globalización y permanecer, para no alienarse, homogeneizarse.
- d. Otro sector de la sociedad piensa que la globalización tiene un marcado interés económico. Es por esto que divide, solo toman decisiones los que tienen el poder para invertir, quienes son los que concluyen. No son los empleados de las empresas, quienes contribuyen a que se permanezca en el mercado, los que tienen participación real en las decisiones, no importando además si están bien o a gusto en su trabajo, ya que lo que interesa prioritariamente es la producción.

Todo se transforma para ser competitivo y tener cavidad en la globalización, la educación, la sociedad, la salud, la política, los países, la comunicación la propiedad privada.

- a. La educación se focaliza hacia la adquisición de habilidades y destrezas de carácter técnico y tecnológico para procesos de producción de bienes y servicios de carácter especializado.
- b. La salud - una necesidad sentida en el caso colombiano – se convierte en un negocio: solamente si se tiene el dinero para acceder a ella se pueden usar y disponer de los mejores servicios.
- c. La política hace que la legislación se flexibilice en diferentes aspectos para que los poderes económicos tengan menos contratiempos en sus procesos, independientemente de si afectan a la naturaleza, o a la sociedad.
- d. En el sistema se adecuan contratos y acuerdos laborales que benefician estos procesos, para que las pérdidas económicas no afecten a los dueños y socios de las empresas.
- e. La comunicación se extiende hasta tal punto que permite por diferentes medios poder comunicarse con personas de diferentes países, culturas compartir, conocer, al igual que comercializar.

Todo lo anterior son factores poco considerados en el proyecto de globalización y modernización. Se desconoce la cultura, lo social.

Finalmente, como dice Zygmunt Baumann en su libro *La globalización: consecuencias humanas*: “la globalización divide de la misma forma que une, excluye pero también da herramientas para unir, solo permanece el que quiere ser globalizado.”

**2.1.4.1 Competitividad, productividad, innovación y sostenibilidad organizacional.** En la actualidad las organizaciones enfrentan cambios constantes del entorno a los cuales deben adaptarse para permanecer. Así mismo con la globalización de los mercados y el desarrollo de la tecnología y las comunicaciones, el mundo empresarial tiene cada vez más retos, metas y sueños.

Por lo tanto las mismas, tienen que identificar y desarrollar estrategias que le permitan producir bienes y servicios de calidad, lo cual es resultado de varios aspectos que debe considerar cualquier empresa que desee mantener un buen posicionamiento.

- a. **Competitividad organizacional.** Una organización se considera competitiva cuando es capaz de producir bienes y servicios de calidad, lograr éxito y aceptación en el mercado global y que sea eficiente en la administración de recursos, eficaz en el logro de objetivos y efectiva en la generación de impacto en el entorno.

Para llegar a esto es importante tener en cuenta varios elementos que son claves y se deben fomentar, desarrollar y mantener, tanto en la organización como en cada uno de los colaboradores; algunos de estos son:

- Flexibilidad y adaptación a los cambios.
- Reflexión y análisis.
- Ruptura de paradigmas.
- Cambio e innovación.
- Evaluación y revisión periódica de estrategias, procesos y sistemas.
- Control, evaluación y retroalimentación en todos los niveles.
- Capacidad de aprendizaje.
- Orientación a resultados.
- Integración de pensamientos-acción.
- Valores compartidos.
- Comunicación abierta y fluida.
- Intercambio de información.
- Visión global.
- Trabajo en equipo.
- Empowerment.
- Liderazgo efectivo.
- Oportunidades de desarrollo.
- Fomento y desarrollo de competencias, entendidas como el grupo de conductas que abarcan el conocimiento, habilidades, aptitudes, actitudes, motivos y características de personalidad que influyen directamente en el rendimiento de un empleado, logrando un desempeño sobresaliente o efectivo.

Se debe tener en cuenta que para mantener y elevar la competitividad, la organización debe fomentar las habilidades y procesos mencionados cotidianamente a través de políticas, procedimientos, normas procesos, sistemas de recompensas, como de la dinámica e interacción de sus miembros. Así mismo a través de su cultura, se puede modificar o continuar con una determinada orientación o filosofía que permita o dificulte la flexibilidad y adaptación a los cambios y la competitividad.

- b. Productividad organizacional.** La organización es una unidad social, con múltiples objetivos donde los resultados obtenidos no son exclusivamente debidos a factores económicos. La productividad es una perspectiva, una mentalidad, no siempre medible con los indicadores o el estado de ganancias.

Los colaboradores contribuirán generosamente a cumplir la misión de la empresa, cuando la productividad es una filosofía, una conciencia. La

productividad es el resultado de acuerdo entre las partes y el compartir valores en común que promuevan el espíritu de equipo.

Una de las falencias que tienen las empresas es la administración inadecuada del tiempo de las personas, lo cual puede ser considerado un recurso perdido. Este desperdicio es originado por varias causas, entre las cuales se pueden mencionar:

- Llegar tarde
- No hacer las actividades más importantes de cada función.
- Realizar mal el trabajo asignado y tener que repetirlo.
- Perder el tiempo en juntas mal administradas.

Si se hiciera un cálculo superficial sobre el desperdicio del recurso “tiempo” de la gente que está considerada en la PEA (Población económicamente activa), se podrá observar los centenares de millones de pesos perdidos diariamente por las diferentes compañías.

Otros elementos que afectan la productividad organizacional son los cronófagos, esta palabra poco común, proviene de dos raíces: cronos que significa tiempo y fagos comer. Son todas aquellas situaciones, personas o cosas que se comen el tiempo y causan improductividad. Para evitar esto se deben tener en cuenta algunos elementos:

- Tener anualmente bien definidos los parámetros clave sobre los que se van a trabajar en la empresa y en cada área específica.
- Planear diariamente las labores y actividades a desarrollar.
- Fortalecer una cultura donde se respete el tiempo de los demás.
- Reforzar el hábito de puntualidad.
- Mejorar el manejo de las juntas o reuniones de trabajo.

**c. Innovación organizacional.** El término innovación se usa de manera diferente de acuerdo con el nivel de análisis empleado. En un nivel “macro”, por ejemplo el social y cultural, esta palabra se emplea de manera confusa. Las distribuciones más útiles son las que establecen los tipos de innovación como técnicas administrativas y organizacionales ambientales.

Las innovaciones administrativas son definidas como aquellas que ocurren en el sistema social de una organización, la implementación de una nueva manera de reclutar personal, distribuir recursos o estructurar tareas, autoridad y recompensas. Comprenden innovaciones en la estructura organizacional y en la dirección de las personas.

Uno de los mayores retos que tienen las empresas es la innovación organizacional, ya que el mundo empresarial está en constante cambio. Pero

para esto se necesita contar con algunos elementos indispensables para su desarrollo:

- Confianza de los empleados.
- Soporte de la dirección.
- Presupuesto.
- Herramientas.
- Métodos de evaluación.
- Espacio.
- Reconocimiento.
- Tiempo.

**d. Sostenibilidad organizacional.** En la actualidad el respeto al medio ambiente, la política social y la transparencia informativa, son aspectos que debe considerar cualquier empresa que desee mantener una posición de liderazgo, lo que hace que se valoren cada día en mayor medida los planteamientos de “sostenibilidad” que vayan más allá de los meros resultados económicos.

La sostenibilidad no debe ser vista solo desde una perspectiva medioambiental sino integral, es decir como una responsabilidad social donde la empresa exista con vitalidad renovada, como contribuyente al bienestar económico-social.

Para estar en correspondencia con los principios de desarrollo sostenible la empresa debe propiciar una cultura organizacional convergente con la estrategia dirigida a:

- Apoyar el compromiso con la calidad.
- Crear valor económico, social y ambiental a corto y largo plazo.
- Potenciar el aprovechamiento de los recursos destinados a la fabricación de sus productos y a la prestación de sus servicios.
- Promover el bienestar y la evolución de las generaciones presentes y futuras, en sus entornos operativos, en su contexto social inmediato y general.
- Perdurar con vitalidad renovada, que va más allá de simplemente sobrevivir, sino rediseñarse según la evolución de las necesidades socio-económicas del país y el escenario mundial.

La cultura organizacional tiene una importancia indiscutible en la conformación de la estrategia empresarial, si ésta se encuentra en un ambiente dinámico, se necesita una cultura que apoye la flexibilidad y la coordinación de esfuerzos. Por tanto si hay convergencia entre estrategia y cultura puede decirse que la empresa se encuentra en mejores condiciones de lograr su sostenibilidad.



Cada persona que presta sus servicios a una institución o empresa debe obtener el máximo provecho del tiempo del que dispone para colaborar eficazmente con los esfuerzos colectivos y lograr con ello la misión de su empresa, organización o proyecto en el que trabaja.

#### **2.1.4.2 Algunos enfoques administrativos basados en el desempeño de las personas.**

- a. Administración por objetivos.** La administración por objetivos (APO) constituye un modelo administrativo bastante difundido y plenamente identificado con el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica. Su aparición es reciente. En 1954 Peter F. Drucker, considerado su creador, publicó un libro en el cual la caracterizó por primera vez. Surgió en la década de 1950, cuando la empresa privada norteamericana estaba sufriendo fuertes presiones. Desde la intervención keynesiana durante la depresión que siguió a la crisis de 1929, el capitalismo sufrió sucesivamente mayores injerencias y controles gubernamentales, pues se llegó a creer que las decisiones nacionales no podían depender de la acción de los empresarios.

**Definición.** Proceso administrativo por medio del cual el Jefe y el colaborador, parten de una definición clara de las metas y prioridades de la organización establecidas en grupo por la alta administración; identifican en conjunto los resultados claves que están dispuestos a alcanzar así como los correspondientes indicadores de éxito, acuerdan una estrategia para llegar a esos resultados, trabajan tratando de lograrlos, se da seguimiento, se evalúa el rendimiento del personal de dirección en función de los mismos.

**Características.** La APO es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes, definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar. La APO es un proceso por el cual los gerentes, principal y subordinado, de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa.

- b. Administración por procesos.** Esta filosofía tiene su inicio a partir de 1912 con la teoría de la división del trabajo de Frederick W Taylor, que plantea la necesidad de la especialización del trabajo y cooperación de las fuerzas laborales en tareas y roles, con el objetivo de mejorar la eficiencia; toma mayor fuerza a partir de los años setenta y ochenta con la implementación de modelos como el Just In Time( justo a tiempo) o Kanban siendo estos aplicados inicialmente en empresas manufactureras grandes, de producción en serie. KAIZEN

**Definición.** Es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, entendiendo éstos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor sobre entrada para conseguir un resultado, una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente. Un proceso es un conjunto de recursos y actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los cuales pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

**Características.** El enfoque del proceso se fundamenta en:

- La estructuración de la organización sobre la base de procesos orientados a clientes.
- El cambio de la estructura organizativa de jerárquica a plana.
- Los departamentos funcionales pierden su razón de ser y existen grupos multidisciplinarios trabajando sobre el proceso.
- Los directivos dejan de actuar como supervisores y se comportan como apocadores.
- Los empleados se concentran más en las necesidades de sus clientes y menos en los estándares establecidos por su jefe.
- Utilización de tecnologías para eliminar actividades que no añadan valor.

**c. Gestión por competencias.** La Gestión por Competencias nace de la psicología organizacional, inmersa en teorías de motivación, buscando explicar el desempeño laboral exitoso; busca a partir de la definición de un perfil de competencias y de posiciones dentro del perfil, que los momentos de verdad entre una empresa y sus empleados sean conscientes y apunten en definitiva, a aumentar la contribución de cada empleado a la generación de valor de la empresa.

**Definición.** El modelo de Gestión por Competencias, permite definir una serie de comportamientos clave que involucran conocimientos, habilidades, actitudes específicas y únicas, alineadas con la orientación estratégica y la cultura de cada organización, los cuales se convierten en el punto de partida y de llegada de todos los procesos de administración de las personas.

Las competencias se entienden como la combinación de conocimientos, habilidades y actitudes que las personas tienen y despliegan en diversas situaciones reales de trabajo, de acuerdo con los estándares de desempeño satisfactorio propios de cada área profesional.

**Características.** La Gestión por Competencias se convierte en un modelo que permite medir, desarrollar y fortalecer los conocimientos, habilidades y actitudes específicas para cada puesto de trabajo de una empresa, alineando procesos y focalizando la inversión en acciones claves de alto impacto para el logro de los resultados individuales y empresariales.

Entre los aportes de este Modelo de Gestión, cabe mencionar:

- Alinear gestión de recursos humanos con el plan estratégico de la organización; lo que permite flexibilidad y capacidad de respuesta ante los mercados cambiantes.
- Unificar los diferentes procesos orientados al desarrollo de las personas utilizando criterios objetivos, compartidos y coherentes.
- Vincular la capacidad personal y de los equipos para agregar valor en los procesos productivos.
- Mantener personas altamente calificadas y motivadas, con clara diferenciación competitiva.

**d. Administración por resultados.** Su origen se remonta al año de 1950. El movimiento participante del sistema MBO (How to manage by results) empezó a cerrar la brecha entre los enfoques de gerencia impersonal y personal. La MBO, si bien seguía poniendo énfasis en la importancia de alcanzar los objetivos de una organización, también destacaba la necesidad de aprovechar y dirigir todos los activos humanos hacia aquellos objetivos. La aplicación de las ciencias del comportamiento era evidente. Esta tendencia sigue fortaleciéndose y la MBO actúa cada vez más como un agente de enlace.

**Definición.** El sistema MBO empieza con el establecimiento de objetivos globales para toda la organización para el periodo previsto una vez que la alta dirección de la empresa los ha establecido.

Esos objetivos constituyen la suma total de resultados que todos los gerentes tienen que lograr; es decir, que al final del periodo previsto, el total de los resultados alcanzados tiene que ser igual por lo menos a los objetivos globales.

**Características.** Es un enfoque para administrar una organización. Básicamente es el resultado de reunir todas las técnicas y aplicaciones gerenciales más eficaces y combinarlas en un método sistemático, integrado y total de administrar una empresa para ello se hace necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Los responsables de dirigir la organización resuelven a donde quieren llevarla o que quieren que ella alcance durante un periodo dado.
- A todo el personal gerencial, profesional y administrativo se le exige, se le permite y se le estimula para que contribuya con su esfuerzo máximo al logro de los objetivos globales.
- La realización planeada (resultados) de todo el personal clave se mezcla y se equilibra para promover y realizar los máximos resultados totales para la organización como un todo.

- Se establece un mecanismo de control para hacer el seguimiento del progreso en comparación con los objetivos y llevar los resultados a conocimiento de los que son responsables en todos los niveles.

**e. Administración de la calidad total.** Total Quality Forum define calidad total como: "una persona enfocada en un sistema de administración que persigue el incremento continuo de la satisfacción del consumidor a continuo bajo costo real".

Sin embargo no se está totalmente de acuerdo sobre la definición de Administración de Calidad Total (ACT), o sobre cómo poner en práctica este concepto. Las divergencias son de esperarse dado que es un concepto envolvente que se transforma continuamente en otros nuevos, con formas propias de aplicación, practicada en entidades diferentes que se encuentran en etapas diversas de transformación y que requieren de formas específicas de administración.

Así, la concepción original propuesta por Edward Deming, se ha extendido hasta convertirse en lo que se conoce actualmente bajo esta denominación: como una filosofía de administración impulsada por la mejora continua, que responda a las necesidades y expectativas de los clientes.

Cabe señalar que el término cliente en ACT va más allá de la definición tradicional e incluye a cualquier persona que interactúa con un producto o servicio, de manera interna o externa. Comprende a empleados y proveedores y a las personas que adquieren los bienes o servicios. El objetivo es crear una conciencia colectiva comprometida con la mejora continua.

Por tanto es necesario actuar con determinación para establecer la calidad como valor fundamental a incorporar en las normas administrativas internas. Sus conceptos requieren ser explicitados e integrados claramente a las diferentes actividades cotidianas. Los líderes a su vez, deben establecer un ambiente que permita la participación de los colaboradores en búsqueda del mejoramiento de la calidad; dirigir su atención al trabajo colectivo y a la capacitación en todos los niveles, con el fin de reforzar el compromiso y los niveles de empoderamiento.

#### **Principios de la calidad total.**

- Enfoque centrado en el cliente. Tanto interno como externo.
- Preocupación por la mejora continua.
- Mejorar la calidad de lo que se hace.
- Medición exacta. Uso de técnicas estadísticas para comparar con estándares, investigar problemas y eliminar causas.

- Delegación de autoridad a los empleados.
- Directivos principales deben establecer la calidad como valor fundamental.
- Crear ambiente empresarial para participación de empleados.
- Asociación de empleados a la Administración de la Calidad.

#### **Características generales.**

- Mejorar constantemente productos y servicios.
- Adopción de la nueva filosofía.
- No depender de la inspección.
- Minimizar el costo total.
- Mejorar procesos de planeación, producción y servicio.
- Entrenamiento permanente en el trabajo.
- Adoptar e instituir el liderazgo.
- Eliminar el miedo.
- Trabajar en equipo.
- Eliminar slogans.
- Eliminar cuotas o metas numéricas.
- Eliminar sistemas de méritos.
- Instituir programa de educación y auto mejoramiento.
- Trabajar en el logro permanente de la transformación.

**2.1.4.3 Las teorías del comportamiento humano (conductismo).** A partir de la década de 1.950 se desarrolla - inicialmente en los Estados Unidos - un nuevo concepto de Administración basado en el comportamiento humano dentro de la Organización, debido a la creciente necesidad de retomar los trabajos iniciados por los humanistas, trasladándolo del concepto individual al concepto grupal y de trabajo en equipo y esquemas colectivos de resultados que conduzcan al incremento de la productividad.

Surge como respuesta de la Organización a los cambios, como un esfuerzo complejo encaminado a cambiar actitudes, valores, comportamientos y estructuras, de tal forma que pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas: mercados, tecnologías, problemas y desafíos generados por una sociedad en desarrollo.

El Conductismo hace énfasis en el Hombre Administrativo quien busca la manera satisfactoria y no "la mejor manera" de hacer un trabajo, toma decisiones sin analizar todas las alternativas posibles y no desea el máximo de lucro, sino el lucro adecuado para satisfacer sus necesidades.

Su principal preocupación es la de explicar y describir las características del comportamiento organizacional que incide en la obtención final de estos

resultados y no en la de construir modelos y principios de aplicación práctica. Sus principales aportes fueron:

- a. **La profundización de los estudios de la motivación humana** y su influencia en la vida organizacional en aspectos tales como la transformación rápida e inesperada del ambiente interno y el aumento del tamaño debido al crecimiento de la Organización.
- b. **La teoría de la motivación** como base de toda actividad administrativa. Cuando las personas satisfacen una necesidad, surge otra en su lugar en un proceso continuo, que hace que requiere estar atento a su incidencia interna.
- c. **El concepto de desarrollo organizacional:** Proceso esencialmente dinámico que de acuerdo con el grado deseado de cambio puede ser más o menos complejo. Abarca una serie de combinaciones estructurales y de comportamiento, que se complementan y respaldan unas a otras, en función de un resultado, que es el cambio de la eficiencia organizacional.

## 2.2 MARCO CONCEPTUAL

Presentados los elementos teóricos que soportan el tema y el sector objeto de estudio, viene a continuación los conceptos fundamentales sobre los que se desarrolla la investigación.

### 2.2.1 Concepto de clima organizacional.

Entre las diferentes concepciones sobre clima organizacional o clima laboral, se destacan los siguientes conceptos:

El comportamiento humano es función del “campo” psicológico o ambiente de la persona, el concepto de clima es útil para enlazar los aspectos objetivos de la organización. Lewin (1951).

El clima organizacional se caracteriza, como la cultura organizacional, con ello relaciona el concepto con los componentes de cultura y permite la delimitación de distintas subculturas dentro de la organización. Argyris (1957).

Según Gellerman (1960)<sup>2</sup> el clima organizacional es el carácter de una compañía explicado en cinco pasos:

---

<sup>2</sup> Citado por Chávez, Clima laboral en las organizaciones. En <http://www.monografias.com/trabajos71/clima-laboral-organizaciones/clima-laboral-organizaciones.shtml>

- a. Identificar a las personas en la organización cuyas actitudes son importantes.
- b. Estudiar a las personas y determinar cuáles son sus objetivos, tácticas y puntos ciegos.
- c. Revisar la historia de la compañía y prestar especial atención a las carreras de sus líderes.
- d. Es indispensable entregar toda la imagen con la idea de establecer denominadores comunes en lugar de agregar todas las partes para obtener una suma de ellos.

El clima organizacional se refiere a la opinión que el empleado se forma de la organización. Halpin y Croft (1963).

El clima es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que lo forman. Forehand y Gilmer (1964).

El clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajaban en una organización. Litwin y Stringer (1968).

El clima organizacional es el patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes. Pace (1968).

Según Taguiri (1968)<sup>3</sup> existen varios sinónimos como: atmósfera, condiciones, cultura y ecología y define clima como la calidad del ambiente interno de la organización, especialmente como lo experimentan las personas que forman parte de ella.

El clima es el conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibido directa o indirectamente por los empleados. Es a su vez una fuerza que influye en la conducta del empleado. Hall (1972)<sup>4</sup>.

Guión (1974)<sup>5</sup> sostenía que un clima percibido tiene que ver con los atributos de una organización y lo de las personas que lo perciben.

---

<sup>3</sup> Citado por Chávez, Clima laboral en las organizaciones. En <http://www.monografias.com/trabajos71/clima-laboral-organizaciones/clima-laboral-organizaciones.shtml>

<sup>4</sup> Citado por Falcón Solís, Clima Organizacional en el aula. 2005.

<sup>5</sup> Citado por Chávez, Clima laboral en las organizaciones. En <http://www.monografias.com/trabajos71/clima-laboral-organizaciones/clima-laboral-organizaciones.shtml>

El clima organizacional es causa y resultado de la estructura y de diferentes procesos que se generan en la organización, los cuales tienen incidencia en la perfilación del comportamiento. Campbell (1976)<sup>6</sup>.

El concepto de clima organizacional refleja diferentes aspectos tales como normas, actitudes, conductas y sentimientos de los miembros. Se manifiesta a través de percepciones. Payne y Pugh (1976).

James y Jones (1974), presenta un modelo integrador de conducta organizacional. Se distingue el clima de la organización y el clima psicológico en conexión con las conductas y las motivaciones.

El clima organizacional es una cualidad relativamente duradera del ambiente interno de la organización. Naylor Pritchard, e Ilgen. (1980)<sup>7</sup>.

Flippo (1984), presenta una analogía entre clima organizacional y clima meteorológico, y afirma que este constructo se refiere a las condiciones ambientales de la organización, atributos, estructura y tipos de liderazgo, que ejercen efecto sobre las relaciones, comportamientos y actividades de los miembros de la organización.

El clima organizacional es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente de una organización que: a. experimentan sus miembros, b. influye en su comportamiento, y c. puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características (o atributos) de una organización. Tagiuri y Litwin (1986).

El clima organizacional es el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una compañía. Este se refiere al ambiente de un departamento o de una unidad importante de la compañía. Davis (1987).

El clima organizacional se define como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales. Esta definición agrupa entonces aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y de castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización. Brunet (1987).

---

<sup>6</sup> Citado por Calle y Rodríguez, 1994; Peiró, 1995; Valdenebro y Lozano, 2000; Páramo, 2004.

<sup>7</sup> Citado por Toro, 1992a; Calle y Rodríguez, 1994; Peiró, 1995; Marchán y Pérez, 1997; Abril y Fajardo, 2000.



Dentro del ámbito educativo, el clima organizacional es influenciado por elementos objetivos (estructura, trabajo en equipo, liderazgo, toma de decisiones y comunicación), que a su vez influye en los elementos subjetivos (motivación, participación del empleado, responsabilidad, trabajo significativo y desafiante, y conflicto) de la organización. Hernández (1989).

El clima organizacional es un grupo de percepciones resumidas o globales compartidas por los individuos acerca de su ambiente, en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales. Reichers y Schneider (1990).

El clima organizacional refleja la historia de las luchas internas y externas, los tipos de gente que la organización atrae; sus propios procesos laborales y su planta física, las formas de comunicación y como ejerce la autoridad dentro del sistema. Katz y Kahn (1990).

El clima organizacional es entendido como la personalidad de la organización, que puede ser descrita en grados de calor y se puede asimilar con la cultura ya que permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas. Robbins (1990).

El clima organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes. El clima organizacional puede presentar diferentes características dependiendo de cómo se sientan los miembros de una organización. Genera ciertas dinámicas en los miembros como es la motivación, la satisfacción en el cargo, ausentismo y productividad. Chiavenato (1990).

El clima organizacional es el ambiente favorable o desfavorable para los miembros de una organización. Impulsa el sentido de pertenencia, la lealtad y la satisfacción laboral. Álvarez (1992).

El clima organizacional se define como el resumen del patrón de expectativas y valores de incentivo que existen en un medio organizacional dado. Kolb (1993).

El clima representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado en ella en términos de estructura, recompensa, consideración, apoyo y apertura. En el clima organizacional existen básicamente dos puntos de vista: por un aparte, un enfoque estructural, que considera factores organizacionales puramente objetivos, como es el caso de la estructura, las políticas y las reglas; por otro lado, está un enfoque subjetivo que toma en consideración factores mucho más difíciles de medir como la cordialidad y el apoyo que se reciben para el desempeño de una función dentro de una empresa. Dessler (1994).

El clima organizacional se trata de percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional, pero sin olvidar que se trata de una realidad subjetiva. Peiró (1995).

El clima organizacional es una propiedad del individuo que percibe la organización y es vista como una variable del sistema que tiene la virtud de integrar la persona, los grupos y la organización. Silva (1996).

El clima organizacional es un fenómeno que interviene en los factores de la organización y las tendencias motivacionales, viéndose reflejado en el comportamiento de los miembros de ésta. Gonçalves (1997)<sup>8</sup>.

El clima laboral no es otra cosa que el ambiente que se presenta en una organización como producto de una serie de variables objetivas y subjetivas que crean una gran variedad de actitudes, conductas y reacciones. Vázquez (2001).

El clima organizacional es un conjunto de percepciones de tipo descriptivo y no evaluativo, referido a la totalidad o partes de la organización y que influyen en la conducta y actitudes de los miembros. Seisdedos (2003).

El clima organizacional se define como el ambiente de trabajo que es percibido por los miembros de la organización; incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas; el cual, ejerce influencia directa en el comportamiento e influencia de los individuos. Sandoval (2004).

El clima organizacional cobra vida en las percepciones de los trabajadores y de los procesos de trabajo que se gestan en la organización. Peraza y Cols. (2004).

Se refiere a la atmósfera colectiva o ambiente del trabajo: las actitudes, percepciones y dinámicas que determinan como las personas se comportan diariamente. Torres (2006).

Se construye colectivamente, a través desde la interacción cotidiana en la organización, y como tal esa construcción tiene la capacidad de facilitar u obstaculizar el logro de las metas organizacionales. Pérez y Cols. (2006).

Es un elemento dinámico que construyen los grupos en las organizaciones y en el que se mantiene un equilibrio entre los aspectos objetivos (externos al sujeto) y los aspectos subjetivos (dimensión psicológica). Este proceso se describe y construye a partir de las percepciones que elaboran y transmiten los sujetos al interactuar en el contexto laboral. Vega y Cols. (2006).

---

<sup>8</sup> Citado por Valdenebro y Lozano, 2000; Portela, Ramírez y Ramos, 2001; Forero y Valero, 2003; Bonnet y Cortés, 2002; Barón y Cordovéz, 2005; Quintana, 2005.

El profesor Carlos Eduardo Méndez, de la Universidad del Rosario refiere que el clima organizacional es una variable de la cultura organizacional en razón de que influye en los comportamientos del individuo y es factor determinante de la conciencia colectiva. Méndez (2006).

A manera de conclusión, el clima organizacional está determinado por la interacción de las personas que conforman una organización a través de sus políticas de personal, técnicas y estrategias de motivación, asegurando así el logro de los objetivos corporativos. Pero la relación entre las personas y la organización es dinámica y compleja: las personas definen la organización y ésta debe permitir satisfacer las necesidades y el desarrollo del potencial humano.

En la medida en que se integren y alineen los objetivos individuales con los objetivos organizacionales se podrá desarrollar un clima laboral satisfactorio, que redundará en un desempeño coherente en función del incremento de productividad y competitividad de la empresa, mejorando así la calidad de la interacción que se da entre sus miembros.

### **2.2.2 Objeto de estudio del clima organizacional.**

Cada vez se hace más evidente la necesidad de contar con un excelente clima laboral dentro de las organizaciones como estrategia para incrementar la productividad, ya que éste constituye uno de los factores determinantes de los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación, favoreciendo la actitud de la gente para enfrentar las crisis y los cambios generados dentro del entorno competitivo en el que están inmersas las organizaciones. Por tanto, las organizaciones debieran trabajar en favorecer el desarrollo de un clima organizacional adecuado al trabajo cotidiano y las metas estratégicas, integrando las necesidades del personal con los de la organización y obteniendo mejores resultados de su principal capital: el recurso humano.

En consecuencia, estudiar el clima de una organización permite efectuar intervenciones certeras tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, entre otros.

Por tanto es importante considera las siguientes variables:

**2.2.2.1 Aceptación de las políticas organizacionales.** Según Daft (2007), el poder es la fuerza o potencia disponible para alcanzar los resultados deseados. La política es el uso del poder para ejercer una influencia sobre las decisiones con el fin de lograr estos resultados. El ejercicio del poder y la influencia ha producido

dos formas de definir la política: como comportamiento egoísta o como un proceso de decisión de organización natural.

La cuantificación de la política, al igual que la del poder, es intangible y difícil. Esta oculta a la vista y es difícil de observar de una forma sistemática.

Para Daft, el comportamiento político en las organizaciones se basa en que:

- a. La mayoría de los directivos tiene una visión negativa con respecto a la política y creen que esta daña más que ayudar a la organización para alcanzar sus metas.
- b. Los directivos creen el comportamiento político es común en casi todas las organizaciones.
- c. La mayor parte de los directivos piensan que el comportamiento político ocurre con mayor frecuencia entre los niveles altos que en los niveles bajos de las organizaciones
- d. El comportamiento político surge en ciertos ámbitos de decisión, como el ámbito estructural, pero está ausente en otras cuestiones, como el manejo de las quejas de los empleados.

Es claro entonces que la aceptación de políticas organizacionales por parte de cada uno de los individuos es de gran importancia pues la aceptación de las mismas es la piedra angular para que individuo se identifique y estando identificado con las políticas podrá entonces contribuir de manera objetiva y entusiasta al logro de las metas de la institución.

**2.2.2.2 Identidad con los objetivos institucionales.** Para Diamond (1993), el concepto de identidad organizacional es la base inconsciente de la cultura organizacional. Específicamente es la totalidad de los patrones repetitivos del comportamiento individual y de relaciones interpersonales, que todos juntos reflejan el significado no reconocido de la vida organizacional. Si bien la identidad organizacional está influenciada por el pensamiento consciente: la forma en que se relacionan los individuos en el trabajo está en principio motivada por pensamientos y sentimientos inconscientes. Su nacimiento depende de la transferencia de emociones que se da bajo la estructura organizacional.

Según Diamond, la identidad organizacional difiere, bruscamente de la cultura organizacional por el papel importante del fenómeno de transferencia. La naturaleza de las conexiones o desconexiones emocionales es el equilibrio de la vida organizacional y la esencia de la identidad organizacional. Lo central de esta subestructura emocional es especialmente crucial cuando hay una demanda de cambio y desarrollo organizacional. El cambio depende de la buena voluntad de los miembros de la organización para asumir la responsabilidad por sus acciones y para abandonar el status quo.

Para el estudio que se emprende de clima organizacional en las instituciones de salud, la identidad será una de las variables fundamentales debido a que, luego de

la reforma en la ley 100, las instituciones de salud tienen que competir para ser auto sostenibles con altos niveles de calidad, pero para llegar a ello es necesario un recurso humano altamente comprometido e identificado con su organización.

La identidad organizacional define quienes son los integrantes en un grupo y quien o que pueden llegar a ser como miembros de grupos (identidad dentro de un rol determinado). La identidad organizacional puede ser encontrada en la dificultad para observar interacciones dentro de las organizaciones. Esto implica que la cultura organizacional y las estrategias para gestionar asuntos internos y externos son resultado de las experiencias y personalidad de los individuos que dan forma a las experiencias y significados organizacionales.

En otras palabras, la identidad organizacional es un marco para interpretar los sentimientos y experiencias organizacionales basadas en relaciones propias y de otros. Es una teoría que guía el accionar de los miembros de una organización que desean indagar en las relaciones propias y de los demás en el análisis sobre las organizaciones. Su premisa principal es que el modelo para entender las acciones inconscientes de los adultos en las organizaciones puede hallarse en las dinámicas propias y de los demás en la infancia.

**2.2.2.3 Grado de cooperación existente.** La visión de la empresa basada en los recursos puede extenderse a los acuerdos de cooperación argumentando que los recursos proporcionan tanto la necesidad como la oportunidad de formar una alianza (Eisenhardt y Schoonhoven, 1996)<sup>9</sup>. Así, las alianzas se forman en alguna de las siguientes situaciones:

- a. Cuando las empresas se encuentran en posiciones estratégicas vulnerables para las que requieren recursos adicionales que las alianzas pueden facilitar para competir eficazmente.
- b. Cuando las empresas están en posiciones sociales fuertes de tal forma que tienen los recursos necesarios para conocer, atraer y captar a los socios.

De este modo, Eisenhardt y Schoonhoven (1996) señalan que los motivos que conducen a algunas empresas a formar acuerdos de cooperación, mientras que otras no lo hacen, se refieren a dos cuestiones fundamentalmente.

La primera hace referencia a los aspectos estratégicos de la cooperación, como estructura que genera beneficios para las partes implicadas. Esta idea se refleja en el hecho de que a través de la cooperación los socios pueden acceder a recursos críticos que mejoren la posición estratégica, tales como habilidades específicas y recursos financieros y la legitimidad y el poder de mercado.

---

<sup>9</sup> Fernández Monroy, M. (2003) "*Modelo de comportamiento de la organización virtual*" Tesis doctoral accesible a texto completo en <http://www.eumed.net/tesis/2006/mfm/>

La segunda cuestión se refiere a los aspectos sociales. En este sentido, Granovetter (1992)<sup>10</sup> afirma que toda acción, incluida la económica, está inmersa en una estructura social de oportunidades para interactuar. Es probable que la interacción y, en última instancia, la cooperación sucedan entre personas que se conocen mutuamente. Estas relaciones personales crean oportunidades para la cooperación al intensificar la conciencia, la confianza y el compromiso entre las partes.

En el caso de las alianzas, cuando las empresas tienen posiciones sociales fuertes, elementos como la conciencia, el estatus, el conocimiento mutuo y la confianza probablemente estarán presentes.

Según Erben y Gersten (1997)<sup>11</sup>, entre las pequeñas y medianas empresas se utilizan varias formas clásicas de cooperación: alianzas estratégicas, sociedades de valor añadido y redes, pudiendo considerarse como pasos intermedios hacia la corporación virtual. Las alianzas estratégicas se basan en contratos legales a largo plazo desarrollados entre dos o pocas empresas independientes para combinar capacidades sinérgicas al objeto de establecer o reforzar posiciones estratégicas en segmentos de mercado definidos, tratándose de una cooperación horizontal entre empresas de la misma actividad o de una cooperación vertical a lo largo de la cadena de valor. La alianza estratégica es dirigida individualmente por cada empresa participante añadiendo gastos estructurales de dirección.

Las redes se caracterizan por ser una plataforma estable de empresas con intereses de cooperación fijos, entre las que no existe, normalmente, una relación contractual. Dependiendo de las necesidades de los clientes, la cadena de valor se podrá establecer fuera de los miembros de la red. Además, es posible el desarrollo de varias cadenas de valor, así como la reacción flexible a las demandas del mercado. A menudo existe una empresa líder o algún tipo de dirección, broker de información, empresa de marketing, entrenador de la red, u organizadores similares, pero sin una dirección corporativa clara, contrariamente a lo que sucede en las corporaciones virtuales.

**2.2.2.4 Fluidez y efectividad en la información.** La gestión de la información y del conocimiento han demostrado que es posible, gracias a las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), poner al servicio de la organización: la información necesaria para tomar decisiones y desarrollar el proceso productivo, y

---

<sup>10</sup> Fernández Monroy, M. (2003) *"Modelo de comportamiento de la organización virtual"* Tesis doctoral accesible a texto completo en <http://www.eumed.net/tesis/2006/mfm/>

<sup>11</sup> Fernández Monroy, M. (2003) *"Modelo de comportamiento de la organización virtual"* Tesis doctoral accesible a texto completo en <http://www.eumed.net/tesis/2006/mfm/>

los conocimientos de las personas; de forma tal que la organización sea inteligente y logre un aprendizaje en función del cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

El aprendizaje organizacional influye en el proceso del cambio en la organización. Cuando ésta logra ser inteligente, los intangibles son gestionados eficientemente y la organización es considerada como un sistema vivo muy complejo, en el cual la información y el conocimiento son los recursos que ayudan al desarrollo del cambio hacia el aprendizaje individual y organizacional.

Las organizaciones son sistemas extremadamente complejos y abiertos al entorno. Peter Senge (1990)<sup>12</sup> considera la organización como un sistema vivo. El cual está compuesto por personas y recursos tangibles o intangibles, integrados en un proceso hacia objetivos específicos que constituyen la razón de ser de la organización. Este sistema abierto solamente puede existir por el intercambio de materiales con su ambiente: Importa materiales, los transforma por medio de procesos de conversión, consume parte de los productos de la conversión para su mantenimiento interno y exporta el resto.

Estos procesos de importación-conversión-exportación constituyen la razón de ser de la organización y la información constituye un elemento muy importante.

El término de sistema implica que cada actividad componente del sistema sea independiente en relación con cada una de las otras del mismo sistema y que éste, como un todo, sea identificable de manera independiente de los sistemas relacionados. El recurso información es muy peculiar en todo el proceso, pues está presente en todas las funciones organizativas y en los subsistemas empresariales. Además es el elemento conector de todo el proceso. Es por este motivo que es considerada un activo intangible e invaluable, que necesita ser manejado cuidadosamente y protegido. Para comprender esta perspectiva necesitamos mirar más de cerca la naturaleza de la información y los diferentes tipos de información que se necesita para la toma de decisiones.

La información como recurso se administra y se utiliza como entradas o insumos de los procesos. Como los otros recursos tiene un costo directo asociado, debe producir un rendimiento de la inversión, debe proporcionar valor agregado al producto o proceso para el que se utiliza y su uso efectivo requiere de una buena organización para obtener el mejor provecho de la misma.

Si la información es considerada como un recurso es importante que se gestione como tal, más aún, cuando se considere estratégico, por el hecho de significar conocimiento, control, ser una poderosa arma en la toma de decisiones a cualquier nivel, se puede vender tantas veces como se quiera, y tener un ciclo de

---

<sup>12</sup> Citado por Goodman and L.B. Kurke, "Studies of Change in Organizations: A Status Report," in P.S. Goodman (ed.), *Change in Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1982), pp. 1—2

vida muy peculiar. La información como producto, se mercadea, se vende y debe producir utilidades o ingresos a la organización; y se debe considerar como un activo en la medida que la organización debe preocuparse por poseerla, gestionarla y utilizarla en la consecución de sus metas y el establecimiento de una ventaja competitiva.

**2.2.2.5 Niveles de liderazgo en dirigentes y colaboradores.** El liderazgo es una necesidad apremiante en cualquier organización ya que el líder juega un papel importante y determinante en las relaciones sociales dada su influencia directa en los colaboradores, siendo en la mayoría de los casos influyente del clima organizacional.

Entre los diferentes niveles de liderazgo se tomo los planteamientos que tiene el líder sobre los demás, y como este influye de forma significativa en la conciencia colectiva y el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización, que a su vez se reflejan en el sistema cultural, la estructura y el clima que perciban los individuos.

Collins (1995) distingue cinco niveles de liderazgo.

- a. El primer nivel está compuesto por individuos de alta capacidad y talento; es decir, personas talentosas que no van más allá de su talento.
- b. El segundo está compuesto por miembros talentosos que contribuyen al grupo.
- c. El tercero es el de los gerentes competentes, quienes organizan al personal y lo encaminan hacia un objetivo determinado.
- d. El liderazgo nivel cuatro es el de los líderes eficientes, aquellos que obtienen un compromiso de sus seguidores y lo atan a una visión clara.
- e. El liderazgo estilo cinco que, en efecto, es una curiosa mezcla de humildad y ambición. A este líder no le interesa adjudicarse el crédito, humilde. Sin embargo, sí es ambicioso en lo que respecta a la compañía, no a él mismo. Ama a su organización y quiere verla en la cima. Es ambicioso respecto al trabajo, no respecto a su persona. El ego no estorba su ejercicio de liderazgo. No busca ser superestrella, sino que busca que la compañía sea la superestrella.

**2.2.2.6 Manejo de relaciones interpersonales.** Resulta importante resaltar que el factor que más influye en el desarrollo eficiente de las organizaciones es la calidad de las relaciones interpersonales en los colaboradores. La única forma de lograr performances sobresalientes en la empresa es a través de conseguir una conexión positiva entre sus integrantes.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Citado por Schneider, B. (2008). Relaciones interpersonales en la empresa, en <http://www.elcomercio.com.pe/edicionimpresa/html/2008-01-12/relaciones-interpersonales-empresa.html>



Existe toda una industria alrededor de ayudar a la gerencia a lograr un ambiente de colaboración dentro de la organización conformada por consultores, entrenadores especializados, libros de autoayuda, etc., la cual está orientada a enseñar cómo gerenciar adecuadamente las relaciones humanas en el centro de trabajo. Sin embargo, cuando una relación se rompe o se vuelve tirante, no se encuentra suficiente orientación sobre lo que hay que hacer para reconstruir tal conexión y es obvio que, mientras la tensión continúe, la productividad de la empresa se verá afectada.

Dentro de una organización, es fundamental que las personas vean a las otras como seres humanos con vidas privadas dispuestos a compartir momentos más allá de la rutina del trabajo; solo así aflorarán relaciones sociales sólidas que redundarán en un ambiente tal que permitirá obtener niveles de desempeño extraordinarios.

De importancia es combatir la crítica extrema y destructora, así como las actitudes defensivas exageradas. Alertar sobre la inconveniencia de que individuos se contengan permanentemente y sobre todo levanten muros imaginarios para aislarse y así marcar distancia con colaboradores con quienes tienen una mala relación. Todas estas actitudes conducen al fracaso.

Para que una organización funcione en armonía, se deben tener en cuenta las tareas y las relaciones. No se pueden realizar tareas sino hay una mínima relación entre dos individuos en una organización, pues en las tareas el enfoque está en la eficiencia de los métodos y los procedimientos que a su vez se dan, si existen buenas relaciones interpersonales.

En este ámbito se deben monitorear la interacción de los colaboradores dentro de la organización, fortaleciendo así unas adecuadas relaciones que dependen a su vez, de un clima acorde para el logro de los objetivos organizacionales.

**2.2.2.7 Motivación hacia el trabajo y la institución.** El directivo del siglo XXI requiere conocer, analizar, y aplicar los nuevos enfoques y herramientas prácticas de motivación para impulsar las estrategias de cambio en la empresa u organización con amplia aceptación y compromiso de sus colaboradores. Esto se contiene en los siguientes conceptos:

Hodgetts y Altman (1990) plantean que la satisfacción es el resultado de la motivación hacia el buen desempeño del trabajo (grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales y grupales) de forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa.

Un modelo más integrador plantea que la habilidad, la motivación y percepción personal del trabajo de una persona se combinan para generar un desempeño o rendimiento. A su vez este último genera recompensas que, el individuo juzga

como equitativas, originan la satisfacción y el buen desempeño subsecuentes. Esta satisfacción y el nivel de semejanza entre las recompensas recibidas y deseadas influirán de manera directa en la motivación del individuo, de modo que se conforme un sistema que se retroalimente constantemente.

Según Newstrom (2007), la motivación en el trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de cierta manera por medio de la dirección y el enfoque de la conducta, el nivel de esfuerzo aportado y la persistencia de la conducta.

El directivo debe conocer, analizar enlazar sus roles, habilidades, capacidades personalidad y aprendizaje en un contexto determinado para alcanzar sus metas personales.

**2.2.2.8 De pertenencia.** Un líder organizacional debe estar plenamente identificado con su sentido de pertenencia en la empresa, institución, donde presta su servicio, así como con todo su recurso humano que la integra, al lograrse ello, se manifiesta seguridad para todos, compenetración, confianza, logros.

Existe un grado de disposición que toda persona tiene para seguir la lógica de convivencia o sentido común, mientras más segura se sienta esa persona dentro de un grupo, más elevado será su sentimiento comunitario y por lo tanto la persona estará más dispuesta a seguir normas.

El sentido de pertenencia no es más que la seguridad que la persona obtiene cuando se siente que ocupa un lugar dentro de un grupo; esto llevara a la misma a buscar conductas que permitan ocupar un sitio.<sup>14</sup>

La tendencia natural al desorden de las asociaciones humanas produce que para su permanencia deba existir un cierto grado de sentimiento de pertenencia a la misma con exclusión de los que no son miembros. Eso mismo se da en las empresas en donde debe haber una cohesión de grupos bien definidas, en que cada miembro que lo integra este plenamente identificado con un buen sentido de pertenencia.

**2.2.2.9 Empoderamiento y autonomía.** El empoderamiento es un proceso multidimensional de carácter social en donde el liderazgo, la comunicación y los grupos auto dirigidos reemplazan la estructura piramidal mecanicista por una estructura más horizontal en donde la participación de todos y cada uno de los individuos dentro de un sistema forman parte activa del control del mismo con el fin de fomentar la riqueza y el potencial del capital humano que posteriormente se

---

<sup>14</sup> Citado por Vanegas, C (2008). Gerencia Y Sentido De Pertenencia, en <http://www.leetu.com/2008/03/23/gerencia-y-sentido-de-pertenencia/>

verá reflejado no solo en el individuo sino también en la comunidad en la cual se desempeña (Blanchard, C. y Col., 1997).

Existen dos tipos de empoderamiento. El empoderamiento estructural de Kanter<sup>15</sup>, que se centra en las condiciones en el ambiente de trabajo tales como la variedad, autonomía, carga de trabajo, soporte de la organización y posición dentro de la empresa; estas constituyen las características estructurales del empleo. Las variaciones de dichas condiciones se traducen en una forma de satisfacción laboral, pero dejan a un lado la percepción que el trabajador tiene de dichas variaciones en las condiciones ambientales.

Es aquí donde Spreitzer<sup>16</sup> (1995), abre campo al empoderamiento psicológico definido como la interpretación mental de cada individuo a las cambios estructurales del ambiente de trabajo. Dichas interpretaciones generan cuatro dimensiones:

- a. el significado que supone una congruencia entre las creencias de un empleado, valores, conductas y los requerimientos del empleo.
- b. la competencia que hace referencia a confiar en las habilidades en el desempeño del empleo.
- c. la autodeterminación que se refiere a los sentimientos de control sobre el trabajo.
- d. el impacto que se define como el sentido de ser capaz de influenciar importantes resultados en conjunto con la organización.

El empoderamiento es la complementación de los dos tipos ya que para analizar el proceso se necesita saber si existen o no condiciones favorables para un ambiente empoderado y además la forma como los empleados perciben dichas condiciones.

Para Covey, (1996) este proceso de empoderar inicia estimulando el liderazgo de los mandos intermedios de la organización para cumplan un papel de guías hacia los objetivos de la empresa y no de supervisores del cumplimiento de los mismos. Posteriormente se debe compartir la información con todos los empleados para aprovechar al máximo el capital humano y permitirles entender la situación actual en términos claros, crear confianza en toda la organización, acabar con el modo de pensar jerárquico tradicional, ayudar a las personas a ser más responsables y a su vez estimularlos para actuar como si fueran dueñas de la empresa. Luego, se comienza a generar la autonomía mediante fronteras. En este paso los trabajadores se basan en la información compartida para tomar sus propias decisiones sin perder de vista la misión y la visión de la empresa,

---

<sup>15</sup> Citado por Laschinger, Finegan, Shamian & Wilk, 2004; Yoon, 2001

<sup>16</sup> Citado por Laschinger et al. 2004

retroalimentándose ellos mismos y trazándose metas específicas para cumplir con su papel.

**2.2.2.10 Sistemas de compensación y reconocimiento (incentivos).** Aunque la retribución siempre ha sido un tema importante para las organizaciones, el tema de la remuneración y los diferentes estímulos para lograr un mejor aprovechamiento de los recursos humanos es un tema que se está analizando desde hace más de un siglo. Se puede decir que el papel de la remuneración, como instrumento de gestión, está en fase de cambio (Wyatt, 1997)<sup>17</sup> habiéndose convertido, tal como ocurre para el conjunto de los recursos humanos, en una valiosa herramienta de gestión. Cada vez en mayor medida las organizaciones están vinculando su política de remuneración a la estrategia de la empresa, para de este modo incentivar el logro de los objetivos establecidos, compartir el riesgo de negocio con los empleados, desarrollar las competencias de los trabajadores, ser más eficientes y, en definitiva, ser más competitivos.

Se reconoce cada vez más, la necesidad de aprovechar al máximo el capital humano en las organizaciones, ya que en muchos casos las ventajas competitivas surgen de ahí. Asimismo, la forma de retribuir al personal tiene un impacto directo sobre la eficacia y competitividad de la organización (Rodríguez y Col., 1997), dado que los salarios pueden influenciar aquellos comportamientos capaces de determinar la eficiencia organizacional.

Las políticas de remuneración de las empresas han de caminar hacia sistemas duraderos pero muy flexibles, pensados y diseñados en el marco de la empresa y para la empresa, que permitan adaptarse a las realidades empresariales, sectoriales y político-sociales vigentes en cada momento (Margüenda, 1995)<sup>18</sup>. En este sentido el factor retributivo está cambiando; cada vez se utiliza más la remuneración como factor variable debido, en parte, a la presión competitiva que ha llevado a las empresas a tratar de convertir la mayor parte de sus gastos fijos en variables o semivariabes, como modo de amortiguar las fluctuaciones de demanda o periodos de resultados mediocres.

El uso de estímulos (monetarios y no monetarios) se está llamando en los últimos años "Reward Management". Algunos autores están impulsando el enfoque integral de "Performance Management". Dicen, que es necesario integrar en la empresa esfuerzos que se suelen hacer de forma dispersa y sin coordinación: el planeamiento (visión, misión, objetivos y metas), el diseño del trabajo y la

---

<sup>17</sup> Citado por Alonso, M. (2004). Las recompensas en España. En <http://petra.euitio.uniovi.es/~i9792470/asci.htm>

<sup>18</sup> Citado por Alonso, M. (2004). Las recompensas en España. En <http://petra.euitio.uniovi.es/~i9792470/asci.htm>

estructura organizacional, la evaluación de resultados y desempeño de las personas y las recompensas según resultados.

**2.2.2.11 Equidad en la compensación frente a la labor realizada.** Existe dentro de la compensación estratégica dos factores a tener en cuenta: el primero, la equidad al interior de la organización (como esta compensado un trabajador de acuerdo a la valoración del cargo dentro de la compañía en comparación con los compañeros) y el segundo factor es la competitividad externa (la comparación de los salarios de la empresa para los diferentes cargos y como están estos mismos cargos compensados por las otras empresas), este según factor que puede ser denominado la equidad externa permite a los empresarios ser competitivos al atraer el personal que quieren y que necesitan en su compañía.

Las organizaciones deben atraer, motivar y retener a los empleados competentes. Como el sistema de compensación económica de una empresa desempeña un papel importante en el logro de estas metas, las organizaciones deben esforzarse en lograr la equidad.

La equidad, en el contexto de la compensación económica, significa un trato salarial justo para los empleados. En forma ideal, la compensación deberá ser imparcial para todas las partes interesadas y los empleados la percibirán de ese modo. (Wayne Mondy, 2005)

Para Wayne Mondy (2005), la equidad externa existe cuando los empleados de una empresa reciben un salario equiparable al de los trabajadores que desempeñan puestos similares en otras empresas. La equidad interna existe cuando los empleados reciben un salario de acuerdo con la importancia relativa de sus puestos dentro de la misma organización. La evaluación de puestos es un medio importante para determinar la equidad interna.

La equidad de los empleados existe cuando las personas que desempeñan puestos similares para la misma empresa, reciben un pago relacionado con factores relacionados con los empleados, como el nivel de desempeño o la antigüedad. La equidad de equipos es la equidad que se logra cuando los equipos reciben un pago con base en la productividad de su grupo.

La inequidad en cualquier categoría puede ocasionar problemas relacionados con la moral. Si los empleados sienten que su compensación es injusta, pueden abandonar la empresa. Un daño mayor para la empresa ocurre cuando los empleados deciden no abandonarla, sino quedarse y limitar sus esfuerzos.

Desde la perspectiva de las relaciones de los empleados, la equidad interna de salarios puede ser más importante simplemente porque los empleados tienen más información sobre asuntos salariales dentro de sus propias organizaciones y usan esta información para tener una idea de equidad.

Es importante resaltar que una vez que el trabajador es vinculado a una organización dándose cuenta de cuánto recibe por su compensación y después descubre cuanto reciben por el mismo concepto sus compañeros, y si esta relación de trabajo vs retribución no es equitativa, puede llegar a ser motivo de insatisfacción o de molestia.

### **2.2.3 Justificación de un estudio de clima organizacional.**

La importancia que ha cobrado el talento humano dentro de las organizaciones de hoy, en aras de optimizar la actividad económica de cada una y maximizar la satisfacción del cliente con la prestación de un excelente servicio; han permitido que el personal que labora en ellas, gane más espacios de participación en la toma de decisiones, sea tenido en cuenta en los procesos del mejoramiento continuo como parte fundamental en el logro organizacional y actúen como entes generadores de cambios positivos de las mismas. Por ello es necesario conocer la relevancia que este fenómeno representa para la comprensión del comportamiento y funcionamiento de la organización y su relación con el logro de los objetivos.

En el momento actual de competitividad empresarial a la administración le atribuye gran importancia al clima laboral, porque este comprende las características que identifican de manera plena a una organización, abarcando todo el ambiente laboral que incluye desde las percepciones de los empleados con respecto a la empresa, hasta la influencia de la estructura organizacional en ellos

Es una variable que media entre la estructura, procesos, metas y objetivos de la empresa, por un lado y las personas, sus actitudes, comportamiento y desempeño en el trabajo, por otro. Se construye a partir de factores extra-organización (macroeconómicos, sociales, del sector industrial, otros) e intra organización (estructurales, comerciales, individuales y psicosociales). Su poderoso influjo sobre la motivación, el compromiso, la creatividad y el desempeño de las personas y los equipos de trabajo, lo convierten en una herramienta estratégica fundamental para la gestión del recurso humano y el desarrollo organizacional en la empresa contemporánea.

El análisis y medición del clima organizacional constituye un elemento básico para el direccionamiento estratégico de cualquier organización, ya que en su momento permite conocer la influencia negativa o positiva que pueda estar ejerciendo sobre las actividades que se desarrollen y los resultados que se obtengan en cuanto a la productividad y la calidad de los bienes que se ofrecen y/o servicios que se presta; así como también la satisfacción que personal que labora en ella. Lo anterior enfatiza la importancia y la consideración del clima organizacional como piedra angular del mejoramiento continuo para las instituciones, las cuales deben

procurar satisfacer sus objetivos tanto productivos y/o económicos, como también los que cada persona se propone con su trabajo.

Constituye uno de los factores determinantes de los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación. Adquiere relevancia por su repercusión inmediata, tanto en los procesos como en los resultados, lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo.

Los cambios y las innovaciones en gestión son percibidos de un modo particular por las personas en la organización. Un buen clima favorece la actitud de la gente para enfrentar situaciones de incertidumbre, minimizando la implicación negativa, propias del proceso de cambio, sobre la eficiencia organizacional.

Las organizaciones debieran trabajar en favorecer el desarrollo adecuado al trabajo cotidiano y las metas estratégicas, aprovechando la oportunidad de utilizar una variable no económica para impactar sobre los resultados de la empresa o institución (Marchant, 2005).

Marchant (2005), argumenta que mientras más satisfactoria sea la percepción que las personas tienen del clima laboral en su empresa, mayor será el porcentaje de comportamientos funcionales que ellos manifiesten hacia la organización. Mientras menos satisfactorio sea el clima, el porcentaje de comportamientos funcionales hacia la empresa es menor. Los esfuerzos que haga la empresa por mejorar ciertos atributos del clima organizacional deben retroalimentarse con la percepción que de ellos tienen las personas. Estas mejoras, mientras sean percibidas como tales, serían el antecedente para que los funcionarios aumenten la proporción de su comportamiento laboral en dirección con los objetivos organizacionales.

Según Gonçalves (2000) el conocimiento del clima organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Estudios sistemáticos permiten efectuar intervenciones certeras tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, entre otros.

Por último, si el estado del ambiente laboral es experimentado por los trabajadores y se correlaciona con su comportamiento, la alta gerencia debe ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- a. Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actividades negativas frente a la organización

- b. Iniciar y sostener un cambio que indique a la alta gerencia sobre los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- c. Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

Lo anterior según Gonçalves (2000), permitirá a la alta gerencia ejercer un control sobre la determinación del clima, de tal manera que pueda administrar la organización lo más eficazmente posible.

Es un aspecto determinante para la productividad de las organizaciones. Para poder sostenerse exitosamente en el mercado, alcanzando los estándares de calidad que les exigen los nuevos tiempos, la empresa necesita desarrollar líneas de acción que orienten el comportamiento de las personas en coherencia con los objetivos institucionales (Marchant, 2005).

El estudio se justifica por la necesidad de considerar suficientemente relevante la información que de él se deriva, en el nivel organizacional en aspectos tales como: la planeación estratégica de la actividad, en la generación y difusión de la visión, en la evaluación del propósito y en la planeación de actividades que busquen mejorar la imagen dentro de la organización.

#### **2.2.4 Visibilidad y resistencia al cambio en el clima organizacional.**

Diversos autores conceptúan sobre la importancia de un adecuado manejo de la resistencia que los individuos pueden presentar ante iniciativas de cambio de naturaleza diversa en las empresas; por ello es de utilidad el diseño de una herramienta de diagnóstico de los niveles y causas de resistencia y flexibilidad de los individuos frente al desarrollo de aspectos mayores (procesos de cambio planificados).

Los miembros de una organización pueden percibir los efectos del cambio de diversa manera: como beneficiosos, perjudiciales o ambivalentes, de acuerdo a sus conveniencias personales y con su capacidad de adaptación. Esta realidad obliga a hablar de resistencia frente a los cambios

El cambio es el resultado de la indetenible revolución tecnológica, enmarcada dentro de un complejo proceso de globalización, la cual expone a las empresas a los cambios, porque si se puede hablar de una constante en el mundo de hoy, es el cambio permanente el cual surge de una forma vertiginosa. Estos cambios afectan a la sociedad todo nivel y las organizaciones no son la excepción a la regla.

El cambio puede definirse como toda modificación de un estado a otro, que es observada en el entorno y posee un carácter relativamente perdurable.



Es fundamental brindar especial atención a la dimensión humana ya que una de las premisas fundamentales planteadas por Jeanie Daniel<sup>19</sup> es la siguiente: para que una iniciativa de cambio tenga éxito, hay que abordar los aspectos emocionales y de comportamiento con la misma dedicación que los operativos.

La resistencia puede deberse a una multiplicidad de factores asociadas a los conocimientos, los sentimientos, su percepción frente a algunos aspectos de la organización, etc., esta no es necesariamente negativa, más bien es absolutamente normal, de modo que permite aprovechar el proceso de retroalimentación generado tras las iniciativas de controlarla.

Un aspecto crítico para la efectiva implantación es la aplicación rigurosa y disciplinada de la metodología para gerenciar el cambio dentro de la organización, lo cual implica mayor concentración en la dimensión humana como única alternativa para garantizar una implantación exitosa; por lo cual se debe pensar en el desarrollo de un conjunto de estrategias destinadas a la asimilación de los cambios en el recurso humano por parte de la organización.

Méndez (2009), señala que los procesos de cambio están orientados hacia los comportamientos en la gente. Este comportamiento está reflejado en la imagen organizacional que la misma gente tiene de la organización y por ende lleva a afectar la cultura.

Para este autor no existe conciencia real del por qué se debe hacer intervención de clima organizacional en la empresa y el problema real en Colombia radica en que no se quiere abordar la intervención de cambio organizacional.

Según Méndez (2009) existen 4 beneficiados sobre la intervención en el cambio organizacional: las editoriales, los consultores, la academia y los centros de educación formal y continuada. Para que se den esos procesos de cambio es necesario: el compromiso de la alta dirección para generar gestión del cambio, retener al consultor hasta tanto no logre transferir su know how a la empresa (al líder de gestión de talento humano), generar una estrategia (hacer algo distinto, diferenciarse) para así cambiar la estructura, la tecnología y la gente (su cultura).

En cuanto a la transferencia del know how por parte del consultor, resulta una práctica que normalmente no se hace. Casi siempre el consultor vende una tecnología (entendida esta como los métodos y procedimientos para encontrar la solución a un problema que tiene el empresario), el consultor aplica la técnica sin obtener resultados rápidos, el empresario desespera al no obtener un resultado en el corto tiempo cancelando la prestación del servicio del consultor y la tecnología no es transferida a la organización.

---

<sup>19</sup> Citado por Collerette, Pierre y Gilles, Delisle. La planificación al cambio Ed. Trillas, 1998. Pág. 30

Al parecer por ello la empresa no aparece como beneficiaria en estos procesos. Al menos es lo que ha pasado en Colombia y en el contexto latinoamericano.

Méndez afirma que la resistencia al cambio repercute sobre la gente en:

- a. Tecnologías en sistemas: temor, desconfianza, cambia la manera de trabajar, pérdida del control.
- b. Tecnología duras: optimización de tiempos, optimización de número de pedidos, miedo al desempleo y mayores ajustes.
- c. Tecnologías blandas: know-how, las habilidades administrativas, organizacionales y técnicas.

### **2.2.5 Modelos de medición de clima organizacional. Principales autores y enfoques.**

Entre las más importantes teorías sobre el clima organizacional esta:

- a. Teoría sobre el Clima Laboral de McGregor: En la publicación que hiciera el autor sobre "Lado Humano de la Empresa", examina las teorías relacionadas con el comportamiento de las personas con el trabajo y expuso los dos modelos que llamó "Teoría X" y "Teoría Y".
  - i. Teoría X: El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda. Debido a esta tendencia humana al rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización. El ser humano común prefiere que lo dirijan quiere evitar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y prefiere más su seguridad.
  - ii. Teoría Y: El esfuerzo natural, mental y físico requerido por el trabajo es similar al requerido por el juego y la diversión, las personas requieren de motivaciones superiores y un ambiente adecuado que les estimule y les permita lograr sus metas y objetivos personales, bajo condiciones adecuadas, las personas no sólo aceptarán responsabilidad sino trataran de obtenerla. Como resultado del modelo de la Teoría Y, se ha concluido en que si una organización provee el ambiente y las condiciones adecuada para el desarrollo personal y el logro de metas y objetivos personales, las personas se comprometerán a su vez a sus metas y objetivos de la organización y se logrará la llamada integración.
- b. Teoría sobre Clima Laboral de Rensis Likert (1965). La teoría de Clima Laboral de Likert (citado por Brunet, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados, dependen directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben,

por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Likert, establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influye en la percepción individual del clima:

- i. Variables Causales.- definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados.
  - ii. Variables Intermedias.- este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales.
  - iii. Variables Finales.- estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad. Están orientada a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, ganancia y pérdida.
- c. Teoría de los Factores de Herzberg. La teoría de los dos factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow, Herzberg (citado por Chiavenato, 1989) clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores. Los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilo de supervisión.

La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial de crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

Por su parte Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- a. Estructura: Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
- b. Responsabilidad (empowerment): Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo

general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

- c.** Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- d.** Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- e.** Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- f.** Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- g.** Estándares: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- h.** Conflictos: Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- i.** Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. El conocimiento del Clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Según Toro (2001)<sup>20</sup>, las encuestas más importantes reportadas en la literatura técnica que busca identificar variables o conceptos claves del clima se encuentran:

- a.** Inventario de clima psicológico de Gavin y Howe.
- b.** Índice de clima organizacional de Stern.
- c.** Cuestionario de clima organizacional de James y Sells.
- d.** Encuesta de calidad de empleo de Kahn.
- e.** Cuestionario Michigan de evaluación organizacional de Camman.
- f.** Escala de ambientes de trabajo de Moos.
- g.** Cuestionario descriptivo del clima organizacional (OC DQ) de Halpin y Crofts. escala del ambiente universitario de Pace.

---

<sup>20</sup> Toro, F. (2001). *El clima organizacional: perfil de empresas colombianas*. Medellín: Cincel.

- h.** Cuestionario de salud organizacional de Milles.
- i.** Cuestionario descriptivo del perfil del clima organizacional (CKL Ltda.) de Kettering.

Entre los instrumentos más usados para la medición del clima laboral se encuentra el T.E.C.L.A. (Test de evaluación de clima laboral de la universidad de Minnessota), el cual mide 8 dimensiones:

- a.** Normas de excelencia. El énfasis que la organización hace en la calidad del rendimiento y en la producción sobresaliente, incluyendo el grado con que los individuos experimentan que la organización fija objetivos y metas retadoras para ellos y comunica el compromiso con éstas.
- b.** Claridad organizacional. El grado con que los miembros del grupo experimentan que las cosas están bien organizadas y los objetivos claramente definidos en lugar de ser confusos, desordenados o caóticos.
- c.** Calor y apoyo. El sentimiento experimentado por los miembros, mediante el cual se considera la amistad como norma apreciada por el grupo, que existe confianza y apoyo mutuo. El sentimiento de que las buenas relaciones prevalecen en el entorno del trabajo.
- d.** Conformidad. El grado en que las personas sienten que existen muchas limitaciones impuestas externamente sobre el grupo de trabajo, exceso de leyes, políticas, reglas y practicas hacia las cuales hay que conformarse en lugar de realizar el trabajo como mejor les parezca.
- e.** Recompensa. El grado con que los miembros sientan que son recompensados y reconocidos por el buen trabajo en lugar de ser ignorados, criticados o castigados cuando algo sale mal.
- f.** Salario. El sentimiento experimentado por los miembros de la organización, de que el salario es satisfactorio para suplir las necesidades básicas en relación con sus grupos de referencia (amigos y familiares) y la posibilidad o no de alcanzar una mayor remuneración dadas las oportunidades del mercado del trabajo.
- g.** Seguridad. El sentimiento de los miembros por el cual experimentan estabilidad en el trabajo, protección física, psicológica y social.
- h.** Responsabilidad. El grado con que los miembros de la organización reciben responsabilidad personal para lograr realizar la parte de los objetivos organizacionales que le corresponden. El grado con que los miembros del grupo experimentan tomar decisiones acerca de cómo realizar un trabajo sin necesidad de estar comprobando cada paso con sus superiores.

Likert (1986), proponen una técnica denominada P.O. (Perfil Organizacional) para verificar en cuál de los tipos de sistema opera una organización. Esta técnica sirve de barómetro para indicar si la capacidad productiva de los recursos humanos de una organización tiende a aumentar o disminuir.

De acuerdo con Likert<sup>21</sup>, existen 4 sistemas diferentes que pueden usar el gerente o supervisor. Cada uno de ellos produce un tipo distinto de clima organizacional. La teoría de los sistemas gerenciales de Likert observa el siguiente orden:

- a. Explotador-autoritario. Los gerentes tiene poca confianza en los subordinados, rara vez los involucran en el proceso de tomar decisiones. La gerencia toma la mayoría de las decisiones y las pasa en línea descendente empleando amenazas y coacción cuando es necesario para hacer que las cosas se hagan. Los superiores y los subordinados se tratan entre sí en una atmosfera de desconfianza. Si se desarrolla una organización informa, esta generalmente se opone a las metas de la organización formal.
- b. Benevolente-autoritario. Los gerentes en este sistema dan órdenes, pero los empleados tienen alguna libertad para hacer comentarios sobre las mismas. También se les da a los subordinados alguna flexibilidad para implementar sus encomiendas, pero dentro de límites y procedimientos previamente descritos. Los subordinados que logran o superen las metas de los gerentes, pueden ser recompensados. En general, los gerentes tiene una actitud condescendiente hacia sus subordinados, y estos son cautelosos al tratar con sus gerentes.
- c. Consultivo. Los gerentes en este sistema de organización fijan metas y dan órdenes generales después de discutir las con los subordinados, a quienes se les permite tomar sus propias decisiones sobre como desempeñar sus tareas, ya que solo las decisiones fundamentales y más amplias son tomadas por los gerentes del nivel superior. Se utilizan recompensas en vez de amenazas y castigos, para motivar a los empleados. Los subordinados se sienten en libertad de discutir con sus jefes la mayoría de los asuntos relacionados con el trabajo. Los gerentes a su vez, creen que, en la medida, se puede confiar el que los subordinados lleven a cabo correctamente sus tareas.
- d. Participativo. La gerencia tiene confianza completa en los subordinados. La toma de decisiones está altamente descentralizada. La comunicación no solamente fluye hacia arriba sino entre iguales en la organización. La interacción superior-subordinado tiene lugar en un ambiente amigable y se caracteriza por la confianza mutua. Las organizaciones formales e informales son a menudo una misma cosa.

La escala W.E.S. (Work Environment Scale) escala de clima social en el trabajo de Moos R.H. (1974) y adaptado al castellano por Fernández Ballesteros para TEA Ediciones evalúa las características socio-ambientales y las relaciones personales en el trabajo. Este instrumento consta de 90 ítems con respuesta dicotómica verdad/falso para evaluar las siguientes dimensiones del clima organizacional:

- a. Implicación: Esta dimensión mide hasta qué punto los empleados se sienten implicados en su trabajo.

---

<sup>21</sup> Citado por Sverdlik et al, 1991: 217-218

- b.** Cohesión: Esta dimensión se basa en las relaciones de amistad y apoyo en que viven los trabajadores entre sí.
- c.** Apoyo: Esta dimensión se refiere al apoyo y el estímulo que da la dirección a sus empleados.
- d.** Autonomía: Este factor se refiere al grado en que la organización anima a sus trabajadores a ser autónomos y a tomar sus decisiones.
- e.** Organización. Este elemento se refiere al punto en que el clima estimula la planificación y la eficacia en el trabajo.
- f.** Presión. Esta dimensión se basa en la presión que ejerce la dirección sobre los empleados para que se lleve a cabo el trabajo.
- g.** Claridad. Esta dimensión mide hasta qué punto los reglamentos y las políticas se explican claramente a los trabajadores.
- h.** Control. Este factor se refiere a los reglamentos y a las presiones que puede utilizar la dirección para controlar a los empleados.
- i.** Innovación. Este rasgo mide la importancia que la dirección puede dar al cambio y a las nuevas formas de llevar a cabo el trabajo.
- j.** Comodidad. Esta dimensión hace referencia a los esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable para sus empleados.

Las dimensiones de implicación, cohesión y apoyo conforman el factor de relaciones interpersonales; las dimensiones de autonomía, organización y presión se agrupan en el factor de auto realización; y, finalmente, las dimensiones de claridad, control, innovación y comodidad dan lugar al factor de estabilidad/cambio.

Para el caso más particular en Colombia el I.M.C.O.C. (Instrumento de Medición del Clima organizacional en las Empresas Colombianas, diseñado por el profesor Carlos Eduardo Méndez de la Universidad del Rosario), cuenta 45 preguntas, cada una tipo Likert, con escala de 1 a 7 en donde no se señalan respuestas correctas o incorrectas. En esencia el instrumento mide las siguientes variables que constituyen el clima organizacional:

- a.** Objetivo: es la percepción que tienen los empleados a cerca del conocimiento de los objetivos de la organización y su compromiso en la obtención de ellos.
- b.** Cooperación: es el nivel de ayuda mutua que se da entre los empleados y directivos, permitiendo participar en la solución de problemas.
- c.** Liderazgo: es la forma en que el trabajador percibe a su jefe en el desarrollo de su función, la confianza que inspira, la imagen que proyecta, la forma como toma las decisiones y da órdenes.
- d.** Toma de decisiones: es la posibilidad que tiene el trabajador para desarrollar una participación activa en las decisiones que afectan su trabajo y también se evalúa la posibilidad de querer participar.

- e. Relaciones interpersonales: son las relaciones formales e informales que se dan entre los trabajadores y los directivos, y la confianza y la comunicación que se genera a partir de ello.
- f. Motivación: se busca medir actitudes que el hombre proyecta por su pertenencia a la empresa, señalando el grado de satisfacción que la misma produce.
- g. Control: tiene que ver con la percepción de los trabajadores a cerca del grado de libertad o sujeción que tienen en sus puestos de trabajo.

Es de anotar que el IMOCOC ha tenido variaciones desde su primera aparición. En la actualidad el profesor Méndez adapta el instrumento, dependiendo las variables críticas que se midan en una organización.

Toro (2009), propone la encuesta ECO (Encuesta de Clima organizacional diseñado y validado en Colombia por CINEL Ltda.), un instrumento factorial que cuenta con 63 ítems en una escala Tipo Likert de 5 puntos, diseñado para la evaluación de diez variables de clima organizacional:

- a. Trato interpersonal: Percepción del grado en que el personal se ayuda entre si y sus relaciones de cooperación y respeto.
- b. Apoyo del jefe: Percepción del grado en el que el jefe respalda, estimula y da participación a sus colaboradores.
- c. Sentido de pertenencia: Percepción del grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentido de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.
- d. Retribución: Grado de equidad percibida en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.
- e. Disponibilidad de recursos: Percepción del grado en que el personal cuenta con los equipos, los implementos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.
- f. Estabilidad: Percepción del grado en el que los empleados ven claras posibilidades de permanencia a la empresa y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo.
- g. Claridad organizacional: Grado en que el personal percibe que ha recibido información apropiada sobre su trabajo y sobre el funcionamiento de la empresa.
- h. Coherencia en la dirección: Percepción de la medida en que las actuaciones del personal y de la empresa se ajustan a los principios, objetivos, normas y reglamentos establecidos.
- i. Trabajo en equipo: Grado en que se percibe que existe en la empresa un modo organizado de trabajar en equipo y que tal modo de trabajo es conveniente para el empleado y la empresa.
- j. Valores colectivos (cooperación responsabilidad, respeto): Grado en el que se percibe en el medio interno: Cooperación (ayuda mutua), Responsabilidad (esfuerzo adicional, cumplimiento) y Respeto (consideración, buen trato).



## **2.3 MARCO SITUACIONAL**

### **2.3.1 Reseña histórica ESE Hospital Universitario San Jorge.**

La ESE Hospital Universitario San Jorge de Pereira, a lo largo de toda su historia, ha mantenido clara su misión de prestar el servicio social de la salud como un derecho fundamental de todos los ciudadanos, en especial de los más pobres que no cuentan con la posibilidad de acceso a otras instituciones privadas, a través del suministro de los mismos con condiciones de calidad, eficiencia, universalidad y solidaridad, con un reconocimiento no solo a nivel regional sino también nacional, lo cual ha sido el logro de sucesivas generaciones de líderes y administradores, así como de la comunidad que ha concebido el Hospital como un patrimonio suyo, manteniéndose vigente y guardiana de su apropiado manejo.

El primer terreno (Kra 5 cll 24) fue donado en el año 1887 por parte de General Valentín Deazza, quien a su vez aporta la mitad de los instrumentos necesarios y la dotación de las camas, así como donaciones para la construcción. En 1887 Andrés Martínez fue el constructor de la obra, construye dos salas para iniciar el servicio en un caserón de la Kra 5 cll 24. El 21 de abril de 1889 el general Deazza solicitó al concejo Municipal, los fondos para la construcción de la casa “que con el nombre de Hospital se está levantando”. El 20 de abril de 1905 se dio al servicio el Hospital de Caridad, contaba con los doctores Aquilino Soto, Manuel Mejía, Eduardo Duque y Alfonso Cano.

El primer paciente hospitalizado fue un venezolano de nombre Clímaco Andrade. El 6 de mayo de 1906 se consagra el Hospital a San Jorge, apóstol de la caridad.

Las enfermedades más comunes a principio de siglo eran: Paludismo, anemia, úlceras, sífilis y otras venéreas, heridas, tifo, reumatismo y tisis.

El acuerdo 11 de 1913 le da vida legal al Hospital con la promulgación del reglamento interno y en su Art. 1. Define: “dar alojamiento, alimentación, vestuario y asistencia a los enfermos notoriamente pobres y desvalidos”.

En 1918 se dispuso la construcción de las Salas de maternidad y cirugía. En 1922 fue creada la junta Beneficencia, que tendría a cargo al Hospital. En 1930, el acuerdo del concejo No 28 de marzo 14, dio el nombre a la clínica del Hospital en honor al señor Erasmo Carvajal, quien donó el terreno para su construcción en la calle 24 entre 4 y 5 y quien al morir legó al Hospital una cuantiosa suma de dinero con destino a la construcción de nuevos pabellones.

En 1938 fue adquirido el terreno donde se construyó el actual hospital por una suma de 8 mil pesos en la notaría 2da escritura 172. Entre 1940 y 1948 se lleva a cabo la construcción. En 1943 la ciudad da un gran ejemplo de civismo al resto del país, al realizar con éxito el reinado de la Caridad, cuya reina elegida fue

Aleyda Mejía, el producto del reinado fue de \$143 millones, con los cuales se inicio la construcción del actual edificio, fue tal evento y la movilización que produjo este reinado que la BBC de Londres destaco el hecho a nivel mundial.

En 1949 se lleva el traslado a cabo, el edificio contaba con cinco (5) pisos, salones para Cirugía, Urología, Maternidad, Ortopedia, Pediatría, leprosos en tránsito y Enfermos delincuentes, (8) ocho salas de Cirugía, Radiología, Laboratorio Clínico, Cocina, tres ascensores; autoclaves. Se dispuso que en los pisos 4 y 5 funcionara la Clínica Carvajal.

El Hospital fue manejado por las hermanas de la comunidad Vicentina, entre quienes se encontraba Sor Emilia Silva, considerada la primera Anestesista que ejerció en el Hospital.

En 1950 el Doctor Santiago Londoño dono el primer equipo para radioterapia a la institución. En diciembre de 1975 se crea la Unidad Regional de Salud Pereira, con sede en el Hospital San Jorge. En octubre 30 de 1978 el ministerio mediante la resolución 010100, por considerar que esta institución constituía el centro de referencia de más alta tecnología en la región y desarrollaba programas de educación superior en el área de ciencias de la salud, le dio la categoría de Hospital Universitario.

En 1979, con los recursos de la venta de un lote, el concejo aprueba una partida para ampliar la capacidad hospitalaria, con adecuación y dotación del Departamento de Pediatría. En este mismo año se presenta un sismo de gran magnitud que lesiona estructuralmente la construcción del hospital, razón por la cual se acomete el reforzamiento estructural, el cual inicia el mismo mes y culmina en 1985.

En octubre de 1986, se inician las gestiones tendientes a establecer una seccional de asociación SANAR en el Departamento de Risaralda, los cuales se establecen en marzo de 1987, instalando la sala de Oncológica Pediátrica. En octubre de 1989 el Ministerio de Salud concede la personería jurídica para SANAR seccional Pereira, completando las acciones del médico Pediatra del servicio y un grupo de voluntarios interesados en la atención adecuada y oportuna de los pacientes pediátricos con cáncer.

En octubre de 1990, Minsalud lo clasifica en el nivel III de complejidad. En 1993 en el acta 001 de diciembre 31, suscrita por el Gobernador y el Alcalde de Pereira, se transformo en una entidad descentralizada indirecta de segundo grado del tipo de las sociedades entre entidades públicas, denominada Hospital Universitario San Jorge. En 1994 el 4 de mayo con la resolución 0537 la Gobernación del Risaralda le reconoce la personería jurídica.

En 1995 se presenta otro sismo de gran magnitud el cual pone a prueba el plan hospitalario de Emergencias, con buenos resultados institucionales, la afectación

fue en mampostería. En este mismo año mediante acta 001 de marzo 29 de 1995, suscrita por el Gobernador y el Alcalde de Pereira, se convirtió a la entidad en Empresa Social del Estado (E.S.E), tal como lo ordeno la ley 100 de 1993, reglamentado por el decreto 1879 de 1994.

En 1996 se consigue un equipo de radioterapia theraton phoenix cobal 60. En 1998 se presenta una grave crisis financiera que tuvo al borde del cierre el Hospital, la cual fue superada parcialmente. En enero de 1999, se presenta otro sismo de gran magnitud, con severa afectación en el eje cafetero en su población y construcciones. El Hospital San Jorge fue centro de referencia de los pacientes del Quindío, Caldas, norte del valle, los daños en el Hospital Universitario San Jorge fueron en mampostería.

En diciembre de 1999 se llevo a cabo una reestructuración de personal que comprendía personal directivo y personal auxiliar de enfermería, principalmente con fines de saneamiento financiero. En el 2001 el Hospital Universitario San Jorge es invitado a participar como una de las instituciones líderes, por su buen desempeño asistencial y financiero entre las empresas de salud para definir los parámetros de calidad para la Acreditación de Salud en Colombia.

En el 2003 se tramita y consigue recursos para actualizar el equipamiento de la UCI Recién Nacidos. A finales del 2004 e inicios del 2005, se hace reestructuración del personal del Hospital Universitario San Jorge. En el 2005 se realiza reequipamiento de la UCI Adultos.

En el 2006, se efectúa la remodelación de los servicios de Hospitalización de Medicina Interna y Quirófanos y, fue iniciada en Ginecobstetricia y recién Nacidos, en este año fue aprobada la construcción del nuevo bloque de Urgencias.

EL 20 de Diciembre de 2007 se inaugura la nueva Central de Urgencias, la cual cumple con los más altos estándares de calidad y fue dotada con equipos de última tecnología.

Durante los días 29 al 31 de enero del 2008, se realizó inspección por la Superintendencia Nacional de Salud, dando reconocimiento a la gestión realizada por la E.S.E Hospital Universitario San Jorge, sobre el desarrollo del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad.

Desde el mes de marzo del 2008, se instauró el SIAU, como pilar fundamental del Sistema de Calidad. Mediante resolución No. 0558 de julio de 2008, se oficializó el nuevo logo-símbolo que identifica a nuestra Institución. Para su creación, se realizó una convocatoria interna, siendo elegida la propuesta “el abrazo” de la Prof. Marisol Rodríguez M.

El 30 de octubre a fin de conmemorar los 30 años de haber sido certificado el hospital como UNIVERSITARIO, se realizó un evento denominado UNIVERSALUD, en el que participaron importantes conferencistas a nivel nacional y departamental, además se desarrolló un Exposervicio, al cual se integraron funcionarios de la entidad y estudiantes de los convenios docencia – servicio.

En el mes de octubre de 2008, la Institución fue seleccionada por el Ministerio de Protección Social entre las 100 IPS públicas a nivel nacional para ser asesoradas en el desarrollo del proceso de acreditación, cuyo paso inicial (autoevaluación), fue realizado en el mes de noviembre por los equipos internos líderes de calidad.

En el mes de junio de 2009, fueron seleccionados con participación de usuarios, empleados, familiares, estudiantes y proveedores, la imagen y el slogan que representan el compromiso institucional con el proceso de Acreditación y el mejoramiento de los servicios.

Con actos protocolarios, en los que participaron importantes personalidades como el Gobernador de Risaralda y el Secretario de Salud Departamental, en el mes de noviembre se dio apertura al nuevo pabellón de Intermedios, el cual requirió una inversión de \$210.000.000 y el Rinconcito de la Lactancia Materna, el cual se acondicionó y dotó con material audiovisual, garantizando con ambas inversiones, sitios más cálidos, humanos y confortables a nuestros usuarios.

### **2.3.2 Caracterización legal.**

El Hospital Universitario San Jorge presta sus servicios teniendo en cuenta su caracterización legal que gira alrededor de:

- a. La ley 100 de 1993,
- b. Acuerdos municipales ORDENANZAS DEPARTAMENTALES
- c. Promulgaciones NORMATIVIDAD EMITIDA del Ministerio de Salud,
- d. El acuerdo No. 11 de 1913 le da vida legal al Hospital con la promulgación del Reglamento interno, HISTORICO
- e. El otorgamiento por parte del Ministerio de Salud que le da la categoría de Universitario y su calificación en el nivel III de complejidad, en octubre 30 de 1978 mediante la resolución 010100
- f. El reconocimiento de la Gobernación de Risaralda, de su personería Jurídica, mediante resolución 0537 del 4 de mayo de 1994.
- g. Su conversión a Empresa Social del Estado descentralizada indirecta del orden departamental, adscrita al departamento de Risaralda acta 001 de marzo de 1995.
- h. Su Código de Ética establecido mediante resolución No.01088 de diciembre 27 de 2006.

### **2.3.3 Elementos que identifican la institución.**

- a. Misión.** “Somos una Empresa Social del Estado prestadora de servicios de salud de mediana y alta complejidad, que garantiza al usuario atención con calidad, calidez y ética, participando en la formación del talento humano, brindando desarrollo al cliente interno y siendo auto-sostenibles”.
- b. Visión al 2011.** “Somos el mejor prestador de servicios de salud en la eco-región del Eje Cafetero, enfocados en el ser humano”.
- c. Objetivos de calidad**
  - i. Prestar una excelente atención al Usuario y al Cliente Externo.
  - ii. Incrementar la satisfacción y motivación de los funcionarios de la Institución.
  - iii. Desarrollar las competencias del Talento Humano del Hospital Universitario San Jorge.
  - iv. Cumplir con los protocolos, procesos y procedimientos establecidos por el Hospital.
  - v. Dotar a los servicios de equipos e instrumental médico, para brindar un excelente servicio a nuestros Usuarios.
  - vi. Garantizar que se cuente con la infraestructura adecuada para la prestación de servicios ofrecidos por la Institución.
  - vii. Contar con proveedores que garanticen productos y servicios confiables.
  - viii. Mejorar continuamente nuestro Sistema de Gestión de la Calidad (S.G.C.)
  - ix. Asegurar el control de costos y gastos del Hospital.
  - x. Fortalecer los procesos de mercadeo de la Institución.
  - xi. Garantizar la continuidad del Hospital Universitario San Jorge en el Mercado.

### **2.3.4 Servicios que ofrece.**

El hospital ofrece servicios médicos asistenciales de mediana y alta complejidad como son:

- a.** Servicios de urgencias médico-quirúrgicas.
- b.** Servicios de hospitalización en salas y servicio especial.
- c.** Servicios quirúrgicos.
- d.** Servicios ginecobstétricos.
- e.** Servicios de cuidados intensivos.
- f.** Servicios medico ambulatorios.
- g.** Servicios de imagenología.
- h.** Servicios de laboratorio clínico.
- i.** Servicios de banco de sangre.

Estos servicios se prestan las 24 horas, a toda la población del área de influencia, coordinados por el Centro de Referencia de Urgencias, Emergencias y Desastres del Departamento, CRUED.

Es la institución con mayor capacidad de alojamiento en el Departamento para la prestación de los mismos. Cuenta con soporte tecnológico para los procedimientos que lo requieren, recurso humano altamente cualificado y tecnología de última generación que permite ofrecer a la comunidad médica y científica una amplia gama de exámenes de diagnóstico, con alta confiabilidad, oportunidad y adecuada toma de decisiones.

### **2.3.5 Organigrama institucional.**

La estructura actual del hospital se visualiza en la página siguiente.

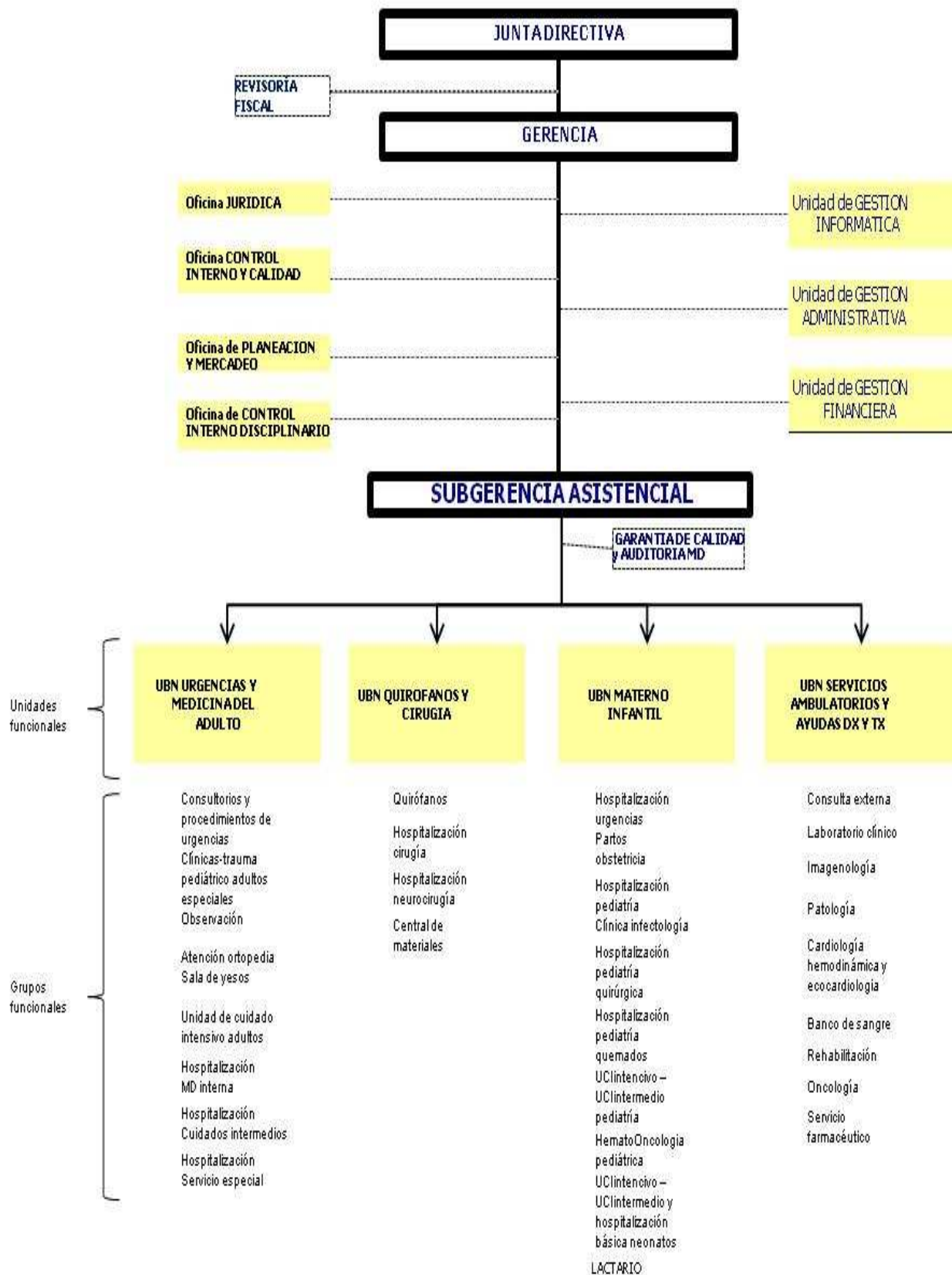


Figura 1. Organigrama E.S.E. Hospital Universitario San Jorge

### 2.3.6 Personal adscrito.

El Hospital Universitario San Jorge cuenta con un personal adscrito de 619 personas, distribuidas en 22 cooperativas de trabajo asociado así:

**Cuadro 1. Personal Adscrito E.S.E. Hospital Universitario San Jorge**

<b>COOPERATIVA</b>	<b>PROCESO</b>	<b>NÚMERO DE PERSONAS</b>
ANESTECOOP	Anestesiología	12
CIRUJANOS DE OCCIDENTE S.A.	Cirugía General	8
CODESURIS	Farmacia	26
SALUD INTEGRAL	Auxiliares de enfermería para todos los servicios	179
COOPSALUD ARMENIA	Personal asistencial	76
PROSESA CTA	Facturación	47
PROSESA CTA	Auxiliares administrativos y técnicos	51
ESTATAL DE SEGURIDAD	Seguridad	10
GASTROCOOP	Gastroenterología	6



<b>COOPERATIVA</b>	<b>PROCESO</b>	<b>NÚMERO DE PERSONAS</b>
GES LTDA	Central de esterilización	9
INDUASEO	Aseo	35
MEDICRITICOS	Intensivistas	6
MULTISER	Medicina General	34
NUTRISALUD	Alimentación	18
PORVENIR	SIAU-Conmutador- Gestión documentos	7
PROFESALUD CTA	Enfermeras- Coordinadores UBN	59
CONTRATACION DIRECTA	Varios	78
SERVIASEAMOS LTDA.	Lavandería	12
SOCIEDAD NEUROQUIRÚRGICA DEL RISARALDA	Neurocirugía	6

Esta información data del 20 de febrero de 2010

Fuente: Recursos Humanos HUSJ y Los Autores.

Adicionalmente existen empresas que prestan sus servicios dentro de la institución por otro tipo de contratos como Imágenes Diagnosticas y CPRE, Sociedad de Cirugía Plástica.

También hay otros 14 contratos directos que se hacen a especialistas como personas naturales: urología, pediatría, otorrinos, ortopedia, oftalmólogos, neurología clínica, neurología pediatría, dermatología, colposcopias, cardiólogos, estomatólogo, ginecólogo.

Además existen contratos con prestadores externos, que no interactúan dentro de las instalaciones, sino que se les envía los pacientes. Ellos son: Liga Contra El Cáncer, Óptica Las Gafas, Instituto de Audiología, Instituto de Patología de Occidente, entre otros.

La contratación directa cuenta con 42 trabajadores dentro de la ESE Hospital San Jorge de Pereira.

La ESE Hospital San Jorge de la ciudad de Pereira, cuenta con un sin número de cooperativas adscritas, con el propósito de suministrar el personal requerido para el buen funcionamiento de la entidad. Para la realización de este estudio se tomaron 8 cooperativas las cuales prestan sus servicios al hospital.

### **2.3.7 Anestecoop Cooperativa Nacional de Anestesiólogos**

#### **2.3.7.1 Reseña Histórica:**

Es una institución de trabajo asociado del sector de la economía solidaria, orientada a la prestación de Servicios Médicos de Anestesiología a través de una empresa sin ánimo de lucro, regida por las doctrinas y marco jurídico del Cooperativismo Colombiano (Ley 79 de 1988).

Fue constituida como empresa Cooperativa en Octubre 19 de 1995, por el acuerdo cooperativo respectivo, siendo en el terreno profesional un paso de avanzada organización acorde con las normas que rige la Seguridad Social por la ley 100 de 1993 y complementarias.

#### **2.3.7.2 Caracterización legal**

- i. Ley 79 de 1988 (Cooperativa)
- ii. Decreto 4588 de 2006 (CTA)
- iii. Ley 1233 de 2008
- iv. Regímenes de Compensaciones
- v. Regímenes de trabajo Asociado ANESTECOOP

#### **2.3.7.3 Elementos que identifican la institución.**

- a. **Misión:** Somos una cooperativa de trabajo asociado de anestesiólogos, que desarrolla actividades asistenciales, administrativas, operativas, docentes y de investigación, con permanente orientación a la calidad y

dirigidas a la satisfacción de las necesidades de nuestros asociados y usuarios.

- b. **Visión.** Para el año 2013 seremos una empresa sólida y líder del sector salud, mediante el ejercicio de nuestras líneas de negocios ofreciendo excelentes beneficios a nuestros asociados, velando por la calidad y la seguridad en los servicios a nuestros usuarios.
- c. **Política de Calidad.** Satisfacer las Necesidades de nuestros asociados buscando entregar beneficios, apoyados en un grupo de colaboradores competentes comprometidos con la filosofía de mejoramiento continuo.

**Cuadro 2. Política de calidad Anestecoop**

DIRECTRIZ	OBJETIVOS	INDICADORES
Satisfacción de Necesidades	Aumentar el número de asociados	Participación
		Asociación
	Aumentar la satisfacción de los clientes.	Asociados Totales
		Evaluación de satisfacción de clientes
Beneficios	Desarrollar beneficios para asociados	Evaluación de satisfacción de clientes
Colaboradores Competentes	Fomentar el desarrollo del personal	Evaluación de desempeño
Mejoramiento Continuo	Disminuir lo servicios NO conformes	SNC
	Disminuir las quejas y los reclamos	Quejas y Reclamos

- d. **Valores.** Constituyen el marco referencial de nuestro comportamiento, son el pilar de la convivencia organizacional, fundamentan el accionar de todos los que pertenecemos a la Cooperativa

- i. Igualdad
- ii. Ética
- iii. Equidad
- iv. Servicio
- v. Honestidad
- vi. Solidaridad
- vii. Profesionalismo
- viii. Servicio por la gente

**2.3.7.4 Servicios que ofrece.**

- a. Servicios Especializados en Anestesia
- b. Comercializadora de Medicamentos e Insumos
- c. Beneficios de Trabajo Asociado

- d. Administración de Unidades Hospitalarias
- e. fundación para el desarrollo de la ciencia y la gestión en salud

### **Número de empleados que laboran en el hospital**

16 funcionarios

#### 2.3.8 Cirujanos de Occidente

##### 2.3.8.1 *Reseña Histórica:*

Cirujanos de Occidente, nació el 11 de Diciembre de 1995 para llenar un vacío en la representación genuina de la Cirugía General como especialidad quirúrgica a nivel regional.

Inicialmente la forma jurídica que se adoptó fue la de una Empresa Asociativa de Trabajo que pudiera organizar nuestro trabajo quirúrgico y su distribución, haciéndolo más eficiente y equitativo en un marco de alta calidad y ética. Los vertiginosos avances tecnológicos, la globalización y la creciente oferta de servicios quirúrgicos impulsaron la transformación de la empresa hacia una Sociedad Anónima, en la búsqueda de un mayor dinamismo y competitividad.

Hoy Cirujanos de Occidente S.A. es una empresa que tan sólo un año después de su creación se ha convertido en el centro de referencia de la atención quirúrgica del eje cafetero gracias a sus múltiples ofertas de servicios en las especialidades de Cirugía General y Pediátrica, su alta calidad y su responsabilidad en la atención.

Como empresa, se consolida como la más importante y la de mayor capacidad de convocatoria. En su objetivo de brindar servicios integrales se vislumbra como la más promisorio del occidente colombiano.

Oficina

principal

CRA 9ª N° 25-25, Consultorio 313 – Edificio clínica los rosales  
TEL: 324 39 87 – 324 5090

##### 2.3.8.2 *Elementos que identifican la institución*

- a. **Misión** Quiénes Somos prestar servicios de Cirugía General y Pediátrica en forma integral bajo estándares de alta calidad y eficiencia en un marco de excelencia profesional y ética.
- b. **Visión.** Ser los líderes en la prestación de servicios integrales de Cirugía General y Pediátrica en el Occidente Colombiano.
- c. **Valores.**
  - i. **Responsabilidad.** Compromiso en el cumplimiento de nuestras obligaciones. Decisiones justas y a tiempo.
  - ii. **Eficiencia.** Servicios quirúrgicos efectivos con altas cualidades técnicas de organización y administración.
  - iii. **Honestidad.** Trabajamos con rectitud, integridad y equidad.
  - iv. **Liderazgo.** Buscamos el mejoramiento continuo para ser los líderes en el contexto local regional y nacional.
- d. **Objetivos**
  - i. Prestar servicios integrales de Cirugía General y Pediátrica de alta calidad con responsabilidad, honestidad y eficiencia.

- ii. Aumentar la rentabilidad mediante la optimización productiva que asegure su permanencia y crecimiento.
- iii. Mejorar la calidad del servicio a través de la satisfacción oportuna y razonable de las necesidades de nuestros clientes.
- iv. Posicionar la imagen corporativa como resultado de la consolidación del vínculo permanente entre la empresa, los usuarios y el sector
- v. Orientar la estructura organizacional hacia la obtención de condiciones dignas de trabajo para los cirujanos generales y pediátricos.

#### 2.3.8.3 *Servicios que ofrece*

- a. Cirugía General
- b. Cirugía Pediátrica
- c. Cirugía de Urgencias y Trauma.
- d. Cirugía Laparoscopia Estándar y Avanzada
- e. Cirugía Vasculat Periférica
- f. Cirugía Cardiovascular
- g. Cirugía Gastrointestinal
- h. Cirugía Oncológica
- i. Cirugía de Cabeza y Cuello
- j. Cirugía del Tórax
- k. Cirugía Bariátrica
- l. Soporte Metabólico y Nutricional
- m. Enfermedades de la Mama

#### 2.3.9 Coodesuris Cooperativa de Entidades de la Salud de Risaralda

##### 2.3.9.1 *Reseña Histórica:*

Bajo la ordenanza N° 021 de 1992, la asamblea Departamental otorga la facultad al gobernador de Risaralda para que cree una entidad descentralizada del tipo de Asociación entre Entidades Públicas del sector salud, sin ánimo de lucro.

El 26 de Marzo de 1993 los trece hospitales Públicos del Departamento, el hospital Mental y el servicio seccional de salud realizan la asamblea de constitución de la cooperativa de entidades de salud de Risaralda Coodesuris y el 18 de junio del mismo año se da apertura a sus actividades comerciales.

Pero es en el 2002 cuando inicia el outsourcing o administración de la farmacia de los hospitales, con el fin de proveer insumos a nivel intrahospitalario, ambulatorio y administrativo.

Para la organización y normalización de las actividades, Coodesuris implemento el sistema de gestión de calidad bajo los parámetros de la norma técnica Colombiana ISO 9001 versión 2000, obteniendo la certificación de sus procesos estratégicos, misionales y de apoyo en el 2005, con el alcance de servicio de administración y comercialización de insumos hospitalarios para Entidades asociadas y no asociadas.

Coodesuris continúa mejorando y ampliando sus servicios que le permite consolidarse como una cooperativa modelo a nivel nacional con la aplicación de la estrategia outsourcing en sus entidades asociadas.

##### 2.3.9.2 *Elementos que identifican la institución*

- a. **Misión.** Coodesuris es una Administradora Pública Cooperativa que presta sus servicios de apoyo hospitalario, especializada en el suministro de insumos, con criterios de calidad, oportunidad, eficiencia y economía, contribuyendo a la competitividad de las Entidades Asociadas para que ellas generen en la comunidad un alto impacto social.
- b. **Visión.** Coodesuris 2010 Alcanzaremos niveles de excelencia técnica, mediante la integración completa de los Servicios Farmacéuticos al que hacer de las Entidades Asociadas, generando mayor beneficio e impacto en la comunidad y comprometiéndonos con el o continuo desarrollo Interinstitucional de la red hospitalaria del departamento.
- c. **Valores.** Son estos mecanismos que guían el pensamiento y la actuación de los órganos directivos y sus funcionarios.
  - i. Responsabilidad Conocimiento de las obligaciones adquiridas y deberes asignados que cumplidos de la mejor manera generen excelentes resultados.
  - ii. Lealtad Fidelidad con los principios y lineamientos de la Cooperativa que contribuyan al posicionamiento de la misma convirtiéndose en un modelo a seguir.
  - iii. Compromiso voluntad y actitud para la ejecución de las labores asignadas que en conjunto beneficien el cumplimiento de la visión de la Cooperativa.
  - iv. Honestidad transparencia en la realización de los procesos que generen confiabilidad y credibilidad ante nuestras entidades Asociadas y su comunidad. Pertenencia Grado de compromiso que genere satisfacción ante las labores realizadas, con la conciencia de pertenecer a un grupo de trabajo con el cual se desarrolla un grado de afiliación.
  - v. Respeto Base fundamental para la convivencia sana y pacífica entre los integrantes de la Cooperativa, siendo conscientes de los derechos y deberes de cada funcionario que se refleje en las Entidades Asociadas.
- d. **Política de calidad** Coodesuris nuestra política de calidad se basa en la constante satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestras Entidades Asociadas y demás instituciones, públicas o privadas, pertenecientes al sector salud, suministrándoles insumos hospitalarios, servicios de alta calidad y apoyo técnico. Para ello la Cooperativa ha establecido su sistema de gestión de la calidad, además cuenta con relaciones mutuamente beneficiosas con sus proveedores, un selecto grupo humano comprometido a mejorar continuamente la calidad de los servicios que ofrece y propende por el desarrollo de este talento humano para generar en sus Entidades Asociadas y demás instituciones con las cuales se tienen relaciones de tipo social o comercial, confianza y así garantizar la transparencia de las actividades y procesos realizados.

#### 2.3.9.3 Entidades asociadas.

- a. Apia ese Hospital San Vicente de paúl

- b. Balboa ESE Hospital Cristo Rey
- c. Belén de umbría ESE Hospital San José
- d. Dosquebradas ESE Hospital Santa Mónica
- e. Guatica ESE Hospital Santa Ana
- f. La Celia ESE Hospital San José
- g. La Virginia ESE Hospital San Pedro y San Pablo
- h. Marsella ESE Hospital San José
- i. Mis trato ESE Hospital San Vicente de Paúl
- j. Pereira ESE Hospital salud Pereira, Hospital salud mental y Hospital san Jorge.

### **Numero de empleados que laboran en el hospital**

26 funcionarios

#### *2.3.9.4 Servicios que presta*

Suministro de insumos hospitalarios

#### 2.3.10 Cooperativa Gastrocoop

##### *2.3.10.1 Quienes somos:*

Somos un grupo de especialistas en gastroenterología, hepatología y endoscopia digestiva. Brindamos servicios de forma integral a las entidades prestadoras de salud y velando por el bienestar de sus afiliados.

##### *2.3.10.2 Elementos que identifican la institución*

- a. Misión** Prestar un servicio con calidad en el diagnóstico y tratamiento oportuno de las enfermedades del sistema digestivo.
- b. Visión** Llegar a ser la mejor opción para la región en servicios médicos gastroenterológicos.
- c. Valores**
  - i. Igualdad
  - ii. Honestidad
  - iii. Ética
  - iv. Solidaridad
  - v. Equidad
  - vi. Profesionalismo
  - vii. Servicio por la gente

##### *2.3.10.3 Servicios que ofrece*

Apoyados en la última tecnología y en nuestra excelente trayectoria, ofrecemos los siguientes servicios:

- i. Consulta en gastroenterología y hepatología
- ii. Video esófago-gastro -duodenos copia
- iii. Esclerosis y ligadura de varices esofágicas
- iv. Dilataciones esofágicas
- v. CPRE
- vi. Video colonoscopia
- vii. Endoscopia bajo sedación
- viii. Endoscopia bajo anestesia general
- ix. Ph metrias esofágicas

- x. Cirugía gastrointestinal
- xi. Extracción de cuerpo extraño
- xii. Diagnóstico precoz de cáncer gástrico y de colon

#### 2.3.11 Cooperativa Prosesa Cta.

Prosesa siendo una Cooperativa de Servicios se dedica a la satisfacción de necesidades y a brindar servicios comunes tanto a socios como a pacientes.

- a. **Misión** la prestación de servicios integrales especializados dirigidos a la comunidad para fortalecer el funcionamiento total en su práctica médica.
- b. **Visión** Lograr el justo reconocimiento y respeto de los méritos en la profesión para garantizar la calidad de servicio al paciente. Permitiendo así un servicio enfocado a la calidad de atención al paciente.
- c. **Objetivos**
  - i. Defender los derechos de nuestros pacientes de tener acceso a los servicios médicos.
  - ii. Llevar a cabo cualquier gestión pertinente para propiciar negociaciones con las aseguradoras.
  - iii. Desarrollar actividades económicas: construcción, arrendamiento o compra de edificios y equipos.
  - iv. Facilitar gestiones con distintas agencias de seguros (póliza de responsabilidad profesional, de vida e incapacidad).
- d. **Metas**
  - i. Justa remuneración económica por nuestros servicios.
  - ii. Centralización de compra de materiales de oficina y material y equipo médico
  - iii. Mejores contratos con servicios especializados
  - iv. Servicios biomédicos
  - v. Seguro de impericia médica
  - vi. Facturación médica
  - vii. Expediente médico electrónico
  - viii. Centralización de los beneficios para el personal administrativo de las oficinas
  - ix. Prevención mediante la orientación y educación dirigida a: paciente, comunidades y entidades reguladoras.

#### 2.3.12 Medicina Crítica Limitada Medicríticos Ltda.

- a. **Misión.** Es prestar servicios médicos de diagnóstico, tratamiento y rehabilitación con fines asistenciales y quirúrgicos para todas las áreas de la medicina general y especializada con énfasis en servicios de urgencias y emergencias médicas, medicina crítica y cuidados intensivos, sin límite de actividad para las demás áreas relacionadas con la salud humana.
- b. **Visión.** Es lograr un espíritu de compañerismo igualmente importante para poder lograr una conjugación de las habilidades mentales y físicas con la emoción innata de cada miembro del equipo en un solo frente unido, con el propósito de alcanzar un objetivo que sea de beneficio para las partes



interesadas; que dicho objetivo sea de tal magnitud que puede causar que cada miembro crea sinceramente en dicho objetivo y desempeñe una destacada labor. por tanto para Medicríticos Ltda., nuestro equipo se constituye de empleados, asociados y gerencia, ya que no es posible funcionar el uno sin el otro. creemos que cada miembro del equipo debe ser propietario de la compañía. por lo tanto nuestro propósito es servir a través de la prestación de servicios de salud en todas las áreas relacionadas con la medicina general y especializada bajo los más claros principios de la ética profesional, moral, integralidad y que tanto los pacientes como sus familias sientan que sus vidas han mejorado como resultado de dicha concomitancia.

- c. Nuestra creencia** Nos manifiesta que cada persona es única, diferente y que cuenta con la bendición de grandes talentos, y con un potencial ilimitado de grandeza. Sabemos que todo ser humano es inmensamente capaz; y creemos que las personas adquieren aún más grandeza a medida que aumenta su fe, imagen propia y respeto. Creemos además que todo compañero debe mantener constantemente la fe y confianza absoluta en los seres humanos, en sus propias habilidades, en sus compañeros de equipo, en la empresa y sus propósitos, en el producto, y en las oportunidades que se le presentan. Creemos que nadie obtiene el triunfo derribando a otros; al contrario, la manera de progresar es aplaudiendo a nuestros compañeros de equipo. Creemos que si una persona desea continuar ascendiendo la "escalinata" del éxito, todo lo que se requiere es impulsar un poco más a la persona situada al frente nuestro enalteciendo sus méritos. Creemos que cuanto más brinde de sí mismo un compañero de equipo prestando servicio a otros, y cuantas más necesidades pueda satisfacer, mayores serán sus oportunidades para crecer y enriquecerse. Creemos que la mejor manera de medir el valor de una vida es determinando la cantidad y calidad del servicio que ha prestado a sus semejantes. Creemos que cada miembro del equipo tiene la oportunidad de obtener un crecimiento ilimitado, influenciado, únicamente por la intensidad de su deseo de crecer, su imaginación, su propósito, sus metas en la vida y la disposición de pagar el precio inicial que el éxito requiere. Creemos, confiamos, respetamos a los seres humanos y tenemos afinidad con ellos. creemos que cada persona es muy importante. Creemos que el ser humano es honesto y sincero; que el deseo innato de alcanzar el éxito, sólo necesita la motivación que se reafirma con un propósito, dirección y motivación. Creemos que la fe y las emociones humanas son las fuerzas más poderosas que existen en la tierra. Creemos que nada grandioso se ha podido lograr sin una meta, sin la fuerza del entusiasmo personal y una actitud mental positiva. Personas sencillas se convierten en seres superiores cuando se llenan de profundos sentimientos hacia alguna causa en la cual crean realmente, y por la cual estén dispuestos a morir. Creemos que los seres humanos crean empresas, y no que las empresas crean al ser humano. Creemos que todos quieren y pueden ser triunfadores.

Creemos que nuestro equipo es triunfador y que nuestra compañía es triunfadora. Creemos que existen cuatro características que distinguen a los ganadores de los perdedores: creencia, carácter, orgullo propio, fe y esfuerzo. Creemos que debemos estar orgullosos de nuestros esfuerzos; lograrlos con integridad, con calidad, sosteniendo siempre la fe y siguiendo esforzándonos sin tomar en cuenta las circunstancias en las cuales nos encontremos. Estamos conscientes que una actitud positiva es la pequeña diferencia que resulta ser la gran diferencia para lograr el éxito.

### **2.3.13 Porvenir Cta.**

#### *2.3.13.1 Reseña Histórica:*

Es una Sociedad Administradora de Fondos de Pensiones y Cesantías, que inició sus operaciones a partir de las reformas introducidas por el Estado con la expedición de la Ley 50 de 1990 y posteriormente de la Ley 100 de 1993, obteniendo permiso de funcionamiento mediante resolución No. 3970 de 1991.

En el año 1994, por efecto de la entrada en operación de los fondos privados de pensiones en Colombia, se estableció una alianza con la AFP Provida S.A. de Chile, en su momento la más grande administradora de pensiones en ese país, que mantuvo su participación del 20% de Porvenir hasta septiembre de 2003.

Iniciamos operaciones con el fondo de cesantías en diciembre de 1991. Desde ese momento, miles de colombianos han depositado su confianza en nuestra Compañía.

Actualmente, administramos un Fondo de Pensiones Voluntarias, un Fondo de Pensiones Obligatorias y el Fondo de Cesantías, así como Patrimonios Autónomos. Durante nuestra trayectoria nos hemos consolidado como la sociedad administradora con la mayor cantidad de afiliados y la que maneja el mayor valor de recursos en cuanto a los fondos de pensiones obligatorias y de cesantías.

Porvenir hace parte del grupo AVAL, la sociedad “holding” más importante del país y accionista de los bancos de Bogotá, de Occidente, Banco AV Villas y Leasing de Occidente.

Para velar por los intereses de los afiliados y por disposición legal, PORVENIR S.A. es vigilada por la Superintendencia Financiera y la Revisoría Fiscal.

Nuestro compromiso es trabajar por la consolidación y administración del FUTURO PENSIONAL DE LOS AFILIADOS Y ADMINISTRAR SU AHORRO, bajo criterios de rentabilidad, seguridad y transparencia; este compromiso se encuentra respaldado por un excelente equipo humano en continuo crecimiento y desarrollo, el cual vela por ofrecer un portafolio de productos dinámicos y un servicio ágil y oportuno, para garantizar la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes.

- a. **Misión** PORVENIR es una empresa ágil y experta que existe para contribuir con el futuro pensional de nuestros afiliados y administrar su ahorro; para ello contamos con personas competentes, amables, comprometidas y eficaces, capaces de asesorar y ofrecer las mejores soluciones previsionales y portafolios de inversión, con productos y servicios bien hechos, entregados a tiempo y que contribuyen con el desarrollo de una mejor calidad de vida para nuestros clientes, empleados y accionistas en el mercado Colombiano.
- b. **Visión** En Porvenir estamos trabajando para fortalecer y mantener la posición de liderazgo de la Sociedad Administradora de Fondos de Pensiones y Cesantías en el mercado Nacional, reconocida por su Calidad en el servicio, oportunidad y satisfacción de las necesidades de ahorro de nuestros clientes, para crear y mantener relaciones de largo plazo con nuestros afiliados.
- c. **La legislación** Con la Ley 50 de 1990, PORVENIR S.A. se constituyó como Sociedad Administradora en 1991. Con la Ley 100 de 1993, PORVENIR S.A. creó el Fondo de Pensiones Obligatorias. Finalmente, en 1995 PORVENIR S.A. crea el Fondo de Pensiones Voluntarias.

#### 2.3.14 Coopsalud Armenia

No suministraron información de su plataforma estratégica.

### 2.4 MARCO NORMATIVO

#### Legislación Sobre La Calidad Del Servicio De Salud

- a. Decreto 2309 del 15 de Octubre de 2002
- b. Normatividad del sistema obligatorio de garantía de calidad de la atención en salud
- c. Derechos de los Usuarios.
- d. La calidad en la atención debe ser garantizada por las instituciones de salud a los usuarios, con el establecimiento de mecanismos que haga de ésta un servicio oportuno, personalizado, humanizado, integral y continuo "y de acuerdo con estándares aceptados en procedimientos y práctica profesional".

### 2.5 MARCO FILOSÓFICO

Dada la necesidad existente de contar con personas motivadas, identificadas con la Organización y empoderadas en su trabajo, que faciliten procesos orientados a incrementar la productividad, competitividad e innovación en organizaciones sociales cuya finalidad principal es atender necesidades básicas de la población como es en este caso la salud, se hace importante aportar desde la academia y la

propia experiencia y conocimiento, en el diseño, presentación e implementación de propuestas de intervención acordes con los resultados obtenidos en el trabajo de campo, de carácter integral y novedoso, que generen impacto positivo en los diferentes actores, la organización y la sociedad en general.

De esta manera, la construcción de conocimiento especializado desde el abordaje de ideas y propuestas de las teorías abordadas en el presente marco referencial, a partir del método científico de investigación, contribuirá a enriquecer teorías, metodologías y modelos administrativos propios de la conducta humana en su relación con el desempeño laboral.

## 3. DISEÑO METODOLÓGICO

### 3.1 UNIVERSO DEL ESTUDIO

El presente Proyecto se llevó a cabo con 877 colaboradores actualmente vinculados a la ESE Hospital Universitario San Jorge, mediante las figuras de contratación directa (personal de planta), prestación de servicios y en misión (cooperativas asociadas de trabajo).

### 3.2 MUESTRA

Actualmente la población se discrimina de la siguiente manera:

- Empleados de planta: 201
- Prestación de servicios: 57
- En misión: 619 (asociados a 20 cooperativas de trabajo)

Para los efectos pertinentes, se trató de trabajar con el criterio de CENSO POBLACIONAL, sin embargo se presentaron inconvenientes con los directivos del hospital, lo que afectó el trabajo de campo en el área administrativa y debido a dificultades en la localización y colaboración del personal asistencial especializado, solo se logró realizar muestras representativas en la mayoría de las cooperativas.

### 3.3 DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO

#### 3.3.1 Tipo de investigación.

Desarrollo Experimental.

#### 3.3.2 Tipo de Estudio.

Descriptivo.

#### 3.3.3 Delimitación.

Comprende los siguientes aspectos:

- a. Delimitación temática:** Identificación de la cultura y medición del clima organizacional actualmente existente en los diferentes grupos poblacionales vinculados laboralmente a la institución.
- b. Delimitación espacial:** ESE Hospital Universitario San Jorge de la ciudad de Pereira, Departamento de Risaralda. República de Colombia.

- c. **Delimitación demográfica:** El estudio está orientado a recoger información de las personas que laboran directamente en las instalaciones del Hospital, prestando servicios asistenciales (misionales) y administrativos (apoyo).
- d. **Delimitación temporal:** Nueve (9) meses calendario, comprendidos en el período 1 de Octubre del año 2009 y el 30 de Junio de 2010.

### 3.4 VARIABLES E INDICADORES

Se consignan en el Cuadro No 1, que se deriva del análisis efectuado en relación con los factores humanos que inciden directamente en la productividad, competitividad, innovación y sostenibilidad de una Organización, foco principal del Estudio, como se muestra a continuación.

#### 3.4.1 Variables:

Información clave que se necesita reunir y procesar para cumplir con los objetivos del estudio.

#### 3.4.2 Indicadores:

Forma en que se necesita precisar la información anterior.

A continuación se consignan los aspectos considerados por los autores como relevantes para enfocar y precisar la investigación.

**Cuadro 3. Factores de interés organizacional y de aspectos humanos asociados.**

<b>CUADRO No 3. FACTORES DE INTERÉS ORGANIZACIONAL Y DE ASPECTOS HUMANOS ASOCIADOS.</b>	
<b>ESTUDIO CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL ESE HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN JORGE PEREIRA.</b>	
<b>FACTORES DE INTERÉS ORGANIZACIONAL</b>	<b>ASPECTOS HUMANOS ASOCIADOS</b>
<b>PRODUCTIVIDAD</b>	Motivación extrínseca Motivación intrínseca. Empoderamiento Comunicación asertiva Trabajo en equipo Liderazgo Orientación al logro.

<b>CUADRO No 3. FACTORES DE INTERÉS ORGANIZACIONAL Y DE ASPECTOS HUMANOS ASOCIADOS.</b>	
<b>ESTUDIO CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL ESE HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN JORGE PEREIRA.</b>	
<b>FACTORES DE INTERÉS ORGANIZACIONAL</b>	<b>ASPECTOS HUMANOS ASOCIADOS</b>
	Disposición al aprendizaje. Relaciones interpersonales
COMPETITIVIDAD	Orientación al logro. Liderazgo Satisfacción personal. Negociación y resolución de situaciones. Empoderamiento. Visión del futuro. Disposición al cambio. Relaciones interpersonales.
INNOVACIÓN	Liderazgo. Visión de futuro. Comunicación asertiva Capacidad de convocatoria. Creatividad. Disposición al cambio Resiliencia.
SOSTENIBILIDAD	Liderazgo Empoderamiento Realización personal Resiliencia. Sinergia Relaciones interpersonales.

Fuente: Los autores.

Cuadro 4 Variables e indicadores del estudio.

<b>CUADRO No 4: VARIABLES E INDICADORES DEL ESTUDIO</b>			
<b>AREAS DE INTERÉS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>DEFINICIÓN DE LA VARIABLE</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>PRODUCTIVIDAD</b>	Es la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados	Motivación
			Trabajo en equipo
			Liderazgo
			Empoderamiento
			Comunicación
			Orientación al logro
			Disposición al aprendizaje
			Relaciones interpersonales
			Disponibilidad de recursos
			Toma de decisiones
			Estabilidad
	Responsabilidad		
	<b>COMPETITIVIDAD</b>	Es la capacidad para producir bienes y servicios de calidad, lograr éxito y aceptación en el mercado global y ser eficiente en la administración de recursos, eficaz en el logro de objetivos y efectivo en la generación de impacto en el entorno.	Liderazgo
			Empoderamiento
			Orientación al logro
			Relaciones interpersonales
			Satisfacción personal
			Resolución de conflictos
			Visión del futuro
			Disposición al cambio
			Toma de decisiones
	Estabilidad		
	<b>INNOVACIÓN</b>	Se refiere a procesos y productos tecnológicamente nuevos que han sido validados por el mercado.	Liderazgo
			Comunicación
			Visión del futuro
			Resiliencia
			Disponibilidad de recursos
			Toma de decisiones
			Responsabilidad
			Disposición al cambio
	<b>SOSTENIBILIDAD</b>	Es la capacidad de satisfacer las necesidades de la actual generación sin sacrificar la capacidad de futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades.	Liderazgo
			Empoderamiento
Relaciones interpersonales			
Resiliencia			
Sinergia			
Sentido de pertenencia			
Estabilidad			
Normas			

Fuente: Los autores.



### **3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

La información requerida (VARIABLES E INDICADORES) para dar cumplimiento a los objetivos del Proyecto, se recolectó a través de los siguientes medios:

- a. Información primaria.** La información primaria a obtener directamente con la población del Hospital.
  - Aplicación de instrumentos complementarios. (cuestionarios)
  - Observación (vivencia personal de los autores del estudio).
  - Reuniones por grupos focales.
  
- b. Información secundaria.**
  - Documentos de diferentes instituciones relacionadas con el Sistema General de Seguridad Social en Salud.
  - Documentos específicos relacionados con la temática.
  - Trabajos de grado de otras universidades.

### **3.6 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN**

La información recolectada se clasificó, procesó y analizó a través de las siguientes acciones:

- a.** Clasificar la información obtenida según las variables definidas.
- b.** Analizar la información recolectada y procesada empleando las herramientas estadísticas y matemáticas pertinentes.
- c.** Validar la información recolectada.
- d.** Organizar la información recolectada, presentándola en cuadros, tablas, diagramas y figuras, que permitan su mejor visualización y comprensión.
- e.** Elaboración del informe final que contemple resultados obtenidos, propuesta presentada y conclusiones del estudio.

### **3.7 PRODUCTOS O RESULTADOS DEL ESTUDIO.**

Coherentemente con los objetivos específicos y la metodología planteada, los resultados o productos del estudio, se clasifican en tres categorías:

**Cuadro 5 Generación de nuevo conocimiento**

<b>Resultado/Producto esperado</b>	<b>Indicador</b>	<b>Beneficiario</b>
Metodología para evaluar clima organizacional en entidades de salud de tercer nivel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumento diseñado.</li> <li>• Instructivo de aplicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entidades prestadoras de salud de tercer nivel.</li> <li>• Cooperativas Asociativas de Trabajo del Sector Salud.</li> <li>• ESE Hospital Universitario San Jorge.</li> </ul>
Metodología para identificar cultura organizacional en una entidad de salud de tercer nivel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumento diseñado</li> <li>• Instructivo de aplicación.</li> </ul>	

**Cuadro 6 Fortalecimiento de la comunidad científica**

<b>Resultado/Producto esperado</b>	<b>Indicador</b>	<b>Beneficiarios</b>
2 trabajos de investigación de Maestría	Trabajos sustentados y evaluados.	Estudiantes participantes. Eco Región Eje Cafetero. Sector Salud del País.
8 trabajos de investigación de pregrado	Trabajos sustentados y evaluados.	

**Cuadro 7 Apropiación social del conocimiento**

<b>Resultado/Producto esperado</b>	<b>Indicador</b>	<b>Beneficiario</b>
10 Artículos publicados en revistas científicas indexadas.	Número de artículos publicados	Comunidad académica y científica
2 cartillas como guías metodológicas.	Número de cartillas publicadas.	Entidades del sector salud del tercer nivel. Empresas en general. Comunidad académica.
1 Ponencia en evento de carácter nacional.	Número de ponencias registradas en memorias del Evento.	Comunidad académica y científica. Empresarios.

**Cuadro 8 Impactos esperados**

<b>Impacto esperado</b>	<b>Plazo (años) después de finalizado el proyecto</b>	<b>Indicador verificable</b>	<b>Supuestos*</b>
Mejora en el clima y la cultura de la ESE Hospital Universitario San Jorge.	Corto plazo	Mejora en indicadores de procesos de gestión humana. Nuevas mediciones efectuadas.	Implementación completa de la propuesta de intervención presentada.
Desarrollo organizacional de la ESE Hospital Universitario San Jorge.	Mediano plazo	Mejora en indicadores de procesos.	

## 4. DIAGNOSTICO

### 4.1 ANESTECOOP

En el proceso de recolección de información para el presente estudio, se intentó contactar a los Anestesiólogos asociados a esta Cooperativa para la aplicación del instrumento con el fin de realizar la medición del clima organizacional, sin embargo la labor que realizan se limita al área de Quirófanos donde el acceso es restringido y su disponibilidad de tiempo es limitado.

### 4.2 CIRUJANOS DE OCCIDENTE

El personal asociado a esta Cooperativa se desempeña en cargos complejos debido a que su programación de tiempo dentro del Hospital está sujeta a situaciones imprevistas; además sus especialidades son requeridas en diferentes Instituciones dificultando así su localización y disponibilidad.

### 4.3 COODESURIS

La Cooperativa se analizó desde las cuatro variables teniendo en cuenta los indicadores relacionados. (*cuadro 4. Variables e indicadores del estudio*)

#### 4.3.1 Análisis Indicadores

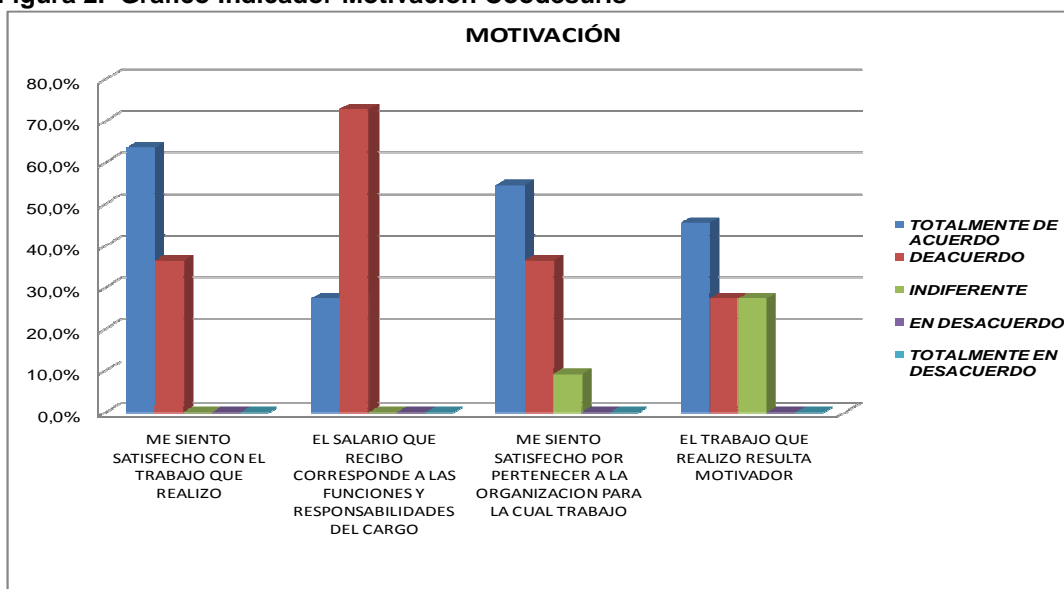
##### 4.3.1.1 Motivación

**Cuadro 9. Indicador Motivación Coodesuris**

MOTIVACIÓN				
OPCIONES DE RESPUESTAS	ME SIENTO SATISFECHO CON EL TRABAJO QUE REALIZO	EL SALARIO QUE RECIBO CORRESPONDE A LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO	ME SIENTO SATISFECHO POR PERTENECER A LA ORGANIZACION PARA LA CUAL TRABAJO	EL TRABAJO QUE REALIZO RESULTA MOTIVADOR
TOTALMENTE DE ACUERDO	63,6%	27,3%	54,5%	45,5%
DEACUERDO	36,4%	72,7%	36,4%	27,3%
INDIFERENTE	0,0%	0,0%	9,1%	27,3%
EN DESACUERDO	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autores

**Figura 2. Gráfico Indicador Motivación Codesuris**



Fuente: Autores

Según los resultados existen condiciones para que el equipo de trabajo se sienta motivado, ya que el 100% del personal encuestado siente satisfacción en el trabajo que realizan, también por pertenecer a la organización y consideran que el salario recibido corresponde a las labores que desempeñan.

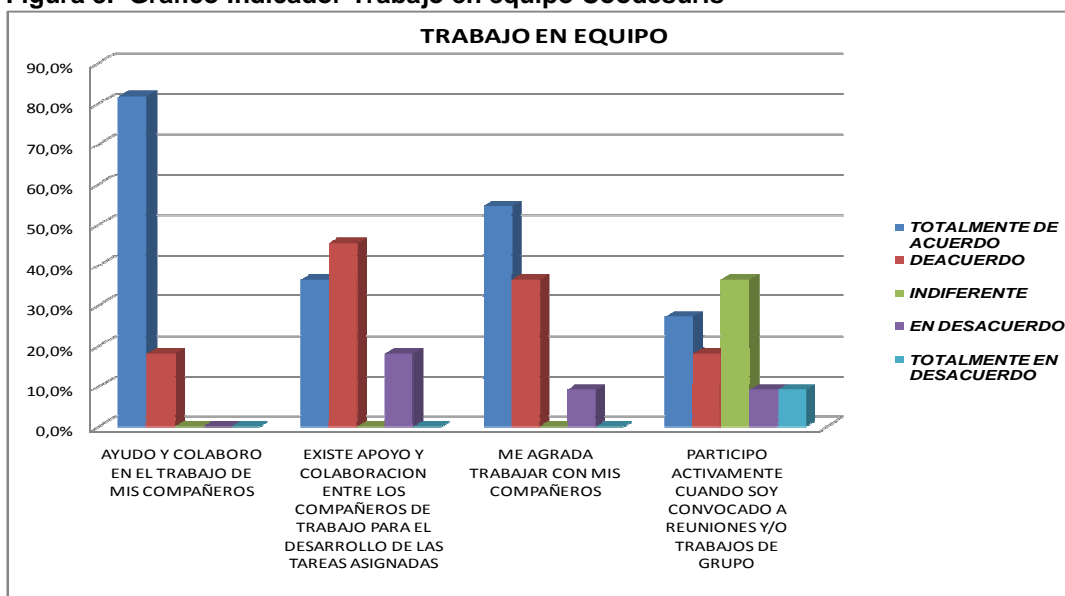
#### 4.3.1.2 Trabajo en equipo

**Cuadro 10. Indicador Trabajo en equipo Codesuris**

TRABAJO EN EQUIPO				
OPCIONES DE RESPUESTAS	AYUDO Y COLABORO EN EL TRABAJO DE MIS COMPAÑEROS	EXISTE APOYO Y COLABORACION ENTRE LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO PARA EL DESARROLLO DE LAS	ME AGRADA TRABAJAR CON MIS COMPAÑEROS	PARTICIPO ACTIVAMENTE CUANDO SOY CONVOCADO A REUNIONES YO TRABAJOS DE GRUPO
TOTALMENTE DE ACUERDO	81,8%	36,4%	54,5%	27,3%
DEACUERDO	18,2%	45,5%	36,4%	18,2%
INDIFERENTE	0,0%	0,0%	0,0%	36,4%
EN DESACUERDO	0,0%	18,2%	9,1%	9,1%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0,0%	0,0%	0,0%	9,1%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autores

**Figura 3. Gráfico Indicador Trabajo en equipo Coodesuris**



Fuente: Autores

Según los resultados entre los compañeros de trabajo existen colaboración y apoyo lo que resulta una fortaleza para la organización y beneficia los procesos. Sin embargo falta participación y trabajo en grupo cuando se cita a reuniones lo que merece atención ya que este tipo de espacios son relevantes para la construcción colectiva.

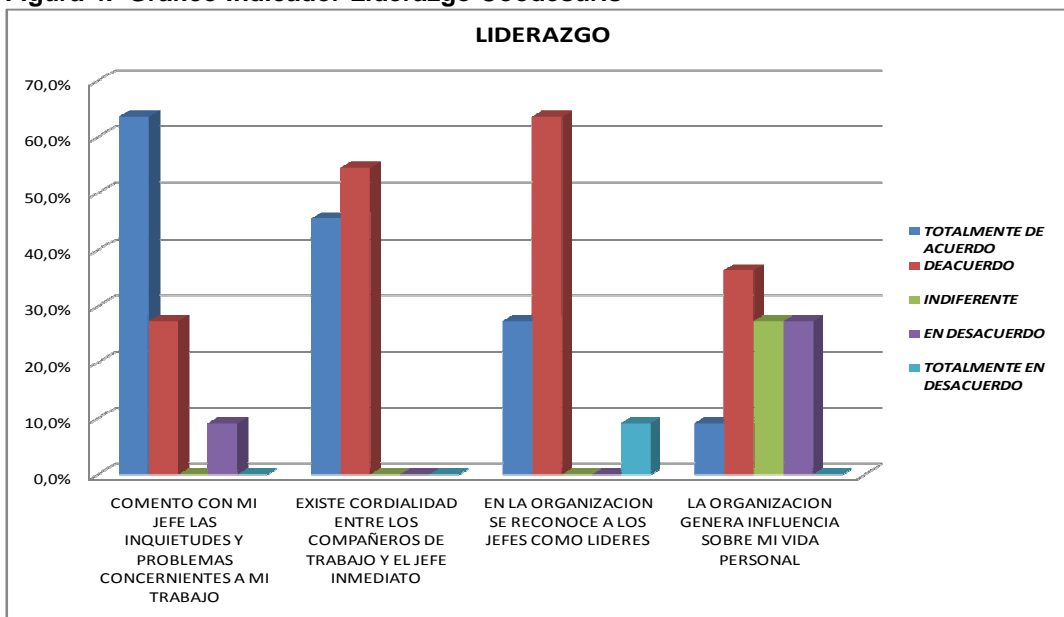
#### 4.3.1.3 Liderazgo

**Cuadro 11. Indicador Liderazgo Coodesuris**

LIDERAZGO				
OPCIONES DE RESPUESTAS	COMENTO CON MI JEFE LAS INQUIETUDES Y PROBLEMAS CONCERNIENTES A MI	EXISTE CORDIALIDAD ENTRE LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO Y EL JEFE INMEDIATO	EN LA ORGANIZACION SE RECONOCE A LOS JEFES COMO LIDERES	LA ORGANIZACION GENERA INFLUENCIA SOBRE MI VIDA PERSONAL
TOTALMENTE DE ACUERDO	63,6%	45,5%	27,3%	9,1%
DEACUERDO	27,3%	54,5%	63,6%	36,4%
INDIFERENTE	0,0%	0,0%	0,0%	27,3%
EN DESACUERDO	9,1%	0,0%	0,0%	27,3%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0,0%	0,0%	9,1%	0,0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autores

**Figura 4. Gráfico Indicador Liderazgo Coodesuris**



Fuente: Autores

Dados los resultados existe cordialidad entre los compañeros, además se reconoce al jefe como líder quien está presto para escuchar las inquietudes y problemas de sus colaboradores. Sin embargo para el 27% de la población encuestada la organización no genera influencia sobre su vida personal, criterio que puede aumentar ya que para algunas personas este tema resulta indiferente.

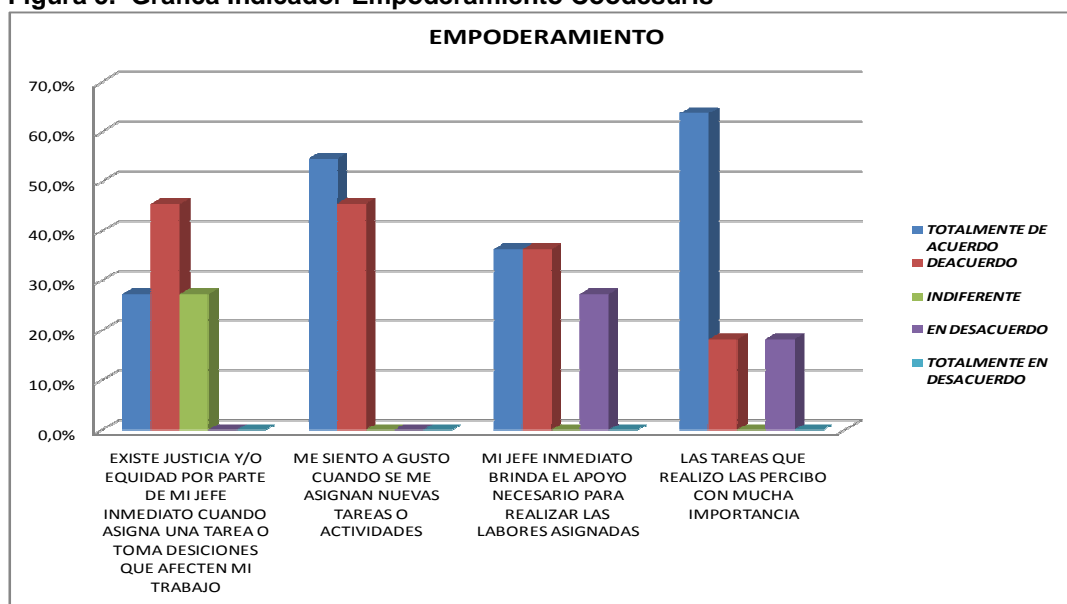
#### 4.3.1.4 Empoderamiento

**Cuadro 12. Indicador Empoderamiento Coodesuris**

EMPODERAMIENTO				
OPCIONES DE RESPUESTAS	EXISTE JUSTICIA Y/O EQUIDAD POR PARTE DE MI JEFE INMEDIATO CUANDO ASIGNA UNA TAREA O TOMA DECISIONES QUE AFECTEN MI TRABAJO	ME SIENTO A GUSTO CUANDO SE ME ASIGNAN NUEVAS TAREAS O ACTIVIDADES	MI JEFE INMEDIATO BRINDA EL APOYO NECESARIO PARA REALIZAR LAS LABORES ASIGNADAS	LAS TAREAS QUE REALIZO LAS PERCIBO CON MUCHA IMPORTANCIA
TOTALMENTE DE ACUERDO	27,3%	54,5%	36,4%	63,6%
DEACUERDO	45,5%	45,5%	36,4%	18,2%
INDIFERENTE	27,3%	0,0%	0,0%	0,0%
EN DESACUERDO	0,0%	0,0%	27,3%	18,2%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autores

**Figura 5. Gráfica Indicador Empoderamiento Coodesuris**



Fuente: Autores

Con respecto a este indicador se evidencia una tendencia favorable para la organización. El 72.8% considera que existe justicia y equidad por parte del jefe inmediato al asignar tareas, en igual porcentaje consideran que su jefe inmediato brinda el apoyo necesario para realizar las labores asignadas y el 81.8% percibe con mucha importancia sus tareas. Lo que permite concluir que el personal demuestra empoderamiento en sus labores.

#### 4.3.1.5 Comunicación

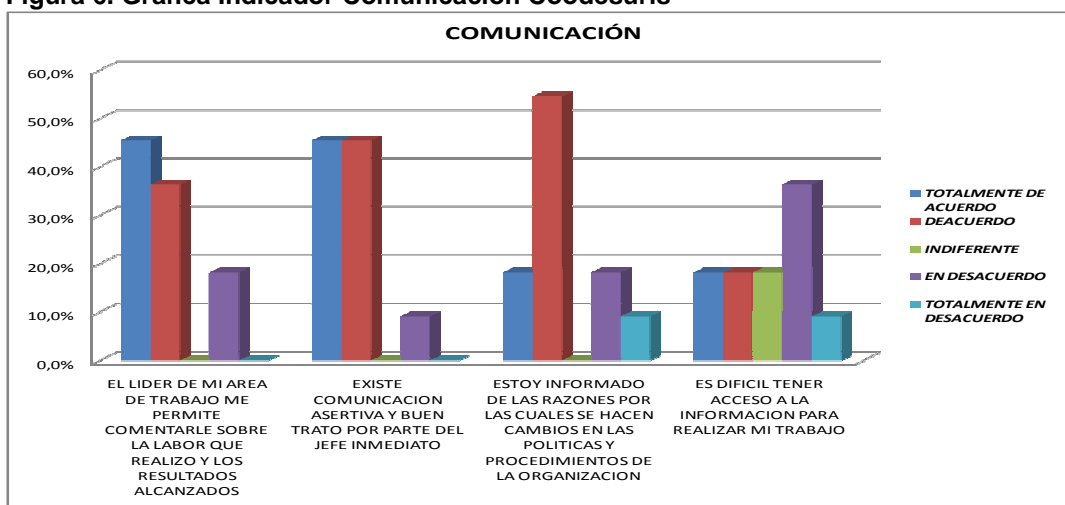
**Cuadro 13. Indicador Comunicación Coodesuris**

COMUNICACIÓN				
OPCIONES DE RESPUESTAS	EL LIDER DE MI AREA DE TRABAJO ME PERMITE COMENTARLE SOBRE LA LABOR QUE REALIZO Y LOS RESULTADOS ALCANZADOS	EXISTE COMUNICACION ASERTIVA Y BUEN TRATO POR PARTE DEL JEFE INMEDIATO	ESTOY INFORMADO DE LAS RAZONES POR LAS CUALES SE HACEN CAMBIOS EN LAS POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA ORGANIZACION	ES DIFICIL TENER ACCESO A LA INFORMACION PARA REALIZAR MI TRABAJO
TOTALMENTE DE ACUERDO	45,5%	45,5%	18,2%	18,2%
DEACUERDO	36,4%	45,5%	54,5%	18,2%
INDIFERENTE	0,0%	0,0%	0,0%	18,2%
EN DESACUERDO	18,2%	9,1%	18,2%	36,4%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0,0%	0,0%	9,1%	9,1%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autores



**Figura 6. Gráfica Indicador Comunicación Coodesuris**



Fuente: Autores

En este indicador se observa que existe en el equipo de trabajo comunicación asertiva y buen trato por parte del jefe inmediato, además el 81.9% de los encuestados consideran que este tiene apertura para comentarle sobre los asuntos afines de cada labor, resultando estos factores positivos para la organización. Sin embargo falta informar sobre las razones por las cuales se hacen cambios en las políticas y procedimientos de la organización, así como facilitar la información referente a las labores ya que algunas personas consideran que es difícil acceder a ella.

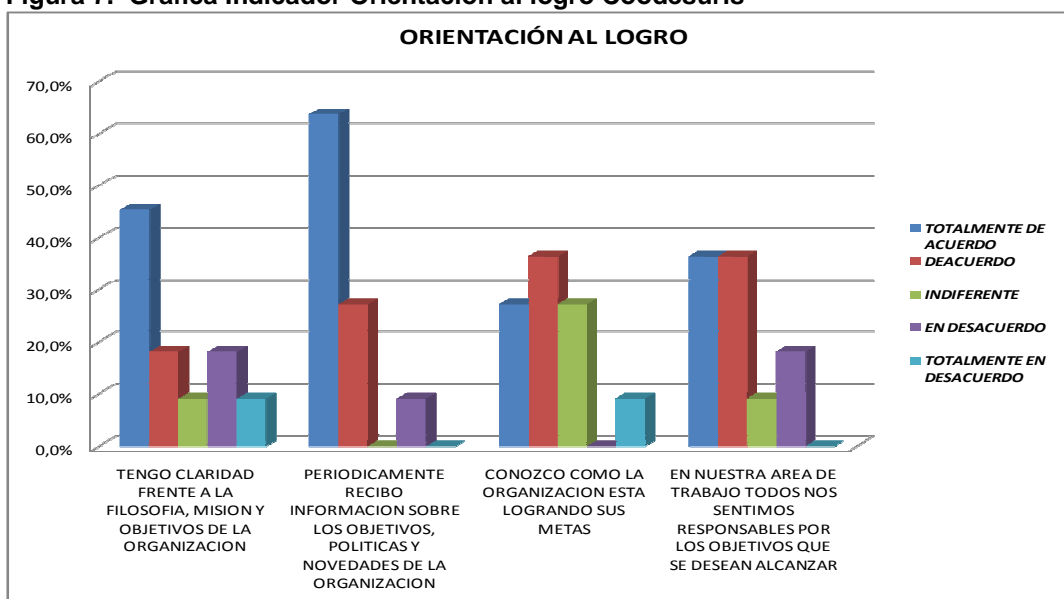
#### 4.3.1.6 Orientación al logro

**Cuadro 14. Indicador Orientación al logro Coodesuris**

ORIENTACIÓN AL LOGRO				
OPCIONES DE RESPUESTAS	TENGO CLARIDAD FRENTE A LA FILOSOFIA, MISION Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION	PERIODICAMENTE RECIBO INFORMACION SOBRE LOS OBJETIVOS, POLITICAS Y NOVEDADES DE LA ORGANIZACION	CONOZCO COMO LA ORGANIZACION ESTA LOGRANDO SUS METAS	EN NUESTRA AREA DE TRABAJO TODOS NOS SENTIMOS RESPONSABLES POR LOS OBJETIVOS QUE SE DESEAN ALCANZAR
TOTALMENTE DE ACUERDO	45,5%	63,6%	27,3%	36,4%
DEACUERDO	18,2%	27,3%	36,4%	36,4%
INDIFERENTE	9,1%	0,0%	27,3%	9,1%
EN DESACUERDO	18,2%	9,1%	0,0%	18,2%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	9,1%	0,0%	9,1%	0,0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autores

**Figura 7. Gráfica Indicador Orientación al logro Coodesuris**



Fuente: Autores

A pesar que en el grupo de trabajo todos se sienten responsables por los objetivos que se desean alcanzar, falta conocimiento y claridad sobre la misión, filosofía, metas y objetivos de la organización.

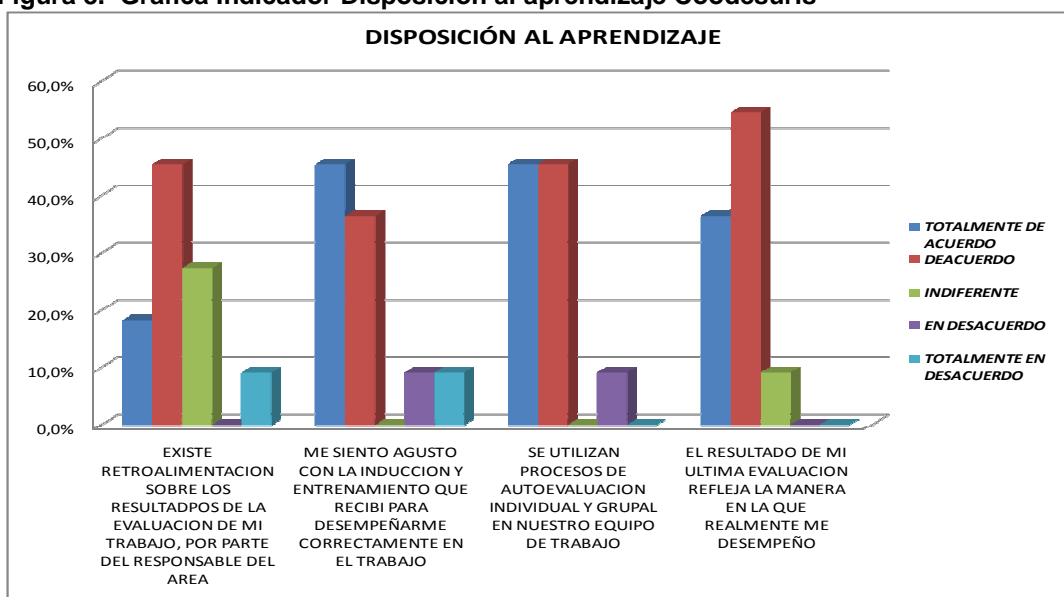
#### 4.3.1.7 Disposición al aprendizaje

**Cuadro 15. Indicador Disposición al aprendizaje Coodesuris**

DISPOSICIÓN AL APRENDIZAJE				
OPCIONES DE RESPUESTAS	EXISTE RETROALIMENTACION SOBRE LOS RESULTADPOS DE LA EVALUACION DE MI TRABAJO, POR PARTE DEL RESPONSABLE DEL AREA	ME SIENTO AGUSTO CON LA INDUCCION Y ENTRENAMIENTO QUE RECIBI PARA DESEMPEÑARME CORRECTAMENTE EN EL TRABAJO	SE UTILIZAN PROCESOS DE AUTOEVALUACION INDIVIDUAL Y GRUPAL EN NUESTRO EQUIPO DE TRABAJO	EL RESULTADO DE MI ULTIMA EVALUACION REFLEJA LA MANERA EN LA QUE REALMENTE ME DESEMPEÑO
TOTALMENTE DE ACUERDO	18,2%	45,5%	45,5%	36,4%
DEACUERDO	45,5%	36,4%	45,5%	54,5%
INDIFERENTE	27,3%	0,0%	0,0%	9,1%
EN DESACUERDO	0,0%	9,1%	9,1%	0,0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	9,1%	9,1%	0,0%	0,0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autores

**Figura 8. Gráfica Indicador Disposición al aprendizaje Coodesuris**



Fuente: Autores

Con respecto a este indicador el 91% considera que se utilizan procesos de autoevaluación, sin embargo solo el 63.7% manifiesta que existe retroalimentación sobre los resultados de la evaluación, esta diferencia deja ver la falta de claridad o continuidad en este tipo de asuntos, sumado que algunas personas manifiestan inconformidad con respecto a la inducción al momento de ingresar a la institución.

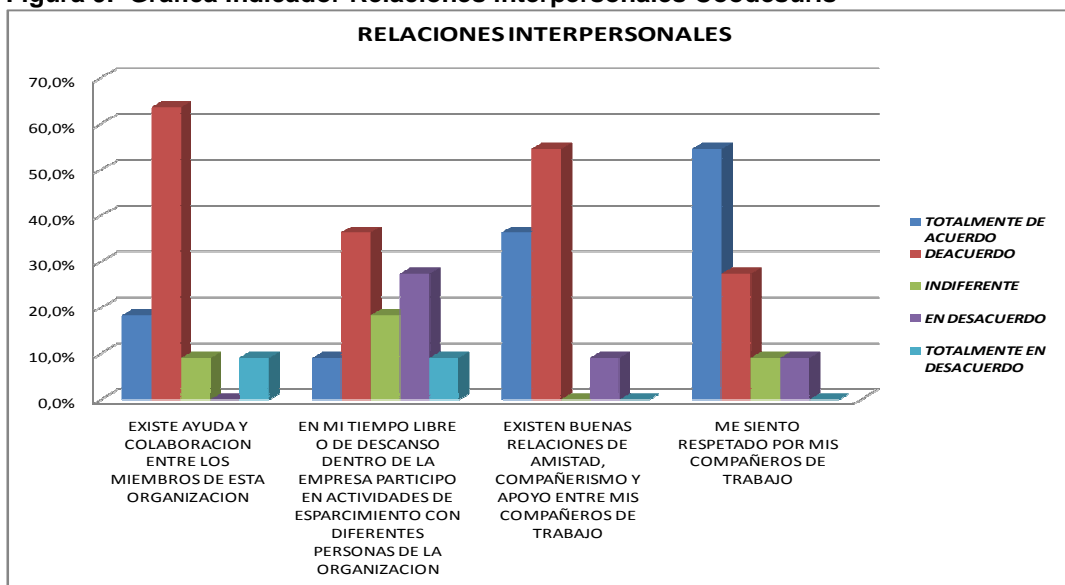
#### 4.3.1.8 Relaciones Interpersonales

**Cuadro 16. Indicador Relaciones interpersonales Coodesuris**

RELACIONES INTERPERSONALES				
OPCIONES DE RESPUESTAS	EXISTE AYUDA Y COLABORACION ENTRE LOS MIEMBROS DE ESTA ORGANIZACION	EN MI TIEMPO LIBRE O DE DESCANSO DENTRO DE LA EMPRESA PARTICIPO EN ACTIVIDADES DE ESPARCIMIENTO CON DIFERENTES PERSONAS DE LA ORGANIZACION	EXISTEN BUENAS RELACIONES DE AMISTAD, COMPAÑERISMO Y APOYO ENTRE MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO	ME SIENTO RESPETADO POR MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO
TOTALMENTE DE ACUERDO	18,2%	9,1%	36,4%	54,5%
DEACUERDO	63,6%	36,4%	54,5%	27,3%
INDIFERENTE	9,1%	18,2%	0,0%	9,1%
EN DESACUERDO	0,0%	27,3%	9,1%	9,1%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	9,1%	9,1%	0,0%	0,0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autores

**Figura 9. Gráfica Indicador Relaciones interpersonales Coodesuris**



Fuente: Autores

A pesar que la tendencia favorece a la organización, se observa un decremento considerable en lo que tiene que ver con la participación en las actividades de esparcimiento lo que merece atención ya que este tipo de actividades puede representar beneficios con respecto a las relaciones interpersonales y por ende la producción.

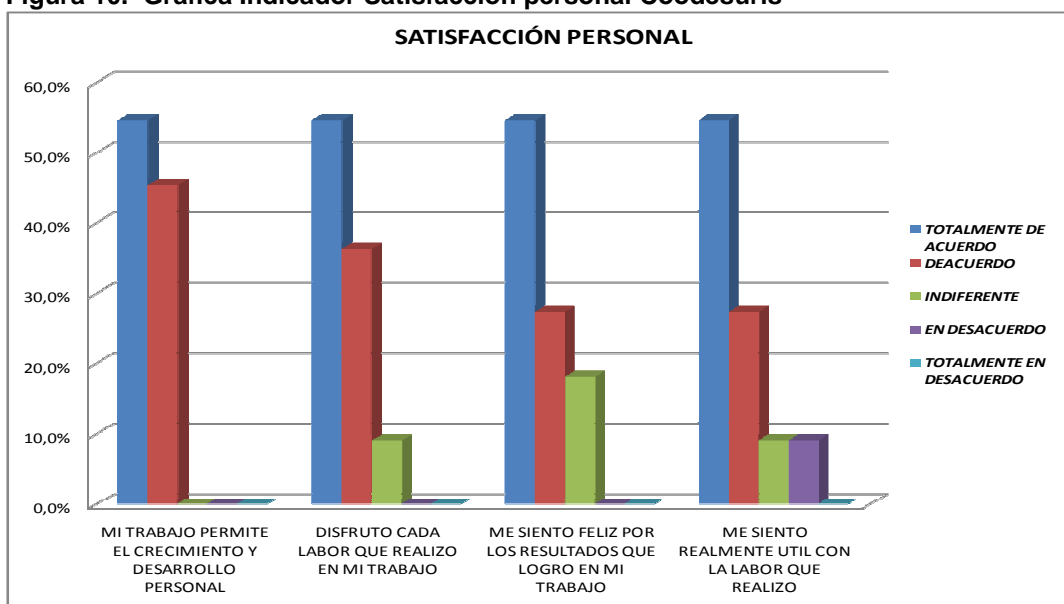
#### 4.3.1.9 Satisfacción personal

**Cuadro 17. Indicador Satisfacción personal Coodesuris**

SATISFACCIÓN PERSONAL				
OPCIONES DE RESPUESTAS	MI TRABAJO PERMITE EL CRECIMIENTO Y DESARROLLO PERSONAL	DISFRUTO CADA LABOR QUE REALIZO EN MI TRABAJO	ME SIENTO FELIZ POR LOS RESULTADOS QUE LOGRO EN MI TRABAJO	ME SIENTO REALMENTE UTIL CON LA LABOR QUE REALIZO
TOTALMENTE DE ACUERDO	54,5%	54,5%	54,5%	54,5%
DEACUERDO	45,5%	36,4%	27,3%	27,3%
INDIFERENTE	0,0%	9,1%	18,2%	9,1%
EN DESACUERDO	0,0%	0,0%	0,0%	9,1%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autores

**Figura 10. Gráfica Indicador Satisfacción personal Coodesuris**



Fuente: Autores

Para el 100% de la población el trabajo que realizan en la institución permite el crecimiento y desarrollo personal, además se observa satisfacción por los resultados que se alcanzan en sus labores y se disfruta cada actividad realizada. Esta correspondencia entre los factores permite deducir que en el grupo de trabajo existe un alto grado de satisfacción personal.

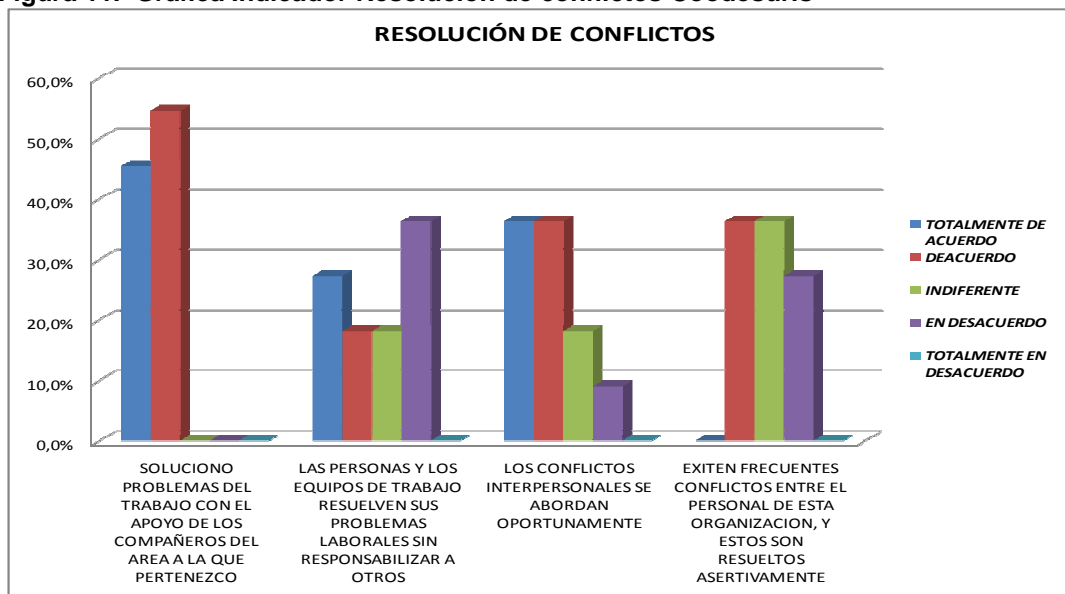
#### 4.3.1.10 Resolución de conflictos

**Cuadro 18. Indicador Resolución de conflictos Coodesuris**

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS				
OPCIONES DE RESPUESTAS	SOLUCIONO PROBLEMAS DEL TRABAJO CON EL APOYO DE LOS COMPAÑEROS DEL AREA A LA QUE PERTENEZCO	LAS PERSONAS Y LOS EQUIPOS DE TRABAJO RESUELVEN SUS PROBLEMAS LABORALES SIN RESPONSABILIZAR A OTROS	LOS CONFLICTOS INTERPERSONALES SE ABORDAN OPORTUNAMENTE	EXISTEN FRECUENTES CONFLICTOS ENTRE EL PERSONAL DE ESTA ORGANIZACION, Y ESTOS SON RESUELTOS ASERTIVAMENTE
TOTALMENTE DE ACUERDO	45,5%	27,3%	36,4%	0,0%
DEACUERDO	54,5%	18,2%	36,4%	36,4%
INDIFERENTE	0,0%	18,2%	18,2%	36,4%
EN DESACUERDO	0,0%	36,4%	9,1%	27,3%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autores

**Figura 11. Gráfica Indicador Resolución de conflictos Coodesuris**



Fuente: Autores

A pesar de que el 100% de los encuestados está de acuerdo en que los problemas de trabajo se solucionan con el apoyo de los compañeros del área a la que pertenecen, en las otras respuestas no se observa una tendencia marcada que deje en evidencia la presencia de dificultades para resolver conflictos.

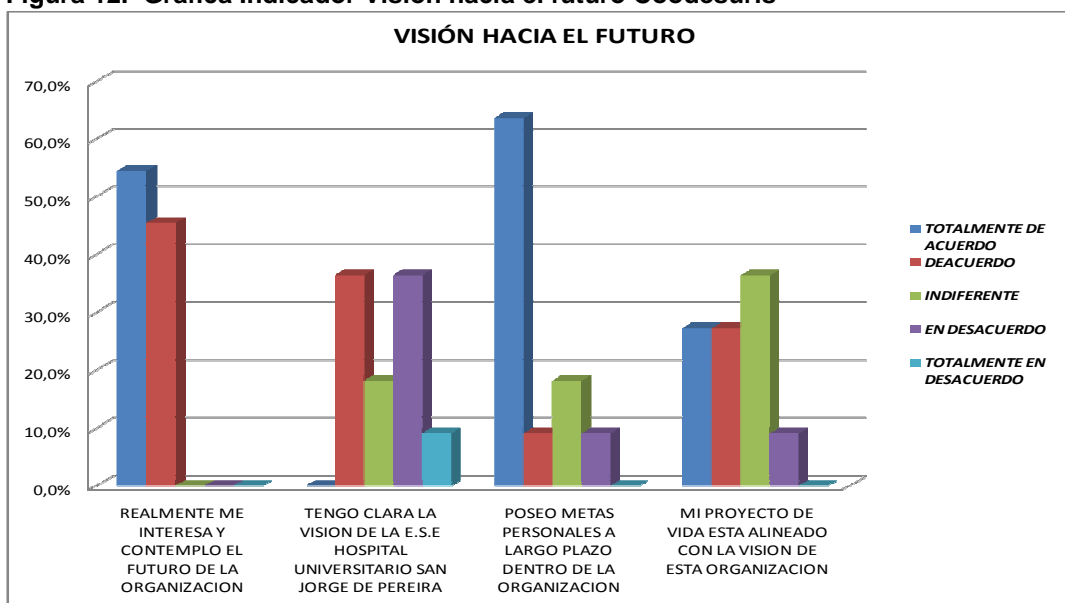
#### 4.3.1.11 Visión hacia el futuro

**Cuadro 19. Indicador Visión hacia el futuro Coodesuris**

VISIÓN HACIA EL FUTURO				
OPCIONES DE RESPUESTAS	REALMENTE ME INTERESA Y CONTEMPO EL FUTURO DE LA ORGANIZACION	TENGO CLARA LA VISION DE LA E.S.E HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN JORGE DE PEREIRA	POSEO METAS PERSONALES A LARGO PLAZO DENTRO DE LA ORGANIZACION	MI PROYECTO DE VIDA ESTA ALINEADO CON LA VISION DE ESTA ORGANIZACION
TOTALMENTE DE ACUERDO	54,5%	0,0%	63,6%	27,3%
DEACUERDO	45,5%	36,4%	9,1%	27,3%
INDIFERENTE	0,0%	18,2%	18,2%	36,4%
EN DESACUERDO	0,0%	36,4%	9,1%	9,1%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0,0%	9,1%	0,0%	0,0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autores

**Figura 12. Gráfica Indicador Visión hacia el futuro Coodesuris**



Fuente: Autores

Según los resultados al personal realmente le interesa el futuro de la organización, sin embargo se evidencian algunas dificultades que afectan el indicador, entre ellos lo relacionado con la claridad o conocimiento de la visión del hospital ya que solo el 36.4% manifiesta conocerla. Por otro lado solo el 54.6% considera que su proyecto de vida esta alineado con la visión de la organización.

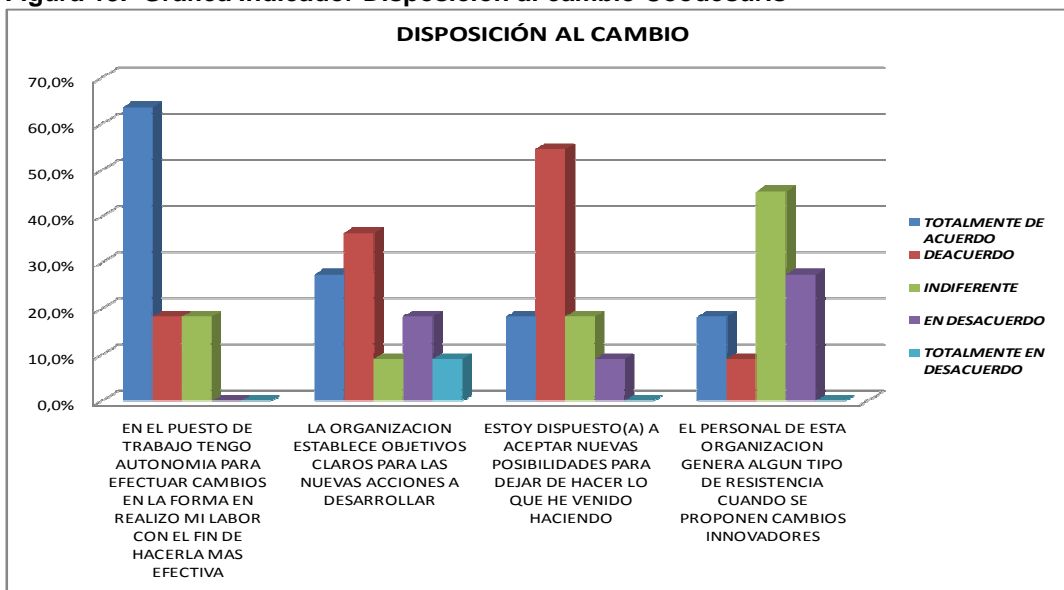
#### 4.3.1.12 Disposición al cambio

**Cuadro 20. Indicador Disposición al cambio Coodesuris**

DISPOSICIÓN AL CAMBIO				
OPCIONES DE RESPUESTAS	EN EL PUESTO DE TRABAJO TENGO AUTONOMIA PARA EFECTUAR CAMBIOS EN LA FORMA EN REALIZO MI LABOR CON EL FIN DE HACERLA MAS EFECTIVA	LA ORGANIZACION ESTABLECE OBJETIVOS CLAROS PARA LAS NUEVAS ACCIONES A DESARROLLAR	ESTOY DISPUESTO(A) A ACEPTAR NUEVAS POSIBILIDADES PARA DEJAR DE HACER LO QUE HE VENIDO HACIENDO	EL PERSONAL DE ESTA ORGANIZACION GENERA ALGUN TIPO DE RESISTENCIA CUANDO SE PROPONEN CAMBIOS INNOVADORES
TOTALMENTE DE ACUERDO	63,6%	27,3%	18,2%	18,2%
DEACUERDO	18,2%	36,4%	54,5%	9,1%
INDIFERENTE	18,2%	9,1%	18,2%	45,5%
EN DESACUERDO	0,0%	18,2%	9,1%	27,3%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0,0%	9,1%	0,0%	0,0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autores

**Figura 13. Gráfica Indicador Disposición al cambio Coodesuris**



Fuente: Autores

Con relación a este indicador se observa que los colaboradores tienen autonomía para efectuar cambios en la forma como realizan las labores, además la organización muestra apertura para aceptarlos, sin embargo no existe mucha claridad por parte de la organización en el establecimiento de objetivos y las nuevas acciones a desarrollar.

#### 4.3.1.13 Resiliencia

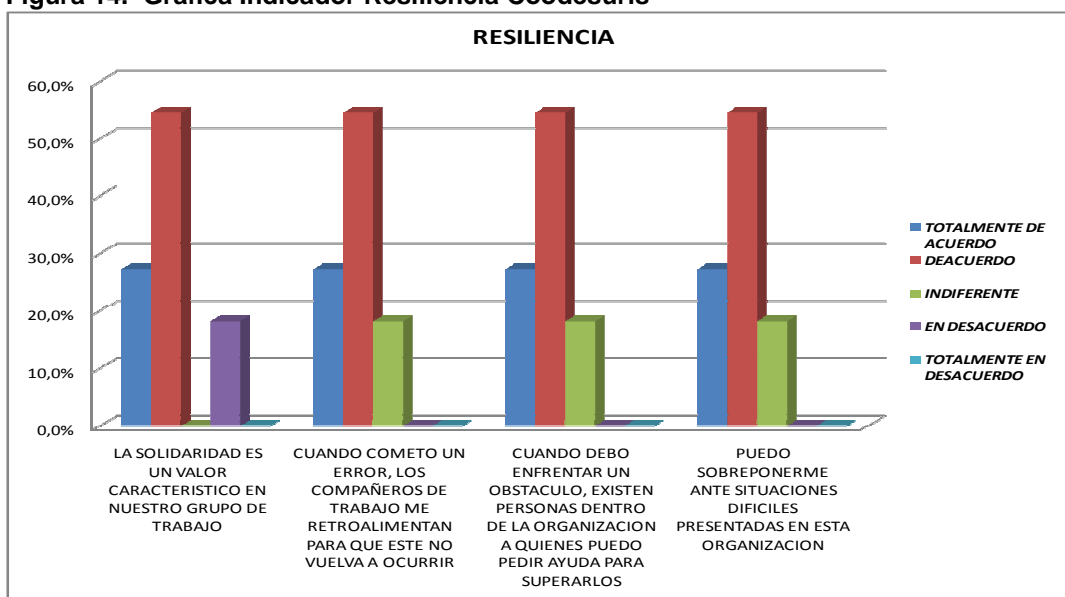
**Cuadro 21. Indicador Resiliencia Coodesuris**

RESILIENCIA				
OPCIONES DE RESPUESTAS	LA SOLIDARIDAD ES UN VALOR CARACTERISTICO EN NUESTRO GRUPO DE TRABAJO	CUANDO COMETO UN ERROR, LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO ME RETROALIMENTAN PARA QUE ESTE NO VUELVA A OCURRIR	CUANDO DEBO ENFRENTAR UN OBSTACULO, EXISTEN PERSONAS DENTRO DE LA ORGANIZACION A QUIENES PUEDO PEDIR AYUDA PARA SUPERARLOS	PUEDO SOBREPONERME ANTE SITUACIONES DIFICILES PRESENTADAS EN ESTA ORGANIZACION
TOTALMENTE DE ACUERDO	27,3%	27,3%	27,3%	27,3%
DEACUERDO	54,5%	54,5%	54,5%	54,5%
INDIFERENTE	0,0%	18,2%	18,2%	18,2%
EN DESACUERDO	18,2%	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autores



**Figura 14. Gráfica Indicador Resiliencia Coodesuris**



Fuente: Autores

En este indicador se observa una tendencia favorable para la cooperativa, lo que indica que el grupo de trabajo puede sobreponerse a situaciones difíciles dadas las circunstancias. Sin embargo para algunos colaboradores les resulta indiferente el tema lo que puede interpretarse como la falta de integración de estos con sus compañeros de trabajo o simplemente tiene la capacidad de resolver individualmente sus dificultades.

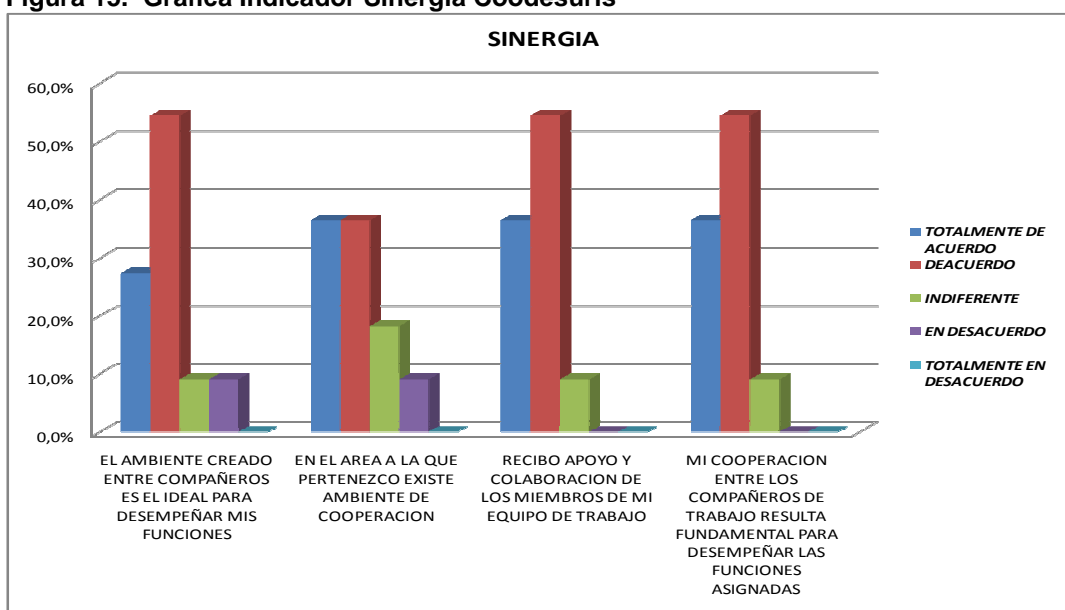
#### 4.3.1.14 Sinergia

**Cuadro 22. Indicador Sinergia Coodesuris**

SINERGIA				
OPCIONES DE RESPUESTAS	EL AMBIENTE CREADO ENTRE COMPAÑEROS ES EL IDEAL PARA DESEMPEÑAR MIS FUNCIONES	EN EL AREA A LA QUE PERTENEZCO EXISTE AMBIENTE DE COOPERACION	RECIBO APOYO Y COLABORACION DE LOS MIEMBROS DE MI EQUIPO DE TRABAJO	MI COOPERACION ENTRE LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO RESULTA FUNDAMENTAL PARA DESEMPEÑAR LAS FUNCIONES ASIGNADAS
TOTALMENTE DE ACUERDO	27,3%	36,4%	36,4%	36,4%
DEACUERDO	54,5%	36,4%	54,5%	54,5%
INDIFERENTE	9,1%	18,2%	9,1%	9,1%
EN DESACUERDO	9,1%	9,1%	0,0%	0,0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autores

**Figura 15. Gráfica Indicador Sinergia Coodesuris**



Fuente: Autores

En general la tendencia es favorable para la organización sin embargo existen algunos personas que están en desacuerdo en lo relacionados con la cooperación y el ambiente de trabajo.

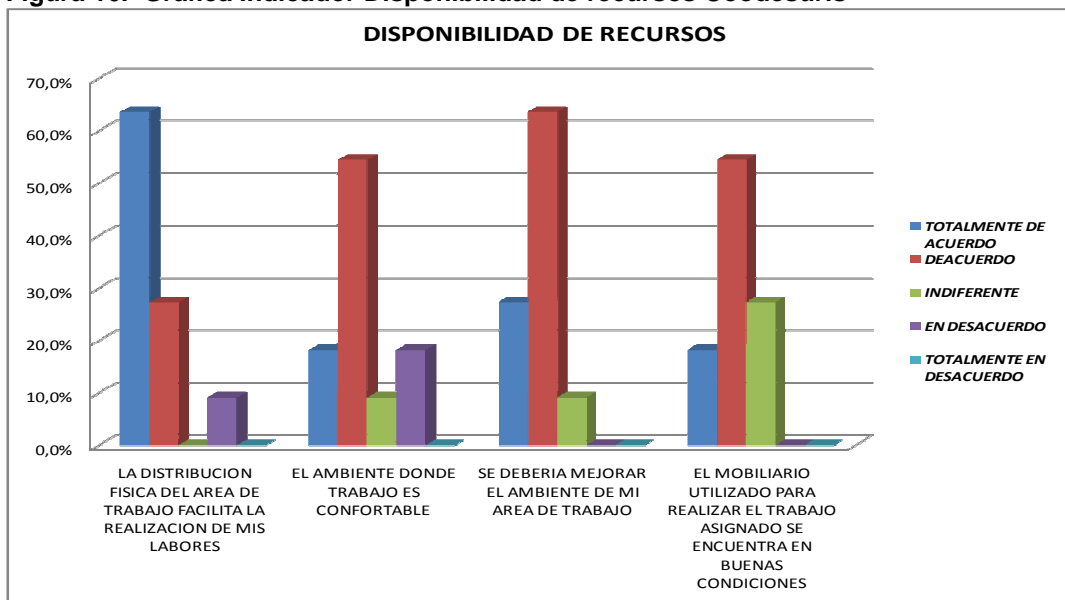
#### 4.3.1.15 Disponibilidad de recursos

**Cuadro 23. Indicador Disponibilidad de recursos Coodesuris**

DISPONIBILIDAD DE RECURSOS				
OPCIONES DE RESPUESTAS	LA DISTRIBUCION FISICA DEL AREA DE TRABAJO FACILITA LA REALIZACION DE MIS LABORES	EL AMBIENTE DONDE TRABAJO ES CONFORTABLE	SE DEBERIA MEJORAR EL AMBIENTE DE MI AREA DE TRABAJO	EL MOBILIARIO UTILIZADO PARA REALIZAR EL TRABAJO ASIGNADO SE ENCUENTRA EN BUENAS CONDICIONES
TOTALMENTE DE ACUERDO	63,6%	18,2%	27,3%	18,2%
DEACUERDO	27,3%	54,5%	63,6%	54,5%
INDIFERENTE	0,0%	9,1%	9,1%	27,3%
EN DESACUERDO	9,1%	18,2%	0,0%	0,0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autores

Figura 16. Gráfica Indicador Disponibilidad de recursos Coodesuris



Fuente: Autores

Se observa un alto nivel de satisfacción por parte de los encuestados en lo relacionado con la distribución física del área de trabajo, el mobiliario y el ambiente donde se desenvuelven.

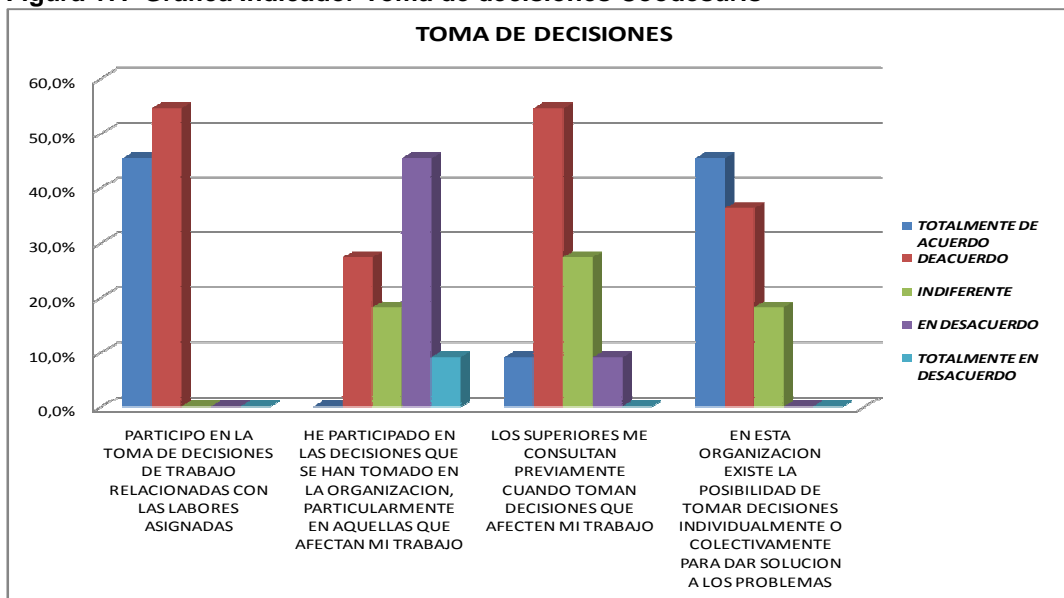
#### 4.3.1.16 Toma de decisiones

Cuadro 24. Indicador Toma de decisiones Coodesuris

OPCIONES DE RESPUESTAS	TOMA DE DECISIONES			
	PARTICIPO EN LA TOMA DE DECISIONES DE TRABAJO RELACIONADAS CON LAS LABORES ASIGNADAS	HE PARTICIPADO EN LAS DECISIONES QUE SE HAN TOMADO EN LA ORGANIZACION, PARTICULARMENTE EN AQUELLAS QUE AFECTAN MI TRABAJO	LOS SUPERIORES ME CONSULTAN PREVIAMENTE CUANDO TOMAN DECISIONES QUE AFECTEN MI TRABAJO	EN ESTA ORGANIZACION EXISTE LA POSIBILIDAD DE TOMAR DECISIONES INDIVIDUALMENTE O COLECTIVAMENTE PARA DAR SOLUCION A LOS PROBLEMAS
TOTALMENTE DE ACUERDO	45,5%	0,0%	9,1%	45,5%
DEACUERDO	54,5%	27,3%	54,5%	36,4%
INDIFERENTE	0,0%	18,2%	27,3%	18,2%
EN DESACUERDO	0,0%	45,5%	9,1%	0,0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0,0%	9,1%	0,0%	0,0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autores

Figura 17. Gráfica Indicador Toma de decisiones Codesuris



Fuente: Autores

A pesar que los colaboradores manifiestan tener participación en la toma de decisiones relacionadas con sus labores se evidencia un alto grado de inconformidad en lo que respecta a las decisiones que se toman desde la organización y que afectan sus labores ya que no se tienen en cuenta los criterios que estos puedan tener, lo que da pie a interpretaciones como la existencia de autoritarismo por parte de las directivas.

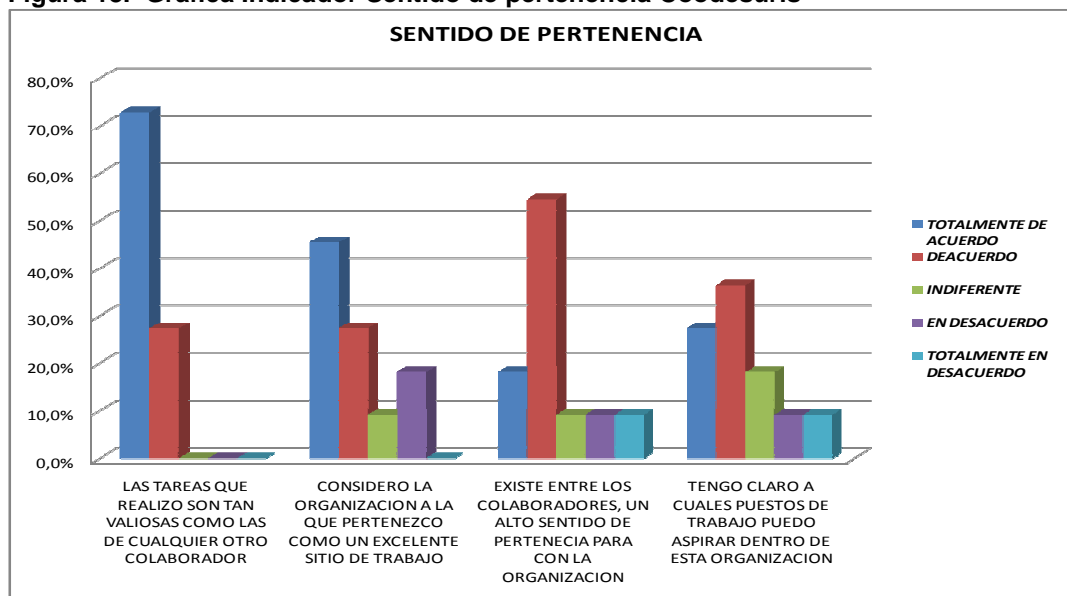
#### 4.3.1.17 Sentido de pertenencia

Cuadro 25. Indicador Sentido de pertenencia Codesuris

SENTIDO DE PERTENENCIA				
OPCIONES DE RESPUESTAS	LAS TAREAS QUE REALIZO SON TAN VALIOSAS COMO LAS DE CUALQUIER OTRO COLABORADOR	CONSIDERO LA ORGANIZACION A LA QUE PERTENEZCO COMO UN EXCELENTE SITIO DE TRABAJO	EXISTE ENTRE LOS COLABORADORES, UN ALTO SENTIDO DE PERTENENCIA PARA CON LA ORGANIZACION	TENGO CLARO A CUALES PUESTOS DE TRABAJO PUEDO ASPIRAR DENTRO DE ESTA ORGANIZACION
TOTALMENTE DE ACUERDO	72,7%	45,5%	18,2%	27,3%
DEACUERDO	27,3%	27,3%	54,5%	36,4%
INDIFERENTE	0,0%	9,1%	9,1%	18,2%
EN DESACUERDO	0,0%	18,2%	9,1%	9,1%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0,0%	0,0%	9,1%	9,1%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autores

**Figura 18. Gráfica Indicador Sentido de pertenencia Coodesuris**



Fuente: Autores

Para el 100% de la población encuestada las tareas que realizan son tan valiosas como las de cualquier otro colaborador, sin embargo las opiniones se encuentra divididas a la hora de considerar a la organización como un excelente sitio de trabajo, a la vez que la claridad frente a los puestos o cargos que pueden aspirar es confusa.

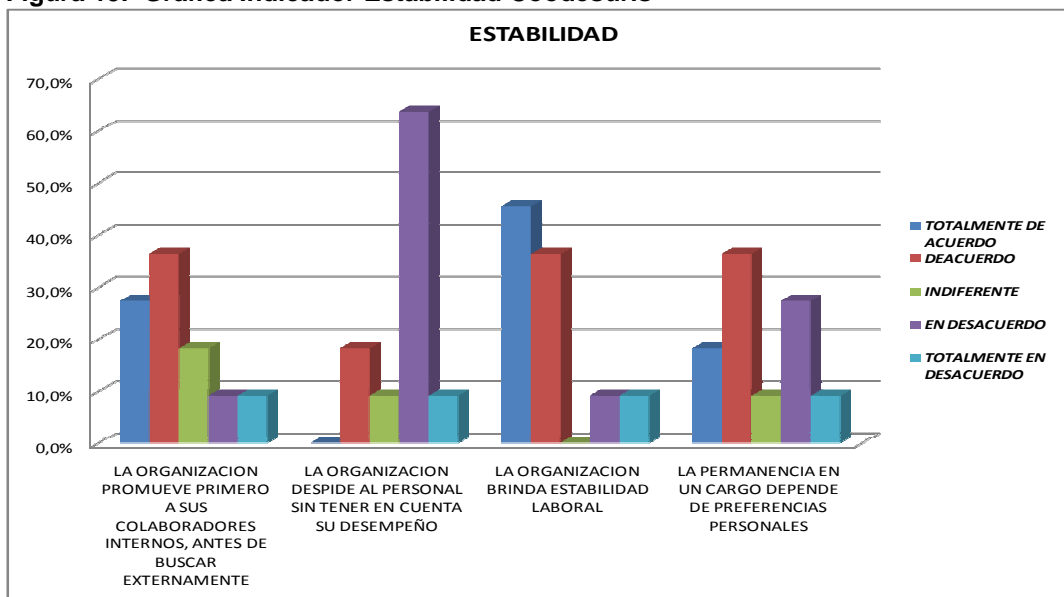
#### 4.3.1.18 Estabilidad

**Cuadro 26. Indicador Estabilidad Coodesuris**

OPCIONES DE RESPUESTAS	ESTABILIDAD			
	LA ORGANIZACION PROMUEVE PRIMERO A SUS COLABORADORES INTERNOS, ANTES DE BUSCAR EXTERNAMENTE	LA ORGANIZACION DESPIDE AL PERSONAL SIN TENER EN CUENTA SU DESEMPEÑO	LA ORGANIZACION BRINDA ESTABILIDAD LABORAL	LA PERMANENCIA EN UN CARGO DEPENDE DE PREFERENCIAS PERSONALES
TOTALMENTE DE ACUERDO	27,3%	0,0%	45,5%	18,2%
DEACUERDO	36,4%	18,2%	36,4%	36,4%
INDIFERENTE	18,2%	9,1%	0,0%	9,1%
EN DESACUERDO	9,1%	63,6%	9,1%	27,3%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	9,1%	9,1%	9,1%	9,1%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autores

**Figura 19. Gráfica Indicador Estabilidad Codesuris**



Fuente: Autores

Aunque la organización brinda estabilidad laboral, las respuestas del personal encuestado reflejan que en la organización despiden al personal sin tener en cuenta su desempeño y que la permanencia en una cargo depende de preferencias personales.

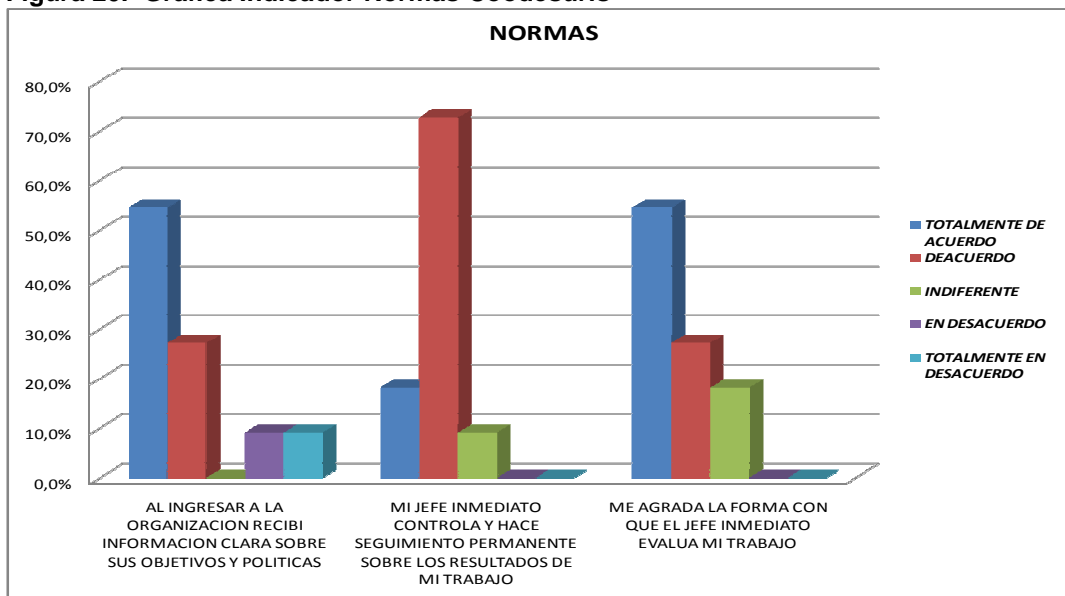
#### 4.3.1.19 Normas

**Cuadro 27. Indicador Normas Codesuris**

NORMAS			
OPCIONES DE RESPUESTAS	AL INGRESAR A LA ORGANIZACION RECIBI INFORMACION CLARA SOBRE SUS OBJETIVOS Y POLITICAS	MI JEFE INMEDIATO CONTROLA Y HACE SEGUIMIENTO PERMANENTE SOBRE LOS RESULTADOS DE MI TRABAJO	ME AGRADA LA FORMA CON QUE EL JEFE INMEDIATO EVALUA MI TRABAJO
TOTALMENTE DE ACUERDO	54,5%	18,2%	54,5%
DE ACUERDO	27,3%	72,7%	27,3%
INDIFERENTE	0,0%	9,1%	18,2%
EN DESACUERDO	9,1%	0,0%	0,0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	9,1%	0,0%	0,0%
TOTAL	100%	100%	100%

Fuente: Autores

**Figura 20. Gráfica Indicador Normas Coodesuris**



Fuente: Autores

Este indicador presenta una tendencia favorable acerca de la información recibida al ingresar a la Cooperativa, así como a la forma de seguimiento empleada por el jefe a la labor del colaborador.

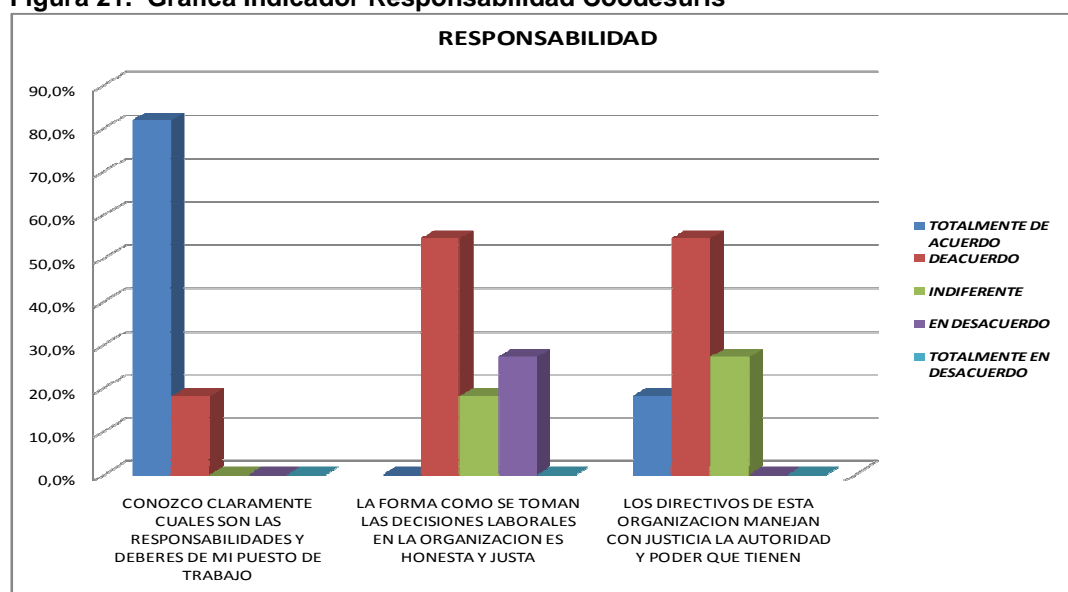
#### 4.3.1.20 Responsabilidad

**Cuadro 28. Indicador Responsabilidad Coodesuris**

RESPONSABILIDAD			
OPCIONES DE RESPUESTAS	CONOZCO CLARAMENTE CUALES SON LAS RESPONSABILIDADES Y DEBERES DE MI PUESTO DE TRABAJO	LA FORMA COMO SE TOMAN LAS DECISIONES LABORALES EN LA ORGANIZACION ES HONESTA Y JUSTA	LOS DIRECTIVOS DE ESTA ORGANIZACION MANEJAN CON JUSTICIA LA AUTORIDAD Y PODER QUE TIENEN
TOTALMENTE DE ACUERDO	81,8%	0,0%	18,2%
DEACUERDO	18,2%	54,5%	54,5%
INDIFERENTE	0,0%	18,2%	27,3%
EN DESACUERDO	0,0%	27,3%	0,0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0,0%	0,0%	0,0%
TOTAL	100%	100%	100%

Fuente: Autores

**Figura 21. Gráfica Indicador Responsabilidad Coodesuris**



Fuente: Autores

En este indicador se identifica un alto grado de responsabilidad a nivel individual, no obstante los colaboradores refieren divergencia en la forma como son tomadas las decisiones y es impartida la autoridad por parte de los directivos.

### 4.3.2 Análisis Variables Coodesuris

#### 4.3.2.1 Variable Productividad

En los colaboradores de la cooperativa Coodesuris se observa satisfacción por pertenecer a la organización y por su trabajo, además se aprecia en el grupo de trabajo colaboración y apoyo en las tareas que se realizan. Para ellos el jefe inmediato es considerado como un líder, lo que facilita la comunicación, las relaciones interpersonales y por ende el desarrollo de los procesos. Para el personal su trabajo es tan importante como el de cualquier otro colaborador lo que muestra responsabilidad y compromiso con el cargo.

Con respecto a la disposición de los colaboradores para realizar nuevas tareas y recibir retroalimentación de los procesos los resultados son favorables. Sin embargo existen algunos elementos que afectan la variable y deberían tomarse los correctivos necesarios dadas las implicaciones que esto puede tener.



Según los resultados en el grupo falta participación cuando son citados a reuniones, además en el tema de la comunicación se observa que existe dificultad para acceder a la información y esto puede generar demoras u obstaculizar la prestación de los servicios, de igual forma se presenta desconocimiento sobre como la organización esta logrando sus metas y en el tema del ambiente laboral igual se presentan inconformidades.

Otro factor a considerar es el relacionado con la toma de decisiones, según los colaboradores sus jefes inmediatos no tienen en cuenta sus opiniones. Además se evidencian dificultades con respecto a las metas personales dentro de la organización ya que la permanencia en un cargo depende de preferencias personales.

#### *4.3.2.2 Variable Competitividad*

Con respecto a esta variable se observa en el equipo de trabajo elementos importantes que la favorecen; el jefe inmediato está presto a recibir información de sus colaboradores sobre las inquietudes y problemas inherentes a su cargo lo que propicia la retroalimentación y solución oportuna de las dificultades, agilizando los procesos. Además en el grupo todos se sienten responsables de los objetivos contribuyendo al trabajo en equipo.

Las buenas relaciones interpersonales contribuyen con la valoración positiva de la variable ya que entre los miembros de la organización existe ayuda y colaboración. Otro factor importante es el relacionado con la satisfacción propia en la labor realizada ya que para los colaboradores el trabajo permite el crecimiento y desarrollo personal favoreciendo la motivación, además se poseen metas a largo plazo dentro de la organización y existe apertura para aceptar nuevas propuestas laborales dentro de la organización evidenciando disposición al cambio. Sin embargo un porcentaje considerable de colaboradores manifiesta tener poca claridad sobre la filosofía, misión y objetivos de la organización, así mismo se percibe desinformación con respecto al logro de las metas por parte de la organización, por otra parte se observa poca participación en la integración a espacios de descanso diferentes de las tareas laborales.

#### *4.3.2.3 Variable Innovación*

Uno de los factores importantes para esta variable son el liderazgo y la comunicación que se pueda evidenciar dentro de la organización, en esta cooperativa estos indicadores son una fortaleza ya que la mayoría del personal comenta las inquietudes y problemas concernientes al trabajo con los jefes inmediatos, los cuales son reconocidos como líderes y el ambiente laboral se percibe como cordial y la comunicación es asertiva, sin embargo la falencia de la organización se centra en la dificultad para tener acceso a la información como son las políticas y procedimientos. En los resultados obtenidos se observa buena

disposición e interés por parte del personal sobre el futuro de la organización a pesar de no tener clara su visión, objetivos y metas.

La oportunidad de mejora para esta variable se muestra en los porcentajes obtenidos en la disposición al cambio, el 45.5% contestaron indiferente en la pregunta “el personal de la organización genera algún tipo de resistencia cuando se proponen cambios innovadores” notándose que se percibe poco interés en la innovación, lo que puede dificultar el alcanzar la satisfacción del cliente interno y externo del servicio prestado. En cuanto al mobiliario utilizado para realizar las labores la mayoría opina que se encuentra en buenas condiciones, no obstante para ser innovadores dentro del mercado objetivo la disponibilidad de recursos físicos debe alcanzar un porcentaje muy alto de satisfacción.

#### *4.3.2.4 Variable Sostenibilidad*

La totalidad del personal encuestado se siente a gusto cuando le asignan tareas o actividades nuevas, lo que responde positivamente sobre su sentimiento con respecto a las labores encomendadas, generando impresiones de responsabilidad y agrado hacia la organización. Las relaciones interpersonales están basadas en la colaboración, ayuda y respeto, limitándose la mayoría de ellas al campo laboral.

En el indicador Sinergia se evidencia alto grado de satisfacción, lo que significa que el ambiente laboral es bueno aumentando así la capacidad del grupo de trabajo para satisfacer las necesidades de los clientes. La totalidad del personal siente que las tareas que realizan son valiosas para la organización, pero no todos tienen claro el perfil de los demás puestos de trabajo, lo que puede obstaculizar las aspiraciones y visión dentro del Hospital.

Un alto porcentaje del personal asociado a Codesuris considera que la organización brinda estabilidad laboral y que no se despide personal sin tener en cuenta su desempeño, no obstante la mayoría piensa que la permanencia en un cargo depende de preferencias personales.

En general la variable sostenibilidad se encuentra bien respaldada por indicadores con altos porcentajes positivos como lo son las relaciones interpersonales, empoderamiento y sinergia que consolidan al equipo de trabajo como apto para alcanzar metas establecidas; la oportunidad de mejora se orienta a fortalecer el despliegue de información en cuanto a perfiles, políticas y procedimientos de la organización.

## **4.4 GASTROCOOP**

En esta cooperativa solo se recolecto información de un asociado, por tal motivo no se realizó análisis de la información ya que no es representativa y dicha insuficiencia lo hace poco relevante para realizar un diagnóstico.

## 4.5 PROSESA

### 4.5.1 Análisis Indicadores

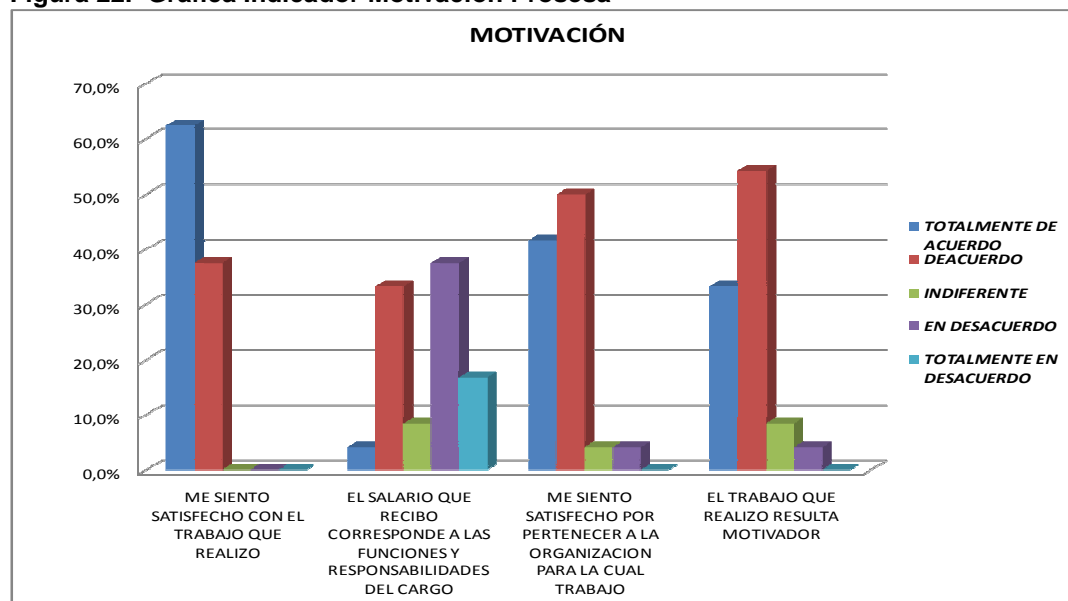
#### 4.5.1.1 Motivación

**Cuadro 29. Indicador Motivación Proseza**

MOTIVACIÓN				
OPCIONES DE RESPUESTAS	ME SIENTO SATISFECHO CON EL TRABAJO QUE REALIZO	EL SALARIO QUE RECIBO CORRESPONDE A LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO	ME SIENTO SATISFECHO POR PERTENECER A LA ORGANIZACION PARA LA CUAL TRABAJA	EL TRABAJO QUE REALIZO RESULTA MOTIVADOR
TOTALMENTE DE ACUERDO	62,5%	4,2%	41,7%	33,3%
DEACUERDO	37,5%	33,3%	50,0%	54,2%
INDIFERENTE	0,0%	8,3%	4,2%	8,3%
EN DESACUERDO	0,0%	37,5%	4,2%	4,2%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0,0%	16,7%	0,0%	0,0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autores

**Figura 22. Gráfica Indicador Motivación Proseza**



Fuente: Autores

Se observa un alto porcentaje de satisfacción por pertenecer a la organización y realizar el trabajo asignado; por otra parte hay opiniones encontradas en cuanto a la correspondencia entre el salario recibido y las funciones realizadas.

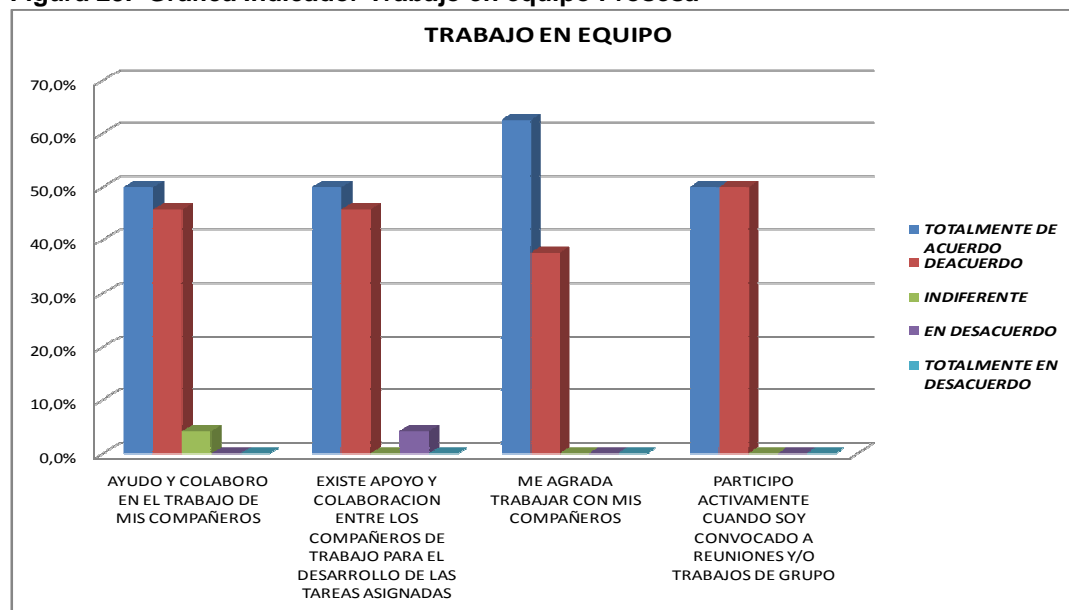
#### 4.5.1.2 Trabajo en equipo

**Cuadro 30. Indicador Trabajo en equipo Prosesa**

TRABAJO EN EQUIPO				
OPCIONES DE RESPUESTAS	AYUDO Y COLABORO EN EL TRABAJO DE MIS COMPAÑEROS	EXISTE APOYO Y COLABORACION ENTRE LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO PARA EL DESARROLLO DE LAS	ME AGRADA TRABAJAR CON MIS COMPAÑEROS	PARTICIPO ACTIVAMENTE CUANDO SOY CONVOCADO A REUNIONES Y/O TRABAJOS DE GRUPO
TOTALMENTE DE ACUERDO	50,0%	50,0%	62,5%	50,0%
DEACUERDO	45,8%	45,8%	37,5%	50,0%
INDIFERENTE	4,2%	0,0%	0,0%	0,0%
EN DESACUERDO	0,0%	4,2%	0,0%	0,0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autores

**Figura 23. Gráfica Indicador Trabajo en equipo Prosesa**



Fuente: Autores

Los resultados referentes a este indicador resultan favorables para la organización ya que el personal encuestado ayuda y colabora en el trabajo de sus compañeros para el desarrollo de las tareas asignadas, participando activamente cuando son convocados a reuniones y/o trabajos de grupo.

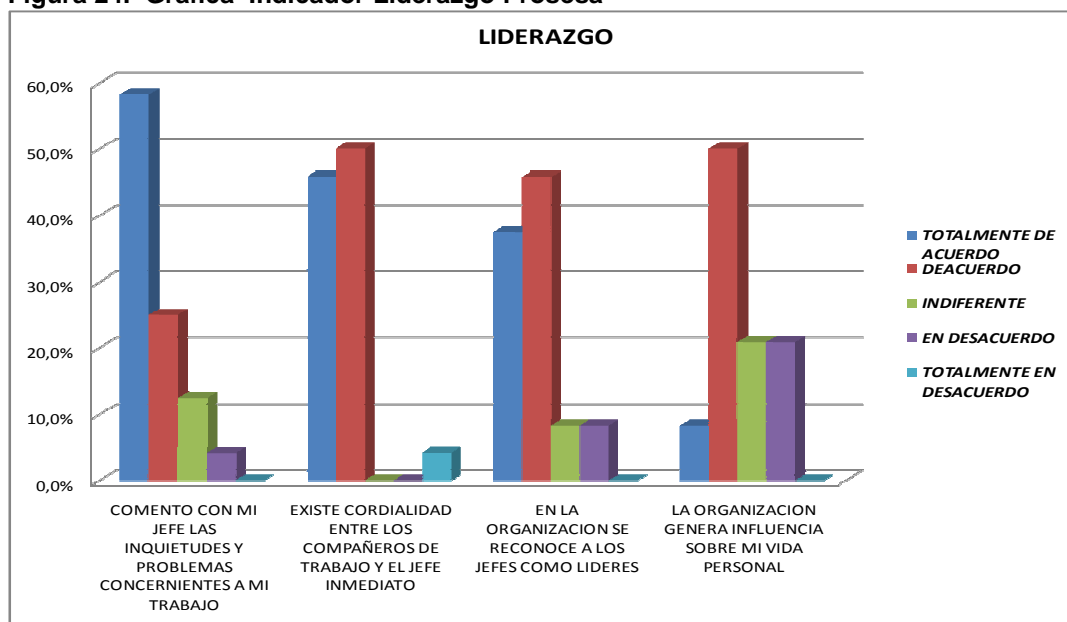
### 4.5.1.3 Liderazgo

**Cuadro 31. Indicador Trabajo en equipo Prosesa**

LIDERAZGO				
OPCIONES DE RESPUESTAS	COMENTO CON MI JEFE LAS INQUIETUDES Y PROBLEMAS CONCERNIENTES A MI	EXISTE CORDIALIDAD ENTRE LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO Y EL JEFE INMEDIATO	EN LA ORGANIZACION SE RECONOCE A LOS JEFES COMO LIDERES	LA ORGANIZACION GENERA INFLUENCIA SOBRE MI VIDA PERSONAL
TOTALMENTE DE ACUERDO	58,3%	45,8%	37,5%	8,3%
DEACUERDO	25,0%	50,0%	45,8%	50,0%
INDIFERENTE	12,5%	0,0%	8,3%	20,8%
EN DESACUERDO	4,2%	0,0%	8,3%	20,8%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0,0%	4,2%	0,0%	0,0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autores

**Figura 24. Gráfica Indicador Liderazgo Prosesa**



Fuente: Autores

Los encuestados creen que existe cordialidad entre los compañeros de trabajo y el jefe inmediato, se reconoce a los jefes como líderes aunque hay indiferencia y desacuerdo en la influencia que genera la organización sobre sus vidas personales.

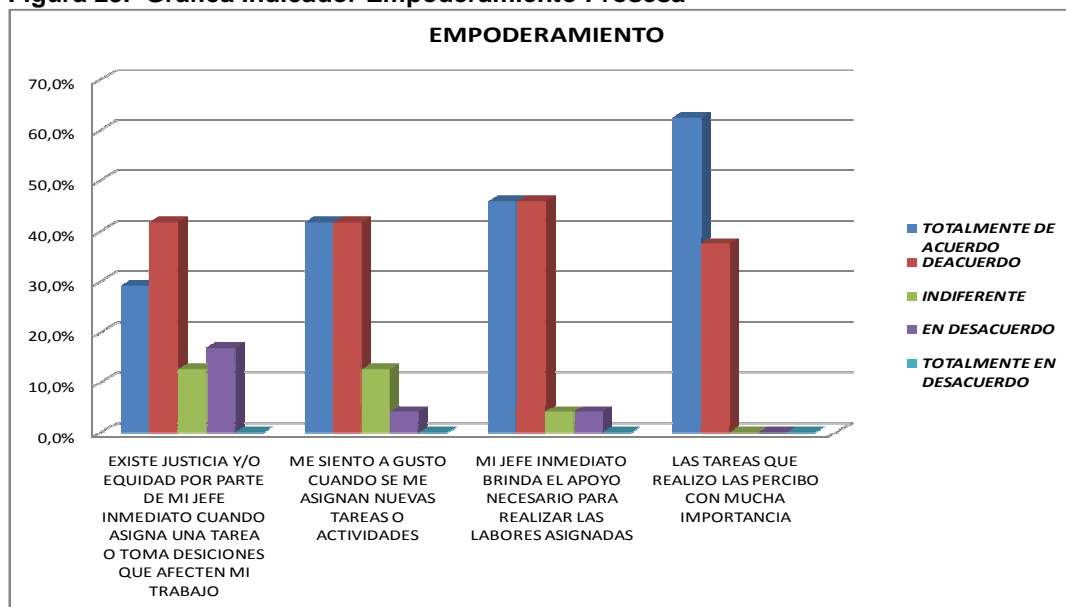
#### 4.5.1.4 Empoderamiento

**Cuadro 32. Indicador Empoderamiento Prosesa**

EMPODERAMIENTO				
OPCIONES DE RESPUESTAS	EXISTE JUSTICIA Y/O EQUIDAD POR PARTE DE MI JEFE INMEDIATO CUANDO ASIGNA UNA TAREA O TOMA DECISIONES QUE AFECTEN MI TRABAJO	ME SIENTO A GUSTO CUANDO SE ME ASIGNAN NUEVAS TAREAS O ACTIVIDADES	MI JEFE INMEDIATO BRINDA EL APOYO NECESARIO PARA REALIZAR LAS LABORES ASIGNADAS	LAS TAREAS QUE REALIZO LAS PERCIBO CON MUCHA IMPORTANCIA
TOTALMENTE DE ACUERDO	29,2%	41,7%	45,8%	62,5%
DEACUERDO	41,7%	41,7%	45,8%	37,5%
INDIFERENTE	12,5%	12,5%	4,2%	0,0%
EN DESACUERDO	16,7%	4,2%	4,2%	0,0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autores

**Figura 25. Gráfica Indicador Empoderamiento Prosesa**



Fuente: Autores

Con relación a este indicador se observa una tendencia que favorece a la organización, los colaboradores demuestran empoderamiento en la realización de sus labores, aunque hay división de opiniones en cuanto a la justicia y/o equidad por parte del jefe inmediato en el momento de asignar tareas o tomar decisiones que afecten las labores.

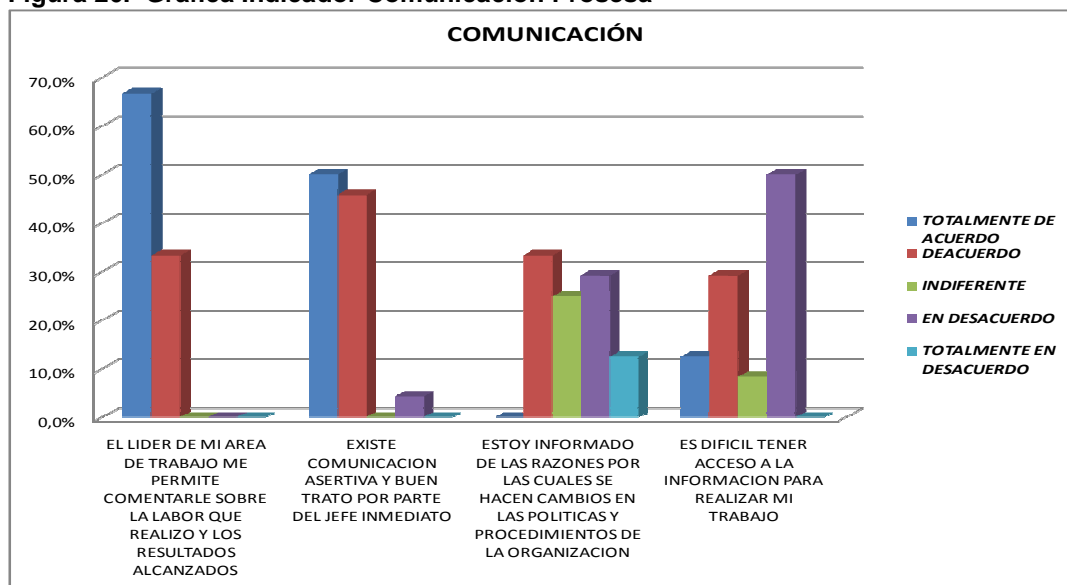
#### 4.5.1.5 Comunicación

**Cuadro 33. Indicador Comunicación Prosesa**

COMUNICACIÓN				
OPCIONES DE RESPUESTAS	EL LIDER DE MI AREA DE TRABAJO ME PERMITE COMENTARLE SOBRE LA LABOR QUE REALIZO Y LOS RESULTADOS ALCANZADOS	EXISTE COMUNICACION ASERTIVA Y BUEN TRATO POR PARTE DEL JEFE INMEDIATO	ESTOY INFORMADO DE LAS RAZONES POR LAS CUALES SE HACEN CAMBIOS EN LAS POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA ORGANIZACION	ES DIFICIL TENER ACCESO A LA INFORMACION PARA REALIZAR MI TRABAJO
TOTALMENTE DE ACUERDO	66,7%	50,0%	0,0%	12,5%
DEACUERDO	33,3%	45,8%	33,3%	29,2%
INDIFERENTE	0,0%	0,0%	25,0%	8,3%
EN DESACUERDO	0,0%	4,2%	29,2%	50,0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0,0%	0,0%	12,5%	0,0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autores

**Figura 26. Gráfica Indicador Comunicación Prosesa**



Fuente: Autores

En lo que respecta a este indicador el jefe inmediato muestra disposición para escuchar a sus colaboradores sobre asuntos afines con su labor sin embargo no siempre estos están informados sobre las razones por las cuales se hacen cambios en las políticas y procedimientos de la organización.

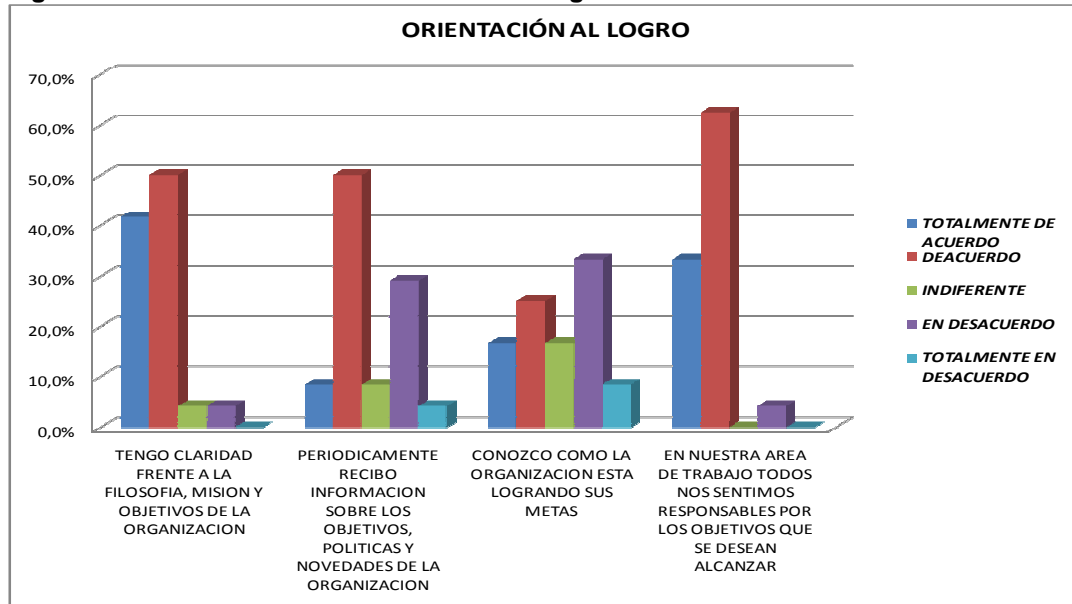
#### 4.5.1.6 Orientación al logro

**Cuadro 34. Indicador Orientación al logro Prosesa**

ORIENTACIÓN AL LOGRO				
OPCIONES DE RESPUESTAS	TENGO CLARIDAD FRENTE A LA FILOSOFIA, MISION Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION	PERIODICAMENTE RECIBO INFORMACION SOBRE LOS OBJETIVOS, POLITICAS Y NOVEDADES DE LA ORGANIZACION	CONOZCO COMO LA ORGANIZACION ESTA LOGRANDO SUS METAS	EN NUESTRA AREA DE TRABAJO TODOS NOS SENTIMOS RESPONSABLES POR LOS OBJETIVOS QUE SE DESEAN ALCANZAR
TOTALMENTE DE ACUERDO	41,7%	8,3%	16,7%	33,3%
DEACUERDO	50,0%	50,0%	25,0%	62,5%
INDIFERENTE	4,2%	8,3%	16,7%	0,0%
EN DESACUERDO	4,2%	29,2%	33,3%	4,2%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0,0%	4,2%	8,3%	0,0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autores

**Figura 27. Gráfica Indicador Orientación al logro Prosesa**



Fuente: Autores

Existe claridad en los colaboradores sobre la plataforma estratégica de la organización, evidenciando alto sentido de responsabilidad con los objetivos institucionales. En contra posición el personal carece de información sobre el avance y cumplimiento de las metas.



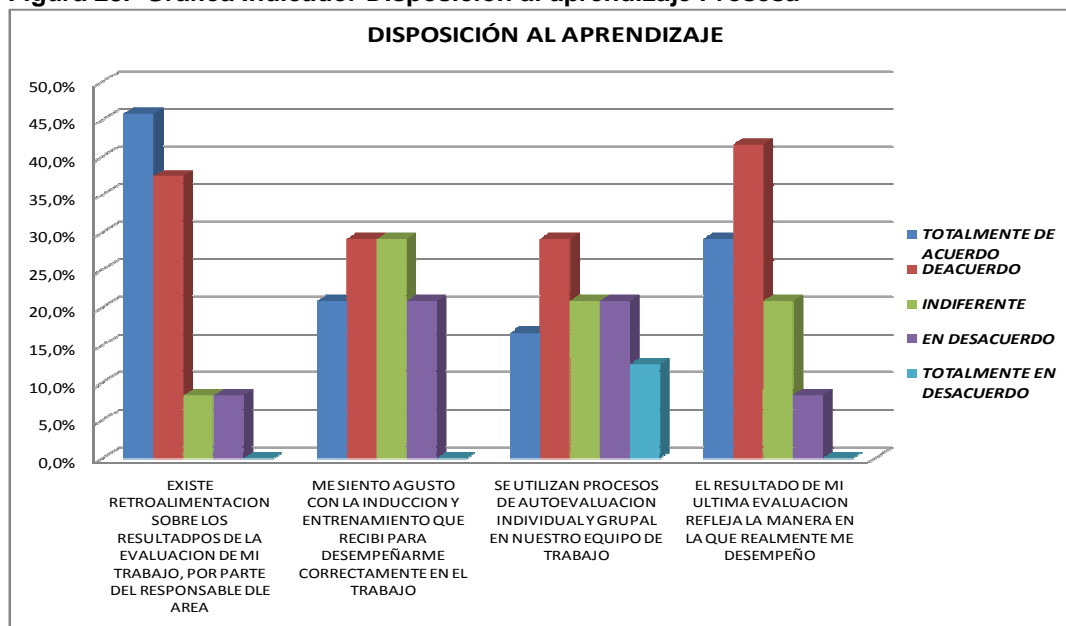
#### 4.5.1.7 Disposición al aprendizaje

**Cuadro 35. Indicador Disposición al aprendizaje Procesa**

DISPOSICIÓN AL APRENDIZAJE				
OPCIONES DE RESPUESTAS	EXISTE RETROALIMENTACION SOBRE LOS RESULTADPOS DE LA EVALUACION DE MI TRABAJO, POR PARTE DEL RESPONSABLE DLE AREA	ME SIENTO AGUSTO CON LA INDUCCION Y ENTRENAMIENTO QUE RECIBI PARA DESEMPEÑARME CORRECTAMENTE EN EL	SE UTILIZAN PROCESOS DE AUTOEVALUACION INDIVIDUAL Y GRUPAL EN NUESTRO EQUIPO DE TRABAJO	EL RESULTADO DE MI ULTIMA EVALUACION REFLEJA LA MANERA EN LA QUE REALMENTE ME DESEMPEÑO
TOTALMENTE DE ACUERDO	45,8%	20,8%	16,7%	29,2%
DEACUERDO	37,5%	29,2%	29,2%	41,7%
INDIFERENTE	8,3%	29,2%	20,8%	20,8%
EN DESACUERDO	8,3%	20,8%	20,8%	8,3%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0,0%	0,0%	12,5%	0,0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autores

**Figura 28. Gráfica Indicador Disposición al aprendizaje Procesa**



Fuente: Autores

En este indicador el 83.3% de las personas encuestadas considera que existe retroalimentación sobre los resultados de la evaluación de su trabajo, sin embargo solo el 45.9% manifiestan que en la organización se utilizan procesos de autoevaluación lo que evidencia cierta incoherencia y deja ver la falta de claridad

en estos procesos sobre si se utiliza o no la evaluación y como se manejan los resultados de esta en caso de realizarse. Por otro lado el 50% de las personas encuestadas no se sienten a gusto con la inducción que recibieron para el desempeño de su cargo dejando ver la necesidad de ajustar la forma como se realizan en estos procesos.

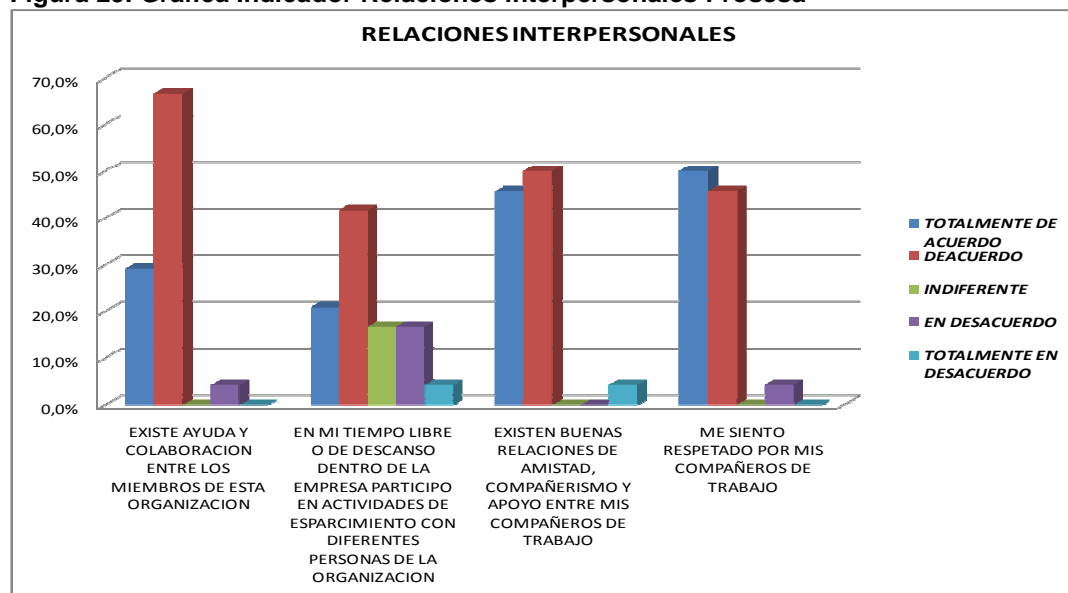
#### 4.5.1.8 Relaciones interpersonales

**Cuadro 36. Indicador Relaciones interpersonales Prosesa**

RELACIONES INTERPERSONALES				
OPCIONES DE RESPUESTAS	EXISTE AYUDA Y COLABORACION ENTRE LOS MIEMBROS DE ESTA ORGANIZACION	EN MI TIEMPO LIBRE O DE DESCANSO DENTRO DE LA EMPRESA PARTICIPO EN ACTIVIDADES DE ESPARCIMIENTO CON DIFERENTES PERSONAS DE LA ORGANIZACION	EXISTEN BUENAS RELACIONES DE AMISTAD, COMPAÑERISMO Y APOYO ENTRE MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO	ME SIENTO RESPETADO POR MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO
TOTALMENTE DE ACUERDO	29,2%	20,8%	45,8%	50,0%
DEACUERDO	66,7%	41,7%	50,0%	45,8%
INDIFERENTE	0,0%	16,7%	0,0%	0,0%
EN DESACUERDO	4,2%	16,7%	0,0%	4,2%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0,0%	4,2%	4,2%	0,0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autores

**Figura 29. Gráfica Indicador Relaciones interpersonales Prosesa**



Fuente: Autores

A pesar que la tendencia favorece a la organización con respecto a este indicador, se observa un decremento considerable en la participación a las

actividades de esparcimiento lo que merece atención, ya que este tipo de acciones puede representar beneficios.

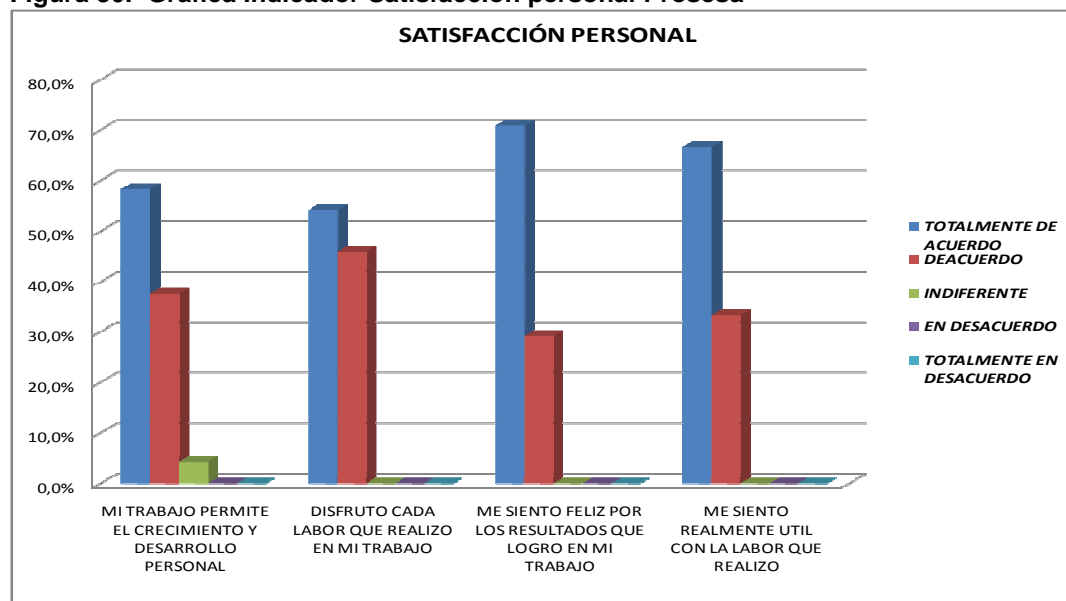
#### 4.5.1.9 Satisfacción personal

**Cuadro 37. Indicador Satisfacción personal Prosesa**

SATISFACCIÓN PERSONAL				
OPCIONES DE RESPUESTAS	MI TRABAJO PERMITE EL CRECIMIENTO Y DESARROLLO PERSONAL	DISFRUTO CADA LABOR QUE REALIZO EN MI TRABAJO	ME SIENTO FELIZ POR LOS RESULTADOS QUE LOGRO EN MI TRABAJO	ME SIENTO REALMENTE UTIL CON LA LABOR QUE REALIZO
TOTALMENTE DE ACUERDO	58,3%	54,2%	70,8%	66,7%
DEACUERDO	37,5%	45,8%	29,2%	33,3%
INDIFERENTE	4,2%	0,0%	0,0%	0,0%
EN DESACUERDO	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autores

**Figura 30. Gráfica Indicador Satisfacción personal Prosesa**



Fuente: Autores

Los resultados muestran una tendencia que favorece a la organización con respecto a este indicador ya que los colaboradores en general consideran que su trabajo contribuye a la satisfacción personal.

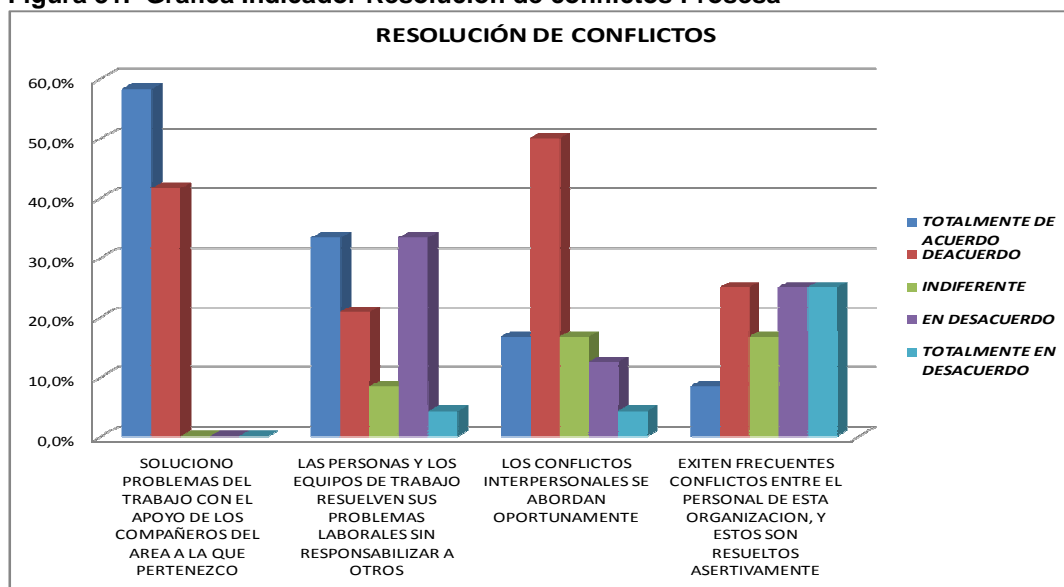
#### 4.5.1.10 Resolución conflictos

**Cuadro 38. Indicador Resolución de conflictos Prosesa**

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS				
OPCIONES DE RESPUESTAS	SOLUCIONO PROBLEMAS DEL TRABAJO CON EL APOYO DE LOS COMPAÑEROS DEL AREA A LA QUE PERTENEZCO	LAS PERSONAS Y LOS EQUIPOS DE TRABAJO RESUELVEN SUS PROBLEMAS LABORALES SIN RESPONSABILIZAR A OTROS	LOS CONFLICTOS INTERPERSONALES SE ABORDAN OPORTUNAMENTE	EXISTEN FRECUENTES CONFLICTOS ENTRE EL PERSONAL DE ESTA ORGANIZACION, Y ESTOS SON RESUELTOS ASERTIVAMENTE
TOTALMENTE DE ACUERDO	58,3%	33,3%	16,7%	8,3%
DEACUERDO	41,7%	20,8%	50,0%	25,0%
INDIFERENTE	0,0%	8,3%	16,7%	16,7%
EN DESACUERDO	0,0%	33,3%	12,5%	25,0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0,0%	4,2%	4,2%	25,0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autores

**Figura 31. Gráfica Indicador Resolución de conflictos Prosesa**



Fuente: Autores

Según los resultados el personal resuelve las dificultades del trabajo con el apoyo de sus compañeros, sin embargo se observa que en ocasiones a las personas les cuesta asumir su responsabilidad en los problemas y a su vez se tienen criterios divididos en cuanto a la solución asertiva de los mismos.

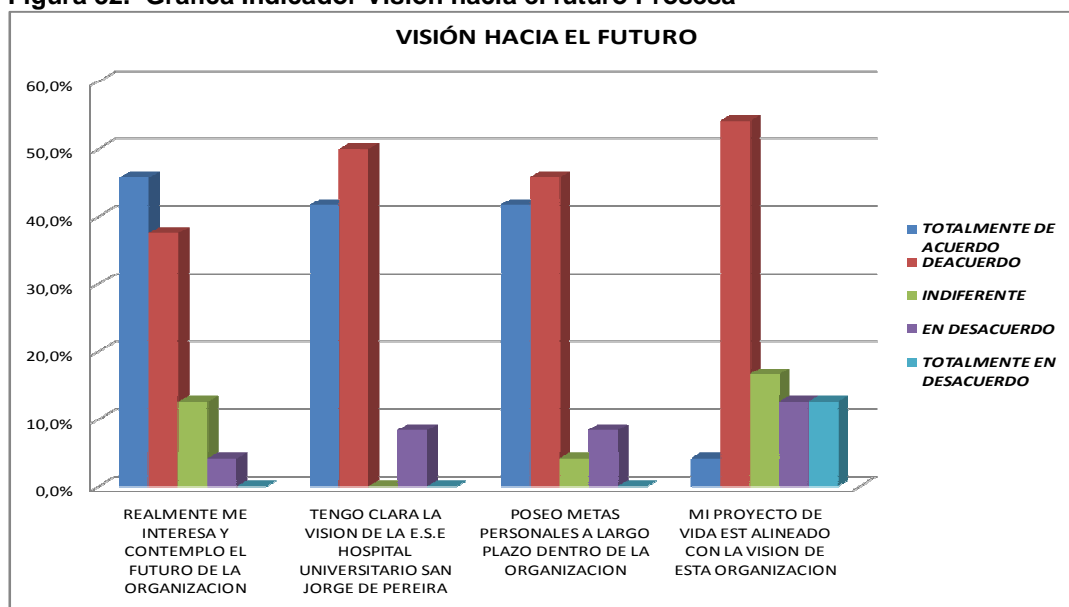
#### 4.5.1.11 Visión hacia el futuro

**Cuadro 39. Indicador Visión hacia el futuro Prosesa**

VISIÓN HACIA EL FUTURO				
OPCIONES DE RESPUESTAS	REALMENTE ME INTERESA Y CONTEMPO EL FUTURO DE LA ORGANIZACION	TENGO CLARA LA VISION DE LA E.S.E HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN JORGE DE PEREIRA	POSEO METAS PERSONALES A LARGO PLAZO DENTRO DE LA ORGANIZACION	MI PROYECTO DE VIDA EST ALINEADO CON LA VISION DE ESTA ORGANIZACION
TOTALMENTE DE ACUERDO	45,8%	41,7%	41,7%	4,2%
DEACUERDO	37,5%	50,0%	45,8%	54,2%
INDIFERENTE	12,5%	0,0%	4,2%	16,7%
EN DESACUERDO	4,2%	8,3%	8,3%	12,5%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0,0%	0,0%	0,0%	12,5%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autores

**Figura 32. Gráfica Indicador Visión hacia el futuro Prosesa**



Fuente: Autores

Este indicador resulta ser una fortaleza para la organización ya que se observa favorabilidad al contemplar el futuro, además el proyecto de vida de la mayoría del personal está alineado con la visión de la institución.

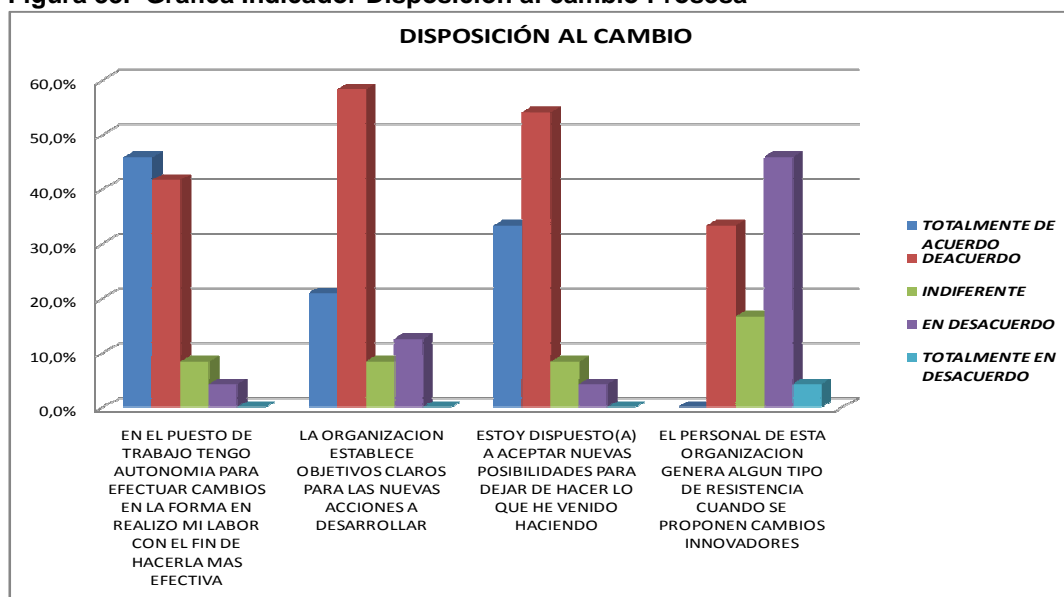
#### 4.5.2.12 Disposición al cambio

**Cuadro 40. Indicador Disposición al cambio Prosesa**

DISPOSICIÓN AL CAMBIO				
OPCIONES DE RESPUESTAS	EN EL PUESTO DE TRABAJO TENGO AUTONOMIA PARA EFECTUAR CAMBIOS EN LA FORMA EN REALIZO MI LABOR CON EL FIN DE HACERLA MAS EFECTIVA	LA ORGANIZACION ESTABLECE OBJETIVOS CLAROS PARA LAS NUEVAS ACCIONES A DESARROLLAR	ESTOY DISPUESTO(A) A ACEPTAR NUEVAS POSIBILIDADES PARA DEJAR DE HACER LO QUE HE VENIDO HACIENDO	EL PERSONAL DE ESTA ORGANIZACION GENERA ALGUN TIPO DE RESISTENCIA CUANDO SE PROPONEN CAMBIOS INNOVADORES
TOTALMENTE DE ACUERDO	45,8%	20,8%	33,3%	0,0%
DEACUERDO	41,7%	58,3%	54,2%	33,3%
INDIFERENTE	8,3%	8,3%	8,3%	16,7%
EN DESACUERDO	4,2%	12,5%	4,2%	45,8%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0,0%	0,0%	0,0%	4,2%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autores

**Figura 33. Gráfica Indicador Disposición al cambio Prosesa**



Fuente: Autores

El personal encuestado considera que existe disposición al cambio por parte de los colaboradores y de la empresa. De los encuestados un alto porcentaje está totalmente de acuerdo con que en su puesto de trabajo existe autonomía. Del mismo modo los colaboradores están dispuestos a aceptar nuevas posibilidades para dejar de hacer lo que han venido haciendo.

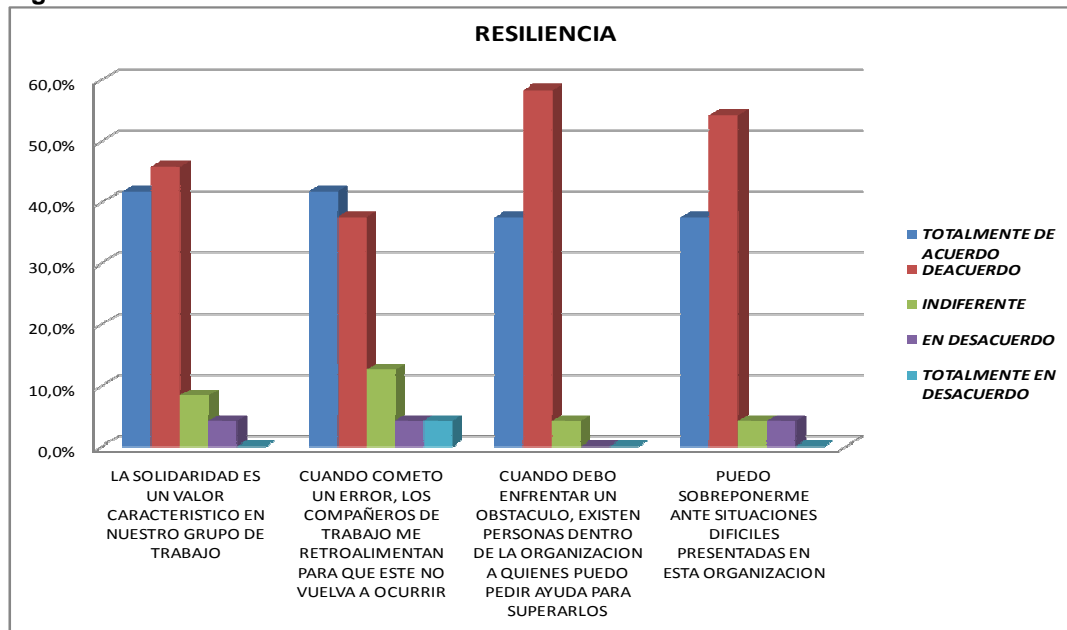
#### 4.5.1.13 Resiliencia

**Cuadro 41. Indicador Resiliencia Prosesa**

RESILIENCIA				
OPCIONES DE RESPUESTAS	LA SOLIDARIDAD ES UN VALOR CARACTERISTICO EN NUESTRO GRUPO DE TRABAJO	CUANDO COMETO UN ERROR, LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO ME RETROALIMENTAN PARA QUE ESTE NO VUELVA A OCURRIR	CUANDO DEBO ENFRENTAR UN OBSTACULO, EXISTEN PERSONAS DENTRO DE LA ORGANIZACION A QUIENES PUEDO PEDIR AYUDA PARA SUPERARLOS	PUEDO SOBREPONERME ANTE SITUACIONES DIFICILES PRESENTADAS EN ESTA ORGANIZACION
TOTALMENTE DE ACUERDO	41,7%	41,7%	37,5%	37,5%
DEACUERDO	45,8%	37,5%	58,3%	54,2%
INDIFERENTE	8,3%	12,5%	4,2%	4,2%
EN DESACUERDO	4,2%	4,2%	0,0%	4,2%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0,0%	4,2%	0,0%	0,0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autores

**Figura 34. Gráfica Indicador Resiliencia Prosesa**



Fuente: Autores

La resiliencia tiene una tendencia positiva dentro de la organización, lo que significa que el grupo de trabajo puede sobreponerse a situaciones difíciles dadas las condiciones.

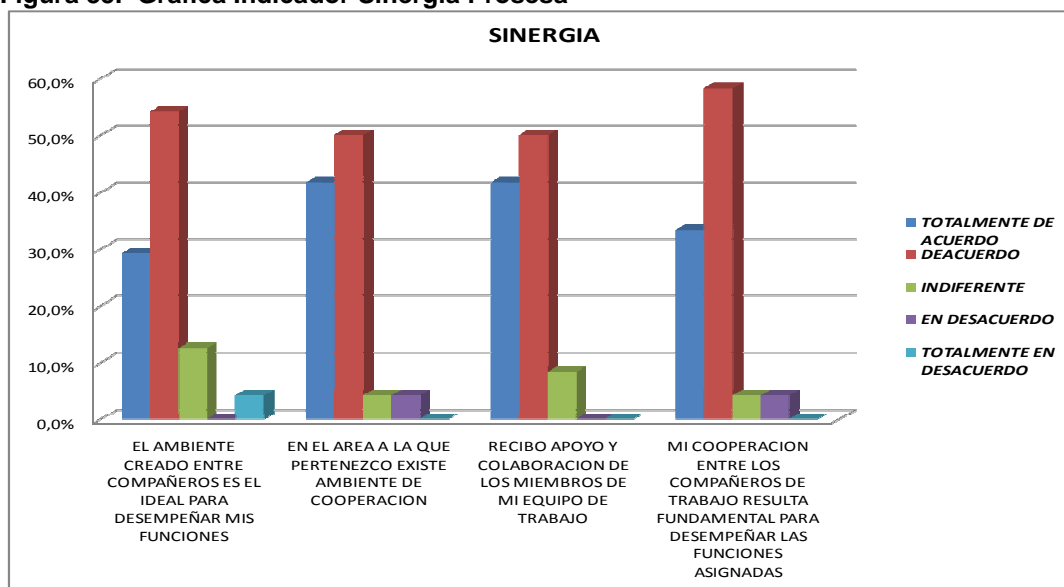
#### 4.5.1.14 Sinergia

**Cuadro 42. Indicador Sinergia Prosesa**

SINERGIA				
OPCIONES DE RESPUESTAS	EL AMBIENTE CREADO ENTRE COMPAÑEROS ES EL IDEAL PARA DESEMPEÑAR MIS FUNCIONES	EN EL AREA A LA QUE PERTENEZCO EXISTE AMBIENTE DE COOPERACION	RECIBO APOYO Y COLABORACION DE LOS MIEMBROS DE MI EQUIPO DE TRABAJO	MI COOPERACION ENTRE LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO RESULTA FUNDAMENTAL PARA DESEMPEÑAR LAS FUNCIONES ASIGNADAS
TOTALMENTE DE ACUERDO	29,2%	41,7%	41,7%	33,3%
DEACUERDO	54,2%	50,0%	50,0%	58,3%
INDIFERENTE	12,5%	4,2%	8,3%	4,2%
EN DESACUERDO	0,0%	4,2%	0,0%	4,2%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	4,2%	0,0%	0,0%	0,0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autores

**Figura 35. Gráfica Indicador Sinergia Prosesa**



Fuente: Autores

Estos resultados reflejan la fortaleza que tiene el equipo de trabajo y en general la organización con respecto al indicador. Los porcentajes de respuesta a favor se encuentran sobre el 83% siendo el mayor porcentaje 91.7%



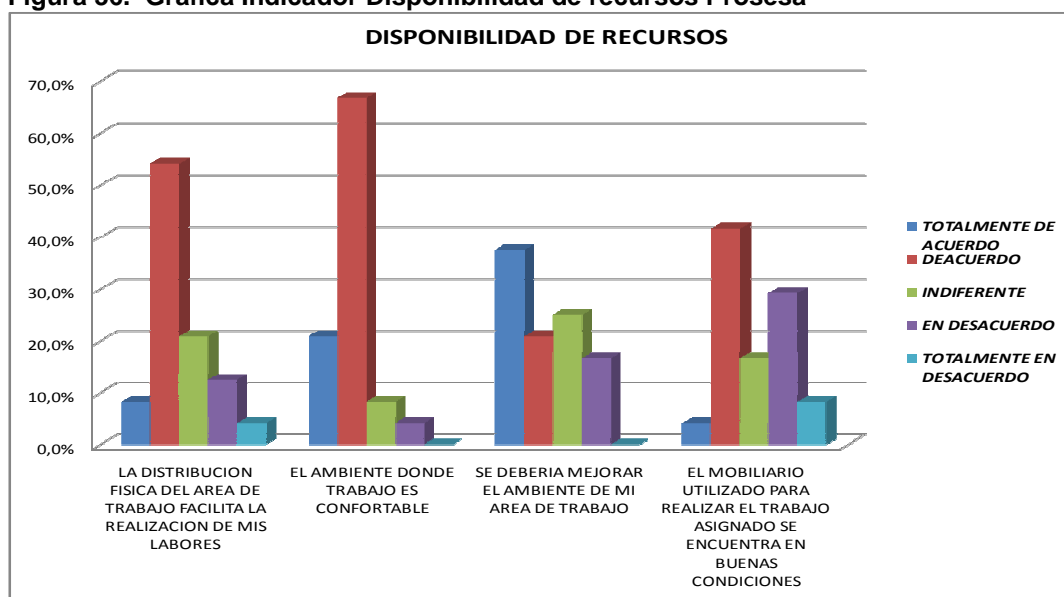
#### 4.5.1.15 Disponibilidad de recursos

**Cuadro 43. Indicador Disponibilidad de recursos Prosesa**

DISPONIBILIDAD DE RECURSOS				
OPCIONES DE RESPUESTAS	LA DISTRIBUCION FISICA DEL AREA DE TRABAJO FACILITA LA REALIZACION DE MIS LABORES	EL AMBIENTE DONDE TRABAJO ES CONFORTABLE	SE DEBERIA MEJORAR EL AMBIENTE DE MI AREA DE TRABAJO	EL MOBILIARIO UTILIZADO PARA REALIZAR EL TRABAJO ASIGNADO SE ENCUENTRA EN BUENAS CONDICIONES
TOTALMENTE DE ACUERDO	8,3%	20,8%	37,5%	4,2%
DEACUERDO	54,2%	66,7%	20,8%	41,7%
INDIFERENTE	20,8%	8,3%	25,0%	16,7%
EN DESACUERDO	12,5%	4,2%	16,7%	29,2%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	4,2%	0,0%	0,0%	8,3%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autores

**Figura 36. Gráfica Indicador Disponibilidad de recursos Prosesa**



Fuente: Autores

A pesar de que los colaboradores consideran que la distribución física facilita la realización de las labores, gran parte del personal manifiesta que el mobiliario no se encuentra en buenas condiciones, y a su vez se debe mejorar el ambiente del área de trabajo. Además para algunos este tema resulta indiferente lo que puede interpretarse como falta de interés por los temas afines de la institución o simplemente se encuentran conformes.

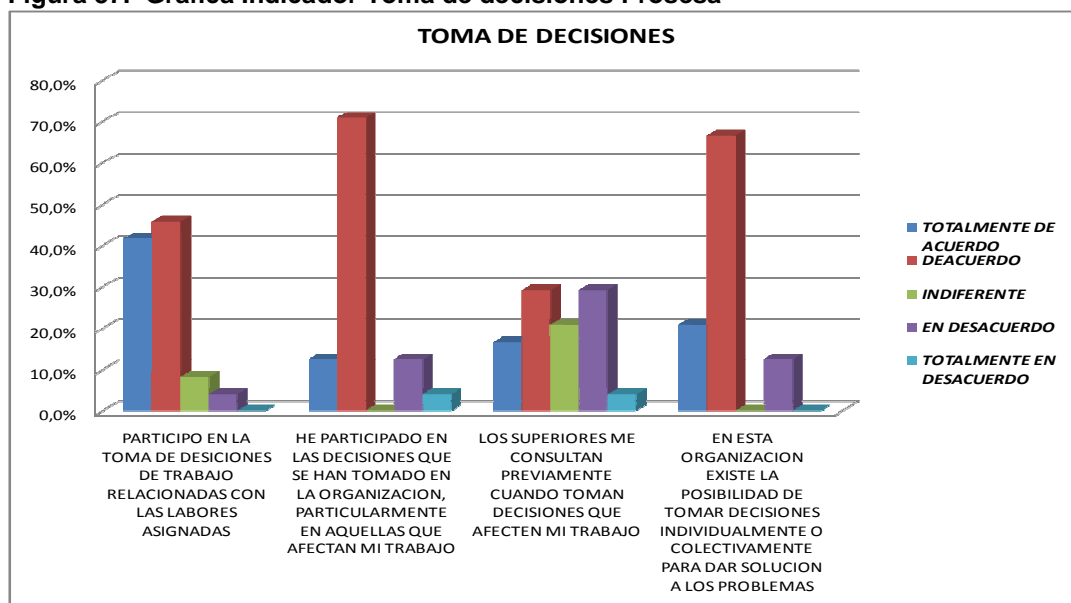
#### 4.5.1.16 Toma de decisiones

**Cuadro 44. Indicador Toma de decisiones Proseca**

TOMA DE DECISIONES				
OPCIONES DE RESPUESTAS	PARTICIPO EN LA TOMA DE DECISIONES DE TRABAJO RELACIONADAS CON LAS LABORES ASIGNADAS	HE PARTICIPADO EN LAS DECISIONES QUE SE HAN TOMADO EN LA ORGANIZACION, PARTICULARMENTE EN AQUELLAS QUE AFECTAN MI TRABAJO	LOS SUPERIORES ME CONSULTAN PREVIAMENTE CUANDO TOMAN DECISIONES QUE AFECTEN MI TRABAJO	EN ESTA ORGANIZACION EXISTE LA POSIBILIDAD DE TOMAR DECISIONES INDIVIDUALMENTE O COLECTIVAMENTE PARA DAR SOLUCION A LOS PROBLEMAS
TOTALMENTE DE ACUERDO	41,7%	12,5%	16,7%	20,8%
DEACUERDO	45,8%	70,8%	29,2%	66,7%
INDIFERENTE	8,3%	0,0%	20,8%	0,0%
EN DESACUERDO	4,2%	12,5%	29,2%	12,5%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0,0%	4,2%	4,2%	0,0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autores

**Figura 37. Gráfica Indicador Toma de decisiones Proseca**



Fuente: Autores

El personal encuestado refiere que participan individual y/o colectivamente en la toma de decisiones relacionadas con su labor. Cabe anotar que los superiores no siempre les consultan previamente cuando van a tomar decisiones que afecten su trabajo.

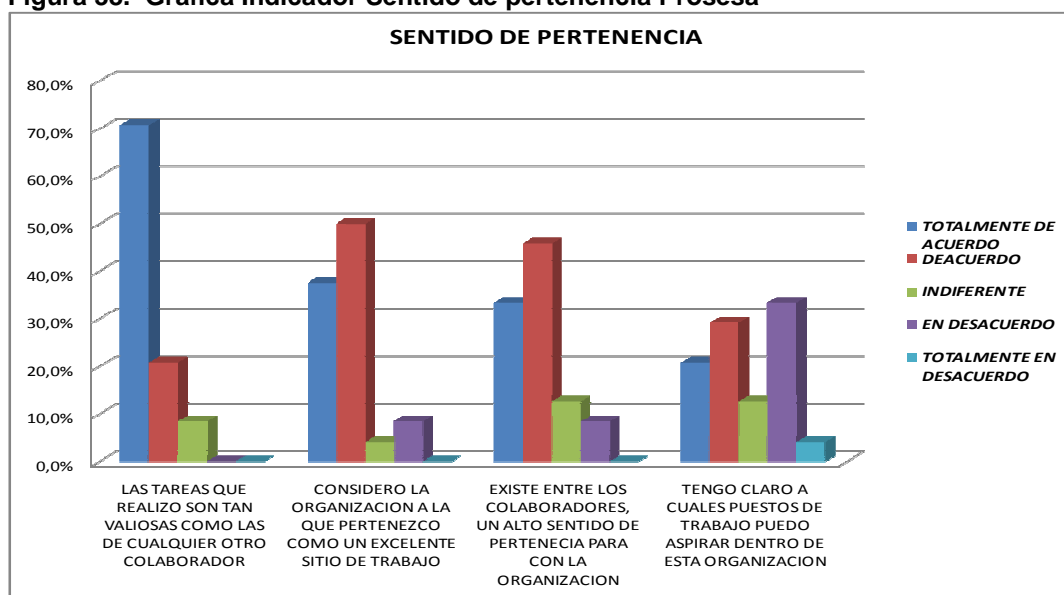
#### 4.5.1.17 Sentido de pertenencia

**Cuadro 45. Indicador Sentido de pertenencia Prosesa**

SENTIDO DE PERTENENCIA				
OPCIONES DE RESPUESTAS	LAS TAREAS QUE REALIZO SON TAN VALIOSAS COMO LAS DE CUALQUIER OTRO COLABORADOR	CONSIDERO LA ORGANIZACION A LA QUE PERTENEZCO COMO UN EXCELENTE SITIO DE TRABAJO	EXISTE ENTRE LOS COLABORADORES, UN ALTO SENTIDO DE PERTENENCIA PARA CON LA ORGANIZACION	TENGO CLARO A CUALES PUESTOS DE TRABAJO PUEDO ASPIRAR DENTRO DE ESTA ORGANIZACION
TOTALMENTE DE ACUERDO	70,8%	37,5%	33,3%	20,8%
DEACUERDO	20,8%	50,0%	45,8%	29,2%
INDIFERENTE	8,3%	4,2%	12,5%	12,5%
EN DESACUERDO	0,0%	8,3%	8,3%	33,3%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0,0%	0,0%	0,0%	4,2%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autores

**Figura 38. Gráfica Indicador Sentido de pertenencia Prosesa**



Fuente: Autores

En general la tendencia es favorable para la organización con respecto a este indicador. Según los resultados los colaboradores presentan buen sentido de pertenencia a pesar de que falta claridad en el tema de los puestos de trabajo a los cuales se pueden aspirar.

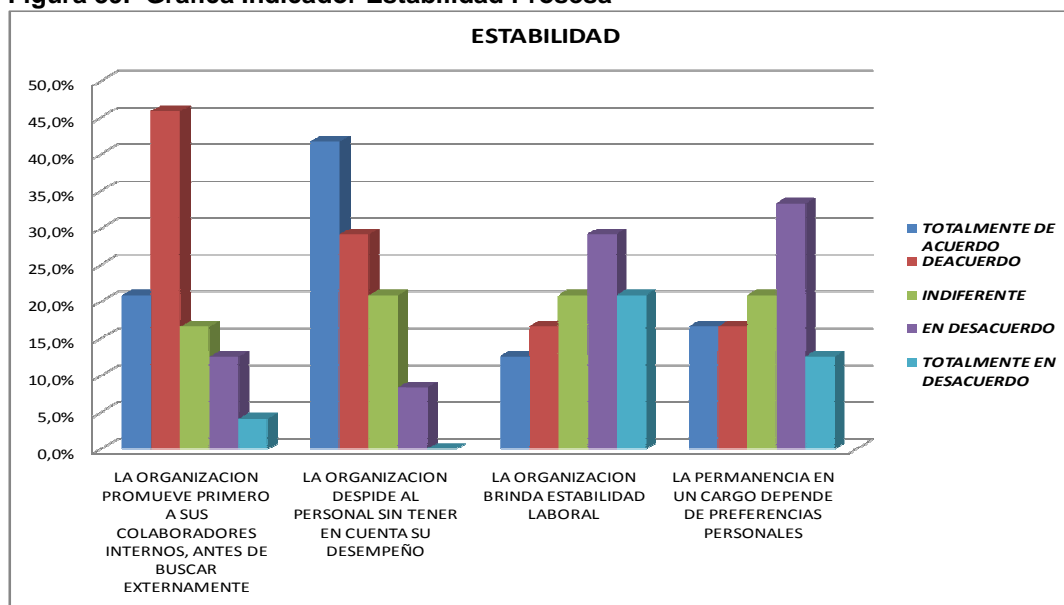
#### 4.5.1.18 Estabilidad

**Cuadro 46. Indicador Estabilidad Prosesa**

ESTABILIDAD				
OPCIONES DE RESPUESTAS	LA ORGANIZACION PROMUEVE PRIMERO A SUS COLABORADORES INTERNOS, ANTES DE BUSCAR EXTERNAMENTE	LA ORGANIZACION DESPIDE AL PERSONAL SIN TENER EN CUENTA SU DESEMPEÑO	LA ORGANIZACION BRINDA ESTABILIDAD LABORAL	LA PERMANENCIA EN UN CARGO DEPENDE DE PREFERENCIAS PERSONALES
TOTALMENTE DE ACUERDO	20,8%	41,7%	12,5%	16,7%
DEACUERDO	45,8%	29,2%	16,7%	16,7%
INDIFERENTE	16,7%	20,8%	20,8%	20,8%
EN DESACUERDO	12,5%	8,3%	29,2%	33,3%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	4,2%	0,0%	20,8%	12,5%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autores

**Figura 39. Gráfica Indicador Estabilidad Prosesa**



Fuente: Autores

Según los resultados la estabilidad laboral es un tema que merece atención en la organización, aunque promueven el ascenso laboral, la mayoría de los encuestados coinciden en que el personal se despide sin tener en cuenta su desempeño, la organización brinda mediana estabilidad laboral y la permanencia en los cargos esta influenciada por preferencias personales.

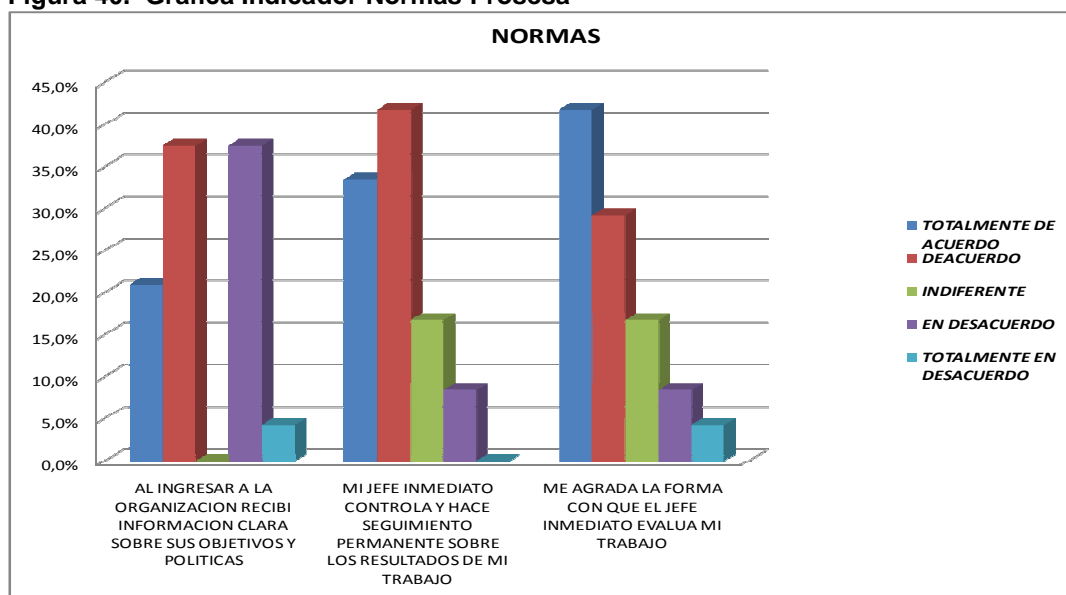
#### 4.5.1.19 Normas

**Cuadro 47. Indicador Normas Prosesa**

NORMAS			
OPCIONES DE RESPUESTAS	AL INGRESAR A LA ORGANIZACION RECIBI INFORMACION CLARA SOBRE SUS OBJETIVOS Y POLITICAS	MI JEFE INMEDIATO CONTROLA Y HACE SEGUIMIENTO PERMANENTE SOBRE LOS RESULTADOS DE MI TRABAJO	ME AGRADA LA FORMA CON QUE EL JEFE INMEDIATO EVALUA MI TRABAJO
TOTALMENTE DE ACUERDO	20,8%	33,3%	41,7%
DEACUERDO	37,5%	41,7%	29,2%
INDIFERENTE	0,0%	16,7%	16,7%
EN DESACUERDO	37,5%	8,3%	8,3%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	4,2%	0,0%	4,2%
TOTAL	100%	100%	100%

Fuente: Autores

**Figura 40. Gráfica Indicador Normas Prosesa**



Fuente: Autores

A pesar que la tendencia favorece a la organización con relación a este indicador es importante prestar atención a algunas inconformidades que se presentan. Solo el 58.3% de los encuestados afirman que recibieron información clara sobre los objetivos y políticas al ingresar a la organización, por otro lado el 75% considera

que su jefe inmediato controla y hace seguimiento permanente sobre los resultados de su trabajo y el 70.9% le agrada la forma con que el jefe inmediato evalúa su desempeño.

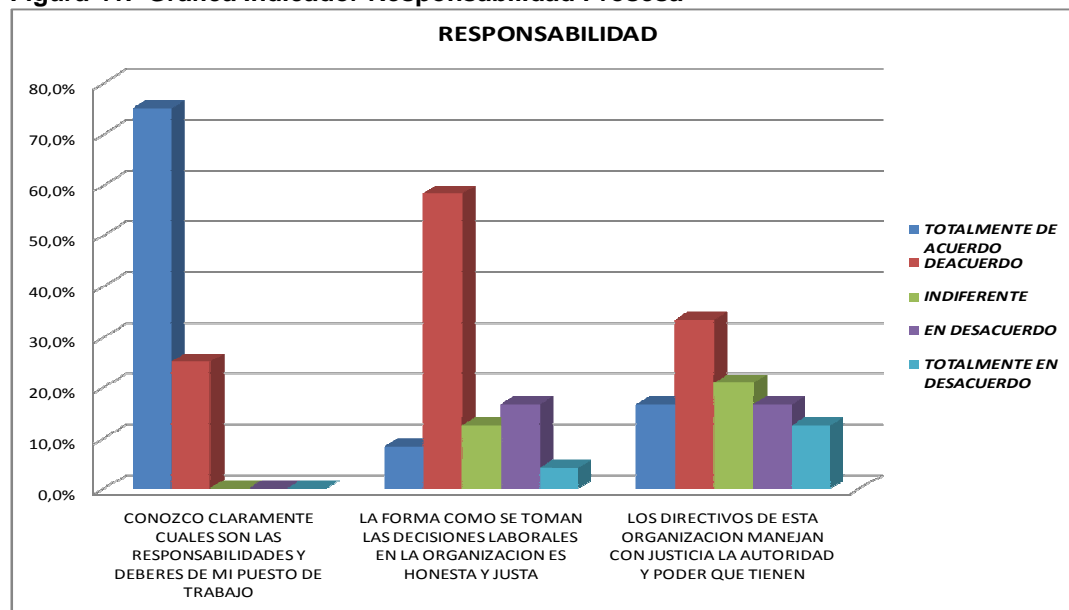
#### 4.5.1.20 Responsabilidad

**Cuadro 48. Indicador Responsabilidad Prosesa**

RESPONSABILIDAD			
OPCIONES DE RESPUESTAS	CONOZCO CLARAMENTE CUALES SON LAS RESPONSABILIDADES Y DEBERES DE MI PUESTO DE TRABAJO	LA FORMA COMO SE TOMAN LAS DECISIONES LABORALES EN LA ORGANIZACION ES HONESTA Y JUSTA	LOS DIRECTIVOS DE ESTA ORGANIZACION MANEJAN CON JUSTICIA LA AUTORIDAD Y PODER QUE TIENEN
TOTALMENTE DE ACUERDO	75,0%	8,3%	16,7%
DEACUERDO	25,0%	58,3%	33,3%
INDIFERENTE	0,0%	12,5%	20,8%
EN DESACUERDO	0,0%	16,7%	16,7%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0,0%	4,2%	12,5%
TOTAL	100%	100%	100%

Fuente: Autores

**Figura 41. Gráfica Indicador Responsabilidad Prosesa**



Fuente: Autores

Con respecto a este indicador se observa que en el personal existe responsabilidad en cuanto al conocimiento de sus deberes en el puesto de trabajo. El 100% de los colaboradores afirman tener conocimiento sobre sus responsabilidades y deberes en su puesto de trabajo, mientras que el 66.6%

considera que la forma como se toman las decisiones laborales en la organización es honesta y justa.

## **4.5.2. Análisis Variables Prosesa**

### *4.5.2.1 Variable Productividad*

Para el personal adscrito a la cooperativa Prosesa el trabajo que realizan en el hospital San Jorge de Pereira resulta motivador y se sienten satisfechos por pertenecer a la organización, lo que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general de los colaboradores hacia el logro de los objetivos, se evidencia apoyo, cordialidad y colaboración entre los compañeros de trabajo facilitando la realización de las tareas, por otro lado la figura de líder en su jefe inmediato al parecer tiene cabida ya que se le reconoce a éste tales características. Para el personal las actividades afines a sus cargos se perciben con mucha importancia y se evidencia disposición para la realización de nuevas labores demostrando compromiso. Con respecto a la comunicación se evidencia disposición por parte del jefe inmediato para escuchar a sus colaboradores lo que favorece el control del proceso y la toma de decisiones; en cuanto a las relaciones interpersonales se refleja respeto mutuo y compañerismo lo que permite unir esfuerzos y favorece el trabajo en equipo, por otro lado el personal cuenta con autonomía para tomar decisiones en asuntos relacionados con su labor lo que permite afianzar los procesos y optimizar los tiempos.

Existen otros factores que afectan la variable y requieren de atención para garantizar la óptima ejecución del proceso productivo. A pesar de que el personal se siente motivado con sus trabajos se evidencia inconformidad con respecto a la remuneración lo que puede generar estados de ánimo variables y por ende afectar la productividad, por otro lado se evidencian dificultades para acceder a la información relacionada con las labores, y con respecto al como la organización está alcanzando sus metas, además se aprecian dificultades con respecto a la evaluación y existe poca inducción al momento de ingresar a la organización. Con respecto al mobiliario los colaboradores manifiestan que este no se encuentra en buenas condiciones y algunos consideran que la distribución física del área de trabajo no es la mejor.

Por otro lado en el tema de la estabilidad laboral se aprecia inconformidades ya que en la institución no se tiene en cuenta el desempeño de sus colaboradores y la alta rotación de personal podría genera demoras, ya que cada nuevo empleado deberá aprender nuevamente los procedimientos.

### *4.5.2.2 Variable Competitividad*

Con respecto esta variable se observa que los colaboradores pertenecientes a la cooperativa Prosesa evidencian en el quipo de trabajo buenas relaciones

interpersonales, empatía y compañerismo, además para ellos su jefe inmediato brinda el apoyo necesario para realizar las labores asignadas.

Otro factor importante es el conocimiento que se tiene de la filosofía, misión y objetivos de la organización ya que este permite tener claridad sobre el horizonte. De igual forma para los colaboradores el trabajo permite el crecimiento y desarrollo personal lo que contribuye a la motivación y por ende el desempeño.

Sin embargo existen algunos factores que no favorecen la variable entre ellos, las dificultades que se tienen para resolver problemas sin responsabilizar a otros y las demoras para abordar oportunamente los conflictos interpersonales, por otro lado la proyección de los colaboradores con respecto a su permanencia en la institución puede afectar la variable ya que se observa inestabilidad en cuanto al criterio. Además los colaboradores sienten cierta inconformidad con respecto a la toma de decisiones por parte de su jefe inmediato ya que en ocasiones estas se toman si tener en cuenta su criterio lo que puede generar altercados.

El tema de la estabilidad es otro factor preocupante puesto que según los resultados en la organización se evidencian preferencias y no se tiene en cuenta el desempeño a la hora de tomar decisiones en cuanto a la permanencia en los cargos.

#### *4.5.2.3 Variable Innovación*

La visión que tienen los colaboradores de su jefe inmediato como líder redundante en el desarrollo de los procesos y permite acatar las instrucciones lo que puede favorecer la variable. Con respecto a la forma como los colaboradores asumen los retos se podría decir que beneficia cualquier cambio ya que estos manifiestan disposición y capacidad para sobreponerse a situaciones difíciles suponiendo que estas incluyen el tema de la innovación.

Con respecto a la toma de decisiones se observa facilidad por parte del personal para actuar en diferentes circunstancias lo que ayuda a la realización de los procesos y la autonomía.

La responsabilidad que tiene el personal con respecto a sus funciones resulta favorable puesto que frente a cualquier cambio se daría cumplimiento a los objetivos.

Sin embargo una de los factores que afectan la variable tiene que ver con la falta de información por parte de la organización para los colaboradores ya que estos no son enterados de los cambios o políticas afines con la organización, la disponibilidad de recursos es preocupante ya que el mobiliario no se encuentra en buenas condiciones y esto puede representar inconvenientes para el avance en materia de procedimientos.



#### *4.5.2.4 Variable Sostenibilidad*

Es una ventaja para la institución el que los colaboradores reconozcan a sus jefes inmediatos como líderes ya que esto beneficia la realización de los procesos y por ende la permanencia de los mismos, además a esto se le debe sumar el que las personas pertenecientes a la cooperativa perciban las tareas que realizan con mucha importancia como también la ayuda y colaboración que se evidencia entre los compañeros de trabajo.

Es de anotar que en materia de sostenibilidad se debe mantener un equilibrio para garantizar la permanencia de los recursos, procesos o demás factores que incidan y comparando esto con lo que se observa en la cooperativa se debería prestar atención al tema de la estabilidad laboral ya que una alta rotación de personal acarrea una serie de costos afectando negativamente la variable

#### **4.6 MEDICRITICOS**

Debido a la complejidad de los cargos del personal asociado a esta cooperativa y a pesar de los intentos fallidos por recolectar la información, no fue posible conseguir disponibilidad y cooperación para la aplicación del instrumento.

#### **4.7 PORVENIR**

A esta cooperativa se aplicaron las encuestas solo al 60% del personal que corresponde a 3 asociados, por tal motivo se presentan los cuadros y figuras correspondientes a los factores, sin embargo el análisis se realizó a las cuatro variables en general, de acuerdo con los resultados de los indicadores que le corresponden a cada una.

## 4.7.1 Resultados Indicadores

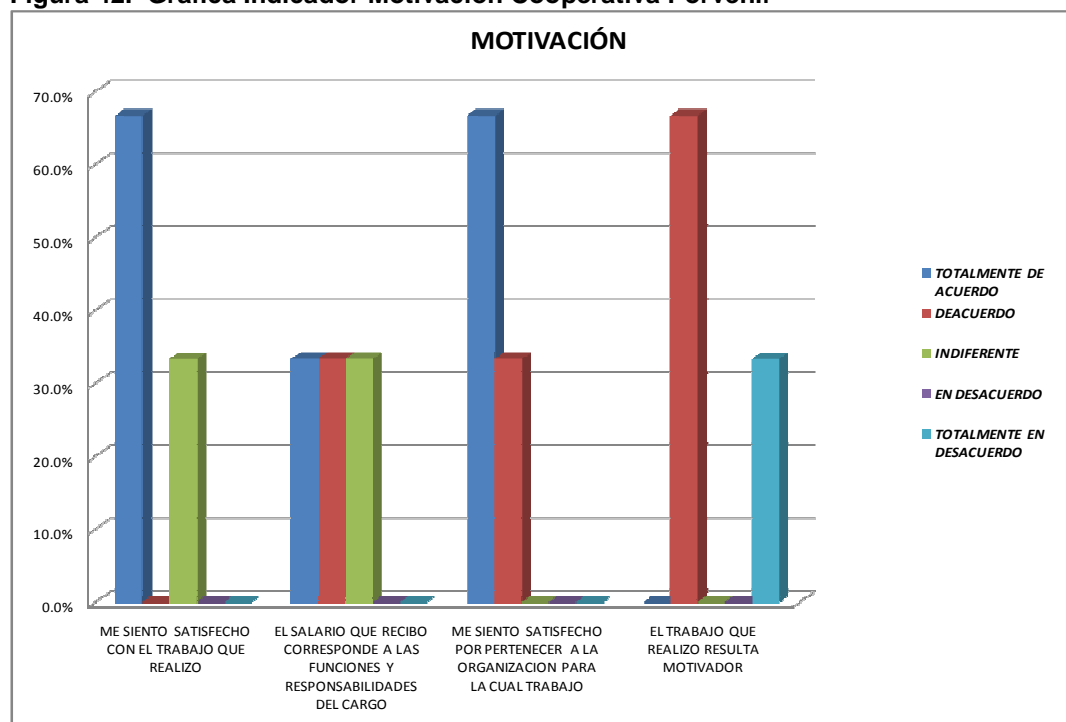
### 4.7.1.1 Motivación

**Cuadro 49. Indicador Motivación Cooperativa Porvenir**

MOTIVACIÓN				
OPCIONES DE RESPUESTAS	ME SIENTO SATISFECHO CON EL TRABAJO QUE REALIZO	EL SALARIO QUE RECIBO CORRESPONDE A LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO	ME SIENTO SATISFECHO POR PERTENECER A LA ORGANIZACION PARA LA CUAL TRABAJO	EL TRABAJO QUE REALIZO RESULTA MOTIVADOR
TOTALMENTE DE ACUERDO	66.7%	33.3%	66.7%	0.0%
DEACUERDO	0.0%	33.3%	33.3%	66.7%
INDIFERENTE	33.3%	33.3%	0.0%	0.0%
EN DESACUERDO	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0.0%	0.0%	0.0%	33.3%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autores

**Figura 42. Gráfica Indicador Motivación Cooperativa Porvenir**



Fuente: Autores

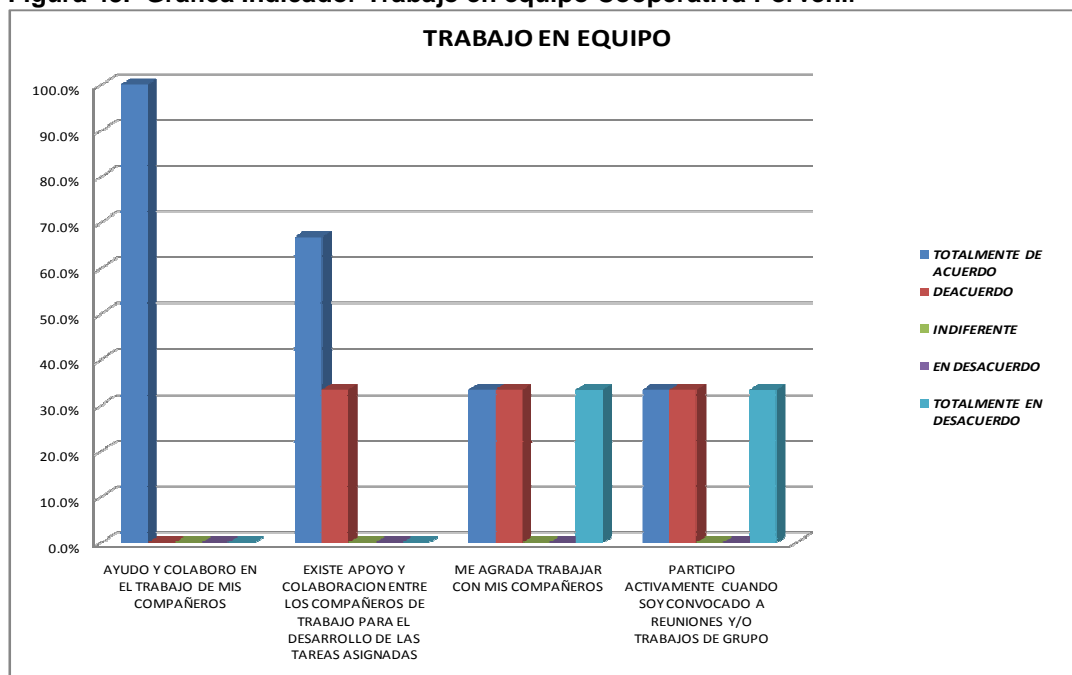
#### 4.7.1.2 Trabajo en equipo

**Cuadro 50. Indicador Trabajo en equipo Cooperativa Porvenir**

TRABAJO EN EQUIPO				
OPCIONES DE RESPUESTAS	AYUDO Y COLABORO EN EL TRABAJO DE MIS COMPAÑEROS	EXISTE APOYO Y COLABORACION ENTRE LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO PARA EL DESARROLLO DE LAS TAREAS ASIGNADAS	ME AGRADA TRABAJAR CON MIS COMPAÑEROS	PARTICIPO ACTIVAMENTE CUANDO SOY CONVOCADO A REUNIONES Y/O TRABAJOS DE GRUPO
TOTALMENTE DE ACUERDO	100.0%	66.7%	33.3%	33.3%
DEACUERDO	0.0%	33.3%	33.3%	33.3%
INDIFERENTE	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
EN DESACUERDO	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0.0%	0.0%	33.3%	33.3%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autores

**Figura 43. Gráfica Indicador Trabajo en equipo Cooperativa Porvenir**



Fuente: Autores

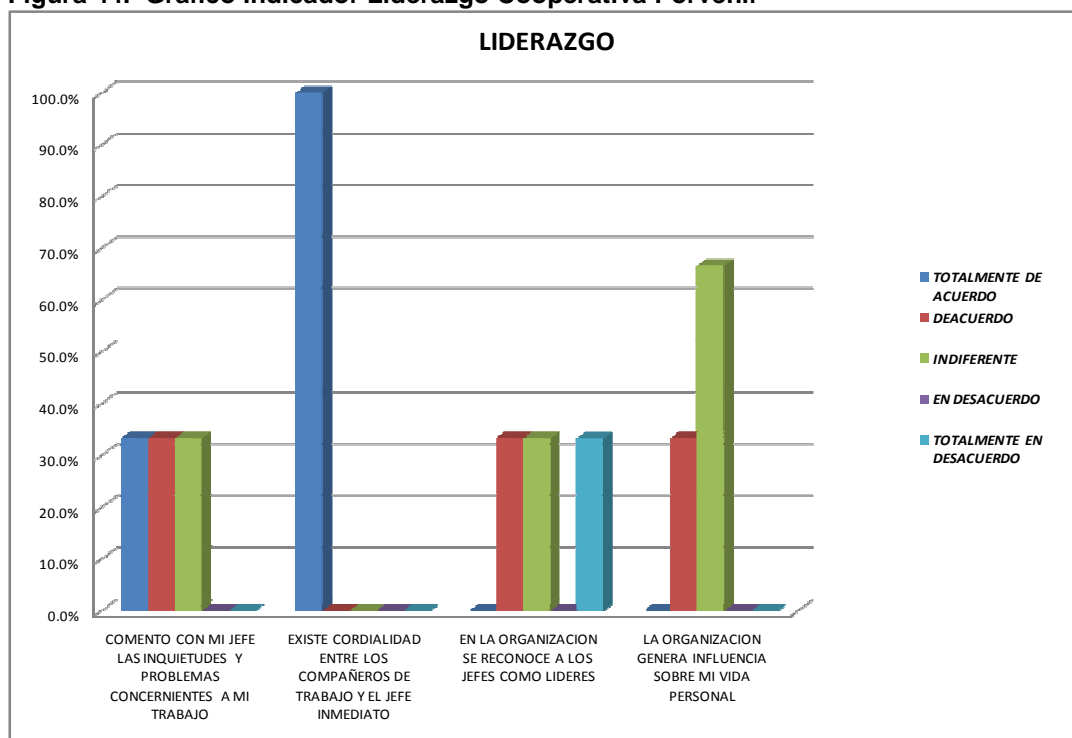
### 4.7.1.3 Liderazgo

**Cuadro 51. Indicador Liderazgo Cooperativa Porvenir**

LIDERAZGO				
OPCIONES DE RESPUESTAS	COMENTO CON MI JEFE LAS INQUIETUDES Y PROBLEMAS CONCERNIENTES A MI TRABAJO	EXISTE CORDIALIDAD ENTRE LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO Y EL JEFE INMEDIATO	EN LA ORGANIZACION SE RECONOCE A LOS JEFES COMO LIDERES	LA ORGANIZACION GENERA INFLUENCIA SOBRE MI VIDA PERSONAL
TOTALMENTE DE ACUERDO	33.3%	100.0%	0.0%	0.0%
DEACUERDO	33.3%	0.0%	33.3%	33.3%
INDIFERENTE	33.3%	0.0%	33.3%	66.7%
EN DESACUERDO	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0.0%	0.0%	33.3%	0.0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autores

**Figura 44. Gráfico Indicador Liderazgo Cooperativa Porvenir**



Fuente: Autores

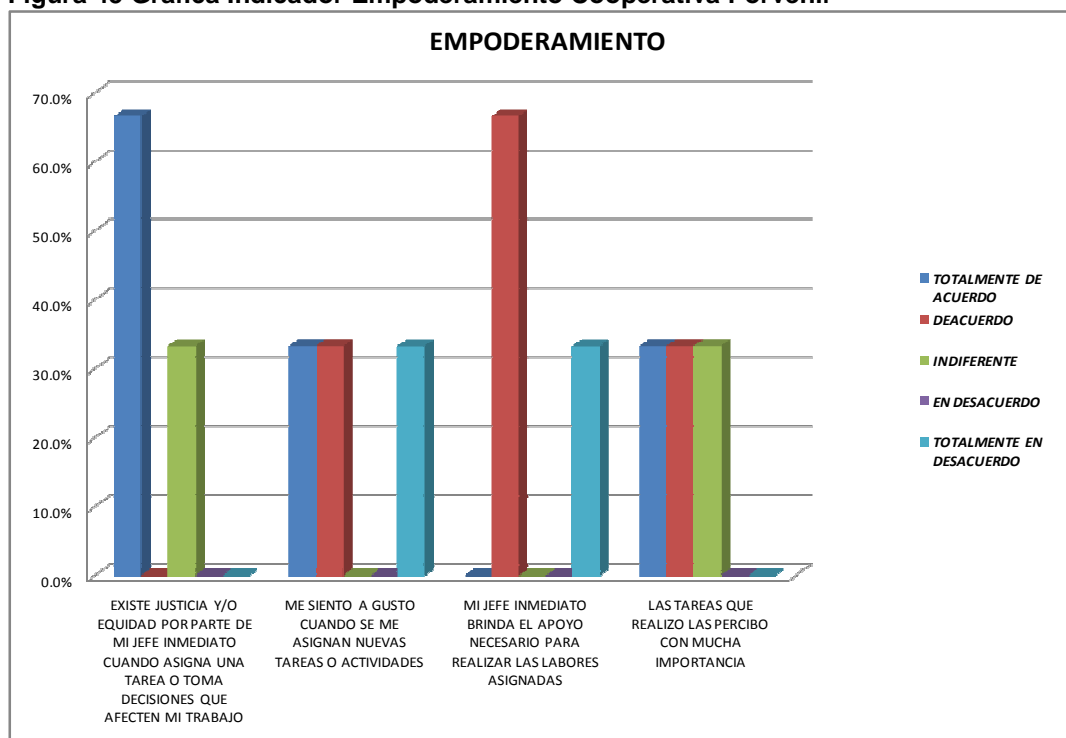
#### 4.7.1.4 Empoderamiento

**Cuadro 52. Indicador Empoderamiento Cooperativa Porvenir**

EMPODERAMIENTO				
OPCIONES DE RESPUESTAS	EXISTE JUSTICIA Y/O EQUIDAD POR PARTE DE MI JEFE INMEDIATO CUANDO ASIGNA UNA TAREA O TOMA DECISIONES QUE AFECTEN MI TRABAJO	ME SIENTO A GUSTO CUANDO SE ME ASIGNAN NUEVAS TAREAS O ACTIVIDADES	MI JEFE INMEDIATO BRINDA EL APOYO NECESARIO PARA REALIZAR LAS LABORES ASIGNADAS	LAS TAREAS QUE REALIZO LAS PERCIBO CON MUCHA IMPORTANCIA
TOTALMENTE DE ACUERDO	66.7%	33.3%	0.0%	33.3%
DEACUERDO	0.0%	33.3%	66.7%	33.3%
INDIFERENTE	33.3%	0.0%	0.0%	33.3%
EN DESACUERDO	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0.0%	33.3%	33.3%	0.0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autores

**Figura 45 Gráfica Indicador Empoderamiento Cooperativa Porvenir**



Fuente: Autores

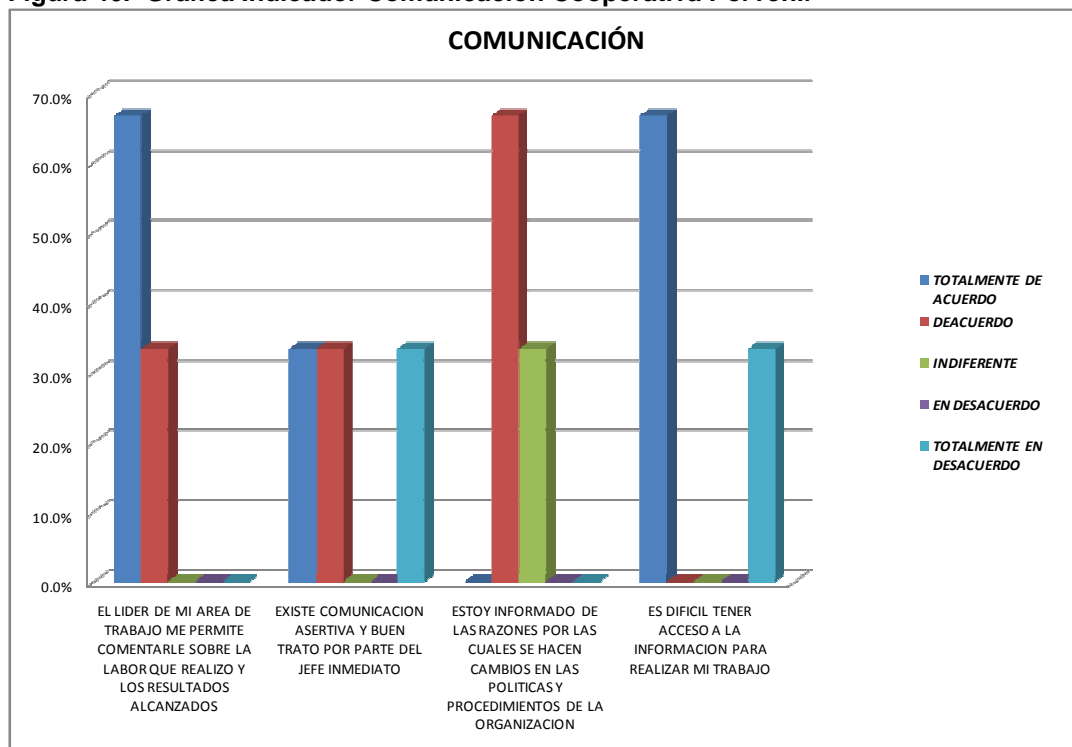
#### 4.7.1.5 Comunicación

**Cuadro 53. Indicador Comunicación Cooperativa Porvenir**

COMUNICACIÓN				
OPCIONES DE RESPUESTAS	EL LIDER DE MI AREA DE TRABAJO ME PERMITE COMENTARLE SOBRE LA LABOR QUE REALIZO Y LOS RESULTADOS ALCANZADOS	EXISTE COMUNICACION ASERTIVA Y BUEN TRATO POR PARTE DEL JEFE INMEDIATO	ESTOY INFORMADO DE LAS RAZONES POR LAS CUALES SE HACEN CAMBIOS EN LAS POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA ORGANIZACION	ES DIFICIL TENER ACCESO A LA INFORMACION PARA REALIZAR MI TRABAJO
TOTALMENTE DE ACUERDO	66.7%	33.3%	0.0%	66.7%
DEACUERDO	33.3%	33.3%	66.7%	0.0%
INDIFERENTE	0.0%	0.0%	33.3%	0.0%
EN DESACUERDO	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0.0%	33.3%	0.0%	33.3%
TOTAL	10000%	100%	100%	100%

Fuente: Autores

**Figura 46. Gráfica Indicador Comunicación Cooperativa Porvenir**



Fuente: Autores

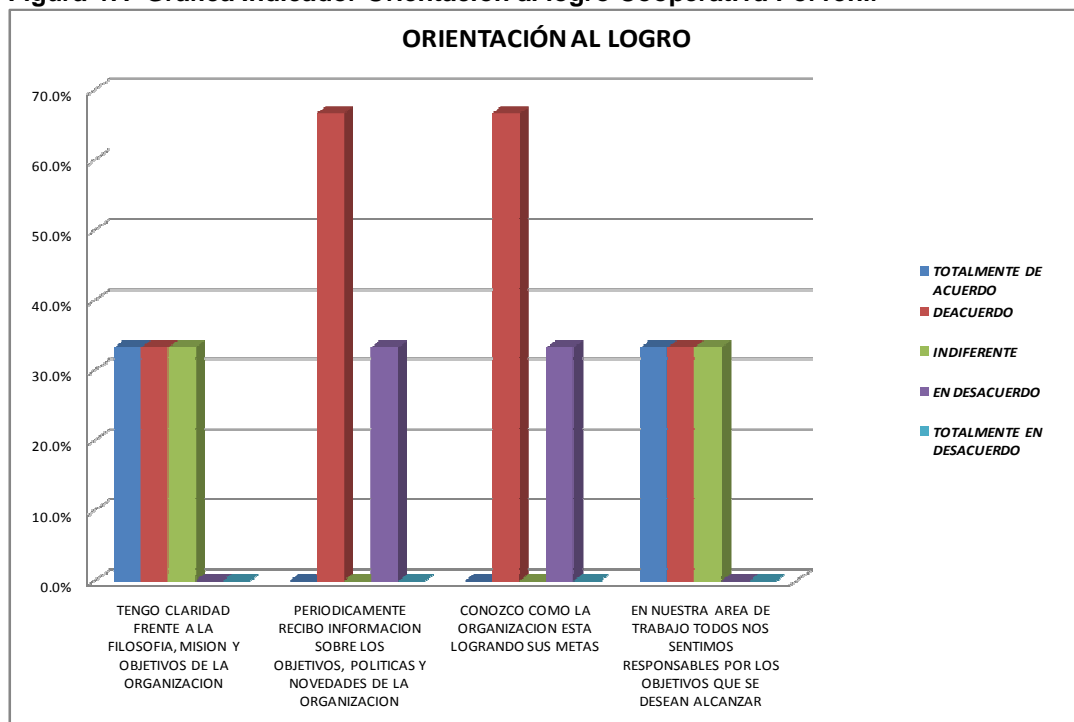
#### 4.7.1.6 Orientación al logro

**Cuadro 54. Indicador Orientación al logro Cooperativa Porvenir**

ORIENTACIÓN AL LOGRO				
OPCIONES DE RESPUESTAS	TENGO CLARIDAD FRENTE A LA FILOSOFIA, MISION Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION	PERIODICAMENTE RECIBO INFORMACION SOBRE LOS OBJETIVOS, POLITICAS Y NOVEDADES DE LA ORGANIZACION	CONOZCO COMO LA ORGANIZACION ESTA LOGRANDO SUS METAS	EN NUESTRA AREA DE TRABAJO TODOS NOS SENTIMOS RESPONSABLES POR LOS OBJETIVOS QUE SE DESEAN ALCANZAR
TOTALMENTE DE ACUERDO	33.3%	0.0%	0.0%	33.3%
DEACUERDO	33.3%	66.7%	66.7%	33.3%
INDIFERENTE	33.3%	0.0%	0.0%	33.3%
EN DESACUERDO	0.0%	33.3%	33.3%	0.0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autores

**Figura 47. Gráfica Indicador Orientación al logro Cooperativa Porvenir**



Fuente: Autores

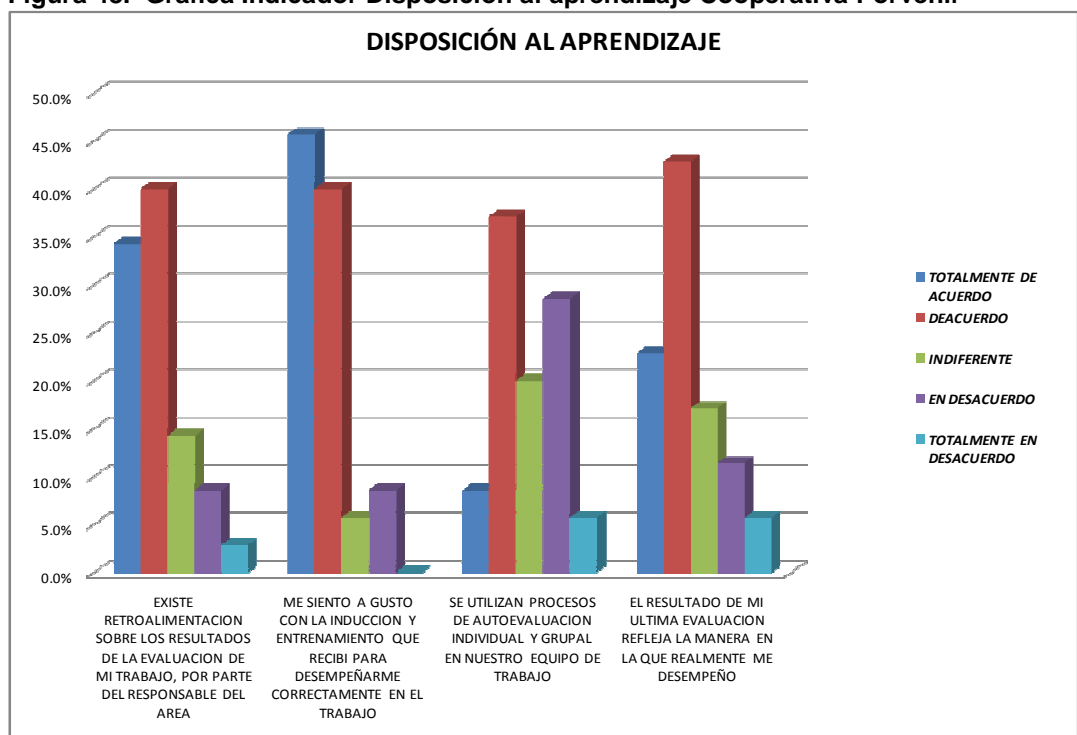
#### 4.7.1.7 Disposición al aprendizaje

**Cuadro 55. Indicador Disposición al aprendizaje Cooperativa Porvenir**

DISPOSICIÓN AL APRENDIZAJE				
OPCIONES DE RESPUESTAS	EXISTE RETROALIMENTACION SOBRE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACION DE MI TRABAJO, POR PARTE DEL RESPONSABLE DEL AREA	ME SIENTO A GUSTO CON LA INDUCCION Y ENTRENAMIENTO QUE RECIBI PARA DESEMPEÑARME CORRECTAMENTE EN EL TRABAJO	SE UTILIZAN PROCESOS DE AUTOEVALUACION INDIVIDUAL Y GRUPAL EN NUESTRO EQUIPO DE TRABAJO	EL RESULTADO DE MI ULTIMA EVALUACION REFLEJA LA MANERA EN LA QUE REALMENTE ME DESEMPEÑO
TOTALMENTE DE ACUERDO	34.3%	45.7%	8.6%	22.9%
DEACUERDO	40.0%	40.0%	37.1%	42.9%
INDIFERENTE	14.3%	5.7%	20.0%	17.1%
EN DESACUERDO	8.6%	8.6%	28.6%	11.4%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	2.9%	0.0%	5.7%	5.7%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autores

**Figura 48. Gráfica Indicador Disposición al aprendizaje Cooperativa Porvenir**



Fuente: Autores



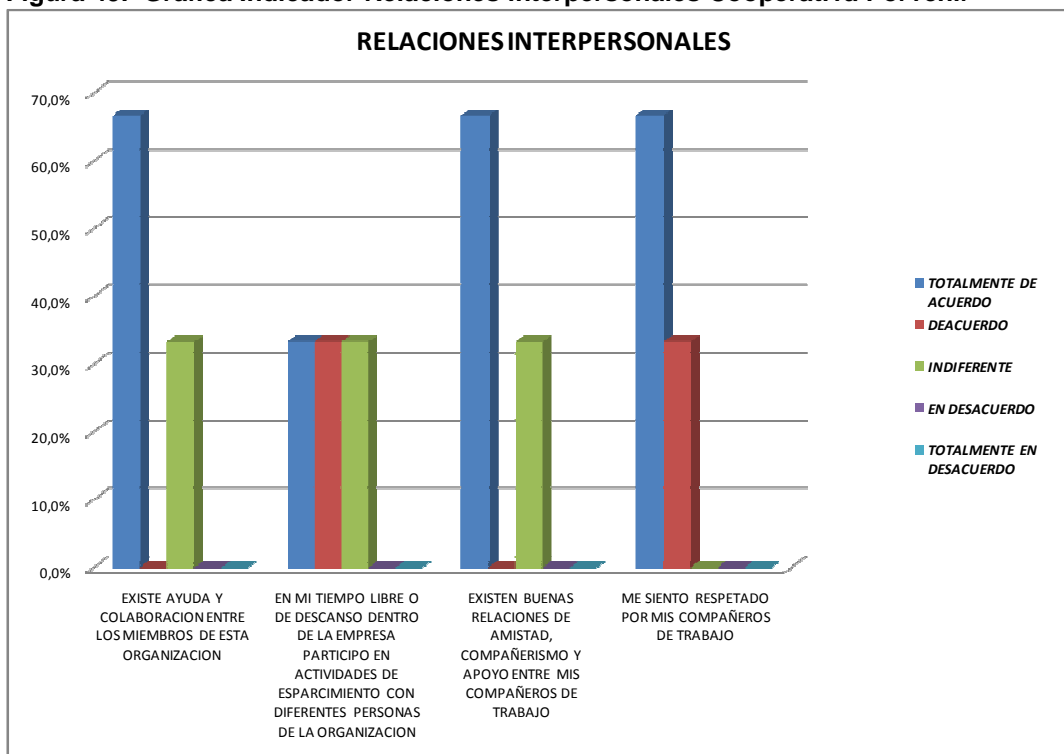
#### 4.7.1.8 Relaciones interpersonales

**Cuadro 56. Indicador Relaciones interpersonales Cooperativa Porvenir**

RELACIONES INTERPERSONALES				
OPCIONES DE RESPUESTAS	EXISTE AYUDA Y COLABORACION ENTRE LOS MIEMBROS DE ESTA ORGANIZACION	EN MI TIEMPO LIBRE O DE DESCANSO DENTRO DE LA EMPRESA PARTICIPO EN ACTIVIDADES DE ESPARCIMIENTO CON DIFERENTES PERSONAS DE LA ORGANIZACION	EXISTEN BUENAS RELACIONES DE AMISTAD, COMPAÑERISMO Y APOYO ENTRE MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO	ME SIENTO RESPETADO POR MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO
TOTALMENTE DE ACUERDO	66.7%	33.3%	66.7%	66.7%
DEACUERDO	0.0%	33.3%	0.0%	33.3%
INDIFERENTE	33.3%	33.3%	33.3%	0.0%
EN DESACUERDO	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autores

**Figura 49. Gráfica Indicador Relaciones interpersonales Cooperativa Porvenir**



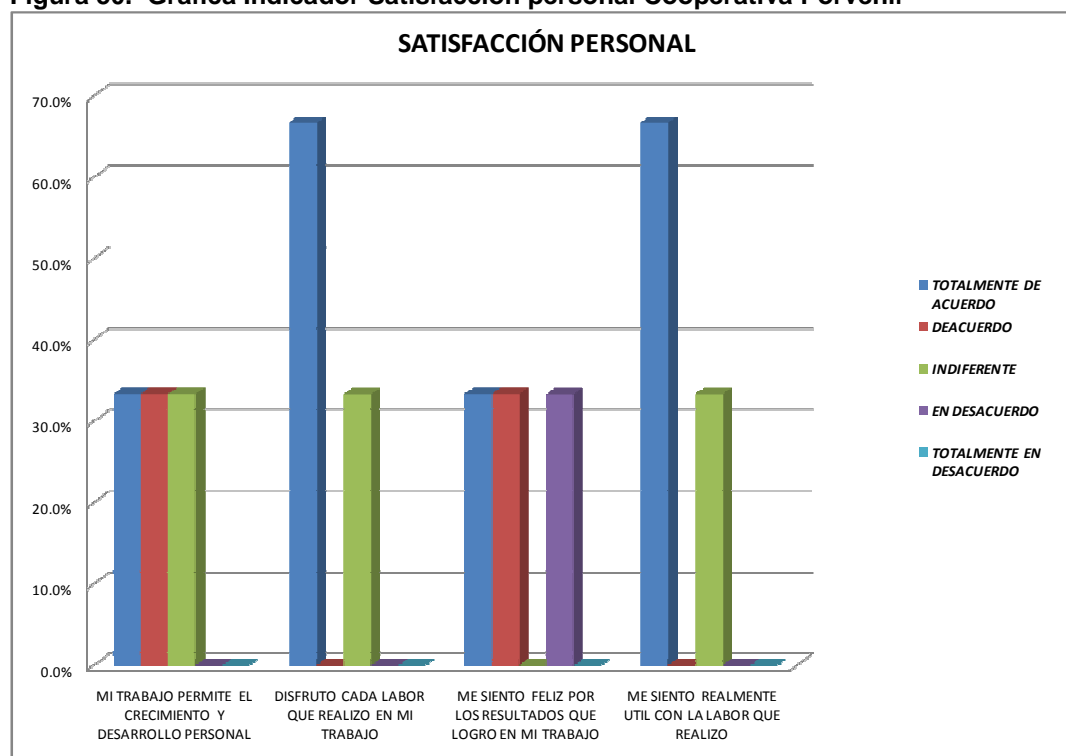
Fuente: Autores

#### 4.7.1.9 Satisfacción personal

**Cuadro 57. Indicador Satisfacción personal Cooperativa Porvenir**

SATISFACCIÓN PERSONAL				
OPCIONES DE RESPUESTAS	MI TRABAJO PERMITE EL CRECIMIENTO Y DESARROLLO PERSONAL	DISFRUTO CADA LABOR QUE REALIZO EN MI TRABAJO	ME SIENTO FELIZ POR LOS RESULTADOS QUE LOGRO EN MI TRABAJO	ME SIENTO REALMENTE UTIL CON LA LABOR QUE REALIZO
TOTALMENTE DE ACUERDO	33.3%	66.7%	33.3%	66.7%
DEACUERDO	33.3%	0.0%	33.3%	0.0%
INDIFERENTE	33.3%	33.3%	0.0%	33.3%
EN DESACUERDO	0.0%	0.0%	33.3%	0.0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

**Figura 50. Gráfica Indicador Satisfacción personal Cooperativa Porvenir**



Fuente: Autores

#### 4.7.1.10 Resolución de Conflictos

**Cuadro 58. Indicador Resolución de conflictos Cooperativa Porvenir**

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS				
OPCIONES DE RESPUESTAS	SOLUCIONO PROBLEMAS DEL TRABAJO CON EL APOYO DE LOS COMPAÑEROS DEL AREA A LA QUE PERTENEZCO	LAS PERSONAS Y LOS EQUIPOS DE TRABAJO RESUELVEN SUS PROBLEMAS LABORALES SIN RESPONSABILIZAR A OTROS	LOS CONFLICTOS INTERPERSONALES SE ABORDAN OPORTUNAMENTE	EXISTEN FRECUENTES CONFLICTOS ENTRE EL PERSONAL DE ESTA ORGANIZACION, Y ESTOS SON RESUELTOS ASERTIVAMENTE
TOTALMENTE DE ACUERDO	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%
DEACUERDO	0.0%	66.7%	66.7%	33.3%
INDIFERENTE	0.0%	33.3%	33.3%	66.7%
EN DESACUERDO	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
TOTAL	100%	100%	10000%	100%

Fuente: Autores

**Figura 51. Gráfica Indicador Resolución de conflictos Cooperativa Porvenir**



Fuente: Autores

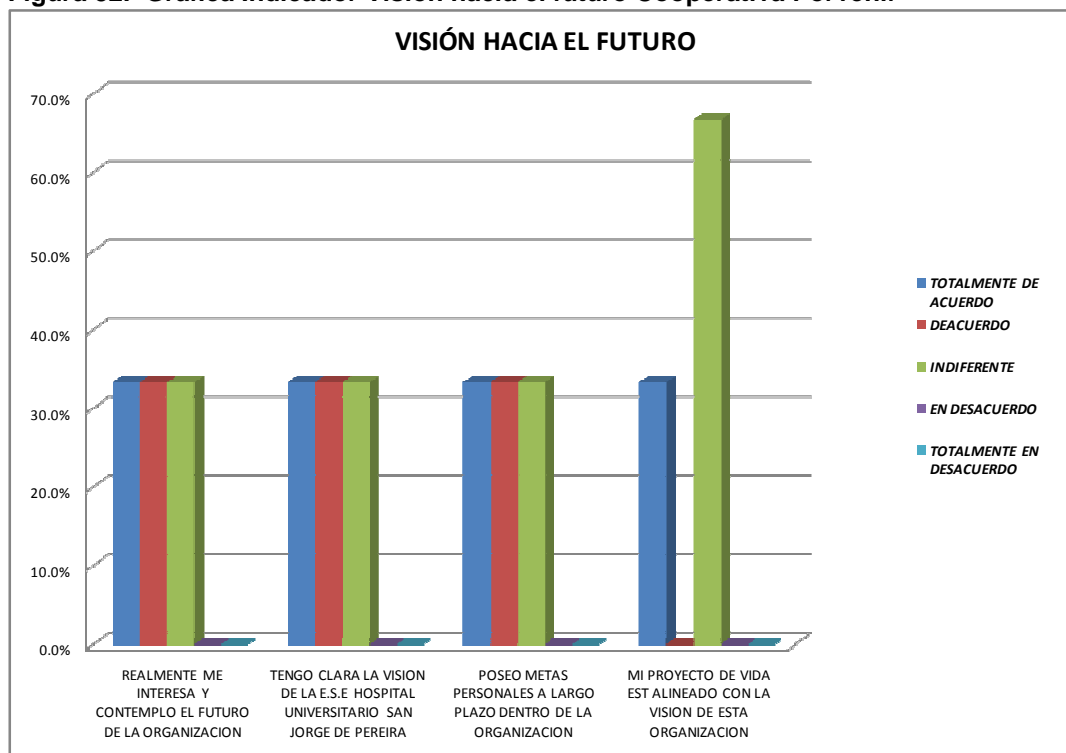
#### 4.7.1.11 Visión hacia el futuro

**Cuadro 59. Indicador Visión hacia el futuro Cooperativa Porvenir**

VISIÓN HACIA EL FUTURO				
OPCIONES DE RESPUESTAS	REALMENTE ME INTERESA Y CONTEMPLA EL FUTURO DE LA ORGANIZACION	TENGO CLARA LA VISION DE LA E.S.E HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN JORGE DE PEREIRA	POSEO METAS PERSONALES A LARGO PLAZO DENTRO DE LA ORGANIZACION	MI PROYECTO DE VIDA EST ALINEADO CON LA VISION DE ESTA ORGANIZACION
TOTALMENTE DE ACUERDO	33.3%	33.3%	33.3%	33.3%
DEACUERDO	33.3%	33.3%	33.3%	0.0%
INDIFERENTE	33.3%	33.3%	33.3%	66.7%
EN DESACUERDO	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autores

**Figura 52. Gráfica Indicador Visión hacia el futuro Cooperativa Porvenir**



Fuente: Autores

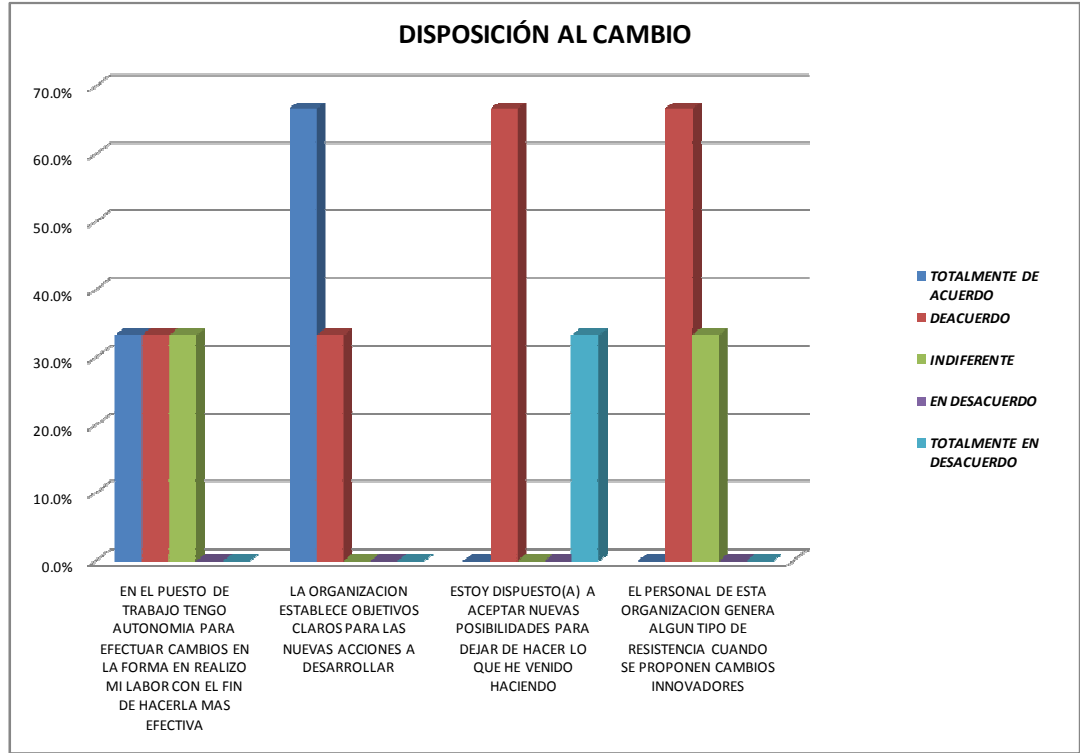
#### 4.7.1.12 Disposición al cambio

**Cuadro 60. Indicador Disposición al cambio Cooperativa Porvenir**

DISPOSICIÓN AL CAMBIO				
OPCIONES DE RESPUESTAS	EN EL PUESTO DE TRABAJO TENGO AUTONOMIA PARA EFECTUAR CAMBIOS EN LA FORMA EN REALIZO MI LABOR CON EL FIN DE HACERLA MAS EFECTIVA	LA ORGANIZACION ESTABLECE OBJETIVOS CLAROS PARA LAS NUEVAS ACCIONES A DESARROLLAR	ESTOY DISPUESTO(A) A ACEPTAR NUEVAS POSIBILIDADES PARA DEJAR DE HACER LO QUE HE VENIDO HACIENDO	EL PERSONAL DE ESTA ORGANIZACION GENERA ALGUN TIPO DE RESISTENCIA CUANDO SE PROPONEN CAMBIOS INNOVADORES
TOTALMENTE DE ACUERDO	33.3%	66.7%	0.0%	0.0%
DEACUERDO	33.3%	33.3%	66.7%	66.7%
INDIFERENTE	33.3%	0.0%	0.0%	33.3%
EN DESACUERDO	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0.0%	0.0%	33.3%	0.0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autores

**Figura 53. Gráfica Indicador Disposición al cambio Cooperativa Porvenir**



Fuente: Autores

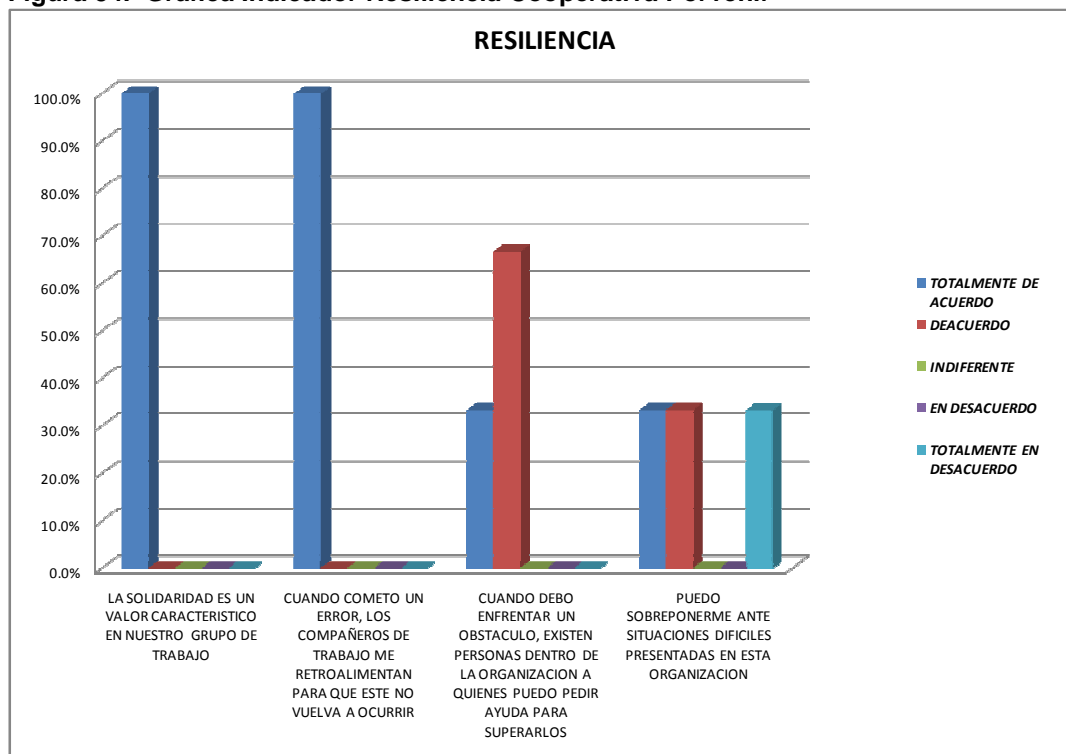
#### 4.7.1.13 Resiliencia

**Cuadro 61. Indicador Resiliencia Cooperativa Porvenir**

RESILIENCIA				
OPCIONES DE RESPUESTAS	LA SOLIDARIDAD ES UN VALOR CARACTERISTICO EN NUESTRO GRUPO DE TRABAJO	CUANDO COMETO UN ERROR, LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO ME RETROALIMENTAN PARA QUE ESTE NO VUELVA A OCURRIR	CUANDO DEBO ENFRENTAR UN OBSTACULO, EXISTEN PERSONAS DENTRO DE LA ORGANIZACION A QUIENES PUEDO PEDIR AYUDA PARA SUPERARLOS	PUEDO SOBREPONERME ANTE SITUACIONES DIFICILES PRESENTADAS EN ESTA ORGANIZACION
TOTALMENTE DE ACUERDO	100.0%	100.0%	33.3%	33.3%
DEACUERDO	0.0%	0.0%	66.7%	33.3%
INDIFERENTE	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
EN DESACUERDO	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0.0%	0.0%	0.0%	33.3%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autores

**Figura 54. Gráfica Indicador Resiliencia Cooperativa Porvenir**



Fuente: Autores

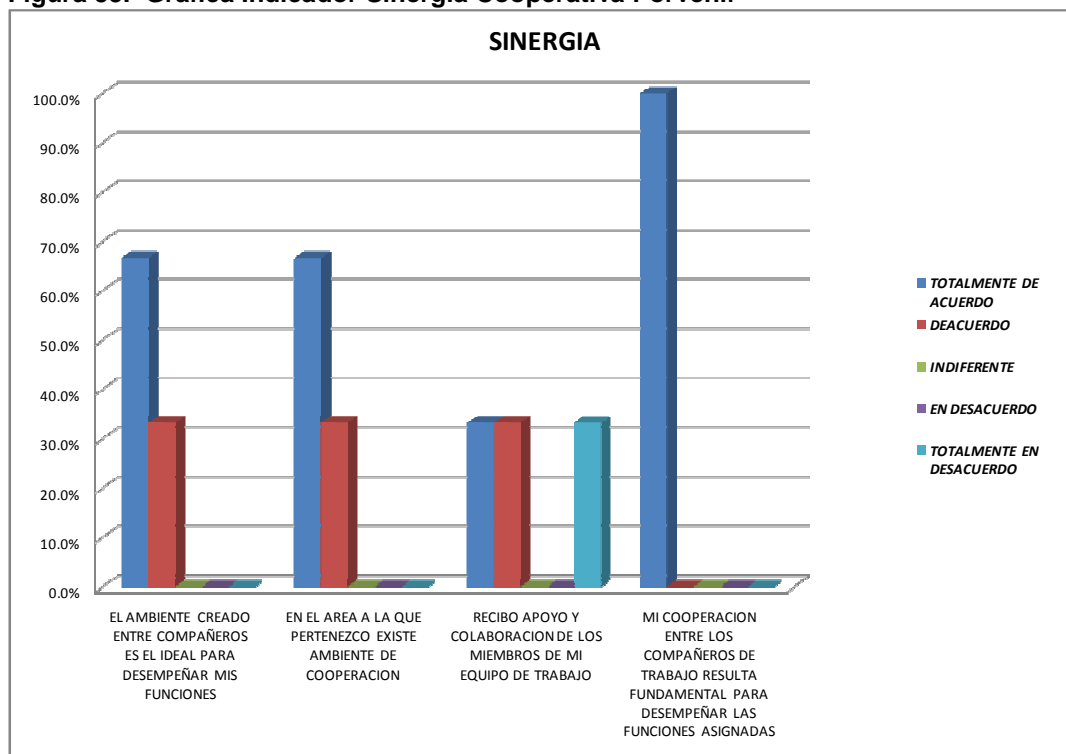
#### 4.7.2.14 Sinergia

**Cuadro 62. Indicador Sinergia Cooperativa Porvenir**

SINERGIA				
OPCIONES DE RESPUESTAS	EL AMBIENTE CREADO ENTRE COMPAÑEROS ES EL IDEAL PARA DESEMPEÑAR MIS FUNCIONES	EN EL AREA A LA QUE PERTENEZCO EXISTE AMBIENTE DE COOPERACION	RECIBO APOYO Y COLABORACION DE LOS MIEMBROS DE MI EQUIPO DE TRABAJO	MI COOPERACION ENTRE LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO RESULTA FUNDAMENTAL PARA DESEMPEÑAR LAS FUNCIONES ASIGNADAS
TOTALMENTE DE ACUERDO	66.7%	66.7%	33.3%	100.0%
DEACUERDO	33.3%	33.3%	33.3%	0.0%
INDIFERENTE	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
EN DESACUERDO	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0.0%	0.0%	33.3%	0.0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autores

**Figura 55. Gráfica Indicador Sinergia Cooperativa Porvenir**



Fuente: Autores

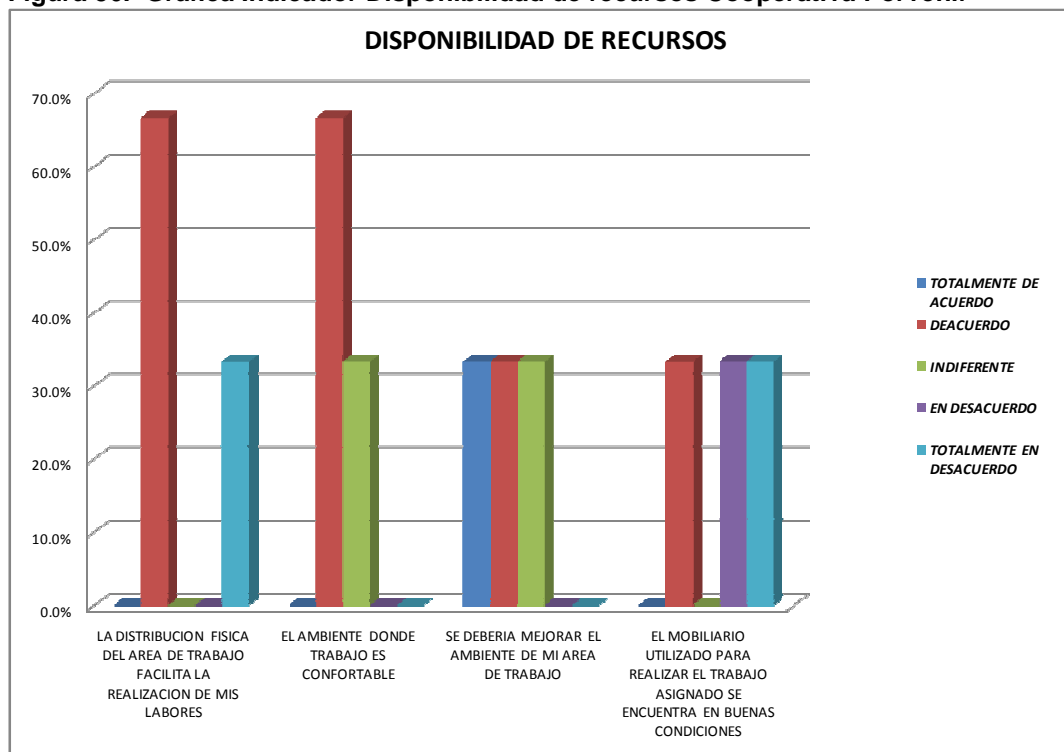
#### 4.7.1.15 Disponibilidad de recursos

**Cuadro 63. Indicador Disponibilidad de recursos Cooperativa Porvenir**

DISPONIBILIDAD DE RECURSOS				
OPCIONES DE RESPUESTAS	LA DISTRIBUCION FISICA DEL AREA DE TRABAJO FACILITA LA REALIZACION DE MIS LABORES	EL AMBIENTE DONDE TRABAJO ES CONFORTABLE	SE DEBERIA MEJORAR EL AMBIENTE DE MI AREA DE TRABAJO	EL MOBILIARIO UTILIZADO PARA REALIZAR EL TRABAJO ASIGNADO SE ENCUENTRA EN BUENAS CONDICIONES
TOTALMENTE DE ACUERDO	0.0%	0.0%	33.3%	0.0%
DEACUERDO	66.7%	66.7%	33.3%	33.3%
INDIFERENTE	0.0%	33.3%	33.3%	0.0%
EN DESACUERDO	0.0%	0.0%	0.0%	33.3%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	33.3%	0.0%	0.0%	33.3%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autores

**Figura 56. Gráfica Indicador Disponibilidad de recursos Cooperativa Porvenir**



Fuente: Autores



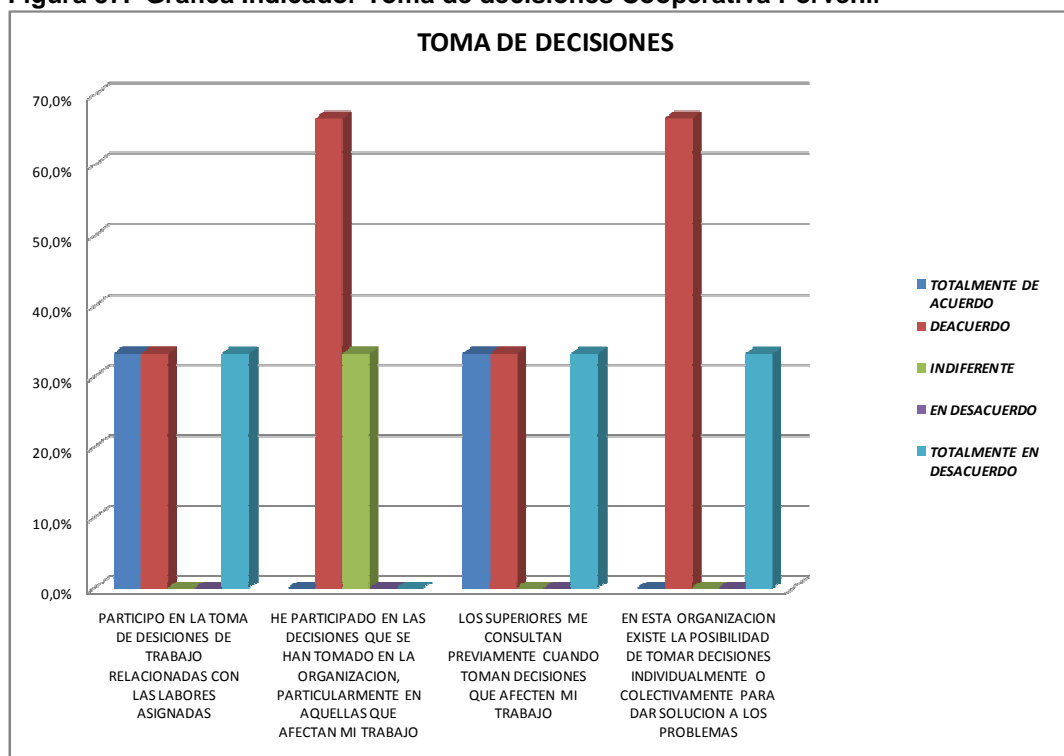
#### 4.7.1.16 Toma de decisiones

**Cuadro 64. Indicador Toma de decisiones Cooperativa Porvenir**

TOMA DE DECISIONES				
OPCIONES DE RESPUESTAS	PARTICIPO EN LA TOMA DE DECISIONES DE TRABAJO RELACIONADAS CON LAS LABORES ASIGNADAS	HE PARTICIPADO EN LAS DECISIONES QUE SE HAN TOMADO EN LA ORGANIZACION, PARTICULARMENTE EN AQUELLAS QUE AFECTAN MI TRABAJO	LOS SUPERIORES ME CONSULTAN PREVIAMENTE CUANDO TOMAN DECISIONES QUE AFECTEN MI TRABAJO	EN ESTA ORGANIZACION EXISTE LA POSIBILIDAD DE TOMAR DECISIONES INDIVIDUALMENTE O COLECTIVAMENTE PARA DAR SOLUCION A LOS PROBLEMAS
TOTALMENTE DE ACUERDO	33.3%	0.0%	33.3%	0.0%
DEACUERDO	33.3%	66.7%	33.3%	66.7%
INDIFERENTE	0.0%	33.3%	0.0%	0.0%
EN DESACUERDO	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	33.3%	0.0%	33.3%	33.3%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autores

**Figura 57. Gráfica Indicador Toma de decisiones Cooperativa Porvenir**



Fuente: Autores

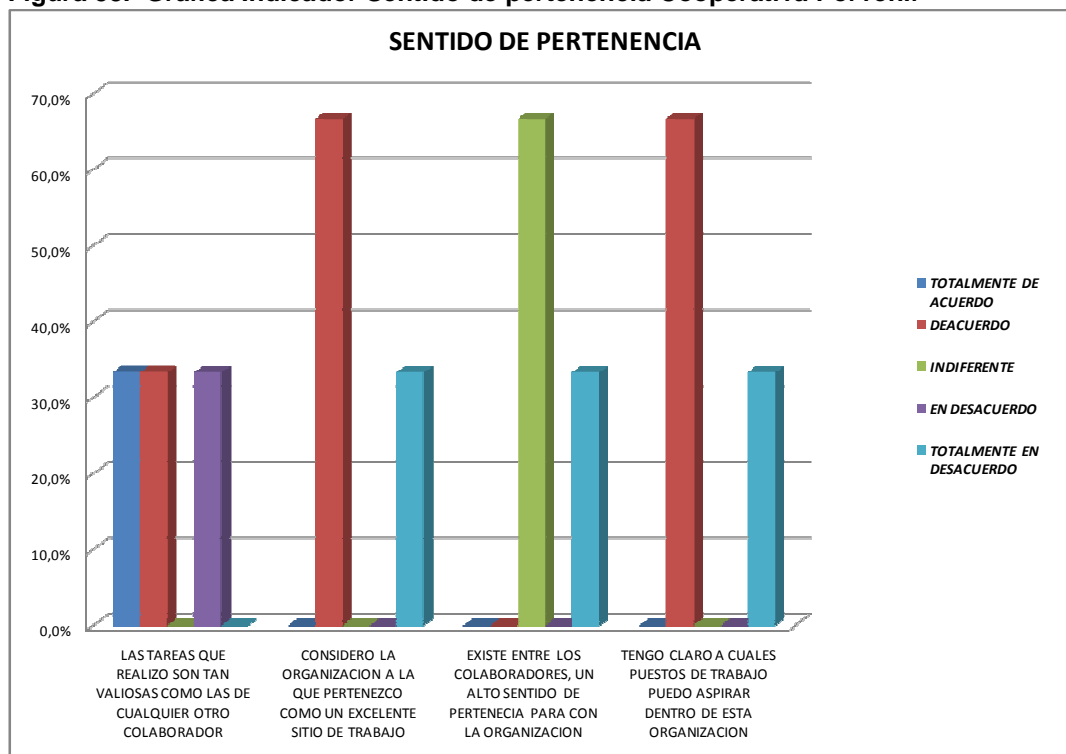
#### 4.7.1.17 Sentido de pertenencia

**Cuadro 65. Indicador Sentido de pertenencia Cooperativa Porvenir**

SENTIDO DE PERTENENCIA				
OPCIONES DE RESPUESTAS	LAS TAREAS QUE REALIZO SON TAN VALIOSAS COMO LAS DE CUALQUIER OTRO COLABORADOR	CONSIDERO LA ORGANIZACION A LA QUE PERTENEZCO COMO UN EXCELENTE SITIO DE TRABAJO	EXISTE ENTRE LOS COLABORADORES, UN ALTO SENTIDO DE PERTENENCIA PARA CON LA ORGANIZACION	TENGO CLARO A CUALES PUESTOS DE TRABAJO PUEDO ASPIRAR DENTRO DE ESTA ORGANIZACION
TOTALMENTE DE ACUERDO	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%
DEACUERDO	33.3%	66.7%	0.0%	66.7%
INDIFERENTE	0.0%	0.0%	66.7%	0.0%
EN DESACUERDO	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0.0%	33.3%	33.3%	33.3%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autores

**Figura 58. Gráfica Indicador Sentido de pertenencia Cooperativa Porvenir**



Fuente: Autores

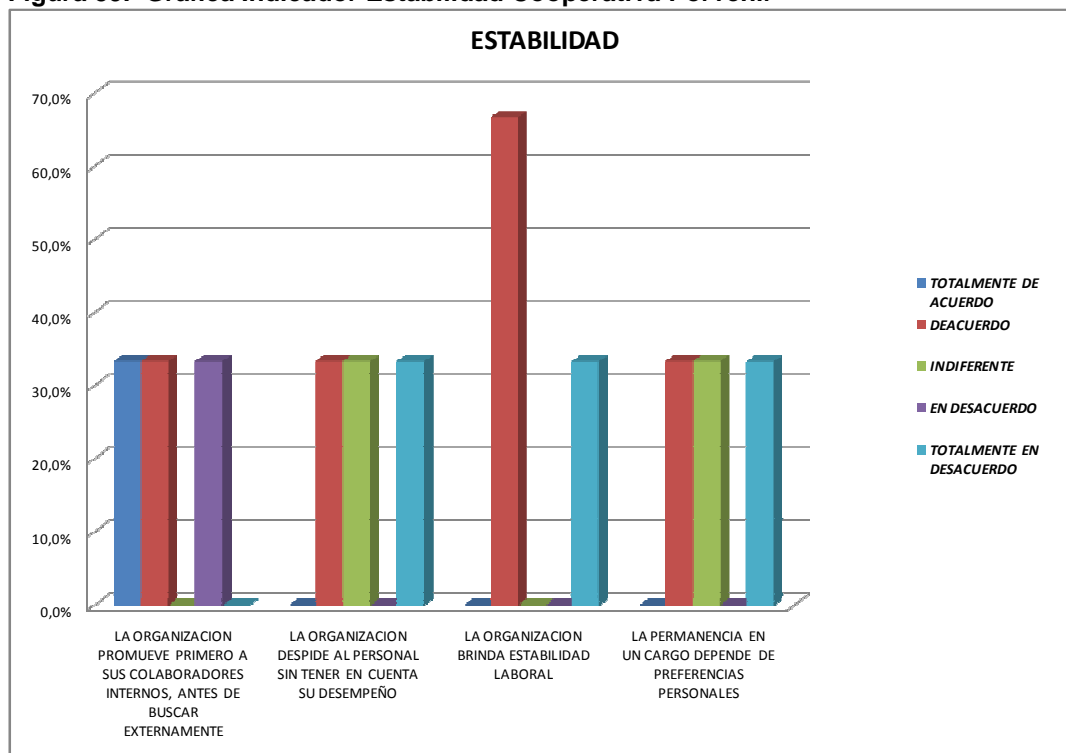
#### 4.7.2.18 Estabilidad

**Cuadro 66. Indicador Estabilidad Cooperativa Porvenir**

ESTABILIDAD				
OPCIONES DE RESPUESTAS	LA ORGANIZACION PROMUEVE PRIMERO A SUS COLABORADORES INTERNOS, ANTES DE BUSCAR EXTERNAMENTE	LA ORGANIZACION DESPIDE AL PERSONAL SIN TENER EN CUENTA SU DESEMPEÑO	LA ORGANIZACION BRINDA ESTABILIDAD LABORAL	LA PERMANENCIA EN UN CARGO DEPENDE DE PREFERENCIAS PERSONALES
TOTALMENTE DE ACUERDO	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%
DEACUERDO	33.3%	33.3%	66.7%	33.3%
INDIFERENTE	0.0%	33.3%	0.0%	33.3%
EN DESACUERDO	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0.0%	33.3%	33.3%	33.3%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autores

**Figura 59. Gráfica Indicador Estabilidad Cooperativa Porvenir**



Fuente: Autores

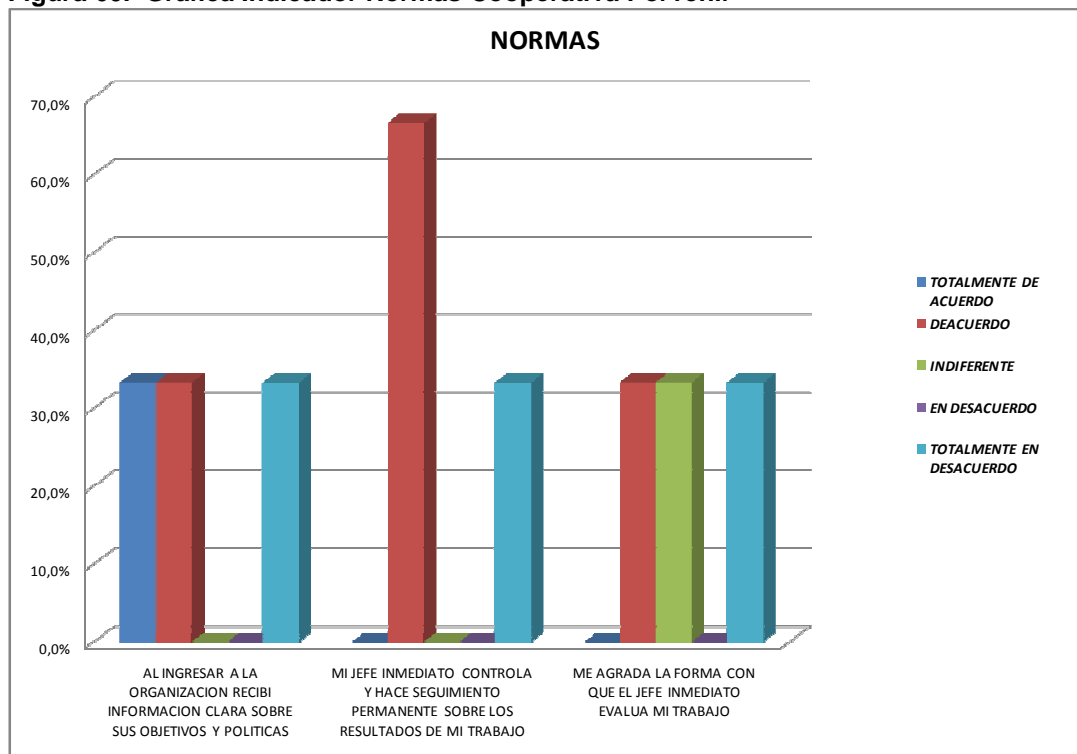
#### 4.7.1.19 Normas

**Cuadro 67. Indicador Normas Cooperativa Porvenir**

NORMAS			
OPCIONES DE RESPUESTAS	AL INGRESAR A LA ORGANIZACION RECIBI INFORMACION CLARA SOBRE SUS OBJETIVOS Y POLITICAS	MI JEFE INMEDIATO CONTROLA Y HACE SEGUIMIENTO PERMANENTE SOBRE LOS RESULTADOS DE MI TRABAJO	ME AGRADA LA FORMA CON QUE EL JEFE INMEDIATO EVALUA MI TRABAJO
TOTALMENTE DE ACUERDO	33.3%	0.0%	0.0%
DEACUERDO	33.3%	66.7%	33.3%
INDIFERENTE	0.0%	0.0%	33.3%
EN DESACUERDO	0.0%	0.0%	0.0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	33.3%	33.3%	33.3%
TOTAL	100%	100%	100%

Fuente: Autores

**Figura 60. Gráfica Indicador Normas Cooperativa Porvenir**



Fuente: Autores

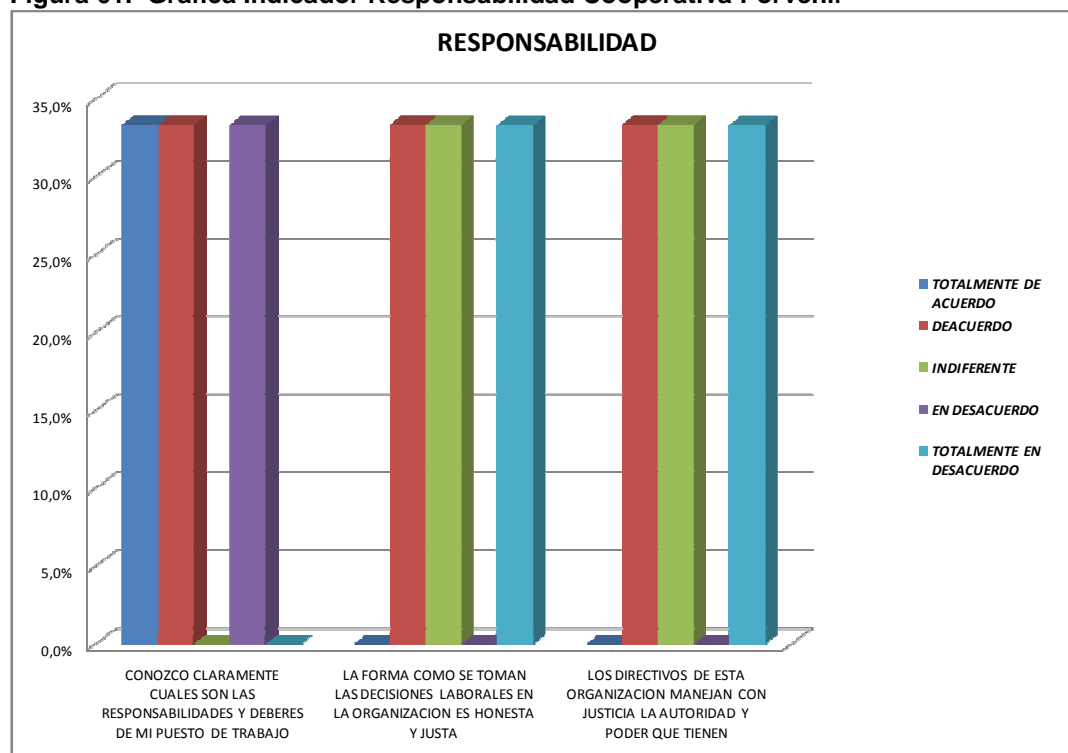
#### 4.7.1.20 Responsabilidad

**Cuadro 68. Indicador Responsabilidad Cooperativa Porvenir**

RESPONSABILIDAD			
OPCIONES DE RESPUESTAS	CONOZCO CLARAMENTE CUALES SON LAS RESPONSABILIDADES Y DEBERES DE MI PUESTO DE TRABAJO	LA FORMA COMO SE TOMAN LAS DECISIONES LABORALES EN LA ORGANIZACION ES HONESTA Y JUSTA	LOS DIRECTIVOS DE ESTA ORGANIZACION MANEJAN CON JUSTICIA LA AUTORIDAD Y PODER QUE TIENEN
TOTALMENTE DE ACUERDO	33.3%	0.0%	0.0%
DEACUERDO	33.3%	33.3%	33.3%
INDIFERENTE	0.0%	33.3%	33.3%
EN DESACUERDO	33.3%	0.0%	0.0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0.0%	33.3%	33.3%
TOTAL	100%	100%	100%

Fuente: Autores

**Figura 61. Gráfica Indicador Responsabilidad Cooperativa Porvenir**



Fuente: Autores

## **4.7.2 Análisis Variables Cooperativa Porvenir**

### *4.7.2.1 Variable Productividad*

El personal de la Cooperativa Porvenir cuenta con un grado alto de satisfacción por pertenecer a la organización, sin embargo el trabajo que realizan no resulta para todos motivador lo que puede generar altibajos en la productividad de las labores que realizan dentro de la organización. La remuneración económica representa un papel fundamental dentro de esta variable y según los resultados obtenidos en la encuesta el salario corresponde a las actividades asignadas a cada cargo pues la mayoría de integrantes respondieron positivamente al respecto.

Se evidencia que existe apoyo, colaboración y cordialidad entre compañeros y jefes inmediatos para realizar las tareas asignadas, pero no hay completa participación en los trabajos en grupo. La mayoría del personal considera que existe justicia y equidad por parte del jefe inmediato cuando asigna una tarea o toma decisiones que afectan sus labores. El personal se siente responsable por los objetivos que se desean alcanzar y tienen claridad frente a la filosofía, misión y objetivos de la organización, no obstante se observa falencia en la recepción de información sobre las políticas y novedades.

La variable productividad se puede ver afectada por las regulares condiciones del mobiliario utilizado para desarrollar el trabajo asignado.

### *4.7.2.2 Variable Competitividad*

Es evidente que la mayoría de las personas encuestadas perciben con mucha importancia las tareas que realizan, conocen como la organización está logrando sus metas. Se observa que existen buenas relaciones interpersonales, en el tiempo libre o de descanso dentro de la empresa participan en actividades de esparcimiento con diferentes personas de la organización.

Esta variable tiene su fortaleza en la satisfacción personal de los asociados a la cooperativa ya que un alto porcentaje piensa que el trabajo le permite crecimiento y desarrollo personal, disfruta y se siente útil con las labores que realizan, igualmente les interesa y contemplan el futuro de la organización. Se percibe una visión positiva y metas a largo plazo, siendo estos factores importantes para lograr una óptima competitividad.

En cuanto a resolución de conflictos todo el personal encuestado refiere solucionar problemas laborales con el apoyo de los compañeros del área.

### *4.7.2.3 Variable Innovación*

Todo el personal considera que la solidaridad es un valor característico en el grupo de trabajo, existe retroalimentación por parte de los compañeros para

corregir errores y cuando se debe enfrentar un obstáculo hay personas dentro de la organización a quienes se puede pedir ayuda para superarlos.

Se observa que el personal de esta organización genera algún tipo de resistencia cuando se proponen cambios innovadores, siendo esto una barrera para optimizar procesos y mejorar la prestación de servicios.

#### 4.7.2.4 Variable Sostenibilidad

La variable muestra una percepción alta positiva en el indicador sinergia, perciben que el ambiente de cooperación creado entre compañeros es ideal para desempeñar las funciones, pero a pesar de esto consideran que no hay alto sentido de pertenencia para con la organización lo que puede dificultar la sostenibilidad a largo plazo. La mayoría de los encuestados expresan que la organización promueve a los colaboradores internos antes de buscar externamente.

En general se aprecia que los indicadores de las cuatro variables son afectados en un porcentaje considerable por el inconformismo e indiferencia de una sola persona que representa 1/3 de la calificación total y que en la mayoría de las preguntas del instrumento no armoniza y difiere completamente de los demás asociados a la cooperativa.

## 4.8 COOPSALUD ARMENIA

### 4.8.1 Análisis Indicadores

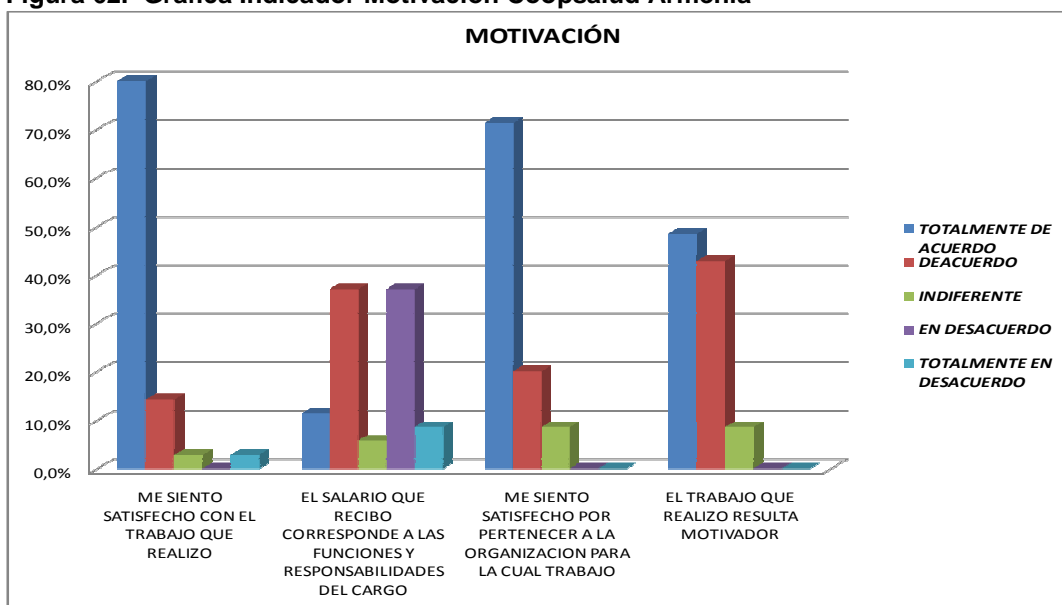
#### 4.8.1.1 Motivación

**Cuadro 69. Indicador Motivación Coopsalud Armenia**

MOTIVACIÓN				
OPCIONES DE RESPUESTAS	ME SIENTO SATISFECHO CON EL TRABAJO QUE REALIZO	EL SALARIO QUE RECIBO CORRESPONDE A LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO	ME SIENTO SATISFECHO POR PERTENECER A LA ORGANIZACION PARA LA CUAL TRABAJO	EL TRABAJO QUE REALIZO RESULTA MOTIVADOR
TOTALMENTE DE ACUERDO	80,0%	11,4%	71,4%	48,6%
DEACUERDO	14,3%	37,1%	20,0%	42,9%
INDIFERENTE	2,9%	5,7%	8,6%	8,6%
EN DESACUERDO	0,0%	37,1%	0,0%	0,0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	2,9%	8,6%	0,0%	0,0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autores

**Figura 62. Gráfica Indicador Motivación Coopsalud Armenia**



Fuente: Autores

En el indicador motivación el 94.3% del personal encuestado adscrito a la Cooperativa se encuentran satisfechos con el trabajo que realizan, un alto porcentaje se siente satisfecho de pertenecer a la organización, resultándole motivador el trabajo que realizan; sin embargo solo el 48.5% piensan que el salario que reciben corresponde a las funciones y responsabilidades del cargo; lo que quiere decir que el personal no consideran que existe una retribución económica justa frente a sus labores, esfuerzos y asignaciones.

#### 4.8.1.2 Trabajo en equipo

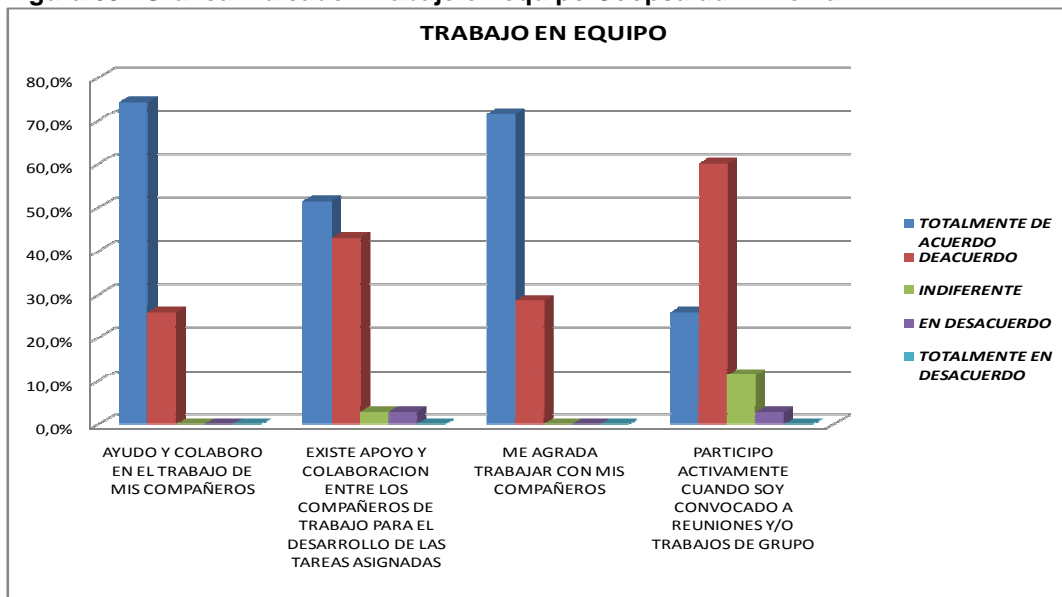
**Cuadro 70. Indicador Trabajo en equipo Coopsalud Armenia**

TRABAJO EN EQUIPO				
OPCIONES DE RESPUESTAS	AYUDO Y COLABORO EN EL TRABAJO DE MIS COMPAÑEROS	EXISTE APOYO Y COLABORACION ENTRE LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO PARA EL DESARROLLO DE LAS	ME AGRADA TRABAJAR CON MIS COMPAÑEROS	PARTICIPO ACTIVAMENTE CUANDO SOY CONVOCADO A REUNIONES Y/O TRABAJOS DE GRUPO
TOTALMENTE DE ACUERDO	74,3%	51,4%	71,4%	25,7%
DEACUERDO	25,7%	42,9%	28,6%	60,0%
INDIFERENTE	0,0%	2,9%	0,0%	11,4%
EN DESACUERDO	0,0%	2,9%	0,0%	2,9%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autores



**Figura 63. Gráfica Indicador Trabajo en equipo Coopsalud Armenia**



Fuente: Autores

En Coopsalud Armenia el 100% de los encuestados ayudan en el trabajo de los compañeros y les agrada laborar con ellos, piensan que existe apoyo y colaboración entre los compañeros de trabajo para el desarrollo de las tareas asignadas, participando activamente cuando es convocado a reuniones y/o trabajos de grupo. En conclusión este indicador resulta ser una fortaleza para la organización.

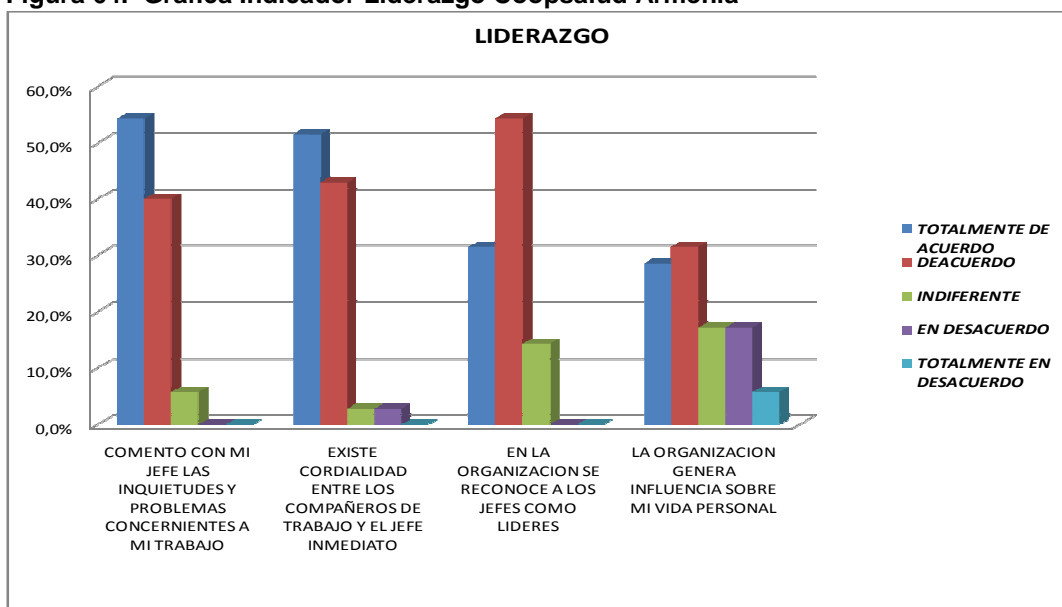
#### 4.8.1.3 Liderazgo

**Cuadro 71. Indicador Liderazgo Coopsalud Armenia**

OPCIONES DE RESPUESTAS	LIDERAZGO			
	COMENTO CON MI JEFE LAS INQUIETUDES Y PROBLEMAS CONCERNIENTES A MI	EXISTE CORDIALIDAD ENTRE LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO Y EL JEFE INMEDIATO	EN LA ORGANIZACION SE RECONOCE A LOS JEFES COMO LIDERES	LA ORGANIZACION GENERA INFLUENCIA SOBRE MI VIDA PERSONAL
TOTALMENTE DE ACUERDO	54,3%	51,4%	31,4%	28,6%
DEACUERDO	40,0%	42,9%	54,3%	31,4%
INDIFERENTE	5,7%	2,9%	14,3%	17,1%
EN DESACUERDO	0,0%	2,9%	0,0%	17,1%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0,0%	0,0%	0,0%	5,7%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autores

**Figura 64. Gráfica Indicador Liderazgo Coopsalud Armenia**



Fuente: Autores

Con relación a este indicador el 94.3% del personal encuestado comenta con sus jefes las inquietudes y problemas concernientes al trabajo y piensan que existe cordialidad entre los compañeros de trabajo y el jefe inmediato, el 85.7% refieren que en la organización se reconoce a los jefes como líderes, sin embargo el 40% considera que la organización no genera influencia sobre su vida personal.

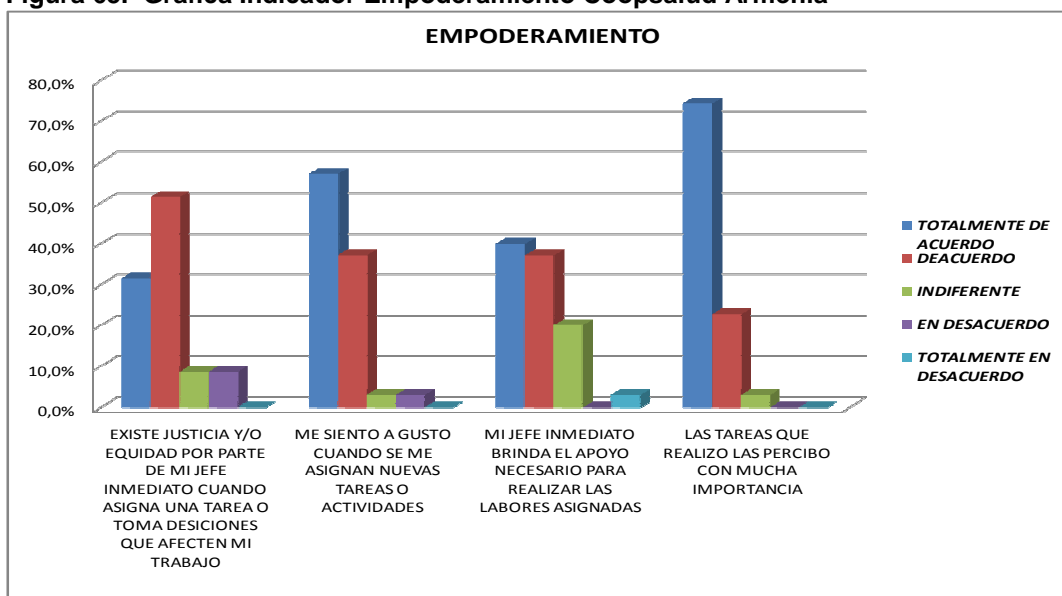
#### 4.8.1.4 Empoderamiento

**Cuadro 72. Indicador Empoderamiento Coopsalud Armenia**

EMPODERAMIENTO				
OPCIONES DE RESPUESTAS	EXISTE JUSTICIA Y/O EQUIDAD POR PARTE DE MI JEFE INMEDIATO CUANDO ASIGNA UNA TAREA O TOMA DECISIONES QUE AFECTEN MI TRABAJO	ME SIENTO A GUSTO CUANDO SE ME ASIGNAN NUEVAS TAREAS O ACTIVIDADES	MI JEFE INMEDIATO BRINDA EL APOYO NECESARIO PARA REALIZAR LAS LABORES ASIGNADAS	LAS TAREAS QUE REALIZO LAS PERCIBO CON MUCHA IMPORTANCIA
TOTALMENTE DE ACUERDO	31,4%	57,1%	40,0%	74,3%
DEACUERDO	51,4%	37,1%	37,1%	22,9%
INDIFERENTE	8,6%	2,9%	20,0%	2,9%
EN DESACUERDO	8,6%	2,9%	0,0%	0,0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0,0%	0,0%	2,9%	0,0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autores

**Figura 65. Gráfica Indicador Empoderamiento Coopsalud Armenia**



Fuente: Autores

En el Empoderamiento el 82.8% del personal encuestado considera que existe justicia y/o equidad por parte del jefe inmediato cuando asigna una tarea o toma decisiones que afectan el trabajo, sintiéndose satisfechos con la asignación de nuevas tareas. Cabe anotar que a pesar de haber un alto empoderamiento con las tareas realizadas un alto porcentaje piensa que hay un acompañamiento parcial por parte de los jefes.

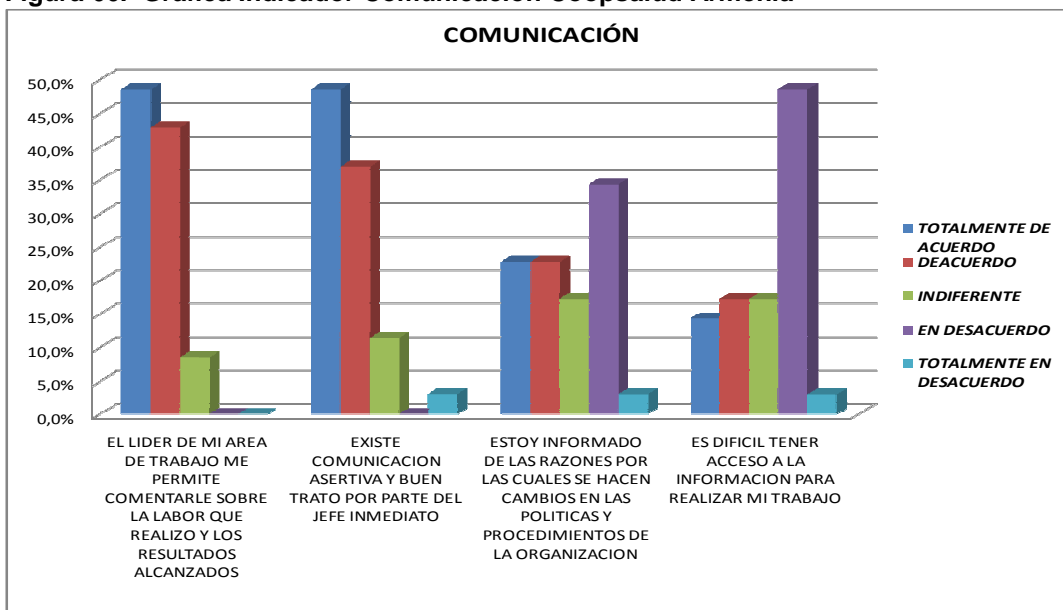
#### 4.8.1.5 Comunicación

**Cuadro 73. Indicador Comunicación Coopsalud Armenia**

COMUNICACIÓN				
OPCIONES DE RESPUESTAS	EL LIDER DE MI AREA DE TRABAJO ME PERMITE COMENTARLE SOBRE LA LABOR QUE REALIZO Y LOS RESULTADOS ALCANZADOS	EXISTE COMUNICACION ASERTIVA Y BUEN TRATO POR PARTE DEL JEFE INMEDIATO	ESTOY INFORMADO DE LAS RAZONES POR LAS CUALES SE HACEN CAMBIOS EN LAS POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA ORGANIZACION	ES DIFICIL TENER ACCESO A LA INFORMACION PARA REALIZAR MI TRABAJO
TOTALMENTE DE ACUERDO	48,6%	48,6%	22,9%	14,3%
DEACUERDO	42,9%	37,1%	22,9%	17,1%
INDIFERENTE	8,6%	11,4%	17,1%	17,1%
EN DESACUERDO	0,0%	0,0%	34,3%	48,6%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0,0%	2,9%	2,9%	2,9%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autores

**Figura 66. Gráfica Indicador Comunicación Coopsalud Armenia**



Fuente: Autores

En la Comunicación el 91.5% piensan que se permite comentar la labor y resultados alcanzados al líder del área, un alto porcentaje refiere que existe comunicación asertiva y buen trato por parte del jefe inmediato, sin embargo es difícil tener acceso a la información ya que el 54.3% no es informado de las razones por las cuales se hacen cambios en las políticas y procedimientos de la organización. En conclusión el indicador muestra buena comunicación entre el personal y los jefes inmediatos pero no se cuenta con una difusión de información en general.

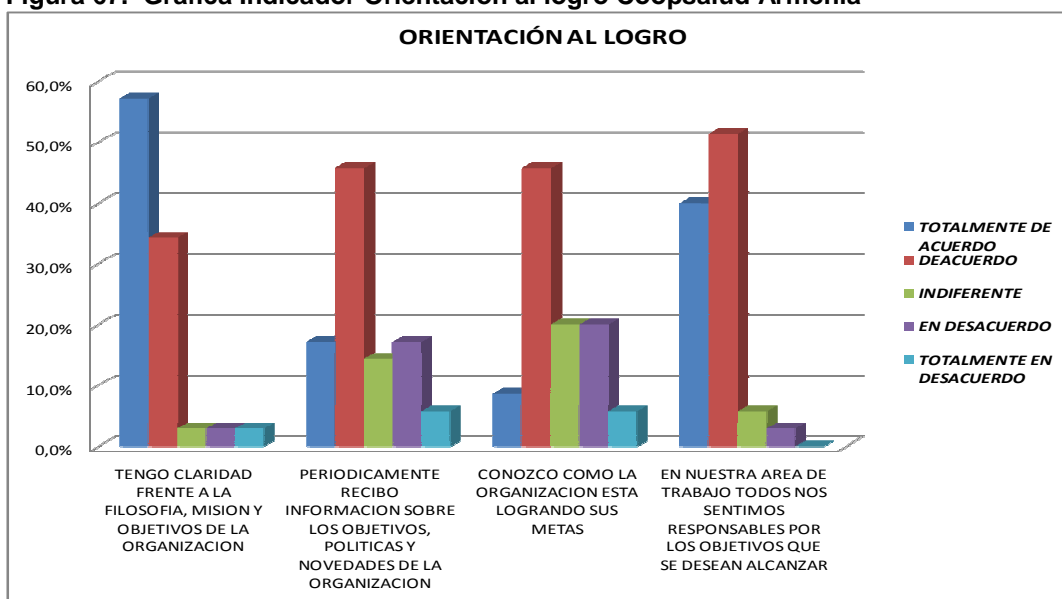
#### 4.8.1.6 Orientación al logro

**Cuadro 74. Indicador Orientación al logro Coopsalud Armenia**

ORIENTACIÓN AL LOGRO				
OPCIONES DE RESPUESTAS	TENGO CLARIDAD FRENTE A LA FILOSOFIA, MISION Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION	PERIODICAMENTE RECIBO INFORMACION SOBRE LOS OBJETIVOS, POLITICAS Y NOVEDADES DE LA ORGANIZACION	CONOZCO COMO LA ORGANIZACION ESTA LOGRANDO SUS METAS	EN NUESTRA AREA DE TRABAJO TODOS NOS SENTIMOS RESPONSABLES POR LOS OBJETIVOS QUE SE DESEAN ALCANZAR
TOTALMENTE DE ACUERDO	57,1%	17,1%	8,6%	40,0%
DEACUERDO	34,3%	45,7%	45,7%	51,4%
INDIFERENTE	2,9%	14,3%	20,0%	5,7%
EN DESACUERDO	2,9%	17,1%	20,0%	2,9%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	2,9%	5,7%	5,7%	0,0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autores

**Figura 67. Gráfica Indicador Orientación al logro Coopsalud Armenia**



Fuente: Autores

En este indicador el 91.4% del personal encuestado tiene claridad frente a la filosofía, misión y objetivos de la organización, y consideran que en el área de trabajo todos se sienten responsables por los objetivos que se desean alcanzar, por otra parte la falta de información dificulta el conocimiento global de los propósitos de la organización.

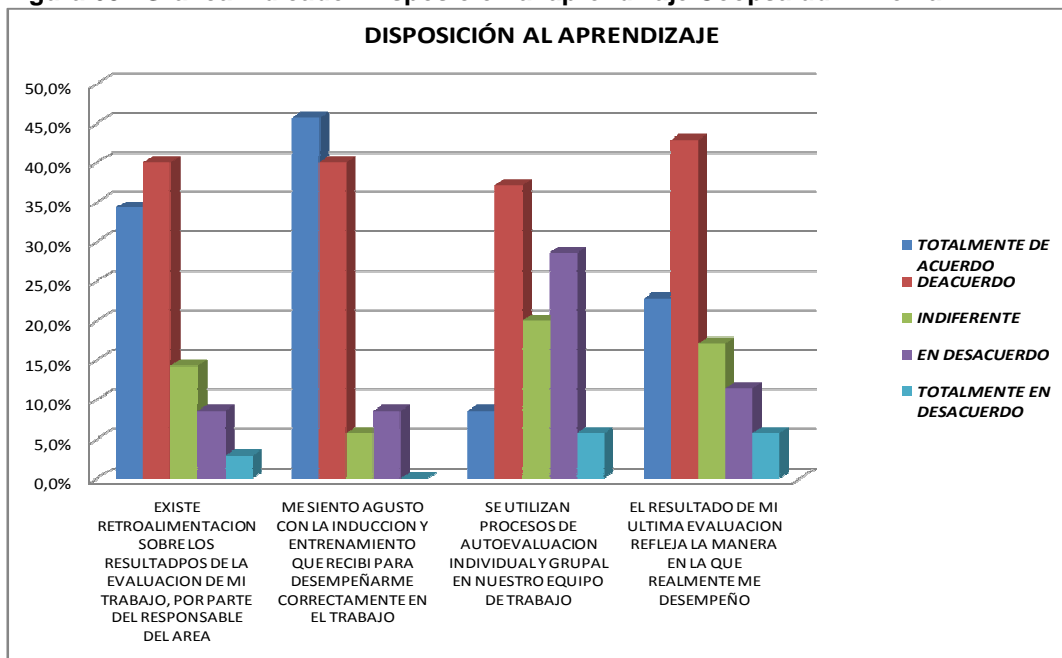
#### 4.8.1.7 Disposición al aprendizaje

**Cuadro 75. Indicador Disposición al aprendizaje Coopsalud Armenia**

DISPOSICIÓN AL APRENDIZAJE				
OPCIONES DE RESPUESTAS	EXISTE RETROALIMENTACION SOBRE LOS RESULTADPOS DE LA EVALUACION DE MI TRABAJO, POR PARTE DEL RESPONSABLE DEL AREA	ME SIENTO AGUSTO CON LA INDUCCION Y ENTRENAMIENTO QUE RECIBI PARA DESEMPEÑARME CORRECTAMENTE EN EL TRABAJO	SE UTILIZAN PROCESOS DE AUTOEVALUACION INDIVIDUAL Y GRUPAL EN NUESTRO EQUIPO DE TRABAJO	EL RESULTADO DE MI ULTIMA EVALUACION REFLEJA LA MANERA EN LA QUE REALMENTE ME DESEMPEÑO
TOTALMENTE DE ACUERDO	34,3%	45,7%	8,6%	22,9%
DEACUERDO	40,0%	40,0%	37,1%	42,9%
INDIFERENTE	14,3%	5,7%	20,0%	17,1%
EN DESACUERDO	8,6%	8,6%	28,6%	11,4%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	2,9%	0,0%	5,7%	5,7%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autores

**Figura 68. Gráfica Indicador Disposición al aprendizaje Coopsalud Armenia**



Fuente: Autores

Con relación a este indicador el 88.6% refieren que existe retroalimentación sobre los resultados de las evaluaciones y el 85.7% se sienten a gusto con la inducción recibida para el desempeño de las labores; no obstante no se evidencia claridad en el conocimiento de los procesos de evaluación.

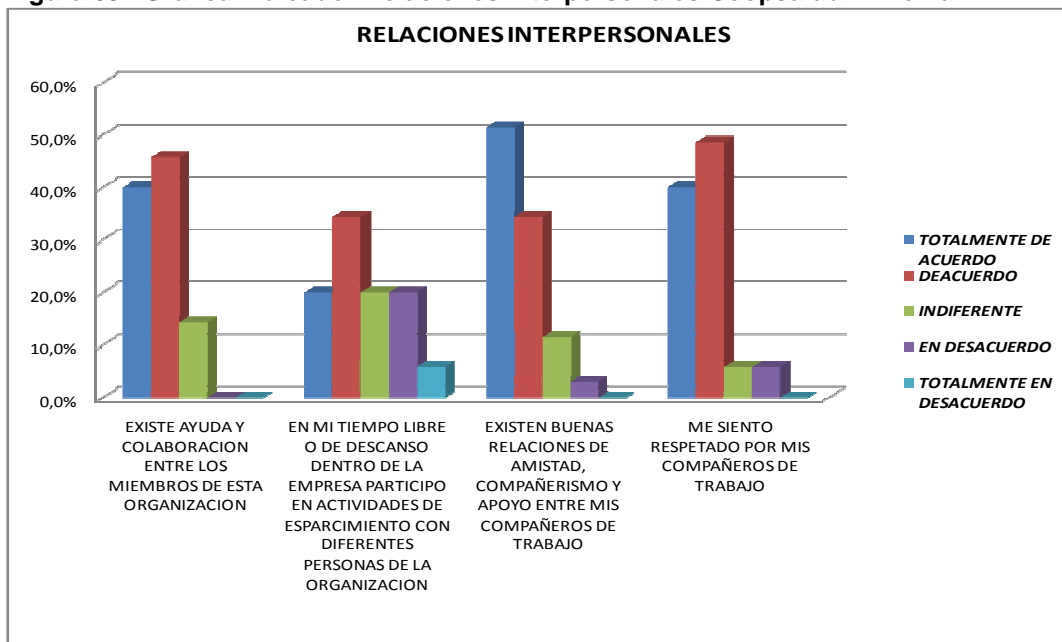
#### 4.8.1.8 Relaciones interpersonales

**Cuadro 76. Indicador Relaciones interpersonales Coopsalud Armenia**

RELACIONES INTERPERSONALES				
OPCIONES DE RESPUESTAS	EXISTE AYUDA Y COLABORACION ENTRE LOS MIEMBROS DE ESTA ORGANIZACION	EN MI TIEMPO LIBRE O DE DESCANSO DENTRO DE LA EMPRESA PARTICIPO EN ACTIVIDADES DE ESPARCIMIENTO CON DIFERENTES PERSONAS DE LA ORGANIZACION	EXISTEN BUENAS RELACIONES DE AMISTAD, COMPAÑERISMO Y APOYO ENTRE MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO	ME SIENTO RESPETADO POR MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO
TOTALMENTE DE ACUERDO	40,0%	20,0%	51,4%	40,0%
DEACUERDO	45,7%	34,3%	34,3%	48,6%
INDIFERENTE	14,3%	20,0%	11,4%	5,7%
EN DESACUERDO	0,0%	20,0%	2,9%	5,7%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0,0%	5,7%	0,0%	0,0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autores

**Figura 69. Gráfica Indicador Relaciones interpersonales Coopsalud Armenia**



Fuente: Autores

En las Relaciones Interpersonales el 85.7% de los encuestados considera que existe ayuda, colaboración y buenas relaciones de amistad entre los miembros de la organización y sintiéndose respetados por los compañeros de trabajo. Se perciben buenas relaciones con los compañeros pero la mayor parte de ellas son de carácter laboral solo el 54.3% participa en actividades de esparcimiento en el tiempo libre dentro de la empresa.

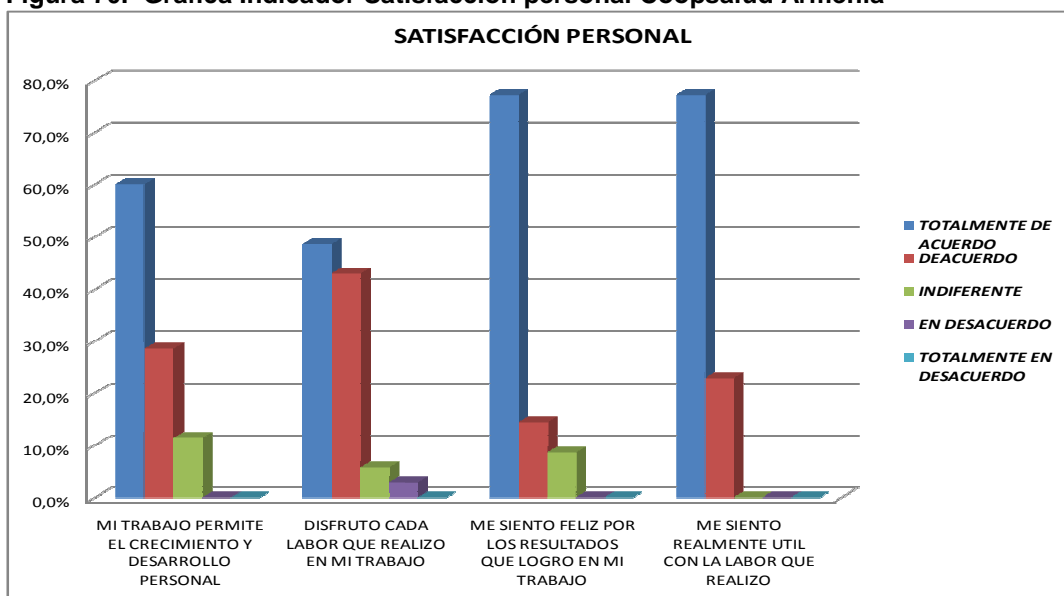
#### 4.8.1.9 Satisfacción personal

**Cuadro 77. Indicador Satisfacción personal Coopsalud Armenia**

SATISFACCIÓN PERSONAL				
OPCIONES DE RESPUESTAS	MI TRABAJO PERMITE EL CRECIMIENTO Y DESARROLLO PERSONAL	DISFRUTO CADA LABOR QUE REALIZO EN MI TRABAJO	ME SIENTO FELIZ POR LOS RESULTADOS QUE LOGRO EN MI TRABAJO	ME SIENTO REALMENTE UTIL CON LA LABOR QUE REALIZO
TOTALMENTE DE ACUERDO	60,0%	48,6%	77,1%	77,1%
DEACUERDO	28,6%	42,9%	14,3%	22,9%
INDIFERENTE	11,4%	5,7%	8,6%	0,0%
EN DESACUERDO	0,0%	2,9%	0,0%	0,0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autores

**Figura 70. Gráfica Indicador Satisfacción personal Coopsalud Armenia**



Fuente: Autores

Este indicador presenta altos valores de satisfacción personal, lo que representa una fortaleza para la organización ya que la mayoría considera que el trabajo les permite el crecimiento personal, disfrutan las labores que realizan, se sienten útiles y felices por el resultado de sus logros.

#### 4.8.1.10 Resolución de conflictos

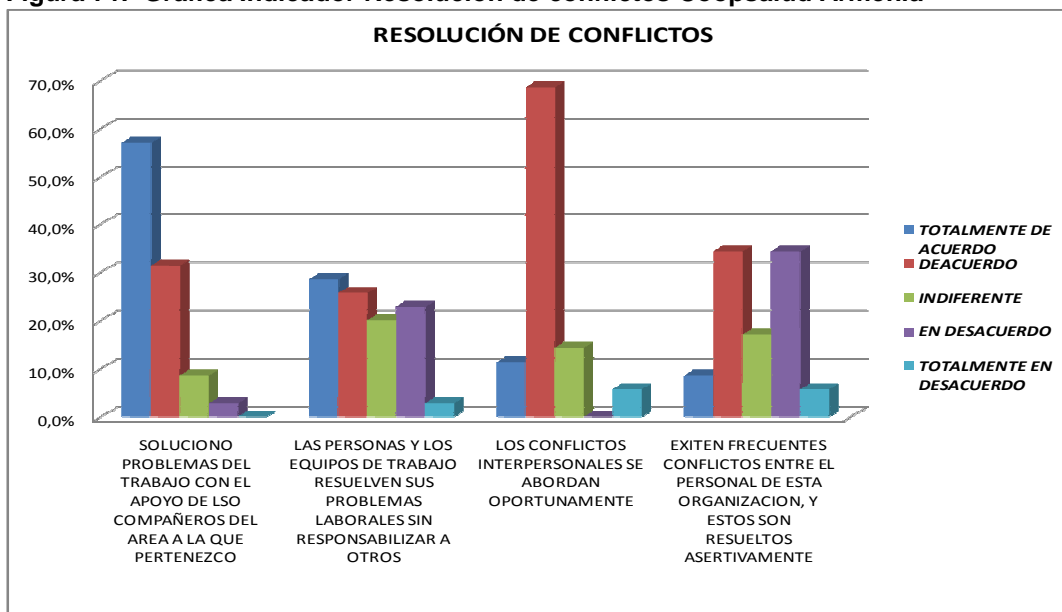
**Cuadro 78. Indicador Resolución de conflictos Coopsalud Armenia**

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS				
OPCIONES DE RESPUESTAS	SOLUCIONO PROBLEMAS DEL TRABAJO CON EL APOYO DE LSO COMPAÑEROS DEL AREA A LA QUE PERTENEZCO	LAS PERSONAS Y LOS EQUIPOS DE TRABAJO RESUELVEN SUS PROBLEMAS LABORALES SIN RESPONSABILIZAR A OTROS	LOS CONFLICTOS INTERPERSONALES SE ABORDAN OPORTUNAMENTE	EXISTEN FRECUENTES CONFLICTOS ENTRE EL PERSONAL DE ESTA ORGANIZACION, Y ESTOS SON RESUELTOS ASERTIVAMENTE
TOTALMENTE DE ACUERDO	57,1%	28,6%	11,4%	8,6%
DEACUERDO	31,4%	25,7%	68,6%	34,3%
INDIFERENTE	8,6%	20,0%	14,3%	17,1%
EN DESACUERDO	2,9%	22,9%	0,0%	34,3%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0,0%	2,9%	5,7%	5,7%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autores



**Figura 71. Gráfica Indicador Resolución de conflictos Coopsalud Armenia**



Fuente: Autores

La Resolución de Conflictos se ve identificada positivamente toda vez que 88.5% de las personas encuestadas solucionan los problemas de trabajo con el apoyo de los compañeros y el 80% de los conflictos interpersonales se abordan oportunamente. Se evidencia que estos altos valores son percepciones a nivel individual ya que en general o a nivel de la toda la organización se tiene la impresión que los problemas no son resueltos asertivamente.

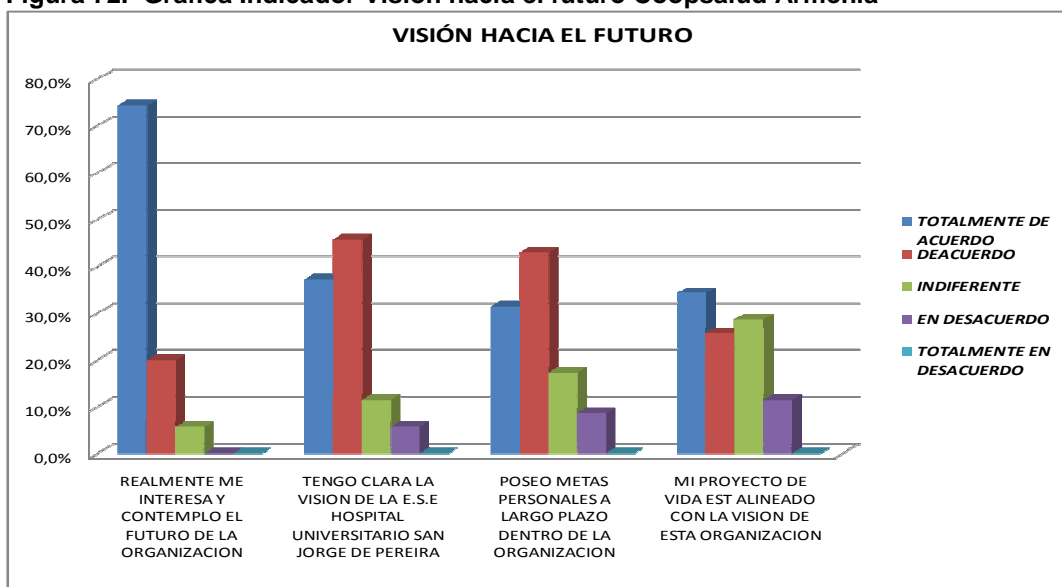
#### 4.8.1.11 Visión hacia el futuro

**Cuadro 79. Indicador Visión hacia el futuro Coopsalud Armenia**

VISIÓN HACIA EL FUTURO				
OPCIONES DE RESPUESTAS	REALMENTE ME INTERESA Y CONTEMPO EL FUTURO DE LA ORGANIZACION	TENGO CLARA LA VISION DE LA E.S.E HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN JORGE DE PEREIRA	POSEO METAS PERSONALES A LARGO PLAZO DENTRO DE LA ORGANIZACION	MI PROYECTO DE VIDA EST ALINEADO CON LA VISION DE ESTA ORGANIZACION
TOTALMENTE DE ACUERDO	74,3%	37,1%	31,4%	34,3%
DEACUERDO	20,0%	45,7%	42,9%	25,7%
INDIFERENTE	5,7%	11,4%	17,1%	28,6%
EN DESACUERDO	0,0%	5,7%	8,6%	11,4%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autores

**Figura 72. Gráfica Indicador Visión hacia el futuro Coopsalud Armenia**



Fuente: Autores

El 94.3% del personal encuestado le interesa y contempla el futuro en la organización, sin embargo solo el 60% consideran que su proyecto de vida esta alineado con la visión de esta. El resultado de este indicador demuestra el interés por permanecer en la institución pero se evidencia que existe poco conocimiento de la visión y futuro del Hospital.

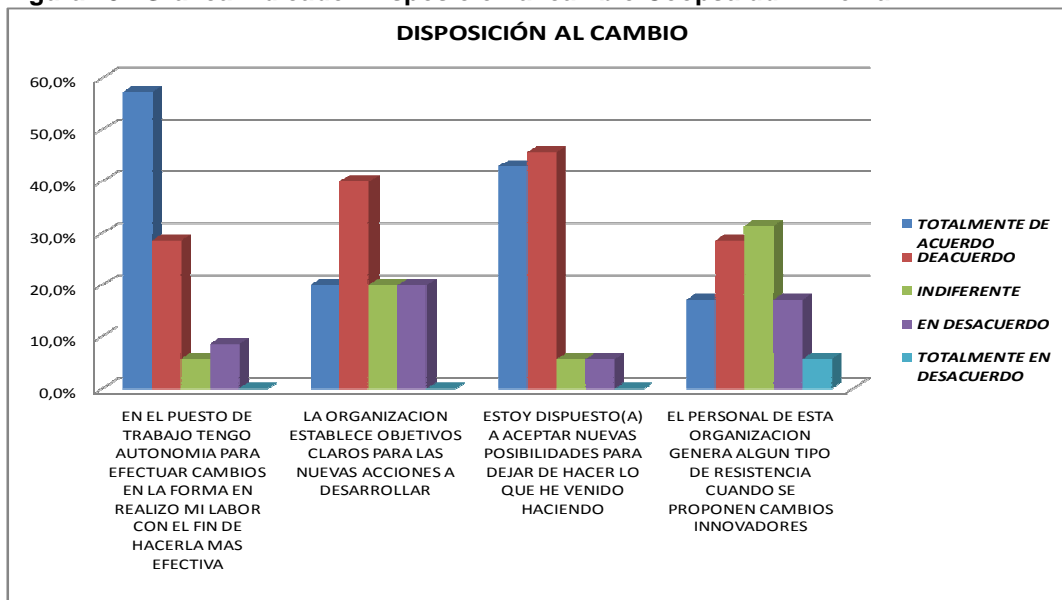
#### 4.8.1.12 Disposición al cambio

**Cuadro 80. Indicador Disposición al cambio Coopsalud Armenia**

DISPOSICIÓN AL CAMBIO				
OPCIONES DE RESPUESTAS	EN EL PUESTO DE TRABAJO TENGO AUTONOMIA PARA EFECTUAR CAMBIOS EN LA FORMA EN REALIZO MI LABOR CON EL FIN DE HACERLA MAS EFECTIVA	LA ORGANIZACION ESTABLECE OBJETIVOS CLAROS PARA LAS NUEVAS ACCIONES A DESARROLLAR	ESTOY DISPUESTO(A) A ACEPTAR NUEVAS POSIBILIDADES PARA DEJAR DE HACER LO QUE HE VENIDO HACIENDO	EL PERSONAL DE ESTA ORGANIZACION GENERA ALGUN TIPO DE RESISTENCIA CUANDO SE PROPONEN CAMBIOS INNOVADORES
TOTALMENTE DE ACUERDO	57,1%	20,0%	42,9%	17,1%
DEACUERDO	28,6%	40,0%	45,7%	28,6%
INDIFERENTE	5,7%	20,0%	5,7%	31,4%
EN DESACUERDO	8,6%	20,0%	5,7%	17,1%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0,0%	0,0%	0,0%	5,7%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autores

**Figura 73. Gráfica Indicador Disposición al cambio Coopsalud Armenia**



Fuente: Autores

En este indicador el 88.6% del personal encuestado esta dispuesto a aceptar nuevas posibilidades de cambio, sin embargo solo el 60% considera que la organización establece objetivos claros para las nuevas acciones a desarrollar. Se evidencia que la mayoría de las personas tienen la disposición para asumir cambios en la organización, no obstante la organización no manifiesta objetivos claros para innovar.

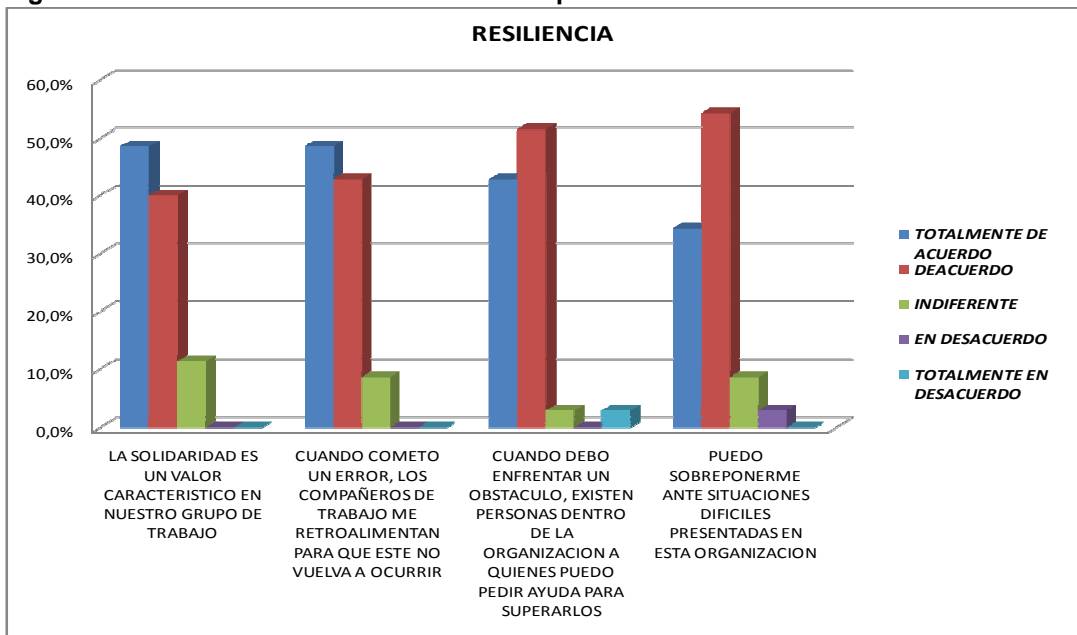
#### 4.8.1.13 Resiliencia

**Cuadro 81. Indicador Resiliencia Coopsalud Armenia**

RESILIENCIA				
OPCIONES DE RESPUESTAS	LA SOLIDARIDAD ES UN VALOR CARACTERISTICO EN NUESTRO GRUPO DE TRABAJO	CUANDO COMETO UN ERROR, LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO ME RETROALIMENTAN PARA QUE ESTE NO VUELVA A OCURRIR	CUANDO DEBO ENFRENTAR UN OBSTACULO, EXISTEN PERSONAS DENTRO DE LA ORGANIZACION A QUIENES PUEDO PEDIR AYUDA PARA SUPERARLOS	PUEDO SOBREPONERME ANTE SITUACIONES DIFICILES PRESENTADAS EN ESTA ORGANIZACION
TOTALMENTE DE ACUERDO	48,6%	48,6%	42,9%	34,3%
DEACUERDO	40,0%	42,9%	51,4%	54,3%
INDIFERENTE	11,4%	8,6%	2,9%	8,6%
EN DESACUERDO	0,0%	0,0%	0,0%	2,9%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0,0%	0,0%	2,9%	0,0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autores

**Figura 74. Gráfica Indicador Resiliencia Coopsalud Armenia**



Fuente: Autores

El 88.6% piensa que la solidaridad es un valor característico en el grupo de trabajo, y que pueden sobreponerse ante situaciones difíciles que se presenten en la organización, el 91,5% refieren que existe retroalimentación por parte de los compañeros para que no se vuelvan a presentar errores, el 94.3% considera que cuando debe enfrentar un obstáculo existen personas dentro de la organización para pedir ayuda. Este indicador muestra valores altos positivos lo que demuestra que la resiliencia es una fortaleza en la organización.

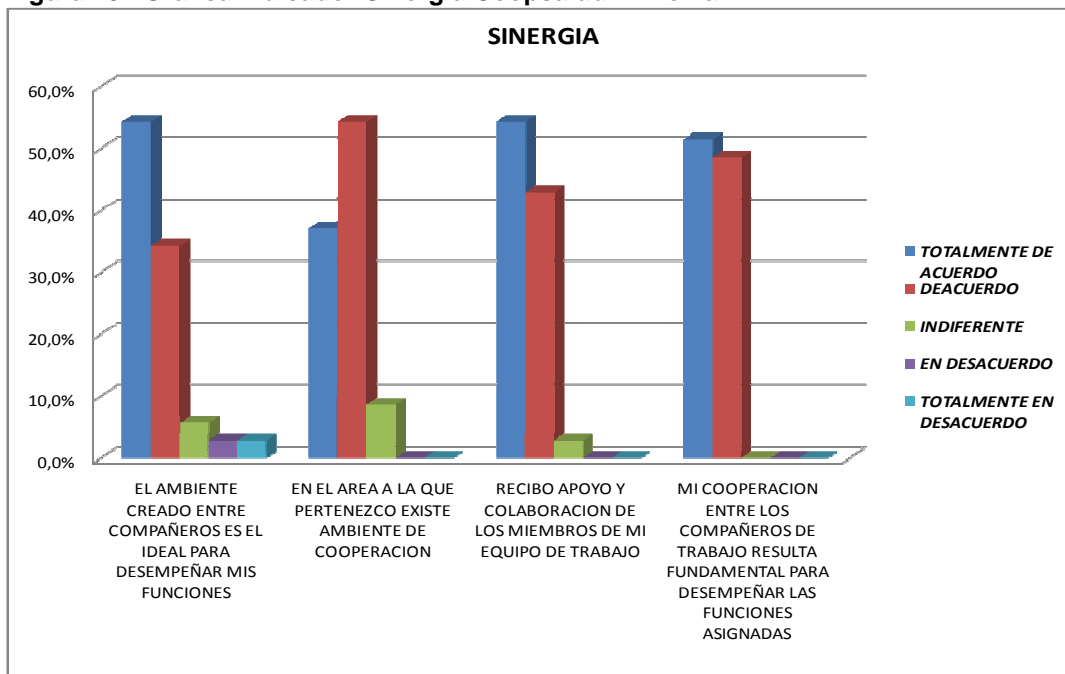
**4.8.1.14 Sinergia**

**Cuadro 82. Indicador Sinergia Coopsalud Armenia**

SINERGIA				
OPCIONES DE RESPUESTAS	EL AMBIENTE CREADO ENTRE COMPAÑEROS ES EL IDEAL PARA DESEMPEÑAR MIS FUNCIONES	EN EL AREA A LA QUE PERTENEZCO EXISTE AMBIENTE DE COOPERACION	RECIBO APOYO Y COLABORACION DE LOS MIEMBROS DE MI EQUIPO DE TRABAJO	MI COOPERACION ENTRE LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO RESULTA FUNDAMENTAL PARA DESEMPEÑAR LAS FUNCIONES ASIGNADAS
TOTALMENTE DE ACUERDO	54,3%	37,1%	54,3%	51,4%
DEACUERDO	34,3%	54,3%	42,9%	48,6%
INDIFERENTE	5,7%	8,6%	2,9%	0,0%
EN DESACUERDO	2,9%	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	2,9%	0,0%	0,0%	0,0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autores

**Figura 75. Gráfica Indicador Sinergia Coopsalud Armenia**



Fuente: Autores

En el indicador Sinergia se observa altos valores positivos, lo que indica un buen grado de satisfacción con el ambiente de trabajo y cooperación de los compañeros, lo que indica que es una fortaleza para la organización.

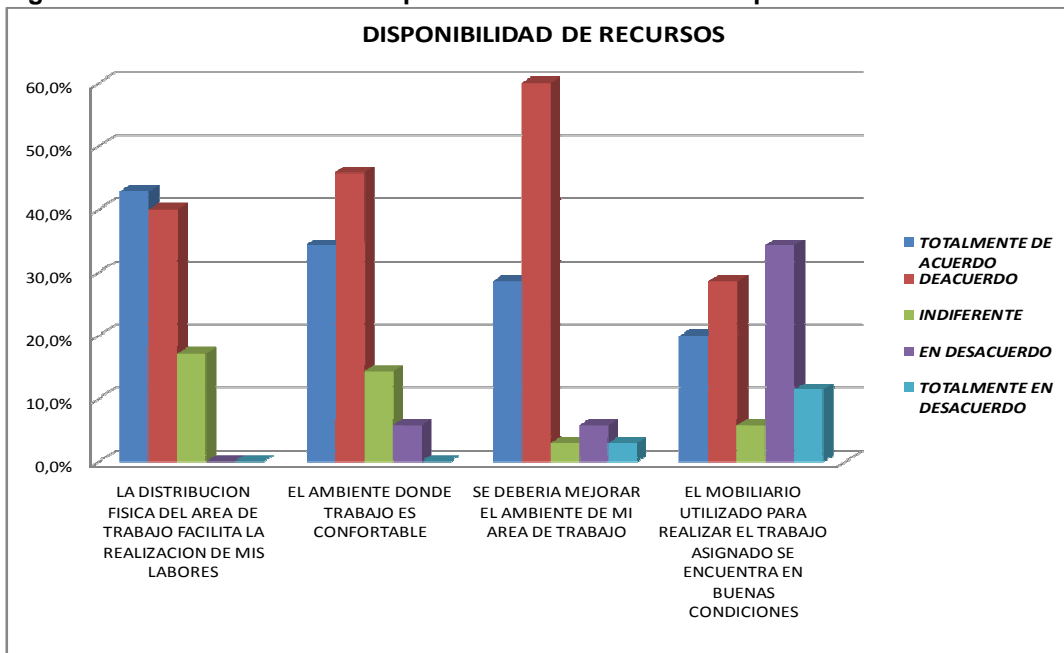
#### 4.8.1.15 Disponibilidad de recursos

**Cuadro 83. Indicador Disponibilidad de recursos Coopsalud Armenia**

DISPONIBILIDAD DE RECURSOS				
OPCIONES DE RESPUESTAS	LA DISTRIBUCION FISICA DEL AREA DE TRABAJO FACILITA LA REALIZACION DE MIS LABORES	EL AMBIENTE DONDE TRABAJO ES CONFORTABLE	SE DEBERIA MEJORAR EL AMBIENTE DE MI AREA DE TRABAJO	EL MOBILIARIO UTILIZADO PARA REALIZAR EL TRABAJO ASIGNADO SE ENCUENTRA EN BUENAS CONDICIONES
TOTALMENTE DE ACUERDO	42,9%	34,3%	28,6%	20,0%
DEACUERDO	40,0%	45,7%	60,0%	28,6%
INDIFERENTE	17,1%	14,3%	2,9%	5,7%
EN DESACUERDO	0,0%	5,7%	5,7%	34,3%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0,0%	0,0%	2,9%	11,4%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autores

**Figura 76. Gráfica Indicador Disponibilidad de recursos Coopsalud Armenia**



Fuente: Autores

En este indicador se evidencia un alto nivel contradictorio en las respuestas del personal encuestado ya que el 80% considera que el ambiente de trabajo es confortable y el 88.6% cree que se debería mejorar el ambiente de trabajo. Por tal motivo se considera que solo se debe tener en cuenta que el 51.4% refiere que el mobiliario utilizado para la realizar el trabajo no se encuentra en buenas condiciones, siendo esto una oportunidad de mejora para la revisión de recursos físicos de la organización.

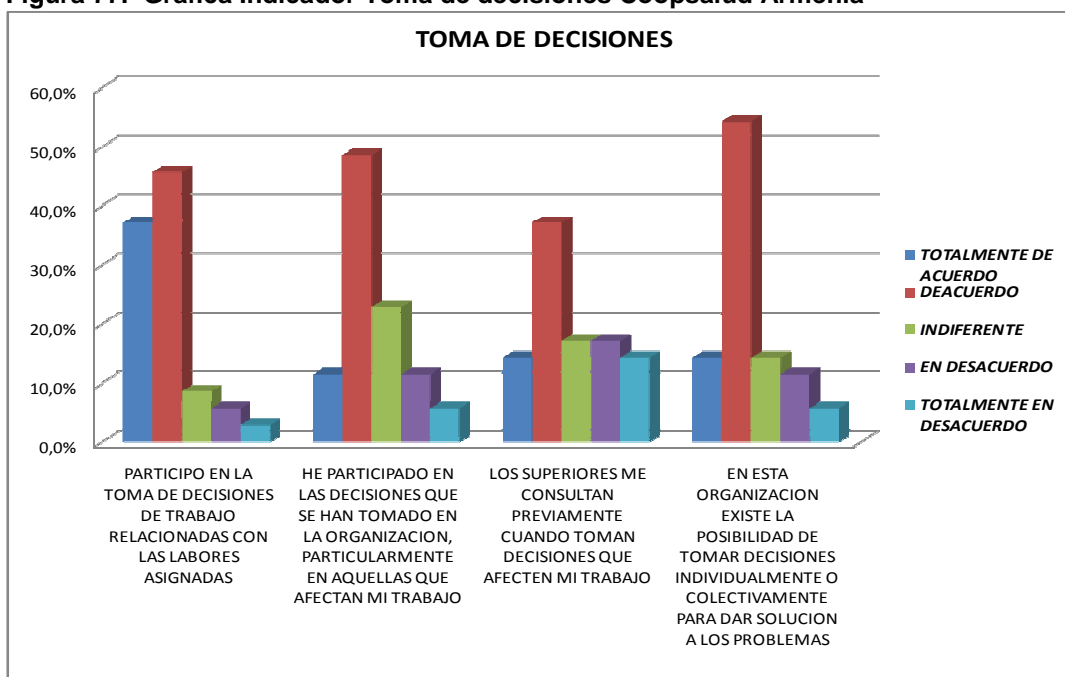
#### 4.8.1.16 Toma de decisiones

**Cuadro 84. Indicador Toma de decisiones Coopsalud Armenia**

TOMA DE DECISIONES				
OPCIONES DE RESPUESTAS	PARTICIPO EN LA TOMA DE DECISIONES DE TRABAJO RELACIONADAS CON LAS LABORES ASIGNADAS	HE PARTICIPADO EN LAS DECISIONES QUE SE HAN TOMADO EN LA ORGANIZACION, PARTICULARMENTE EN AQUELLAS QUE AFECTAN MI TRABAJO	LOS SUPERIORES ME CONSULTAN PREVIAMENTE CUANDO TOMAN DECISIONES QUE AFECTEN MI TRABAJO	EN ESTA ORGANIZACION EXISTE LA POSIBILIDAD DE TOMAR DECISIONES INDIVIDUALMENTE O COLECTIVAMENTE PARA DAR SOLUCION A LOS PROBLEMAS
TOTALMENTE DE ACUERDO	37,1%	11,4%	14,3%	14,3%
DEACUERDO	45,7%	48,6%	37,1%	54,3%
INDIFERENTE	8,6%	22,9%	17,1%	14,3%
EN DESACUERDO	5,7%	11,4%	17,1%	11,4%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	2,9%	5,7%	14,3%	5,7%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autores

**Figura 77. Gráfica Indicador Toma de decisiones Coopsalud Armenia**



Fuente: Autores

De manera frecuente las personas encuestadas en esta Cooperativa participan en la toma de decisiones de trabajo relacionadas con las labores asignadas y sienten que en la organización existe la posibilidad de asumirlas individual o colectivamente para dar solución a los problemas, pese a estas apreciaciones positivas un alto porcentaje considera que en muchas ocasiones no son tomados en cuenta previamente cuando las decisiones afectan su trabajo.

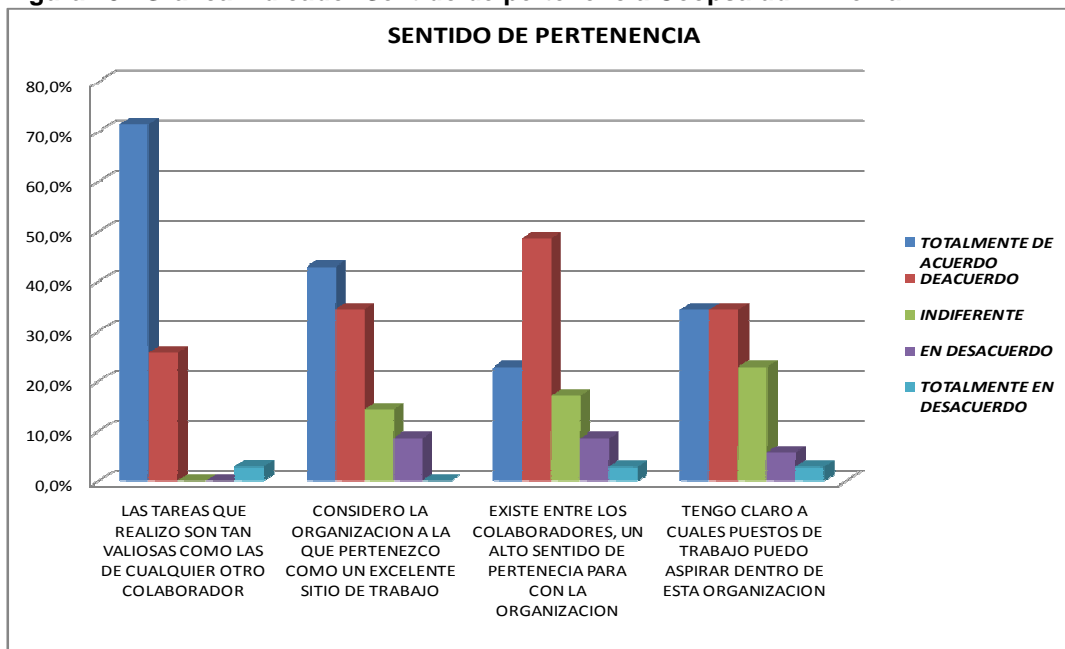
#### 4.8.1.17 Sentido de pertenencia

**Cuadro 85. Indicador Sentido de pertenencia Coopsalud Armenia**

SENTIDO DE PERTENENCIA				
OPCIONES DE RESPUESTAS	LAS TAREAS QUE REALIZO SON TAN VALIOSAS COMO LAS DE CUALQUIER OTRO COLABORADOR	CONSIDERO LA ORGANIZACION A LA QUE PERTENEZCO COMO UN EXCELENTE SITIO DE TRABAJO	EXISTE ENTRE LOS COLABORADORES, UN ALTO SENTIDO DE PERTENENCIA PARA CON LA ORGANIZACION	TENGO CLARO A CUALES PUESTOS DE TRABAJO PUEDO ASPIRAR DENTRO DE ESTA ORGANIZACION
TOTALMENTE DE ACUERDO	71,4%	42,9%	22,9%	34,3%
DEACUERDO	25,7%	34,3%	48,6%	34,3%
INDIFERENTE	0,0%	14,3%	17,1%	22,9%
EN DESACUERDO	0,0%	8,6%	8,6%	5,7%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	2,9%	0,0%	2,9%	2,9%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autores

**Figura 78. Gráfica Indicador Sentido de pertenencia Coopsalud Armenia**



Fuente: Autores

El sentido de pertenencia presenta altos porcentajes de satisfacción hacia las tareas a realizar, sitio de trabajo y la percepción positiva que se tiene de los demás colaboradores de la organización, no obstante se observa una falencia por parte del personal en el conocimiento del perfil laboral de los demás puestos de trabajo a los que se puede aspirar.

#### 4.8.1.18 Estabilidad

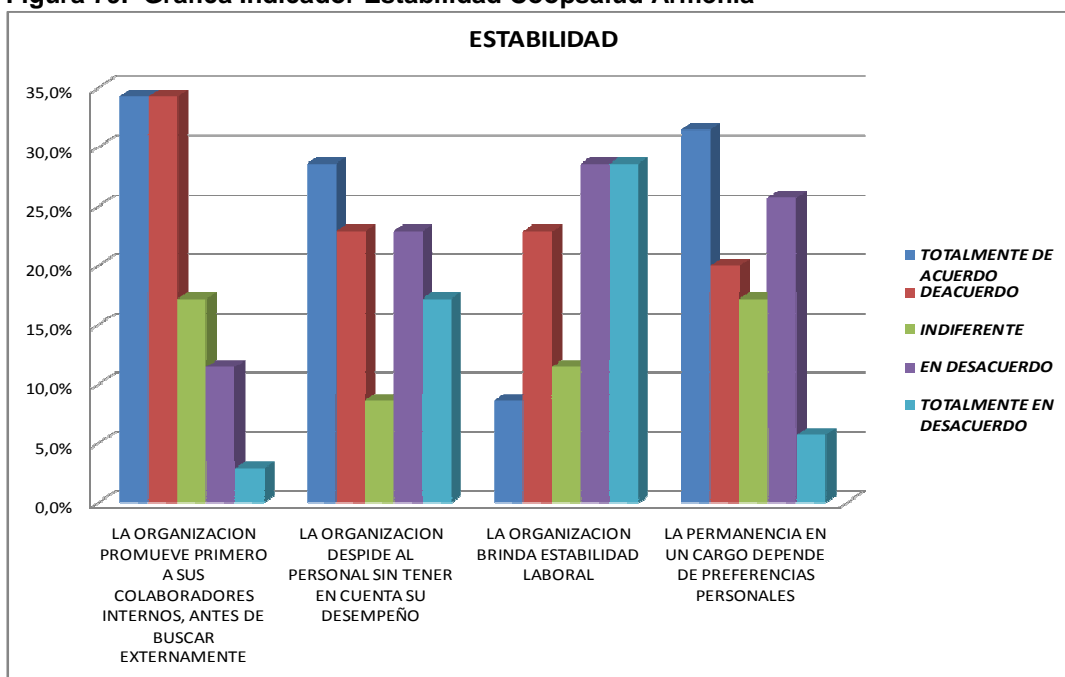
**Cuadro 86. Indicador Estabilidad Coopsalud Armenia**

ESTABILIDAD				
OPCIONES DE RESPUESTAS	LA ORGANIZACION PROMUEVE PRIMERO A SUS COLABORADORES INTERNOS, ANTES DE BUSCAR EXTERNAMENTE	LA ORGANIZACION DESPIDE AL PERSONAL SIN TENER EN CUENTA SU DESEMPEÑO	LA ORGANIZACION BRINDA ESTABILIDAD LABORAL	LA PERMANENCIA EN UN CARGO DEPENDE DE PREFERENCIAS PERSONALES
TOTALMENTE DE ACUERDO	34,3%	28,6%	8,6%	31,4%
DEACUERDO	34,3%	22,9%	22,9%	20,0%
INDIFERENTE	17,1%	8,6%	11,4%	17,1%
EN DESACUERDO	11,4%	22,9%	28,6%	25,7%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	2,9%	17,1%	28,6%	5,7%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autores



**Figura 79. Gráfica Indicador Estabilidad Coopsalud Armenia**



Fuente: Autores

En este indicador la mayoría de los encuestados opinan que en la organización se promueve al personal interno antes que buscar externamente, no obstante se presentan altos niveles de insatisfacción ya que consideran que la organización no brinda estabilidad laboral.

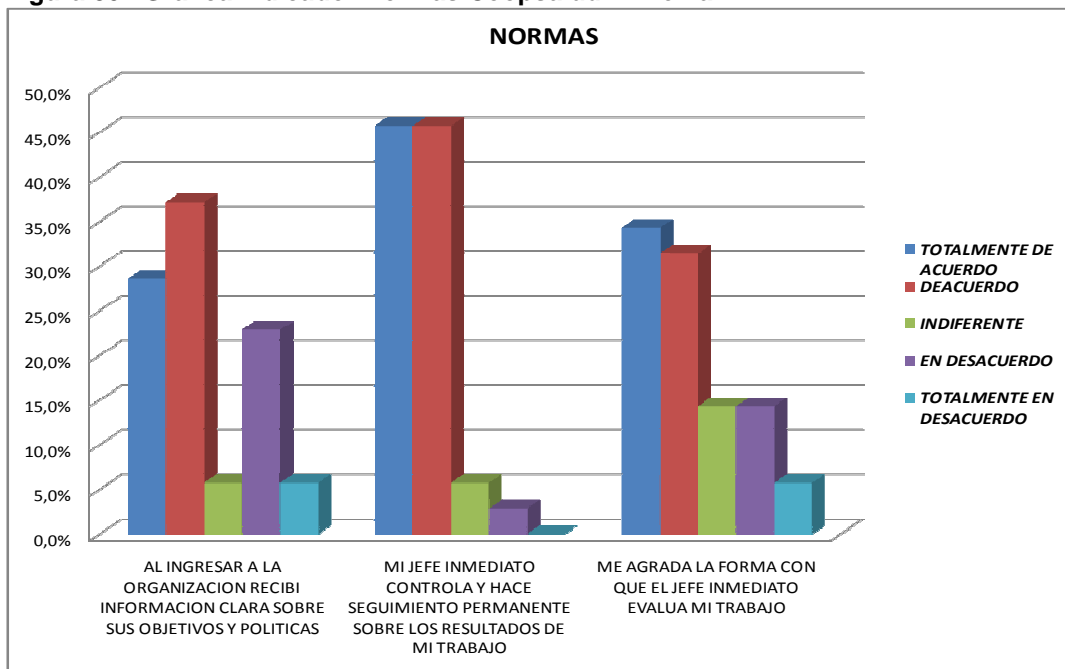
#### 4.8.1.19 Normas

**Cuadro 87. Indicador Normas Coopsalud Armenia**

NORMAS			
OPCIONES DE RESPUESTAS	AL INGRESAR A LA ORGANIZACION RECIBI INFORMACION CLARA SOBRE SUS OBJETIVOS Y POLITICAS	MI JEFE INMEDIATO CONTROLA Y HACE SEGUIMIENTO PERMANENTE SOBRE LOS RESULTADOS DE MI TRABAJO	ME AGRADA LA FORMA CON QUE EL JEFE INMEDIATO EVALUA MI TRABAJO
TOTALMENTE DE ACUERDO	28,6%	45,7%	34,3%
DEACUERDO	37,1%	45,7%	31,4%
INDIFERENTE	5,7%	5,7%	14,3%
EN DESACUERDO	22,9%	2,9%	14,3%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	5,7%	0,0%	5,7%
TOTAL	100%	100%	100%

Fuente: Autores

**Figura 80. Gráfica Indicador Normas Coopsalud Armenia**



Fuente: Autores

Un alto porcentaje del personal considera que su jefe inmediato controla y hace seguimiento permanente sobre los resultados de su trabajo, sin embargo solo al 65.7% les agrada la forma como se evalúa su trabajo y piensan que al ingresar a la organización recibieron información clara sobre los objetivos y políticas. Se muestra que se requiere mayor despliegue de las normas y políticas de la institución así como el proceso o mecanismo de evaluación.

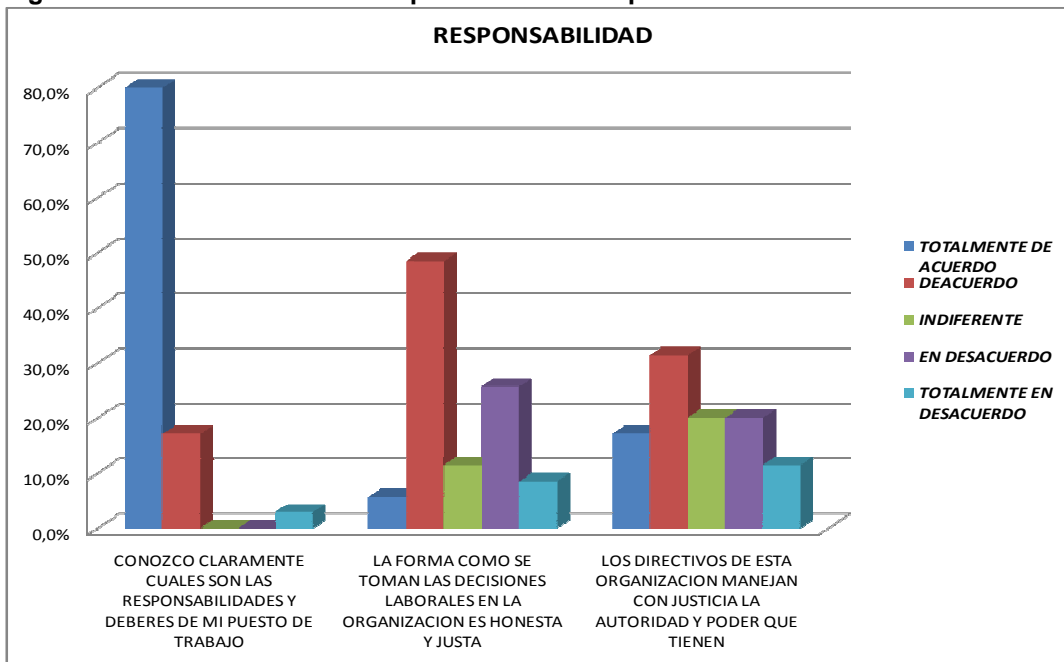
#### 4.8.1.20 Responsabilidad

**Cuadro 88. Indicador Responsabilidad Coopsalud Armenia**

RESPONSABILIDAD			
OPCIONES DE RESPUESTAS	CONOZCO CLARAMENTE CUALES SON LAS RESPONSABILIDADES Y DEBERES DE MI PUESTO DE TRABAJO	LA FORMA COMO SE TOMAN LAS DECISIONES LABORALES EN LA ORGANIZACION ES HONESTA Y JUSTA	LOS DIRECTIVOS DE ESTA ORGANIZACION MANEJAN CON JUSTICIA LA AUTORIDAD Y PODER QUE TIENEN
TOTALMENTE DE ACUERDO	80,0%	5,7%	17,1%
DEACUERDO	17,1%	48,6%	31,4%
INDIFERENTE	0,0%	11,4%	20,0%
EN DESACUERDO	0,0%	25,7%	20,0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	2,9%	8,6%	11,4%
TOTAL	100%	100%	100%

Fuente: Autores

**Figura 81. Gráfica Indicador Responsabilidad Coopsalud Armenia**



Fuente: Autores

El indicador muestra alto porcentaje en el conocimiento de las responsabilidades y deberes del puesto de trabajo a nivel individual, sin embargo solo el 54.3% de las personas encuestadas consideran que la toma de decisiones en la organización se realiza de una manera honesta y justa. En conclusión solo la responsabilidad se asume a nivel individual ya que en la organización en general se refleja inconformismo.

## 4.8.2 Análisis Variables Coopsalud Armenia

### 4.8.2.1 Variable Productividad

El personal de Coopsalud Armenia cuenta con un grado alto de satisfacción por las actividades que realizan y consideran que estas son de gran importancia para la organización, forman una buena impresión de responsabilidad y agrado frente a la empresa. De igual manera es un equipo de trabajo donde la colaboración y apoyo con los compañeros es inminente y es parte fundamental para el desarrollo de sus funciones. Existe comunicación asertiva entre jefes y colaboradores, la mayoría de los encuestados manifiestan que es posible interactuar sobre las labores y resultados alcanzados.

El personal participa en la toma de decisiones relacionadas con sus labores, lo que significa que existe autonomía y aporte de soluciones a posibles problemas o ideas para el puesto de trabajo ya sea de manera individual o colectivamente, sin

embargo en muchas ocasiones las decisiones son tomadas sin tener en cuenta previamente la opinión de los colaboradores.

En general se refleja un alto interés individual en los objetivos y filosofía de la organización.

Por otra parte la mayoría de los encuestados considera que no existe una retribución económica justa frente a sus labores, lo que conlleva a una disminución del grado de satisfacción del indicador motivación. Además existen valores positivos de empoderamiento pero se evidencia un acompañamiento parcial por parte de los jefes inmediatos en cuando al apoyo brindado para la realización de las labores.

A pesar de existir buena comunicación entre los colaboradores y el jefe inmediato, es evidente que no se tiene buen acceso a la información general de la empresa en cuanto a cambios de políticas, procesos y procedimientos, el personal no recibe información periódicamente sobre las novedades de la organización dificultando el conocimiento de los propósitos y metas.

La organización presenta falencias en los recursos físicos que se utilizan para la realización de labores.

En la Estabilidad Laboral se presentan altos niveles de insatisfacción ya que un buen porcentaje considera que en la organización se despide personal sin tener en cuenta su desempeño y que en algunas ocasiones la permanencia en un cargo depende de preferencias personales.

En conclusión la percepción de la variable Productividad esta respaldada y tiene su fortaleza en el indicador Trabajo en Equipo, sin embargo se puede ver afectada por la oportunidad de mejora en la Estabilidad Laboral en la organización.

#### *4.8.2.2 Variable Competitividad*

Se observa que en el personal de Coopsalud Armenia existe alto grado de satisfacción personal, la mayoría considera que el trabajo les permite el crecimiento personal y disfrutan de las labores que realizan, indicando esto que tienen capacidad para prestar servicios con calidad y eficientemente. En cuanto a la resolución de conflictos se observa que a nivel individual se tiene la posibilidad de solucionar problemas oportunamente y de manera asertiva.

Las fortalezas de la organización para la variable competitividad están centradas en los indicadores de satisfacción personal, relaciones interpersonales y visión hacia al futuro, ya que un alto porcentaje del personal encuestado le interesa y contempla el futuro de la organización, no obstante en la disposición al cambio se observa que la oportunidad de mejora radica en que la organización debe establecer objetivos claros para las acciones a desarrollar y socializarlas a todo el

personal, además la estabilidad laboral es un factor importante para que el personal logre altos niveles de competitividad y que se vea reflejado en la organización.

#### *4.8.2.3 Variable Innovación*

La mayoría del personal asociado a la Cooperativa percibe a sus jefes como líderes y que permiten comentar con ellos la labor y los resultados alcanzados, existe buen trato y comunicación asertiva, sin embargo no existe buen despliegue de la información general de la organización lo que dificulta identificar la visión y objetivos a alcanzar por la organización. La solidaridad se percibe como un valor característico en el grupo de trabajo, esto ayuda a que las personas se puedan sobreponer ante situaciones difíciles.

La responsabilidad se aprecia de manera individual ya que el personal tiene conocimiento sobre sus deberes en el puesto de trabajo, no obstante la mayoría de las personas encuestadas creen que los directivos no manejan con justicia la autoridad y poder que tienen dentro de la organización, creando de alguna manera inconformismo en el grupo de trabajo.

En esta variable la oportunidad de mejora está en la adquisición de recursos físicos como son los equipos y herramientas para realizar las labores y que son necesarios para optimizar los procesos en la prestación de servicios.

#### *4.8.2.4 Variable Sostenibilidad*

Se muestra una percepción alta del personal en que existe justicia y equidad por parte del jefe inmediato cuando asigna una tarea, se refleja buenas relaciones interpersonales lo que significa que existe apoyo y colaboración en la realización de las actividades facilitando la capacidad de las personas para satisfacer las necesidades tanto del cliente externo como el interno. La Resiliencia se aprecia como una fortaleza ya que el personal refiere que existe retroalimentación por parte de los compañeros para corregir los errores que se presentan en la realización de las tareas, igualmente en el indicador de Sinergia se observa alto grado de satisfacción con el ambiente de trabajo, consolidando el equipo para alcanzar metas dentro de la organización.

La mayoría del personal encuestado tiene alto sentido de pertenencia hacia la organización, pero se observa que existe poco conocimiento de los procesos y en específico en el perfil laboral de los puestos de trabajo, haciendo que algunas de las personas no tengan muchas aspiraciones y una clara visión de su futuro dentro de la organización.

Esta variable tiene su fortaleza centrada en las relaciones interpersonales ya que se observa buen trabajo de equipo, colaboración y satisfacción por las tareas que se realizan, pero a pesar de las altas percepciones positivas, algunas personas consideran que la organización no brinda estabilidad laboral y que la retribución

económica no compensa el trabajo que se realiza. La falencia en el acceso a la información hace que no se tenga claras las normas dentro de la institución y un alto porcentaje refieren que al ingresar no se recibió información sobre los objetivos y políticas de la organización.

## 5. PROPUESTAS

Siguiendo la línea de las variables analizadas, se proponen las siguientes acciones administrativas, con el fin de brindar alternativas de solución frente a las oportunidades de mejora o necesidades identificadas.

### **Productividad**

- Implementar un programa de capacitación, orientado a satisfacer las necesidades del talento humano, donde se deben incluir actividades que permitan el esparcimiento, enfocadas a fortalecer y mantener el trabajo en equipo de las cooperativas objeto de estudio.

De igual manera realizar capacitaciones para los jefes encargados de cada una de las áreas del Hospital, independiente si tienen contratación directa con la organización o si son asociados a alguna Cooperativa, ello con el fin de afianzar su liderazgo, comunicación y empoderamiento, lo que en últimas influye en el personal a cargo, reflejando apoyo y acompañamiento al equipo.

- Implementación y socialización del Proceso de Inducción que además de informar las generalidades de la Cooperativa y del cargo a desempeñar, incluya la misión, visión, objetivos y metas de la E.S.E. Hospital Universitario San Jorge de Pereira para consolidar y unificar esfuerzos que lleven a la organización a obtener logros de una manera más eficiente.
- En cuanto a la gestión de los recursos físicos, se sugiere identificar y priorizar las necesidades en cada área de la organización, para proporcionar las condiciones óptimas de funcionamiento y así obtener resultados productivos en la prestación de los servicios, así mismo la satisfacción del personal de las cooperativas.

### **Competitividad**

- El personal de la E.S.E. Hospital Universitario San Jorge de Pereira ya sea contratado directamente por la organización o asociados a alguna Cooperativa, se constituye como uno de los principales componentes de la organización para el desarrollo de su gestión y competitividad; por este motivo resulta importante establecer una Política de Gestión Humana, que tenga por objeto ofrecer un ambiente laboral propicio que ayude al desarrollo integral en el aspecto humano, laboral y social de todos los que allí laboran.

## **Innovación**

- Establecer políticas participativas que permitan la realización de reuniones periódicas donde las decisiones referentes a un área específica sean consultadas y discutidas por el personal involucrado. Cabe anotar que existen decisiones que son propias y exclusivas de los directivos que no pueden ni deben ser informadas previamente.



## 6. CONCLUSIONES

- A pesar de las dificultades organizacionales que se tienen en la ESE Hospital Universitario San Jorge de Pereira, se observa en los colaboradores: motivación, resiliencia, responsabilidad, trabajo en equipo, sinergia y buenas relaciones interpersonales elementos claves para la productividad y la competitividad es por ello que la alta gerencia debería enfocar sus esfuerzos para mantener y/o reforzar estos indicadores.
- La inestabilidad laboral es uno de los elementos que mayor atención merece por parte de los directivos ya que la alta rotación en el personal, los costos y el sentimiento de incertidumbre que se genera en los colaboradores afectan a la organización notablemente en materia de productividad, competitividad y sostenibilidad.
- Al analizar indicadores como: comunicación, orientación al logro, visión al futuro y disposición al aprendizaje se ven las dificultades que se tiene en las cooperativas a nivel interno con respecto a los procedimientos de vinculación de personal, evaluación y control de los mimos, dejando clara la importancia de implementar estrategias de intervención y mejoramiento en la ESE Hospital Universitario San Jorge de la ciudad de Pereira.
- En el tema de los recursos físicos las inconformidades que se presentan, demuestran la importancia de definir estrategias para la renovación y/o mantenimiento de estos ya que se corre el riesgo de afectar la prestación del servicio uno de los principales objetivos de la organización.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ, G. (1992a). El constructo "clima organizacional": concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11, 1 y 2, 25-47.

ARGYRIS, C. (1957). *Personality and organization*. New York: Harper and Row.

BLANCHARD, K., Carlos, J. & Randolph, A. (1997). Empowerment: 3 Claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa. Bogotá: Norma S.A.

BRUNET, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.

COLLINS, J (1995). *Empresas que perduran*. Bogotá: Editorial Norma.

COVEY, S. (1990/1996). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva* (8ª Reimpresión). Barcelona: Paidós.

CHIAVENATO, I. (1990). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: McGraw Hill.

DAFT, R. (2007). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage learning.

DAVIS, K (1981). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill.

DESSLER, G. (1979). *Organización y administración, enfoque situacional*. Bogotá: Prentice Hall Internacional.

DIAMOND, M. (1993). *The unconscious life of organizations: Interpreting organizational identity*. Westport: Quorum Books.

FLIPPO, E. (1984). *Personnel management*. New York: McGraw Hill.

FOREHAND, G. & Gilmer, B. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*. 62, 361- 382.

GARZÓN, M. (2005). *El desarrollo humano organizacional y el cambio planeado*. Bogotá: Centro editorial Universidad del Rosario.

HALPIN, A. & Croft, D. (1963). *The organizational climate of schools*. Chicago: The University of Chicago. Midwert Administrative Center.

HERNÁNDEZ, M. (2003) Diagnóstico de satisfacción laboral en una empresa de textil peruana; Perú (En Red): <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyZVFFAZZBoVNBVuF.php#superior>

JAMES, L. & Jones, A. (1974). Organizational climate: A review of theory research.

KATZ, D. & Kahn, R. (1999). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.

KOLB, D., Rubin, I. y McIntyre, J. (1977) *Psicología de las Organizaciones*. México: Prentice Hall.

LEWIN, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper and Row.

LITWIN, G. & Stringer, R. (1968). *Motivation and organization climate*. Cambridge: Harvard University.

MADRIGAL, B. (2009) *Habilidades directivas*. Bogotá: Mc Graw Hill. Segunda edición.

MOOS, R.H. e Insel, P.M. (1974). *The Work Environment Scale*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. (versión española: *Escalas de Clima Social*. Madrid: TEA ediciones, 1989).

ORGANIZATIONAL CLIMATE: Explorations of a concept. Boston: Harvard Graduate School of Business Administration.

PACE, C. (1968). The concept of organizational climate. En Tagiuri, R. & Litwin, G.

PAYNE, R. (1971). *Organizational climate: The concept and some research findings*. Ciudad: Prakseología.

PEIRÓ, J. M. (1995). *Psicología de la organización (Vol. 2)*. Madrid: Torán S.A.

PERAZA R. Y., García R. M. (2004). Clima organizacional: conceptos y experiencias. Transporte, Desarrollo y medio Ambiente, Centro de Investigación y Desarrollo del Transporte (CETRA). 27-30. Obtenido de la base de datos EBSCOHost Academia Search Elite.

PÉREZ M. I, Maldonado P. M., Bustamante, U. S. (2006). Clima organizacional y gerencia: Inductores del cambio organizacional. Extraído desde: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2310289>

*Psychological Bulletin*, 20, 1393-1402.

REICHERS, A. & Schneider, B. (1990). *Climate and culture: an evolution constructs*. En Schneider, B. (Ed). *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass.

ROBBINS, S. (1990). *Organizational theory*. México: Prentice Hall.

SANDOVAL Caraveo, M.C. (2006). Concepto y dimensiones del clima organizacional. Disponible en: [http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08\\_Ensayo\\_Dimensiones](http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_Ensayo_Dimensiones).

Seisdedos, N. (2003). *El clima laboral y su medida*. Madrid. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Obtenido el 7 de enero del 2008 de la base de datos Ebrary.

SILVA, M. (1996). *El clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención*. Madrid: EUB.

TAGIURI, R. (1968). The concept of organizational climate. En Tagiuri, R. & Litwin, G. *Organizational climate: Explorations of a concept*. Boston: Harvard Graduate School of Business Administration.

TORRES, D. N. (2006) Diagnóstico sobre las preferencias de Clima organizacional de los Bibliotecarios Universitarios: El Caso de las Universidades de Sao Paulo y Antioquia. *Revista Interamericana de Bibliotecología* v. 29 no. 2 (July/December 2006). p. 99-117.

VEGA, D., Arévalo, A., Sandoval, Jennifer S., Aguilar, M. A. y Giraldo J. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005). p.329-349. Extraído desde: [http://scielo.bvs-psi.org.br/scielo.php?pid=S1794-99982006000200013&script=sci\\_arttext&tlng=es](http://scielo.bvs-psi.org.br/scielo.php?pid=S1794-99982006000200013&script=sci_arttext&tlng=es)

VÁZQUEZ M. R., Guadarrama, G. J (2001). El clima organizacional en una institución Tecnológica de Educación Superior. *Tiempo de Educar. Revista Interinstitucional de Investigación Educativa*, Enero – Julio. Vol. 3. Núm. 005. Universidad Autónoma de México.

WAYNE Mondy, R., Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. Novena edición. México: Prentice Hall.

## 8. ANEXOS

### 8.1 INSTRUMENTO Y HOJA DE RESPUESTAS



Universidad  
Tecnológica  
de Pereira

### **INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN EMPLEADOS ADSCRITOS AL HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN JORGE DE PEREIRA**



El presente instrumento fue desarrollado por los estudiantes de la Maestría en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional e Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira, y tiene como objeto medir las variables predominantes que influyen en el clima organizacional en la ESE Hospital Universitario San Jorge de Pereira.

A continuación encontrará una serie de frases que representan situaciones que pueden o no darse dentro de una Organización. Usted deberá analizarlas y responder si esta de acuerdo o no con dicha situación.

Para contestar usted deberá leer las frases de este cuadernillo, y marcar con una X la opción que escoja como respuesta.

Tiene 5 opciones para responder:

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Indiferente
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

Algunas frases se parecen pero no son iguales y le pedimos que responda a cada una de la manera más franca y sincera posible. Recuerde que los resultados son confidenciales y solo serán tenidos en cuenta dentro del estudio de clima organizacional objeto del presente instrumento.

Para responder utilice la hoja de respuestas adjunta. Tenga en cuenta que el ítem que esta leyendo corresponde al que esta contestando en la hoja de respuestas.

**No escriba nada sobre este cuadernillo**

**INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN  
EMPLEADOS ADSCRITOS AL HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN JORGE DE  
PEREIRA**

1. Me siento satisfecho con el trabajo que realizo
2. Ayudo y colaboro en el trabajo de mis compañeros
3. Comento con mi jefe las inquietudes y problemas concernientes a mi trabajo
4. Existe justicia y/o equidad por parte de mi jefe inmediato cuando asigna una tarea o toma decisiones que afectan mi trabajo.
5. El líder de mi área de trabajo me permite comentarle sobre la labor que realizo y los resultados alcanzados.
6. Tengo claridad frente a la filosofía, misión y objetivos de la Organización
7. Existe retroalimentación sobre los resultados de la evaluación de mi trabajo, por parte del responsable del área.
8. Existe ayuda y colaboración entre los miembros de esta Organización.
9. Mi trabajo permite el crecimiento y desarrollo personal.
10. Soluciono problemas del trabajo con el apoyo de los compañeros del área a la que pertenezco.
11. Realmente me interesa y contemplo el futuro de la Organización.
12. En el puesto de trabajo tengo autonomía para efectuar cambios en la forma en que realizo mi labor con el fin de hacerla más efectiva.
13. La solidaridad es un valor característico en nuestro grupo de trabajo.
14. El ambiente creado entre compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones.

15. La distribución física del área de trabajo facilita la realización de mis labores.
16. Participo en la toma de decisiones de trabajo relacionadas con las labores asignadas.
17. Las tareas que realizo son tan valiosas como las de cualquier otro colaborador.
18. La Organización promueve primero a sus colaboradores internos, antes de buscar externamente.
19. Al ingresar a la Organización recibí información clara sobre sus objetivos y políticas.
20. Conozco claramente cuáles son las responsabilidades y deberes de mi puesto de trabajo.
21. Es clara y pertinente la información que se recibe sobre las novedades o acontecimientos que suceden en nuestra área de trabajo o que afectan a la organización.
22. El salario que recibo corresponde a las funciones y responsabilidades del cargo.
23. Existe apoyo y colaboración entre los compañeros de trabajo para el desarrollo de las tareas asignadas.
24. Existe cordialidad entre los compañeros de trabajo y el jefe inmediato.
25. Me siento a gusto cuando se me asignan nuevas tareas o actividades.
26. Existe comunicación asertiva y buen trato por parte del jefe inmediato.
27. Periódicamente recibo información sobre los objetivos, políticas y novedades de la Organización.
28. Me siento a gusto con la inducción y entrenamiento que recibí para desempeñarme correctamente en el trabajo.



29. En mi tiempo libre o de descanso dentro de la empresa participo en actividades de esparcimiento con diferentes personas de la Organización.
30. Disfruto cada labor que realizo en mi trabajo.
31. Las personas y los equipos de trabajo resuelven sus problemas laborales sin responsabilizar a otros.
32. Tengo clara la visión de la E.S.E. Hospital Universitario San Jorge de Pereira.
33. La organización establece objetivos claros para las nuevas acciones a desarrollar.
34. Cuando cometo un error, los compañeros de trabajo me retroalimentan para que este no vuelva a ocurrir.
35. En el área a la que pertenezco existe ambiente de cooperación.
36. El ambiente donde trabajo es comfortable.
37. He participado en las decisiones que se han tomado en la Organización, particularmente en aquellas que afectan mi trabajo.
38. Considero que la Organización a la que pertenezco como un excelente sitio de trabajo.
39. La Organización despide al personal sin tener en cuenta su desempeño.
40. Mi jefe inmediato controla y hace seguimiento permanente sobre los resultados de mi trabajo.
41. La forma como se toman las decisiones laborales en la organización es honesta y justa.
42. Fue suficiente la cantidad de información que recibí al ingresar a la organización sobre el adecuado comportamiento en mi cargo.
43. Me siento satisfecho por pertenecer a la Organización para la cual trabajo.
44. Me agrada trabajar con mis compañeros.

45. En la organización se reconoce a los jefes como líderes.
46. Mi jefe inmediato brinda el apoyo necesario para realizar las labores asignadas.
47. Estoy informado de las razones por las cuales se hacen cambios en las políticas y procedimientos de la Organización.
48. Conozco como la Organización está logrando sus metas.
49. Se utilizan procesos de autoevaluación individual y grupal en nuestro equipo de trabajo.
50. Existen buenas relaciones de amistad, compañerismo y apoyo entre mis compañeros de trabajo.
51. Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo.
52. Los conflictos interpersonales se abordan oportunamente.
53. Poseo metas personales a largo plazo dentro de la Organización.
54. Estoy dispuesto (a) a aceptar nuevas posibilidades para dejar de hacer lo que he venido haciendo.
55. Cuando debo enfrentar un obstáculo, existen personas dentro de la Organización a quienes puedo pedir ayuda para superarlos.
56. Recibo apoyo y colaboración de los miembros de mi equipo de trabajo.
57. Se debería mejorar el ambiente de mi área de trabajo.
58. Los superiores me consultan previamente cuando toman decisiones que afecten mi trabajo.
59. Existe entre los colaboradores, un alto sentido de pertenencia para con la Organización.
60. La Organización brinda estabilidad laboral.
61. Me agrada la forma con que el jefe inmediato evalúa mi trabajo.

62. Los directivos de esta Organización manejan con justicia la autoridad y poder que tienen.
63. Es adecuada la infraestructura de transporte utilizada para acceder a mi lugar de trabajo.
64. El trabajo que realizo resulta motivador.
65. Participo activamente cuando soy convocado a reuniones y/o trabajos en grupo.
66. La organización genera influencia sobre mi vida personal.
67. Las tareas que realizo las percibo con mucha importancia.
68. Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo.
69. En nuestra área de trabajo todos nos sentimos responsables por los objetivos que se desean alcanzar.
70. El resultado de mi última evaluación refleja la manera en la que realmente me desempeño.
71. Me siento respetado por mis compañeros de trabajo.
72. Me siento realmente útil con la labor que realizo.
73. Existen frecuentes conflictos entre el personal de esta organización, y estos son resueltos asertivamente.
74. Mi proyecto de vida está alineado con la visión de esta organización.
75. El personal de esta organización genera algún tipo de resistencia cuando se proponen cambios innovadores.
76. Puedo sobreponerme ante situaciones difíciles presentadas en esta organización.
77. Mi cooperación entre los compañeros de trabajo resulta fundamental para desempeñar las funciones asignadas.

78. El mobiliario utilizado para realizar el trabajo asignado se encuentra en buenas condiciones.
79. En esta organización existe la posibilidad de tomar decisiones individualmente o colectivamente para dar solución los problemas.
80. Tengo claro a cuales puestos de trabajo puedo aspirar dentro de esta organización.
81. La permanencia en un cargo depende de preferencias

## 9.2 HOJA DE RESPUESTAS



Universidad  
Tecnológica  
de Pereira

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN EMPLEADOS  
ADSCRITOS AL HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN JORGE DE PEREIRA



### HOJA DE RESPUESTAS

ÁREA DE TRABAJO: Asistencial:  Administrativa:   
 SERVICIO DONDE LABORA: \_\_\_\_\_  
 EDAD: \_\_\_\_\_ GENERO: \_\_\_\_\_  
 NOMBRE DE LA COOPERATIVA A LA QUE ESTOY ADSCRITO (A) : \_\_\_\_\_  
 TIEMPO LABORADO EN EL HOSPITAL: \_\_\_\_\_

Para contestar usted deberá leer las frases del cuadernillo, y marcar con una X la opción que escoja como respuesta.

Tiene 5 opciones para responder:

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Indiferente
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

Conteste a todas las cuestiones, con una sola respuesta

- |    |     |     |     |     |     |    |     |     |     |     |     |
|----|-----|-----|-----|-----|-----|----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1  | (a) | (b) | (c) | (d) | (e) | 16 | (a) | (b) | (c) | (d) | (e) |
| 2  | (a) | (b) | (c) | (d) | (e) | 17 | (a) | (b) | (c) | (d) | (e) |
| 3  | (a) | (b) | (c) | (d) | (e) | 18 | (a) | (b) | (c) | (d) | (e) |
| 4  | (a) | (b) | (c) | (d) | (e) | 19 | (a) | (b) | (c) | (d) | (e) |
| 5  | (a) | (b) | (c) | (d) | (e) | 20 | (a) | (b) | (c) | (d) | (e) |
| 6  | (a) | (b) | (c) | (d) | (e) | 21 | (a) | (b) | (c) | (d) | (e) |
| 7  | (a) | (b) | (c) | (d) | (e) | 22 | (a) | (b) | (c) | (d) | (e) |
| 8  | (a) | (b) | (c) | (d) | (e) | 23 | (a) | (b) | (c) | (d) | (e) |
| 9  | (a) | (b) | (c) | (d) | (e) | 24 | (a) | (b) | (c) | (d) | (e) |
| 10 | (a) | (b) | (c) | (d) | (e) | 25 | (a) | (b) | (c) | (d) | (e) |
| 11 | (a) | (b) | (c) | (d) | (e) | 26 | (a) | (b) | (c) | (d) | (e) |
| 12 | (a) | (b) | (c) | (d) | (e) | 27 | (a) | (b) | (c) | (d) | (e) |
| 13 | (a) | (b) | (c) | (d) | (e) | 28 | (a) | (b) | (c) | (d) | (e) |
| 14 | (a) | (b) | (c) | (d) | (e) | 29 | (a) | (b) | (c) | (d) | (e) |
| 15 | (a) | (b) | (c) | (d) | (e) | 30 | (a) | (b) | (c) | (d) | (e) |



Acreditada Institucionalmente de Alta Calidad por el Ministerio de Educación Nacional  
 NIT: 891.480.035-9 - Apartado Aéreo: 097 - Tel. Conmutador: (57) (6) 313 7300 - Fax: 321 3206  
[www.utp.edu.co](http://www.utp.edu.co) - Pereira (Risaralda) Colombia



Universidad  
Tecnológica  
de Pereira

- |    |   |   |   |   |   |    |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|
| 31 | a | b | c | d | e | 59 | a | b | c | d | e |
| 32 | a | b | c | d | e | 60 | a | b | c | d | e |
| 33 | a | b | c | d | e | 61 | a | b | c | d | e |
| 34 | a | b | c | d | e | 62 | a | b | c | d | e |
| 35 | a | b | c | d | e | 63 | a | b | c | d | e |
| 36 | a | b | c | d | e | 64 | a | b | c | d | e |
| 37 | a | b | c | d | e | 65 | a | b | c | d | e |
| 38 | a | b | c | d | e | 66 | a | b | c | d | e |
| 39 | a | b | c | d | e | 67 | a | b | c | d | e |
| 40 | a | b | c | d | e | 68 | a | b | c | d | e |
| 41 | a | b | c | d | e | 69 | a | b | c | d | e |
| 42 | a | b | c | d | e | 70 | a | b | c | d | e |
| 43 | a | b | c | d | e | 71 | a | b | c | d | e |
| 44 | a | b | c | d | e | 72 | a | b | c | d | e |
| 45 | a | b | c | d | e | 73 | a | b | c | d | e |
| 46 | a | b | c | d | e | 74 | a | b | c | d | e |
| 47 | a | b | c | d | e | 75 | a | b | c | d | e |
| 48 | a | b | c | d | e | 76 | a | b | c | d | e |
| 49 | a | b | c | d | e | 77 | a | b | c | d | e |
| 50 | a | b | c | d | e | 78 | a | b | c | d | e |
| 51 | a | b | c | d | e | 79 | a | b | c | d | e |
| 52 | a | b | c | d | e | 80 | a | b | c | d | e |
| 53 | a | b | c | d | e | 81 | a | b | c | d | e |
| 54 | a | b | c | d | e |    |   |   |   |   |   |
| 55 | a | b | c | d | e |    |   |   |   |   |   |
| 56 | a | b | c | d | e |    |   |   |   |   |   |
| 57 | a | b | c | d | e |    |   |   |   |   |   |
| 58 | a | b | c | d | e |    |   |   |   |   |   |



Acreditada Institucionalmente de Alta Calidad por el Ministerio de Educación Nacional  
NIT: 891.480.035-9 - Apartado Aéreo: 097 - Tel. Conmutador: (57) (6) 313 7300 - Fax: 321 3206  
www.utp.edu.co - Pereira (Risaralda) Colombia