

**ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ESE HOSPITAL SAN
JORGE DE PEREIRA.**

**COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO MULTISER CTA,
PROFESALUD CTA, INDUASEO, NUTRISALUD RISARALDA LTDA,
SOCIEDAD NEUROQUIRURGICA DE RISARALDA, IMÁGENES
DIAGNOSTICAS**



**CARMONA ARIAS VIVIANA MARCELA
JARAMILLO CORREA EDNA MARGARITA**

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

**ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ESE HOSPITAL SAN
JORGE DE PEREIRA.**

**COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO MULTISER CTA,
PROFESALUD CTA, INDUASEO, NUTRISALUD RISARALDA LTDA,
IMÁGENES DIAGNOSTICAS**

**CARMONA ARIAS VIVIANA MARCELA
JARAMILLO CORREA EDNA MARGARITA**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar por el título de:
“INGENIERO INDUSTRIAL”**

Director:

Ingeniera María Esperanza López Duque

Magistrada En Administración Del Desarrollo Humano Y Organizacional

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

A nuestros padres
A nuestros profesores
A toda la comunidad E.S.E. HOSPITAL SAN JORGE
A nuestra asesora de este Proyecto
A los Nuestros



AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la Ingeniera María Esperanza López Duque por sus valiosísimos aportes y asesorías que fueron fundamentales para el desarrollo del “ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ESE HOSPITAL SAN JORGE DE PEREIRA”.

De igual manera agradezco a la comunidad del E.S.E. HOSPITAL SAN JORGE por su inmensa colaboración y especialmente a las Cooperativa De Trabajo Asociado MULTISER CTA, PROFESALUD CTA, INDUASEO, NUTRISALUD RISARALDA LTDA, IMÁGENES DIAGNOSTICAS.

Y por último le damos nuestros más sinceros agradecimientos a Carlos Arturo Jaramillo Ramírez, Carmen Lucia Correa Hurtado, Carlos Andrés Osorio Londoño y al Ingeniero Sergio Fernández por ser un apoyo incondicional durante el desarrollo del presente estudio.



Tabla de contenido

RESUMEN	16
SUMMARY	18
INTRODUCCIÓN	19
1 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	20
1.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	20
1.2 SITUACIÓN PROBLEMA	22
1.3 PROBLEMAS IDENTIFICADOS	25
1.4 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	26
1.4.1 La pregunta de investigación	26
1.5 HIPÓTESIS O SUPUESTOS	27
1.5.1 Hipótesis seleccionada	27
1.6 OBJETIVOS DEL ESTUDIO	28
1.6.1 Objetivo general	28
1.6.2 Objetivos específicos	28
1.7 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	28
1.8 BENEFICIOS QUE CONLLEVA	29
1.8.1 Científicos	29
1.8.2 Sociales	29
1.8.3 Humanos	29
1.8.4 Técnicos	30
1.8.5 Administrativos	30
1.8.6 Económicos	30
2 MARCO REFERENCIAL	31
2.1 MARCO TEÓRICO	31
2.1.1 El sector salud en el mundo y en Colombia	31
a. La salud un derecho inherente al ser humano	31
b. Sistema general de seguridad social en salud (SGSSS)	34



c.	Gestión hospitalaria en Colombia	38
d.	Administración de la salud hospitalaria en Risaralda	42
2.1.2	¿Qué es la administración de salud hospitalaria?	44
2.1.3	Las organizaciones en general y la administración	48
2.1.4	Globalización	50
2.1.5	Competitividad, productividad, innovación y sostenibilidad organizacional	55
2.1.6	Algunos enfoques administrativos basados en el desempeño de las personas	60
2.1.7	Las teorías del comportamiento humano (conductismo)	67
2.2	MARCO CONCEPTUAL	68
2.2.1	Concepto de clima organizacional	69
2.2.2	Objeto de estudio del clima organizacional	76
2.2.3	Justificación de un estudio de clima organizacional	93
2.2.4	Visibilidad Y Resistencia Al Cambio En El Clima Organizacional	97
2.2.5	Modelos de medición de clima organizacional. principales autores y enfoques	100
2.3	MARCO SITUACIONAL	110
2.3.1	Reseña histórica de las Cooperativas analizadas	110
	Imágenes diagnosticas	110
	Induaseo	114
	Multiser cooperativa de trabajo asociado	115
	Nutrisalud	120
	ProfeSalud C.T.A	124
2.4	MARCO NORMATIVO	127
2.5	MARCO FILOSÓFICO	128
3	DISEÑO METODOLÓGICO	129
3.1	UNIVERSO DEL ESTUDIO	129
3.2	MUESTRA	129
3.3	DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO	129



3.3.1	Tipo de investigación	129
3.3.2	Tipo de Estudio	130
3.3.3	Delimitación	130
3.4	VARIABLES E INDICADORES	130
3.4.1	Variables:	131
3.4.2	Indicadores:	131
3.5	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	134
3.6	PRODUCTOS O RESULTADOS DEL ESTUDIO.	135
4	PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE LA INFORMACIÓN	138
4.1	ANALISIS DESCRIPTIVO DE LA INFORMACIÓN	138
4.1.1	IMÁGENES DIAGNOSTICAS	139
4.1.2	NUTRISALUD	159
4.1.3	MULTISER	179
4.1.4	INDUASEO	198
4.1.5	PROFESALUD	218
4.2	ANALISIS DE VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN	238
4.2.1	PRODUCTIVIDAD	238
4.2.2	COMPETITIVIDAD	239
4.2.3	INNOVACIÓN	239
4.2.4	SOSTENIBILIDAD	239
5	PROPUESTA	241
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	243
6.1	CONCLUSIONES	243
6.2	RECOMENDACIONES	244
7	BIBLIOGRAFIA	246
8	ANEXOS	250
8.1	INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN EMPLEADOS ADSCRITOS AL HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN JORGE DE PEREIRA	250



Lista de tablas

Tabla 1: MOTIVACIÓN	139
Tabla 2: TRABAJO EN EQUIPO	140
Tabla 3: LIDERAZGO	141
Tabla 4: EMPODERAMIENTO	142
Tabla 5: COMUNICACIÓN	143
Tabla 6: ORIENTACIÓN AL LOGRO	144
Tabla 7: DISPOSICIÓN AL APRENDIZAJE	145
Tabla 8: RELACIONES INTERPERSONALES	146
Tabla 9: SATISFACCIÓN DE PERSONAL	147
Tabla 10: RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	148
Tabla 11: VISIÓN HACIA EL FUTURO	149
Tabla 12: DISPOSICIÓN AL CAMBIO	150
Tabla 13: RESILIENCIA	151
Tabla 14: SINERGIA	152
Tabla 15: DISPONIBILIDAD DE RECURSOS (FÍSICOS)	153
Tabla 16: TOMA DE DECISIONES	154
Tabla 17: SENTIDO DE PERTENENCIA	155
Tabla 18: ESTABILIDAD	156
Tabla 19: NORMAS (CONFORMIDAD)	157
Tabla 20: RESPONSABILIDAD	158
Tabla 21: MOTIVACIÓN	159
Tabla 22 TRABAJO EN EQUIPO	160
Tabla 23 LIDERAZGO	161
Tabla 24 EMPODERAMIENTO	162
Tabla 25 COMUNICACIÓN	163
Tabla 26 ORIENTACIÓN AL LOGRO	164



Tabla 27 DISPOSICIÓN AL APRENDIZAJE	165
Tabla 28 RELACIONES INTERPERSONALES	166
Tabla 29 SATISFACCIÓN DE PERSONAL	167
Tabla 30 RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	168
Tabla 31 VISIÓN HACIA EL FUTURO	169
Tabla 32 DISPOSICIÓN AL CAMBIO	170
Tabla 33 RESILENCIA	171
Tabla 34 SINERGIA	172
Tabla 35 DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	173
Tabla 36 TOMA DE DECISIONES	174
Tabla 37 SENTIDO DE PERTENENCIA	175
Tabla 38 ESTABILIDAD	176
Tabla 39 NORMAS (CONFORMIDAD)	177
Tabla 40 RESPONSABILIDAD	178
Tabla 41: MOTIVACIÓN	179
Tabla 42: TRABAJO EN EQUIPO	180
Tabla 43: LIDERAZGO	181
Tabla 44: EMPODERAMIENTO	182
Tabla 45: COMUNICACIÓN	183
Tabla 46: ORIENTACIÓN AL LOGRO	184
Tabla 47: DISPOSICIÓN AL APRENDIZAJE	185
Tabla 48: RELACIONES INTERPERSONALES	186
Tabla 49: SATISFACCIÓN DE PERSONAL	187
Tabla 50: RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	188
Tabla 51: VISIÓN HACIA EL FUTURO	188
Tabla 52: DISPOSICIÓN AL CAMBIO	189
Tabla 53: RESILIENCIA	190
Tabla 54: SINERGIA	191
Tabla 55: DISPONIBILIDAD DE RECURSOS (FÍSICOS)	192
Tabla 56 : TOMA DE DECISIONES	193



Tabla 57: SENTIDO DE PERTENENCIA	194
Tabla 58: ESTABILIDAD	195
Tabla 59: NORMAS CONFORMIDAD	196
Tabla 60: RESPONSABILIDAD	197
Tabla 61 MOTIVACION	199
Tabla 62 TRABAJO EN EQUIPO	200
Tabla 63 LIDERAZGO	201
Tabla 64 EMPODERAMIENTO	202
Tabla 65 COMUNICACIÓN	203
Tabla 66 ORIENTACIÓN AL LOGRO	204
Tabla 67 DISPOSICIÓN AL APRENDIZAJE	205
Tabla 68 RELACIONES INTERPERSONALES	206
Tabla 69 SATISFACCIÓN DE PERSONAL	207
Tabla 70 RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	208
Tabla 71 VISIÓN HACIA EL FUTURO	209
Tabla 72 DISPOSICIÓN AL CAMBIO	210
Tabla 73 RESILENCIA	211
Tabla 74 SINERGIA	212
Tabla 75 DISPONIBILIDAD DE RECURSOS (FÍSICOS)	213
Tabla 76 TOMA DE DECISIONES	214
Tabla 77 SENTIDO DE PERTENENCIA	215
Tabla 78 ESTABILIDAD	216
Tabla 79 NORMAS (CONFORMIDAD)	217
Tabla 80 RESPONSABILIDAD	218
Tabla 81: MOTIVACIÓN	219
Tabla 82: TRABAJO EN EQUIPO	220
Tabla 83: LIDERAZGO	221
Tabla 84: EMPODERAMIENTO	222
Tabla 85: COMUNICACIÓN	222
Tabla 86: ORIENTACIÓN AL LOGRO	223



Tabla 87: DISPOSICIÓN AL APRENDIZAJE	224
Tabla 88: RELACIONES INTERPERSONALES	225
Tabla 89: SATISFACCIÓN DE PERSONAL	226
Tabla 90: RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	227
Tabla 91: VISIÓN HACIA EL FUTURO	228
Tabla 92 DISPOSICION AL CAMBIO	229
Tabla 93 RESILIENCIA	230
Tabla 94 SINERGIA	231
Tabla 95 DISPONIBILIDAD DE RECURSOS (FÍSICOS)	232
Tabla 96 TOMA DE DESICIONES	233
Tabla 97 SENTIDO DE PERTENENCIA	234
Tabla 98 ESTABILIDAD	235
Tabla 99 NORMAS	236
Tabla 100 RESPONSABILIDAD	237



Lista de gráficos

Gráfico 1: MOTIVACIÓN	140
Gráfico 2: TRABAJO EN EQUIPO	141
Gráfico 3: LIDERAZGO	142
Gráfico 4: EMPODERAMIENTO	143
Gráfico 5: COMUNICACIÓN	144
Gráfico 6: ORIENTACIÓN AL LOGRO	145
Gráfico 7: DISPOSICIÓN AL APRENDIZAJE	146
Gráfico 8: RELACIONES INTERPERSONALES	147
Gráfico 9: SATISFACCIÓN DE PERSONAL	148
Gráfico 10: RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	149
Gráfico 11: VISIÓN HACIA EL FUTURO	150
Gráfico 12: DISPOSICIÓN AL CAMBIO	151
Gráfico 13: RESILIENCIA	152
Gráfico 14: SINERGIA	153
Gráfico 15: DISPONIBILIDAD DE RECURSOS (FÍSICOS)	154
Gráfico 16: TOMA DE DECISIONES	155
Gráfico 17: SENTIDO DE PERTENENCIA	156
Gráfico 18: ESTABILIDAD	157
Gráfico 19: NORMAS (CONFORMIDAD)	158
Gráfico 20: RESPONSABILIDAD	159
Gráfico 21: MOTIVACIÓN	160
Gráfico 22 TRABAJO EN EQUIPO	161
Gráfico 23 LIDERAZGO	162
Gráfico 24 EMPODERAMIENTO	163
Gráfico 25 COMUNICACIÓN	164



Gráfico 26 ORIENTACIÓN AL LOGRO	165
Gráfico 27 DISPOSICIÓN AL APRENDIZAJE	166
Gráfico 28 RELACIONES INTERPERSONALES	167
Gráfico 29 SATISFACCIÓN DE PERSONAL	168
Gráfico 30 RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	169
Gráfico 31 VISIÓN HACIA EL FUTURO	170
Gráfico 32 DISPOSICIÓN AL CAMBIO	171
Gráfico 33 RESILENCIA	172
Gráfico 34 SINERGIA	173
Gráfico 35 DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	174
Gráfico 36 TOMA DE DECISIONES	175
Gráfico 37 SENTIDO DE PERTENENCIA	176
Gráfico 38 ESTABILIDAD	177
Gráfico 39 NORMAS (CONFORMIDAD)	178
Gráfico 40 RESPONSABILIDAD	179
Gráfico 41: MOTIVACIÓN	180
Gráfico 42: TRABAJO EN EQUIPO	181
Gráfico 43: LIDERAZGO	181
Gráfico 44: EMPODERAMIENTO	182
Gráfico 45: COMUNICACIÓN	183
Gráfico 46: ORIENTACIÓN AL LOGRO	184
Gráfico 47: DISPOSICIÓN AL APRENDIZAJE	185
Gráfico 48: RELACIONES INTERPERSONALES	186
Gráfico 49: SATISFACCIÓN DE PERSONAL	187
Gráfico 50: RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	188
Gráfico 51: VISIÓN HACIA EL FUTURO	189
Gráfico 52: DISPOSICIÓN AL CAMBIO	190
Gráfico 53: RESILIENCIA	191
Gráfico 54: SINERGIA	192
Gráfico 55: DISPONIBILIDAD DE RECURSOS (FÍSICOS)	193



Gráfico 56: TOMA DE DECISIONES	194
Gráfico 57: SENTIDO DE PERTENENCIA	195
Gráfico 58: ESTABILIDAD	196
Gráfico 59: NORMAS (CONFORMIDAD)	197
Gráfico 60: RESPONSABILIDAD	198
Gráfico 61 MOTIVACION	199
Gráfico 62 TRABAJO EN EQUIPO	200
Gráfico 63 LIDERAZGO	201
Gráfico 64 EMPODERAMIENTO	202
Gráfico 65 COMUNICACIÓN	203
Gráfico 66 ORIENTACIÓN AL LOGRO	204
Gráfico 67 DISPOCSION AL APRENDEZAJE	205
Gráfico 68 RELACIONES INTERPERSONALES	206
Gráfico 69 SATISFACCIÓN DE PERSONAL	207
Gráfico 70 RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	208
Gráfico 71 VISIÓN HACIA EL FUTURO	209
Gráfico 72 DISPOSICIÓN AL CAMBIO	210
Gráfico 73 RESILENCIA	211
Gráfico 74 SINERGIA	212
Gráfico 75 DISPONIBILIDAD DE RECURSOS (FÍSICOS)	213
Gráfico 76 TOMA DE DECISIONES	214
Gráfico 77 SENTIDO DE PERTENENCIA	215
Gráfico 78 ESTABILIDAD	216
Gráfico 79 NORMAS (CONFORMIDAD)	217
Gráfico 80 RESPONSABILIDAD	218
Gráfico 81: MOTIVACIÓN	219
Gráfico 82: TRABAJO EN EQUIPO	220
Gráfico 83: LIDERAZGO	221
Gráfico 84: EMPODERAMIENTO	222
Gráfico 85: COMUNICACIÓN	223



Gráfico 86: ORIENTACIÓN AL LOGRO	224
Gráfico 87: DISPOSICIÓN AL APRENDIZAJE	225
Gráfico 88: RELACIONES INTERPERSONALES	226
Gráfico 89: SATISFACCIÓN DE PERSONAL	227
Gráfico 90: RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	228
Gráfico 91: VISIÓN HACIA EL FUTURO	229
Gráfico 92 DISPOSICION AL CAMBIO	230
Gráfico 93 RESILIENCIA	231
Gráfico 94 SINERGIA	232
Gráfico 95 DISPONIBILIDAD DE RECURSOS FÍSICOS	233
Gráfico 96 TOMA DE DECISIONES	234
Gráfico 97 SENTIDO DE PERTENENCIA	235
Gráfico 98 ESTABILIDAD	236
Gráfico 99 NORMAS	237
Gráfico 100 RESPONSABILIDAD	238



RESUMEN

Se aborda esta investigación con el objeto de hondar varias dificultades laborales y administrativas que se presentan en la actualidad en el sector hospitalario y particularmente en La ESE Hospital Universitario San Jorge, la entidad asistencial más importante del departamento de Risaralda. Las quejas de los usuarios acerca del modelo y de la prestación de servicios por ser de manera reiterativa determinan que algo al interior de la institución no esta funcionando óptimamente.

Por disposición de nuevas normatividades 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 22 Cooperativas que tienen presencia en la misma.

De allí que sea relativamente fácil comprender el panorama que se describió anteriormente, relacionado con el clima organizacional.

Por lo tanto es de esperarse que la propuesta estratégica organizacional para la ESE Hospital Universitario San Jorge, desarrollada a partir de los resultados obtenidos con este estudio laboral sirvan de insumo tanto a la



junta directiva institucional, como al gerente y a la comunidad en general para propender por un mejor servicio con dignidad y calidad.



SUMMARY

This investigation is approached in order to deep see several labor and administrative difficulties that are presented at the present time in the hospital sector and particularly in The S.A.S. University Hospital San Jorge, the most important assistance entity in the department of Risaralda. The complaints of the users about the pattern and of the rendering of services for being in an iterative way determine that something to the interior of the institution not this working optimally.

For disposition of new regulations and with the purpose of going to the figure of labor flexibility, outsourcing basic and complementary services has come, with attributed personnel's linking to those denominated working Associate Cooperatives, which collaborators that carry out different functions with specific recruiting modalities give.

Of the current total of 870 collaborators, 200 only have direct linking with the Institution (plant workers) while the remaining ones 670 are associated to 22 Cooperatives that have presence in the same one.

Of there that it is relatively easy to understand the panorama that was described previously, related with the organizational climate.

Therefore it is of being expected that the organizational strategic proposal for the S.A.S. University Hospital San Jorge, developed starting from the obtained results with this labor study serves from so much input to the institutional board of directors, like to the manager and the community in general to incline for a better service with dignity and quality.



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo adelantar un estudio investigativo sobre el clima organizacional actual existente 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 Y Licenciatura en Etnoeducación y Desarrollo Comunitario.

La idea fundamental es combinar la experiencia práctica existente en la institución de la referencia, y los conocimientos teóricos adquiridos en ambos programas, 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 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 22 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 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 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.



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 mas 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.

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.



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 incumplan 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.

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.

c. 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.

d. 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)¹.

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

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



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.

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?

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 determinadas 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 definatorios 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.”

2.1.5 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.

2.1.6 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 continúa.
- 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.

2.1.7 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)² el clima organizacional es el carácter de una compañía explicado en cinco pasos:

- 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.

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



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)³ 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)⁴.

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

⁴ Citado por Falcón Solís, Clima Organizacional en el aula. 2005.



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

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)⁶.

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)⁷.

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.

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

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

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



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).

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)⁸.

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).

⁸ 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 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).

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:

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.

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 emprendemos 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 somos en un grupo y quien o que podemos 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.

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)⁹. Así, las alianzas se forman en alguna de las siguientes situaciones:

⁹ 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/>



- 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.

La segunda cuestión se refiere a los aspectos sociales. En este sentido, Granovetter (1992)¹⁰ 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.

¹⁰ 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/>



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)¹¹, 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.

¹¹ 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/>



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 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)¹² 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.

¹² 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



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 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.



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.



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.¹³

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.

¹³ 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>



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.

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.

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.¹⁴

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



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.

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 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 Kanter¹⁵, 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 Spreitzer¹⁶ (1995), abre campo al empoderamiento psicológico definido como la interpretación mental de cada individuo a las

¹⁵ Citado por Laschinger, Finegan, Shamian & Wilk, 2004; Yoon, 2001

¹⁶ Citado por Laschinger et al. 2004



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



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)¹⁷ 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)¹⁸. En este sentido el factor retributivo está cambiando;

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

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



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

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 Daniel¹⁹ 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

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



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.

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)²⁰, 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.
- 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

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



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 Likert²¹, 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

²¹ Citado por Sverdlik et al, 1991: 217-218



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:

1. **Implicación:** Esta dimensión mide hasta qué punto los empleados se sienten implicados en su trabajo.
2. **Cohesión:** Esta dimensión se basa en las relaciones de amistad y apoyo en que viven los trabajadores entre sí.
3. **Apoyo:** Esta dimensión se refiere al apoyo y el estímulo que da la dirección a sus empleados.
4. **Autonomía:** Este factor se refiere al grado en que la organización anima a sus trabajadores a ser autónomos y a tomar sus decisiones.
5. **Organización.** Este elemento se refiere al punto en que el clima estimula la planificación y la eficacia en el trabajo.
6. **Presión.** Esta dimensión se basa en la presión que ejerce la dirección sobre los empleados para que se lleve a cabo el trabajo.



7. Claridad. Esta dimensión mide hasta qué punto los reglamentos y las políticas se explican claramente a los trabajadores.
8. Control. Este factor se refiere a los reglamentos y a las presiones que puede utilizar la dirección para controlar a los empleados.
9. Innovación. Este rasgo mide la importancia que la dirección puede dar al cambio y a las nuevas formas de llevar a cabo el trabajo.
10. 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 autorealización; 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 de las Cooperativas analizadas

Imágenes diagnósticas

Imágenes diagnósticas se inicia el 19 de febrero del año 1993, bajo el nombre de Imágenes Diagnósticas LTDA, en el año 2000 se presentó un cambio de razón social, con el cual esta actualmente bajo el nombre de IMÁGENES DIAGNÓSTICAS S.A., esta empresa fue creada por tres



ingenieros y un medico radiólogo iniciando labores con los servicios de radiología y tomografía, donde laboran cuatro técnicos y tres administrativos. En el año 2003 comenzaron los servicios de tomografía en el hospital universitario san jorge y gama grafía en medicina nuclear.

Esta organización ha venido creciendo a través del tiempo, mejorando los servicios y la calidad de vida de los usuarios internos y externos, por lo cual hoy cuenta con 62 colaboradores en toda la organización.

Hasta la fecha esta organización ha tenido tres gerentes, donde actualmente se encuentra ocupando ese cargo el doctor Wilmer Gallego.

Esta empresa posee un objetivo social el cual es el estudio diagnostico de imaginología convencional, especializada e intervencionista, brindando a sus usuarios excelente servicio, oportunidad y confiabilidad en la atención; con la calidad exigida por las normas legales pertinentes, contribuyendo así al desarrollo de sus usuarios internos y externos, propendiendo por el fortalecimiento de la calidad de vida.

Caracterización legal

Imágenes diagnosticas cumple con los requisitos vigentes legales de los ministerios de protección social, ministerio de salud, ministerio de minas y energía y el ministerio del medio ambiente.

Misión

“Prestar a nuestros usuarios servicios de imágenes diagnosticas convencional y especializada, así como radiología intervencionista; ofreciendo la mejor opción de acuerdo a las necesidades diagnosticas y terapéuticas con calidad, apoyados en la excelencia e integridad de nuestro talento humano y en la mas avanzada tecnología.



Propiciando así el cumplimiento a las expectativas de nuestros usuarios internos y externos, convirtiéndonos en una organización altamente productiva para la sociedad”.

Visión al 2011

“Ser una institución innovadora, líder en el ámbito nacional en la prestación de servicios de imágenes diagnósticas convencional y altamente especializada, así como radiología intervencionista; orientados por nuestra políticas empresariales, con el conocimiento de las necesidades de los usuarios y respaldada por el talento humano, comprometido y capacitado; utilizando la mas alta tecnología; cumpliendo con nuestra razón de ser; la excelente atención de nuestros usuarios.”

Objetivos de calidad

- i. Mejorar el índice de satisfacción del usuario.
- ii. Garantizar la confiabilidad y oportunidad en la prestación de los servicios.
- iii. Reducir el índice de quejas y reclamos.
- iv. Mantener la continuidad en la prestación de los servicios de imaginología diagnostica e intervencionista.
- v. Garantizar el adecuado mantenimiento de los equipos.
- vi. Mejorar continuamente el sistema de gestión de calidad.
- vii. Restablecer y mantener el desarrollo del talento humano de forma continua, mediante el fortalecimiento de los canales de comunicación internos y externos.
- viii. Garantizar el cumplimiento de los requisitos vigentes legales del ministerio de protección social y de salud, de minas y energía y de medio ambiente.



Servicios que ofrece

Imágenes Diagnosticas ofrece servicios de imaginologías diagnósticas convencional y altamente especializada, así como radiología intervencionista para:

- Biopsias.
- Arterios y Aortogramas.
- Cavografía – Venografía.
- Flebografía.
- Fistulografía.
- Histerosalpingografía.
- Vías digestivas altas o esofagogramas.
- Galactografía.
- Hialografía.
- Transito intestinal.
- Tac abdomen total.
- Dacriocistografía.
- Cavernosonografía.
- Discografías.
- Rayos X de tórax para movilidad diafragmática.
- Tac para niños.
- Doppler obstétrico (III nivel) perfil biofísico.
- Colon con marcadores de balines.
- Tac de cráneo normal y de reconstrucción en 3D.
- Tac de columna con reconstrucción sagital.
- Tac multicorte.
- Tac osteoarticular.



Induaseo

Induaseo se fundó en Barranquilla en el año de 1963, siendo pionera en el ramo del servicio de aseo, actualmente posee sede en cada una de las regionales del país en donde presta este servicio. En el transcurso de nuestros 39 años de existencia nos hemos especializado en la prestación de servicio de aseo y cafetería constituyéndonos como una importante alternativa de outsourcing administrativo, especializada en servicios de Aseo en oficinas, fábricas, Instalaciones Comerciales, Hospitales, Aeropuertos, Establecimientos Públicos, Edificios, Conjuntos Residenciales, Centros Comerciales, Recreativos y Vacacionales, Almacenes de Cadena entre otros. Además queremos resaltar la importancia de empresas como la nuestra, ya que hoy en día generamos confianza, tranquilidad, bienestar, disminución de carga administrativa y reducción de gastos, convirtiéndonos en socios de valor en entidades tan importantes como a la que usted pertenece

Fue creada con el objeto de ofrecerles el servicio de limpieza permanente, suministro de empleados para el reparto de tinto, sellado de pisos, reparaciones locativas, suministro de Ascensoristas, servicios de Mensajería, Jardinería, conservación de zonas verdes, Portería, Suministro de Conductores de automotores, suministro de personal especializado en áreas diversas para Trabajo a terceros; reparaciones locativas a terceros; todas ellas con personal capacitado, entrenado y contratado por la Compañía con los cuales ustedes obtendrán alta economía en prestaciones sociales, materiales de aseo y maquinaria, toda vez que disponemos de equipos modernos.

Misión

Dar a nuestros clientes un servicio excelente de aseo y cafetería con honorabilidad, cumplimiento y eficiencia; satisfaciendo sus necesidades, creando trabajo, velando por el cumplimiento de lo pactado con el cliente externo e interno.



en nacional de aseo s.a. Induaseo ofrecemos la mejor alternativa de outsourcing administrativo, con el mejor talento humano, la mejor calidad y variedad de servicios, todo esto con mayor investigación, cubrimiento, y la más moderna tecnología.

Visión

Hacia el año 2.005 seremos la empresa de outsourcing administrativo líder en Colombia, posesionados como el mejor socio comercial para el mercado corporativo e industrial, y con el mayor cubrimiento, el mejor servicio y dinamismo en la ampliación de mercados, diversificación de servicios, renovación humana y tecnológica.

Servicios que ofrece

Nuestros servicios están dirigidos a Oficinas e Instalaciones de Empresas Privadas y del Estado, Fábricas, Instalaciones Comerciales, Colegios, Universidades, Hospitales, Aeropuertos, Establecimientos Públicos, Edificios, Conjuntos Residenciales, Centros Comerciales, Almacenes de Cadena, Entidades Bancarias, Universidades, con cobertura a nivel nacional.

Un correcto y oportuno manejo del servicio nos consolida como Empresa Líder a nivel Nacional, con mas de 39 años de servicio.

Multiser cooperativa de trabajo asociado

El servicio de Salud de Risaralda venía en un proceso de reestructuración aproximadamente de dos años, esto creó un ambiente laboral muy difícil y con la fortuna que dentro de los funcionarios surgió la idea de asociarse la idea de asociarse para ofrecer servicios; buscaron asesoría y llegaron a la decisión de crear una Cooperativa de Trabajo Asociado.

El servicio Seccional de Salud de Risaralda se liquidó el 20 de Junio de 2000, pero ya un grupo de funcionarios entre ellos especialista, profesionales,



tecnologías, técnicos y operarios que creyeron y continuaron con la idea, habían adelantado el proceso de creación de la Cooperativa de Trabajo Asociado, logrando que el 11 de Junio del año 2000 en estas las instalaciones, se reunieran veintitrés personas fundadoras (funcionarios del Servicio Seccional de Salud de Risaralda en esos momentos) y firmantes de la primera acta de constitución de la Cooperativa de Trabajo Asociado Multiplicadora de Servicios “MULTISER”.

Se dio lectura del cuerpo de estatutos para su discusión y aprobación por parte de los asociados; después de una amplia discusión sobre el nombre, la sigla, el valor de los aportes, la cuota de admisión y demás partes de los estatutos fueron aprobados en su totalidad por unanimidad.

Con el acta de constitución, el nombre, la sigla, el domicilio, dirección, radio de acción, duración, el capital suscrito y pagado se presentó ante el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, cual expidió la resolución 060 del 4 de Agosto de 2000, por medio de la cual se registra regímenes de trabajo asociado, de compensaciones, previsión y seguridad social y se ordena el depósito de los estatutos de la cooperativa.

Posteriormente y para tener vida comercial fue registrada en la Cámara de Comercio de Pereira la entidad denominada COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO MULTIPLICADORA DE SERVICIOS el 11 de Agosto de 2000 bajo No. 3479, con las siguientes características: Denominación o razón social COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO MULTIPLICADORA DE SERVICIOS, domicilio principal Pereira Risaralda, dirección comercial Centro Comercial Fiducentro Local c-013, sigla “MULTISER”, nit No. 00816004711, duración indefinida, matrícula mercantil No. 501.582-15.



Hoy, cuenta también, con el registro especial de prestador de servicios de Salud en el Departamento de Risaralda según Resolución No. 0375 de diciembre de 2000 de la Secretaría de Salud; licencia para la prestación de servicios de salud ocupacional a personas naturales y jurídicas según Resolución N0. 0264 del 17 de Mayo de 2001 de la Secretaría de Salud; y el registro del Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial según Resolución No. 003 del 16 de Enero de 2003.

La CTA. son empresas asociativas sin ánimo de Lucro, que vinculan el trabajo personal de sus asociados y sus aportes económicos, para la producción de bienes, ejecución de obras y /o la prestación de servicios en forma autogestionaria.

Con respecto a la normatividad MULTISER se acoge a la Constitución Política de Colombia: Carta de 1991. Ley 79 de 1988: La ley Cooperativa: Artículo 70 y 71, Decreto 468 de 1990: Decreto Reglamentario de las Cooperativas de Trabajo Asociado. Ley 454 de 1998: Ley de Economía solidaria. Directivas y Circulares de la Superintendencia de Economía Solidaria y Superintendencia de la Actividad Económica que realiza la cooperativa. Normas del Ministerio de Protección Social.

Con respecto a la Administración el actor principal en la Cooperativa es el conjunto de personas que la constituyen y su organización, como sistema abierto y vivo, con capacidad de Autodeterminación, innovación y desarrollo, es el mecanismo de democratización de los procesos económicos, participativos y administrativos, en el que se optimizan los diferentes recursos materiales y de talento humano a partir de una efectiva administración de los mismos.

Misión

Ser una Cooperativa de Trabajo Asociado líder y superior por su organización, experiencia, conocimiento y solidez, obteniendo siempre un



desarrollo socioeconómico, cultural y ambiental de sus Asociados; Garantía de confianza y respaldo para nuestros clientes.

Visión

Convertir las necesidades de los clientes y de los asociados en oportunidades de negocio con rentabilidad económica, social y cultural, ofreciendo productos, servicios y beneficios con calidad y justo a tiempo, por medio del conocimiento, la experiencia y los recursos del trabajador – asociado cooperativo; participando en forma democrática, autogestionaria y continua; cumpliendo con la ética, la moral, la ley, la preservación del medio ambiente y con los principios y valores universales del Cooperativismo; buscando siempre el bienestar y el desarrollo integral del asociado, el cliente y la comunidad.

Objetivos de calidad

- Calidad
- Responsabilidad
- Organización
- Trabajo en Equipo
- Adhesión voluntaria y abierta
- Gestión democrática por parte de los asociados
- Participación económica de los Asociados
- Autonomía e independencia
- Educación, formación e información
- Cooperación entre cooperativas

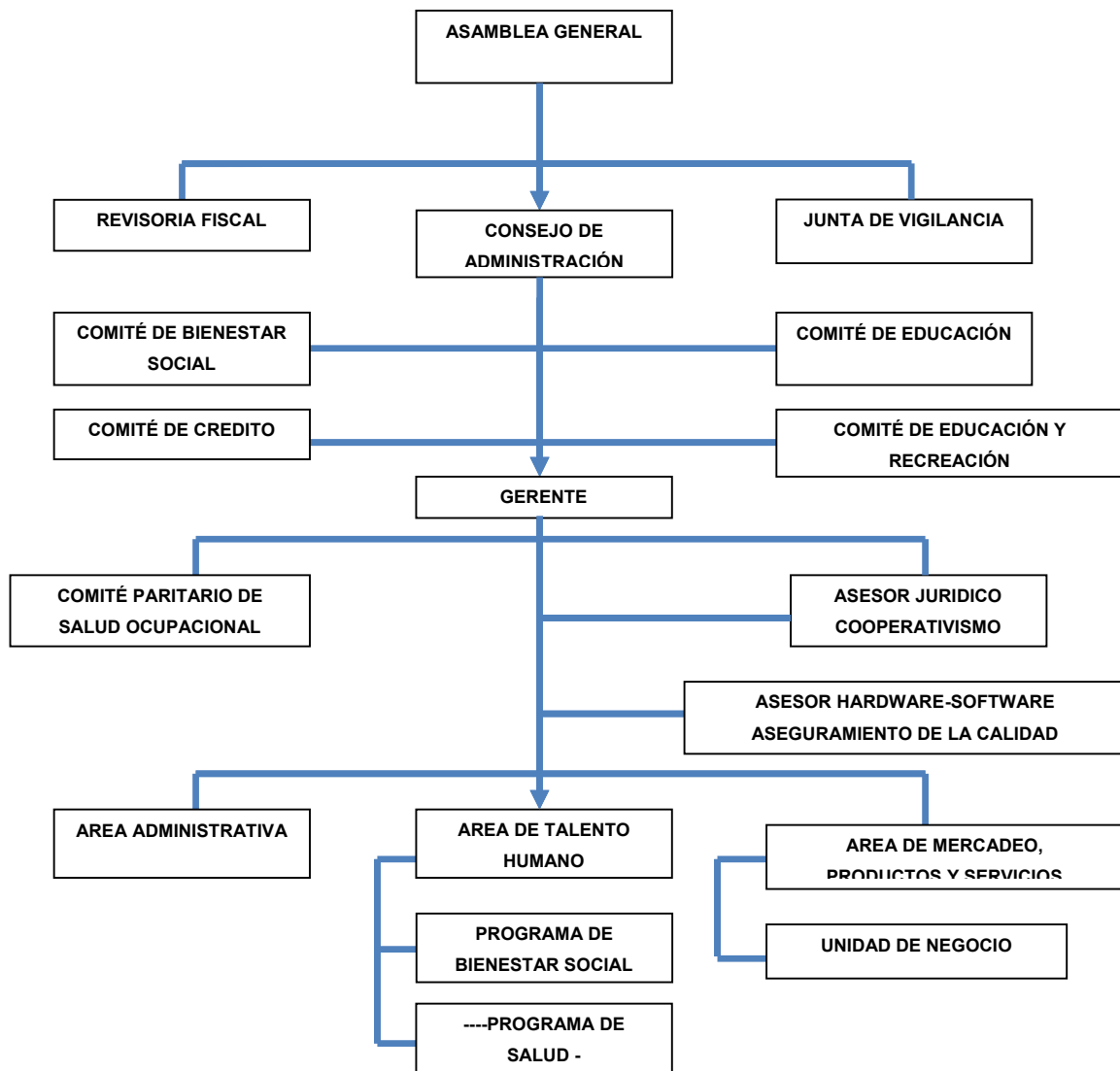


Servicios que ofrece

La cooperativa de trabajo asociado Multiser, ofrece básicamente servicios médicos asistenciales.

ORGANIGRAMA

EMPRESA C.T.A MULTISER



FUENTE: Cartilla Multiser



Nutrisalud

RESEÑA HISTORICA

NUTRISALUD fue creada como proyecto de clase en el año 1996 por un estudiante de mercadeo y publicidad de la Universidad Andina de la Ciudad de Pereira. Su nombre indica sin más, las bases de sus comienzos, “Nutrición Saludable” (alimentos sanos y balanceados), fue constituida en el año 1998 poco antes de graduarse, iniciando sus actividades principalmente en la puesta en marcha de un restaurante especializado en alimentación para personas cuyo estado de salud les exige el consumo de dietas especiales y la cafetería de la Universidad, prestando nuestros servicios inicialmente a La guardería infantil del ISS, la Fundación Vida y Futuro, la Fundación Artemo y Wilford Parra y Caritas Diocesanas.

Posteriormente y debido a las necesidades del mercado, nace “Nutrisalud Risaralda Ltda.” Que participa en convocatorias de entidades públicas y privadas del departamento a fin de prestar el servicio de manejo de casinos, restaurantes, cafeterías y suministro de alimentos, especialmente a hospitales, centros de salud y afines

En la actualidad y desde el año 2008, desarrolla una nueva especialidad como es la prestación de servicios generales (aseo, lavandería y afines) contando a la fecha con presencia en dos de los más importantes hospitales del departamento y varios centros de salud; esto llevó a que se incorporaran como personal propio a operarios capacitados para tal fin y a incursionar en la “producción industrial de alimentos” lo que nos hace altamente competitivos.



Por último se destaca hasta el día de hoy, más allá de las incertidumbres de la economía de nuestro País, Nuestra Empresa ha crecido, en forma constante. Este crecimiento se debe a la adopción y ejecución de nuestros valores institucionales, siempre en un trabajo firme, organizado, con calidad y seguridad, lo que nos permite ser un referente en el mercado.

MISION

Satisfacemos las necesidades alimenticias de nuestros clientes con sentido humano, para brindar bienestar a los consumidores, garantizando la cadena de gestión y operación más eficiente y adecuada del Mercado, incluyendo la venta de productos y servicios, aplicando la mejora continua en nuestros procesos, a sus accionistas una rentabilidad creciente y sostenible y a sus empleados la posibilidad de desarrollar sus competencias profesionales y/o personales.

VISION

NUTRISALUD RISARALDA LTDA en el 2020 será una empresa líder en el suministro institucional de alimentos, servicios generales, lavandería y aseo, logrará una participación sostenible y creciente en el mercado nacional, a través de la calidad de sus productos y servicios, excelencia de su talento humano, con responsabilidad social y alta rentabilidad.

NUESTROS VALORES

Fe

Amor

Excelencia

Trabajo en equipo

Compromiso social



Solidaridad

Respeto

Cuidado familiar

SISTEMA DE CALIDAD

POLITICA DE CALIDAD

SISTEMA BPM

La aplicación de las normas vigentes de buenas practicas de manufacturas es un estilo de vida cuyo objetivo principal es garantizar la inocuidad de los alimentos para el ser humano. Una cosa nos es clara, BPM no es un sistema de control de calidad. Su objetivo es asegurar la inocuidad.

OBJETIVOS DE INOCUIDAD

Lograr cero fallas por inocuidad. Monitoreo de laboratorio de materias primas y producto terminado

Asegurar el suministro de materias primas e insumos conformes con las especificaciones establecidas, en forma permanente y estable.

Mantener el nivel de satisfacción de nuestros clientes ofreciendo productos inocuos

Asegurar un recurso humano competente y capacitado

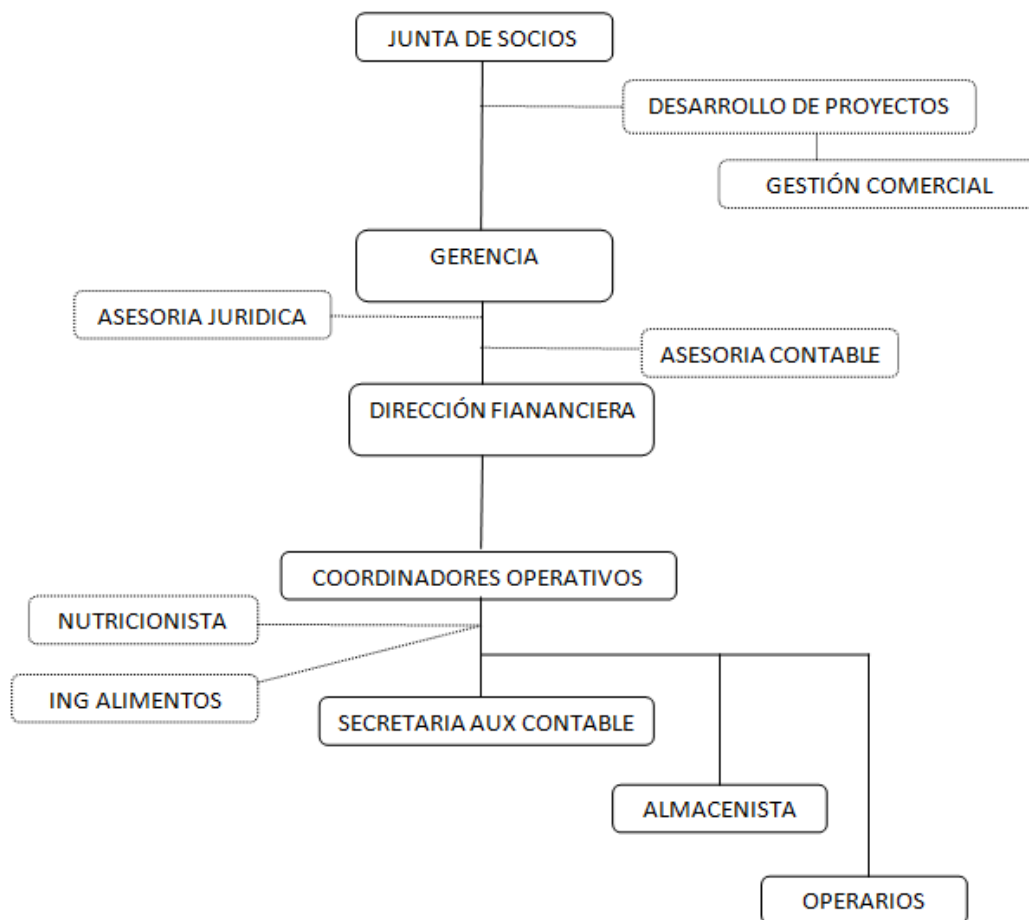
Promover relaciones de mutuo beneficio para el desarrollo de los socios comerciales



SERVICIOS QUE PRESTA

Manejo de casinos, restaurantes, cafeterías institucionales y suministro de alimentos especializados (dietas), a hospitales, centros de salud y afines, prestación de servicios generales (aseo, lavandería y afines),

FUNCIONARIOS ACTUALES 17 entre operarios y personal operativo



FUENTE: Cartilla Nutrisalud



ProfeSalud C.T.A

ProfeSalud CTA surge con la necesidad de asociación en la economía solidaria en el área de la salud, para la gestión del proceso de atención profesional, enmarcados en estándares de calidad y acordes con la normatividad vigente para la seguridad social.

Creada en Asamblea de Constitución mediante el acta del 27 de noviembre de 2006, inscrita en la Cámara de Comercio de Pereira con el certificado de existencia No 1575898 del 15 de Diciembre de 2006, e inscrita en el Ministerio de la Protección Social, Dirección Territorial de Risaralda, como Cooperativa de Trabajo Asociado con la resolución No 172 del 9 de Mayo de 2007.

Su objeto social es el desarrollo y gestión del proceso de atención profesional, solidaria, efectiva, eficiente, y oportuna que respondan a las necesidades del recurso humano de las instituciones del Sistema General de Seguridad Social de Salud.

Misión

Somos una Cooperativa de Trabajo Asociado que gestiona el proceso de atención profesional en el área de la salud con calidad y oportunidad, con un talento humano calificado, respondiendo a las necesidades de atención a las instituciones de salud.

Visión

Ser la mejor Cooperativa de Trabajo Asociado que lidere la gestión del proceso de atención profesional en el sector de la salud del país.



Objetivos de calidad

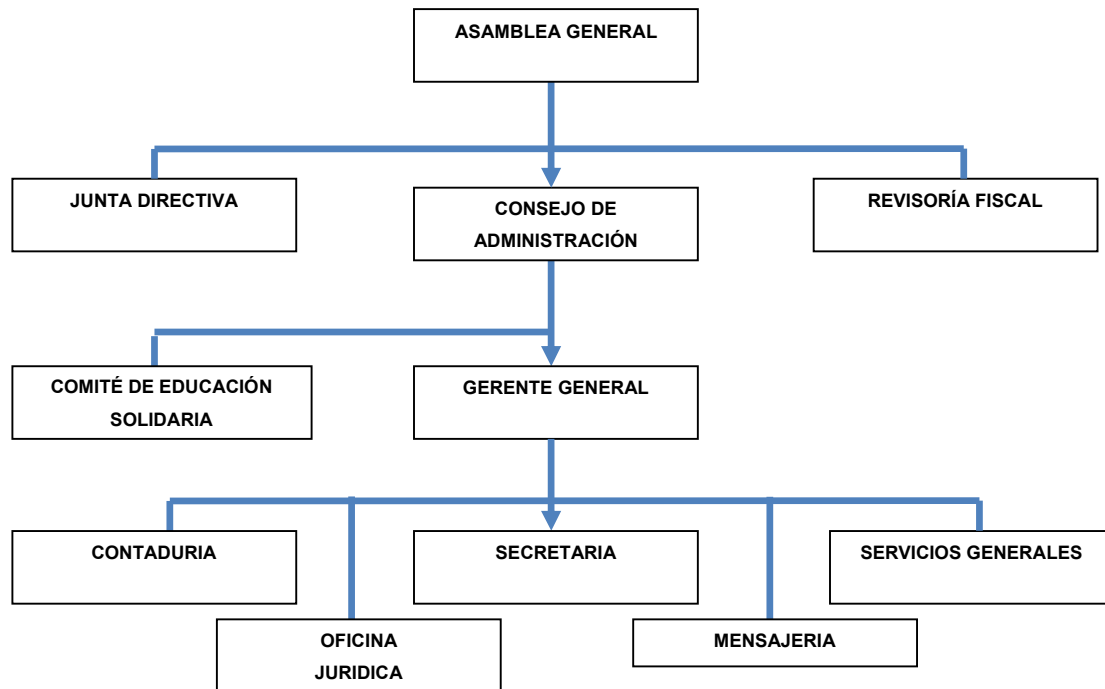
Gestionar servicios del proceso de atención profesional, en forma integral, que cumpla los estándares de calidad en concordancia con la normatividad vigente.

Servicios que ofrece

- Gestión del proceso de atención de Enfermería del Cuidado Critico.
- Gestión del proceso de atención de Enfermería del Binomio Madre Hijo.
- Gestión del proceso de atención de Enfermería Clínica adulto y Pediátrica.
- Gestión del proceso de vigilancia epidemiológica institucional y salud publica.
- Gestión del proceso de vigilancia en salud ocupacional y enfermedad laboral.
- Gestión del proceso de atención primaria en salud.
- Gestión del proceso de promoción de la salud y prevención de la enfermedad



ORGANIGRAMA



FUENTE: Manual de Procesos y Procedimientos de la Cooperativa ProfeSalud

Personal adscrito

Las 5 Empresas antes relacionadas cuentan con un personal adscrito de 191 personas distribuidas así:

COOPERATIVA	PROCESO	NÚMERO DE PERSONAS
INDUASEO	Aseo	34
MULTISER	Medicina General	35
NUTRISALUD	Alimentación	16
PROFESALUD CTA	Enfermeras-	36



COOPERATIVA	PROCESO	NÚMERO DE PERSONAS
	Coordinadores UBN	
IMÁGENES DIAGNOSTICAS	Imaginologías diagnosticas	70

Esta información data del 20 de Julio de 2010

Fuente: Recursos Humanos HUSJ y Los Autores.

2.4 MARCO NORMATIVO

Legislación Sobre La Calidad Del Servicio De Salud

- a. Decreto 694 de 1975
- b. Decreto 1468 de 1979
- c. Ley 10 de 1990
- d. Ley 50 de 1990
- e. Ley 100 de 1993
- f. Decreto 2309 del 15 de Octubre de 2002
- g. Normatividad del sistema obligatorio de garantía de calidad de la atención en salud
- h. Derechos de los Usuarios.
- i. 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".

j. Decreto

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 llevo a cabo con 191 colaboradores actualmente vinculados a la ESE Hospital Universitario San Jorge, mediante la figura en misión (cooperativas asociadas de trabajo).

3.2 MUESTRA

Actualmente la población se discrimina de la siguiente manera:

En misión: 191 (asociados a 5 cooperativas de trabajo)

- IMÁGENES DIAGNOSTICAS: 70
- MULTISER: 35
- NUTRISALUD: 16
- PROFESALUD: 36
- INDUASEO: 34

Para los efectos pertinentes, se trabajó con el criterio de muestreo aleatorio simple.

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:** 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 No 1. FACTORES DE INTERÉS ORGANIZACIONAL Y DE ASPECTOS HUMANOS ASOCIADOS.	
ESTUDIO CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL ESE HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN JORGE PEREIRA.	
FACTORES DE INTERÉS ORGANIZACIONAL	ASPECTOS HUMANOS ASOCIADOS
PRODUCTIVIDAD	Motivación extrínseca Motivación intrínseca. Empoderamiento Comunicación asertiva Trabajo en equipo Liderazgo Orientación al logro. Disposición al aprendizaje. Relaciones interpersonales
COMPETITIVIDAD	Orientación al logro. Liderazgo Satisfacción personal. Negociación y resolución de situaciones. Empoderamiento.



CUADRO No 1. FACTORES DE INTERÉS ORGANIZACIONAL Y DE ASPECTOS HUMANOS ASOCIADOS.	
ESTUDIO CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL ESE HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN JORGE PEREIRA.	
FACTORES DE INTERÉS ORGANIZACIONAL	ASPECTOS HUMANOS ASOCIADOS
	Visión del futuro. Disposición al cambio. Relaciones interpersonales.
INNOVACIÓN	Liderazgo. Visión de futuro. Comunicación asertiva Capacidad de convocatoria. Creatividad. Resiliencia.
SOSTENIBILIDAD	Liderazgo Empoderamiento Realización personal Resiliencia. Sinergia Relaciones interpersonales.

Fuente: Los autores.

CUADRO No 2: VARIABLES E INDICADORES DEL ESTUDIO			
AREAS DE INTERÉS	VARIABLES	DEFINICIÓN DE LA VARIABLE	INDICADORES
CLIMA ORGANIZACIONAL	PRODUCTIVIDAD	Es la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos	Motivación
			Trabajo en equipo
			Liderazgo
			Empoderamiento



		utilizados	Comunicación
			Orientación al logro
			Disposición al aprendizaje
			Relaciones interpersonales
			Disponibilidad de recursos
			Toma de decisiones
			Estabilidad
			Responsabilidad
	COMPETITIVIDAD	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
			Relaciones interpersonales
			Toma de decisiones
	INNOVACIÓN	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
	SOSTENIBILIDAD	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

3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

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

a. Información primaria. La información primaria a obtener directamente con la población del Hospital.

- Se aplico instrumento complementario. (cuestionarios)
- Se observo (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 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:

Generación de nuevo conocimiento

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

Fortalecimiento de la comunidad científica

Resultado/Producto esperado	Indicador	Beneficiarios
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.	



Apropiación social del conocimiento

Resultado/Producto esperado	Indicador	Beneficiario
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.

Impactos esperados:

Impacto esperado	Plazo (años) después de finalizado el proyecto	Indicador verificable	Supuestos*
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	Mediano plazo	Mejora en indicadores de procesos.	



Impacto esperado	Plazo (años) después de finalizado el proyecto	Indicador verificable	Supuestos*
Universitario San Jorge.			



4 PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE LA INFORMACIÓN

La información recolectada se clasifico, proceso y analizo a través de las siguientes acciones:

- Se clasifico la información obtenida según las variables definidas.
- Se analizo la información recolectada y procesada empleando las herramientas estadísticas y matemáticas pertinentes.
- Se valido la información recolectada.

- Se organizo la información recolectada, presentándola en cuadros, tablas, diagramas y figuras, que permitan su mejor visualización y comprensión.
- Se elaboro el informe final que contemple resultados obtenidos, propuesta presentada y conclusiones del estudio.

4.1 ANALISIS DESCRIPTIVO DE LA INFORMACIÓN

En este capítulo se presenta el análisis de los resultados del estudio de Clima Organizacional realizado al personal vinculado a la ESE Hospital Universitario San Jorge, por medio de Cooperativa de Trabajo Asociado (Imágenes Diagnosticas, Multiser, Nutrisalud, Induaseo y Profesalud) y contiene el diagnóstico organizacional resultante del mismo. Sintetiza aspectos más importantes de la percepción que los empleados tienen acerca de la Cooperativa en el hospital y de los diferentes indicadores de la calidad de la vida laboral, mostrando detalladamente los resultados que servirán de apoyo para que la ESE Hospital Universitario San Jorge pueda implementar un plan de acción para mantener, mejorar e implementar



diferentes acciones que impacten positivamente la satisfacción de su grupo humano.

Se aclara que en un principio el estudio se iba a realizar a 7 cooperativas de trabajado asociado de las cuales se llevo a cabo el estudio a 5, debido a que Precoopsalud dio por terminado para esta vigencia el contrato con la ESE Hospital Universitario San Jorge y Sociedad Neuroquirurgica del Risaralda ya que cuenta con solo 6 afiliados quienes laboran de tiempo completo en la Clínica los Rosales y Centro de Especialistas del Risaralda y únicamente van al Hospital para cirugías, fue imposible tener contacto con ellos por sus múltiples compromisos.

4.1.1 IMÁGENES DIAGNOSTICAS

Para esta cooperativa se hizo un censo que incluye a la totalidad de sus empleados (70).

Todos los datos de las tablas son cifras porcentuales (%)

MOTIVACIÓN

MOTIVACION				
	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 Organización para la cual trabajo.	El trabajo que realizo resulta motivador.
TOTALMENTE DE ACUERDO	71,43	27,14	52,86	41,43
DEACUERDO	25,71	40,00	35,71	48,57
INDIFERENTE	1,43	10,00	8,57	7,14
EN DESACUERDO	1,43	18,57	2,86	2,86
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0,00	4,29	0,00	0,00
TOTAL	100,00	100,00	100,00	100,00

Tabla 1: MOTIVACIÓN

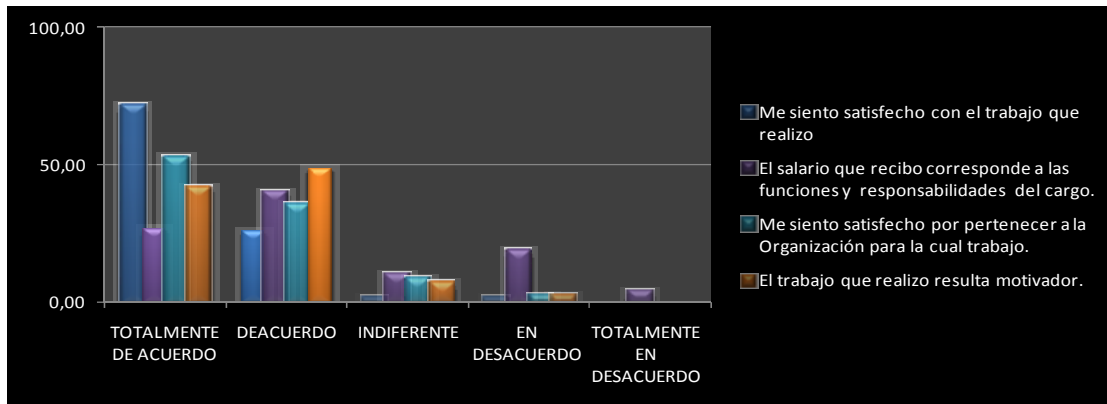


Gráfico 1: MOTIVACIÓN

Se evidencia un buen grado de motivación por parte de los funcionarios de Imágenes Diagnósticas, en relación a la satisfacción, comportamiento y actitudes en el trabajo que los llevan a cumplir con los objetivos personales y organizacionales; sin embargo se nota la falta de incentivos salariales.

TRABAJO EN EQUIPO

TRABAJO EN EQUIPO				
	Con frecuencia ayudo y colaboro en el trabajo de mis compañeros	Existe apoyo y colaboración 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 en grupo.
TOTALMENTE DE ACUERDO	45,71	18,57	40,00	20,00
DEACUERDO	52,86	68,57	48,57	37,14
INDIFERENTE	1,43	8,57	8,57	42,86
EN DESACUERDO		2,86	1,43	
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0,00	1,43	1,43	0,00
TOTAL	100,00	100,00	100,00	100,00

Tabla 2: TRABAJO EN EQUIPO

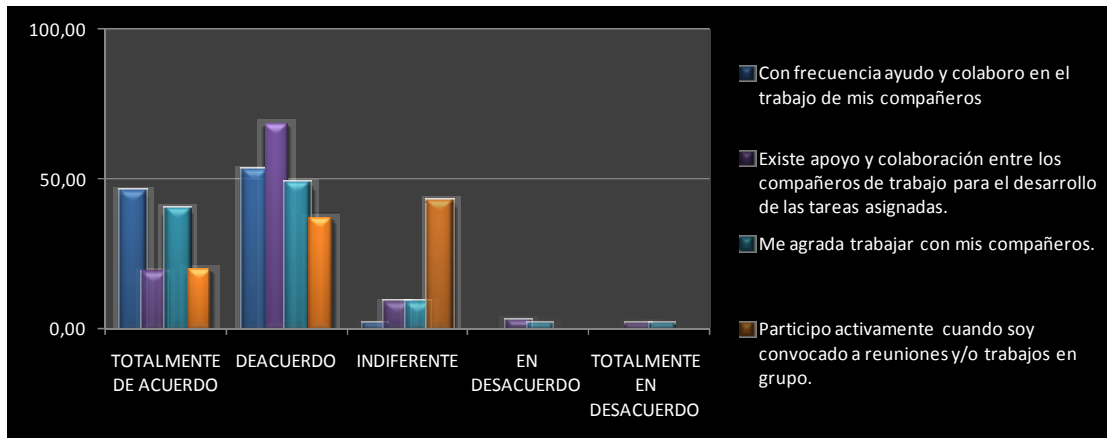


Gráfico 2: TRABAJO EN EQUIPO

Se percibe disposición y colaboración entre compañeros hacia la consecución de metas y objetivos propuestos para desarrollar sus labores, aunque algunos colaboradores consideran indiferente participar en las reuniones o trabajos en grupo.

LIDERAZGO

LIDERAZGO				
	Comento con mi jefe las inquietudes y problemas concernientes a mi trabajo	Hay confianza entre los compañeros de trabajo y el jefe inmediato.	En la organización se reconoce a los jefes como líderes.	La organización genera influencia sobre mi vida personal.
TOTALMENTE DE ACUERDO	51,43	21,43	20,00	24,29
DEACUERDO	38,57	55,71	51,43	57,14
INDIFERENTE	5,71	5,71	18,57	10,00
EN DESACUERDO	2,86	12,86	5,71	5,71
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1,43	4,29	4,29	2,86
TOTAL	100,00	100,00	100,00	100,0

Tabla 3: LIDERAZGO

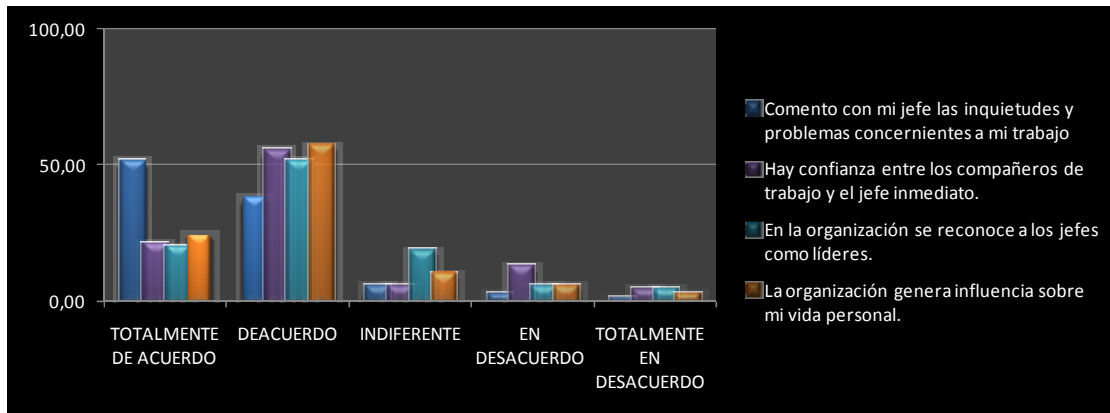


Gráfico 3: LIDERAZGO

La gráfica muestra que los jefes inmediatos no son reconocidos como líderes, las funciones las desempeñan de acuerdo a las responsabilidades que delega la dirección.

EMPODERAMIENTO

EMPODERAMIENTO				
	Existe justicia y/o equidad por parte de mi jefe inmediato cuando asigna una tarea o toma decisiones que afectan 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	17,14	31,43	21,43	60,00
DE ACUERDO	41,43	27,14	31,43	25,71
INDIFERENTE	17,14	24,29	34,29	8,57
EN DESACUERDO	24,29	14,29	11,43	2,86
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0,00	2,86	1,43	2,86
TOTAL	100,00	100,00	100,00	100,00

Tabla 4: EMPODERAMIENTO

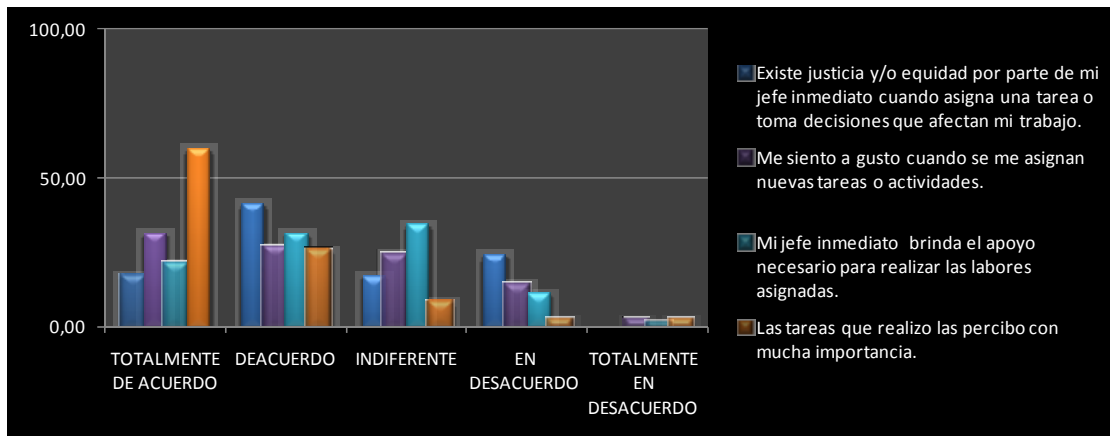


Gráfico 4: EMPODERAMIENTO

Se observa una tendencia individualizada para realizar las labores asignadas, dado que las tareas las desarrollan según sus funciones, pero los colaboradores no tienen dirección ni apoyo por parte de sus superiores.

COMUNICACIÓN

COMUNICACIÓN				
	El líder de mi área de trabajo me permite comentarle sobre la labor que realizo y los resultados alcanzados.	Existe comunicación asertiva y buen trato por parte del jefe inmediato.	Estoy informado de las razones por las cuales se hacen cambios en las políticas y procedimientos de la Organización.	Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo.
TOTALMENTE DE ACUERDO	27,14	24,29	11,43	21,43
DEACUERDO	42,86	48,57	28,57	30,00
INDIFERENTE	24,29	10,00	21,43	5,71
EN DESACUERDO	5,71	11,43	25,71	28,57
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0,00	5,71	12,86	14,29
TOTAL	100,00	100,00	100,00	100,00

Tabla 5: COMUNICACIÓN

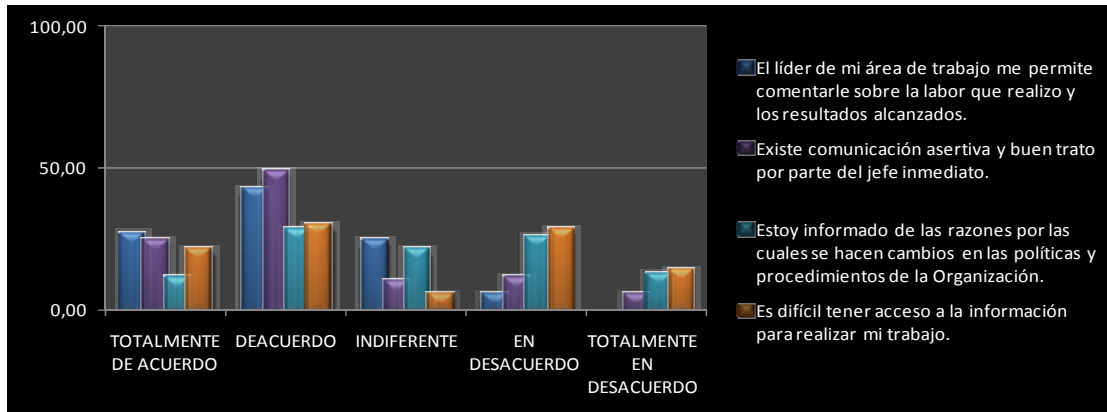


Gráfico 5: COMUNICACIÓN

En general se presenta gran inconformidad por parte de los colaboradores, debido a la inadecuada comunicación institucional y departamental, ya que no se les informa sobre los cambios que realiza la organización.

ORIENTACIÓN AL LOGRO

ORIENTACIÓN AL LOGRO				
	Tengo claridad frente a la filosofía, misión y objetivos de la Organización	Periódicamente recibo información sobre los objetivos, políticas y novedades de la Organización.	Conozco como la Organización está logrando sus metas.	En nuestra área de trabajo todos nos sentimos responsables por los objetivos que se desaan alcanzar.
TOTALMENTE DE ACUERDO	61,43	31,43	12,86	17,14
DEACUERDO	30,00	51,43	51,43	38,57
INDIFERENTE	2,86	10,00	18,57	34,29
EN DESACUERDO	5,71	5,71	11,43	4,29
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0,00	1,43	5,71	5,71
Total	100,00	100,00	100,00	100,00

Tabla 6: ORIENTACIÓN AL LOGRO

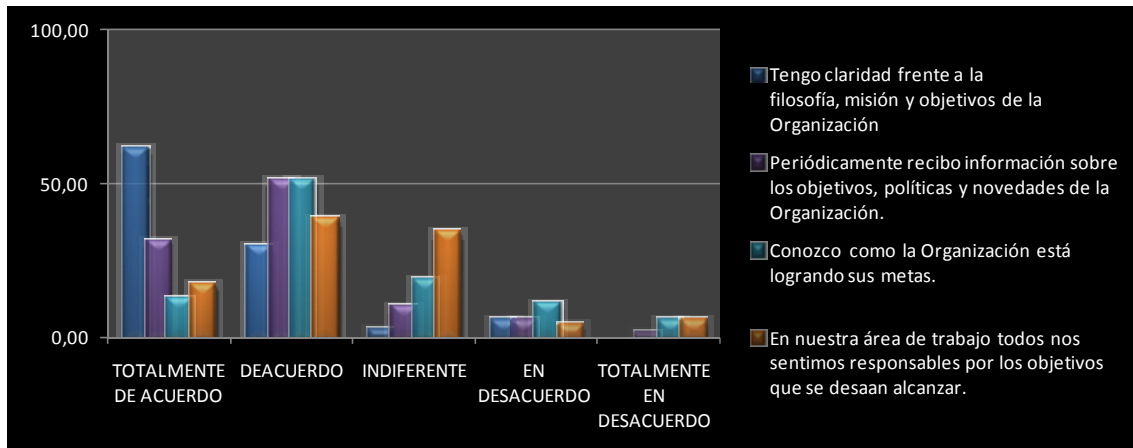


Gráfico 6: ORIENTACIÓN AL LOGRO

Se identifica que los colaboradores tienen conocimiento claro sobre la plataforma estratégica de la entidad, a la vez se puede observar que no hay un conocimiento de los cambios realizados y el logro de los resultados.

DISPOSICIÓN AL APRENDIZAJE

DISPOSICIÓN AL APRENDIZAJE				
	Existe retroalimentación sobre los resultados de la evaluación de mi trabajo, por parte del responsable del área.	Recibí suficiente inducción y entrenamiento para desempeñarme correctamente en el trabajo.	Se utilizan procesos de autoevaluación individual y grupal en nuestro equipo de trabajo.	El resultado de mi última evaluación refleja la manera en la que me desempeño.
TOTALMENTE DE ACUERDO	18,57	22,86	14,29	17,14
DEACUERDO	47,14	51,43	37,14	38,57
INDIFERENTE	14,29	12,86	31,43	34,29
EN DESACUERDO	14,29	7,14	12,86	4,29
TOTALMENTE EN DESACUERDO	5,71	5,71	4,29	5,71
Total	100,00	100,00	100,00	100,00

Tabla 7: DISPOSICIÓN AL APRENDIZAJE

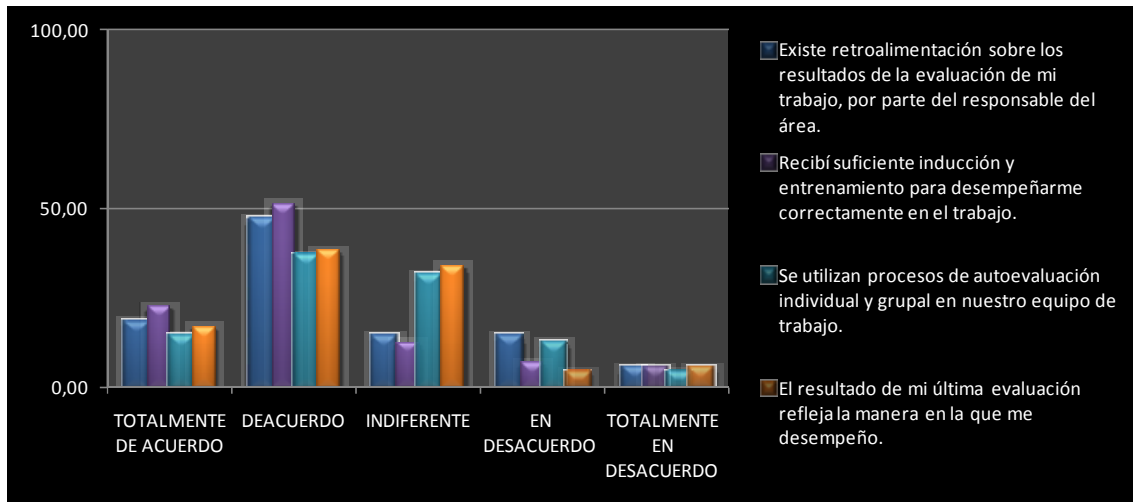


Gráfico 7: DISPOSICIÓN AL APRENDIZAJE

Se observa un buen grado de disposición hacia los procesos de inducción, entrenamiento y retroalimentación de los resultados de evaluación de quienes la recibieron, sin embargo la percepción de los empleados con el resultado de su evaluación no refleja la forma en que se desempeñan.

RELACIONES INTERPERSONALES

RELACIONES INTERPERSONALES				
	Existe ayuda y colaboración entre los miembros de esta Organización.	En mi tiempo libre o de descanso dentro de la empresa participo en actividades de esparcimiento con diferentes	Existen buenas relaciones de amistad, compañerismo y apoyo entre mis compañeros de trabajo.	Me siento respetado por mis compañeros de trabajo.
TOTALMENTE DE ACUERDO	24,29	18,57	32,86	48,57
DEACUERDO	58,57	30,00	31,43	30,00
INDIFERENTE	10,00	32,86	11,43	4,29
EN DESACUERDO	5,71	4,29	17,14	14,29
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1,43	14,29	7,14	2,86
Total	100,00	100,00	100,00	100,00

Tabla 8: RELACIONES INTERPERSONALES

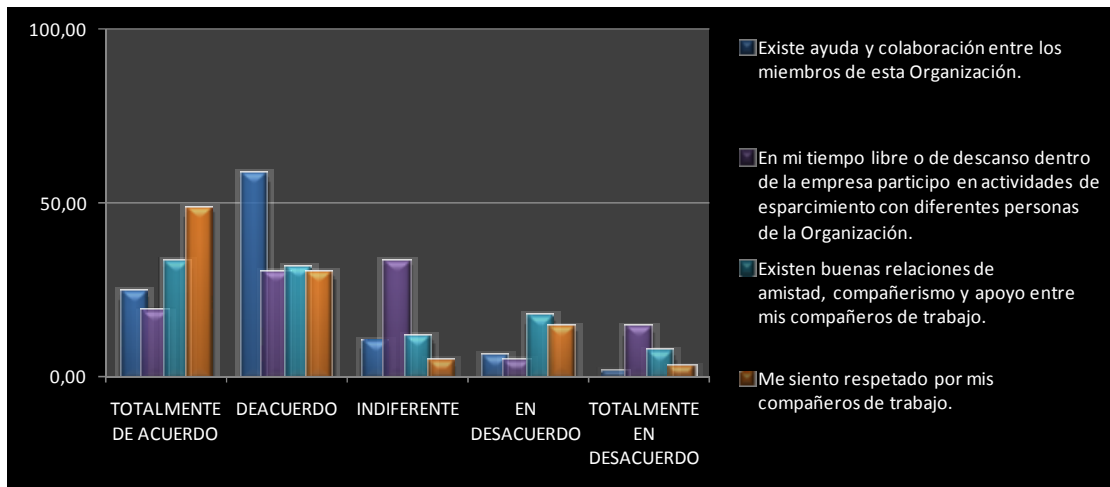


Gráfico 8: RELACIONES INTERPERSONALES

La colaboración que se presenta entre los miembros de la organización se da por imposición por parte de los jefes más no por las buenas relaciones interpersonales.

SATISFACCIÓN DE PERSONAL

SATISFACCIÓN DE PERSONAL				
	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 útil con la labor que realizo.
TOTALMENTE DE ACUERDO	41,43	45,71	51,43	70,00
DEACUERDO	44,29	42,86	42,86	25,71
INDIFERENTE	12,86	1,43	5,71	4,29
EN DESACUERDO	1,43	2,86	0,00	0,00
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0,00	7,14	0,00	0,00
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabla 9: SATISFACCIÓN DE PERSONAL

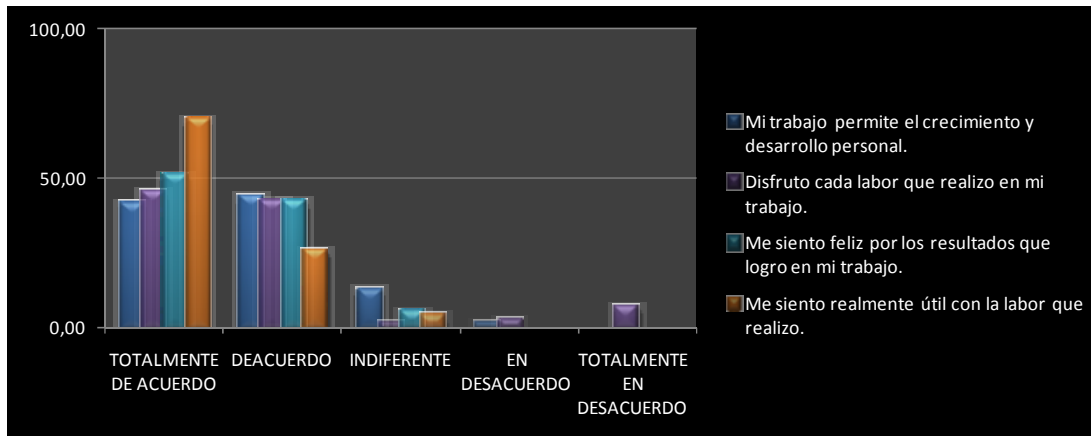


Gráfico 9: SATISFACCIÓN DE PERSONAL

Se evidencia un buen nivel de satisfacción de personal, ya que los empelados se sienten útiles con la labor que realizan; lo que permite el crecimiento y desarrollo personal de cada uno de ellos, resaltando el gusto y los resultados que han logrado en el desarrollo de sus labores.

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS				
	Soluciono problemas del trabajo con el apoyo de los compañeros del área 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 organización, y estos son resueltos asertivamente.
TOTALMENTE DE ACUERDO	58,6	15,7	11,4	20,0
DEACUERDO	31,4	18,6	35,7	41,4
INDIFERENTE	4,3	17,1	22,9	32,9
EN DESACUERDO	2,9	35,7	14,3	2,9
TOTALMENTE EN DESACUERDO	2,9	12,9	15,7	2,9
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabla 10: RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

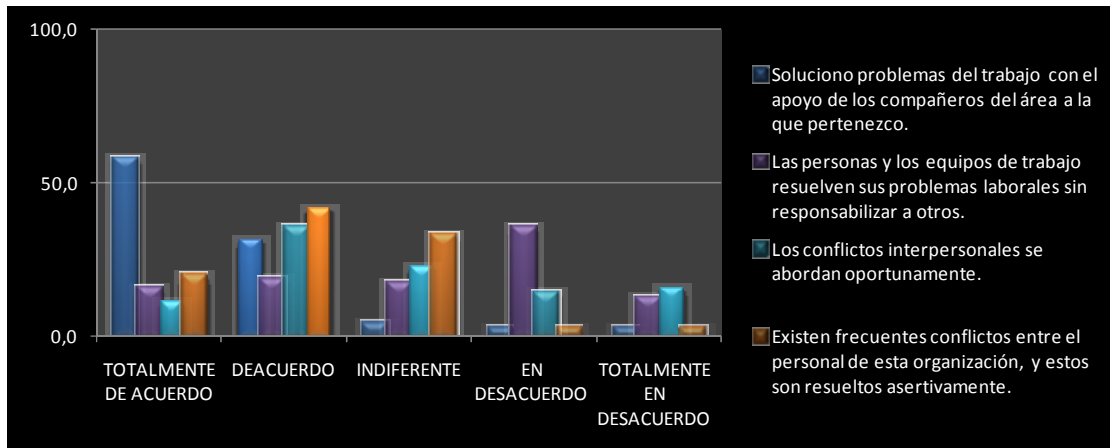


Gráfico 10: RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

En cuanto a la solución de problemas en el desarrollo de sus labores se muestra colaboración efectiva entre ellos; sin embargo lo anterior no se da en la solución de conflictos a nivel personal.

VISIÓN HACIA EL FUTURO

VISIÓN HACIA EL FUTURO				
	Realmente me interesa el futuro de la Organización.	Tengo clara la visión de la E.S.E. Hospital Universitario San Jorge de Pereira.	Poseo metas personales a largo plazo dentro de la Organización.	Mi proyecto de vida está alineado con la visión de esta organización.
TOTALMENTE DE ACUERDO	57,14	5,71	28,57	14,29
DE ACUERDO	32,86	21,43	57,14	44,29
INDIFERENTE	4,29	31,43	10,00	20,00
EN DESACUERDO	2,86	34,29	4,29	15,71
TOTALMENTE EN DESACUERDO	2,86	7,14	0,00	5,71
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabla 11: VISIÓN HACIA EL FUTURO

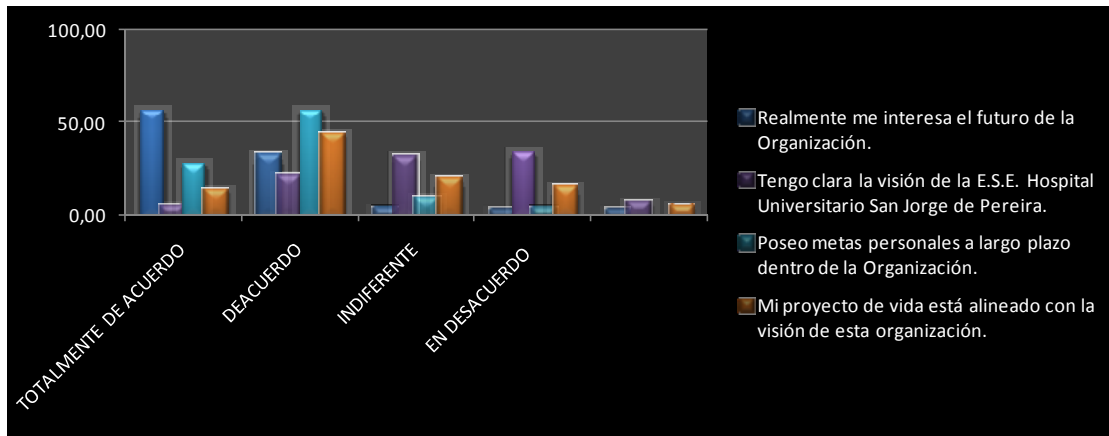


Gráfico 11: VISIÓN HACIA EL FUTURO

Algunos de los colaboradores no tienen clara la visión hacia el futuro de la organización, la gran mayoría no ven alineados sus proyectos de vida con la visión de la E.S.E Hospital Universitario San Jorge de Pereira.

DISPOSICIÓN AL CAMBIO

DISPOSICIÓN AL CAMBIO				
	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.	La organización 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 organización genera algún tipo de resistencia cuando se proponen cambios innovadores.
TOTALMENTE DE ACUERDO	31,43	20,00	42,86	14,29
DE ACUERDO	51,43	30,00	32,86	30,00
INDIFERENTE	12,86	30,00	18,57	31,43
EN DESACUERDO	4,29	14,29	0,00	20,00
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0,00	5,71	5,71	4,29
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabla 12: DISPOSICIÓN AL CAMBIO

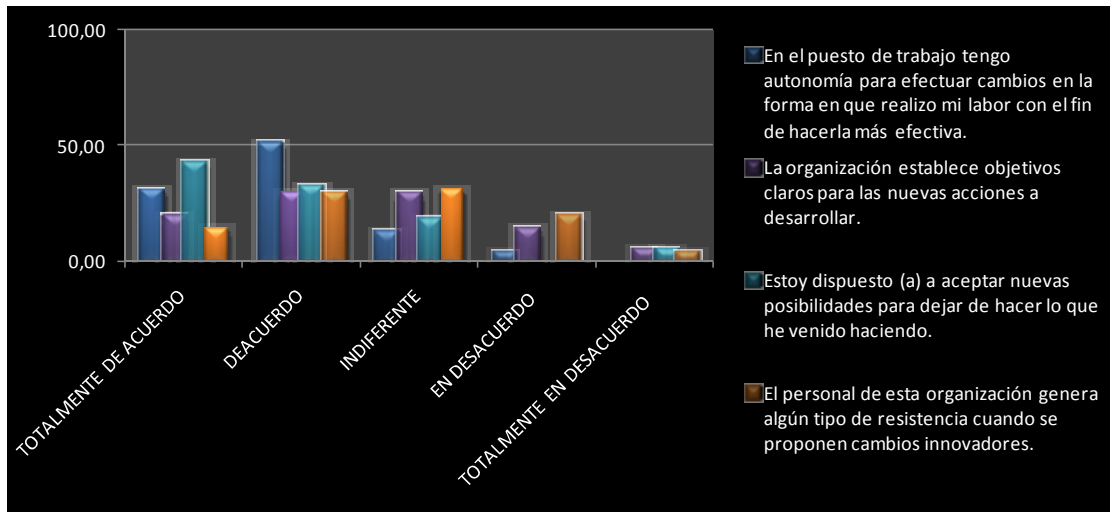


Gráfico 12: DISPOSICIÓN AL CAMBIO

A pesar de que existe un número importante de colaboradores que están de acuerdo con la autonomía que poseen para realizar sus labores, no es igual la percepción en cuanto a las acciones a desarrollar y a la disposición para adaptarse a situaciones cambiantes dentro de la organización o su puesto de trabajo.

RESILIENCIA

RESILIENCIA				
	La solidaridad es un valor característico 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 obstáculo, existen personas dentro de la Organización a quienes puedo pedir ayuda para superarlos.	Puedo sobreponerme ante situaciones difíciles presentadas en esta organización.
TOTALMENTE DE ACUERDO	22,86	15,71	27,14	10,00
DEACUERDO	61,43	54,29	57,14	54,29
INDIFERENTE	11,43	10,00	14,29	20,00
EN DESACUERDO	2,86	10,00	0,00	10,00
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1,43	10,00	1,43	5,71
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabla 13: RESILIENCIA

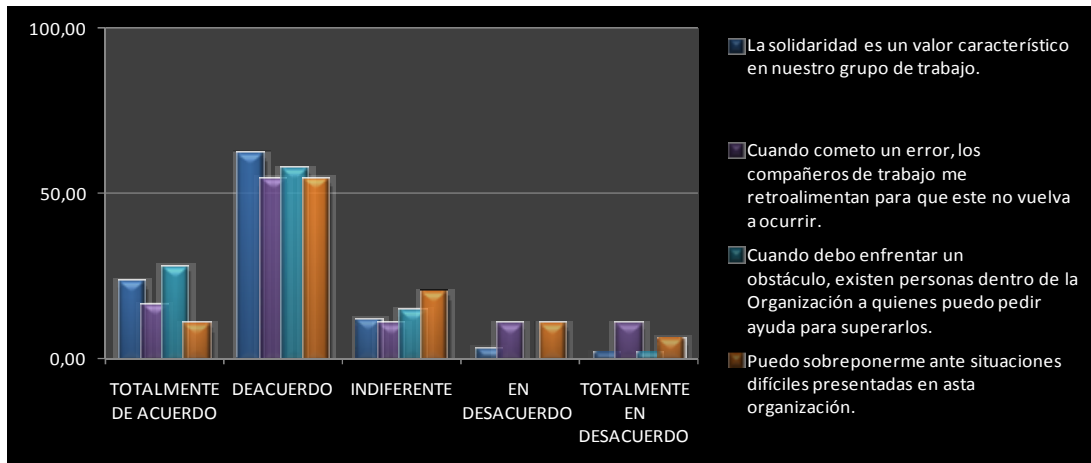


Gráfico 13: RESILIENCIA

Los colaboradores son capaces de sobreponerse a las situaciones adversas presentadas dentro de la organización.

SINERGIA

SINERGIA				
	El ambiente creado entre compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones.	En el área a la que pertenezco existe ambiente de cooperación.	Recibo apoyo y colaboración de los miembros de mi equipo de trabajo.	Mi cooperación entre los compañeros de trabajo resulta fundamental para desempeñar las funciones asignadas.
TOTALMENTE DE ACUERDO	21,43	27,14	32,86	38,57
DE ACUERDO	42,86	48,57	52,86	45,71
INDIFERENTE	25,71	8,57	8,57	11,43
EN DESACUERDO	7,14	8,57	4,29	2,86
TOTALMENTE EN DESACUERDO	2,86	7,14	1,43	1,43
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabla 14: SINERGIA

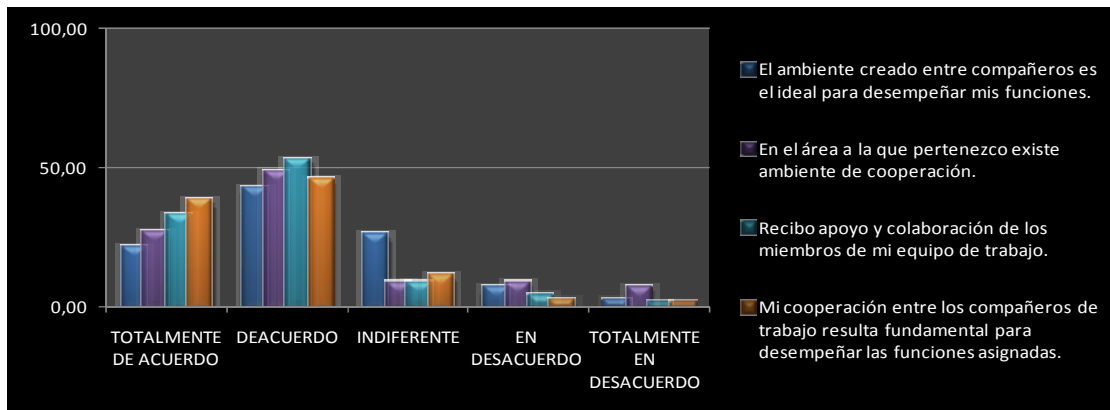


Gráfico 14: SINERGIA

La gran mayoría de los colaboradores piensan que existe espíritu de cooperación y apoyo mutuo entre compañeros de trabajo, tanto de niveles superiores como inferiores.

DISPONIBILIDAD DE RECURSOS (FÍSICOS)

DISPONIBILIDAD DE RECURSOS (FÍSICOS)				
	La distribución física del área de trabajo facilita la realización de mis labores.	El ambiente de trabajo es confortable	Se debería mejorar el ambiente de mi área de trabajo.	El mobiliario utilizado para realizar el trabajo asigando se encuentra en buenas condiciones.
TOTALMENTE DE ACUERDO	12,86	18,57	27,14	28,57
DEACUERDO	24,29	47,14	34,29	34,29
INDIFERENTE	21,43	15,71	28,57	7,14
EN DESACUERDO	21,43	10,00	7,14	17,14
TOTALMENTE EN DESACUERDO	20,00	8,57	2,86	12,86
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabla 15: DISPONIBILIDAD DE RECURSOS (FÍSICOS)

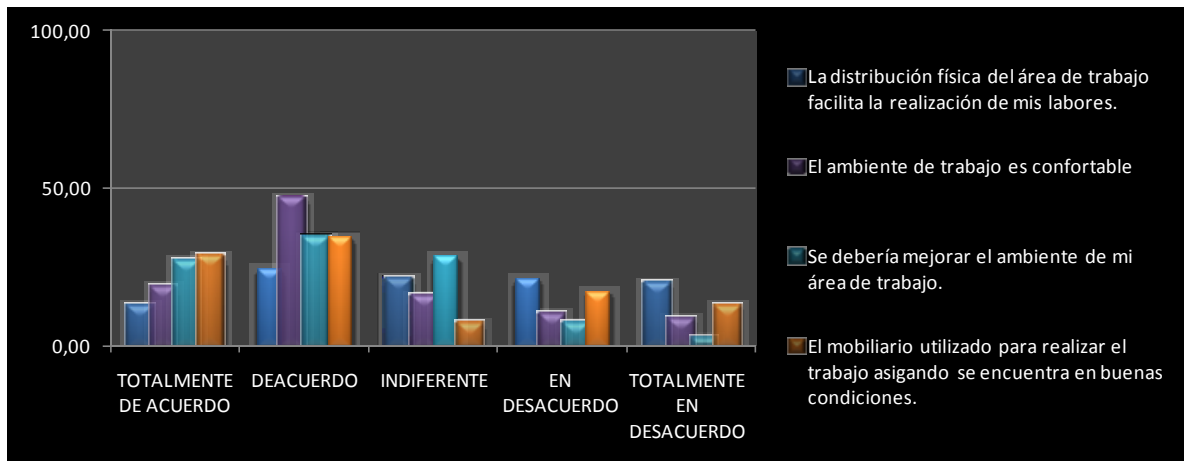


Gráfico 15: DISPONIBILIDAD DE RECURSOS (FÍSICOS)

La gráfica refleja un bajo nivel de satisfacción de los recursos físicos, siendo preocupante tanto el mobiliario utilizado y el ambiente en el área de trabajo, como su distribución física.

TOMA DE DECISIONES

TOMA DE DECISIONES				
	Me gustaría participar en la toma de decisiones de trabajo relacionadas con las labores asignadas.	He participado en las decisiones que se han tomado en la Organización, particularmente en aquellas que afectan mi trabajo.	Los superiores me consultan previamente cuando toman decisiones que afectan mi trabajo.	En esta organización existe la posibilidad de tomar decisiones individualmente o colectivamente para dar solución los problemas.
TOTALMENTE DE ACUERDO	30,00	8,57	11,43	15,71
DEACUERDO	21,43	37,14	4,29	34,29
INDIFERENTE	17,14	22,86	21,43	27,14
EN DESACUERDO	24,29	24,29	45,71	17,14
TOTALMENTE EN DESACUERDO	7,14	7,14	17,14	5,71
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabla 16: TOMA DE DECISIONES

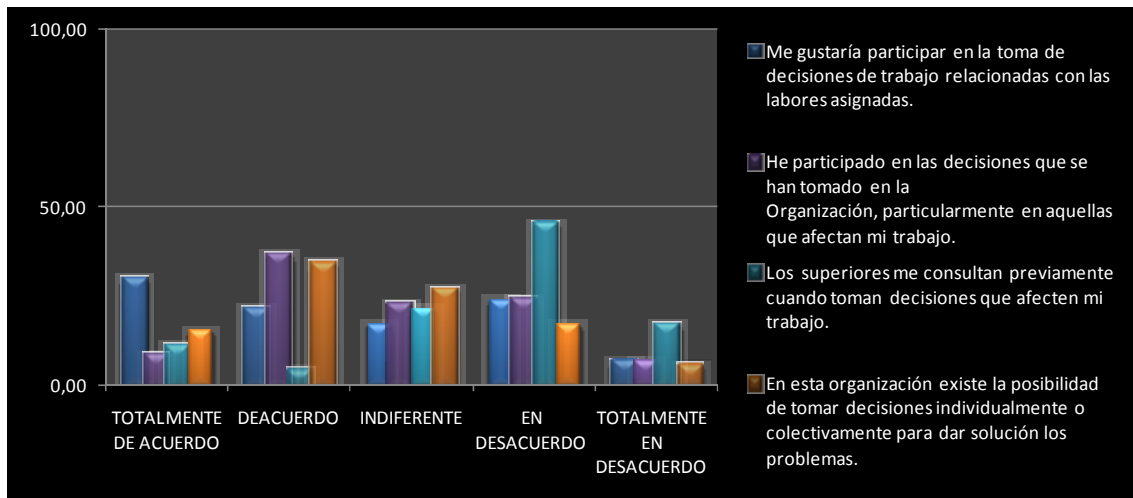


Gráfico 16: TOMA DE DECISIONES

Se observa un nivel muy bajo de conformidad frente a la posibilidad que el trabajador tiene en la toma de decisiones, no participan de los cambios realizados.

SENTIDO DE PERTENENCIA

SENTIDO DE PERTENENCIA				
	Las tareas que realizo son tan valiosas como las de cualquier otro colaborador.	Considero que la Organización a la que pertenezco como un excelente sitio de trabajo.	Existe entre los colaboradores, un alto sentido de pertenencia para con la Organización.	Tenglo claro a cuales puestos de trabajo puedo aspirar dentro de esta organización.
TOTALMENTE DE ACUERDO	68,57	37,14	14,29	37,14
DEACUERDO	20,00	44,29	28,57	27,14
INDIFERENTE	5,71	11,43	21,43	20,00
EN DESACUERDO	4,29	5,71	31,43	11,43
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1,43	1,43	4,29	4,29
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabla 17: SENTIDO DE PERTENENCIA

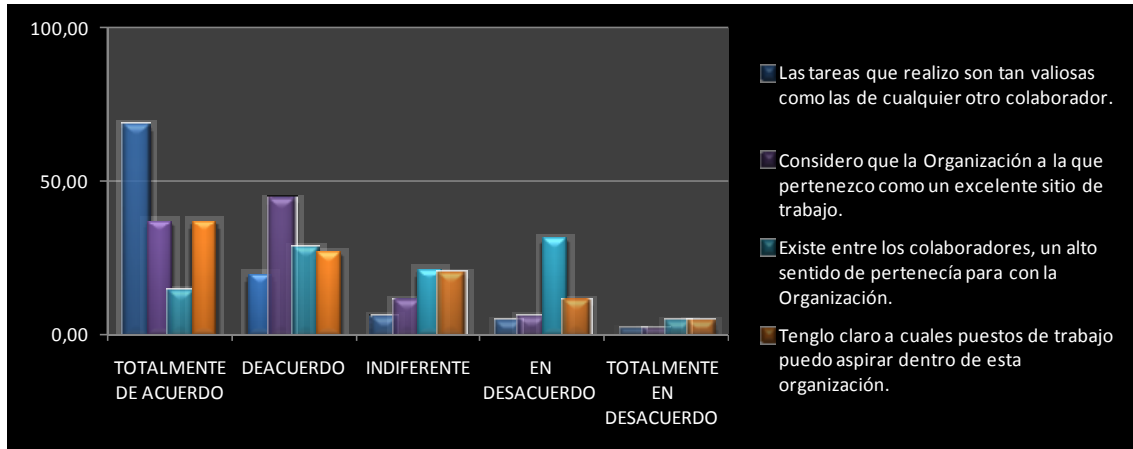


Gráfico 17: SENTIDO DE PERTENENCIA

Los colaboradores consideran que sus tareas son valiosas y se sienten a gusto cuando las realizan, a la vez no existe compromiso hacia la organización.

ESTABILIDAD

ESTABILIDAD				
	La Organización promueve primero a sus colaboradores internos, antes de buscar externamente.	La Organización despide al personal sin tener en cuenta su desempeño.	La Organización brinda estabilidad laboral.	La permanencia en un cargo depende de preferencias personales.
TOTALMENTE DE ACUERDO	14,29	24,29	38,57	10,00
DEACUERDO	28,57	30,00	34,29	1,43
INDIFERENTE	14,29	7,14	22,86	14,29
EN DESACUERDO	31,43	22,86	4,29	31,43
TOTALMENTE EN DESACUERDO	11,43	15,71	0,00	42,86
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabla 18: ESTABILIDAD

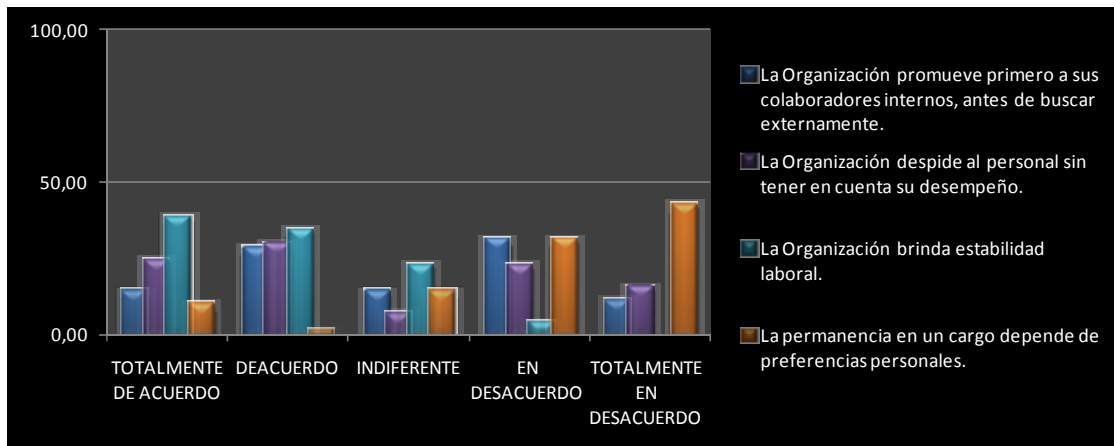


Gráfico 18: ESTABILIDAD

Los colaboradores consideran que la entidad no brinda estabilidad laboral. Con respecto a la permanencia en el cargo perciben que esta no depende de preferencias personales.

NORMAS (CONFORMIDAD)

NORMAS (CONFORMIDAD)			
	Al ingresar a la Organización recibí información clara sobre sus objetivos y políticas.	Mi jefe inmediato controla y hace seguimiento permanente sobre los resultados de mi trabajo.	Me agrada la forma con que el jefe inmediato evalúa mi trabajo.
TOTALMENTE DE ACUERDO	28,57	27,14	12,86
DEACUERDO	34,29	45,71	30,00
INDIFERENTE	5,71	5,71	21,43
EN DESACUERDO	22,86	14,29	22,86
TOTALMENTE EN DESACUERDO	8,57	7,14	12,86
TOTAL	100,0	100,0	100,0

Tabla 19: NORMAS (CONFORMIDAD)

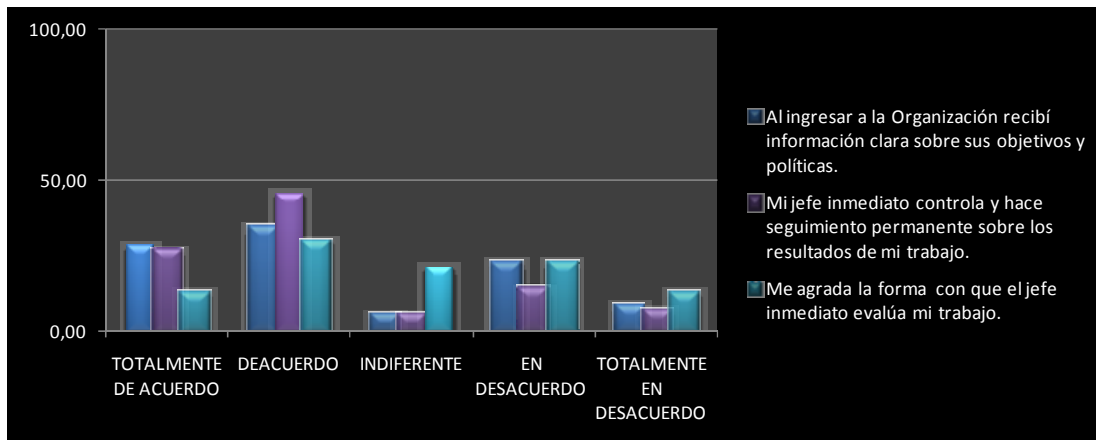


Gráfico 19: NORMAS (CONFORMIDAD)

Con respecto a las normas los colaboradores manifiestan no haber recibido informaciones sobre reglamento, políticas y directrices.

RESPONSABILIDAD

RESPONSABILIDAD			
	Conozco cuales son las responsabilidades y deberes de mi puesto de trabajo.	La forma como se toman las decisiones laborales en la organización es honesta y justa.	Los directivos de esta Organización manejan con justicia la autoridad y poder que tienen.
TOTALMENTE DE ACUERDO	57,14	20,00	2,86
DEACUERDO	35,71	28,57	34,29
INDIFERENTE	5,71	24,29	24,29
EN DESACUERDO	1,43	20,00	31,43
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0,00	7,14	7,14
TOTAL	100,0	100,0	100,0

Tabla 20: RESPONSABILIDAD

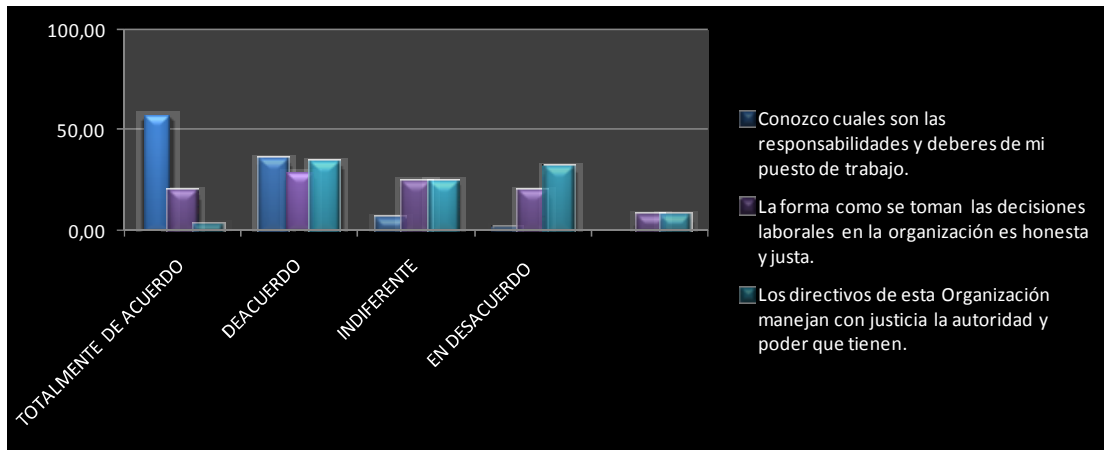


Gráfico 20: RESPONSABILIDAD

Se percibe insatisfacción en el personal con relación a al justicia con que se aplica la autoridad y el poder.

4.1.2 NUTRISALUD

Para esta cooperativa se hizo un censo que incluye a la totalidad de sus empleados (16)

MOTIVACIÓN

	MOTIVACIÓN			
	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 Organización para la cual trabajo.	El trabajo que realizo resulta motivador.
TOTALMENTE DE ACUERDO	81,25	37,5	25	12,5
DEACUERDO	18,75	50	43,75	31,25
INDIFERENTE	0	0	31,25	37,5
EN DESACUERDO	0	12,5	0	18,75
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0	0	0
TOTAL	100	100	100	100

Tabla 21: MOTIVACIÓN

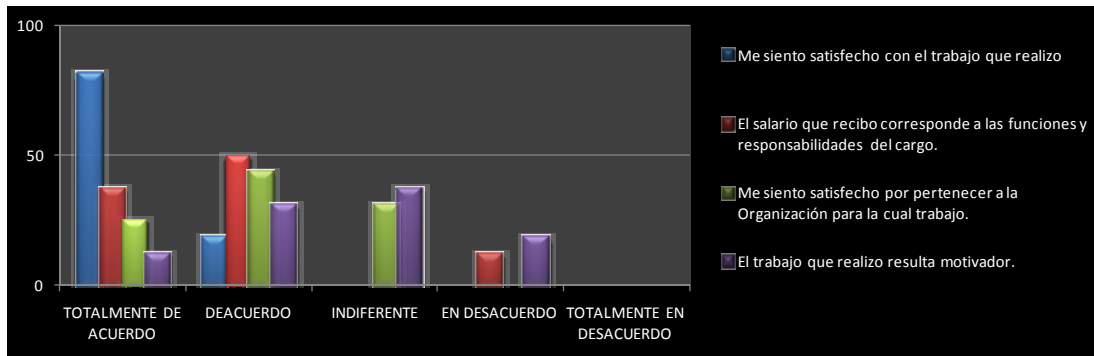


Gráfico 21: MOTIVACIÓN

En referencia a la satisfacción por el trabajo que realizan los empleados de Nutrisalud, se evidencia un buen nivel de agrado, pero es de resaltar la poca satisfacción que les produce pertenecer a la organización, y no se sienten motivados en su trabajo.

TRABAJO EN EQUIPO

TRABAJO EN EQUIPO				
	Con frecuencia ayudo y colaboro en el trabajo de mis compañeros	Existe apoyo y colaboración 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 en grupo.
TOTALMENTE DE ACUERDO	37,5	31,25	31,25	6,25
DEACUERDO	62,5	56,25	68,75	62,5
INDIFERENTE	0	12,5	0	25
EN DESACUERDO	0	0	0	6,25
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0	0	0
TOTAL	100	100	100	100

Tabla 22 TRABAJO EN EQUIPO

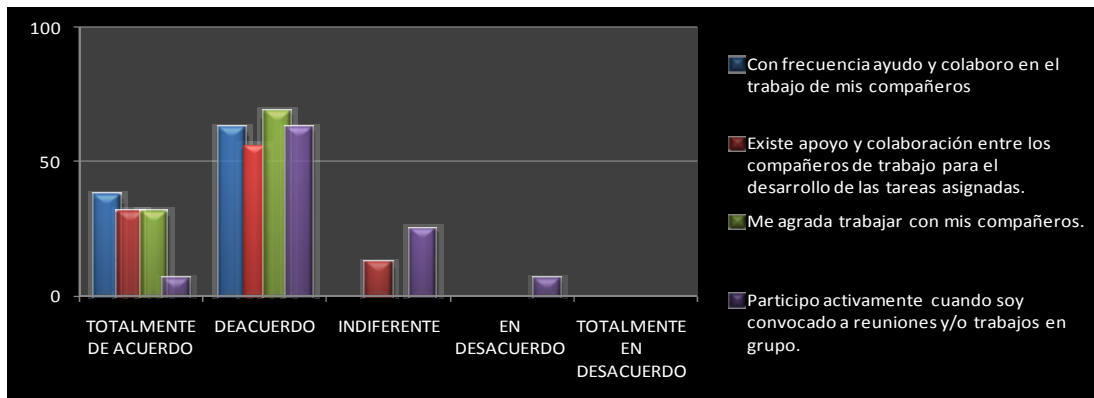


Gráfico 22 TRABAJO EN EQUIPO

La prestadora de Servicio Nutrisalud muestra un alto nivel de trabajo en equipo, por tal razón se refleja ayuda y colaboración entre compañeros, a demás les agrada trabajar entre ellos y participan activamente en reuniones y trabajos en grupo.

LIDERAZGO

LIDERAZGO				
	Comento con mi jefe las inquietudes y problemas concernientes a mi trabajo	Hay confianza entre los compañeros de trabajo y el jefe inmediato.	En la organización se reconoce a los jefes como líderes.	La organización genera influencia sobre mi vida personal.
TOTALMENTE DE ACUERDO	75	62,5	12,5	12,5
DEACUERDO	25	37,5	50	37,5
INDIFERENTE	0	0	37,5	31,25
EN DESACUERDO	0	0	0	18,75
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0	0	0
TOTAL	100	100	100	100

Tabla 23 LIDERAZGO

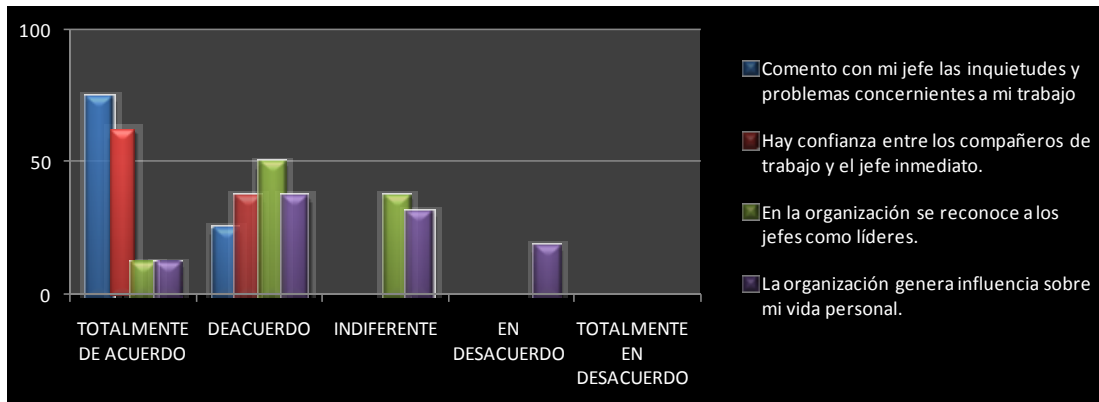


Gráfico 23 LIDERAZGO

Los colaboradores consideran que existe un buen nivel de liderazgo por parte de los jefes ya que en la mayoría de los casos comentan a los jefes las inquietudes y problemas; existe confianza entre los jefes y los empleados, también reconocen a sus jefes como líderes, aunque no existe la suficiente influencia de la organización en sus vidas personales.

EMPODERAMIENTO

EMPODERAMIENTO				
	Existe justicia y/o equidad por parte de mi jefe inmediato cuando asigna una tarea o toma decisiones que afectan 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	25	43,75	43,75	31,25
DEACUERDO	75	56,25	56,25	50
INDIFERENTE	0	0	0	18,75
EN DESACUERDO	0	0	0	0
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0	0	0
TOTAL	100	100	100	100

Tabla 24 EMPODERAMIENTO

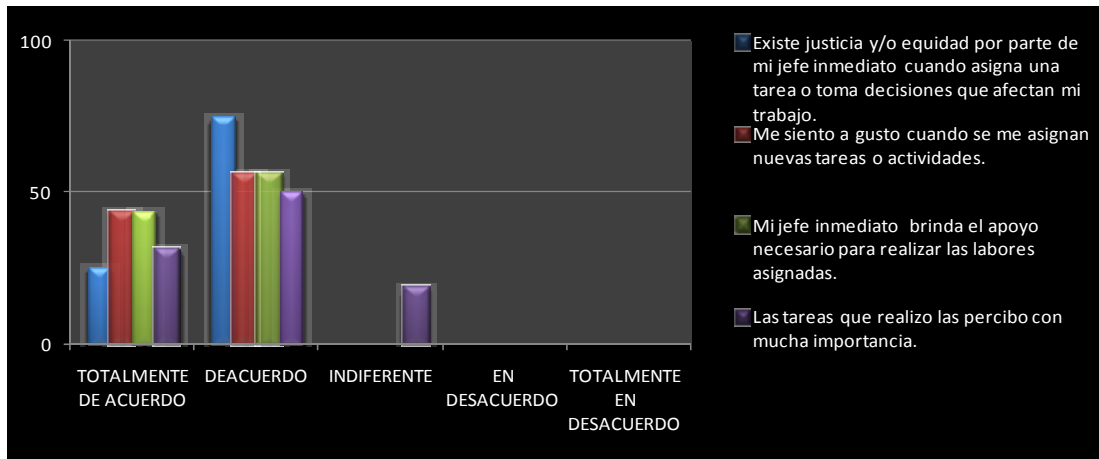


Gráfico 24 EMPODERAMIENTO

Se evidencia satisfactoriamente un gran nivel de empoderamiento en general por parte de los colaboradores, solo una mínima parte les es indiferente la importancia con que realizan sus tareas.

COMUNICACIÓN

COMUNICACIÓN				
	El líder de mi área de trabajo me permite comentarle sobre la labor que realizo y los resultados alcanzados.	Existe comunicación asertiva y buen trato por parte del jefe inmediato.	Estoy informado de las razones por las cuales se hacen cambios en las políticas y procedimientos de la Organización.	Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo.
TOTALMENTE DE ACUERDO	18,75	12,5	6,25	12,5
DEACUERDO	68,75	68,75	25	18,75
INDIFERENTE	12,5	18,75	31,25	6,25
EN DESACUERDO	0	0	37,5	0
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0	0	62,5
TOTAL	100	100	100	100

Tabla 25 COMUNICACIÓN

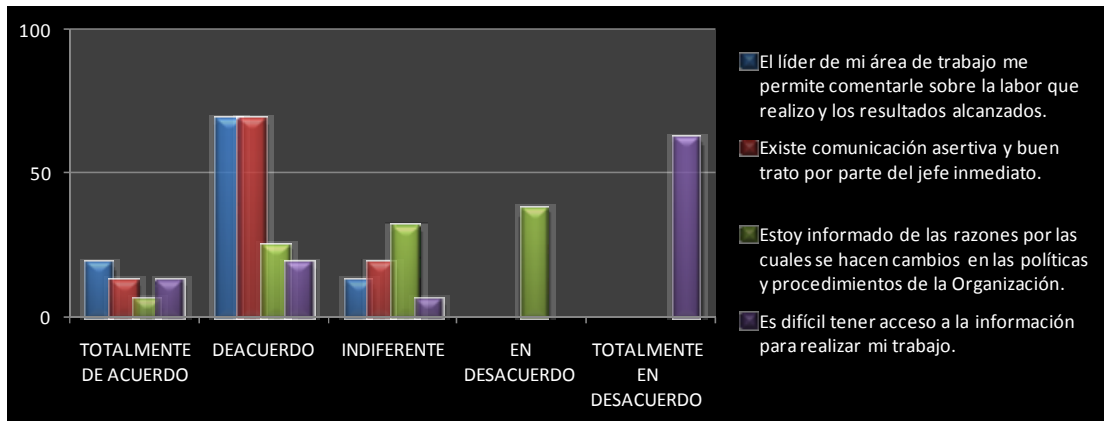


Gráfico 25 COMUNICACIÓN

En general existe la comunicación asertiva, y es fácil tener acceso a la información para realizar su trabajo, pero se demuestra que los colaboradores no son informados acerca de los cambios en las políticas y procedimientos que realiza la organización.

ORIENTACIÓN AL LOGRO

ORIENTACIÓN AL LOGRO				
	Tengo claridad frente a la filosofía, misión y objetivos de la Organización	Periódicamente recibo información sobre los objetivos, políticas y novedades de la Organización.	Conozco como la Organización está logrando sus metas.	En nuestra área de trabajo todos nos sentimos responsables por los objetivos que se desean alcanzar.
TOTALMENTE DE ACUERDO	56,25	25	12,5	43,75
DEACUERDO	43,75	43,75	43,75	56,25
INDIFERENTE	0	31,25	37,5	0
EN DESACUERDO	0	0	6,25	0
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0	0	0
TOTAL	100	100	100	100

Tabla 26 ORIENTACIÓN AL LOGRO

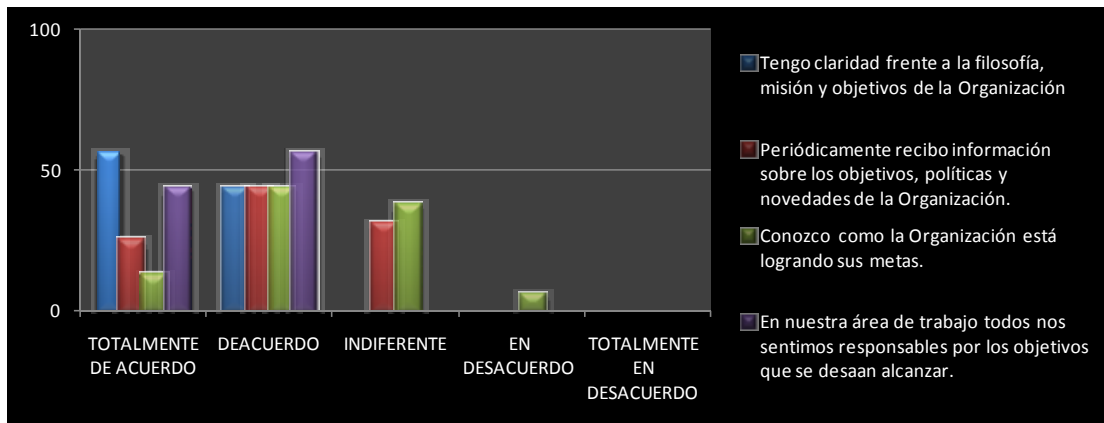


Gráfico 26 ORIENTACIÓN AL LOGRO

Los colaboradores tienen claridad frente a la filosofía, políticas, novedades y forma de cómo la organización está logrando sus metas, además se sienten responsables por los objetivos que se desean alcanzar.

DISPOSICIÓN AL APRENDIZAJE

DISPOSICIÓN AL APRENDIZAJE				
	Existe retroalimentación sobre los resultados de la evaluación de mi trabajo, por parte del responsable del área.	Recibí suficiente inducción y entrenamiento para desempeñarme correctamente en el trabajo.	Se utilizan procesos de autoevaluación individual y grupal en nuestro equipo de trabajo.	El resultado de mi última evaluación refleja la manera en la que me desempeño.
TOTALMENTE DE ACUERDO	18,75	81,25	12,5	6,25
DEACUERDO	56,25	6,25	31,25	62,5
INDIFERENTE	25	12,5	37,5	31,25
EN DESACUERDO	0	0	18,75	0
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0	0	0
TOTAL	100	100	100	100

Tabla 27 DISPOSICIÓN AL APRENDIZAJE

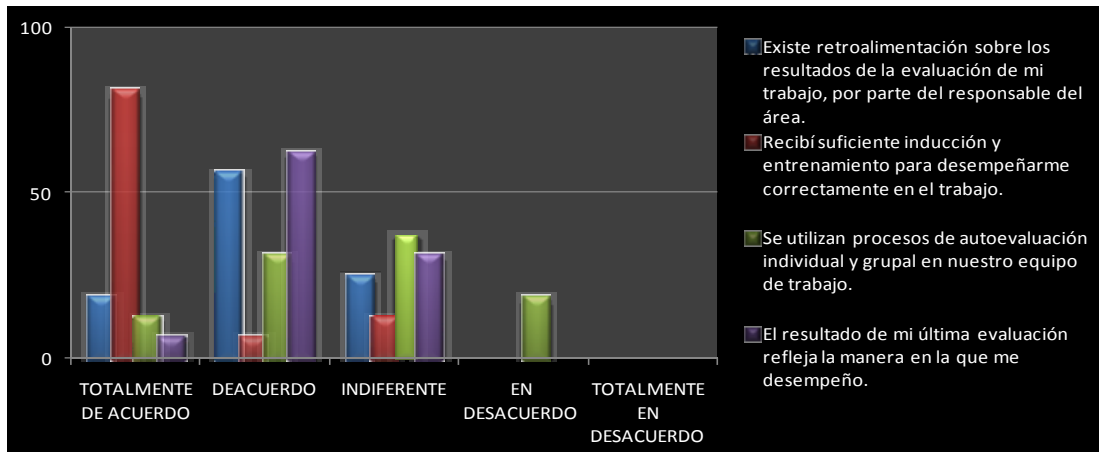


Gráfico 27 DISPOSICIÓN AL APRENDIZAJE

Existe un alto nivel de disposición al aprendizaje por parte de los colaboradores de la entidad, existe retroalimentación sobre los resultados de la evaluación de su trabajo, recibieron inducción para desempeñarse en el respectivo cargo, y los resultados de la evaluación reflejan su desempeño. Aunque les es indiferente los procesos de autoevaluación.

RELACIONES INTERPERSONALES

RELACIONES INTERPERSONALES				
	Existe ayuda y colaboración entre los miembros de esta Organización.	En mi tiempo libre o de descanso dentro de la empresa participo en actividades de esparcimiento con diferentes personas de la Organización.	Existen buenas relaciones de amistad, compañerismo y apoyo entre mis compañeros de trabajo.	Me siento respetado por mis compañeros de trabajo.
TOTALMENTE DE ACUERDO	75	6,25	56,25	62,5
DEACUERDO	25	75	43,75	37,5
INDIFERENTE	0	18,75	0	0
EN DESACUERDO	0	0	0	0
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0	0	0
TOTAL	100	100	100	100

Tabla 28 RELACIONES INTERPERSONALES

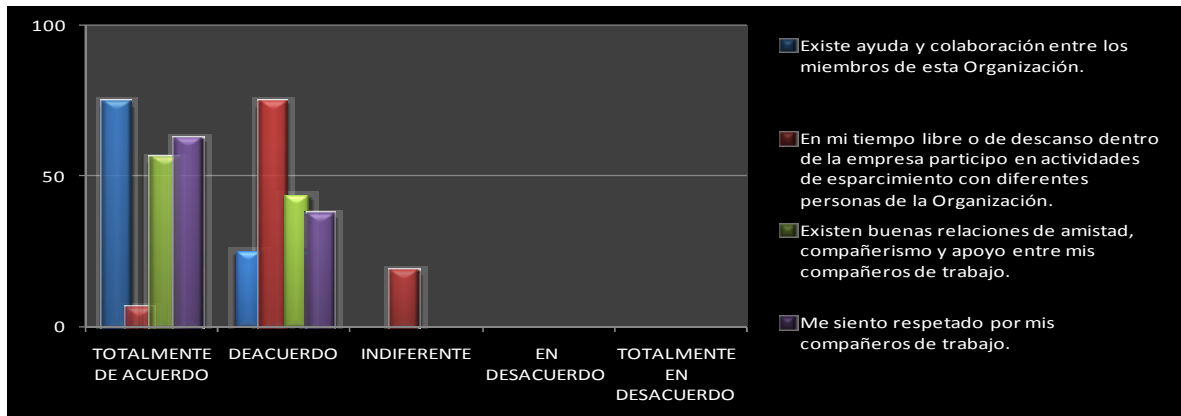


Gráfico 28 RELACIONES INTERPERSONALES

La ayuda, respeto y colaboración son evidentes entre los miembros de esta organización, se refleja buenas relaciones de amistad y participan activamente en actividades de esparcimiento.

SATISFACCIÓN DE PERSONAL

SATISFACCIÓN DE PERSONAL				
	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 útil con la labor que realizo.
TOTALMENTE DE ACUERDO	18,75	6,25	50	37,5
DEACUERDO	56,25	81,25	50	56,25
INDIFERENTE	25	12,5	0	0
EN DESACUERDO	0	0	0	0
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0	0	6,25
TOTAL	100	100	100	100

Tabla 29 SATISFACCIÓN DE PERSONAL

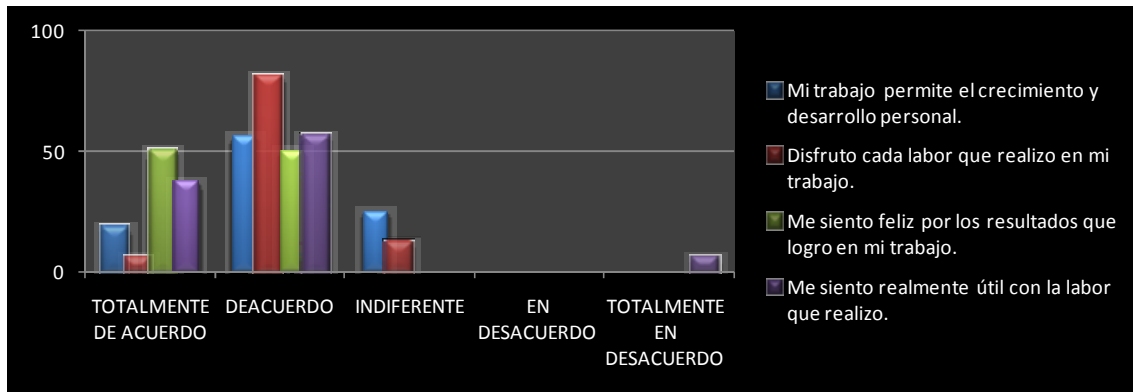


Gráfico 29 SATISFACCIÓN DE PERSONAL

Se muestra que los colaboradores disfrutan la labor que realizan, su trabajo les permite el crecimiento personal, se sienten realmente útiles con la labor que realizan, y algunos se sienten felices por los resultados que logran en su trabajo.

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS				
	Soluciono problemas del trabajo con el apoyo de los compañeros del área 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 organización, y estos son resueltos asertivamente.
TOTALMENTE DE ACUERDO	43,75	31,25	56,25	12,5
DEACUERDO	50	68,75	43,75	12,5
INDIFERENTE	6,25	0	0	12,5
EN DESACUERDO	0	0	0	43,75
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0	0	18,75
TOTAL	100	100	100	100

Tabla 30 RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

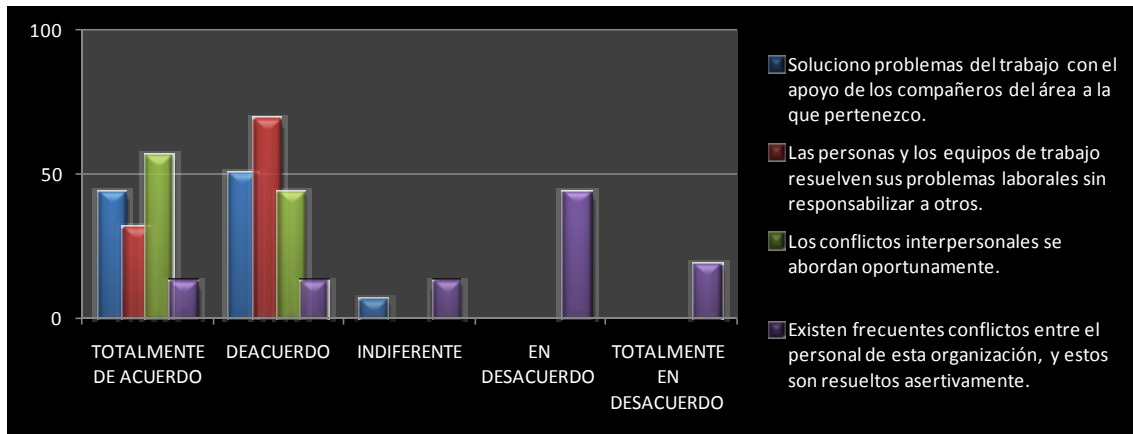


Gráfico 30 RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Los resultados obtenidos muestran que los colaboradores resuelven sus problemas sin responsabilizar a otros teniendo el apoyo de sus compañeros, de igual forma se observa que cada que se presenta un conflicto interpersonal en la cooperativa se aborda oportunamente, es de aclarar que conflictos dentro de la organización no son muy frecuentes.

VISIÓN HACIA EL FUTURO

VISIÓN HACIA EL FUTURO				
	Realmente me interesa el futuro de la Organización.	Tengo clara la visión de la E.S.E. Hospital Universitario San Jorge de Pereira.	Poseo metas personales a largo plazo dentro de la Organización.	Mi proyecto de vida está alineado con la visión de esta organización.
TOTALMENTE DE ACUERDO	43,75		12,5	12,5
DEACUERDO	50	93,75	62,5	6,25
INDIFERENTE	6,25	0	25	43,75
EN DESACUERDO	0	6,25	0	37,5
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0	0	0
TOTAL	100	100	100	100

Tabla 31 VISIÓN HACIA EL FUTURO

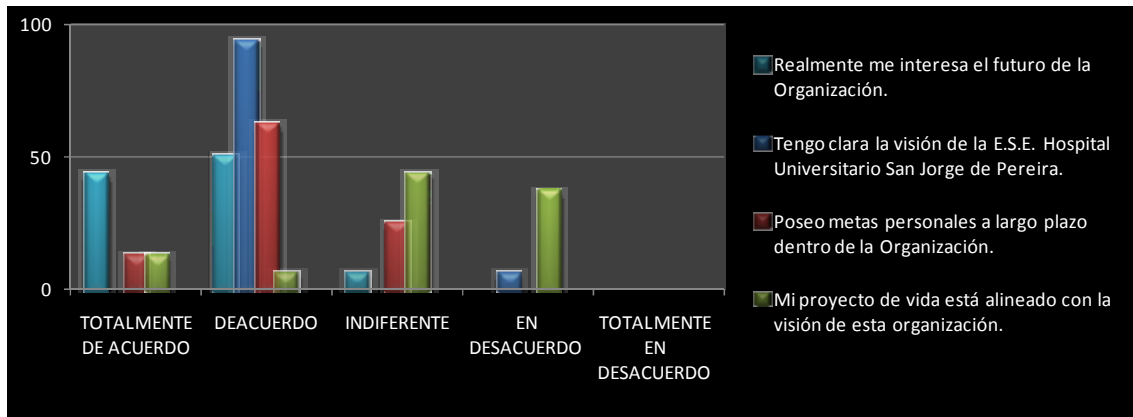


Gráfico 31 VISIÓN HACIA EL FUTURO

Los trabajadores tienen clara la Visión de la E.S.E Hospital San Jorge, aunque solo a la mitad le interesa el futuro de la organización y sus proyectos de vida no están alineados con la visión de esta organización, pero si poseen metas dentro de la misma.

DISPOSICIÓN AL CAMBIO

DISPOSICIÓN AL CAMBIO				
	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.	La organización 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 organización genera algún tipo de resistencia cuando se proponen cambios innovadores.
TOTALMENTE DE ACUERDO	56,25	12,5	12,5	37,5
DEACUERDO	25	43,75	37,5	56,25
INDIFERENTE	18,75	43,75	18,75	6,25
EN DESACUERDO	0	0	31,25	0
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0	0	0
TOTAL	100	100	100	100

Tabla 32 DISPOSICIÓN AL CAMBIO

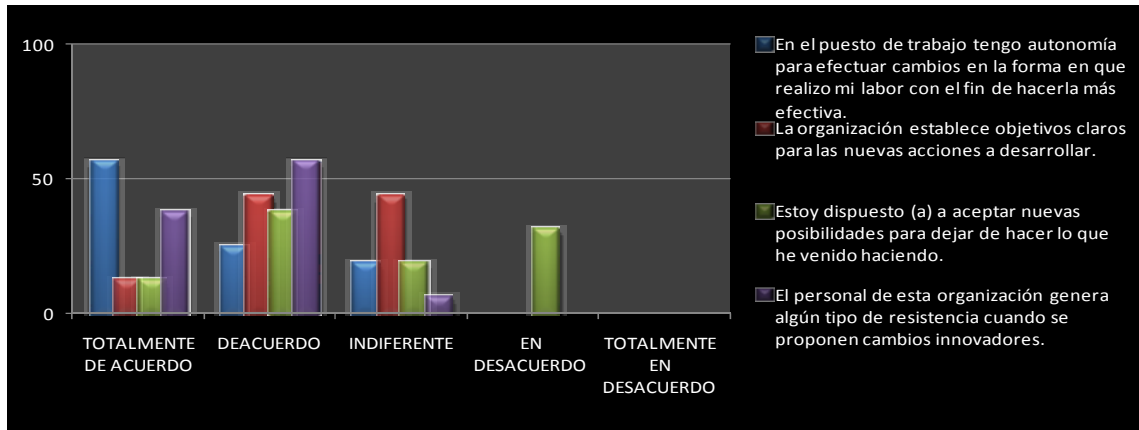


Gráfico 32 DISPOSICIÓN AL CAMBIO

Existe autonomía para efectuar cambios en la forma que se realizan las labores, pero de igual forma los empleados no tiene claros los objetivos cuando hay existencia de nuevas acciones a desarrollar por tal razón gran parte de los empleados no están dispuestos a aceptar nuevas posibilidades para dejar de hacer lo que han venido haciendo, y generan resistencia cuando se proponen cambios innovadores.

RESILIENCIA

RESILIENCIA				
	La solidaridad es un valor característico 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 obstáculo, existen personas dentro de la Organización a quienes puedo pedir ayuda para superarlos.	Puedo sobreponerme ante situaciones difíciles presentadas en esta organización.
TOTALMENTE DE ACUERDO	56,25	43,75	62,5	37,5
DEACUERDO	43,75	56,25	37,5	56,25
INDIFERENTE	0	0	0	6,25
EN DESACUERDO	0	0	0	0
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0	0	0
TOTAL	100	100	100	100

Tabla 33 RESILIENCIA

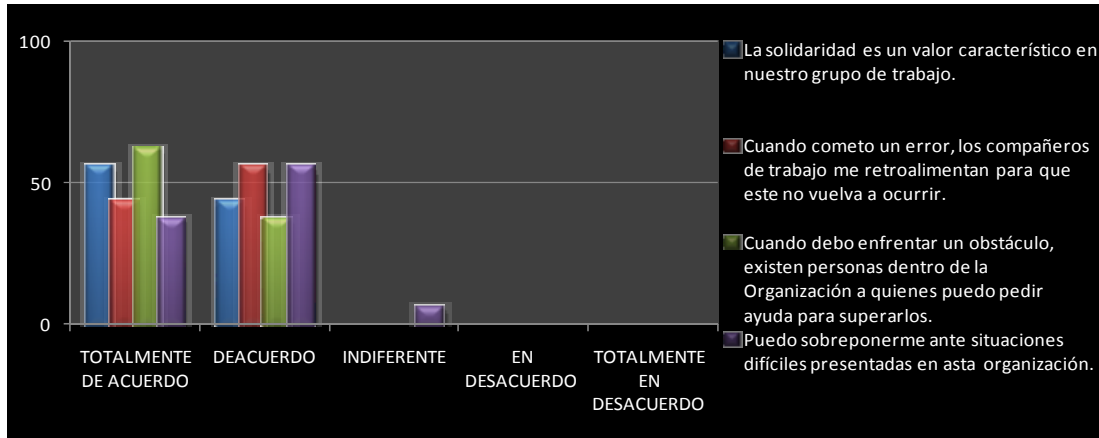


Gráfico 33 RESILIENCIA

Se evidencia un buen nivel de Resiliencia en esta cooperativa ya que la solidaridad es un valor característico, hay retroalimentación entre ellos, existen personas dentro de la organización quienes pueden pedir ayuda para enfrentar un obstáculo, y pueden sobreponerse ante situaciones difíciles presentadas dentro de la organización.

SINERGIA

SINERGIA				
	El ambiente creado entre compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones.	En el área a la que pertenezco existe ambiente de cooperación.	Recibo apoyo y colaboración de los miembros de mi equipo de trabajo.	Mi cooperación entre los compañeros de trabajo resulta fundamental para desempeñar las funciones asignadas.
TOTALMENTE DE ACUERDO	56,25	50	31,25	18,75
DEACUERDO	43,75	50	62,5	81,25
INDIFERENTE	0	0	6,25	0
EN DESACUERDO	0	0	0	0
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0	0	0
TOTAL	100	100	100	100

Tabla 34 SINERGIA

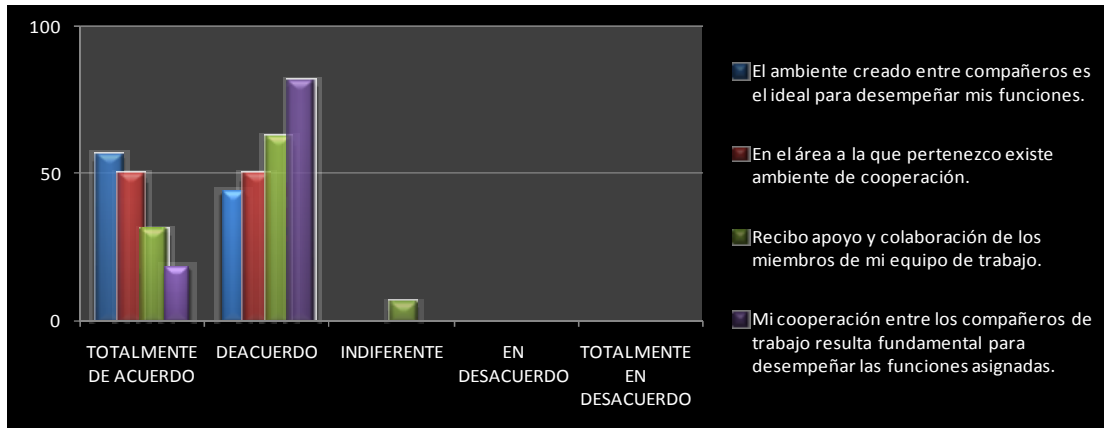


Gráfico 34 SINERGIA

Se muestra la claridad que tienen los colaboradores frente a la importancia de la cooperación entre ellos, y el ambiente de trabajo es ideal para desempeñar las funciones.

DISPONIBILIDAD DE RECURSOS

DISPONIBILIDAD DE RECURSOS (FÍSICOS)				
	La distribución física del área de trabajo facilita la realización de mis labores.	El ambiente donde trabajo es confortable.	Se debería mejorar el ambiente de mi área de trabajo.	El mobiliario utilizado para realizar el trabajo asignado se encuentra en buenas condiciones.
TOTALMENTE DE ACUERDO	31,25	31,25	6,25	37,5
DEACUERDO	68,75	68,75	50	56,25
INDIFERENTE	0	0	25	6,25
EN DESACUERDO	0	0	18,75	0
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0	0	0
TOTAL	100	100	100	100

Tabla 35 DISPONIBILIDAD DE RECURSOS

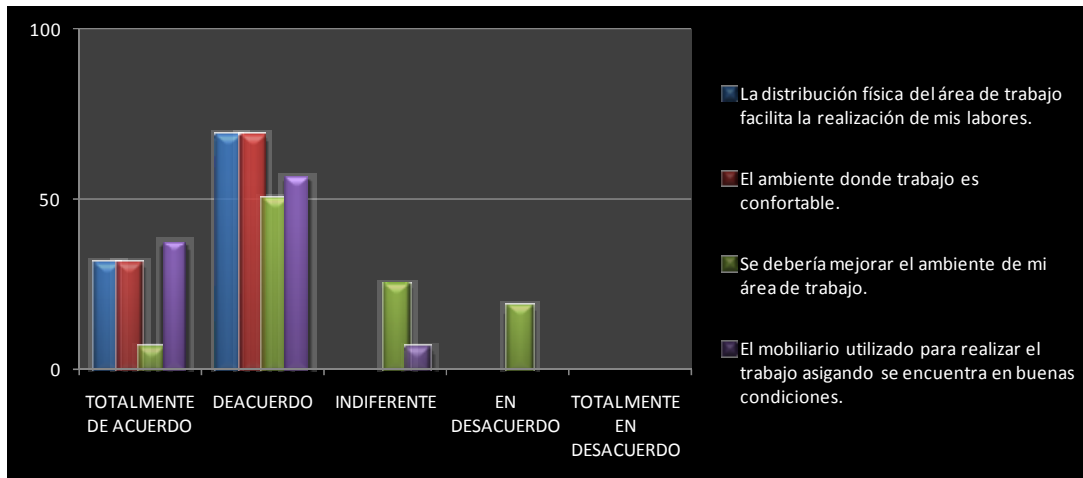


Gráfico 35 DISPONIBILIDAD DE RECURSOS

Se muestra que la distribución física del área de trabajo facilita la realización de las labores. El ambiente de trabajo es bueno.

TOMA DE DECISIONES

TOMA DE DECISIONES				
	Me gustaría participar en la toma de decisiones de trabajo relacionadas con las labores asignadas.	He participado en las decisiones que se han tomado en la Organización, particularmente en aquellas que afectan mi trabajo.	Los superiores me consultan previamente cuando toman decisiones que afectan mi trabajo.	En esta organización existe la posibilidad de tomar decisiones individualmente o colectivamente para dar solución los problemas.
TOTALMENTE DE ACUERDO	18,75	6,25	18,75	62,5
DEACUERDO	37,5	56,25	68,75	37,5
INDIFERENTE	43,75	37,5	12,5	0
EN DESACUERDO	0	0	0	0
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0	0	0
TOTAL	100	100	100	100

Tabla 36 TOMA DE DECISIONES

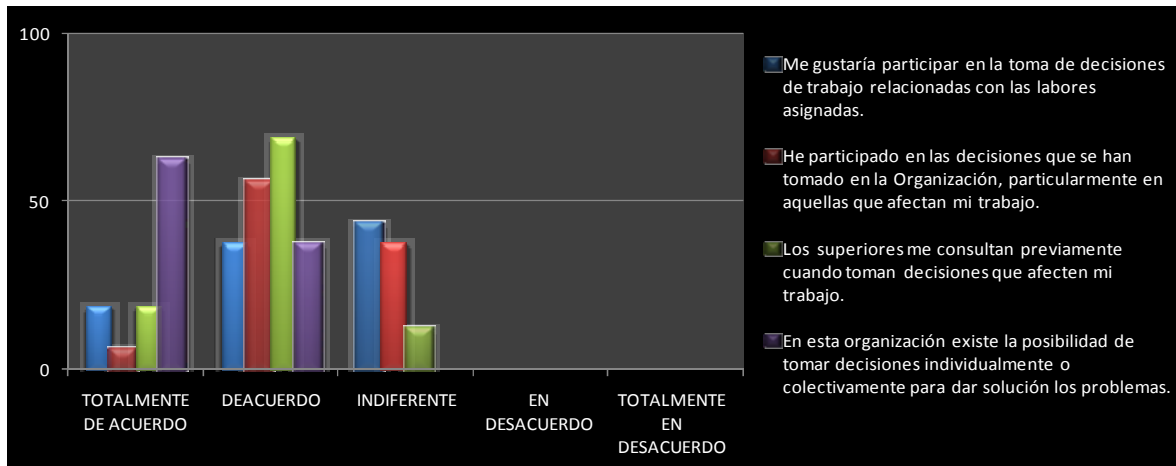


Gráfico 36 TOMA DE DECISIONES

Existe satisfacción en la toma de decisiones.

Las personas participan activamente en la toma de decisiones concernientes a su trabajo.

Los superiores tienen en cuenta a los colaboradores en las decisiones que afectan la labor que realizan.

SENTIDO DE PERTENENCIA

SENTIDO DE PERTENENCIA				
	Las tareas que realizo son tan valiosas como las de cualquier otro colaborador.	Considero que la Organización a la que pertenezco como un excelente sitio de trabajo.	Existe entre los colaboradores, un alto sentido de pertenencia para con la Organización.	Tengo claro a cuales puestos de trabajo puedo aspirar dentro de esta organización.
TOTALMENTE DE ACUERDO	56,25	37,5	43,75	
DEACUERDO	37,5	56,25	50	100
INDIFERENTE	6,25	0	0	0
EN DESACUERDO	0	6,25	6,25	0
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0	0	0
TOTAL	100	100	100	100

Tabla 37 SENTIDO DE PERTENENCIA

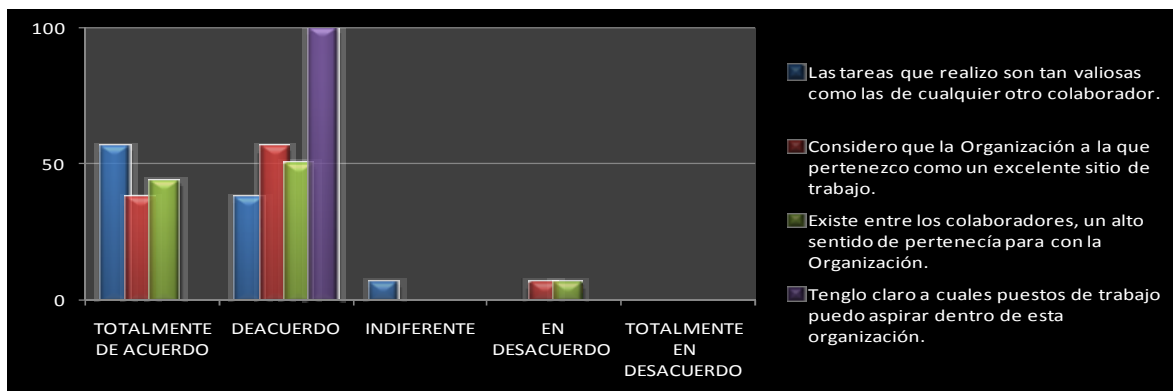


Gráfico 37 SENTIDO DE PERTENENCIA

Es evidente que los colaboradores tienen claro los puestos a los que pueden aspirar, igualmente consideran que la E.S.E. Hospital San Jorge es un gran sitio para laborar.

Es importante resaltar que los colaboradores consideran que existe sentido de pertenencia para con la organización y sus labores son tan valiosas como las de cualquier otro colaborador.

ESTABILIDAD

ESTABILIDAD				
	La Organización promueve primero a sus colaboradores internos, antes de buscar externamente.	La Organización despide al personal sin tener en cuenta su desempeño.	La Organización brinda estabilidad laboral.	La permanencia en un cargo depende de preferencias personales.
TOTALMENTE DE ACUERDO	12,5	0,0	31,25	6,25
DEACUERDO	87,5	0,0	37,5	18,75
INDIFERENTE	0	6,25	18,75	12,5
EN DESACUERDO	0	50	12,5	6,25
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	43,75	0	56,25
TOTAL	100	100	100	100

Tabla 38 ESTABILIDAD

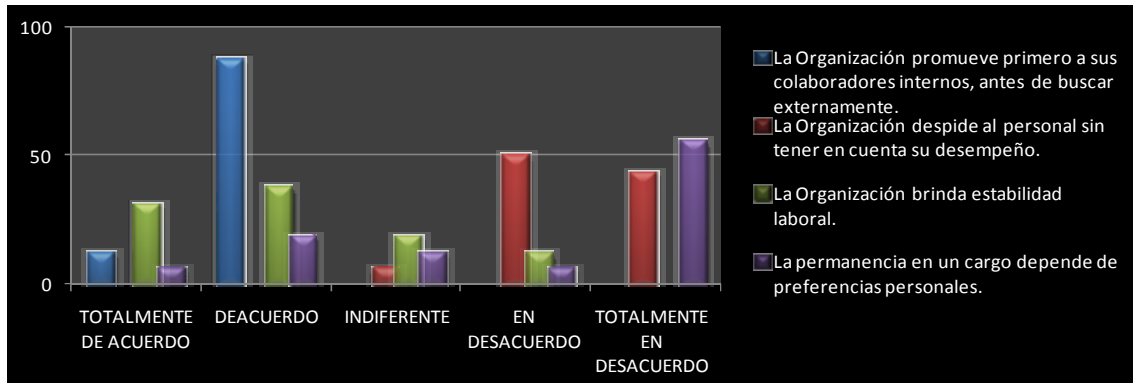


Gráfico 38 ESTABILIDAD

La organización promueve primero a sus colaboradores internos para los cargos vacantes, antes de buscar externamente, la mitad de ellos considera que la organización despide el personal sin tener en cuenta su desempeño, También se evidencia que la organización no brinda estabilidad laboral, pero perciben que la permanencia de un cargo no depende del tráfico de influencia.

NORMAS (CONFORMIDAD)

NORMAS (CONFORMIDAD)			
	Al ingresar a la Organización recibí información clara sobre sus objetivos y políticas.	Mi jefe inmediato controla y hace seguimiento permanente sobre los resultados de mi trabajo.	Me agrada la forma con que el jefe inmediato evalúa mi trabajo.
TOTALMENTE DE ACUERDO	37,5	68,75	31,25
DEACUERDO	62,5	25	37,5
INDIFERENTE	0	6,25	25
EN DESACUERDO	0	0	6,25
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0	0
TOTAL	100	100	100

Tabla 39 NORMAS (CONFORMIDAD)

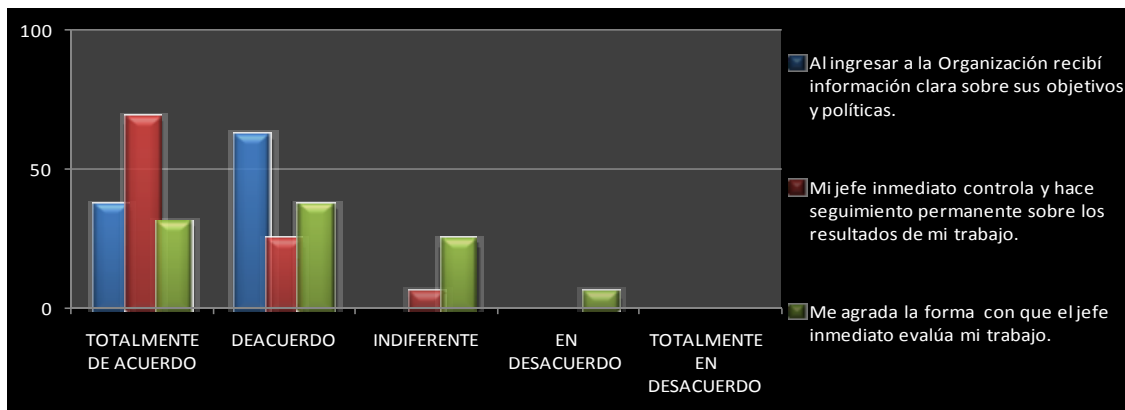


Gráfico 39 NORMAS (CONFORMIDAD)

Es claro que los empleados de Nutrisalud están conformes con la información sobre objetivos y políticas que recibieron al ingresar a la empresa, teniendo en cuenta que su jefe inmediato hace control y seguimiento sobre los resultados de su servicio prestado.

RESPONSABILIDAD

RESPONSABILIDAD			
	Conozco cuales son las responsabilidades y deberes de mi puesto de trabajo.	La forma como se toman las decisiones laborales en la organización es honesta y justa.	Los directivos de esta Organización manejan con justicia la autoridad y poder que tienen.
TOTALMENTE DE ACUERDO	37,5	43,75	37,5
DEACUERDO	62,5	37,5	62,5
INDIFERENTE	0	18,75	0
EN DESACUERDO	0	0	0
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0	0
TOTAL	100	100	100

Tabla 40 RESPONSABILIDAD

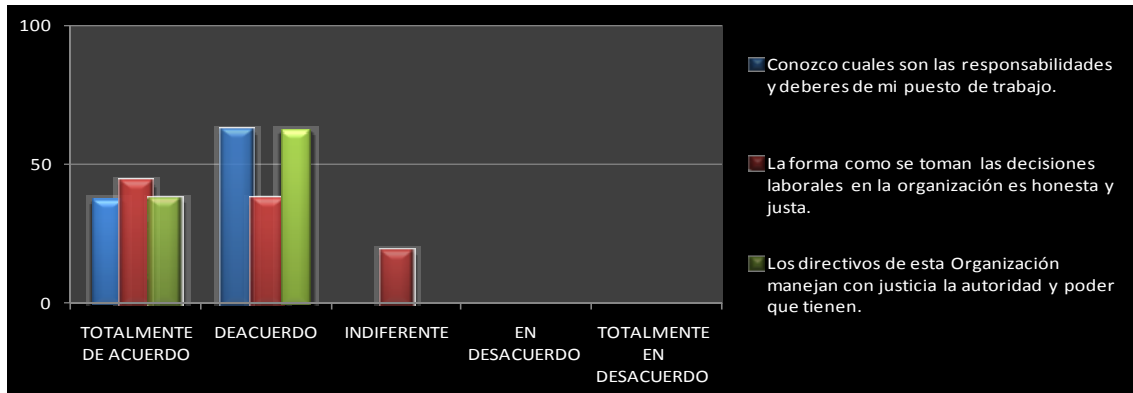


Gráfico 40 RESPONSABILIDAD

Se muestra que en general el personal conoce sus responsabilidades y deberes, los directivos manejan con justicia la autoridad y el poder que tienen aunque no están muy de acuerdo en la manera como se toman las decisiones laborales.

4.1.3 MULTISER

Para esta cooperativa se hizo un censo que incluye a la totalidad de sus empleados (35)

MOTIVACIÓN

MOTIVACION				
	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 Organización para la cual trabajo.	El trabajo que realizo resulta motivador.
TOTALMENTE DE ACUERDO	57,14	5,7	17,14	22,86
DEACUERDO	40,00	14,3	42,86	74,29
INDIFERENTE	0,00	2,9	25,71	0,00
EN DESACUERDO	2,86	20,0	11,43	0,00
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0,00	57,1	2,86	2,86
TOTAL	100,00	100,00	100,00	100,00

Tabla 41: MOTIVACIÓN

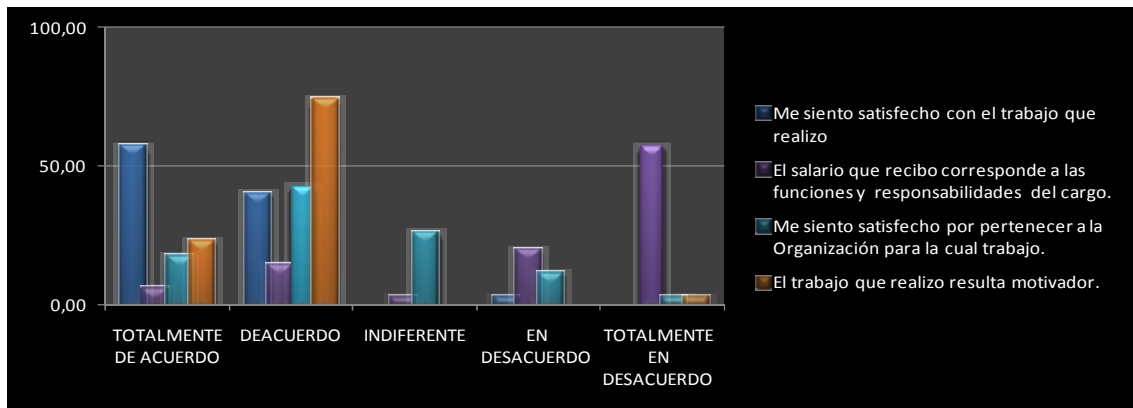


Gráfico 41: MOTIVACIÓN

La muestra refleja un alto grado de satisfacción, ya que los empelados se sienten satisfechos por la labor que realizan, por prestar sus servicios en lo que más le gusta, pero para que se dé aplicabilidad a mejores resultados es necesario ajustar el ingreso salarial del personal de la Cooperativa Multiser, que redunde en beneficio no solo del talento humano sino también de la Cooperativa. Sin embargo quienes realmente se benefician son los el que reciben el servicio médico, cumpliendo de esta manera con la Misión de la Cooperativa.

TRABAJO EN EQUIPO

TRABAJO EN EQUIPO				
	Con frecuencia ayudo y colaboro en el trabajo de mis compañeros	Existe apoyo y colaboración 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 en grupo.
TOTALMENTE DE ACUERDO	25,71	11,43	37,14	11,43
DEACUERDO	74,29	80,00	57,14	77,14
INDIFERENTE	0,00	0,00	0,00	2,86
EN DESACUERDO	0,00	0,00	2,86	5,71
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0,00	8,57	2,86	2,86
TOTAL	100,00	100,00	100,00	100,00

Tabla 42: TRABAJO EN EQUIPO

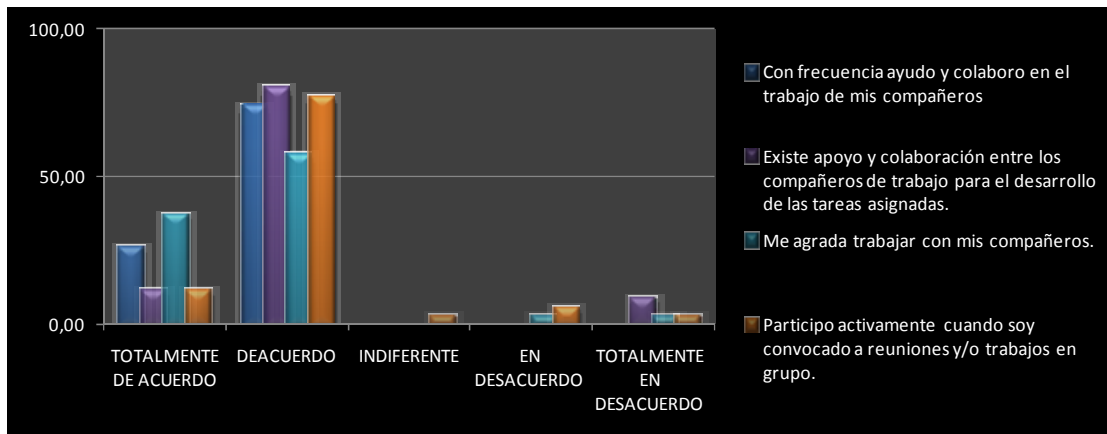


Gráfico 42: TRABAJO EN EQUIPO

Se observa un alto grado de compañerismo, reflejándose la pro actividad para el desempeño de la labor.

LIDERAZGO

LIDERAZGO				
	Comento con mi jefe las inquietudes y problemas concernientes a mi trabajo	Exites cordialidad entre los cmpañeros y el jefe inmediato	En la organización se reconoce a los jefes como líderes.	La organización genera influencia sobre mi vida personal.
TOTALMENTE DE ACUERDO	14,29	28,57	17,14	11,43
DEACUERDO	54,29	65,71	57,14	54,29
INDIFERENTE	8,57	2,86	11,43	25,71
EN DESACUERDO	22,86	2,86	5,71	5,71
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0,00	0,00	8,57	2,86
TOTAL	100,00	100,00	100,00	100,0

Tabla 43: LIDERAZGO

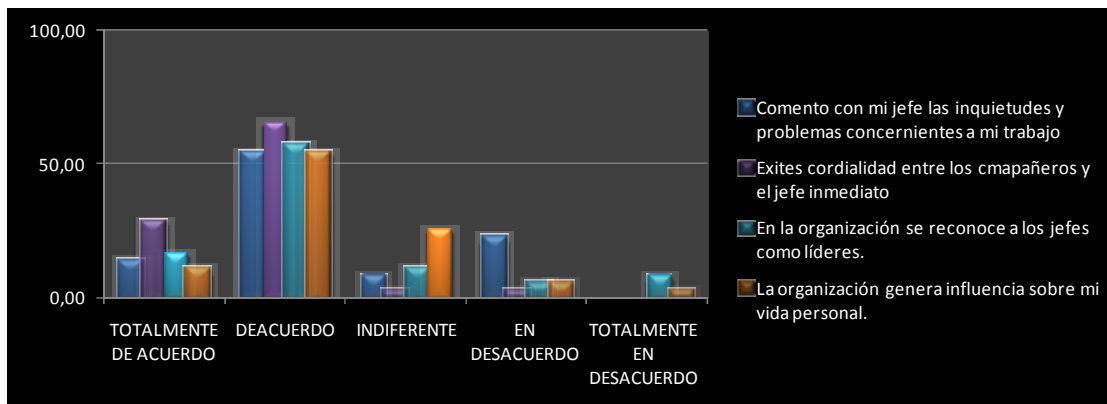


Gráfico 43: LIDERAZGO



Hay Liderazgo asertivo, pero la empresa no genera influencia sobre la vida personal.

EMPODERAMIENTO

EMPODERAMIENTO				
	Existe justicia y/o equidad por parte de mi jefe inmediato cuando asigna una tarea o toma decisiones que afectan 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	17,14	17,14	11,43	20,00
DEACUERDO	57,14	37,14	25,71	74,29
INDIFERENTE	17,14	37,14	17,14	5,71
EN DESACUERDO	5,71	5,71	37,14	0,00
TOTALMENTE EN DESACUERDO	2,86	2,86	8,57	0,00
TOTAL	100,00	100,00	100,00	100,00

Tabla 44: EMPODERAMIENTO

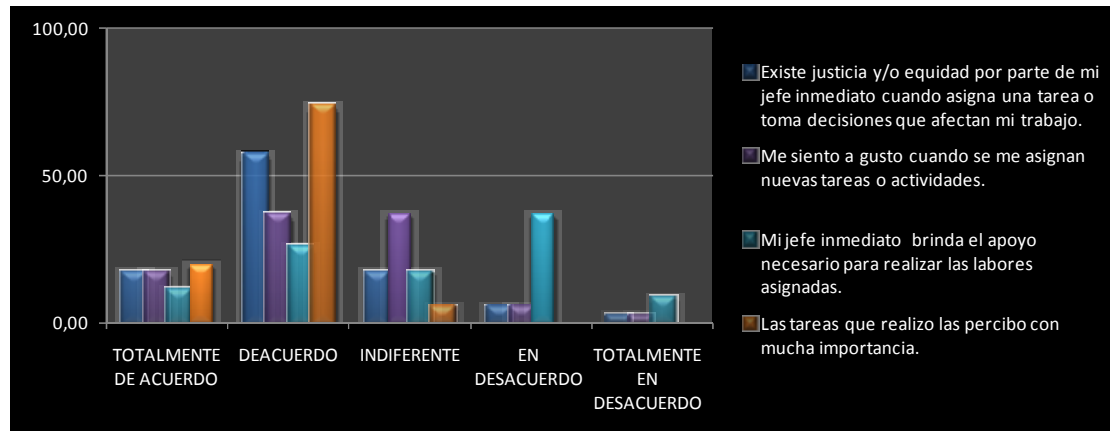


Gráfico 44: EMPODERAMIENTO

El nivel de empoderamiento bueno. Pero se refleja un baja satisfacción cuando se les asigna nuevas tareas.



COMUNICACIÓN

COMUNICACIÓN				
	El líder de mi área de trabajo me permite comentarle sobre la labor que realizo y los resultados alcanzados.	Existe comunicación asertiva y buen trato por parte del jefe inmediato.	Estoy informado de las razones por las cuales se hacen cambios en las políticas y procedimientos de la Organización.	Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo.
TOTALMENTE DE ACUERDO	11,4	22,9	5,7	17,1
DEACUERDO	51,4	62,9	2,9	25,7
INDIFERENTE	25,7	5,7	14,3	2,9
EN DESACUERDO	5,7	5,7	65,7	31,4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	5,7	2,9	11,4	22,9
TOTAL	100,0	100,00	100,00	100,00

Tabla 45: COMUNICACIÓN

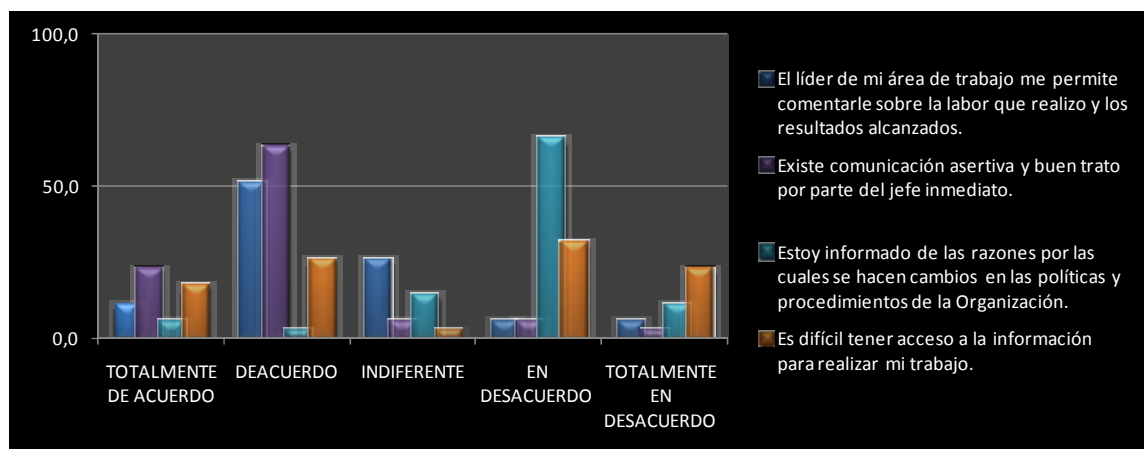


Gráfico 45: COMUNICACIÓN

Se puede observar que la comunicación entre jefe inmediato y colaborador es buena en el sentido que tienen la posibilidad de comentar a sus superiores las labores que realizan y los resultados obtenidos, lo que indica que existe una comunicación asertiva y buen trato, pero hay que resaltar que falta mejorar los canales de comunicación institucional razón por la cual los empleados no se enteran de los cambios que se realizan en las políticas y procedimientos de la organización.



ORIENTACIÓN AL LOGRO

ORIENTACIÓN AL LOGRO				
	Tengo claridad frente a la filosofía, misión y objetivos de la Organización	Periódicamente recibo información sobre los objetivos, políticas y novedades de la Organización.	Conozco como la Organización está logrando sus metas.	En nuestra área de trabajo todos nos sentimos responsables por los objetivos que se desaan alcanzar.
TOTALMENTE DE ACUERDO	22,86	11,43	2,86	11,43
DEACUERDO	42,86	31,43	5,71	71,43
INDIFERENTE	11,43	5,71	17,14	11,43
EN DESACUERDO	22,86	45,71	57,14	5,71
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0,00	5,71	17,14	0,00
Total	100,00	100,00	100,00	100,00

Tabla 46: ORIENTACIÓN AL LOGRO

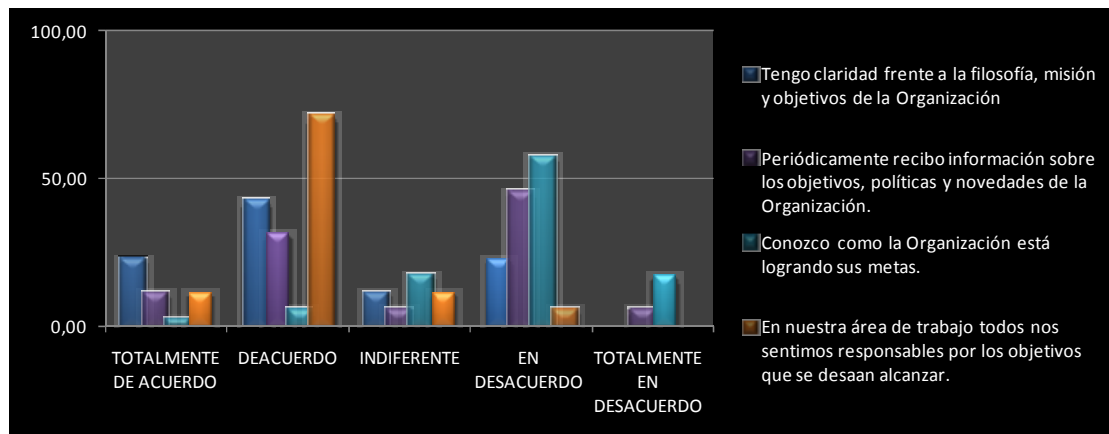


Gráfico 46: ORIENTACIÓN AL LOGRO

Es evidente que los empelados se sienten responsables por los objetivos propuestos en su labor, pero de igual forma no tienen clara la misión, visión y objetivos de la institución, lo que conlleva a concluir que faltan canales de comunicación institucionales que permitan orientar mejor a los empleados para la realización de logros de la entidad.



DISPOSICIÓN AL APRENDIZAJE

DISPOSICIÓN AL APRENDIZAJE				
	Existe retroalimentación sobre los resultados de la evaluación de mi trabajo, por parte del responsable del área.	Recibí suficiente inducción y entrenamiento para desempeñarme correctamente en el trabajo.	Se utilizan procesos de autoevaluación individual y grupal en nuestro equipo de trabajo.	El resultado de mi última evaluación refleja la manera en la que me desempeño.
TOTALMENTE DE ACUERDO	17,14	2,86	2,86	5,71
DEACUERDO	37,14	17,14	17,14	34,29
INDIFERENTE	37,14	14,29	11,43	54,29
EN DESACUERDO	5,71	37,14	54,29	2,86
TOTALMENTE EN DESACUERDO	2,86	28,57	14,29	2,86
Total	100,00	100,00	100,00	100,00

Tabla 47: DISPOSICIÓN AL APRENDIZAJE

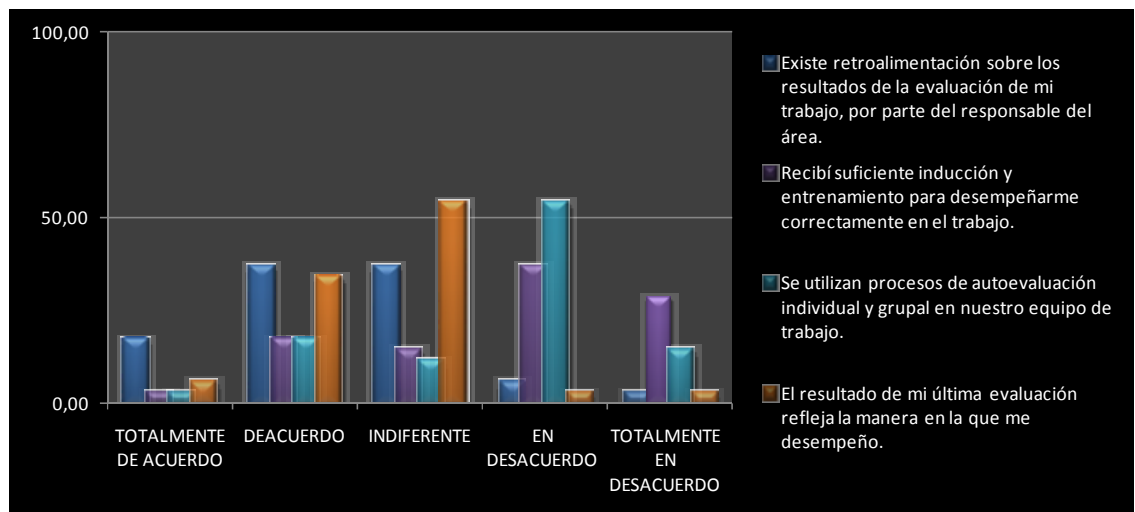


Gráfico 47: DISPOSICIÓN AL APRENDIZAJE

No existen instrumentos de evaluación, ni procesos que permitan identificar las deficiencias para establecer programas de mejoramiento que reflejen una disposición al aprendizaje de la tarea.



RELACIONES INTERPERSONALES

RELACIONES INTERPERSONALES				
	Existe ayuda y colaboración entre los miembros de esta Organización.	En mi tiempo libre o de descanso dentro de la empresa participo en actividades de esparcimiento con diferentes	Existen buenas relaciones de amistad, compañerismo y apoyo entre mis compañeros de trabajo.	Me siento respetado por mis compañeros de trabajo.
TOTALMENTE DE ACUERDO	20,00	2,86	20,00	14,29
DEACUERDO	48,57	34,29	74,29	77,14
INDIFERENTE	5,71	2,86	2,86	2,86
EN DESACUERDO	17,14	51,43	0,00	0,00
TOTALMENTE EN DESACUERDO	8,57	8,57	2,86	5,71
Total	100,00	100,00	100,00	100,00

Tabla 48: RELACIONES INTERPERSONALES

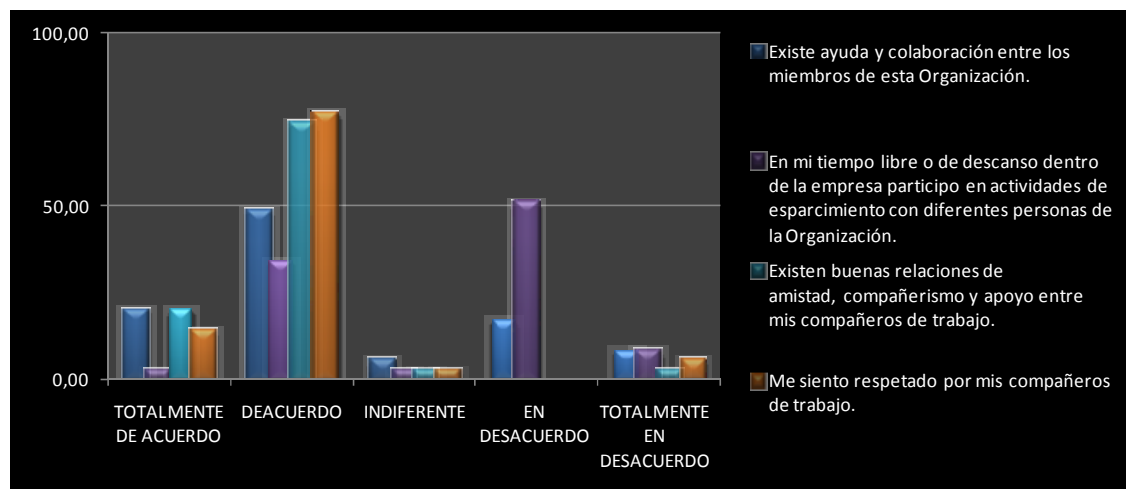


Gráfico 48: RELACIONES INTERPERSONALES

Las relaciones interpersonales en cuanto a colaboración, apoyo y respeto es muy buena, aunque algunos colaboradores no participan de las actividades de esparcimiento.



SATISFACCIÓN DE PERSONAL

SATISFACCIÓN DE PERSONAL				
	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 útil con la labor que realizo.
TOTALMENTE DE ACUERDO	60,00	20,00	37,14	40,00
DEACUERDO	37,14	77,14	54,29	51,43
INDIFERENTE	0,00	2,86	2,86	0,00
EN DESACUERDO	2,86	0,00	5,71	5,71
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0,00	0,00	0,00	2,86
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabla 49: SATISFACCIÓN DE PERSONAL

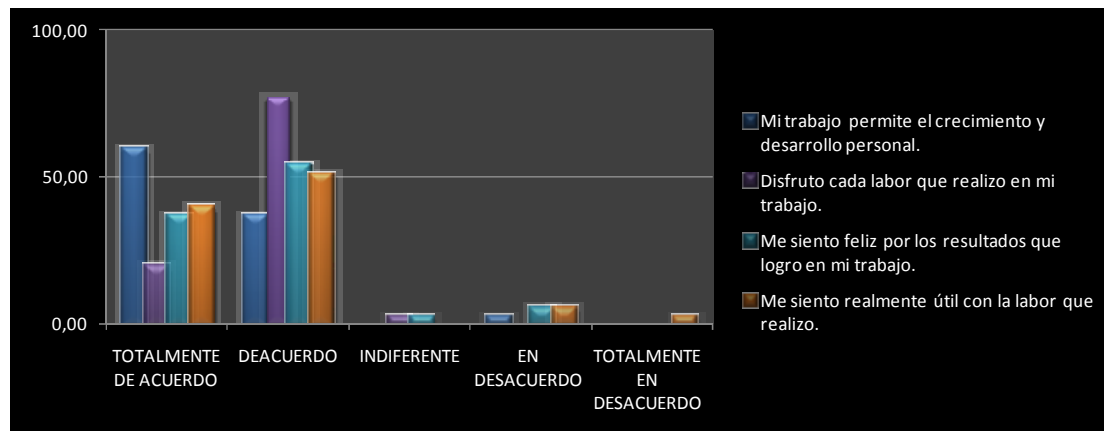


Gráfico 49: SATISFACCIÓN DE PERSONAL

Se evidencia un alto grado de satisfacción de personal, ya que la grafica muestra que los colaboradores disfrutan la labor que realizan, lo cual les permite un desarrollo personal y sentirse útiles en su trabajo.



RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS				
	Soluciono problemas del trabajo con el apoyo de los compañeros del área 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 organización, y estos son resueltos asertivamente.
TOTALMENTE DE ACUERDO	45,71	28,57	20,00	2,86
DEACUERDO	45,71	57,14	65,71	60,00
INDIFERENTE	5,71	0,00	8,57	11,43
EN DESACUERDO	0,00	11,43	5,71	20,00
TOTALMENTE EN DESACUERDO	2,86	2,86		5,71
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabla 50: RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

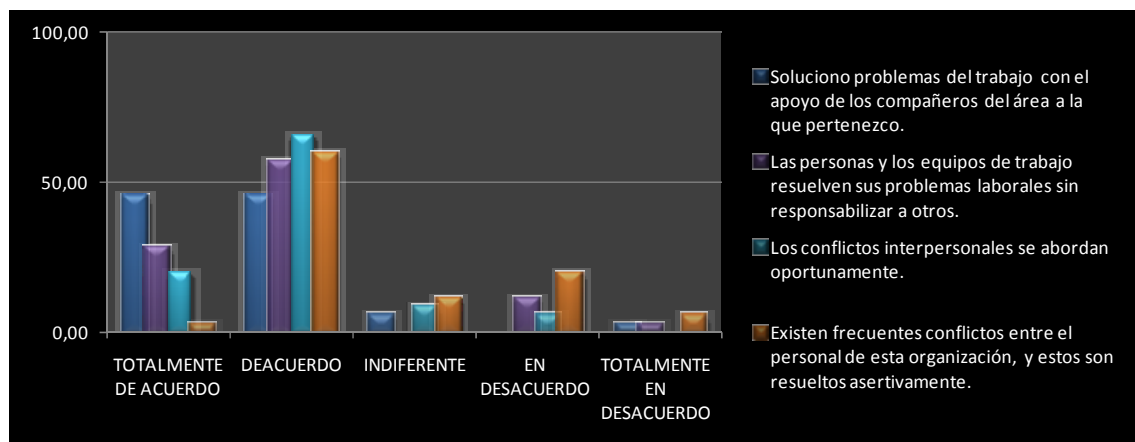


Gráfico 50: RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

La tarea se desarrolla proactivamente resolviendo los conflictos oportunamente.

VISIÓN HACIA EL FUTURO

VISION HACIA EL FUTURO				
	Realmente me interesa el futuro de la Organización.	Tengo clara la visión de la E.S.E. Hospital Universitario San Jorge de Pereira.	Poseo metas personales a largo plazo dentro de la Organización.	Mi proyecto de vida está alineado con la visión de esta organización.
TOTALMENTE DE ACUERDO	45,71	25,71	28,57	2,86
DEACUERDO	45,71	62,86	34,29	48,57
INDIFERENTE	5,71	5,71	34,29	45,71
EN DESACUERDO	0,00	5,71	0,00	0,00
TOTALMENTE EN DESACUERDO	2,86	0,00	2,86	2,86
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabla 51: VISIÓN HACIA EL FUTURO

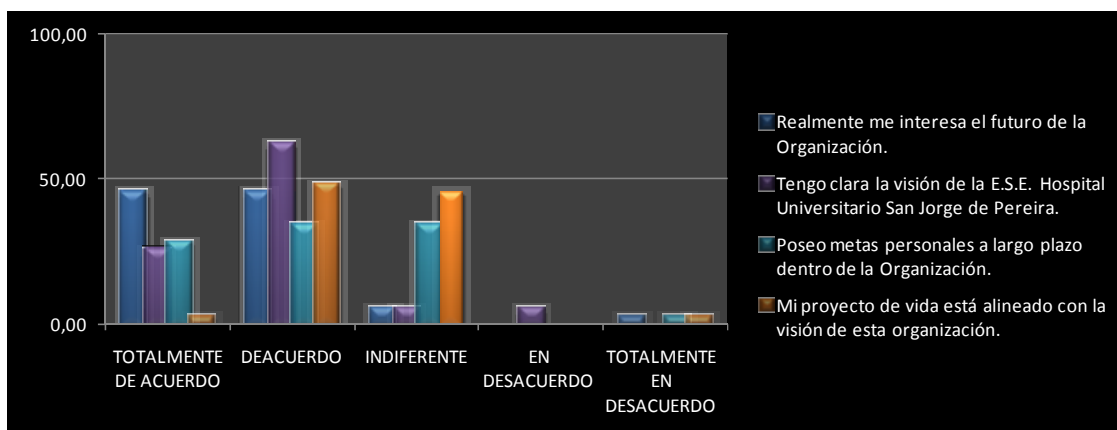


Gráfico 51: VISIÓN HACIA EL FUTURO

Aunque se evidencia una clara Visión Hacia el Futuro dentro de la Organización con respecto a sus colaboradores, también se demuestra algunos les es indiferente alinear sus proyectos de vida con a visión de la E.S.E Hospital Universitario San Jorge de Pereira.

DISPOSICIÓN AL CAMBIO

DISPOSICIÓN AL CAMBIO				
	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.	La organización 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 organización genera algún tipo de resistencia cuando se proponen cambios innovadores.
TOTALMENTE DE ACUERDO	45,71	11,43	40,00	5,71
DEACUERDO	40,00	5,71	45,71	88,57
INDIFERENTE	2,86	14,29	0,00	2,86
EN DESACUERDO	8,57	45,71	14,29	0,00
TOTALMENTE EN DESACUERDO	2,86	22,86	0,00	2,86
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabla 52: DISPOSICIÓN AL CAMBIO

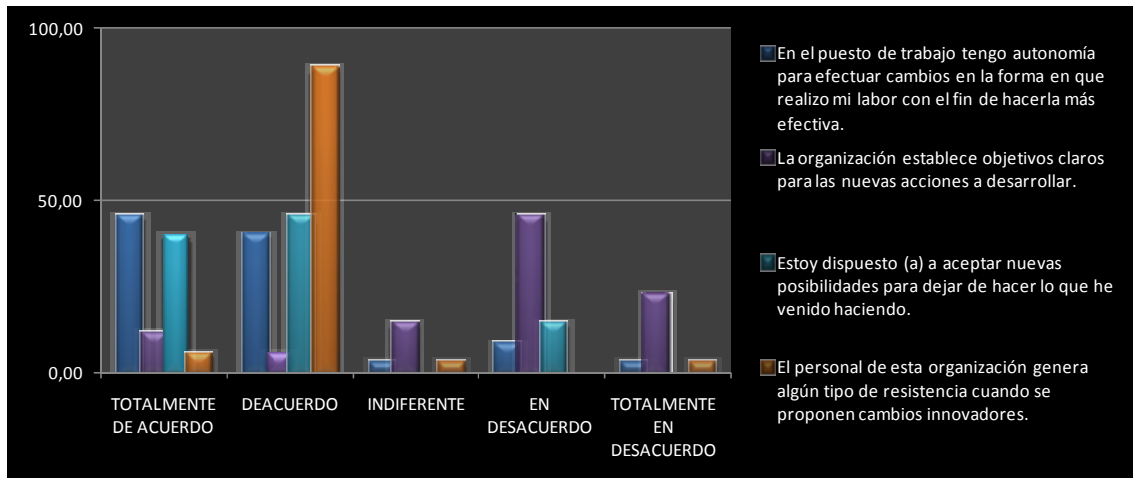


Gráfico 52: DISPOSICIÓN AL CAMBIO

Se evidencia claramente una resistencia al cambio por parte de los colaboradores. Se refleja que la entidad no establece objetivos claros para nuevas acciones a desarrollar.

RESILIENCIA

RESILIENCIA				
	La solidaridad es un valor característico 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 obstáculo, existen personas dentro de la Organización a quienes puedo pedir ayuda para superarlos.	Puedo sobreponerme ante situaciones difíciles presentadas en esta organización.
TOTALMENTE DE ACUERDO	14,29	31,43	11,43	17,14
DE ACUERDO	65,71	25,71	77,14	60,00
INDIFERENTE	5,71	5,71	5,71	22,86
EN DESACUERDO	8,57	37,14	2,86	0,00
TOTALMENTE EN DESACUERDO	5,71	0,00	2,86	0,00
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabla 53: RESILIENCIA

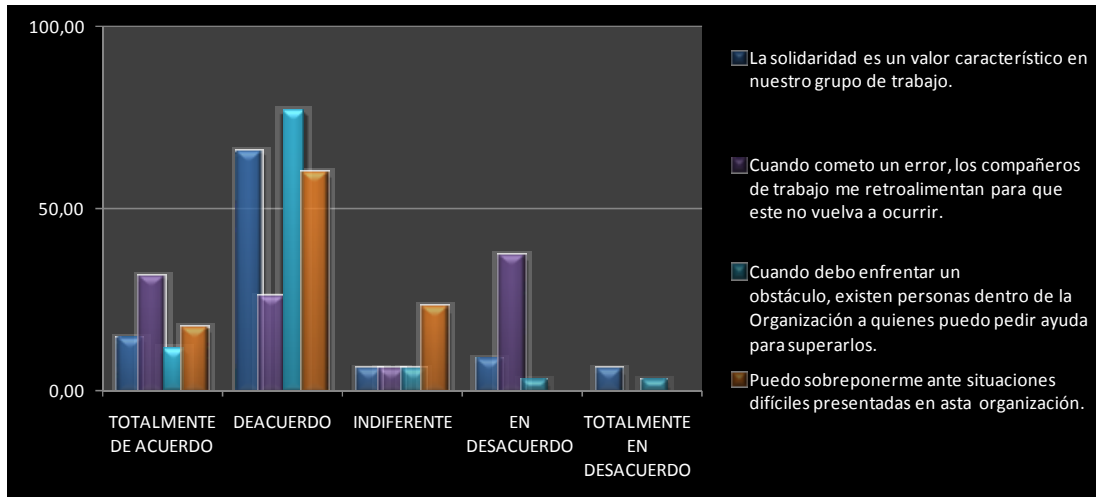


Gráfico 53: RESILIENCIA

Claramente se observa que los empleados pueden solicitar colaboración cuando se requiera para superar algún obstáculo, teniendo en cuenta que la solidaridad es un valor entre compañeros, lo cual permite sobreponerse a situaciones difíciles dentro de la institución.

SINERGIA

SINERGIA				
	El ambiente creado entre compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones.	En el área a la que pertenezco existe ambiente de cooperación.	Recibo apoyo y colaboración de los miembros de mi equipo de trabajo.	Mi cooperación entre los compañeros de trabajo resulta fundamental para desempeñar las funciones asignadas.
TOTALMENTE DE ACUERDO	56,25	50	31,25	18,75
DEACUERDO	43,75	50	62,5	81,25
INDIFERENTE	0	0	6,25	0
EN DESACUERDO	0	0	0	0
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0	0	0
TOTAL	100	100	100	100

Tabla 54: SINERGIA

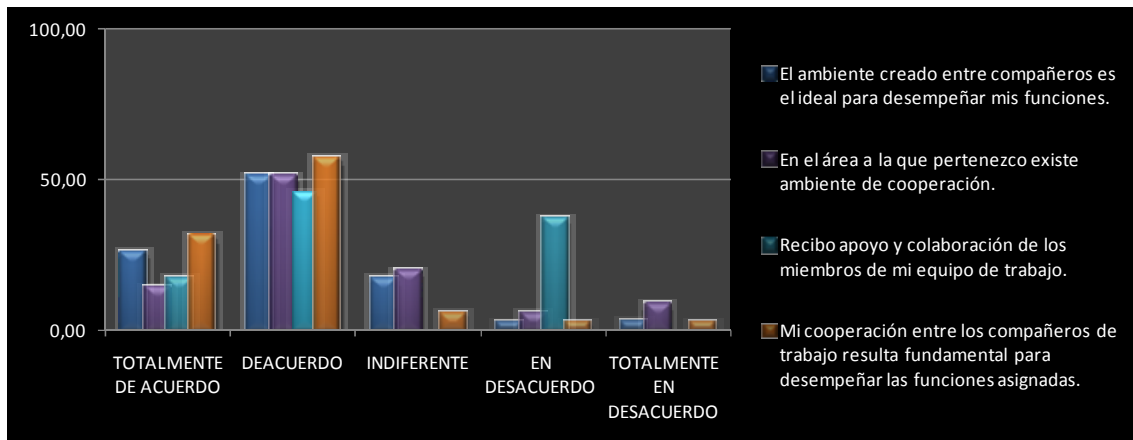


Gráfico 54: SINERGIA

Se observa que hay que mejorar el ambiente para trabajar en equipo lo cual indica que en el área a que pertenecen cada uno de los empleados no hay mucha cooperación y ni apoyo entre compañeros, por tal razón se determina que la colaboración entre compañeros es fundamental para desempeñar las funciones asignadas.

DISPONIBILIDAD DE RECURSOS (FÍSICOS)

DISPONIBILIDAD DE RECURSOS (FÍSICOS)				
	La distribución física del área de trabajo facilita la realización de mis labores.	El ambiente de trabajo es confortable	Se debería mejorar el ambiente de mi área de trabajo.	El mobiliario utilizado para realizar el trabajo asignado se encuentra en buenas condiciones.
TOTALMENTE DE ACUERDO	2,86	8,57	25,71	11,43
DE ACUERDO	25,71	20,00	60,00	22,86
INDIFERENTE	11,43	20,00	5,71	2,86
EN DESACUERDO	42,86	42,86	2,86	42,86
TOTALMENTE EN DESACUERDO	17,14	8,57	5,71	20,00
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabla 55: DISPONIBILIDAD DE RECURSOS (FÍSICOS)

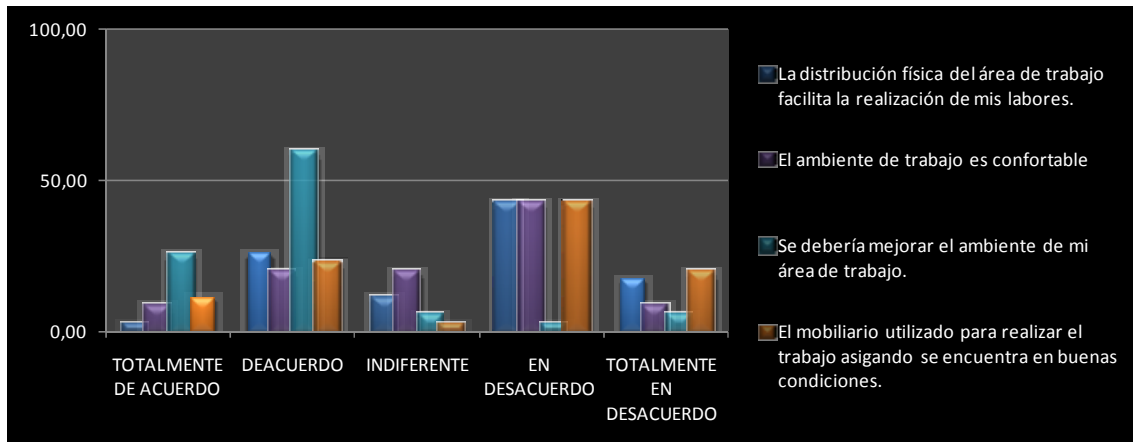


Gráfico 55: DISPONIBILIDAD DE RECURSOS (FÍSICOS)

La distribución física de la institución no permite una eficiente labor y refleja insatisfacción tanto de los médicos como de los usuarios internos y externos, debido a que las áreas laborales son inadecuadas y no cuentan con el mobiliario adecuado para realizar sus labores.

TOMA DE DECISIONES

TOMA DE DECISIONES				
	Me gustaría participar en la toma de decisiones de trabajo relacionadas con las labores asignadas.	He participado en las decisiones que se han tomado en la Organización, particularmente en aquellas que afectan mi trabajo.	Los superiores me consultan previamente cuando toman decisiones que afectan mi trabajo.	En esta organización existe la posibilidad de tomar decisiones individualmente o colectivamente para dar solución los problemas.
TOTALMENTE DE ACUERDO	34,29	2,86	5,71	8,57
DEACUERDO	37,14	17,14	5,71	77,14
INDIFERENTE	8,57	14,29	11,43	5,71
EN DESACUERDO	20,00	60,00	68,57	2,86
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0,00	5,71	8,57	5,71
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabla 56 : TOMA DE DECISIONES

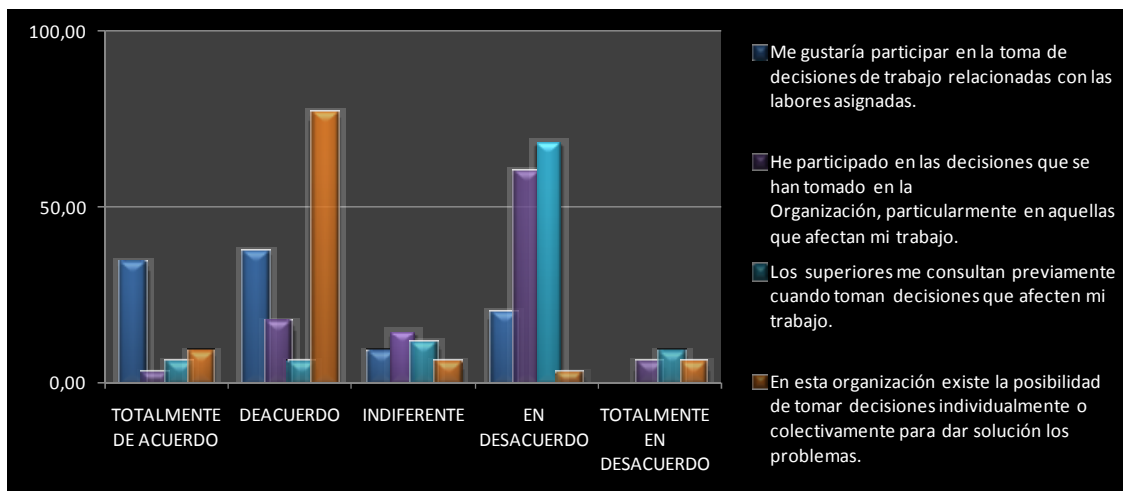


Gráfico 56: TOMA DE DECISIONES

Se muestra una evidente contradicción y desorientación con respecto a la toma de decisiones de esta cooperativa, se evidencia que están de acuerdo en que existe la posibilidad de toma de decisiones de forma colectiva e individual pero están en desacuerdo en referencia a que no los tienen en cuenta para tomar decisiones que afecten su trabajo.

SENTIDO DE PERTENENCIA

SENTIDO DE PERTENENCIA				
	Las tareas que realizo son tan valiosas como las de cualquier otro colaborador.	Considero que la Organización a la que pertenezco como un excelente sitio de trabajo.	Existe entre los colaboradores, un alto sentido de pertenencia para con la Organización.	Tengo claro a cuales puestos de trabajo puedo aspirar dentro de esta organización.
TOTALMENTE DE ACUERDO	51,43	14,29	22,86	14,29
DEACUERDO	45,71	57,14	25,71	62,86
INDIFERENTE	2,86	5,71	22,86	20,00
EN DESACUERDO	0,00	22,86	28,57	2,86
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabla 57: SENTIDO DE PERTENENCIA

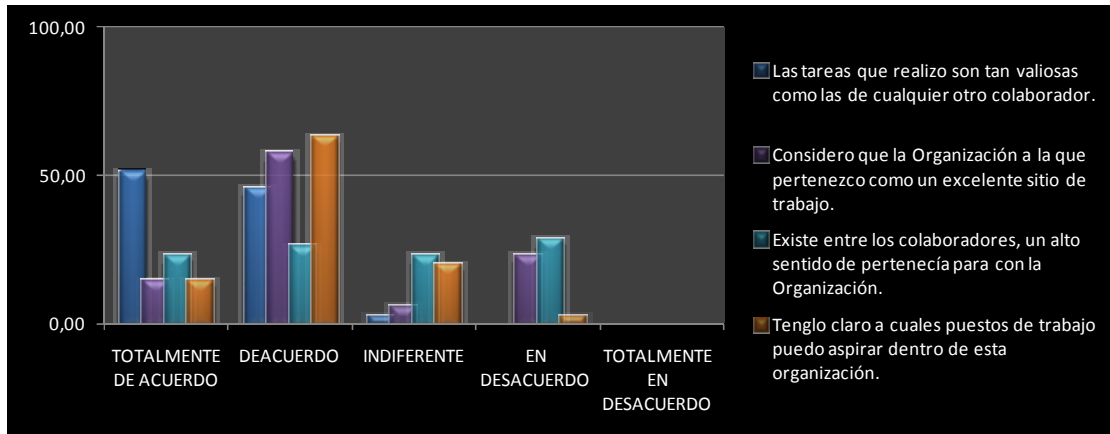


Gráfico 57: SENTIDO DE PERTENENCIA

Se evidencia que los colaboradores perciben que sus labores son tan importantes como cualquier otra, además es evidente que hay una aceptación en el indicador ya que hay unanimidad de respuestas positivas en manifestar el deseo de realizar sus labores de la forma adecuada y con esmero.

ESTABILIDAD

ESTABILIDAD				
	La Organización promueve primero a sus colaboradores internos, antes de buscar externamente.	La Organización despide al personal sin tener en cuenta su desempeño.	La Organización brinda estabilidad laboral.	La permanencia en un cargo depende de preferencias personales.
TOTALMENTE DE ACUERDO	8,57	8,57	11,43	8,57
DEACUERDO	48,57	22,86	34,29	17,14
INDIFERENTE	25,71	0,00	22,86	5,71
EN DESACUERDO	8,57	60,00	20,00	31,43
TOTALMENTE EN DESACUERDO	8,57	8,57	11,43	37,14
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabla 58: ESTABILIDAD

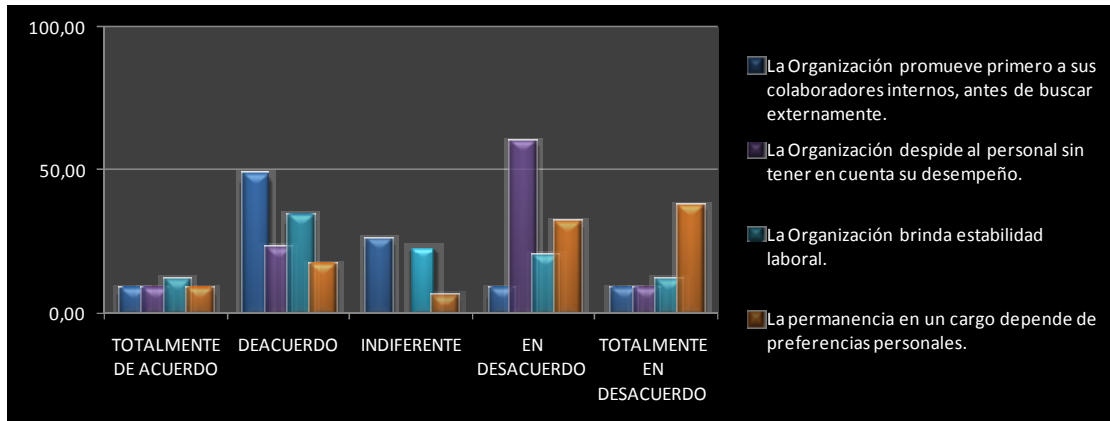


Gráfico 58: ESTABILIDAD

Se evidencia que la estabilidad laboral se encuentra en un nivel medio, pero demuestra que hay una la organización promueve primero a sus colaboradores que a externos.

NORMAS CONFORMIDAD

NORMAS (CONFORMIDAD)			
	Al ingresar a la Organización recibí información clara sobre sus objetivos y políticas.	Mi jefe inmediato controla y hace seguimiento permanente sobre los resultados de mi trabajo.	Me agrada la forma con que el jefe inmediato evalúa mi trabajo.
TOTALMENTE DE ACUERDO	5,71	5,71	8,57
DEACUERDO	11,43	31,43	25,71
INDIFERENTE	11,43	28,57	11,43
EN DESACUERDO	51,43	28,57	45,71
TOTALMENTE EN DESACUERDO	20,00	5,71	8,57
TOTAL	100,0	100,0	100,0

Tabla 59: NORMAS CONFORMIDAD

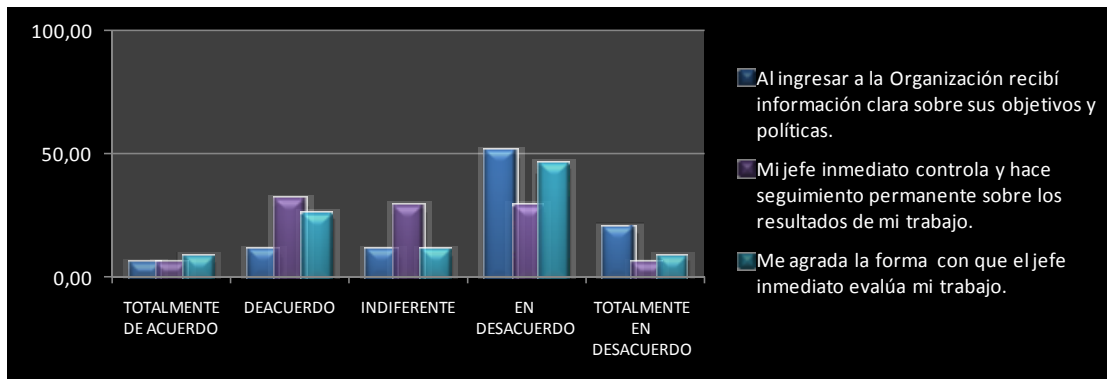


Gráfico 59: NORMAS (CONFORMIDAD)

Se evidencia claramente que la cooperativa Multiser no cuenta con procedimientos de información de objetivos, control y seguimiento para los colaboradores.

RESPONSABILIDAD

RESPONSABILIDAD			
	Conozco cuales son las responsabilidades y deberes de mi puesto de trabajo.	La forma como se toman las decisiones laborales en la organización es honesta y justa.	Los directivos de esta Organización manejan con justicia la autoridad y poder que tienen.
TOTALMENTE DE ACUERDO	54,29	11,43	5,71
DEACUERDO	42,86	20,00	17,14
INDIFERENTE	2,86	51,43	51,43
EN DESACUERDO	0,00	17,14	22,86
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0,00	0,00	2,86
TOTAL	100,0	100,0	100,0

Tabla 60: RESPONSABILIDAD

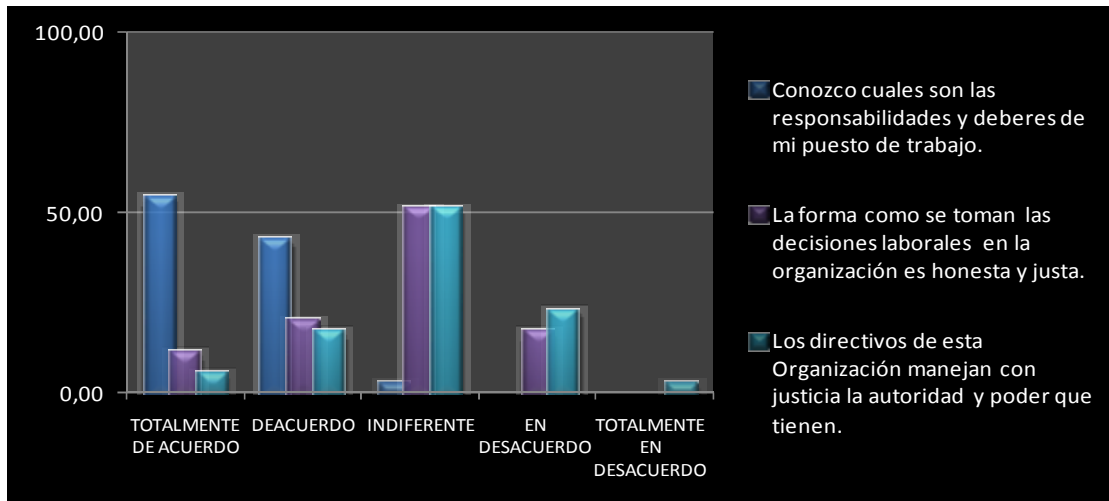


Gráfico 60: RESPONSABILIDAD

Se puede observar claramente que existe un buen grado de responsabilidad por parte los colaboradores, pero es evidente que les es indiferente las forma como los directivos manejan las decisiones concernientes a la entidad.

4.1.4 INDUASEO

Para esta cooperativa se hizo un censo que incluye a la totalidad de sus empleados (34).



MOTIVACION

	MOTIVACIÓN			
	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 Organización para la cual trabajo.	El trabajo que realizo resulta motivador.
TOTALMENTE DE ACUERDO	58,82	29,41	41,18	17,65
DEACUERDO	20,59	26,47	52,94	52,94
INDIFERENTE	17,65	8,82	2,94	26,47
EN DESACUERDO	2,94	26,47	2,94	2,94
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	8,82	0	0
TOTAL	100	100	100	100

Tabla 61 MOTIVACION

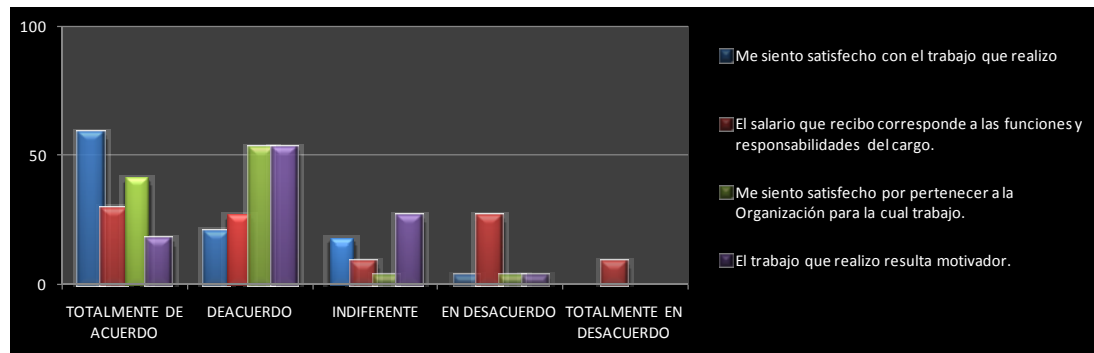


Gráfico 61 MOTIVACION

No se refleja un nivel estable de motivación con respecto al trabajo que realizan; no están satisfechos con el salario que reciben, factor importante en el estímulo de los colaboradores.



TRABAJO EN EQUIPO

TRABAJO EN EQUIPO				
	Con frecuencia ayudo y colaboro en el trabajo de mis compañeros	Existe apoyo y colaboración 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 en grupo.
TOTALMENTE DE ACUERDO	47,06	47,06	70,59	29,41
DEACUERDO	44,12	44,12	20,59	44,12
INDIFERENTE	5,88	2,94	2,94	26,47
EN DESACUERDO	2,94	5,88	2,94	0,00
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0	2,94	0
TOTAL	100	100	100	100

Tabla 62 TRABAJO EN EQUIPO

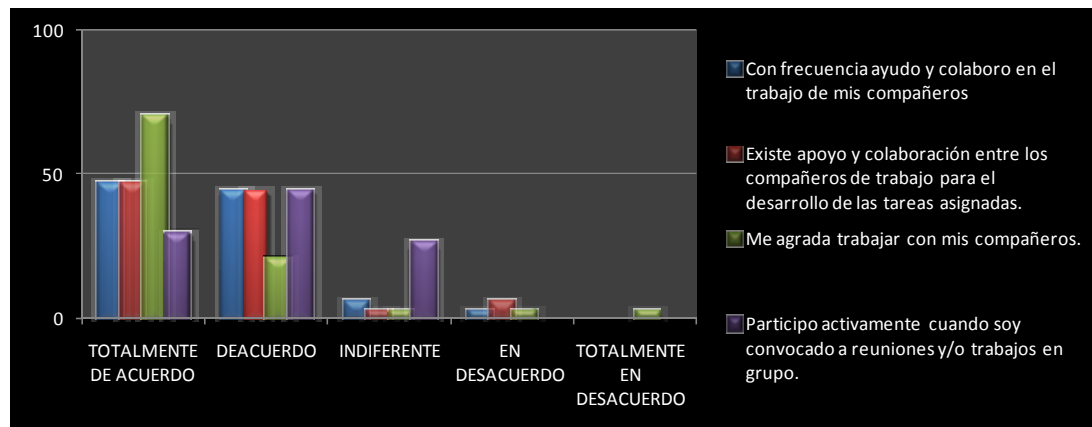


Gráfico 62 TRABAJO EN EQUIPO

El gráfico muestra que cuando laboran juntos es agradable trabajar con los compañeros, sin embargo el trabajo en equipo no es notorio, ya que es muy bajo el apoyo y la colaboración entre la cooperativa y solamente cuando hay instrumentos o coercitivos se refleja algo de colaboración.



LIDERAZGO

LIDERAZGO				
	Comento con mi jefe las inquietudes y problemas concernientes a mi trabajo	Hay confianza entre los compañeros de trabajo y el jefe inmediato.	En la organización se reconoce a los jefes como líderes.	La organización genera influencia sobre mi vida personal.
TOTALMENTE DE ACUERDO	32,35	44,12	23,53	17,65
DEACUERDO	52,94	44,12	64,71	44,12
INDIFERENTE	8,82	2,94	5,88	11,76
EN DESACUERDO	2,94	8,82	2,94	23,53
TOTALMENTE EN DESACUERDO	2,94	0	2,94	2,94
TOTAL	100	100	100	100

Tabla 63 LIDERAZGO

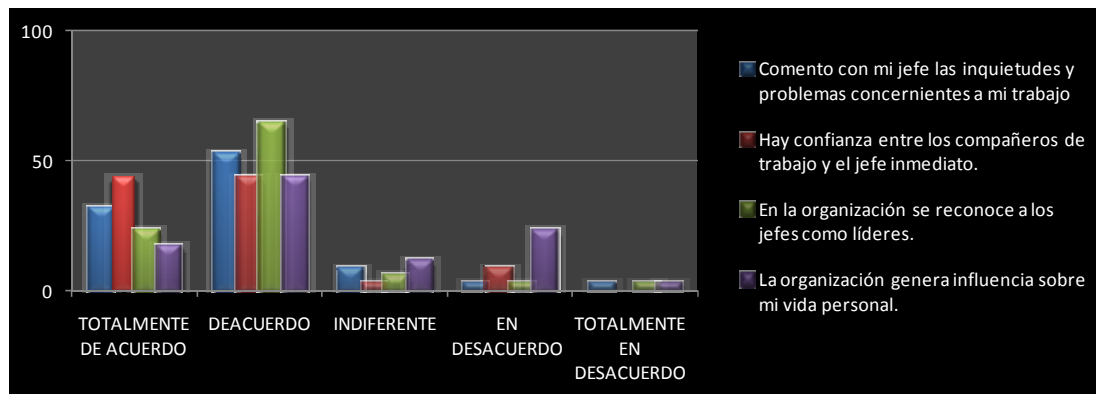


Gráfico 63 LIDERAZGO

Se muestra un reconocimiento normal de liderazgo que se enmarca dentro de lo común, sin que exista un liderazgo asertivo. La organización no genera influencia sobre la vida personal de los colaboradores.



EMPODERAMIENTO

EMPODERAMIENTO				
	Existe justicia y/o equidad por parte de mi jefe inmediato cuando asigna una tarea o toma decisiones que afectan 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	32,35	17,65	32,35	67,65
DEACUERDO	44,12	73,53	58,82	32,35
INDIFERENTE	11,76	5,88	2,94	0
EN DESACUERDO	5,88	2,94	5,88	0
TOTALMENTE EN DESACUERDO	5,88	0	0	0
TOTAL	100	100	100	100

Tabla 64 EMPODERAMIENTO

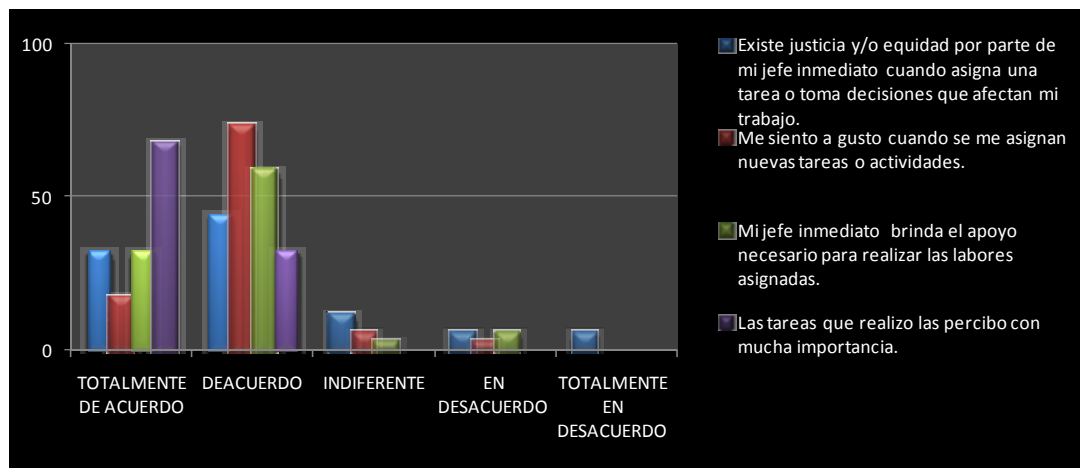


Gráfico 64 EMPODERAMIENTO

Se muestra que los trabajadores perciben su labor con mucha importancia y se sienten a gusto cuando les asignan nuevas tareas. En general el nivel de empoderamiento de la cooperativa Induaseo es bueno pero se refleja un problema frente a la asignación de tareas por parte del jefe.



COMUNICACIÓN

COMUNICACIÓN				
	El líder de mi área de trabajo me permite comentarle sobre la labor que realizo y los resultados alcanzados.	Existe comunicación asertiva y buen trato por parte del jefe inmediato	Estoy informado de las razones por las cuales se hacen cambios en las políticas y procedimientos de la Organización	Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo
TOTALMENTE DE ACUERDO	17,65	23,53	8,82	32,35
DEACUERDO	50,00	41,18	8,82	11,76
INDIFERENTE	26,47	32,35	11,76	2,94
EN DESACUERDO	5,88	2,94	47,06	32,35
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0	23,53	20,59
TOTAL	100	100	100	100

Tabla 65 COMUNICACIÓN

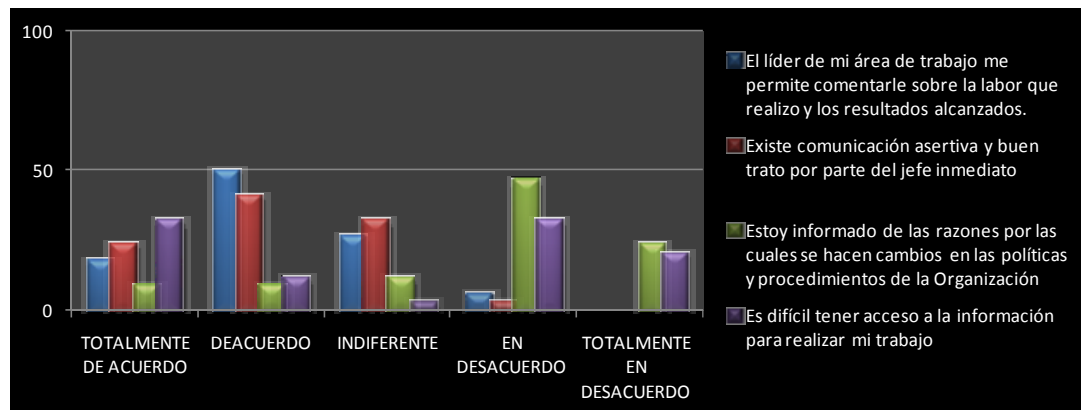


Gráfico 65 COMUNICACIÓN

Se muestra gran inconformidad por parte de los colaboradores, ya que no son informados asertivamente con respecto a los cambios de las políticas de la organización, porque es difícil tener acceso a la información para realizar sus labores. En general se evidencia mala comunicación entre los trabajadores de Induaseo.



ORIENTACIÓN AL LOGRO

ORIENTACIÓN AL LOGRO				
	Tengo claridad frente a la filosofía, misión y objetivos de la Organización	Periódicamente recibo información sobre los objetivos, políticas y novedades de la Organización.	Conozco como la Organización está logrando sus metas.	En nuestra área de trabajo todos nos sentimos responsables por los objetivos que se desaan alcanzar.
TOTALMENTE DE ACUERDO	14,71	35,29	14,71	55,88
DEACUERDO	29,41	32,35	38,24	44,12
INDIFERENTE	38,24	17,65	32,35	0
EN DESACUERDO	17,65	11,76	14,71	0
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	2,94	0	0
TOTAL	100	100	100	100

Tabla 66 ORIENTACIÓN AL LOGRO

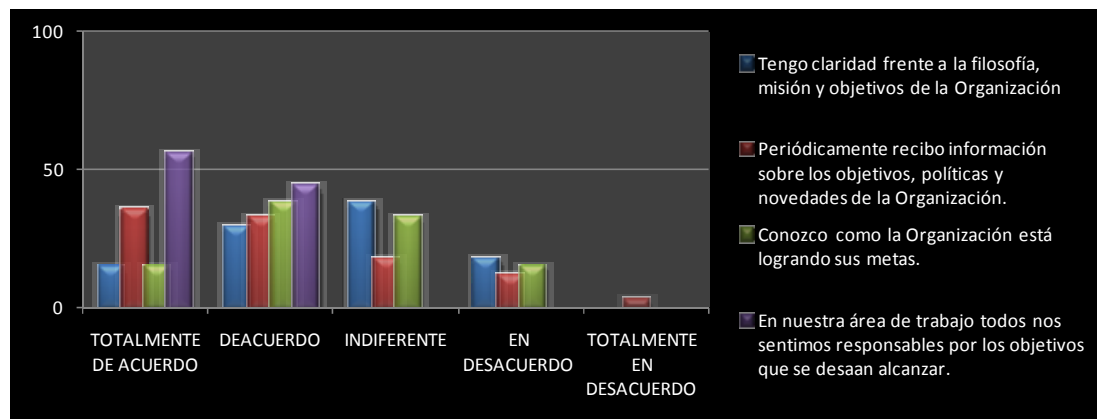


Gráfico 66 ORIENTACIÓN AL LOGRO

Se evidencia que las personas no tienen claridad frente a la plataforma estratégica de la organización, no reciben información y no conocen como la organización está logrando sus metas, sin embargo se sienten responsables de la tarea.



DISPOSICIÓN AL APRENDIZAJE

DISPOSICIÓN AL APRENDIZAJE				
	Existe retroalimentación sobre los resultados de la evaluación de mi trabajo, por parte del responsable del área.	Recibí suficiente inducción y entrenamiento para desempeñarme correctamente en el trabajo.	Se utilizan procesos de autoevaluación individual y grupal en nuestro equipo de trabajo.	El resultado de mi última evaluación refleja la manera en la que me desempeño.
TOTALMENTE DE ACUERDO	20,59	32,35	14,71	11,76
DEACUERDO	50,00	50,00	20,59	41,18
INDIFERENTE	23,53	14,71	32,35	35,29
EN DESACUERDO	5,88	2,94	32,35	11,76
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0	0	0
TOTAL	100	100	100	100

Tabla 67 DISPOSICIÓN AL APRENDIZAJE

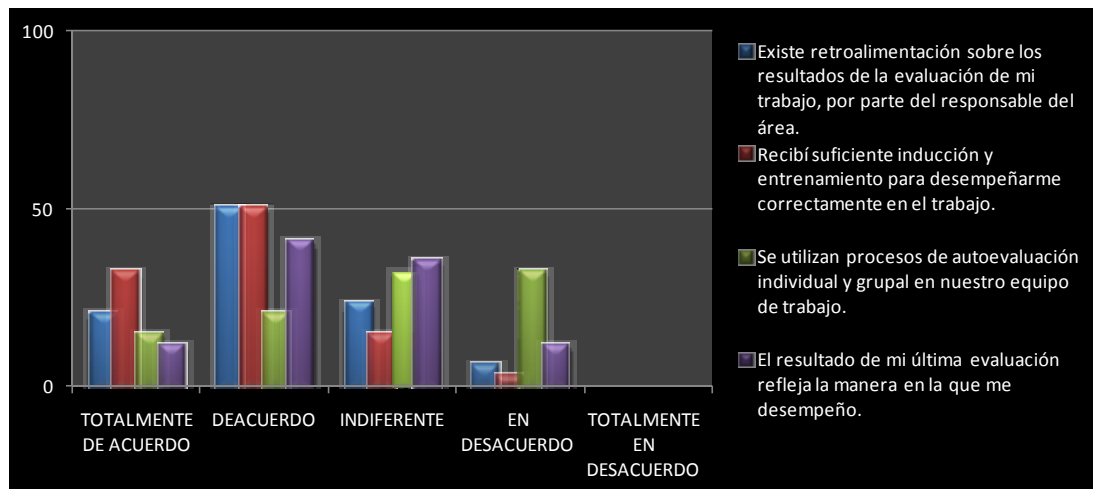


Gráfico 67 DISPOSICIÓN AL APRENDIZAJE

Se muestra que los colaboradores son retroalimentados sobre los resultados alcanzados en su trabajo por parte del responsable del área, igualmente están de acuerdo con que la inducción que recibieron para desempeñarse correctamente en el cargo de trabajo es buena. Los procesos de autoevaluación y evaluación del desempeño son indiferentes e insatisfactorios para el resto de los trabajadores.



RELACIONES INTERPERSONALES

RELACIONES INTERPERSONALES				
	Existe ayuda y colaboración entre los miembros de esta Organización.	En mi tiempo libre o de descanso dentro de la empresa participo en actividades de esparcimiento con diferentes personas de la Organización.	Existen buenas relaciones de amistad, compañerismo y apoyo entre mis compañeros de trabajo.	Me siento respetado por mis compañeros de trabajo.
TOTALMENTE DE ACUERDO	29,41	32,35	64,71	64,71
DEACUERDO	58,82	55,88		
INDIFERENTE	2,94	8,82	29,41	32,35
EN DESACUERDO	8,82	2,94	0	0
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0	5,88	2,94
TOTAL	100	100	100	100

Tabla 68 RELACIONES INTERPERSONALES

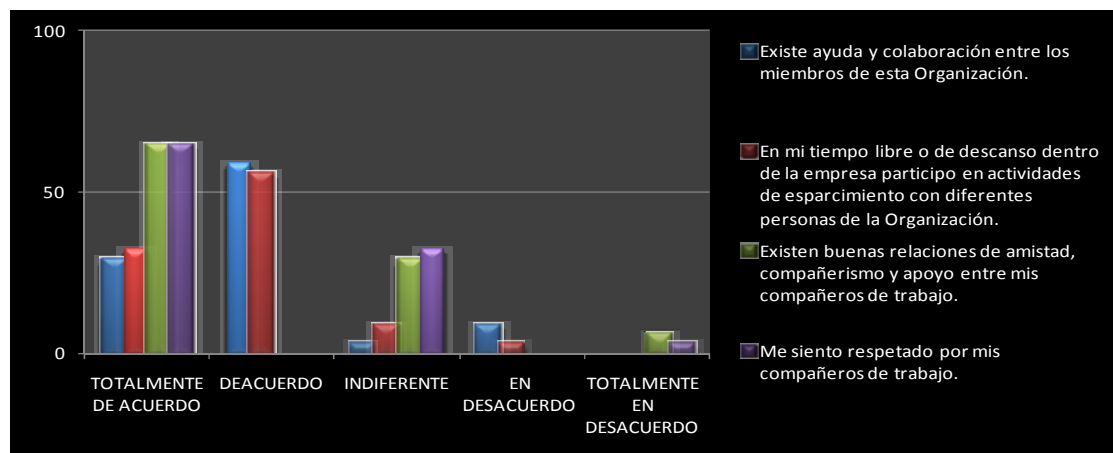


Gráfico 68 RELACIONES INTERPERSONALES

Se muestra que en general las relaciones interpersonales son buenas, hay colaboración, compañerismo y apoyo entre el personal.



SATISFACCIÓN DE PERSONAL

SATISFACCIÓN DE PERSONAL				
	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 útil con la labor que realizo.
TOTALMENTE DE ACUERDO	20,59	29,41	55,88	61,76
DEACUERDO	20,59	58,82	41,18	35,29
INDIFERENTE	41,18	8,82		2,94
EN DESACUERDO	17,65	2,94	2,94	0
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0	0	0
TOTAL	100	100	100	100

Tabla 69 SATISFACCIÓN DE PERSONAL

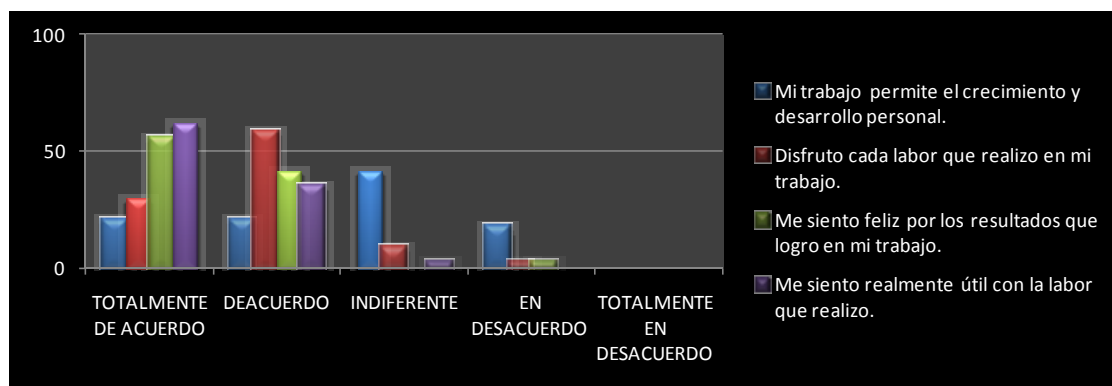


Gráfico 69 SATISFACCIÓN DE PERSONAL

Se evidencia que el trabajo que realizan no permite crecimiento y desarrollo personal. No hay un disfrute en el trabajo. Se sienten útiles con su labor.



RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS				
	Soluciono problemas del trabajo con el apoyo de los compañeros del área 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 organización, y estos son resueltos asertivamente.
TOTALMENTE DE ACUERDO	32,35	17,65	44,12	8,82
DEACUERDO	44,12	61,76	44,12	2,94
INDIFERENTE	11,76	11,76	5,88	14,71
EN DESACUERDO	11,76	8,82	5,88	38,24
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0	0	35,29
TOTAL	100	100	100	100

Tabla 70 RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

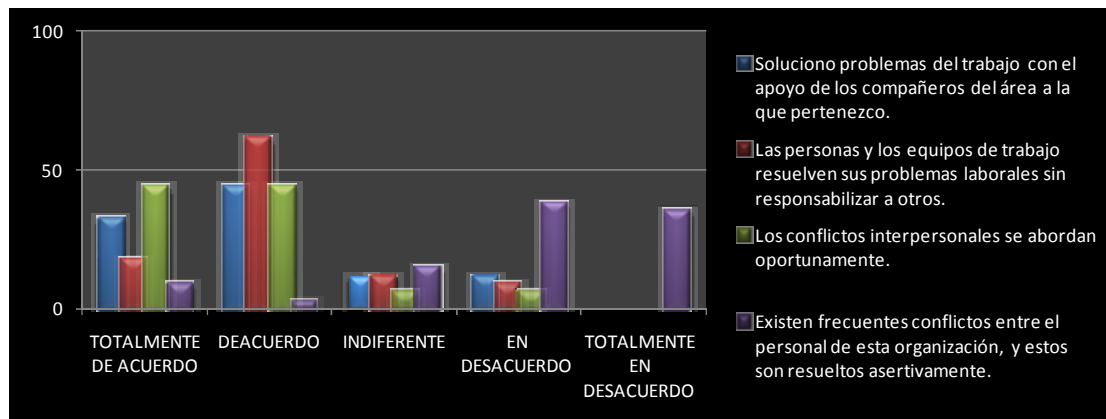


Gráfico 70 RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

El gráfico muestra que los problemas laborales se solucionan entre compañeros; los colaboradores resuelven sus problemas sin responsabilizar a otros, pero hay que resaltar que un bajo porcentaje de empleados opinan que los conflictos laborales son abordados oportunamente y los problemas son resueltos de forma individual.



VISIÓN HACIA EL FUTURO

VISIÓN HACIA EL FUTURO				
	Realmente me interesa el futuro de la Organización.	Tengo clara la visión de la E.S.E. Hospital Universitario San Jorge de Pereira.	Poseo metas personales a largo plazo dentro de la Organización.	Mi proyecto de vida está alineado con la visión de esta organización.
TOTALMENTE DE ACUERDO	32,35	38,24	35,29	23,53
DEACUERDO	44,12	0	58,82	44,12
INDIFERENTE	11,76	50,00	2,94	20,59
EN DESACUERDO	11,76	0	2,94	11,76
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	11,76	0	0
TOTAL	100	100	100	100

Tabla 71 VISIÓN HACIA EL FUTURO

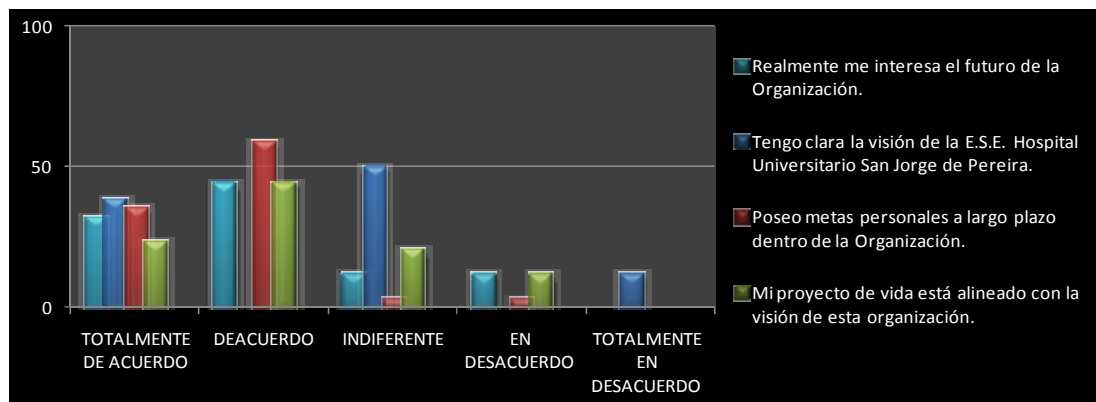


Gráfico 71 VISIÓN HACIA EL FUTURO

Existe poco interés en el futuro de la organización.

La visión de La E.S.E Hospital San Jorge no es conocida por los trabajadores de Induaseo y ni siquiera hay claridad de la visión de la empresa.

El proyecto de vida de los trabajadores no está alineado con el del Hospital, ni con Induaseo.



DISPOSICIÓN AL CAMBIO

DISPOSICIÓN AL CAMBIO				
	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.	La organización 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 organización genera algún tipo de resistencia cuando se proponen cambios innovadores.
TOTALMENTE DE ACUERDO	61,76	32,35	52,94	8,82
DEACUERDO	35,29	52,94	44,12	8,82
INDIFERENTE	0	14,71	0	29,41
EN DESACUERDO	2,94	0	0	32,35
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0	2,94	20,59
TOTAL	100	100	100	100

Tabla 72 DISPOSICIÓN AL CAMBIO

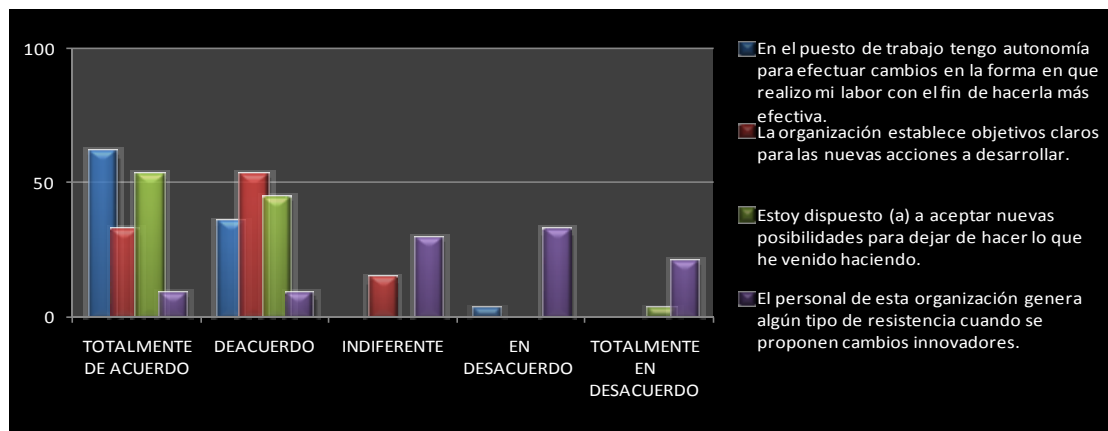


Gráfico 72 DISPOSICIÓN AL CAMBIO

Los trabajadores tienen plena autonomía para efectuar su labor, las personas no generan resistencia cuando se les proponen cambios innovadores y algunos están dispuestos a aceptar nuevas posibilidades para dejar de hacer lo que han venido haciendo. En general se evidencia un buen nivel de disposición al cambio.



RESILIENCIA

RESILIENCIA				
	La solidaridad es un valor característico 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 obstáculo, existen personas dentro de la Organización a quienes puedo pedir ayuda para superarlos.	Puedo sobreponerme ante situaciones difíciles presentadas en esta organización.
TOTALMENTE DE ACUERDO	29,41	32,35	55,88	44,12
DEACUERDO	58,82	58,82	41,18	50,00
INDIFERENTE	5,88	5,88	2,94	
EN DESACUERDO	5,88	2,94	0	5,88
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0	0	0
TOTAL	100	100	100	100

Tabla 73 RESILIENCIA

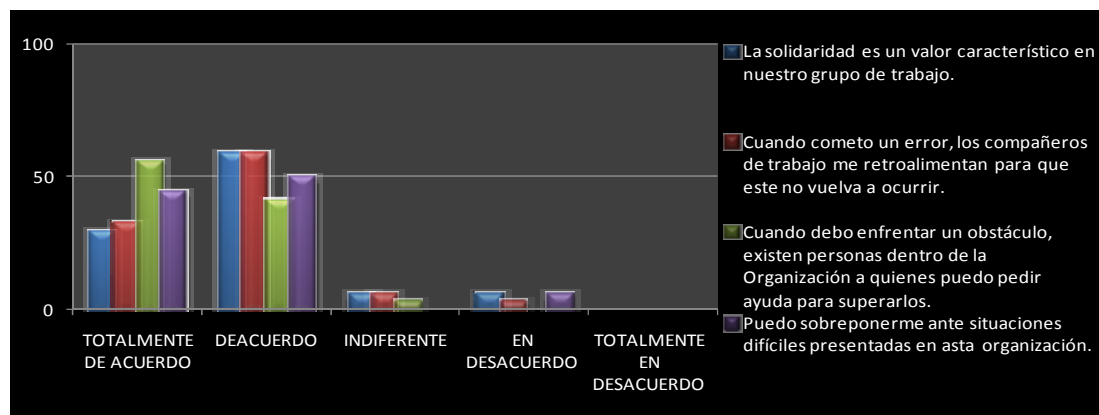


Gráfico 73 RESILIENCIA

Se evidencia que los colaboradores tienen cierta capacidad de sobreponerse ante situaciones difíciles cuando deben enfrentar obstáculos, y retroalimentarse cuando cometen un error.



SINERGIA

SINERGIA				
	El ambiente creado entre compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones.	En el área a la que pertenezco existe ambiente de cooperación.	Recibo apoyo y colaboración de los miembros de mi equipo de trabajo.	Mi cooperación entre los compañeros de trabajo resulta fundamental para desempeñar las funciones asignadas.
TOTALMENTE DE ACUERDO	20,59	52,94	29,41	38,24
DEACUERDO	47,06	44,12	55,88	58,82
INDIFERENTE	20,59	2,94	8,82	
EN DESACUERDO	8,82	0	5,88	2,94
TOTALMENTE EN DESACUERDO	2,94	0	0	0
TOTAL	100	100	100	100

Tabla 74 SINERGIA

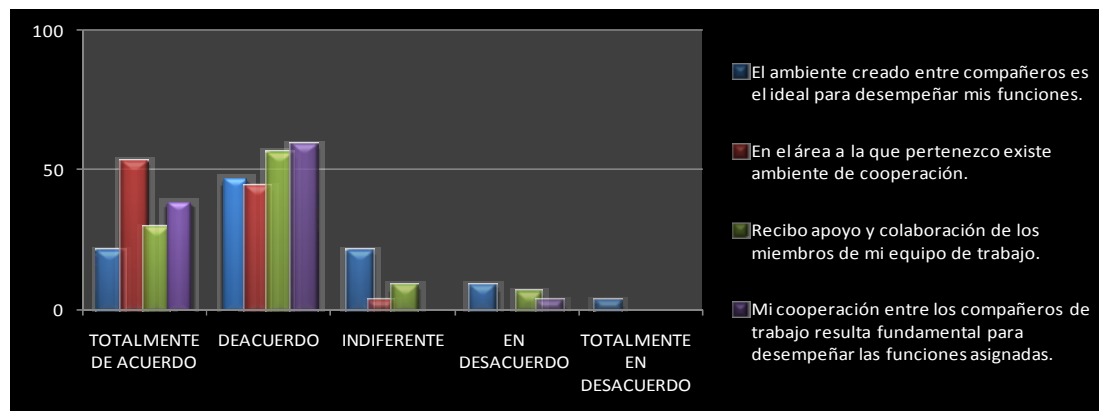


Gráfico 74 SINERGIA

Es clara la forma en que se muestra que la cooperación entre ellos para desempeñar su labor es indispensable, sin embargo el ambiente no es ideal para desempeñar sus funciones.



DISPONIBILIDAD DE RECURSOS (FÍSICOS)

DISPONIBILIDAD DE RECURSOS (FÍSICOS)				
	La distribución física del área de trabajo facilita la realización de mis labores.	El ambiente de trabajo es confortable	Se debería mejorar el ambiente de mi área de trabajo.	El mobiliario utilizado para realizar el trabajo asignado se encuentra en buenas condiciones.
TOTALMENTE DE ACUERDO	11,76	52,94	11,76	55,88
DEACUERDO	32,35	44,12	35,29	38,24
INDIFERENTE	41,18	2,94	32,35	
EN DESACUERDO	14,71	0,00	20,59	5,88
TOTALMENTE EN DESACUERDO		0,00	0,00	0,00
TOTAL	100	100	100	100

Tabla 75 DISPONIBILIDAD DE RECURSOS (FÍSICOS)

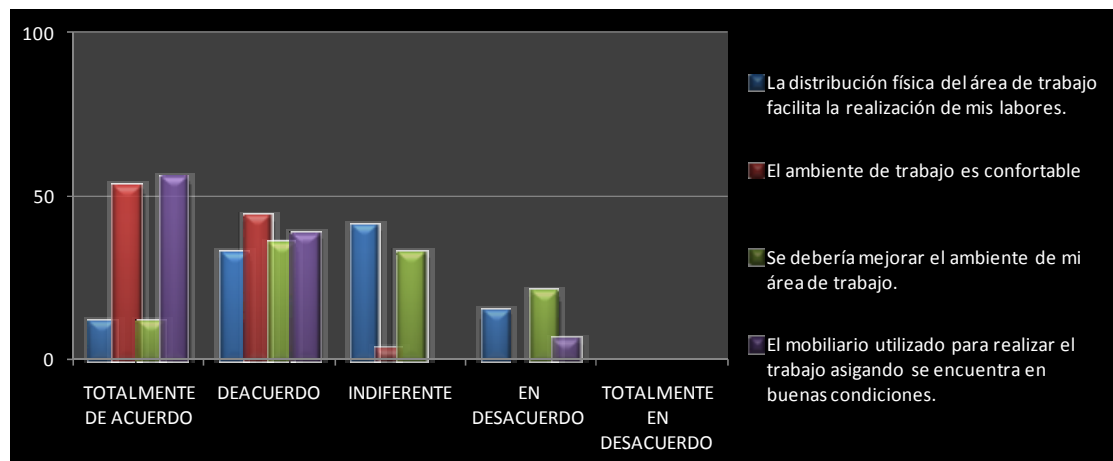


Gráfico 75 DISPONIBILIDAD DE RECURSOS (FÍSICOS)

Se muestra que la distribución física facilita la realización de las labores asignadas y que el mobiliario utilizado se encuentra en buenas condiciones, pero no se refleja un ambiente confortable en el área de trabajo por tanto se de mejorar el círculo laboral.



TOMA DE DECISIONES

TOMA DE DECISIONES				
	Me gustaría participar en la toma de decisiones de trabajo relacionadas con las labores asignadas.	He participado en las decisiones que se han tomado en la Organización, particularmente en aquellas que afectan mi trabajo.	Los superiores me consultan previamente cuando toman decisiones que afectan mi trabajo.	En esta organización existe la posibilidad de tomar decisiones individualmente o colectivamente para dar solución los problemas.
TOTALMENTE DE ACUERDO	35,29	11,76	5,88	8,82
DEACUERDO	32,35	29,41	17,65	14,71
INDIFERENTE	11,76	23,53	26,47	23,53
EN DESACUERDO	14,71	20,59	47,06	38,24
TOTALMENTE EN DESACUERDO	5,88	14,71	2,94	14,71
TOTAL	100	100	100	100

Tabla 76 TOMA DE DECISIONES

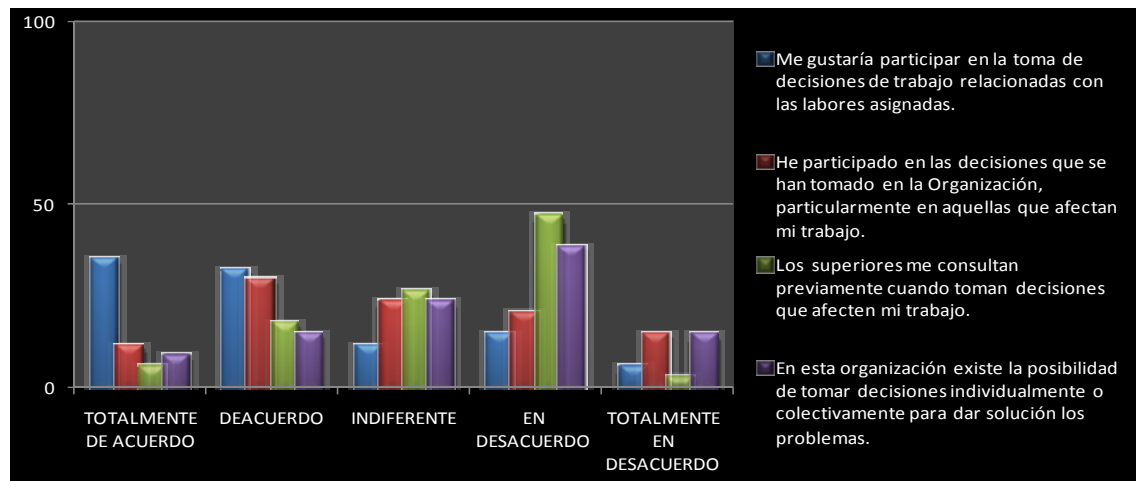


Gráfico 76 TOMA DE DECISIONES

Hay un bajo nivel en la toma de decisiones de los colaboradores los superiores no consultan previamente a sus colaboradores antes de tomar una decisión de igual manera los colaboradores no tienen la posibilidad de participar en las decisiones que afectan su trabajo, y no hay la facilidad de tomar decisiones individuales, ni colectivas para dar solución a los problemas.



SENTIDO DE PERTENENCIA

SENTIDO DE PERTENENCIA				
	Las tareas que realizo son tan valiosas como las de cualquier otro colaborador.	Considero que la Organización a la que pertenezco como un excelente sitio de trabajo.	Existe entre los colaboradores, un alto sentido de pertenencia para con la Organización.	Tengo claro a cuales puestos de trabajo puedo aspirar dentro de esta organización.
TOTALMENTE DE ACUERDO	85,29	23,53	32,35	52,94
DEACUERDO	11,76	47,06	64,71	41,18
INDIFERENTE	2,94	23,53	0	5,88
EN DESACUERDO	0	2,94	0	0
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	2,94	2,94	0
TOTAL	100	100	100	100

Tabla 77 SENTIDO DE PERTENENCIA

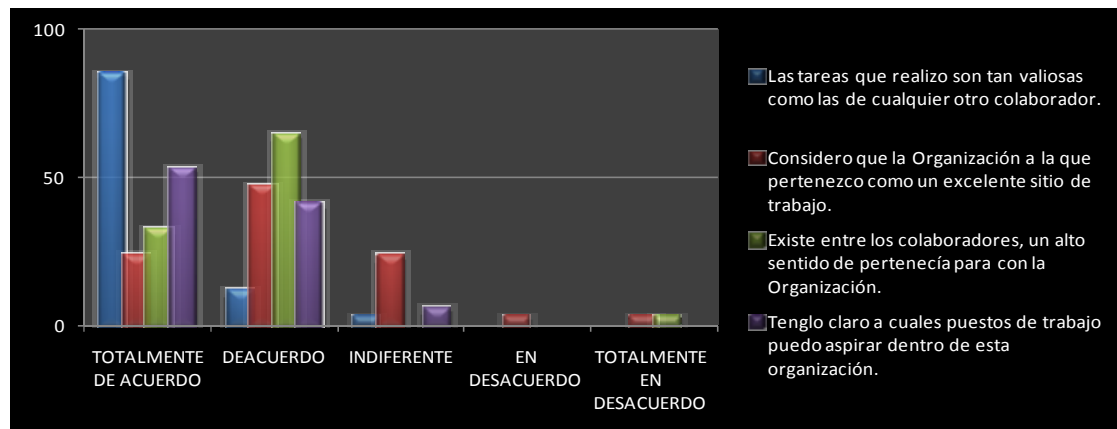


Gráfico 77 SENTIDO DE PERTENENCIA

El sentido de pertenencia de los colaboradores es bueno, ya que consideran que sus tareas son tan valiosas como las de cualquier otro funcionario, creen que el Hospital es un buen sitio de trabajo, y tienen claro a qué cargo pueden aspirar dentro de la organización pueden aspirar.



ESTABILIDAD

	ESTABILIDAD			
	La Organización promueve primero a sus colaboradores internos, antes de buscar externamente.	La Organización despide al personal sin tener en cuenta su desempeño.	La Organización brinda estabilidad laboral.	La permanencia en un cargo depende de preferencias personales.
TOTALMENTE DE ACUERDO	20,59	5,88	20,59	26,47
DEACUERDO	79,41	5,88	41,18	2,94
INDIFERENTE	0	2,94	14,71	14,71
EN DESACUERDO	0	41,18	14,71	35,29
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	44,12	8,82	20,59
TOTAL	100	100	100	100

Tabla 78 ESTABILIDAD

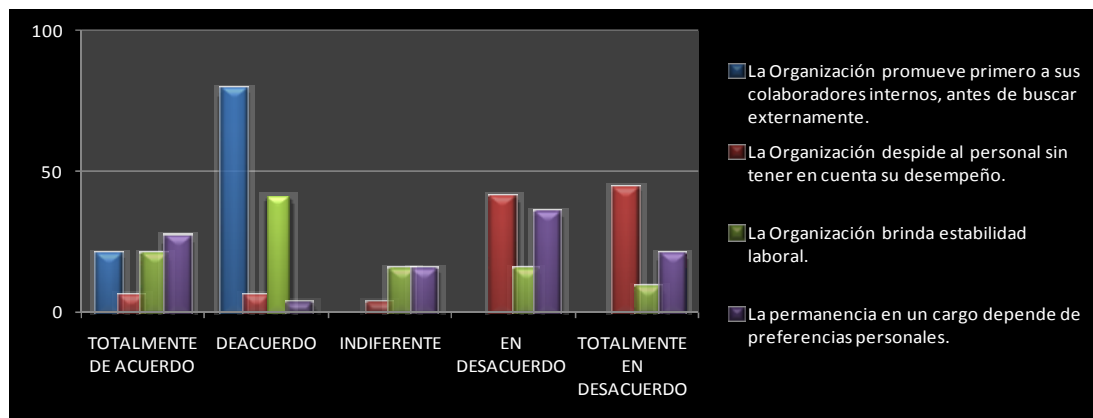


Gráfico 78 ESTABILIDAD

Es evidente que la organización promueve primero a los colaboradores internos antes de buscar externos, No despide al personal sin justa causa, se manejan preferencias personales, existe un alto grado de inestabilidad laboral.



NORMAS (CONFORMIDAD)

NORMAS (CONFORMIDAD)			
	Al ingresar a la Organización recibí información clara sobre sus objetivos y políticas.	Mi jefe inmediato controla y hace seguimiento permanente sobre los resultados de mi trabajo.	Me agrada la forma con que el jefe inmediato evalúa mi trabajo.
TOTALMENTE DE ACUERDO	17,65	58,82	23,53
DEACUERDO	50,00	41,18	52,94
INDIFERENTE	29,41	0	17,65
EN DESACUERDO	2,94	0	2,94
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0	2,94
TOTAL	100	100	100

Tabla 79 NORMAS (CONFORMIDAD)

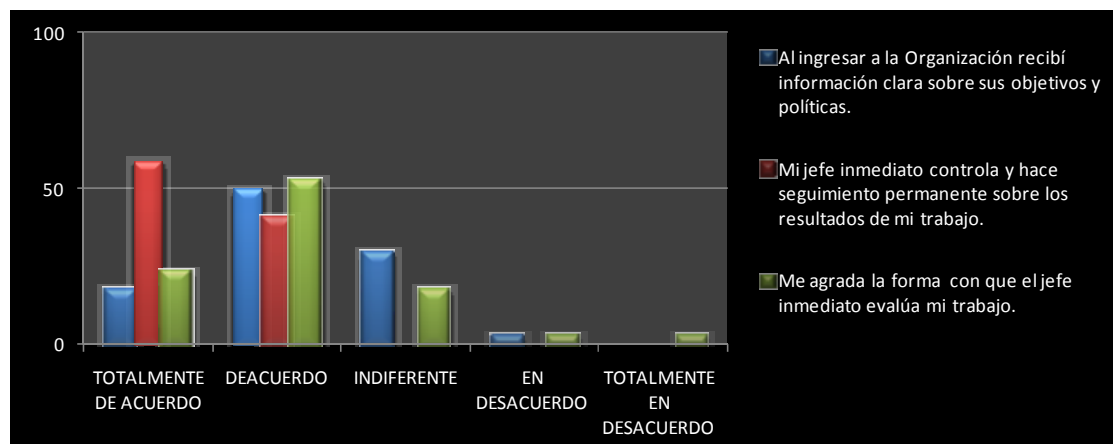


Gráfico 79 NORMAS (CONFORMIDAD)

El jefe inmediato hace constante seguimiento a sus colaboradores, recibieron información frente a sus objetivos y políticas, y no les disgusta la forma como su jefe los evalúa.



RESPONSABILIDAD

RESPONSABILIDAD			
	Conozco cuales son las responsabilidades y deberes de mi puesto de trabajo.	La forma como se toman las decisiones laborales en la organización es honesta y justa.	Los directivos de esta Organización manejan con justicia la autoridad y poder que tienen.
TOTALMENTE DE ACUERDO	70,59	38,24	17,65
DEACUERDO	29,41	55,88	61,76
INDIFERENTE	0	0	17,65
EN DESACUERDO	0	2,94	2,94
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	2,94	0
TOTAL	100	100	100

Tabla 80 RESPONSABILIDAD

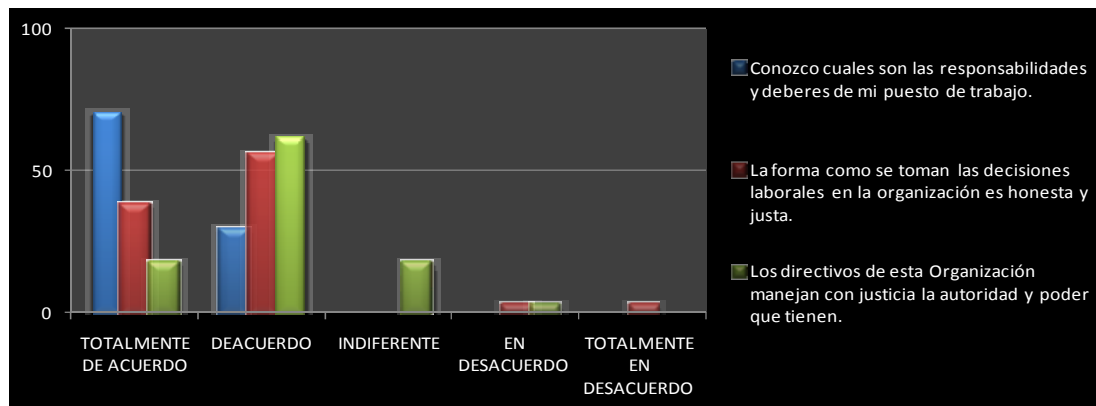


Gráfico 80 RESPONSABILIDAD

El personal tiene claras sus responsabilidades y deberes de los respectivos puestos de trabajo. La toman las decisiones es honesta y justa. Los directivos manejan con justicia la autoridad.

4.1.5 PROFESALUD

Para esta cooperativa se hizo un censo que incluye a la totalidad de sus empleados (36).



MOTIVACIÓN

MOTIVACIÓN				
	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 Organización para la cual trabajo.	El trabajo que realizo resulta motivador.
TOTALMENTE DE ACUERDO	77,78	11,11	25,00	38,89
DEACUERDO	22,22	2,78	52,78	44,44
INDIFERENTE	0,00	5,56	13,89	8,33
EN DESACUERDO	0,00	36,11	5,56	5,56
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0,00	44,44	2,78	2,78
TOTAL	100,00	100,00	100,00	100,00

Tabla 81: MOTIVACIÓN

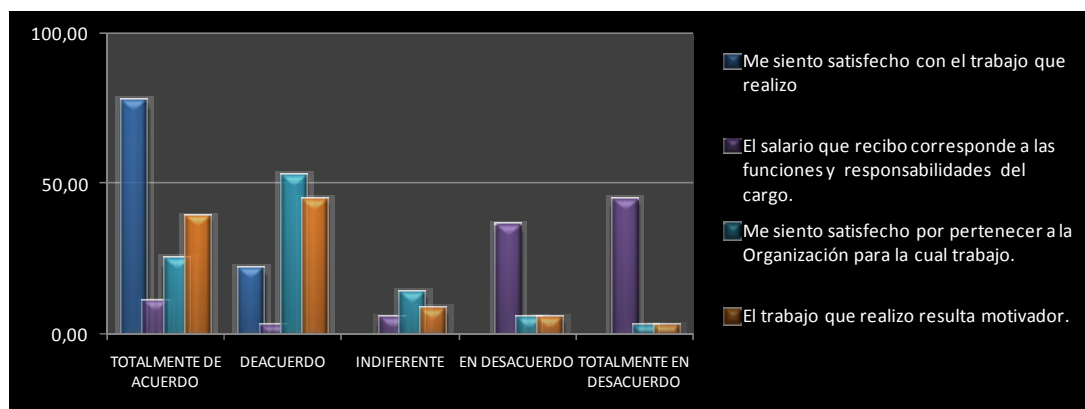


Gráfico 81: MOTIVACIÓN

Existe motivación dentro de la organización.

Se sienten motivados por el trabajo que realizan.

No se sienten satisfechos con el salario que reciben.



TRABAJO EN EQUIPO

TRABAJO EN EQUIPO				
	Con frecuencia ayudo y colabo en el trabajo de mis compañeros	Existe apoyo y colaboración 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 en grupo.
TOTALMENTE DE ACUERDO	55,56	19,44	47,22	11,11
DEACUERDO	41,67	63,89	33,33	63,89
INDIFERENTE	0,00	11,11	13,89	11,11
EN DESACUERDO	2,78	2,78	5,56	13,89
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0,00	2,78	0,00	0,00
TOTAL	100,00	100,00	100,00	100,00

Tabla 82: TRABAJO EN EQUIPO

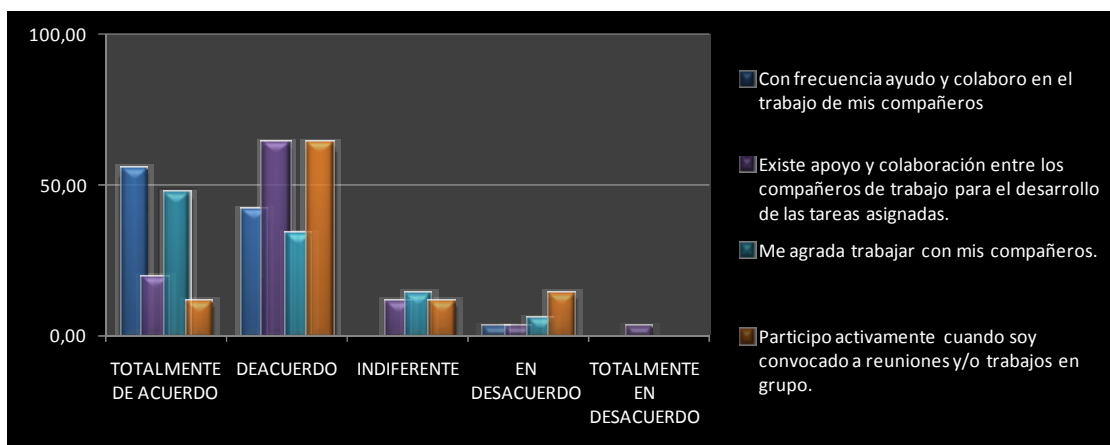


Gráfico 82: TRABAJO EN EQUIPO

Hay trabajo en equipo dentro de profesalud.

Existe apoyo y colaboración entre los compañeros de trabajo.



LIDERAZGO

LIDERAZGO				
	Comento con mi jefe las inquietudes y problemas concernientes a mi trabajo	Exites cordialidad entre los cmapañeros y el jefe inmediato	En la organización se reconoce a los jefes como líderes.	La organización genera influencia sobre mi vida personal.
TOTALMENTE DE ACUERDO	52,78	30,56	16,67	8,33
DEACUERDO	36,11	63,89	58,33	44,44
INDIFERENTE	2,78	5,56	11,11	25,00
EN DESACUERDO	5,56	0,00	8,33	16,67
TOTALMENTE EN DESACUERDO	2,78	0,00	5,56	5,56
TOTAL	100,00	100,00	100,00	100,00

Tabla 83: LIDERAZGO

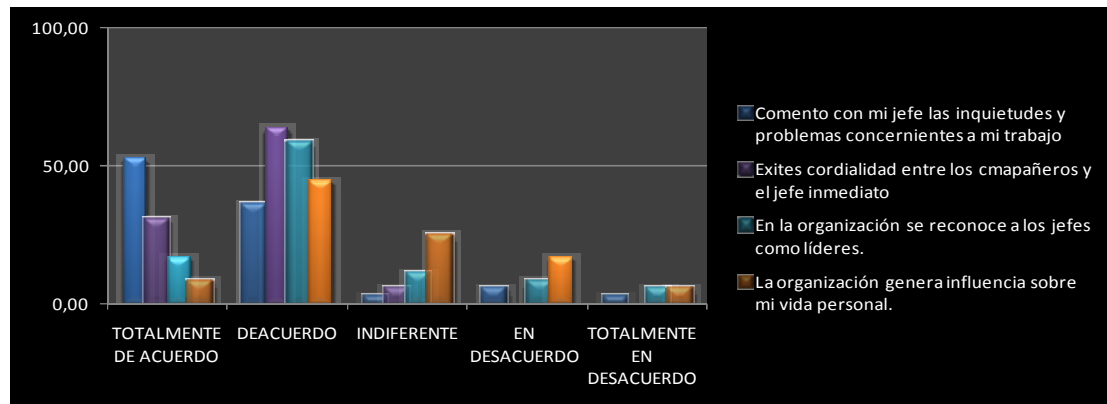


Gráfico 83: LIDERAZGO

Existe liderazgo en la cooperativa.

Su jefe es líder en la forma que toma de decisiones y da órdenes.

Se muestra debilidades en cuanto a la cordialidad, y sustentación de inquietudes y problemas.



EMPODERAMIENTO

EMPODERAMIENTO				
	Existe justicia y/o equidad por parte de mi jefe inmediato cuando asigna una tarea o toma decisiones que afectan 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	30,56	16,67	16,67	27,78
DEACUERDO	50,00	61,11	63,89	52,78
INDIFERENTE	5,56	13,89	13,89	19,44
EN DESACUERDO	5,56	8,33	5,56	0,00
TOTALMENTE EN DESACUERDO	8,33	0,00	0,00	0,00
TOTAL	100,00	100,00	100,00	100,00

Tabla 84: EMPODERAMIENTO

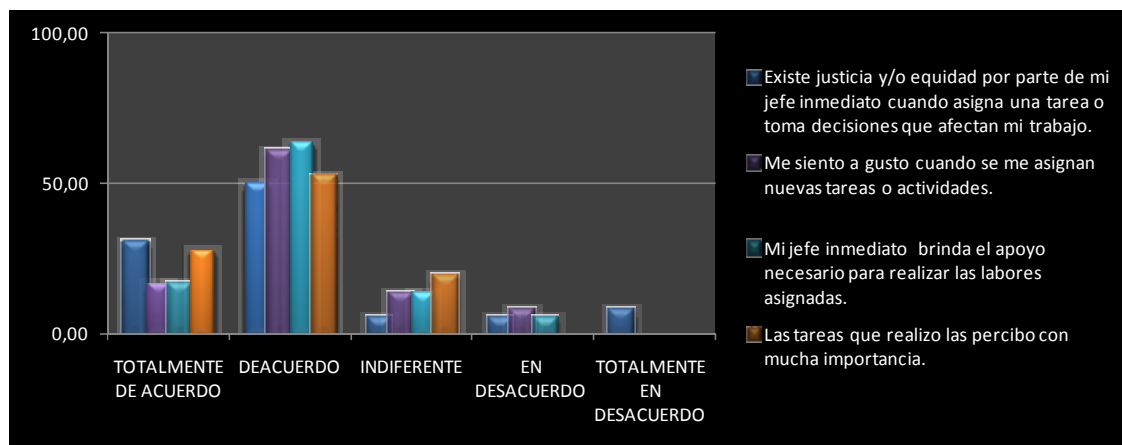


Gráfico 84: EMPODERAMIENTO

Las personas que pertenecen a la cooperativa Profesalud se apropian con mucha facilidad de las labores asignadas.

COMUNICACIÓN

COMUNICACION				
	El líder de mi área de trabajo me permite comentarle sobre la labor que realizo y los resultados alcanzados.	Existe comunicación asertiva y buen trato por parte del jefe inmediato.	Estoy informado de las razones por las cuales se hacen cambios en las políticas y procedimientos de la Organización.	Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo.
TOTALMENTE DE ACUERDO	27,78	16,67	2,78	8,33
DEACUERDO	41,67	69,44	30,56	36,11
INDIFERENTE	16,67	13,89	30,56	5,56
EN DESACUERDO	2,78	0,00	30,56	27,78
TOTALMENTE EN DESACUERDO	11,11	0,00	5,56	22,22
TOTAL	100,00	100,00	100,00	100,00

Tabla 85: COMUNICACION

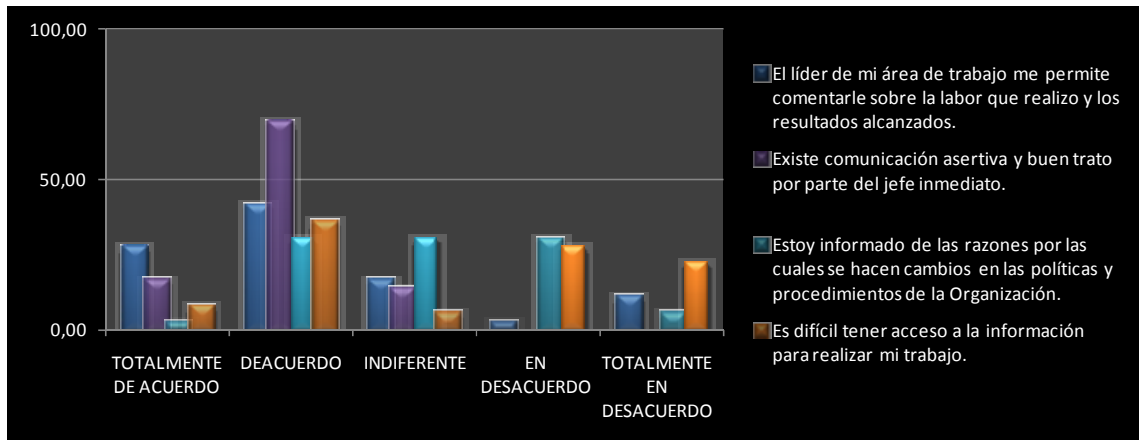


Gráfico 85: COMUNICACIÓN

Existe comunicación asertiva y buen trato por parte del jefe inmediato.

En la grafica se muestra una fortaleza en ese aspecto pero también se evidencia una debilidad en la comunicación institucional.

ORIENTACIÓN AL LOGRO

ORIENTACIÓN AL LOGRO				
	Tengo claridad frente a la filosofía, misión y objetivos de la Organización	Periódicamente recibo información sobre los objetivos, políticas y novedades de la Organización.	Conozco como la Organización está logrando sus metas.	En nuestra área de trabajo todos nos sentimos responsables por los objetivos que se desaan alcanzar.
TOTALMENTE DE ACUERDO	36,1	8,3	2,8	16,7
DEACUERDO	36,1	52,8	41,7	61,1
INDIFERENTE	8,3	16,7	30,6	11,1
EN DESACUERDO	19,4	19,4	19,4	11,1
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0,00	2,8	5,6	0,00
Total	100,00	100,00	100,00	100,00

Tabla 86: ORIENTACIÓN AL LOGRO

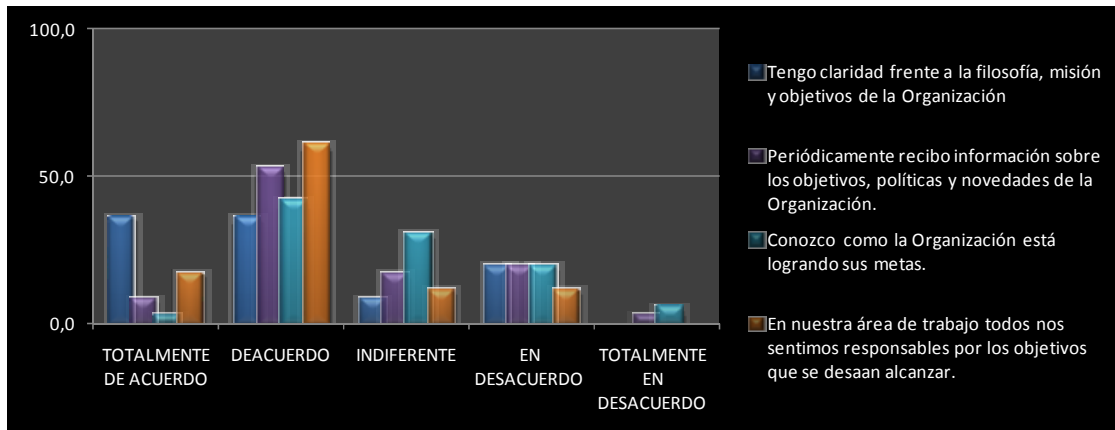


Gráfico 86: ORIENTACIÓN AL LOGRO

Se observa un alto grado de compromiso y sentido de responsabilidad por parte de los colaboradores para lograr las metas propuestas y mejorar resultados, es evidente que los empleados se sienten responsables por los objetivos que desean alcanzar.

Muchos no tienen claridad sobre la plataforma estratégica.

DISPOSICIÓN AL APRENDIZAJE

DISPOSICIÓN AL APRENDIZAJE				
	Existe retroalimentación sobre los resultados de la evaluación de mi trabajo, por parte del responsable del área.	Recibí suficiente inducción y entrenamiento para desempeñarme correctamente en el trabajo.	Se utilizan procesos de autoevaluación individual y grupal en nuestro equipo de trabajo.	El resultado de mi última evaluación refleja la manera en la que me desempeño.
TOTALMENTE DE ACUERDO	13,9	0,00	5,6	5,6
DE ACUERDO	44,4	38,9	16,7	36,1
INDIFERENTE	25,0	11,1	19,4	30,6
EN DESACUERDO	13,9	25,0	38,9	22,2
TOTALMENTE EN DESACUERDO	2,8	25,0	19,4	5,6
Total	100,00	100,00	100,00	100,00

Tabla 87: DISPOSICIÓN AL APRENDIZAJE

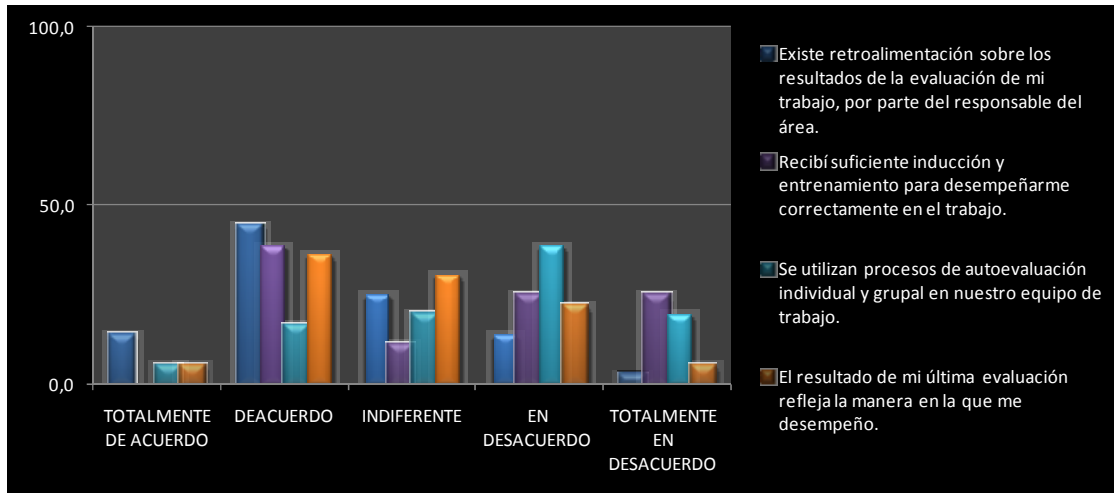


Gráfico 87: DISPOSICIÓN AL APRENDIZAJE

La disposición que tienen los colaboradores de aprender y mejorar su desempeño, asimilando nuevos modelos, esquemas de manera rápida y eficaz, a fin de cumplir con la misión, visión y objetivos de la entidad es regular según se evidencia en la gráfica.

RELACIONES INTERPERSONALES

RELACIONES INTERPERSONALES				
	Existe ayuda y colaboración entre los miembros de esta Organización.	En mi tiempo libre o de descanso dentro de la empresa participo en actividades de esparcimiento con diferentes personas de la Organización.	Existen buenas relaciones de amistad, compañerismo y apoyo entre mis compañeros de trabajo.	Me siento respetado por mis compañeros de trabajo.
TOTALMENTE DE ACUERDO	25,00	33,33	38,89	30,56
DEACUERDO	41,67	27,78	50,00	63,89
INDIFERENTE	22,22	25,00	8,33	0,00
EN DESACUERDO	8,33	0,00	2,78	2,78
TOTALMENTE EN DESACUERDO	2,78	13,89	0,00	2,78
Total	100,00	100,00	100,00	100,00

Tabla 88: RELACIONES INTERPERSONALES

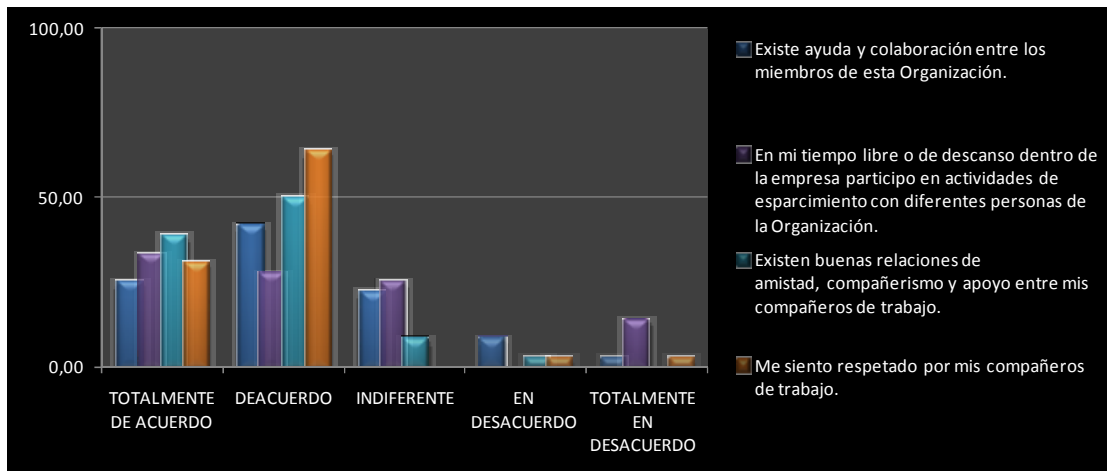


Gráfico 88: RELACIONES INTERPERSONALES

Se evidencia que en la cooperativa de profesalud existe respeto, apoyo y colaboración entre ellos.

SATISFACCIÓN DE PERSONAL

SATISFACCION DE PERSONAL				
	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 útil con la labor que realizo.
TOTALMENTE DE ACUERDO	25,00	50,00	33,33	41,67
DEACUERDO	61,11	36,11	55,56	44,44
INDIFERENTE	5,56	13,89	11,11	5,56
EN DESACUERDO	8,33	0,00	0,00	5,56
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0,00	0,00	0,00	2,78
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabla 89: SATISFACCIÓN DE PERSONAL

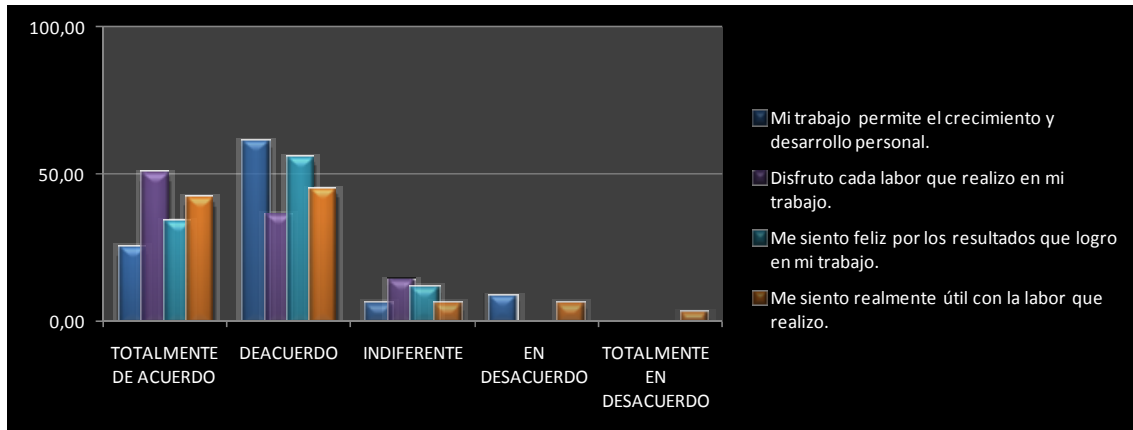


Gráfico 89: SATISFACCIÓN DE PERSONAL

Los colaboradores de Profesalud se sienten satisfechos en la organización, se evidencia en el gráfico que las labores asignadas les permiten crecer personalmente, además se sienten útiles y disfrutan las tareas que realizan.

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS				
	Soluciono problemas del trabajo con el apoyo de los compañeros del área 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 organización, y estos son resueltos asertivamente.
TOTALMENTE DE ACUERDO	27,78	16,67	19,44	5,56
DEACUERDO	63,89	55,56	63,89	33,33
INDIFERENTE	5,56	5,56	11,11	8,33
EN DESACUERDO	2,78	19,44	5,56	41,67
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0,00	2,78	0,00	11,11
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabla 90: RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

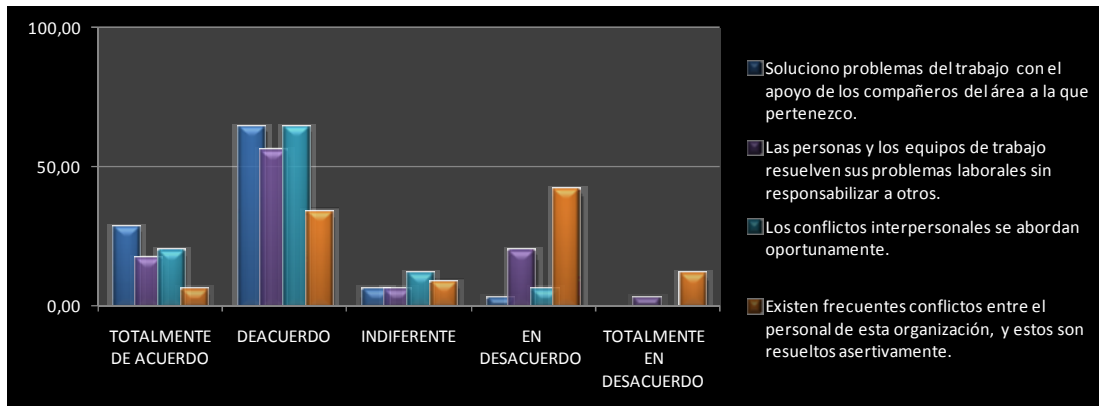


Gráfico 90: RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Se observa que los colaboradores solucionan problemas de forma asertiva, teniendo en cuenta a sus compañeros, de igual forma se evidencia que son muy esporádicos los conflictos dentro de la organización.

VISIÓN HACIA EL FUTURO

VISIÓN HACIA EL FUTURO				
	Realmente me interesa el futuro de la Organización.	Tengo clara la visión de la E.S.E. Hospital Universitario San Jorge de Pereira.	Poseo metas personales a largo plazo dentro de la Organización.	Mi proyecto de vida está alineado con la visión de esta organización.
TOTALMENTE DE ACUERDO	27,78	16,67	16,67	2,78
DEACUERDO	63,89	50,00	58,33	41,67
INDIFERENTE	5,56	13,89	13,89	27,78
EN DESACUERDO	2,78	16,67	5,56	19,44
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0,00	2,78	5,56	8,33
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabla 91: VISIÓN HACIA EL FUTURO

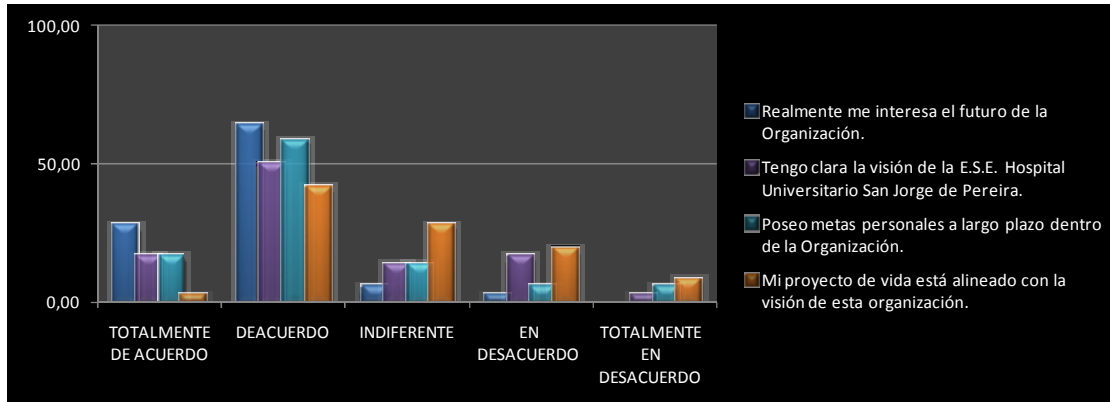


Gráfico 91: VISIÓN HACIA EL FUTURO

Aunque se evidencia una clara Visión Hacia el Futuro dentro de la Organización con respecto a sus colaboradores, también se demuestra como algunos de los Auxiliares de Enfermería no ven alineados sus proyectos de vida con la visión de la E.S.E Hospital Universitario San Jorge de Pereira.

DISPOSICION AL CAMBIO

DISPOSICIÓN AL CAMBIO				
	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.	La organización 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 organización genera algún tipo de resistencia cuando se proponen cambios innovadores.
TOTALMENTE DE ACUERDO	36,11	5,56	27,78	0,00
DEACUERDO	44,44	33,33	50,00	61,11
INDIFERENTE	8,33	25,00	8,33	25,00
EN DESACUERDO	8,33	30,56	13,89	11,11
TOTALMENTE EN DESACUERDO	2,78	5,56	0,00	2,78
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabla 92 DISPOSICION AL CAMBIO

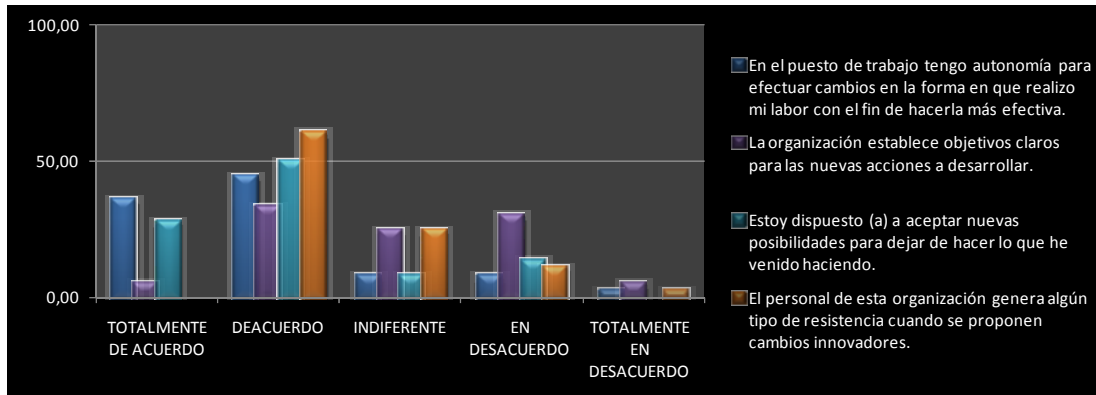


Gráfico 92 DISPOSICION AL CAMBIO

Se muestra que el personal de esta entidad muestra resistencia a cambios innovadores y los objetivos no son claros para las nuevas acciones a desarrollar, de igual manera se observa que tienen autonomía para efectuar cambios en la forma en que realizan su labor, y la mitad del personal está dispuesta a aceptar nuevas posibilidades para dejar de hacer lo que han venido haciendo.

RESILIENCIA

RESILIENCIA				
	La solidaridad es un valor característico 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 obstáculo, existen personas dentro de la Organización a quienes puedo pedir ayuda para superarlos.	Puedo sobreponerme ante situaciones difíciles presentadas en esta organización.
TOTALMENTE DE ACUERDO	22,22	22,22	19,44	5,56
DEACUERDO	63,89	63,89	69,44	69,44
INDIFERENTE	13,89	13,89	11,11	19,44
EN DESACUERDO	0,00	0,00	0,00	5,56
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabla 93 RESILIENCIA

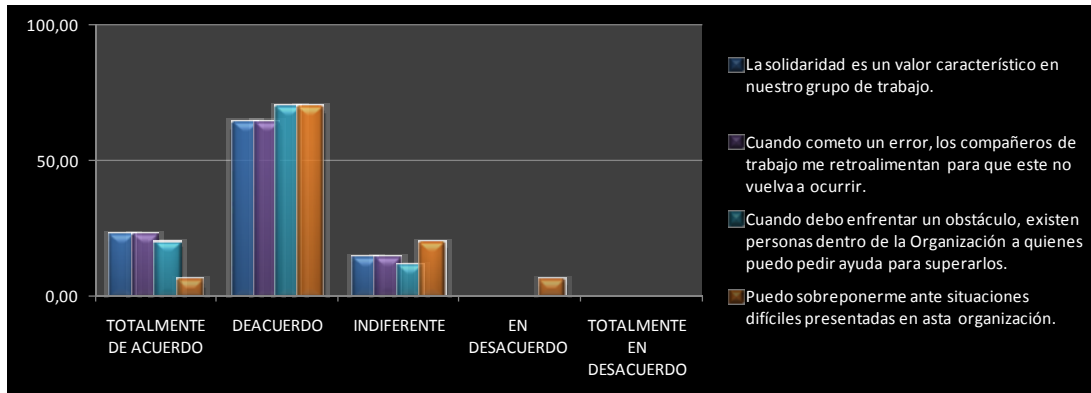


Gráfico 93 RESILIENCIA

El gráfico muestra un alto nivel de Resiliencia ya que la solidaridad es un valor característico.

Hay retroalimentación entre ellos, y existen personas dentro de la organización a quienes pueden pedir ayuda para superar obstáculos.

Hay facilidad para reponerse a los problemas.

SINERGIA

SINERGIA				
	El ambiente creado entre compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones.	En el área a la que pertenezco existe ambiente de cooperación.	Recibo apoyo y colaboración de los miembros de mi equipo de trabajo.	Mi cooperación entre los compañeros de trabajo resulta fundamental para desempeñar las funciones asignadas.
TOTALMENTE DE ACUERDO	19,44	25,00	13,89	16,67
DEACUERDO	58,33	63,89	66,67	58,33
INDIFERENTE	11,11	11,11	16,67	11,11
EN DESACUERDO	8,33	0,00	2,78	8,33
TOTALMENTE EN DESACUERDO	2,78	0,00	0,00	5,56
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabla 94 SINERGIA

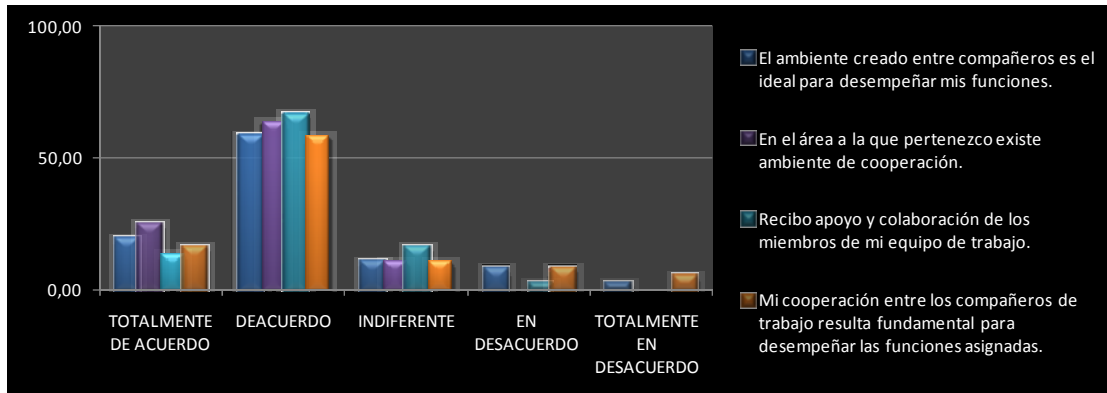


Gráfico 94 SINERGIA

Se muestra que está claro que de la colaboración en su trabajo depende el éxito de la misma.

El ambiente entre los colaboradores es ideal.

Existe buen ambiente de cooperación entre ellos y reciben apoyo y colaboración de los miembros del equipo de trabajo.

DISPONIBILIDAD DE RECURSOS (FÍSICOS)

DISPONIBILIDAD DE RECURSOS (FÍSICOS)				
	La distribución física del área de trabajo facilita la realización de mis labores.	El ambiente de trabajo es confortable	Se debería mejorar el ambiente de mi área de trabajo.	El mobiliario utilizado para realizar el trabajo asignado se encuentra en buenas condiciones.
TOTALMENTE DE ACUERDO	5,56	13,89	8,33	8,33
DEACUERDO	44,44	47,22	50,00	30,56
INDIFERENTE	22,22	19,44	13,89	8,33
EN DESACUERDO	11,11	16,67	27,78	41,67
TOTALMENTE EN DESACUERDO	16,67	2,78	0,00	11,11
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabla 95 DISPONIBILIDAD DE RECURSOS (FÍSICOS)

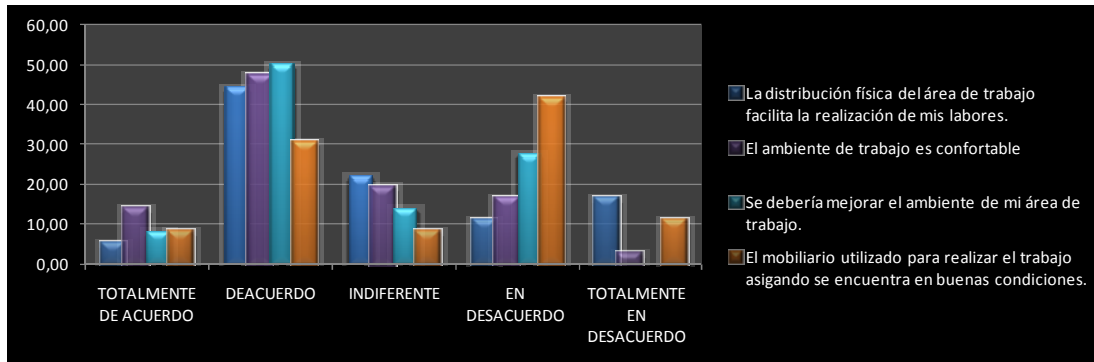


Gráfico 95 DISPONIBILIDAD DE RECURSOS FÍSICOS

Se muestra contradicción en el análisis de este indicador.

La distribución física facilita la realización de las labores.

El ambiente de trabajo es confortable, pero se debería mejorar el ambiente en el área de trabajo, y el mobiliario utilizado para realizar el trabajo asignado no se encuentra en buenas condiciones.

TOMA DE DECISIONES

TOMA DE DECISIONES				
	Me gustaría participar en la toma de decisiones de trabajo relacionadas con las labores asignadas.	He participado en las decisiones que se han tomado en la Organización, particularmente en aquellas que afectan mi trabajo.	Los superiores me consultan previamente cuando toman decisiones que afecten mi trabajo.	En esta organización existe la posibilidad de tomar decisiones individualmente o colectivamente para dar solución los problemas.
TOTALMENTE DE ACUERDO	33,33	8,33	0,00	2,78
DEACUERDO	44,44	27,78	13,89	33,33
INDIFERENTE	13,89	22,22	36,11	27,78
EN DESACUERDO	8,33	27,78	41,67	33,33
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0,00	13,89	8,33	2,78
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabla 96 TOMA DE DECISIONES

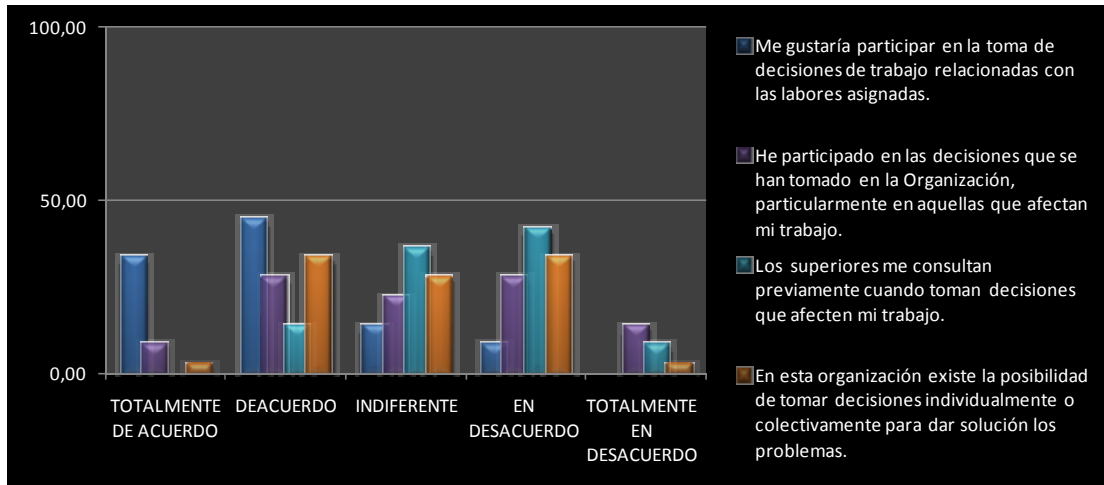


Gráfico 96 TOMA DE DECISIONES

Se muestra un bajo nivel de satisfacción en la toma de decisiones.

Les gustaría participar en las decisiones concernientes a su trabajo.

Los superiores no consultan previamente cuando toman decisiones y es baja

la posibilidad de tomar decisiones para dar solución a los problemas.

SENTIDO DE PERTENENCIA

SENTIDO DE PERTENENCIA				
	Las tareas que realizo son tan valiosas como las de cualquier otro colaborador.	Considero que la Organización a la que pertenezco como un excelente sitio de trabajo.	Existe entre los colaboradores, un alto sentido de pertenencia para con la Organización.	Tengo claro a cuales puestos de trabajo puedo aspirar dentro de esta organización.
TOTALMENTE DE ACUERDO	66,67	19,44	27,78	13,89
DEACUERDO	33,33	27,78	44,44	38,89
INDIFERENTE	0,00	27,78	8,33	27,78
EN DESACUERDO	0,00	22,22	16,67	16,67
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0,00	2,78	2,78	2,78
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabla 97 SENTIDO DE PERTENENCIA

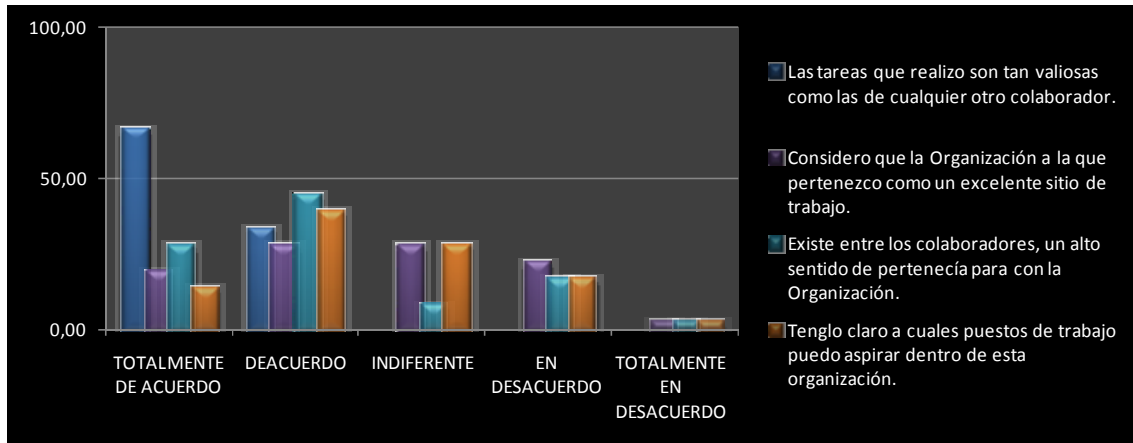


Gráfico 97 SENTIDO DE PERTENENCIA

No hay sentido de pertenencia los colaboradores de Profesalud no consideran la E.S.E Hospital San Jorge un excelente sitio de trabajo.

No tienen claro a cuales puestos de trabajo pueden aspirar dentro de la organización.

Sus tareas son tan valiosas como las de cualquier otro colaborador.

ESTABILIDAD

ESTABILIDAD				
	La Organización promueve primero a sus colaboradores internos, antes de buscar externamente.	La Organización despide al personal sin tener en cuenta su desempeño.	La Organización brinda estabilidad laboral.	La permanencia en un cargo depende de preferencias personales.
TOTALMENTE DE ACUERDO	16,67	5,56	5,56	2,78
DE ACUERDO	41,67	30,56	33,33	27,78
INDIFERENTE	13,89	11,11	13,89	11,11
EN DESACUERDO	22,22	41,67	22,22	38,89
TOTALMENTE EN DESACUERDO	5,56	11,11	25,00	19,44
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabla 98 ESTABILIDAD

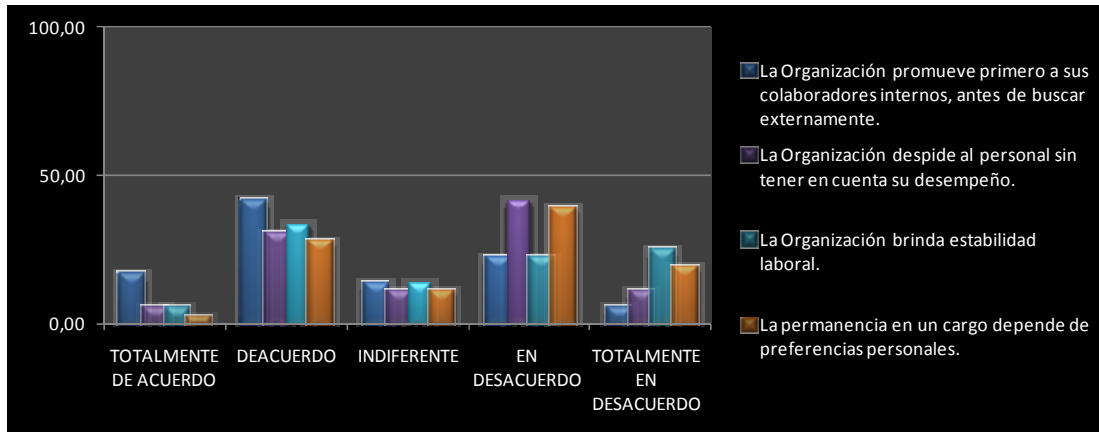


Gráfico 98 ESTABILIDAD

Se evidencia Crisis en la estabilidad laboral.

La organización busca primero colaboradores externos antes de promover los internos.

La entidad despide el personal sin tener en cuenta su desempeño y la estabilidad laboral de los empleados depende de preferencias personales.

NORMAS

NORMAS (CONFORMIDAD)			
	Al ingresar a la Organización recibí información clara sobre sus objetivos y políticas.	Mi jefe inmediato controla y hace seguimiento permanente sobre los resultados de mi trabajo.	Me agrada la forma con que el jefe inmediato evalúa mi trabajo.
TOTALMENTE DE ACUERDO	8,33	11,11	5,56
DE ACUERDO	27,78	63,89	55,56
INDIFERENTE	19,44	5,56	11,11
EN DESACUERDO	27,78	8,33	16,67
TOTALMENTE EN DESACUERDO	16,67	11,11	11,11
TOTAL	100,0	100,0	100,0

Tabla 99 NORMAS

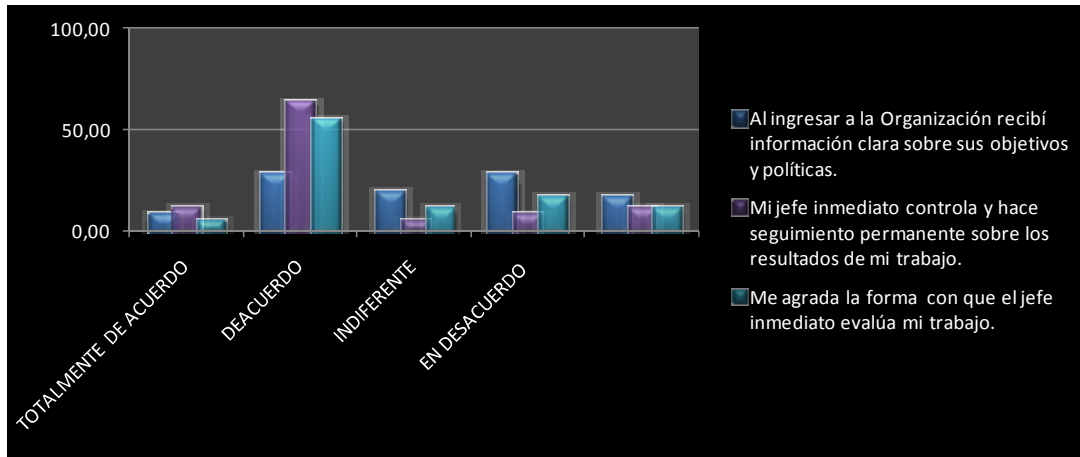


Gráfico 99 NORMAS

Se evidencia que los funcionarios están de acuerdo con que el jefe controla y hace seguimiento permanente sobre los resultados de su trabajo.

No recibieron información clara sobre objetivos y políticas.

RESPONSABILIDAD

RESPONSABILIDAD			
	Conozco cuales son las responsabilidades y deberes de mi puesto de trabajo.	La forma como se toman las decisiones laborales en la organización es honesta y justa.	Los directivos de esta Organización manejan con justicia la autoridad y poder que tienen.
TOTALMENTE DE ACUERDO	50,00	8,33	8,33
DEACUERDO	38,89	50,00	41,67
INDIFERENTE	8,33	25,00	27,78
EN DESACUERDO	2,78	13,89	11,11
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0,00	2,78	11,11
TOTAL	100,0	100,0	100,0

Tabla 100 RESPONSABILIDAD

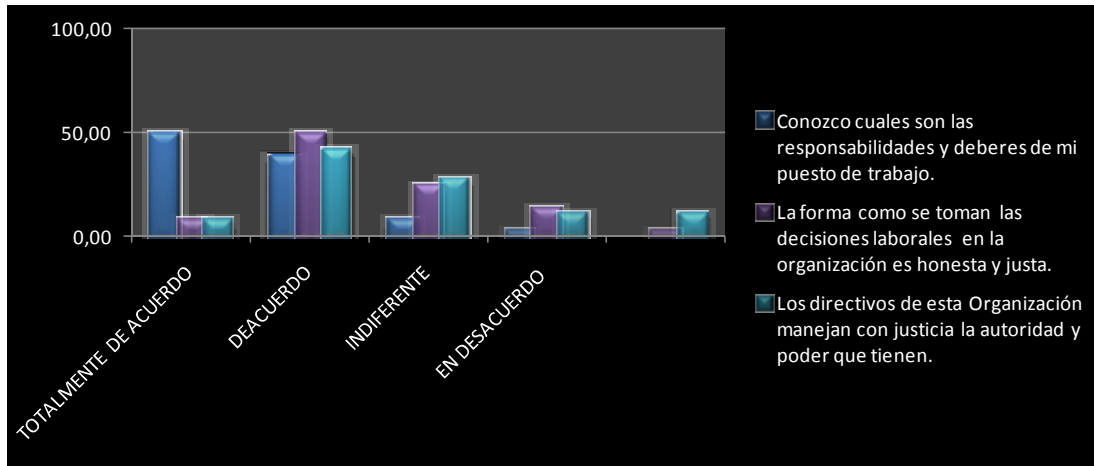


Gráfico 100 RESPONSABILIDAD

Se puede observar que los empleados que pertenecen a Profesalud S.A, conocen sus responsabilidades como también piensan que las decisiones laborales son tomadas de forma honesta y justa.

4.2 ANALISIS DE VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en los indicadores de cada cooperativa de trabajo asociado, se evidencio que todos los análisis se relacionan en la percepción de los colaboradores con respecto al estudio realizado; por tal razón se procedió a analizar las variables en conjunto.

4.2.1 PRODUCTIVIDAD

Los bienes y servicios producidos por las cooperativas pudieran ser mayores dados los recursos utilizados, pero ello no es posible por cuanto de acuerdo con los indicadores, los aspectos de importancia están por debajo de la media, salvo algunas excepciones. Es indudable que un buen clima organizacional refleja una mayor productividad pero al detectarse



fundamentalmente problemas de motivación, liderazgo y empoderamiento aunado a la inestabilidad laboral refleja indiscutiblemente menores servicios ofrecidos pudiéndose hacer más con lo mismo.

4.2.2 COMPETITIVIDAD

Los indicadores describen que no hay capacidad para producir servicios de calidad estos se prestan como una media por lo que la aceptación de los usuarios internos y externos es mínima y no reflejan un impacto importante en el medio que les permita ser competitivos cualquier otra empresa está en condiciones de hacer lo mismo.

La organización no tiene instrumentos para medir estándares de calidad que les permita mayor competitividad.

4.2.3 INNOVACIÓN

Las tecnologías de punta también se refieren a los nuevos procesos y modelos administrativos como una manera de mejor administrar y garantizar mayores niveles de desarrollo y productividad.

Los indicadores arrojan que el modelo administrativo que aplica la institución no se han diseñado, ni implementado procesos orientados al mejoramiento continuo que permitan su validación en el mercado.

4.2.4 SOSTENIBILIDAD

La globalización, el desarrollo de nuevas tecnologías y la capacidad innovadora en la generación de nuevas empresas, no permite vislumbrar una posibilidad de sostenibilidad por cuanto se debe fortalecer la capacidad para satisfacer necesidades de la actual generación.



Se requiere de una efectiva gestión administrativa para afrontar los cambios, desafíos y retos futuros.



5 PROPUESTA

Conocida la verdadera situación del clima organizacional de la E.S.E HOSPITAL UNVERSITARIO SAN JORGE Proponemos algunas acciones que deben tomarse previas unas decisiones como son:

1. Acciones políticas:

- Se recomienda a las autoridades competentes acordar y liderar el proceso de diseñar y establecer el modelo de Hospital que se requiere para el Departamento
- Debe comprometer de una manera decidida al Gobierno Nacional a través de Planeación Nacional, el Ministerio de Hacienda y el Ministerio de la Protección Social para hacer realidad el modelo propuesto.
- El Alcalde de Pereira y el Concejo Municipal deben asumir de una vez por toda la responsabilidad total del primer nivel de atención para que de esta manera la E.S.E Hospital Universitario San Jorge efectivamente sea un hospital de tercer nivel.

2. Acciones administrativas:

- Debe redefinirse el presupuesto de la E.S.E para que este refleje el modelo que se escoja estableciendo fundamentalmente las prioridades presupuestales de acuerdo con las prioridades de atención.
- Debe efectuarse el estudio que refleje el impacto que el primer nivel de atención tiene sobre el presupuesto para trasladárselo al Municipio de Pereira.
- Diseñar y fortalecer un canal apropiado de comunicación que permita a la organización transmitir de forma oportuna las novedades de la entidad.
- Identificar las amenazas y las debilidades de acuerdo a los resultados y convertirlas en oportunidades y fortalezas.



- Establecer un instrumento de medición que permita incrementar la motivación a través de un adecuado programa de evaluación de desempeño.

Es necesario tener en cuenta el estudio realizado, con todas sus variables e indicadores, para que se implementen las políticas necesarias de cambio que contribuyan a los logros de la organización y la satisfacción de su recurso humano.



6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

En general los colaboradores se mostraron receptivos con el proceso realizado, se realizó la explicación del proceso a realizar logrando con ello claridad. El estudio se realizó convocando a todos los funcionarios que prestan sus servicios a la ESE Hospital Universitario San Jorge por medio de 5 cooperativas de trabajo asociado. La encuesta fue respondida en cada lugar de trabajo, logrando con ello mayor concentración en la tarea por parte de todos los participantes.

A partir de los resultados obtenidos de la investigación se describen a continuación las conclusiones, las cuales pretenden facilitar la comprensión del objeto de estudio.

- En términos cualitativos, los empelados perciben con una actitud no óptima el clima laboral de la entidad el cual consideran inflexible e intranquilo.
- Existen aspectos del Clima Organizacional que son necesarios atender, corregir y dar seguimiento por parte de los líderes de los procesos, ya que se percibe una atmósfera laboral incierta, caracterizada por la falta de motivación, trabajo en equipo, sentido pertenencia y liderazgo.
- Con respecto al compromiso institucional, los empelados denotan una actitud desfavorable de compromiso hacia la organización, lo anterior sustentado en falta de beneficios laborales tales como una buena remuneración, asimismo la falta de apoyo y colaboración de los líderes, además los empleados generalmente no asisten a las reuniones, lo que determina una falta de compromiso con la organización.
- Es importante capacitar en temas afines del Clima Organizacional, a los empleados de los diferentes niveles jerárquicos, permitiendo con ello una nueva cultura organizacional, obteniendo como resultado un buen ambiente laboral.



6.2 RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta los resultados encontrados, sugerimos continuar con un análisis muy detallado de la información y a través de grupos focales ampliar el conocimiento de las necesidades más específicas de cada cooperativa y por cada indicador, con el fin de implementar acciones que generen verdadero impacto en el clima organizacional.

- Presentar en carteleras o en reuniones por grupos los resultados obtenidos en este estudio, contando con el apoyo y participación de los Directivos de la entidad.
- Socializar y hacer visibles las acciones y decisiones que se tomen, idealmente en el menor tiempo posible.
- La responsabilidad de liderar todos los procesos relacionados con los colaboradores le corresponde a las áreas de Gestión Humana de cada cooperativa de trabajo asociado, sin embargo los colaboradores no pueden trabajar solos y requieren siempre el acompañamiento, apoyo y compromiso de los Directivos y jefes, para cumplir exitosamente sus objetivos.
- Antes de implementar cualquier cambio se sugiere revisar el modelo y las políticas internas existentes en la organización para el manejo de los indicadores evaluados, a través de estrategias organizacionales.
- Realizar periódicamente diagnósticos que midan el clima laboral dentro la entidad.
- Establecer estrategias que permitan fortalecer permanentemente una cultura organizacional que conlleve a un buen clima organizacional.
- Construir estrategias para mitigar los factores de riesgos internos y externos existentes a los que son fuentes potenciales de ocurrencia, que puedan afectar el clima laboral.
- Establecer canales de comunicación interna, formal e informal adecuada donde se realice una verdadera retroalimentación, que evidencie los resultados del estudio, además identificar las barreras más comunes a la comunicación eficaz, identificar los factores que afectan el uso de los canales de comunicación y propiciar espacios



para la divulgación de información de interés común, son elementos que permiten la participación de los colaboradores entre todos los niveles de la organización, además de construir confianza en cada individuo y que mejorarán significativamente en la realización de sus labores y sus resultados.

- Identificar las necesidades y expectativas que tienen los colaboradores respecto a los programas de bienestar social y oportunidades de capacitación, con el fin de reorientar los mismos.
- Es necesario que la institución establezca un programa de estímulos e incentivos que tenga en cuenta entre otros aspectos los logros y resultados en el trabajo realizado.
- Desarrollo continuo de los programas de evaluación de desempeño, así como creación de contenidos que favorezcan los eventos de participación social y familiar, los cuales permitan sostener o mejorar el nivel de compromiso de los funcionarios con la institución.
- Creación de condiciones y espacios para una participación activa de los funcionarios de la institución en las decisiones necesarias, con la generación de aportes y opiniones, su reconocimiento, así como de responsabilidad de sus acciones, además desarrollo de talleres de liderazgo.



7 BIBLIOGRAFIA

- 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



- 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 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
- f)

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.

PREGUNTAS

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 agusto 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 confortable.
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 respalda 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 personales.