

ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA IPS COOMÉDICOS DEL
MUNICIPIO DE SANTANDER DE QUILICHAO, NORTE DEL CAUCA, 2016.

JENNY PAOLA OTERO MUÑOZ
FELIX ANDRES OSPINA CUENCA

UNIVERSIDAD DEL VALLE-SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE LAS CIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA
SANTANDER DE QUILICHAO
2016

ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA IPS COOMÉDICOS DEL
MUNICIPIO DE SANTANDER DE QUILICHAO, NORTE DEL CAUCA, 2016.

JENNY PAOLA OTERO MUÑOZ
FELIX ANDRES OSPINA CUENCA

Tutor:
RONALD YONY GONZÁLEZ MEDINA
Magister en Ciencias de la Organización

UNIVERSIDAD DEL VALLE-SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE LAS CIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA
SANTANDER DE QUILICHAO
2016

Nota de Aceptación

Firma de Coordinadora

Firma de Director de Trabajo de Grado

Santander de Quilichao, Cauca febrero 2016

DEDICATORIA

El presente trabajo de grado lo dedico a Dios que me dio la oportunidad de emprender esta meta y la fortaleza para lograr el objetivo y culminar la carrera profesional. También le dedico a mi hijo Martin Ospina Otero por haber formado parte de este proceso aguardando noches sin mi presencia, pero siempre muy comprensivo con mi obligación diaria con los estudios.

Les agradezco a mis padres y hermana por ser pieza clave en el transcurso de este proceso guiándome con sus buenos consejos, con su apoyo incondicional y con todo su amor. Por ultimo a mi familia y allegados que estuvieron presentes con sus buenos deseos para la culminación de este proyecto.

Jenny Paola Otero Muñoz.

DEDICATORIA

Dedico este nuevo objetivo de mi vida principalmente a Dios, quien me dio la oportunidad en todo este largo camino, de sobrepasar obstáculos y me acompaño con su bendición día a día en este proceso, por darme sabiduría y muchas fuerzas, a mi madre Consuelo Cuenca Martínez por haberme apoyado, aconsejado y brindado todo su amor en cada momento de mi carrera.

Especialmente dedico este triunfo a mi hijo Martin Ospina Otero, quien a pesar de su corta edad sufrió igual o más que yo en este camino universitarito, esperando y aguantando noches sin mi presencia para que yo pudiese cumplir con este sueño de graduarme y a mi familia en general por siempre brindarme sus buenas energías para culminar esta etapa.

Félix Andrés Ospina Cuenca.

AGRADECIMIENTOS

Como investigadores de este trabajo agradecemos a Dios por ser nuestro guía desde el principio de nuestras vidas, tras cada fracaso nos fortaleció y tras cada victoria nos compenso, nos dio mucha fuerza y nos permitió creer en nosotros mismos para ver culminar nuestros sueños.

Estos agradecimientos también van dirigidos a nuestros padres por ser esa voz de aliento, por darnos su inmenso amor, su apoyo, su compañía en lo largo de nuestra carrera, por las enseñanzas que día a día nos brindaron con humildad, respeto y mucho cariño, por esto y muchas cosas más muchísimas gracias padres.

Le agradecemos conjuntamente a nuestro hijo Martin por ser la parte motivadora que nos dio fuerzas y mucha esperanza al compartir con nosotros momentos de tristeza, de alegría y por quien al final es la persona a la cual le queremos enseñar todo nuestro ejemplo de superación.

Por supuesto le debemos agradecimientos al docente tutor Ronald Yony Gonzales Medina por su tiempo, paciencia y orientación en el proceso de nuestro trabajo de grado, gracias porque sin su apoyo y sabiduría no hubiéramos logrado culminar este objetivo, fue un honor haber trabajado de su mano.

RESUMEN

El estudio del clima organizacional, ha tomado mucha importancia en los últimos años, debido a que identifica las percepciones que tienen los empleados de dicho tema. El clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral, que son percibidas o experimentadas por los miembros de una organización y que tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados. La IPS Coomédicos no contaba con un estudio previo de clima organizacional, por lo consiguiente, no se tenía claridad en las variables que podían estar afectando su ambiente laboral. El objetivo de esta investigación fue conocer la percepción del personal de la IPS Coomédicos ubicada en Santander de Quilichao. Este estudio, se llevó a cabo en el periodo de marzo de 2015 a diciembre de 2015. Durante este tiempo se realizaron dos mediciones en diferentes meses y se compararon los resultados.

La medición se realizó con la herramienta desarrollada por el docente de la Universidad del Valle Hernán Álvarez Londoño, y su objetivo fue conocer la percepción de los catorce trabajadores de la IPS en cuanto al clima organizacional, también se realizó una entrevista semiestructurada para recolectar información adicional. Se utilizó la metodología de investigación de tipo mixto donde se analizaron datos cuantitativos y cualitativos concluyendo que el clima organizacional en la IPS Coomédicos es bueno y no se afectó por la crisis de la salud, sin embargo se encontraron fallas en algunas de las variables involucradas a las cuales se les dieron una serie de recomendaciones para mejorar, vale la pena resaltar que las variables feedback, imagen de la organización, participación, agilidad, obtuvieron una calificación baja las cuales se recomendó realizar mejoras en estos conceptos. También se observó que algunas variables tienen alta calificación por ende se recomienda seguir trabajando en ellas para que la percepción del clima organizacional en los colaboradores sea positiva.

Palabras clave: Clima organizacional, percepción, cultura organizacional, liderazgo, motivación, sistema de salud.

ABSTRACT

The study of organizational climate, it has become increasingly important in recent years because identifies employee perceptions of the subject. The organizational climate can be defined as the qualities or properties of the working environment, which are perceived or experienced by members of an organization and directly influence the behavior of employees. The IPS Coomedicos did not have a previous study of organizational climate, so therefore had no clarity on the variables that could be affecting your workplace. The objective of this research was to determine the perception of organizational climate IPS staff Coomedicos located in Santander de Quilichao. This estudy was carried out in the period March 2015 to December 2015, during this time readings were taken in different months to assess whether the health crisis in Colombia affects directly or indirectly. The measurement was performed using the tool developed by a profesor at the Universidad del Valle Hernan Alvarez Londoño, and its objective was to know the perception of the fourteen workers IPS on the organizational climate a semi-structured interview was also conducted to collect information regarding the health crisis. Research methodology was used mixed type, where quantitative and qualitative data analyzes concluding that the organizational climate in the IPS Coomédicos it is good and not affected by the health crisis, however flaws in some of the variables involved to which they were given a series of recommendations for improvement were found, it is worth noting that the variables feedback, image of the organization , participation, agility, obtained a low score which recommended improvements in these concepts. It was also observed that some variables are highly rated thus it is recommended to continue working on them so that the perception of organizational climate in partner is positive.

Key Words: Organizational climate, perception, organizational culture, leadership, motivation, health system.

TABLA DE CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I- DISEÑO DEL PROCESO DE INVESTIGACION	6
1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	6
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.3 OBJETIVOS	10
1.3.1 Objetivo general	10
1.3.2 Objetivos específicos	10
1.4 JUSTIFICACIÓN	10
1.5 MARCOS DE REFERENCIA	11
1.5.1 Marco contextual	12
1.5.2 Marco teórico- Conceptual	14
1.5 ASPECTOS METODOLÓGICOS	25
 CAPITULO II- CONSTITUCION Y PUESTA EN MARCHA DE LA EMPRESA	31
2.1 IPS COOMÉDICOS	31
2.2 Funciones en la IPS Coomédicos	33
2.3 Instalaciones IPS Coomédicos	36
 CAPITULO III- SISTEMA DE SALUD DE COLOMBIA	42
3.1 HISTORIA DEL SISTEMA DE SALUD EN COLOMBIA	42
3.1 EL RÉGIMEN DE SALUD	43
3.2 Prestadores de servicios de salud	44
3.3 PLAN OBLIGATORIO DE SALUD	49
3.4 CRISIS DE LA SALUD EN COLOMBIA	49
 CAPITULO IV- MEDICION Y PROPUESTA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA IPS COOMÉDICOS	52
4.1 MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN COOMÉDICOS IPS	52
4.2 ANÁLISIS DE LA PRIMERA ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL REALIZADA EN EL PRIMER SEMESTRE DEL 2015	53

4.3 ANÁLISIS DE LA SEGUNDA ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL REALIZADA EN EL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2015.....	72
4.3 COMPARACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS DOS ENCUESTAS Y LAS ENTREVISTAS REALIZADAS AL PERSONAL QUE LABORA EN LA IPS COOMÉDICOS.....	89
4.4 DOCUMENTACIÓN DE ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA Y OBSERVACION DIRECTA.....	118
CONCLUSIONES	127
RECOMENDACIONES.....	130
BIBLIOGRAFIA	132
ANEXOS.....	136

LISTA DE ILUSTRACIONES

	Pág.
Ilustración 1. Mapa De Colombia Y Dpto. Del Cauca	12
Ilustración 2. Logo Ips Coomédicos	32
Ilustración 3. Organigrama Ips Coomédicos	33
Ilustración 4. Plano Ips Coomédicos.....	37
Ilustración 5. Fachada Ips Coomédicos Antigua Y Nueva Sede.....	38
Ilustración 6. Recepción Y Sala De Espera Ips Coomédicos.....	38
Ilustración 7. Sala De Espera De Laboratorio Clínico	39
Ilustración 8. Sala De Espera De Odontología	39
Ilustración 9. Pasillo Primer Piso Ips Coomédicos	40
Ilustración 10. Consultorios Médicos Segundo Piso.	40
Ilustración 11. Sala De Espera Segundo Piso.	41

LISTA DE GRÁFICOS

Pág.

Gráfica 1. Tipo de contrato IPS Coomédicos	35
Gráfica 2. Personal Coomédicos	36
Gráfica 3. Genero personal IPS Coomédicos.	53
Gráfica 4. Edad Personal IPS Coomédicos.	54
Gráfica 5.Tipo de contrato en IPS Coomédicos	54
Gráfica 6. Años laborando en IPS Coomédicos.....	55
Gráfica 7. Claridad Organizacional encuesta 1.....	56
Gráfica 8. Estructura organizacional encuesta 1.....	56
Gráfica 9. Participación encuesta 1.	57
Gráfica 10. Instalaciones encuesta 1.	58
Gráfica 11. Comportamiento sistémico encuesta 1.....	59
Gráfica 12. Relación Simbiótica encuesta 1.	59
Gráfica 13. Liderazgo encuesta 1.	60
Gráfica 14. Consenso encuesta 1.....	61
Gráfica 15. Trabajo gratificante encuesta 1.	62
Gráfica 16. Desarrollo personal encuesta 1.....	62
Gráfica 17. Elementos de trabajo encuesta 1.	63
Gráfica 18. Relaciones interpersonales encuesta 1.....	64
Gráfica 19. Buen servicio encuesta 1.	64
Gráfica 20. Solución de conflictos encuesta 1.	65
Gráfica 21. Expresión informal positiva encuesta 1.	65
Gráfica 22. Estabilidad laboral encuesta 1.....	66
Gráfica 23. Valoración encuesta 1.	67
Gráfica 24. Salario encuesta 1.....	67
Gráfica 25. Agilidad encuesta 1.	68
Gráfica 26. Evaluación de desempeño encuesta 1.....	69
Gráfica 27. Feedback encuesta 1.	69
Gráfica 28. Selección de personal encuesta 1.....	70
Gráfica 29. Inducción encuesta 1.....	71
Gráfica 30. Imagen de la organización encuesta 1.	71
Gráfica 31. Claridad organizacional encuesta 2.....	72
Gráfica 32. Estructura organizacional encuesta 2.....	73
Gráfica 33. Participación encuesta 2.	74
Gráfica 34. Instalaciones encuesta 2.	74
Gráfica 35. Comportamiento sistémico encuesta 2.....	75
Gráfica 36. Relación Simbiótica encuesta 2.	76
Gráfica 37. Liderazgo encuesta 2.	77
Gráfica 38. Consenso encuesta 2.....	77

Gráfica 39. Trabajo gratificante encuesta 2.	78
Gráfica 40. Desarrollo personal encuesta 2.	79
Gráfica 41. Elementos de trabajo encuesta 2.	80
Gráfica 42. Relaciones interpersonales encuesta 2.	80
Gráfica 43. Buen servicio encuesta 2.	81
Gráfica 44. Solución de conflictos encuesta 2.	82
Gráfica 45. Expresión informal positiva encuesta 2.	83
Gráfica 46. Estabilidad laboral encuesta 2.	83
Gráfica 47. Valoración encuesta 2.	84
Gráfica 48. Salario encuesta 2.	85
Gráfica 49. Agilidad encuesta 2.	85
Gráfica 50. Evaluación de desempeño encuesta 2.	86
Gráfica 51. Feedback encuesta 2.	87
Gráfica 52. Selección de personal encuesta 2.	87
Gráfica 53. Inducción encuesta 2.	88
Gráfica 54. Imagen de la Organización encuesta 2.	89
Gráfica 55 Estudio comparativo de Clima Organizacional en la IPS Coomédicos.	90
Gráfica 56 Comparación porcentual Claridad organizacional.	91
Gráfica 57 .Comparación porcentual Estructura organizacional.	92
Gráfica 58. Comparación porcentual Participación.	93
Gráfica 59. Comparación porcentual Instalaciones.	94
Gráfica 60. Comparación porcentual comportamiento Sistémico.	95
Gráfica 61. Comparación porcentual Relación simbiótica.	96
Gráfica 62. Comparación porcentual Liderazgo.	97
Gráfica 63. Comparación porcentual Consenso.	98
Gráfica 64. Comparación porcentual Trabajo gratificante.	99
Gráfica 65. Comparación porcentual Desarrollo personal.	100
Gráfica 66. Comparación porcentual Elementos de trabajo.	101
Gráfica 67. Comparación porcentual Relaciones interpersonales.	102
Gráfica 68. Comparación porcentual Buen servicio.	103
Gráfica 69. Comparación porcentual solución de conflictos.	104
Gráfica 70. Comparación porcentual Expresión informal positiva.	105
Gráfica 71. Comparación porcentual Estabilidad laboral.	106
Gráfica 72. Comparación porcentual de Valoración.	107
Gráfica 73. Comparación porcentual de Salario.	108
Gráfica 74. Comparación porcentual de Agilidad.	109
Gráfica 75. Comparación porcentual Evaluación de desempeño.	110
Gráfica 76. Comparación porcentual Feedback.	111
Gráfica 77. Comparación porcentual Selección de personal.	112
Gráfica 78. Comparación porcentual Inducción.	113
Gráfica 79. Comparación porcentual Imagen de la organización.	114

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Tipo de contratación IPS Coomédicos	34
Tabla 2. Personal Coomédicos	35
Tabla 3. Variación porcentual Claridad organizacional.	91
Tabla 4. Variación porcentual Estructura organizacional.	92
Tabla 5 Variación porcentual Participación.	93
Tabla 6. Variación porcentual Instalaciones.	94
Tabla 7. Variación porcentual Comportamiento sistémico.	95
Tabla 8. Variación porcentual Relación simbiótica.	96
Tabla 9. Variación porcentual de Liderazgo.	97
Tabla 10. Variación porcentual Consenso.	98
Tabla 11. Variación porcentual Trabajo gratificante.	99
Tabla 12. Variación porcentual Desarrollo personal.	100
Tabla 13. Variación porcentual Elementos de trabajo.	101
Tabla 14 Variación porcentual Relaciones interpersonales.	102
Tabla 15. Variación porcentual Buen servicio.	103
Tabla 16. Variación porcentual Solución de conflictos.	104
Tabla 17. Variación porcentual Expresión informal positiva.	105
Tabla 18. Variación porcentual estabilidad laboral.	106
Tabla 19. Variación porcentual de Valoración	107
Tabla 20. Variación porcentual de Salario.	108
Tabla 21. Variación porcentual de Agilidad.	109
Tabla 22. Variación porcentual Evaluación de desempeño.	110
Tabla 23. Variación porcentual Feedback.	111
Tabla 24. Variación porcentual Selección de personal.	112
Tabla 25. Variación porcentual Inducción.	113
Tabla 26. Variación porcentual Imagen de la organización.	114
Tabla 27 Observación directa	123
Tabla 28. Cuadro de actividades	124

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es el resultado de la forma como los individuos o empleados establecen procesos de interacción social, estos procesos están influenciados por sistemas de valores, creencias, y actitudes. Lo constituye el medio interno de una organización, el ambiente que existe en cada organización y diferentes aspectos como la tecnología, las políticas de la organización, los objetivos operacionales, los objetivos administrativos, reglamento internos y las actitudes de cada empleado como las formas de comportamiento social. El clima organizacional favorable, se verá reflejado en la calidad de vida de cada empleado de una organización, a raíz de esto lleva consigo un notable desempeño en el trabajo y una satisfacción interna individual y grupal, generando una buena perspectiva de los clientes y proveedores que al final es el objetivo principal de todas las organizaciones. Por lo anterior, el estudio de clima organizacional es una herramienta que propone medir el nivel de satisfacción de sus empleados, en el ambiente de trabajo resultante de la expresión de diversos factores de carácter interpersonal, físico, organizacional y externo, este ambiente influye de manera notoria en su creatividad y productividad reflejándose así en sus servicios,

En esta investigación, se procuró realizar el diagnóstico del clima organizacional en la IPS Coomédicos en dos etapas, una entrevista con preguntas para saber cuál es la percepción que tienen las personas en cuanto a la empresa, luego se ejecutó una comparación de la información recolectada y se concluyó como es el clima organizacional de la IPS actualmente.

La IPS Coomédicos que lleva prestando sus servicios durante 20 años hasta el momento no ha tenido un estudio de clima organizacional, por consiguiente para la organización resulta importante medir y conocer cuál es el clima dentro de la misma ya que este puede dar a conocer las posibles fallas generando acciones correctivas. Para ello la organización debe tener unas variables relevantes para medir el clima organizacional como la flexibilidad, responsabilidad, estándares, forma de compensar, claridad y compromiso de equipo. De acuerdo con lo anterior, este trabajo de investigación tenía como fin medir el clima organizacional en dos periodos del año 2015 y analizar las causas por las cuales se podría alterar.

Esta investigación se realizó con un enfoque mixto, recolectando información por medio de una encuesta, con el debido proceso estadístico y análisis los datos, el tipo de investigación fue descriptivo identificando así actitudes, comportamientos y conductas de acuerdo al clima organizacional y la percepción de los trabajadores.

El estudio que se presentó fue de tipo no experimental, debido a que no se manipularan las variables y se tuvo en cuenta la percepción de cada uno de los empleados. El método de investigación concurren en el inductivo porque conlleva a un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación. Las técnicas

de recolección de información fueron las fuentes primarias recopilando datos directamente de los catorce empleados de la IPS por medio de encuestas y entrevistas.

Este proyecto se estructura de la siguiente manera, en el primer capítulo, se plantea el problema, los antecedentes generales de la investigación, se diseña la pregunta problema, sistematización, su alcance y limitaciones, los objetivos, la justificación, también se planteara el marco teórico y contextual, con definiciones de los temas implicados y por último los aspectos metodológicos, en el cual se explica el tipo de investigación, población y muestra, técnicas de recolección, análisis de los datos requeridos para resolver la investigación. En el segundo capítulo se presenta la entidad donde se desarrolló la investigación, sus características, servicios, su personal. En el tercer capítulo se hace la tabulación de las dos encuestas, su comparación y el análisis teniendo en cuenta la entrevista y la observación directa. Finalmente se darán las conclusiones de la investigación y las respectivas recomendaciones.

CAPITULO I- DISEÑO DEL PROCESO DE INVESTIGACION

En este capítulo se trataran temas como los antecedes del problema de esta investigación, examinando trabajos realizados anteriormente sobre el estudio de clima organizacional, se hará el planteamiento del problema con base en las sub preguntas que ayudaron a responder la pregunta de investigación, se plantearon objetivos generales, específicos y la justificación para realizar este trabajo, a través de los marcos de referencia los cuales soportan el contexto y las teorías de este proyecto.

1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Los antecedentes del problema, son las síntesis de otras investigaciones realizados en donde se hallan conclusiones que pueden servir a los responsables de este trabajo a resolver la pregunta problema. Los antecedentes se dividirán en dos partes, la primera donde se mostraran artículos en los cuales hace referencia al estudio de clima organizacional, su importancia y los hallazgos y la segunda parte la revisión de trabajos de grados de la Universidad del Valle sede Norte del Cauca, que servirán como guía y análisis teniendo en cuenta el fenómeno estudiado.

En primer lugar, se hizo una revisión en la base de datos de la universidad del Valle, se encontró en Emerald más de 20 artículos en donde hace referencia a estudios de clima organizacional y la importancia de hacerlos en las organizaciones.

El artículo clima organizacional relativo a clima psicológico y satisfacción en el trabajo¹ realizado por Schyns, Veldhoven y Wood en Reino Unido, en el año 2009, el objetivo de esta investigación es que el líder apoye a los trabajadores brindándole confianza, seguridad que haya buenas relaciones interpersonales, logrando un clima laboral de óptimas condiciones para que cada uno de los colaboradores sientan las empresas como propias y así ayuden al líder a tomar decisiones estratégicas para el bien mutuo.

En la base de datos de Ebsco host, se encontró el artículo “clima organizacional y su satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital 1”, escrito por Chiang, Salazar y Nuñez en 2007², el objetivo de este estudio fue conocer la relación que hay entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, y se encontró

¹ SCHYNS, Birgit. VELDHOVEN, Marc Van. WOOD, Stephen. Organitatonal climate, relative psychological climate and job satisfaction. Leadership & organization. [base de datos]Development journal. Vol 30 No7,2009. pp.649-663. Disponible en Emerald Group publishing Limited.

² CHIANG, Vega María Margarita.SALAZAR, Botello Carlos Mauricio. NÚÑEZ, Partido Antonio.“clima organizacional y su satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital 1”.[base de datos] (2007).Theoria: ciencias, arte y humanidades.Disponible en Ebsco host. vol. 16. p61-76.

que existen dimensiones del clima organizacional que tienen relación estadísticamente significativas con variables de satisfacción laboral.

Otro estudio que se reviso fue el clima organizacional en Servicios de Salud Pública Español: Administración y Servicios³, realizado por Peña, Muñiz, Suarez y Fonseca, publicado en el año 2014 por la revista internacional de psicología, el objetivo de este trabajo fue conocer la percepción del clima organizacional de los trabajadores de administración y servicios del sistema español de salud pública. El estudio se realizó con 3.787 trabajadores entre hombres y mujeres dando como resultado que el clima laboral percibido por los trabajadores de administración y servicios de salud es moderadamente positivo, y lograron identificar factores que podrían mejorar el clima laboral implementando estrategias para fortalecerlos.

De acuerdo con lo anterior, el estudio del clima organizacional en una empresa ayuda a identificar falencias en diferentes aspectos, brinda la posibilidad de hacer correcciones para mejorar las relaciones que se entrelazan en una organización y poder garantizar un servicio con calidad.

La segunda parte de los antecedentes, es una revisión de tesis realizadas por estudiantes de la Universidad del Valle sede Norte del Cauca del programa de Administración de Empresas, reposadas en la Biblioteca del Campus, en donde se hallaron ciento once tesis, de las cuales el 6% están relacionadas con las dimensiones del estudio de clima organizacional por tal motivo se escogieron como guía y a continuación se hará un breve resumen.

Una de las tesis es **el estudio de clima organizacional en Genfar S.A y su influencia en la productividad de la empresa 2004-2006**.⁴, esta investigación elaborada en el año 2004 por Montenegro, Méndez y Agudelo, realizó un estudio de clima organizacional en la empresa Genfar S.A, el objetivo fue realizar un diagnóstico aplicando la encuesta formulada por el señor Hernán Álvarez Londoño donde encontraron como resultado que la organización tiene un clima laboral apropiado, y se halla en la gente un sentimiento generalizado de bienestar y de orgullo por pertenecer a ella, que en algunas áreas hay insatisfacción por las cuales se dieron unas recomendaciones encaminadas a mejorar y a propiciar el cambio trabajando sobre creencias, actitudes, valores, estructura y prácticas administrativas.

³ MUÑIZ, José. PEÑA, Elsa. SUAREZ, Yolanda de la roca. FONSECA, Eduardo. Organizational climate in spanish public healt service: Administration and service staff. international journal of clinical and healt psychology (2014) 14, 102-110.

⁴ CHAVEZ, Marín Isadora, NORIEGA, Agudelo Cesar y MONTENEGRO, Ávila Diana Carolina." Estudio de clima organizacional en Genfar S.A y su influencia en la productividad de la Empresa 2004". Tesis de grado Universidad del Valle, Sede Norte del Cauca.

En el año 2010, Fernando Rosero y Katherine Rojas, presentan un **Diseño de un programa de mejoramiento del clima organizacional, en la Empresa Productos Industriales del Cauca S.A, planta ubicada en el municipio de caloto cauca**⁵.

El objetivo de esta investigación era medir la percepción que tienen los empleados en cuanto a la organización, el diagnostico permitió el diseño de un programa de mejoramiento del clima organizacional porque se logró identificar los factores positivos y negativos que inciden en este. Algunos de los hallazgos fue la necesidad del reconocimiento de los trabajadores por parte de los directivos, para mejorar las relaciones interpersonales y que haya una retroalimentación mitigando las deficiencias en la organización, incentivar a sus empleados con reconocimiento por parte de la empresa donde sobresalga la buena labor desarrollada por el colaborador y programas de capacitaciones sobre temas como relaciones interpersonales y feedback.

El trabajo de grado, realizado por Vladimir Cocha López en el año 2012, **Diseño de un modelo de gestión de talento humano para el cabildo indígena Corinto, Cauca.**⁶ el objetivo es la construcción de un modelo de gestión del talento humano, En este trabajo sobre sale la importancia que se le debe dar a los seres humanos puesto que ellos son quienes conforman las organizaciones y que los indígenas tienen sus formas de vida , usos y costumbres, cosmovisión y cosmogonía que hoy en día muchos discriminan y quieren derrumbar imponiendo intereses diferentes a los de los pueblos indígenas, proponen un proceso de capacitaciones para la aplicación del plan de gestión del talento humano, un proceso de asesoramiento a la junta directiva del cabildo para que ellos se familiaricen con el modelo y puedan entender los cambios de implementar la gestión del talento humano.

El diseño de un manual de procesos, procedimientos y funciones para la selección de personal por competencia.⁷ Realizado por Luz Adriana Sarria en el año 2010, elabora un manual para la aplicación de selección de personal por competencias, logrando identificar todas las capacidades y actitudes para el cargo, analizar destrezas del individuo, habilidades y conocimientos., el manual diseñado se puede aplicar en toda empresa sin importar que sea grande, mediana o pequeña, para que las empresas sean cada más competitiva en el mercado y cumplir con los requerimientos del mundo actual, prestando interés en el talento humano el cual es el factor más importante de la organización.

⁵ ROSERO, Lopez Fernando y ROJAS, Andreade Katherine. "Diseño de un programa de mejoramiento del clima organizacional, en la empresa productos Industriales del Cauca S.A, planta ubicada en el municipio de Caloto Cauca". Tesis de grado Universidad del Valle Sede Norte del Cauca.2010.

⁶ COCHA, López Vladimir, "Diseño de un modelo de gestión de talento humano para el cabildo Indígena Corinto, cauca". Tesis de grado Universidad del Valle Sede Norte del Cauca. 2012.

⁷ SARRIA , Burbano Luz Adriana. "Diseño de un manual de procesos, procedimientos y funciones para la selección de personal por competencia" Tesis Universidad del Valle,Sede Norte del Cauca 2010.

El trabajo, realizado por Rodríguez y Sichel en el año 2012, **Diseño del modelo de selección de personal para la franquicia Senthia en el municipio de Santander de Quilichao, Cauca año 2012.**⁸ Formula pautas necesarias para que la casa matriz de Senthia complemente sus procesos de reclutamiento, selección y vinculación de personal y que sea estándar para todas las franquicias, se incorporó los perfiles de cada área de trabajo, logrando mejores resultados en la contratación por que identifican las actitudes, capacidades y conocimientos de los aspirantes al cargo, los cuales en caso de empresas donde el personal tienen contacto directo con el cliente final se debe hacer una selección minuciosa, porque ellos representarán el nombre de la empresa. Finalmente, recomiendan formular un manual de operaciones aplicadas a la gestión de talento humano, que aporte claridad a los procesos.

Por último se revisó **El Diseño metodológico de gestión del talento humano para microempresas de bienes y servicios de atención directa al cliente en Santander de Quilichao, Cauca. 2011-2013.**⁹ realizado por Sandra Lopera en el año 2012, el objetivo fue como el clima laboral interviene en la motivación del trabajador generando en ellos compromiso con la organización y por consiguiente mejores resultados con base en esto, diseñaron procesos de gestión de talento humano por medio de capacitaciones generando competencias para la realización de funciones logrando así objetivos de la empresa y siendo competitivos en el mercado. Todo este proceso nace entendiendo fundamentalmente que el mayor activo de las organizaciones son las personas.

Haciendo la revisión de artículos y tesis que involucran factores que están inmersos en el clima organizacional, se puede dar cuenta que es un tema muy importante, el cual ha venido en crecimiento en los últimos debido a que se ha dado importancia al ser humano como la parte fundamental en las organizaciones.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cuál es la percepción de clima organizacional que tiene el personal de la IPS “Coomédicos” del municipio de Santander de Quilichao, Norte del Cauca, 2016?

Para responder a la pregunta se propusieron las siguientes sub preguntas:

¿Diagnosticar el clima organizacional de los empleados de la IPS Coomédicos en dos periodos del año 2015?

⁸ RODRIGUEZ, Melbi Lorena y SÍCHEL, Roxana Lorena. “Diseño del modelo de selección de personal para la franquicia Senthia en el Municipio de Santander de Quilichao, Cauca año 2012.” Tesis de grado. UNIVERSIDAD DEL VALLE. Sede Norte del Cauca. 2012.

⁹ LOPERA, Jimenez Sandra Patricia.” Diseño metodológico de gestión del talento humano para microempresas de bienes y servicios de atención directa al cliente es Santander de Quilichao, Cauca. 2011-2013. Tesis de grado. UNIVERSIDAD DEL VALLE. Sede Norte del Cauca. 2012.

¿Comparar los resultados obtenidos en las dos mediciones de clima organizacional?

La delimitación del problema, hace referencia al alcance de la investigación, el tiempo estimado para la investigación fue el periodo Marzo a Diciembre del año 2015 en el cual se recolectaron datos que dieron conclusión de cómo fue el clima organizacional en los dos periodos y su comparación.

Las dos encuestas de clima organizacional se aplicaron a los catorce empleados de la IPS, dicha muestra es el universo del estudio.

Con la delimitación se está dando el alcance de la investigación, el tiempo que abarco y a quien se dirigió la investigación.

1.3 OBJETIVOS

Los objetivos ¹⁰son los propósitos de esta investigación, que expresan el fin que pretende alcanzarse, por lo tanto el desarrollo de este trabajo se orientara a lograr los objetivos.

1.3.1 Objetivo general

- Evaluar el clima organizacional de la IPS “Coomédicos” del municipio de Santander de Quilichao, Norte del Cauca, 2016.

1.3.2 Objetivos específicos

- Realizar el diagnóstico para conocer los factores que alteran el clima organizacional en la IPS Coomédicos.
- Aplicar la herramienta de medición para evaluar las dimensiones que están intrínsecas en el clima organizacional de la IPS Coomédicos.
- Elaborar un análisis del clima organizacional de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta y las entrevistas realizadas al personal de la IPS.

1.4 JUSTIFICACIÓN

La justificación hace referencia a las razones del porqué y el para que de la investigación que se va a realizar, exponiendo los motivos por los cuales es

¹⁰ BERNAL, Cesar A. Metodología de la Investigación. Tercera Edición .Editorial Pearson Educacion.Colombia.2010. pag. 97.

importante llevar a cabo el respectivo estudio.¹¹ De acuerdo con lo anterior En este proyecto se realizó la justificación en aspecto teórico, metodológico y práctico.

En las organizaciones, el estudio del clima laboral ha tomado mucha importancia permitiendo a las organizaciones identificar cuáles son las percepciones que tienen de está cada empleado.

Vale la pena resaltar que en muchas organizaciones, pasan por alto a los clientes internos (empleados) sin tener en cuenta que al final ellos son el reflejo de los valores, la calidad y el servicio que da la empresa hacia los clientes. Por consiguiente las organizaciones pasan por alto este tema pensando que con el simple hecho de proporcionar las herramientas básicas al cliente interno es suficiente para su desempeño en el puesto de trabajo.

Por tal motivo esta investigación sirvió para conocer el clima organizacional en la IPS Coomédicos para los dos periodos del año 2015, de esta manera se darán recomendaciones a la empresa para lograr alcanzar el clima favorable y a raíz de esto prestar un mejor servicio al cliente con la participación activa de los empleados logrando la satisfacción mutua.

Esta investigación podrá servir para nuevos análisis del clima organizacional en otras IPS, Cooperativas de médicos, centros de salud que permitirán hacer recomendaciones para mejorar esta área de satisfacción al cliente interno y externo para tomar medidas correctivas sobre determinados factores que se involucran en el clima.

Esta investigación busca generar un impacto positivo de la imagen de la organización ante la sociedad del municipio de Santander de Quilichao, proporcionando un ambiente de respeto, valores, ética y demostrando al cliente interno lo relevante de su participación.

1.5 MARCOS DE REFERENCIA

El marco de referencia es el marco general de la fundamentación teórica y contextual en la cual se desarrolla el estudio¹². A continuación se indicará el contexto donde se realiza la investigación y posteriormente se mencionaran las teorías que soportan este trabajo.

¹¹Ibit.,p.109.

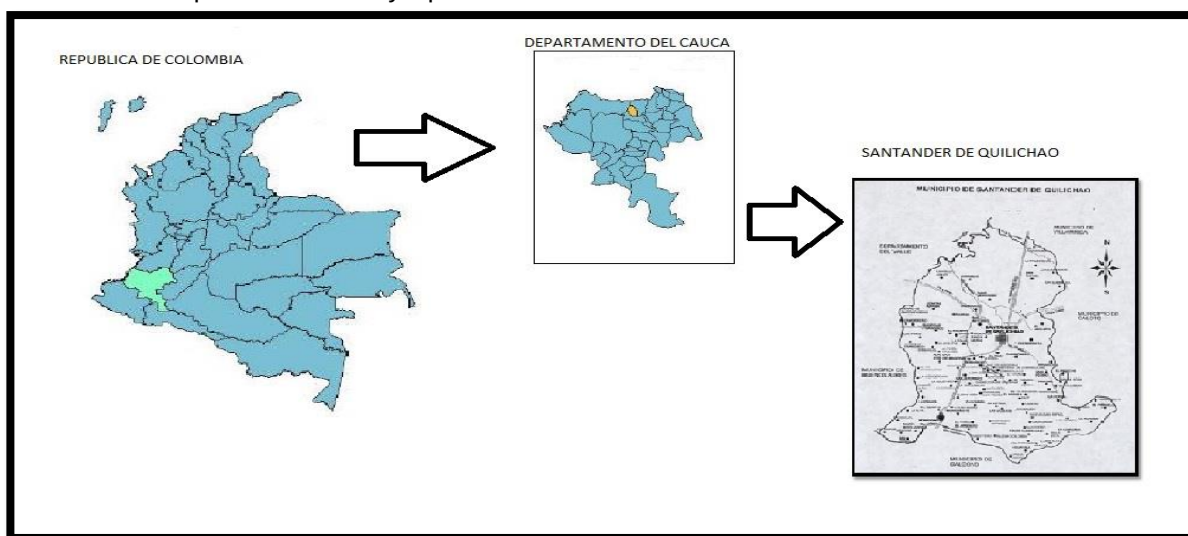
¹² Ibit.,p.124.

1.5.1 Marco contextual

El marco contextual hace referencia a la ubicación geográfica donde se realizara la investigación, Primero se hablara del País, en este caso es **Colombia** que se ubica en el extremo nor occidental de América de sur, con una superficie de 2.129.748 km² de los cuales 1.141.748 Km², corresponden a su territorio continental y los restantes 988.000 km² a su extensión marítima, tiene costas en el pacifico y en el Atlántico atravesada de sur a norte por los andes, Colombia cuenta con una población de 47.955.868 habitantes (a enero 2015) siendo la capital Bogotá, Distrito capital, está dividido territorialmente en 32 Departamentos y un distrito Capital (Bogotá)¹³

En cuanto al sector de salud que es donde se encuentra la ubicación del proyecto por realizarse en una IPS, en Colombia La Prestación de Servicios de Salud se encuentra reglamentada por la Política Nacional de Prestación de Servicios de Salud, obedeciendo a la Ley 1122 de 2007 y sus decretos reglamentarios, cuyo principal objetivo es garantizar el acceso y la calidad de los servicios, optimizar el uso de los recursos, promover los enfoques de atención centrada en el usuario y lograr la sostenibilidad financiera de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud.¹⁴

Ilustración 1. Mapa de Colombia y Dpto. del Cauca



Fuente: <http://mapasinteractivos.didactalia.net/>.

¹³ MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES Y DE COOPERACION. Ficha de Colombia. [en línea]

< http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/colombia_FICHA%20PAIS.pdf. >
[citado en 09 de Octubre de 2015.]

¹⁴ MINISTERIO DE SALUD. Prestación de servicios [en línea]

<https://www.minsalud.gov.co/salud/PServicios/Paginas/Prestacion-servicios-home.aspx>
[citado en 16 de Agosto de 2015]

El Departamento en el que corresponde la investigación es el **Cauca**, el cual está situado al sur Occidente del País, entre las cordilleras central y Occidental, y los Departamentos del Valle del Cauca, Nariño y Huila, con una porción de 140 km de costa en el pacifico y fronteras de menor tamaño con Tolima, Caquetá y Putumayo como se observa en la ilustración 1; dos islas en el Pacifico pertenecen a su territorio: Gorgona y Gorgonilla. Su extensión de 30.169 Km cuadrados, equivalente al 2.7% del territorio nacional.

Reconocido como Departamento en 1910, ¹⁵se encuentra dividido por 42 municipios organizados en siete sub regiones, la Sub región Norte cuenta con los municipios de Buenos Aires, Caloto, Puerto Tejada, Villarrica, Suarez, **Santander de Quilichao**, Toribio, Corinto, Padilla, Miranda, Guachene, Caldono y Jámalo .

El departamento del Cauca, posee Características similares con el sur del Valle en su base productiva, en cuanto a la importancia de los cultivos de caña y a la conformación de un conglomerado industrial asociado a la industria del papel y productos químicos; y fuertes lazos comerciales en identidad étnica y cultural con Nariño, se encuentra en el centro de un corredor que comunica el norte con el sur del país, el oriente con el Pacífico y Venezuela con Ecuador.

En el plan de desarrollo Departamental del Cauca La salud es el resultado de todos los componentes del bienestar, de las condiciones de vida, del alimento, vestido, vivienda, disposición de acueductos y alcantarillados, vías y comunicaciones. La salud está íntimamente ligada a la vida con calidad. La salud como derecho fundamental y como deber para el bienestar individual y colectivo, es el principio rector de las acciones del sector, para el aseguramiento, la prestación del servicio con calidad, oportunidad y accesibilidad, el objetivo es contribuir al mejoramiento de la calidad de vida y la salud promoviendo el bienestar de los individuos y los colectivos, soportados en un Modelo de Atención Primaria en Salud cuyo responsable es la Secretaría de Salud.¹⁶

La IPS donde se realizó el estudio de clima organizacional correspondiente a este trabajo de investigación se encuentra en el Municipio de **Santander de Quilichao**, que está ubicado en la República de Colombia, en el sector Norte del Departamento del Cauca, a 97 Km al norte de Popayán y a 45 Km al Sur de Santiago de Cali, Valle del Cauca, limitado al Norte con los Municipios de Villarrica y Jamundí, al Occidente con el Municipio de Buenos Aires, al Oriente con los Municipios de Caloto y Jambaló y al Sur con el Municipio de Caldono. Su extensión es de 597 Km² su posición geográfica respecto al meridiano de Bogotá es de 3° 0' 38" Latitud Norte y 2° 23' 30"

¹⁵ Ortega, Temístocles. Plan de desarrollo Departamental del Cauca, (2012-2015). disponible en: http://www.casadelcauca.org/wp-content/uploads/2012/08/CAUCA_Todas_las_oportunidades.pdf, el día 9-10-15.

¹⁶ Ibit, p.118.

latitud Oeste su altura sobre el nivel del mar es de 1.071 Metros y cuenta con una población de 87.872 habitantes en zona rural y urbana.¹⁷

En el Departamento del Cauca, el 6 de Junio de 1994 un fuerte sismo generó una avalancha este fenómeno implicó la pérdida de cuantiosas vidas humanas y de infraestructura afectando el desarrollo y crecimiento de la región. Los efectos tanto físicos como económicos, ambientales y sociales de la avalancha motivó un proyecto de ley con incentivos claros a largo plazo, que fomentaría la inversión que además de la tragedia natural había sido fuertemente afectado por la violencia. La ley 218 de 1995 conocida como la Ley Páez y declarada constitucional mediante sentencia número C407 de 1995 surge como una respuesta a estos problemas.

El objetivo de la Ley Páez era plantear soluciones de largo plazo encaminadas a consolidar un sector empresarial que impulsara el desarrollo económico y social de la región.¹⁸ Debido a que esta Ley trajo tantos beneficios al Departamento del Cauca y en este caso al Municipio de Santander de Quilichao se puede decir que los afiliados al régimen de seguridad también aumentaron, las IPS ubicadas en el municipio lograron un mayor número de beneficiarios y por ende se necesitaría más personal de salud para la atención del servicio de calidad. La empresa donde se realizó el trabajo de investigación es “Coomédicos IPS” la cual en también se vio beneficiada debido al aumento de afiliados a prestar sus servicios.

1.5.2 Marco teórico- Conceptual

El marco teórico¹⁹ es una descripción detallada de cada uno de los elementos de la teoría que serán directamente utilizados en el desarrollo de esta investigación. De esta manera el marco teórico está completamente determinado por las características y necesidades de esta investigación.

A continuación se hace una presentación del marco teórico que orienta el tema específico de estudio, el cual servirá de base para el trabajo y la discusión de resultados obtenidos una vez realizado el mismo, se hará un recuento desde las teorías clásicas hasta llegar a las teorías modernas en temas de comportamiento organizacional para finalmente llegar al clima organizacional.

¹⁷ Lopez, Dione, Información Demográfica, (2011). Disponible en : http://santanderdequilichaocauca.gov.INFORMACION_DEMOGRAFICA_SANTANDER_DE_QUILICHAO_2011.pdf. el día 13-10-2015.

¹⁸ ALONSO, Julio y Lotero Ana Maria, La ley paez una oportunidad de cambio, (2007). Disponible en: bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/65068/1/ley_paez_oportunidad_cam bio.pdf

¹⁹ MÉNDEZ, Carlos, Metodología , Diseño y desarrollo del progreso de investigación con énfasis en ciencias empresariales 4ª edición, Lumisa, 2009, pag.196

En la teoría clásica, Taylor ²⁰ realizó un aporte a la administración científica en la cual hace referencia a principios importantes para lograr el desarrollo y mejorar la eficiencia, lo primero que propuso fue la organización del trabajo, incorporar cronómetros para llevar el control de tiempos en los procesos productivos, teniendo como único objetivo la inspección del ritmo de trabajo del obrero con la cadena de producción semiautomática mejorando la eficiencia.

Otro punto fue la selección y entrenamiento del trabajador, la frase que utilizaba Taylor era el hombre correcto en el lugar correcto, garantizando las capacidades del obrero en un cargo establecido. La cooperación entre directivos y operarios también hace parte de la propuesta de Taylor, la cual buscaba que el empleado ofreciera toda su capacidad a la empresa y esta lo remuneraba de la misma forma para evitar simulación del trabajo con mecanismos como remuneración por trabajo, una estructura de jefes, una división de trabajo entre directivos y operarios. Por ultimo sugirió la responsabilidad y especialización generando una división del trabajo en el cual los directivos se encargaban de la labor mental y los obreros de la labor manual.

Dichos principios dieron origen al fordismo que consistía en buscar los medios para hacer a un obrero más productivo. La administración científica de Taylor, es considerada como la racionalización de los procesos productivos, diferenciar las tareas de creación y ejecución asegurando un mayor control de la producción por parte de los gestores.

Fayol ²¹ en su teoría clásica considera a la administración como un conjunto de actividades que se pueden sistematizar e integrar dentro de un proceso administrativo. El papel del jefe de la empresa pasa a ser determinante desde esta perspectiva puesto que es el quien debe planificar, organizar, dirigir y controlar, el autor presenta seis operaciones que debe cumplir toda organización las operaciones técnicas que son la producción, fabricación, transformación. Las operaciones comerciales que involucran compras, ventas, transacciones. Las operaciones financieras que son la gestión y gerencia de capitales. Las operaciones de seguridad que comprende protección de bienes y personas. La operación de contabilidad que son los inventarios, balance, precio de retorno, estadística y por ultimo operaciones administrativas que son previsión, organización, mando, coordinación y control.

El enfoque de Fayol aporta 14 principios para el ejercicio de la administración:

División del trabajo: para producir más y mejor con el mismo esfuerzo. **Autoridad-responsabilidad:** se delega un poder para hacerse obedecer y demostrar responsabilidad. **Disciplina:** que es la obediencia y signos de respeto establecidas.

²⁰ AKTOUF, Omar. La Administración entre tradición y renovación. Cuarta edición. Impresores Ltda. 2009 pag. 63-70.

²¹ Ibid., p., 88-91.

Unidad de mando: un agente debe recibir órdenes de un solo jefe. **Unidad de dirección:** un conjunto de operaciones orientadas a un mismo objetivo.

Subordinación del interés particular al general: que prevalezca el interés de la empresa y no el de un grupo o un individuo. **Remuneración del personal:** el pago por el servicio prestado y debe ser equitativo tanto para la empresa como para el personal. **Centralización:** la dirección pone orden a toda la organización. **Jerarquía:** línea de autoridad que va desde el nivel más alto al más bajo. **Orden:** un lugar para cada persona y para cada cosa. **Equidad:** la combinación de benevolencia con justicia. **Estabilidad del personal:** disminuir el ausentismo que influye negativamente en la organización. **Iniciativa:** libertad de proponer y de ejecutar. **Unión del personal:** la armonía entre los agentes de la empresa.

En las teorías clásicas Taylor y Fayol presenta al ser humano como un ente económico pero no en su totalidad puesto que en algunos de sus principios se habla de equidad lo cual se relaciona con el tema a tratar en esta investigación de clima organizacional, no obstante a continuación se hablara de la teoría de las relaciones humanas desarrolladas después de estos autores en donde se enfatiza en el individuo como ser humano y que hace parte fundamental de la organización.

La teoría de las relaciones humanas en donde hay humanización de la empresa surgió en Estados Unidos como consecuencia de las conclusiones del experimento de Hawthorne y fue desarrollada por Elton Mayo y colaboradores. Fue un movimiento de reacción y oposición a la teoría clásica de la administración.²² Esta teoría nace por la necesidad de cambiar el enfoque de las organizaciones, ya debía importar más el individuo como ser humano y no como máquina, siendo democráticos adecuándolo a los nuevos patrones de vida. También se dio por el creciente desarrollo de las ciencias humanas y la psicología y sus primeras aplicaciones a las organizaciones industriales.

Chiavenato²³ menciona el experimento de Hawthorne realizado por Elton Mayo el cual se ejecutó en cuatro fases dando como resultado que el nivel de producción está relacionado con la capacidad social del trabajador que determina el nivel de competencia, que el individuo no actúa o reaccionan aisladamente si no como miembros de grupo, se forman relaciones de colegas y está condicionado por patrones aislados generando los grupos informales constituyendo así la organización humana de la empresa, teniendo en cuenta las relaciones humanas y los aspectos emocionales.

²² CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración .Séptima edición. Editorial Mc Graw- Hil 2006. pag.87.

²³ Ibid. p., 91-92

Maslow²⁴, menciona la influencia de la motivación humana donde se explican las principales necesidades del individuo. La primera es la necesidad fisiológica que corresponden a las necesidades básicas como ser humano, la alimentación, la vivienda, el sueño, abrigo, satisfacción sexual, actividad física y protección contra los peligros.

La necesidad psicológica es clasificada como una necesidad secundaria, representado un patrón más elevado y complejo de satisfacer, entre ellas esta: Necesidad de seguridad íntima la cual busca tranquilidad personal. Necesidad de participación de conformar un grupo, tener contacto humano y la aprobación social. Necesidad de autoconfianza hace referencia a como se ve, como se evalúa cada persona y su auto respeto y la Necesidad de afecto de dar y recibir amor y cariño.

Necesidades de autorrealización, son las necesidades más elevadas producto de la educación, cultura y es el impulso de cada individuo a realizar su propio potencial y estar en continuo desarrollo.

En la teoría de Maslow, menciona el ciclo motivacional comprobando que todo comportamiento humano es motivado para satisfacer una o más necesidades llegando a un equilibrio hasta que un estímulo lo rompe y crea una necesidad si se satisface el organismo retorna al estado de equilibrio. Toda satisfacción es una liberación de tensión. Cuando no se satisfacen las necesidades debido a ciertas barreras surge la frustración que impide liberar la tensión y mantiene el estado de desequilibrio, este puede perturbar la motivación afectando esforzarse para alcanzar los objetivos en una organización generando baja moral creando un clima organizacional de tensión.

La teoría de las relaciones humanas comprobó la enorme influencia del **liderazgo**²⁵ en el comportamiento de las personas generándose teorías de estilos de liderazgo entre los cuales esta:

El liderazgo Autocrático, el líder centraliza las decisiones e impone ordenes al grupo por tal motivo había insatisfacción en el trabajo las actividades se realizaban cuando el líder estaba presente y en su ausencia el grupo presentaba comportamientos de indisciplina y agresividad. **El Liderazgo liberal** es cuando el líder delega todas las decisiones al grupo y no ejerce ningún control, la actividad de los grupos fue intensa pero con baja productividad, las tareas se desarrollaban en desorden, hubo discusiones personales y se notó el individualismo. **El Liderazgo democrático** indica que el líder orienta al grupo e incentiva la participación de las personas. El líder y los subordinados desarrollan comunicación espontánea y cordial, se forman grupos de amigos el trabajo se hace a un buen ritmo y responsabilidad inclusive cuando no está el líder generando un clima de

²⁴ Ibid. p.,101-103

²⁵ Ibid. p., 105-106

satisfacción. En la práctica el líder utiliza los tres procesos de liderazgo de acuerdo a la situación, las personas y la tarea a ejecutar.

Otro punto importante en el comportamiento organizacional es que el ambiente está en cambio constante y las organizaciones deben estar preparadas y adaptarse para poder sobrevivir, aparece el concepto de **Cambio Organizacional**²⁶ que es un proceso que comienza cuando surgen fuerzas que crean la necesidad de establecer transformaciones en una o varias secciones de la organización.

Las **fuerzas exógenas** son aquellas que provienen del ambiente como las nuevas tecnologías, cambios en valores de la sociedad, nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente (económico, legal, político y social) Estas fuerzas obligan a las organizaciones a generar cambios en el interior de la misma.

Las **fuerzas endógenas** crean la necesidad de cambiar las estructuras y el comportamiento, provienen del interior de la organización y son producto de la interacción y de las tensiones provocadas por la diferencia de objetivos e intereses.

El individuo, el grupo, la organización y la comunidad deben ser sistemas dinámicos y vivos de adaptación, ajustes y reorganización, si quieren sobrevivir en un ambiente de cambios. El cambio organizacional no debe ser aleatorio sino planeado, Existen cuatro clases de cambios en las organizaciones: Cambios estructurales, como los departamentos, divisiones que pueden fusionarse, los niveles jerárquicos; cambios tecnológicos, que tiene que ver con maquinarias, equipos e instalaciones, procesos empresariales los cuales afectan las labores que ejecutan en la empresa; Cambios de productos o servicios, afectan los resultados de la organización; Cambios culturales, cambios en las personas, en sus comportamientos, actitudes, expectativas, aspiraciones y necesidades.

Estos cambios no son aislados, son sistemáticos se interrelacionan y producen un efecto multiplicador. Estos cambios se pueden dar en varias dimensiones y a diferente velocidad, todo depende de la situación de la empresa de las circunstancias que la rodean y de la percepción de la urgencia y la viabilidad del cambio.

La interacción organización ambiente es una cualidad muy importante es la capacidad de percepción y cambio para adaptarse a la variación de los estímulos externos. La interacción individuo organización es la capacidad de ver al ser humano y sus aptitudes para producir, las cuales son motivadas por el ambiente en que trabaja permitiendo crecimiento y expansión de potencialidades. Maslow²⁷ afirma que si la organización brinda un ambiente capaz de satisfacer las exigencias

²⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. 2000.pág. 589-591

²⁷ Ibíd., p. 592.

de los individuos estos podrían crecer, desarrollarse y encontrar su satisfacción y autorrealización al promover los objetivos de la organización.

Davis y Newstrom²⁸ se refieren al cambio organizacional como cualquier alteración ocurrida en el entorno laboral, los autores lo explican con el ejemplo del globo que si se ejerce fuerza sobre alguna parte, la forma del globo cambia, en el ámbito de la organización se podría decir que el aire son los trabajadores y que los líderes deben generar el cambio, sin ejercer presión sobre los empleados, la función de los directivos debe ser proactiva previendo las consecuencias de la implementación del cambio para mantener el rumbo deseado de la organización.

Para Peter Senge²⁹ el cambio organizacional es un elemento que influencia a otro y viceversa, donde pequeños cambios por medio del feedback pueden generar grandes consecuencias el denominado efecto bola de nieve, un ejemplo son los comentarios positivos de clientes satisfechos generan más ventas lo cual provocan más comentarios positivos y más ventas.

El cambio da paso al desarrollo organizacional donde Según Guizar,³⁰ el **Desarrollo Organizacional** implica el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa, para poder ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que están bloqueando su efectividad como grupo y tomar medidas correctivas para mejorar sus interrelaciones e influir de manera positiva en el objetivo de la empresa.

Uno de los objetivos del diseño organizacional es que provee herramientas para ayudar a los administradores a establecer relaciones interpersonales más efectivas, ayuda realizar su labor eficazmente, muestra al personal como trabajar efectivamente con otros en el diagnóstico de problemas complejos para buscar soluciones rápidas.

De acuerdo con lo anterior, el diseño organizacional tiene una orientación sistemática porque requiere que una organización trabaje armoniosamente debido a que sus partes están interrelacionadas entre sí, posee valores humanísticos los cuales son positivos para potenciar el crecimiento del personal.

Otro autor menciona que el Desarrollo Organizacional³¹ se relaciona con la evolución deseada del comportamiento organizacional en alguna dirección determinada es pasar de la situación actual a una que permita alcanzar mejor el objetivo de la organización. La principal característica del desarrollo organizacional

²⁸ ALLES, Martha Alicia. Comportamiento Organizacional como lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias. Ediciones Granica.2008. pág. 102.

²⁹ Ibíd., p 102.

³⁰ GUIZAR, Montúfar Rafael. Desarrollo Organizacional. Segunda edición. Editorial Mc Graw Hill.2004 pág. 7-11.

³¹ ALLES, Op. Cit., p,62.

es una mayor calidad de vida laboral, productividad, eficiencia y la adaptación a un mundo más competitivo y a la evolución tecnológica.

El desarrollo organizacional es un gran avance porque permite darse cuenta que las organizaciones están compuestas por seres humanos y que son un sistema que funcionan debido a las relaciones interpersonales y además que son dinámicas. El diseño organizacional se alcanza trabajando con las personas que son el eje principal y trabajar o accionar sobre los procesos y la tecnología.

Otro punto importante es la **Cultura Organizacional** que según Koontz³² es el modelo general de comportamiento, creencias compartidas y valores que los miembros tienen en común, la cultura se puede inferir a partir de lo que las personas dicen, piensan y hacen dentro de la organización lo cual implica la transmisión del conocimiento adquirido, los patrones de comportamiento y las creencias durante un periodo apreciado, lo que significa que la cultura no cambia constantemente y fija el tono de la compañía y la forma de comportamiento de las personas.

Los líderes de la empresa y sus valores o creencias influyen el comportamiento de los empleados para satisfacer los objetivos de la organización. Los valores pueden considerarse una creencia sobre lo que es apropiado y lo que no considerándose parte de lo que constituye una ideología que penetra las decisiones diarias.

La cultura Organizacional³³ es un esquema de referencia para patrones de información, actitudes y comportamientos que se comparten con otros en el lugar de trabajo y determinan el grado de adaptación laboral, que representa un aprendizaje continuo donde la organización se enriquece con los aportes de los individuos.

El estudio de las organizaciones desde la perspectiva cultural ha adquirido profundidad y un sitio importante entre los enfoques administrativos dando origen al enfoque de la cultura organizacional donde estas piensan como mini sociedades con sus propios modelos de cultura y sub cultura, que pueden influir en las decisiones sobre la eficiencia de la organización para alcanzar los retos del entorno.

Morgan³⁴ considera que la cultura no es un estado si no que evoluciona constantemente, es un proceso de aprendizaje continuo de la organización y esta evolución se da al enfrentarse a problemas clásicos y novedosos tanto de adaptabilidad del entorno como de integración interna.

³² KOONTZ, Harold. WEIHRICH, Elementos de Administración enfoque internacional. Sexta Edición Editorial Mc Graw Hill.2000. pág. 215.

³³ ZAPATA, Álvaro. RODRIGUEZ, Alfonso. Gestión de la cultura Organizacional. Primera Edición. Comité Editorial Facultad de ciencias de la Administración Universidad del Valle. 2008. pág. 223-224.

³⁴ Ibíd., p.225-226.

La cultura no es aprendida de forma consciente por los miembros de la organización y opera condicionando los comportamientos en forma inconsciente.

La interpretación antropológica de la cultura³⁵ conlleva al análisis de diversas perspectivas de estudio, que algunos investigadores han propuesto para fundamentar la explicación cultural, la teoría organizacional fundamenta su estudio en el análisis cultural debido a que en la actualidad el dominio de lo social y humano en las organizaciones constituye uno de los paradigmas más sobresalientes en el contexto empresarial, lo cual da pautas sobre la conducta humana para explicar las relaciones interpersonales, el liderazgo y la identidad de la organización para lograr resultados empresariales más eficaces.

Es importante decir que hay una diferencia entre **clima organizacional y cultura organizacional**³⁶, el clima está compuesto esencialmente por las percepciones y las apreciaciones individuales que cada miembro de la organización tiene respecto a las funciones y el entorno físico y social del trabajo, y la cultura se refiere a una visión compartida en distintos niveles.

A modo de entender el término de clima, se presentan una serie de definiciones que permitirán visualizar con claridad las implicaciones de estos términos en las organizaciones que son el tema central de esta investigación.

De acuerdo con Gellerman³⁷ **el Clima Organizacional**, fue introducido en las organizaciones por primera vez como algo psicológico debido a que tiene efectos sobre los resultados individuales y un impacto sobre el empleado de acuerdo a su percepción.

De lo anterior se puede decir que el clima organizacional es psicológico de los seres humanos, puesto que las organizaciones están compuestas por ellos, y se debe a la percepción que tiene cada uno del lugar o ambiente donde laboral.

Para Likert y Gibson³⁸, el clima organizacional es el término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones. El clima es la sensación, personalidad, carácter del ambiente de la organización, es una cualidad relativa duradera del medio ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características o atributos de la organización.

Este autor presenta una herramienta diseñada para medir la naturaleza del sistema de gestión clasificándolo en cuatro grupos donde el sistema I autoritarismo

³⁵ Ibid., p 226.

³⁶ Ibid., p.243.

³⁷ GARCIA, SOLARTE Mónica. Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. Cuadernos de Administración .Universidad del Valle. Dic 2009.

³⁸ Ibid.,p.45.

explotador y el sistema II autoritarismo corresponden a un clima cerrado en el cual hay una estructura rígida por el clima desfavorable. El sistema III consultivo y el sistema IV participativo corresponden a un clima abierto con una estructura flexible propiciando un clima favorable dentro de la organización. Por lo tanto para Likert el clima organizacional es multidimensional que está compuesto por ocho dimensiones que se unen para formar un clima que influye en el comportamiento de la organización. Las dimensiones son, fuerza de motivación, la influencia, toma de decisiones, planificación, control y los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento. Álvarez³⁹ considera al clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico, y organizacional. Esta definición requiere precisar que el ambiente en el cual las personas realizan su trabajo, influye notoriamente, en su satisfacción, comportamiento y productividad.

Los factores determinantes del clima laboral son numerosos aun en organizaciones pequeños, es importante analizar cada una, ya que todas las empresas son diferentes; como la calidad de los factores y su forma de manifestarse pueden ser variables, el ambiente puede resultar positiva o negativamente, por esto se puede decir que el clima puede ser plenamente gratificante o gratificante.

Teniendo en cuenta este concepto, el autor define al clima organizacional como el ambiente de trabajo que depende de diversos factores de carácter personal, físico, organizacional y este influye en su desempeño laboral.

El autor presenta una herramienta de medición de clima organizacional con factores determinantes para recolectar información que permita hacer un diagnóstico del clima organizacional, la calificación es en una escala de 0 a 10, donde 0 es el puntaje más bajo y 10 el más alto, también permite que los encuestados expongan su opinión respecto a porque no se considera plenamente gratificante, permitiendo indagar cuales serían las posibles causas por las que el factor no se manifiesta de forma ideal. En la herramienta el autor propone veinticuatro factores que determinan el clima organizacional de una manera positiva o negativa.

En primer factor⁴⁰ la claridad organizacional, que los trabajadores conozcan de la misión, objetivos, políticas y estrategias de la empresa. Como segundo punto la estructura organizacional, que cuenten con una estructura para que permita la integración de individuos y grupos. El tercer factor, la participación, si todos los miembros de la organización tienen la posibilidad de informarse de manera oportuna y participar en las decisiones mejorando el clima organizacional.

Otro factor, las Instalaciones, si el ambiente físico en el que se desenvuelve es el adecuado, cuenta con seguridad para realizar su labor diaria; El comportamiento

³⁹ ÁLVAREZ, et al. Op. Cit., p 7

⁴⁰ Ibíd., p 10.

sistemático, la organización y sus departamentos interactúan positivamente y siempre como un todo para alcanzar las metas. La relación simbiótica, que los empresarios y empleados tengan una relación cordial para lograr un mejor clima laboral.

No menos importante, el liderazgo que los altos directivos sean personas motivantes, receptivas, accesibles, creativas, orientadoras en las decisiones individuales y grupales; El consenso en las decisiones los mantendrá unidos; El trabajo gratificante, que la organización trate de ubicar al personal en el cargo que más le guste, con funciones enriquecedoras para que lo realicen con amor y calidad. El desarrollo personal, si todas las personas tienen la posibilidad de continuar su formación personal y profesional; Los elementos de trabajo, si para su labor diaria cuenta con las mejores condiciones, elementos adecuados se sentirá más a gusto, siendo más productivos; Las relaciones interpersonales, que el personal cuente con espacios para relacionarse con sus compañeros, haya libertad de expresión, trato digno, mejor será el clima laboral.

El buen servicio, las personas o áreas que dependen de otras áreas de trabajo reciban calidad acorde con los requerimientos y que sea oportuna; la Solución de conflictos, que los conflictos si se presentan se afronten y den solución oportunamente, buscando satisfacer las partes involucradas; La expresión informal positiva, que dentro de los grupos informales se expresen positivamente brindando así una camaradería haciendo más ágiles los diversos procesos.

La estabilidad laboral, si la organización ofrece a sus miembros la estabilidad laboral generando en ellos la tranquilidad necesaria para desarrollar su labor; La valoración, si a las personas creativas, que cumplen con la calidad se les valora e incentiva logran un mejor clima laboral; El salario, si este es una justa retribución mejor será el clima laboral; La agilidad, que las normas se reduzcan haciendo más ágil el trabajo y los diversos procesos, La evaluación de desempeño, que los sistemas de evaluación y desempeño sea objetivos oportunos, equitativos y constructivos.

El feedback, que logren una retroalimentación escuchando el pensamiento respetuoso de los demás; La selección de personal, que las personas no solo cuenten con el conocimiento para ejercer su labor si no también con una calidad humana la cual garantiza una buena relación con los compañeros de trabajo; La inducción, que desde el momento de la vinculación las personas sea tratadas con respeto, cordialidad y que la inducción le lleve a ambientarse para lograr un buen desempeño; La imagen organizacional, que los integrantes de la organización tenga la mejor imagen de la misma y puedan proyectarla en cualquier situación.

Goncalves⁴¹, considera que el clima organizacional se relaciona con las condiciones y características del ambiente laboral las cuales generan percepciones en los empleados que afectan su comportamiento.

Méndez⁴², define el clima organizacional como: “el ambiente propio de la organización. Producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en el proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, y cooperación) que orienta su creencia, percepción, grado de participación, y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo”.

De acuerdo con lo anterior se puede identificar siete variables que conforman el clima organizacional, también el autor es el creador del instrumento para medir el clima organizacional en Colombia (IMCOC) donde estas variables se utilizan con el fin de realizar un análisis para lograr medir la percepción que los trabajadores tienen de su organización.

Chiavenato⁴³ expresa que el clima organizacional, puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral, que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.

La percepción ⁴⁴ es un proceso cognitivo de la conciencia que consiste en el reconocimiento, interpretación y significación para la elaboración de juicios en torno a las sensaciones obtenidas del ambiente físico y social, también interviene procesos psíquicos entre los que se encuentra el aprendizaje, la memoria y la simbolización. Por lo anterior la percepción en este caso de clima organizacional es lo que siente, observa y piensa el empleado en su ambiente laboral.

Cosacov⁴⁵ afirma que la percepción es el dato sensorial elaborado porque las personas primero transforman los estímulos en sensaciones y luego se les atribuye un significado, el proceso de estos datos dura centésimas de segundos y la percepción sucede a la sensación resultando intangibles la una de la otra. Para el siquismo consciente o inconsciente es muy importante tener en cuenta la existencia de dos momentos de la vida mental, la sensación primero y la percepción después aunque parezcan iguales. La percepción se percibe con cualquiera de los sentidos por eso se puede hablar de percepción táctil, percepción auditiva, percepción auditiva etc., aunque en la vida cotidiana los sentidos se activan simultáneamente para formar una percepción, también hay que tener en cuenta la intensidad del

⁴¹ GARCIA, et al. Op. Cit.,p. 47

⁴² MÉNDEZ, et al. Op. Cit., p.137

⁴³ CHIAVENATO, et al. Op. Cit.,p.85

⁴⁴ VARGAS MELGAREJO, Luz María. Concepto de percepción. Alteridades.Vol 4 núm.8, 1994, pp.47-53. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa. Distrito Federal, México.

⁴⁵ COSACOV, Eduardo. Introducción a la Psicología. 5° edición. Editorial Brujas.2005. pág.209.

estímulo y el tiempo que dura la exposición a estos. Es importante decir que la percepción es cuestión psicológica debido a que cada persona forma este concepto de manera diferente, es decir que aunque las personas tengan sensaciones en un mismo lugar por ejemplo, la percepción de cada uno es diferente.

De acuerdo con lo expuesto por los autores ya mencionados, el clima organizacional es la percepción que tienen los miembros de la organización dentro de ella, lo cual involucra un conjunto de factores, a las relaciones interpersonales, al lugar de trabajo, a los altos mandos. Se entiende por clima organizacional como las percepciones que comparten los miembros de una organización respecto al ambiente donde realizan su labor.

Esta sesión de definiciones se plantea que este trabajo investigativo se desarrolló bajo el concepto del enfoque integrador, porque forja al clima como un sistema donde interactúan tanto factores estructurales objetivos como subjetivos, teniendo a si una visión integral de todas las variables relacionadas con los individuos en la organización. Por ello en esta investigación se supone el clima organizacional como el conjunto de las características estructurales objetivas y subjetivas, duraderas en el medio ambiente interno de la organización, y que, dependiendo de cómo sean percibidas, pensadas, aprendidas y sentidas, determina el comportamiento de los individuos en ella.

Por lo anterior se considera que el clima organizacional puede ser determinate en el comportamiento de las personas, el diagnostico brinda información acerca de cómo los empleados perciben el clima logrando identificar fortalezas o aspectos bien valorados así como identificar la insatisfacción que contribuye al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.

1.5 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esta investigación se desarrollara, teniendo en cuenta el enfoque **mixto** el cual es la mezcla de dos enfoque el cuantitativo y el cualitativo. El enfoque cuantitativo, para Sampieri⁴⁶ es un conjunto de procesos secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no se puede eludir pasos, el orden es riguroso, parte de una idea que va acotándose y una vez delimitada se derivan objetivos y preguntas de investigación.

El enfoque cuantitativo⁴⁷ usa recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías, se pretende generalizar los resultados

⁴⁶ HERNANDEZ, Sampieri Roberto. Metodología de la Investigación. Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. 2006 pág. 4-5.

⁴⁷ Ibíd., p. 4-5.

encontrados en un grupo o segmento (muestra) a una colectividad mayor (universo, población). También se busca que los estudios efectuados puedan replicarse. Con los estudios cuantitativos, se intentara explicar y predecir los fenómenos investigados, buscando regularidades y relaciones causales entre elementos.

El enfoque cualitativo utiliza recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de interpretación⁴⁸. De acuerdo con lo anterior, la investigación es mixta con tendencia a cualitativo debido a que se recolectará información por medio de una encuesta que sirve de análisis para conocer la percepción del clima organizacional de los trabajadores de la IPS Coomédicos.

En cuanto al diseño de la investigación, es de **tipo no experimental** ⁴⁹ podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no se modifica en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que se hace en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural para posteriormente analizarlos, para el caso de esta investigación se tendrá en cuenta la percepción que ya se han hecho los trabajadores de la IPS con respecto al clima organizacional.

El tipo de estudio tiene el propósito de señalar el tipo de información que necesita y el nivel de análisis que deberá realizar teniendo en cuenta los objetivos. Hay tres tipos de estudio, el exploratorio, el explicativo y en este caso el diseño apropiado bajo un enfoque no experimental es el transversal porque el alcance de este proyecto será de **estudio descriptivo**.⁵⁰, debido a que se va a identificar actitudes, comportamientos y conductas de acuerdo al clima organizacional establecido en el análisis y percepción de los trabajadores de la IPS.

Entonces el estudio descriptivo⁵¹, en la investigación en ciencias sociales se ocupa de la descripción de las características que identifican a los diferentes elementos sus componentes, y su interrelación. En el caso de la economía, la administración y las ciencias contables, es posible llevar a cabo un conocimiento de mayor profundidad que el exploratorio. Esto lo define el estudio descriptivo, cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación. En el estudio descriptivo⁵² se identifican características del universo de investigación, se señalan formas de conducta y actitudes del total de la población investigada, se establecen comportamientos completos y se descubre y comprueba la asociación entre las variables de la investigación.

⁴⁸ Ibid., p. 9.

⁴⁹ Ibid., p. 149

⁵⁰ MÉNDEZ, Carlos, Metodología, Diseño y desarrollo del progreso de investigación con énfasis en ciencias empresariales 4ª edición, Lumisa, 2009, pag.196

⁵¹ Ibid, p.230.

⁵² Ibid, p. 231.

Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. También pueden utilizarse informes y documentos elaborados por otros investigadores. La mayor parte de las veces se utiliza el muestreo para la recolección de información, y la información contenida se somete a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico.

El método de investigación lo constituye el conjunto de procesos que el hombre debe emprender en la investigación y demostración de la verdad, hay varios métodos para llegar a la verdad de la investigación entre ellos está la observación, la deducción, el análisis y síntesis y la deducción. Para realizar esta investigación se utilizara el **método deductivo**⁵³ consiente en que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelven explícitas. De acuerdo con lo anterior a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general. Así, de la teoría general se acerca de un fenómeno o situación, se explican hechos o situaciones particulares.

El Método deductivo, el cual permite establecer las características demográficas, identificar formas de conducta y de actitudes de las personas, establecer comportamientos concretos dentro de su entorno, descubrir y comprobar la posible asociación de las variables de investigación. La información es materia prima⁵⁴, por la cual puede llegarse a explorar, describir y explicar hechos o fenómenos que definen un problema de investigación.

También se utilizó el **método Etnográfico**⁵⁵ que pretende explorar, examinar y entender sistemas sociales, a través de este método se pretende revelar los significados que sustentan las acciones, interacciones y transacciones que constituyen la realidad social del grupo estudiado. Caines y Álvarez consideran que el propósito de la investigación Etnográfica es describir y analizar lo que las personas de un sitio, estrato o contexto determinado hacen usualmente, así como el significado que le dan a ese comportamiento realizado en circunstancias comunes. Los diseños etnográficos estudian categorías, temas y patrones referidos a la cultura.

Dentro del diseño etnográfico se encuentra la **Observación**⁵⁶ que implica que el investigador se adentre en las situaciones sociales manteniendo un papel activo y atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones que sucedan en el grupo que se está observando. Se debe tener en cuenta el ambiente físico, el tamaño de

⁵³ Ibíd., p.240.

⁵⁴ Ibíd. t., p.239

⁵⁵ HERNANDEZ, Sampieri Roberto. Metodología de la Investigación. Sexta Edición. Editorial Mc Graw Hill. 2014. pág. 482.

⁵⁶ Ibíb. , p 359-400.

infraestructura, las señales, la distribución entre otros y la impresión inicial. El ambiente social humano, forma de organización de los grupos, patrones de vinculación, características de los grupos como edad, género. Actividades individuales y colectivas. Artefactos que utilizan. Hechos relevantes. Retratos humanos de los participantes.

Para el desarrollo de este proyecto de investigación, se tendrá en cuenta las fuentes primarias porque recopilan información directa por medio de encuestas realizadas a los trabajadores de la IPS Coomédicos.

Para el análisis de los datos se realiza un **Análisis de contenido**⁵⁷ que es una técnica de estudio detallada de los contenidos de documentos. Tiene por función extraer de ellos las significaciones, asociados, e intenciones no directamente perceptibles en su simple lectura (el término documento debe ser tomado en su sentido más amplio que va desde el texto al microfilm, pasando por los medios magnéticos). Existen, a grandes rasgos, seis tipos de análisis de contenido según el objetivo propuesto y el género de los resultados buscados por el investigador. El análisis de contenido de exploración, verificación, cualitativo, cuantitativo, directo e indirecto, el utilizado para este proyecto de investigación es el análisis de contenido cualitativo.

El análisis de contenido cualitativo se ocupa del hecho de que temas, palabras o conceptos estén presentes o no en un contenido. La importancia que se debe conceder a estos temas, palabras o conceptos no se mide por su número o por su frecuencia, sino por el interés particular, la novedad o el peso semántico en relación con el contexto. Tener claro el diseño metodológico permite obtener respuestas a preguntas relacionadas con lo que se quiere estudiar, el nivel de profundidad de la investigación, el porqué de esta y el procedimiento que se utilizara para adquirir los conocimientos, para ello se debe tener claro aspectos como el tipo de estudio, el método y las herramientas metodológicas de la investigación.

Fuentes primarias⁵⁸ existen diferentes técnicas, algunas de ellas utilizadas con frecuencia en las ciencias económicas, administrativas y contables. Las fuentes primarias son información oral y escrita que es recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento, entre ellas están: la observación, encuestas, cuestionarios, entrevistas y sondeos. De acuerdo con lo anterior la fuente de información será el personal de la empresa, las cuales serán quienes proveerán

⁵⁷ AKTOUF, Omar. "La Metodología de las Ciencias Sociales y el Enfoque Cualitativo en las Organizaciones Una Introducción al Procedimiento Clásico u una Crítica" 3 impresión en francés: Cali, Colombia, 2001. p.113 Ibid.,p.114 -115.

⁵⁸ MENDEZ., et al Op. Cit, p.250.

datos, la información es de primera mano y permitirá conocer a fondo la caracterización y percepción de los trabajadores y se utilizara como herramienta para adquirir dicha información dos encuestas y una entrevista.

La recolección de información se hace a través de formularios tipo encuesta, los cuales tiene aplicación a aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de información, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimiento. La encuesta permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos con el objeto de investigación.

Para esta investigación se utilizara la herramienta proporcionada por el docente de la Universidad del Valle Hernán Álvarez Londoño⁵⁹. Este modelo cumple con dos características, un banco de factores interpersonales físicos y organizacionales los cuales determinan el clima en toda organización. Otra característica es que permite incluir nuevos factores para que se mantengan en la línea que propone el modelo, con el fin de que no se pierda la unidad de dicho estudio. Estas características permiten evaluar la realidad del clima organizacional y encontrar soluciones que conduzcan hacia un clima organizacional plenamente gratificante.

El autor habla de que el clima organizacional plenamente gratificante es el ambiente resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico, y organizacional que tiene en cuenta algunos aspectos como: la satisfacción de las personas, su excelente creatividad y productividad, su formación integral, la calidad y el buen servicio a nivel individual y grupal, las buenas relaciones interpersonales y la integración de todos ,personas y áreas para alcanzar la misión y objetivos organizacionales.

La herramienta de este autor cuenta con 24 factores a evaluar en la encuesta estos son claridad organizacional, estructura organizacional, participación, instalaciones, comportamiento sistemático, relación simbiótica, liderazgo, consenso, trabajo gratificante, desarrollo personal, elementos de trabajo, relaciones interpersonales, buen servicio, solución de conflictos, expresión informal positiva, estabilidad laboral, valoración, salario, agilidad, evaluación de desempeño, feedback, selección del personal, inducción e imagen organizacional, estos 24 puntos se evalúan con puntaje de 0 a 10 dando varias opciones si su calificación es menor a 10 y con esta se evaluara en qué nivel se encuentra el clima organizacional de la IPS Coomédicos de acuerdo a la percepción de sus trabajadores.

Para analizar los datos adquiridos en la encuesta, se utilizara el programa SPSS y Excel estos se tabularan informáticamente, para poder obtener las gráficas en

⁵⁹ ALVAREZ LONDOÑO, Hernán. Hacia un clima organizacional plenamente gratificante. Documento facultad de ciencias de la administración, Universidad del Valle, Santiago de Cali, Agosto de 1993. Pag.10

columna donde se puedan comparar los diferentes elementos que componen la encuesta y los resultados estadísticos de cada punto.

El universo de la investigación es a quien se ejecutara el plan preparado, comenzando por delimitar la naturaleza, el número y las características d los objetos o individuos que se someterán a observación (entrevistas, cuestionario, pruebas, medidas o ensayos)⁶⁰La población objeto de estudio será el personal de la IPS Coomédicos de Santander de Quilichao que en total son catorce personas entre las cuales hay tres administrativos y once asistencial.

La muestra que se realizó es el 100% del total de la población debido a que solamente en la IPS Coomédicos se cuenta con catorce personas. Los trabajadores de la IPS se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

5 personas pertenecen al área administrativa; y 9 personas al área Asistencial. La entrevista fue realizada por los autores de este trabajo con preguntas abiertas para saber la percepción de cada persona, se realizó a tres colaboradores para complementar la información requerida en esta investigación.

Este capítulo sirvió como punto de partida para la investigación porque proporciono información en cuanto a antecedentes, hallazgos y teorías que sirvieron de guía para resolver la pregunta problema, complementándolo con la metodología la cual ayudo a mejorar el estudio, la capacidad analítica y de respuesta ante el problema propuesto.

⁶⁰ AKTOUF, Omar. La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones.3ra impresión. 1992 pag.75-76.

CAPITULO II- CONSTITUCION Y PUESTA EN MARCHA DE LA EMPRESA

En este capítulo se conocerá la historia de la IPS Coomédicos, como se formó, de qué manera inicio en la prestación de servicios de la salud, cuantas personas iniciaron con la IPS. También se conocerá su estructura organizacional, los cambios que ha tenido a través del tiempo y el posicionamiento que ha logrado adquirir.

2.1 IPS COOMÉDICOS.

Hace aproximadamente 25 años la IPS “Coomédicos”⁶¹ fue establecida por tres amigos médicos Juan María Guevara, Manuel Sendoya y Jairo Pinzón, los cuales también laboraban el hospital Francisco de Paula Santander por horas, la idea nació gracias a un contacto del médico Juan Guevara con un importante ejecutivo de la EPS Coomeva, es ahí donde se plantea formar una cooperativa que brindara los servicios en el municipio de Santander de Quilichao, el medico convoca a sus dos amigos y con cierto capital deciden presentar una propuesta formal, el proyecto fue aceptado por el ejecutivo, se iniciaron las labores de atención a los usuarios afiliados a dicha EPS y por estrategia también a particulares en consulta médica general y familiar, al paso de unos años se vio la necesidad de ampliar el portafolio de servicios para que los usuarios encontraran todo en un mismo lugar.

El médico Juan María Guevara en su cargo de gerente convoca a otros amigos a formar parte de esta institución como el odontólogo Carlos Díaz, la bacterióloga Alba Lucia Aristizabal, el radiólogo Alfredo Torres y la regente de farmacia Alexandra Medina formando así un equipo de trabajo y ampliando su portafolio para brindarle mejor servicio a la población de Quilichao. Coomédicos IPS, se encuentra ubicada en el municipio de Santander de Quilichao del Departamento del Cauca. Esta entidad presta servicios de salud a afiliados de la EPS Coomeva y particulares de todo el norte del cauca. Dicha organización inculca valores en su personal como la integridad en la atención, responsabilidad, respeto y calidez en la prestación del servicio.

Esta entidad presta servicios de salud a afiliados de la EPS Coomeva y particulares de todo el norte del cauca como Medicina general, Medicina familiar, Odontología, laboratorio clínico, Farmacia, Promoción y prevención del adulto mayor, de la primera infancia, control de crecimiento y desarrollo, atención al joven, planificación familiar. La organización inculca valores en su personal como la integridad en la atención, responsabilidad, respeto y calidez en la prestación del servicio.

Su misión es prestar servicios de salud de excelente calidad y a costo razonable.

⁶¹ ENTREVISTA con Juan María Guevara. Gerente IPS Coomédicos. Santander de Quilichao. 13 Octubre de 2015.

Generar trabajo a sus asociados a través de la prestación de servicios de salud a las EPS, a particulares y a otras instituciones que deseen contratar sus servicios.

Su visión para el 2016 es ser una IPS reconocida por parte de los usuarios del norte del cauca, la cual cuenta con adecuación de la estructura física, recurso humano, desarrollo informático, recursos médicos y administrativos acorde a las necesidades.

Su objetivo es estimular el desarrollo de Coomédicos como IPS, contar con el recurso humano y tecnológico necesario para dar un servicio acorde a los principios y concordancia con el portafolio. Crear espacio laboral para los asociados, brindando a los usuarios de las E.P.S un servicio de calidad y oportuno. Ofertar servicios especializados en medicina familiar a las entidades de salud públicas y privadas.

Ilustración 2. Logo IPS Coomédicos



Fuente: Documentos IPS Coomédicos.

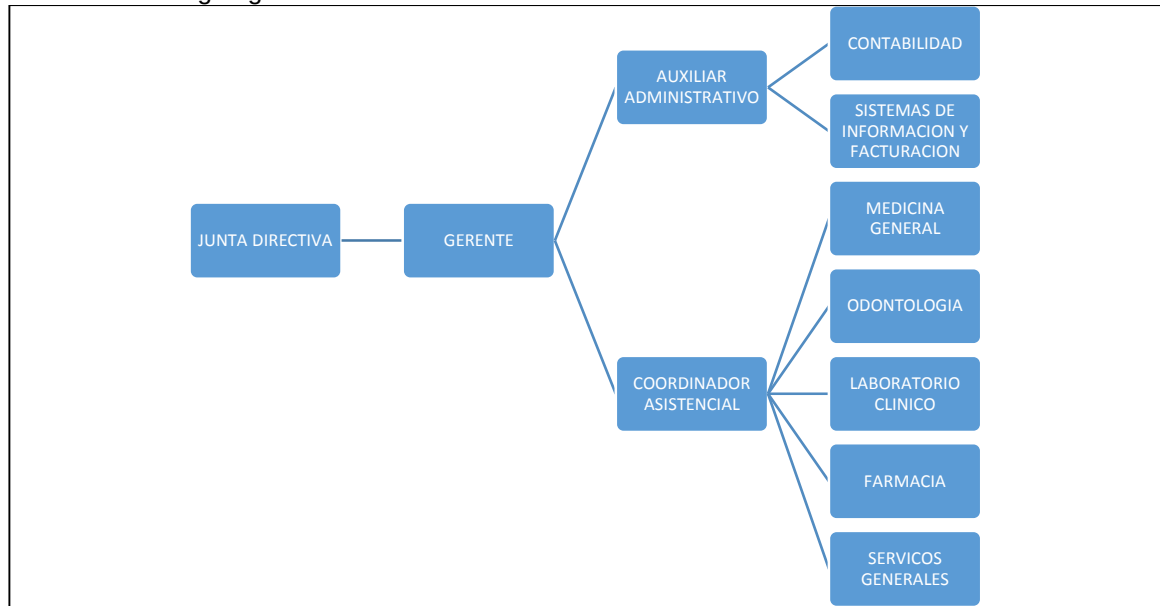
En la ilustración 2 se observa el logo⁶² de la IPS Coomédicos está realizado con las letras CMS que significa Cooperativa de Médicos de Santander, donde se puede observar la figura del bastón de esculapio que representa la profesión médica como relación desinteresada con los pacientes y las flechas hacia arriba hace referencia a la calidad de los servicios prestados por la IPS Coomédicos. Los tonos utilizados son blanco y azul que son los colores de la salud porque reflejan seguridad y confianza.

El organigrama de la IPS Coomédicos es descrito por el gerente Juan María Guevara que cuenta con una junta directiva, el gerente, auxiliar administrativo,

⁶² ENTREVISTA con Juan María Guevara. Gerente IPS Coomédicos. Santander de Quilichao. 13 Octubre de 2015.

coordinador asistencial, contabilidad, sistemas de información y facturación, Medicina general, Odontología, Laboratorio clínico, Farmacia y servicios generales, el cual es reflejado por los investigadores de este proyecto debido a que en la IPS no se encuentra de forma física. Se halla estructurado de la siguiente manera como se observa en la ilustración 3.

Ilustración 3. Organigrama IPS Coomédicos



Fuente propia descrita en la entrevista con el Gerente de la IPS Coomédicos.

2.2 Funciones en la IPS Coomédicos

Otro de los puntos a tratar que son básicos de la entidad es que la IPS cuenta con una serie de funciones que conforman los servicios que presta y todas las actividades que se realizan en la IPS Coomédicos se agrupan en las siguientes funciones:

Junta directiva: es un conjunto de socios capitalistas, su función es administrar los recursos económicos, materiales y patrimoniales de la asociación. Preparar el presupuesto y el balance correspondiente para su aprobación en la asamblea general.

Gerente: es el encargado de planear actividades de la IPS, ejercer el liderazgo para guiar y motivar a sus trabajadores para el cumplimiento de los objetivos.

Auxiliar administrativo: su labor es hacer formatos para pago a proveedores, lleva registro y control de recursos financieros de caja menor, también se encarga de las agendas de los médicos.

Coordinador asistencial: es el encargado de vigilar los programas de promoción y prevención y realizar el informe mensual de actividades.

Contabilidad: se encarga de la contabilidad y de presentar los informes de dicha área.

Sistemas de información y facturación: está compuesta por el ingeniero de sistemas y la tecnóloga en sistemas, se encargan de que el sistema funcione adecuadamente, confronta el informe del coordinador asistencial con el de facturación.

Medicina general: en la IPS hay tres médicos los cuales son encargados de atender la consulta diaria y una enfermera jefe encargada de programas de promoción y prevención de la salud.

Odontología: esta área está conformada por un odontólogo que atiende los pacientes en dicha área y la higienista oral quien es encargada de programas de prevención en salud oral.

Laboratorio clínico: cuenta con una bacterióloga y dos auxiliares de enfermería, su función es tomar muestras de fluidos a los usuarios de la IPS y analizarlos clínicamente.

Farmacia: es la encargada de hacer entrega de medicamentos a los usuarios de la IPS y realizar informe mensual.

Servicios generales: encargada de mantener el lugar en óptimas condiciones para la atención de los usuarios

En cuanto a la contratación, la IPS Coomédicos cuenta con tres tipos de contratación, uno de ellos es contrato a término fijo el cual tiene un tiempo determinado y se renueva cada año, el otro tipo de contrato es prestación de servicios el cual es de carácter civil y no es considerado como una relación directa entre empleador y trabajador y por último contrato por obra labor, a continuación se puede observar en la tabla 1 y gráfica 1.

Tabla 1. Tipo de contratación IPS Coomédicos

tipo de contrato		
indefinido	3	21%
por horas	3	22%
prestación de servicios	8	57%

Fuente propia de acuerdo con la entrevista al Gerente de la IPS Coomédicos.

Gráfica 1. Tipo de contrato IPS Coomédicos



Fuente Propia de acuerdo con la entrevista al Gerente de la IPS Coomédicos.

La IPS cuenta con 14 trabajadores y se encuentra distribuido de la siguiente manera: 5 son administrativos el gerente, la secretaria administrativa, el contador, el ingeniero de sistemas y la tecnóloga en sistemas en la parte asistencial se cuenta con 9 personas las cuales son: 2 médicos, 1 odontólogo, 1 higienista, 1 bacteriólogo, 1 enfermera jefe, 2 auxiliares de enfermería 1 de servicios generales, se puede observar a continuación en el cuadro 2 y gráfica 2.

Tabla 2. Personal Coomédicos

Personal Coomédicos	
Administrativos	5
Asistencial	9

Fuente propia de acuerdo con la entrevista al Gerente de la IPS Coomédicos.

Gráfica 2. Personal Coomédicos

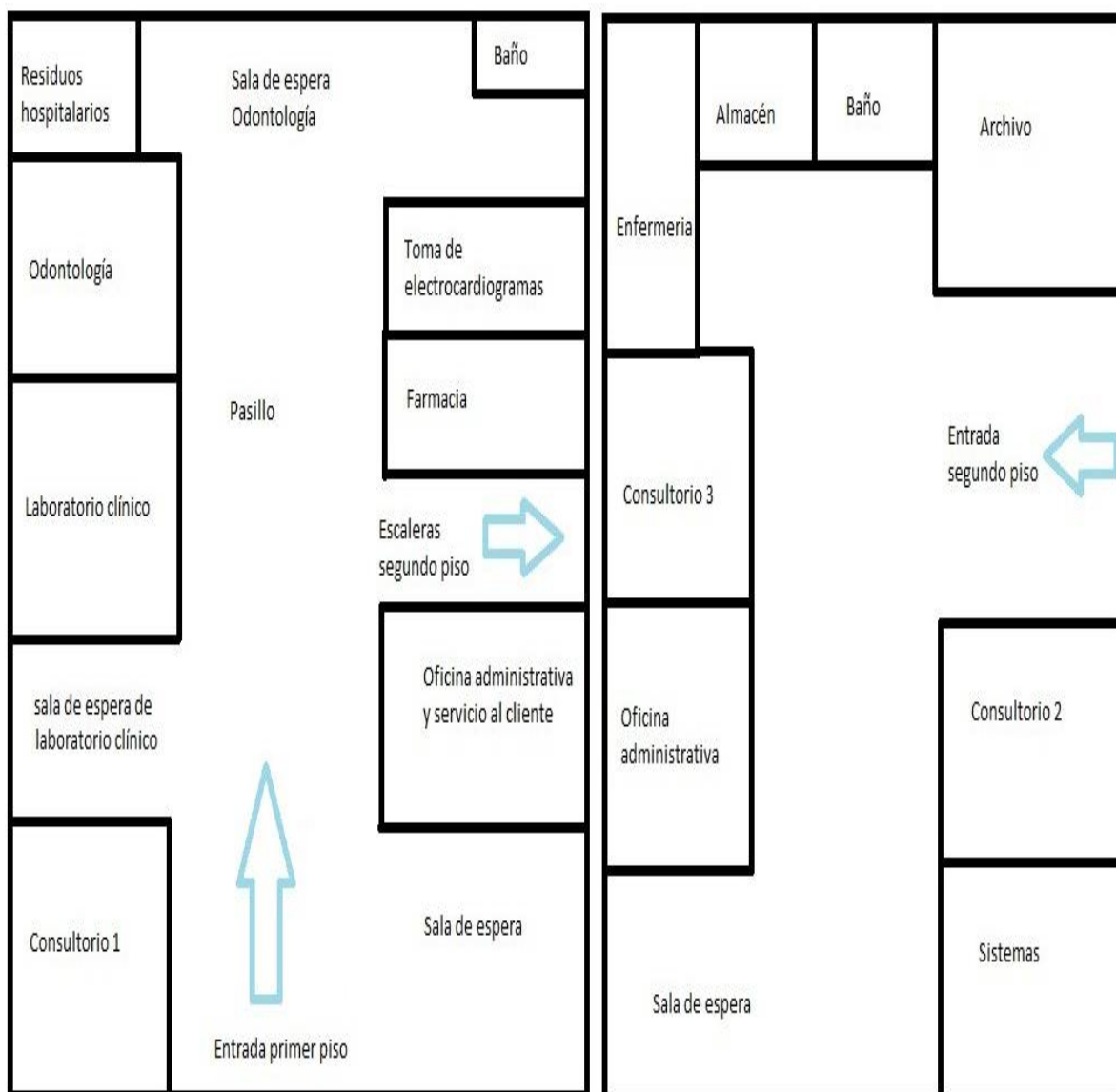


Fuente propia de acuerdo con la entrevista al Gerente de la IPS Coomédicos.

2.3 Instalaciones IPS Coomédicos

La IPS Coomédicos cuenta con una edificación de dos plantas, como se puede observar en la ilustración 4, en las cuales tiene distribuidos los consultorios médicos, odontológico, laboratorio clínico, administrativo y servicios generales. La primera planta cuenta con un consultorio médico, el laboratorio clínico, odontología, farmacia, oficina administrativa, servicios generales, dos salas de espera y un baño; en la segunda planta se encuentra ubicado dos consultorios médicos, consultorio de enfermería, archivo, oficina administrativa, una sala de espera y un baño.

Ilustración 4. Plano IPS Coomédicos



Fuente propia de acuerdo a lo observado en la visita a la IPS Coomédicos.

La IPS Coomédicos inicio sus labores en la Cra 8ª # 2-94 diagonal a urgencias del hospital Francisco de Paula Santander donde contaba con una casa de dos plantas la cual sirvió de sede por 20 años, su ubicación fue estratégica debido a la cercanía con el único hospital de nivel 2 de complejidad en el Norte del Cauca, debido a requisitos exigidos por el ente regulador de la IPS, se trasladan a cinco casas de la sede inicial Cra 8ª # 2-102 desde hace 5 años.

A continuación en la ilustración 5, se observa la fachada de la IPS Antigua y la fachada actual.

Ilustración 5. Fachada IPS Coomédicos antigua y nueva sede.



Fuente propia, Agosto 18 de 2015.

A continuación se observan las instalaciones de la IPS Coomédicos en su interior, en la gráfica 6 se encuentra la recepción y sala de espera del primer piso.

Ilustración 6. Recepción y sala de espera IPS Coomédicos.



Fuente propia, Diciembre 01 de 2015.

Ilustración 7. Sala de espera de laboratorio clínico



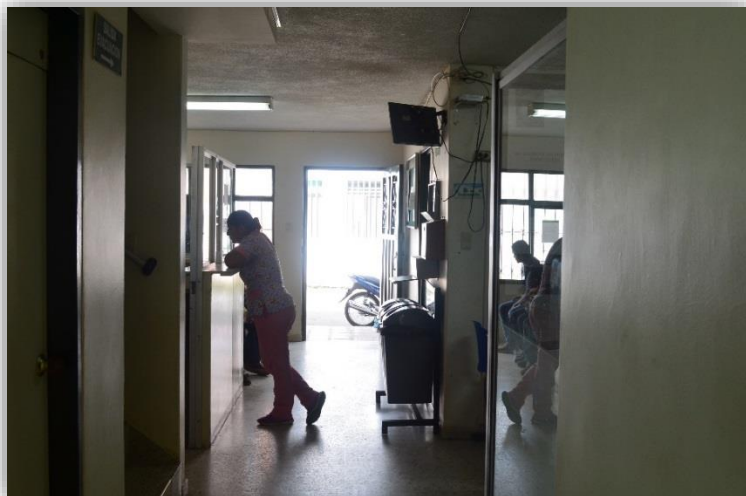
Fuente propia, Diciembre 01 de 2015.

Ilustración 8. Sala de espera de Odontología



Fuente propia, Diciembre 01 de 2015.

Ilustración 9. Pasillo primer piso IPS Coomédicos



Fuente propia, Diciembre 01 de 2015.

Ilustración 10. Consultorios médicos segundo piso.



Fuente propia, Diciembre 01 de 2015.

Ilustración 11. Sala de espera segundo piso.



Fuente propia, Diciembre 01 de 2015

La IPS “Coomédicos” es una entidad que presta los servicios de salud a los afiliados a la EPS Coomeva, cuenta con aproximadamente 3.000 usuarios en el Norte del Cauca, su horario de atención es de lunes a sábado. Es por esta razón y de acuerdo con los objetivos planteados por el ministerio de salud⁶³ como lograr mejores resultados en la salud, mejorar la experiencia del usuario cuando entra en contacto con los servicios de salud y hacer el mejor uso posible de los recursos en cada atención brindada, es que se da importancia al clima organizacional del personal que presta los servicios, identificando los factores que lo pueden alterar para tomar medidas correctivas y cumplir con los objetivos por la entidad que rige a todas las entidades prestadoras de servicios sean privadas o públicas.

En este capítulo se conoció cual es la estructura organizacional de la IPS Coomédicos, el nivel jerárquico, cambios organizacionales y estructurales. También se conoció el tipo de población que atiende esta entidad, como fue la evolución en cuanto al crecimiento como empresa y su reconocimiento como institución prestadora de servicios de la EPS Coomeva en el Norte del Cauca.

⁶³ MINISTERIO DE SALUD. Calidad de atención en salud [en línea].
< <https://www.minsalud.gov.co/salud/CAS/Paginas/calidad-atencion-en-salud-home.aspx>>
[Citado en 16 de octubre de 2015]

CAPITULO III- SISTEMA DE SALUD DE COLOMBIA

En el capítulo tres se conocerá el sistema general de salud en Colombia, los componentes, los regímenes de salud, se hablara de las entidades promotoras de salud, las instituciones prestadoras de servicios y las características de calidad de la atención. Se conocerá como la crisis de la salud interviene de una manera directa en la salud de los colombianos.

3.1 HISTORIA DEL SISTEMA DE SALUD EN COLOMBIA

Con esta investigación se busca conocer los efectos de la crisis de la Salud en el Clima organizacional de la IPS Coomédicos, es preciso describir el panorama del sistema de Salud en Colombia, sus componentes, los regímenes de salud, y finalmente se enfatizara en la crisis de salud que está viviendo Colombia.

En Colombia como producto de las políticas de estado benefactor y con el objetivo de proteger la salud y garantizar las pensiones se creó la Caja Nacional de Previsión Social en 1945 para los funcionarios públicos, el Instituto Colombiano de los seguros sociales para los trabajadores privados al año siguiente y hacia los años sesenta el ministerio de Salud Publica en reemplazo del Ministerio de Higiene⁶⁴ En los años setenta se configuro el “sistema Nacional de Salud” el cual incorporo no solo la red Pública de servicios de salud sino a múltiples fundaciones y entidades de beneficencia de origen privado creadas en los siglos anteriores.

En los años ochenta las corrientes internacionales de modernización del estado se hicieron presentes en el país en sus dos grandes campos: la descentralización territorial y la introducción del mercado en el manejo de los servicios públicos y sociales Para el caso de la salud la constitución de 1991 previó un sistema ampliamente descentralizado y definió, la seguridad social bajo principios de universalidad, solidaridad y la eficiencia, autorizando la desmonopolización y la competencia público privada para su manejo. El ordenamiento constitucional resultante fue producto de una conciliación entre los propiciadores del Estado Social del Derecho con un profundo sentido de justicia social y el espíritu modernizador abiertamente defensor del mercado y la búsqueda de la eficiencia y la calidad como producto de la competencia.

⁶⁴ YEPES, Francisco Javier, Luces y sombras de la reforma de la salud en Colombia ley 100 de 1993. Primera Edición. Mayo Ediciones S.A 2010. p 13.

A partir de la Constitución Nacional de 1991⁶⁵, en el Artículo 48 se definió la Seguridad Social en la siguiente forma: “La seguridad social es un servicio público de carácter obligatorio que se prestará bajo la dirección, coordinación y control del Estado, en sujeción a los principios de eficiencia, universalidad y solidaridad en los términos que establezca la ley. Se garantiza a todos los habitantes el derecho irrenunciable a la seguridad social”.

Posteriormente, la Ley 100 de 1993 estableció el Sistema General de Seguridad Social Integral con los componentes de Pensiones, Riesgos Profesionales y Salud. El concepto de aseguramiento se puede definir en la siguiente forma:

Aseguramiento: Es un conjunto de seguros regulados por el Estado y financiados con contribuciones de trabajadores y empleadores, o mediante subsidios del Estado, que protegen a las personas frente a los riesgos económicos asociados a la salud, la vejez y el desempleo. (Salud, Pensiones, Riesgos profesionales)

La financiación del sistema incluye el pago de cotizaciones por la población con ingresos y capacidad de pago, principalmente concentrando a la población de la economía formal, en el régimen contributivo. El régimen subsidiado afilia a la población identificada mediante la aplicación del censo del SISBEN, clasificada en los niveles 1 y 2, y a la identificada mediante listados censales.

3.1 EL RÉGIMEN DE SALUD

Este régimen subsidiado de financia mediante aportes de solidaridad de los cotizantes contributivos, recursos de las cajas de compensación familiar, el Sistema General de Participaciones de las entidades territoriales (SGP) creado por la Ley 715 de 2001 y recursos de los entes territoriales procedentes de rentas cedidas o impuestos a las loterías, licores y rifas y juegos. La administración de los recursos está centralizada principalmente en el Fondo de Solidaridad y Garantía (FOSYGA), cuenta fiduciaria administrada por la Dirección Financiera del Ministerio de la Protección Social.

La administración de los seguros está delegada en las Entidades Promotoras de Salud (EPS) del régimen contributivo y en las del Régimen Subsidiado (EPS-S), que pueden ser públicas o privadas. El plan de beneficios del Régimen Contributivo (POS) incluye actividades, procedimientos e intervenciones definidos por el Acuerdo 08 de la CRES para eventos que requieran atención en los diferentes niveles de complejidad y medicamentos según lista definida por la misma Comisión.

⁶⁵ PINZON, Daniel. Sistema General de Seguridad Social en Salud.2013 Disponible en http://www.fasecolda.com/files/5313/9101/0382/parte_i.captulo_7_sistema_general_de_seguridad_social_en_salud.pdf el día 19-Nov -2015.

El POS del Régimen Subsidiado es inferior e incluye atención preventiva integrada de nivel básico de atención, alto costo y en el nivel de mediana complejidad está limitado a cirugías abdominales, oftalmología y optometría para menores de 20 y mayores de 60 años y atención ambulatoria de pacientes con diabetes mellitus tipo 2 e hipertensión arterial.

En 2004 se creó el Régimen de Subsidios⁶⁶ Parciales para entes territoriales de más de 100.000 habitantes o municipios vecinos con fácil acceso a una entidad de alta complejidad, con un plan de beneficios restringido a eventos de alto costo, procedimientos de ortopedia y traumatología y atención de embarazo, parto y puerperio. La población afiliada a este plan de beneficios es prioritaria para afiliarla al de Subsidios totales, aunque tiene una proporción de población clasificada por el Sisbén como nivel 3, la cual no tendría afiliación. Por orden la Corte Constitucional en la sentencia T-760 de 2008, los menores de 18 años tienen un solo plan de beneficios, el cual corresponde al definido para el Régimen Contributivo.

El diseño del Sistema incluye la prohibición de la selección adversa, sin embargo, se observan obstáculos para la afiliación en las EPS de personas con enfermedades de alto costo o con avanzada edad, quienes se ven obligados a recurrir a la tutela para lograr su afiliación.

Los prestadores de servicios de salud, se constituyen legalmente en IPS públicas o privadas algunas de las cuales son propiedad de las aseguradoras en integración vertical. Pueden ser desde médicos individuales hasta grandes hospitales o clínicas. Las IPS son los grupos de práctica profesional que cuentan con infraestructura física para prestar servicios de salud. Una IPS puede tener más de una sede. El profesional independiente es toda persona natural egresada de un programa de educación en salud y con facultades para actuar de manera autónoma en la prestación del servicio de salud.

De acuerdo con la clasificación de los niveles de atención (I, II y III) o de baja, mediana y alta complejidad establecido, el sistema de salud colombiano estaba compuesto por alrededor de 56. 597 sedes de prestación de servicios. De éstas, 4162 eran públicas; 3 362 son nivel I, 490 del nivel II y 45 del nivel III. Hay 265 sedes sin clasificar.

3.2 Prestadores de servicios de salud.

En 2010 el sistema de salud colombiano tenía registrados 1219 prestadores de servicios con naturaleza jurídica pública. Entre ellos había 964 empresas sociales del Estado (ESE) con 3 584 sedes, 27 140 camas, 1 743 salas y 1 504 ambulancias.

⁶⁶ Ibid., p. 3.

Del total de sedes, 79.4% eran de nivel I, 10.9% de nivel II y sólo 2.5% del nivel III (además de 7.2% que no están definidas).

Hay un subconjunto de prestadores que cumple los estándares más altos del sistema de garantía de la calidad y se denominan IPS acreditadas. En julio de 2010 se contaba con 19 de estos prestadores.

Los hospitales públicos⁶⁷ se debieron convertir en ESE y su financiación, que se realizaba a través del subsidio a la oferta, se debe hacer mediante la venta de servicios, llevándolas a buscar la autosuficiencia. En el Régimen Subsidiado, las EPS deben contratar el 60% de la UPC-S con las ESE, obligación que se considera no favorece la gestión adecuada. Las ESE al tener financiación de los entes territoriales según lo definido en la Ley 10 de 1990, según su nivel de complejidad, y presencia en las Juntas Directivas de los alcaldes o gobernadores, tienen una gran influencia política lo cual ha convertido muchas instituciones en fortines de los políticos con corrupción y manejo inadecuado de las instituciones.

La disminución del tamaño del Estado como consecuencia de la crisis financiera de 1997-1998 llevó a la supresión de cargos en las ESE y tercerización de la contratación del personal a través de cooperativas de trabajo asociado (CTA), las cuales, siendo algunas de ellas propiedad de partidos políticos, son utilizadas para vincular al personal con pagos de compensación inferiores a los equivalentes a los salarios de los mismos cargos en el personal nombrado en las instituciones

El Ministerio de Salud ⁶⁸con el apoyo de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) y diferentes organizaciones del sector (Sacofame, Asociación colombiana de Hospitales, Seguro social, Superintendencia Nacional de Salud, Centro de Gestión Hospitalaria, entre otros), en los años 90 elaboraron un manual de acreditación de Hospitales para América Latina y el Caribe, publicado por la OPS en 1991. El manual fue aplicado por el seguro social y por el ministerio de Salud, el centro de Gestión hospitalaria e ICONTEC, en un grupo amplio de instituciones del Seguro y otras, en una prueba piloto.

Se reglamentó por primera vez, el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad⁶⁹ para las EPS e IPS y se definió la acreditación como un procedimiento sistemático, voluntario y periódico, orientado a demostrar el cumplimiento de estándares de calidad superiores a los requisitos mínimos de prestación de servicios de salud.

⁶⁷ Ibíd, p. 6

⁶⁸ SISTEMA UNICO DE ACREDITACION. Antecedentes en Colombia. [en línea] <http://www.acreditacionensalud.org.co/acreditacion.php?IdSub=115&IdCat=29> [citado en 13-nov-2015].

⁶⁹ Ibíd, p.1.

Después de un tiempo el Ministerio de Protección Social contrato la realización de un estudio para evaluar y ajustar el Sistema de Garantía de Calidad de las EPS e IPS , en el que se estudiaron los avances desarrollados en la acreditación de instrucciones de salud en 12 países con igual o mayor desarrollo al de Colombia, los principios desarrollados por la ISQUA(International Society for Quality in Health Care) con su programa ALPHA (Agenda for Leadership in programs for Health Care Accreditation), como una guía a tener en cuenta por los organismos de acreditación en salud que desearan avalar su programa de acreditación en el ámbito mundial.

De acuerdo con este estudio, la experiencia del Centro de Gestión hospitalaria en Colombia, del Consejo Canadiense de acreditación en salud, Quilimed, una empresa mexicana y el entonces Ministerio de Salud, se diseñó el sistema único de acreditación en salud para Colombia, después de una amplia discusión en el ámbito nacional, varias reuniones de consenso y una prueba piloto tanto en IPS como en EPS. El Sistema único de acreditación en salud se reglamentó en la Resolución 1474 de 2002 como uno de los componentes del sistema de Garantía de Calidad en salud (SOGC).

El Decreto 2309 de 2002 donde garantiza el sistema de Garantía de Calidad de la Atención de Salud del sistema General de Seguridad Social ⁷⁰es el conjunto de instituciones, normas, requisitos, mecanismos y procesos, deliberados y sistemáticos, que desarrolla el sector salud para generar, mantener y mejorar la calidad de los servicios de Salud en el País.

Esta norma comienza por definir un campo de aplicación el cual tiene cobertura de todas las personas naturales y jurídicas que integran el sistema general de seguridad social en salud, define la atención en salud haciendo referencia a todos los servicios del aseguramiento y administración de recursos que desarrollan las entidades promotoras de salud en todas sus fases y las peculiaridades de calidad de la atención, las cuales son dadas por un conjunto de características técnico-científicas, humanas, financieras y materiales con las que debe contar la seguridad social en la salud, bajo la responsabilidad de las instituciones y personal que integran el sistema y la correcta utilización de los servicios por parte de los usuarios.

Las características principales de la calidad de la atención en salud son: **la accesibilidad**, que es la posibilidad que tiene el usuario de utilizar los servicios de salud que le garantizan. **La oportunidad**, es la posibilidad que tiene el usuario de obtener servicios sin que presenten retrasos que pongan en riesgo su vida. **La seguridad**, que son el conjunto de elementos estructurales, procesos, instrumentos y metodologías basadas en evidencia científica probada que pueden minimizar el

⁷⁰ KERGUELÉN, Botero Carlos Alfonso. Calidad en Salud en Colombia. (2008) Disponible en: <https://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/CALIDAD%20EN%20SALUD%20EN%20COLOMBIA.pdf> el día 13 –nov-2015.

riesgo de sufrir un evento adverso en el proceso de la atención. **La pertinencia**, es el grado en que los usuarios obtienen los servicios que requieren de acuerdo con la evidencia científica, y sus efectos secundarios son menores que los beneficios potenciales **y la continuidad** que hace referencia al grado en el cual los usuarios reciben las intervenciones requeridas, mediante una secuencia lógica y racional de actividades basada en el conocimiento científico.

Los prestadores de servicios y entidades administradoras deben cumplir con unos componentes descritos en el mismo decreto los cuales se mencionan a continuación, a las IPS y EPS se le debe realizar una evaluación externa de carácter gubernamental obligatoria para ser habilitadas dichas instituciones y garantizar unas condiciones mínimas de seguridad, del manejo del riesgo y de dignidad para los usuarios. Dicha vigilancia es realizada por las direcciones territoriales de salud.

Se realiza una auditoria para el mejoramiento de la calidad, la cual es una herramienta básica de evaluación interna, continua de cumplimiento de estándares de calidad, estos son obligatorios para las instituciones prestadoras de servicios de salud, entidades promotoras de salud, del régimen contributivo y subsidiado y las empresas de medicina pre pagada. La acreditación en salud como el conjunto de entidades, estándares, actividades de apoyo y procedimientos de autoevaluación, mejoramiento y evaluación externa, destinados a evaluar y comprobar el cumplimiento de niveles superiores de calidad de las entidades que voluntariamente decidan acogerse. El sistema de información para los usuarios la cual permite estimular la competencia por calidad orientando al usuario en el conocimiento de las características del sistema reconociendo derechos y deberes y los niveles de calidad de los prestadores de servicios.

Es importante comprender que la acreditación⁷¹ en salud es uno de los componentes del sistema, que se articula con los otros para garantizar la calidad de la atención en salud y proveer servicios accesibles y equitativos, que cuente con un óptimo nivel profesional, contando con recursos disponibles y lograr la satisfacción del usuario, bajo el control del ministerios de la protección social. Todo sistema de calidad debe ajustar sus estándares de manera progresiva de tal forma que de a poco el país incremente el nivel global de la calidad en los servicios de salud.

El Ministerio de la Protección Social, por medio de la resolución 0003557 del 19 de noviembre de 2003, designo a ICONTEC como la entidad que acredita el sistema único de acreditación (SUA) y adjudicó el contrato de concesión 000187 de 2003 para desarrollar, implantar, dirigir, orientar, actualizar y mejorar dicho sistema.

El sistema general de seguridad social es la forma como se cubren los gastos de salud a los habitantes del territorio Colombiano, las personas se afilian a la Entidad Promotora de Salud (EPS), recibe el carnet y entra a formar parte del **sistema de**

⁷¹ Ibíd., p. 92-114.

Seguridad Social de Salud, los servicios los recibe a través de una Institución Prestadora de Servicios (IPS) que son los hospitales, clínicas, centros de salud, consultorios o laboratorios donde le atiendan sus necesidades en materia de salud. El sistema general de seguridad social funciona con dos regímenes de afiliación régimen contributivo y régimen subsidiado⁷², el régimen contributivo se deben afiliar por vinculación laboral, es decir trabajadores con capacidad de pago, formal e independiente, pensionados y sus familias.

Deben estar afiliados al régimen contributivo todos los empleados, trabajadores y pensionados con ingresos totales mensuales superiores a un salario mínimo. La responsabilidad de afiliación del empleado es el empleador y del pensionado el fondo de pensiones.

Un empleado afiliado al régimen contributivo, tiene un valor de la cotización del 12% del salario mensual, 8% le corresponde pagarlos al patrono y el 4% al empleado. El trabajador independiente paga mensualmente el 12% de sus ingresos como valor de la cotización y el pensionado paga 12% de su ingreso mensual.

El empleado, escoge la EPS que prefiera y se lo comunica al empleador junto con los datos de su familia. El pensionado, como viene de ser empleado, seguramente se encontrará ya afiliado a una EPS, tal y como debe hacerlo todo empleado; al pasar de empleado a pensionado su afiliación no se verá afectada. En ese caso lo que debe hacer es informarle al Fondo de pensiones cuál es la EPS a la que éste deberá entregar su cotización, que podrá ser la misma a la que venía afiliado o bien en caso de que haya decidido cambiarse.

Si por alguna eventualidad al momento de empezar a recibir la pensión no se encuentra afiliado a una EPS, para afiliarse (no importa cuál fue el motivo de su pensión), escoge la EPS que prefiera y se lo comunica al Fondo de Pensiones al que se encuentre afiliado junto con los datos de su familia así el Fondo lo afilia y el pensionado y su familia adquieren el derecho a recibir los beneficios del Plan Obligatorio de Salud (POS) y el respectivo carné.

Por el hecho de estar afiliado al Régimen Contributivo tiene derecho a cuatro grandes beneficios:

Tiene derecho a escoger oportunamente la EPS y la IPS que desee. Según la ley, nadie puede imponer o condicionar esta elección: a recibir una amplia gama de

⁷² MINISTERIO DE LA PROTECCION SOCIAL. Sistema de seguridad Social en Salud Régimen Contributivo. Disponible en <https://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/GUIA%20INFORMATIVA%20DE%20REGIMEN%20CONTRIBUTIVO.pdf> el día 20 de nov 2015.

servicios de salud incluidos en el POS que comprenden: protección integral para la salud en caso de enfermedad general o maternidad, incluyendo promoción de la salud, prevención de enfermedades, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación para todas las enfermedades, independientemente de lo costosa o compleja que sea la atención requerida.

3.3 PLAN OBLIGATORIO DE SALUD

El POS o Plan Obligatorio de Salud⁷³, es el conjunto de servicios de salud que todas las EPS deben prestarles a las personas que estén afiliadas al Sistema de Seguridad Social en Salud por el Régimen Contributivo, cuenta con programas de prevención de enfermedades, urgencias de cualquier orden, consulta médica general y especializada en cualquiera de las áreas de la medicina, consulta y tratamientos odontológicos (excluyendo ortodoncia, periodoncia y prótesis), exámenes de laboratorio y Rayos X, hospitalización y cirugía en todos los casos en que se requiera, consulta médica en psicología, optometría y terapias, medicamentos esenciales en su denominación genérica, atención integral durante la maternidad, el parto y al recién nacido.

Las personas que un cotizante puede afiliar ⁷⁴son, si es casado o vive en unión libre, puede afiliar a su cónyuge o compañero(a) permanente y adicionalmente a sus hijos o los de su pareja (incluyendo a los adoptivos), que sean menores de 18 años. No importa el número de hijos menores que tenga, también se puede afiliar a los hijos (incluyendo a los adoptivos) menores de 25 años, si se dedican exclusivamente al estudio y dependen económicamente de los padres o si tienen incapacidad permanente, en cuyo caso no importa la edad que tengan, si el cotizante es soltero puede afiliar a sus padres si dependen económicamente de él y NO son pensionados.

3.4 CRISIS DE LA SALUD EN COLOMBIA

Se realizó una pesquisa en los diarios de Colombia sobre la crisis de Salud en el **Espectador**⁷⁵ donde se encontró que los colombianos han sido testigos de cómo el sistema de salud incrementó dramáticamente su cobertura para amparar casi a todos los habitantes del país, en el artículo mencionan que también se ha presenciado la incoherencia de un sistema que fue calificado en algún momento

⁷³ Ibíd., p 7.

⁷⁴ Ibíd., p. 6.

⁷⁵ GUERRA, Cesar. La crisis de nuestro sistema de salud: la fiebre no está en la sábana. En: El Espectador [en línea]. (15 febrero 2015) Disponible en: <http://www.elespectador.com/lectores/crisis-de-nuestro-sistema-de-salud-fiebre-no-esta-saban-columna-544258> [citado en 21 de noviembre 2015].

como el mejor de América Latina por la Organización Mundial de la Salud, ejemplo de la región, para luego ser señalado de ser gobernado por un cartel de entidades que se coordinaban para negar la salud a los colombianos.

Según lo analizado de los artículos unos pocos se adueñaron de los recursos del sistema de salud, hay corrupción, las aseguradoras se interesan más en obtener beneficios económicos que en atender a la población enferma, y un sinnúmero de críticas a las cuales no les falta fundamento. Todas estas declaraciones hacen parte del diagnóstico de la problemática que afrontamos día a día el sistema de salud, sin embargo, todas estas son sólo las consecuencias, no las causas de los problemas que afronta dicho sector.

La situación del sistema de salud de Colombia es complicada en el cual la interacción entre sus partes no produce en general mejores resultados en la salud de las personas, situación que durante varios años se atribuyen a errores de implementación de mejoras en las fallas del sistema de salud y la falta de control por parte del Estado.

Por la incapacidad del Estado de controlar el sistema de salud⁷⁶ se va al derrumbe de este último. Sucesivos gobiernos desde que fue reformado el sistema se han negado de manera sistemática a cumplir con el papel que les corresponde en este sistema, ejercer como reguladores y vigías del cumplimiento de la función de dar servicios de salud de calidad a la población colombiana, función de la cual, a pesar de haberla delegado principalmente en el sector privado, son responsables.

Según el artículo si los gobiernos hubiesen ejercido dicho control y vigilancia no habría corrupción en el sector salud. Bajo la vigilancia de los mandatarios no habrían asistido a la demostración de cómo la empresa privada cumple ante todo su función de maximización de utilidades antes que cualquier interés de bienestar general para la sociedad.

Revisando en el periódico de Santander de Quilichao el Proclama⁷⁷, se encontró un artículo el cual informa que en el mes de octubre de 2013 se realizó un debate sobre la crisis de la salud en la región Norte Caucana, en la casa de la cultura del municipio de miranda se reunieron delegados del ministerio de salud, delegados de la superintendencia nacional de salud; el secretario de salud Departamental del Cauca Duvan Quintero; el Gerente de la ESE Norte Diego Barona; El gerente del Hospital Francisco de Paula Santander Orlan Mina, entre otros para discutir alternativas para mejorar la atención de los usuarios de la salud en el Norte del Cauca, debido

⁷⁶ Ibid., p 1.

⁷⁷ PROCLAMA. Norte del Cauca. 18, Octubre, 2013, [en línea]<http://www.proclamadelcauca.com/2013/10/en-el-norte-del-cauca-se-debatio-sobre-la-crisis-de-la-salud-de-la-region.html> visto el 13 de Noviembre 2015.

al mal servicio que han presentado estas instituciones debido a los retrasos en pagos por parte de las EPS.

De acuerdo a la entrevista realizada a los tres trabajadores de la IPS el sistema de salud se encuentra en crisis debido al manejo deshonesto de los recursos económicos, hay demasiados intermediarios entre el origen y el destinatario final que en este caso es el prestador de los servicios lo cual se ve reflejado en el no paga a las IPS provocando la quiebra. Se enfatiza poco en la prevención de las enfermedades causando pacientes complicados y de alto costo acabando con los pocos recursos con los que se cuenta. Por otra parte las IPS que quiebran dejan a las otras pacientes con tratamientos muy costos provocando gastos permanentes y repitiendo el círculo vicioso de nuevas instituciones con problemas económicos.

Teniendo en cuenta lo anterior cuando se cierran dichas instituciones, se frena el proceso educativo del personal de la salud debido a que no hay lugares donde realizar la formación práctica no solo de médicos sino también de enfermeros, odontólogos, fisioterapeutas etc. a su vez la falta de experiencia y de instituciones para formar especialistas hace que a la hora de prestar estos servicios las agendas se colapsen por la falta de dichos profesionales impidiendo que se termine el proceso adecuado para hallar el tratamiento de los pacientes.

Los entrevistados manifiestan que a pesar de todos los inconvenientes antes nombrados del sistema de salud, el gerente ha creado estrategias para que no afecte a los trabajadores en factores como el salario, el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales los cuales hacen parte del clima organizacional manteniendo la motivación para laborar en dicha institución y evitar que por estos factores la prestación del servicio se vea interrumpida generando molestia en los usuarios los que a su vez con quejas y reclamos perjudicarían el ambiente laboral.

De acuerdo con los artículos mencionados anteriormente y la entrevista a los tres trabajadores de la IPS, el sistema de salud en Colombia ha tenido cambios los cuales no han sido favorables provocando inconformidades tanto de trabajadores como de usuarios.

CAPITULO IV- MEDICION Y PROPUESTA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA IPS COOMÉDICOS

En este capítulo se realizó el análisis la encuesta aplicada a los trabajadores de la IPS Coomédicos a través del modelo de medición de Hernán Álvarez Londoño, se efectuó una entrevista, se observó directamente el comportamiento del personal en la institución para finalmente analizar todos los datos recolectados y poder dar respuesta a los objetivos de la investigación, sacar conclusiones y brindar recomendaciones que pueden ayudar a mejorar el clima organizacional.

4.1 MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN COOMÉDICOS IPS.

Para realizar la medición de clima organizacional en la IPS Coomédicos se utilizó el modelo propuesto por el docente de la Universidad del Valle Hernán Álvarez Londoño⁷⁸, el cual es adaptable debido a que es flexible a cada situación y permite al mismo tiempo incluir factores propios de cada organización, no tenidos en cuenta en el modelo general, pero que se consideran necesarios para efecto. El modelo cumple con dos características fundamentales, la primera consta de factores interpersonales, físicos y organizacionales, al que se considera una especie de común denominador determinate del clima en todas las organizaciones. Se pueden escoger los factores que se consideren necesarios para su estudio, de acuerdo con las características propias de la organización; Y la segunda permite incluir nuevos factores, siempre y cuando mantenga la mecánica analítica que el modelo propone, con el fin que nos e pierda la unidad que el estudio requiere.(ver anexo 1).

La encuesta utiliza el escalamiento de Likert⁷⁹ el cual consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios a los cuales se les asigna un valor numérico. Así el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se suman obteniendo una puntuación que califica el objeto de actitud que se está midiendo.

También se utilizara la **entrevista semi-estructurada** que es un Instrumento constituido por una serie de preguntas sobre un determinado aspecto que se formulan a las personas que se consideran relacionadas con el mismo⁸⁰. La información que se obtendrá a través de este método se aplicará a la gerencia y los colaboradores operativos, Durante la misma se profundizo la información de interés para el estudio. El modelo está sujeto a cambios debido a las respuestas dadas por las personas. **(Ver anexo 2).**

⁷⁸ ALVAREZ, et al Op. Cit.,p 8.

⁷⁹ HERNANDEZ, et al Op. Cit., p 238.

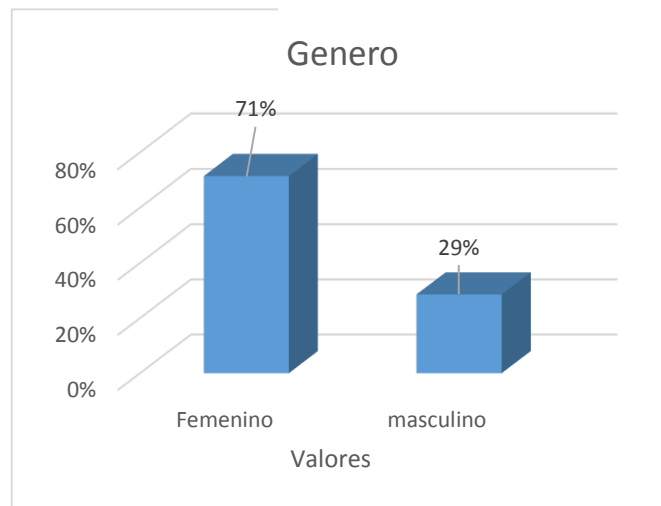
⁸⁰ MENDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. "Metodología Diseño y Desarrollo de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales"4 ed. Mexico: Limusa 2013. p. 252

Otro concepto de entrevista **semi estructurada**⁸¹ se basan en una guía de preguntas y el entrevistador tienen la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información, en la entrevista pueden hacerse preguntas sobre experiencias, opiniones y creencias, emociones, sentimientos, hechos de vida, percepciones, atribuciones etcétera.

4.2 ANÁLISIS DE LA PRIMERA ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL REALIZADA EN EL PRIMER SEMESTRE DEL 2015

La primera medición de clima organizacional en la IPS Coomédicos se realizó en el mes de marzo a los catorce empleados de la misma.

Gráfica 3. Genero personal IPS Coomédicos.



Fuente propia

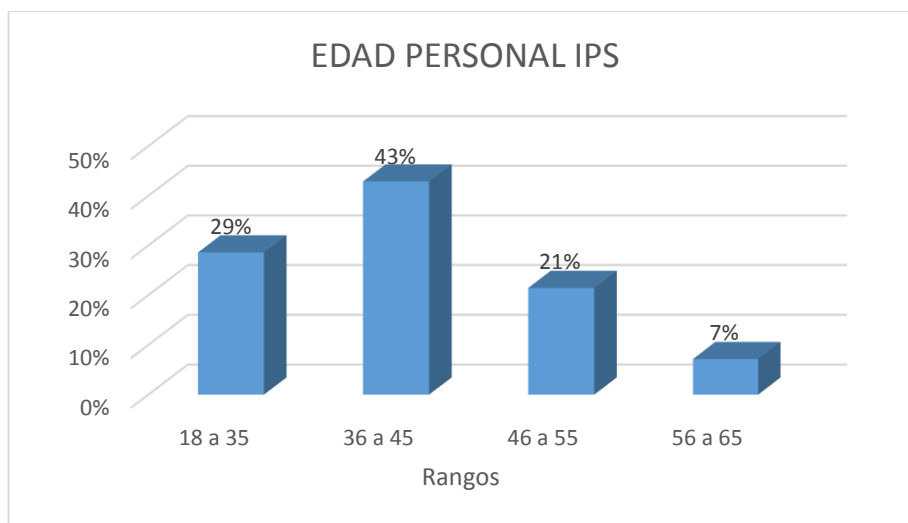
La labor de la salud se desempeña en gran parte por mujeres, es el caso de la IPS Coomédicos donde como se observa en la gráfica 3, el 71% está representado por mujeres confirmando lo anteriormente dicho, debido a que se cree que es una labor de mucho cuidado y dedicación lo cual solo las mujeres por su instinto maternal pueden hacer. El 29% del personal son hombres quienes han elegido carreras de la salud por la vocación de servicio que tienen.

Según la gráfica 4, la edad de los trabajadores está dividida en cuatro rangos, del cual de 36-45 años posee un 43%, donde se concentra la mayor cantidad de personas por consiguiente la mayoría de los cargos de la IPS son ejercidos por personas adultas que han tenido sus primeros años de experiencia. En segundo

⁸¹ HERNANDEZ, et al Op. Cit., p 403.

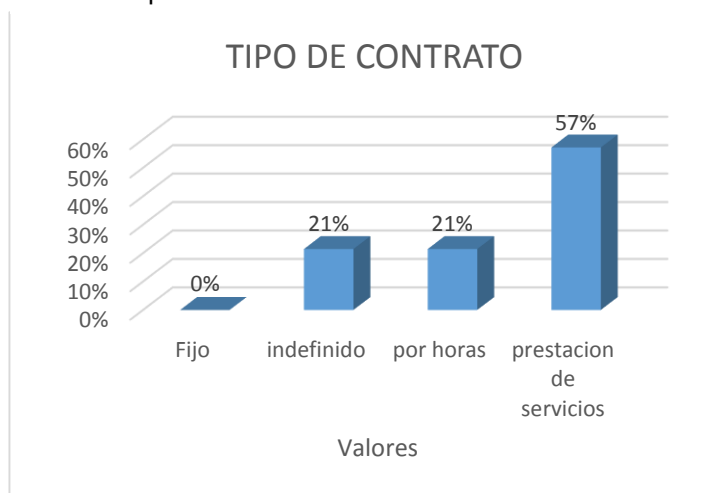
lugar, se ubica con un 29% el grupo de colaboradores con edades entre 18 – 35 años, por cuanto dichos cargos son ejercidos por personas jóvenes que están iniciando la vida laboral. En tercer lugar con el 21% se encuentran las personas de 46- 55 años quienes conocen el funcionamiento del sistema de salud y cuentan con ciertas habilidades y experiencias que los ayudan a resolver algunas situaciones, por último el 7% del personal con edades entre 55- 65 representa el grupo con menor integrantes pero con la capacidad y experiencia para resolver muchas situaciones en la IPS.

Gráfica 4. Edad Personal IPS Coomédicos.



Fuente propia.

Gráfica 5. Tipo de contrato en IPS Coomédicos

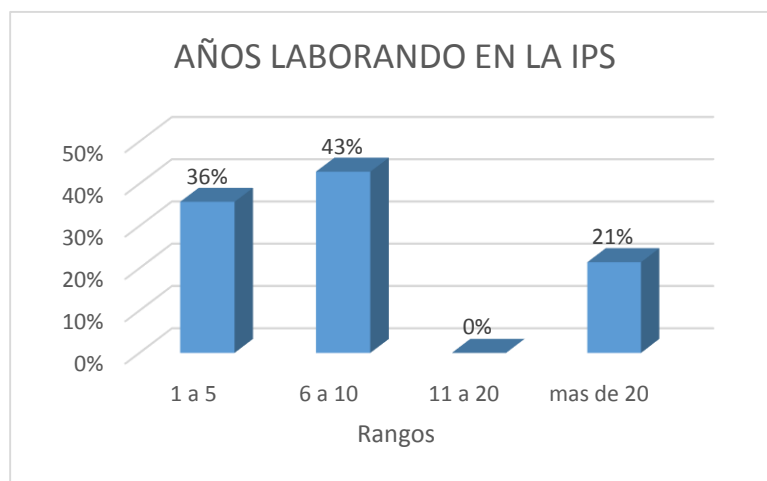


Fuente propia.

En cuanto a la contratación se puede observar en la gráfica 5 que la IPS cuentan con tres tipos de contrato, término indefinido con el 21,4%, por horas el 21,4% y prestación de servicios con el 57,1%, se observa que el mayor porcentaje tiene contrato por prestación social, lo que hace entender que los trabajadores no cuentan con un tipo de contrato que garantice la seguridad social, debido a que el contrato por prestación de servicios es un sueldo integral.

En esta variable se puede observar en la gráfica 6, que el 43% posee entre 6-10 años de labor en la IPS lo cual hace referencia que las personas han logrado una estabilidad laboral; el 36% lleva de 1 a 5 años, indicando esto que ha ingresado nuevo personal y el 21% lleva más de 20 años y una experiencia laboral muy amplia en la IPS

Gráfica 6. Años laborando en IPS Coomédicos.



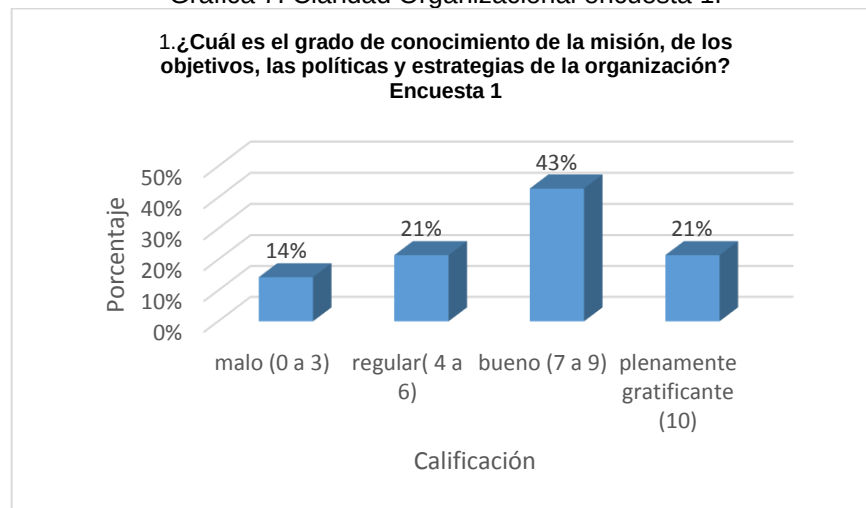
Fuente propia.

Teniendo en cuenta los veinte cuatro factores que se miden el clima organizacional en la encuesta realizada para este proyecto a continuación se mostraran los resultados en gráficas:

Analizando los resultados obtenidos en la encuesta 1 arrojadas por el personal de la IPS Coomédicos de Santander de Quilichao, en la variable claridad organizacional como se observa en la gráfica 7, el porcentaje más demostrativo es del 43% del total, la cual indica que la mayoría de los colaboradores han sido informados y conocen la visión y misión de la empresa, siendo la calificación buena, pero la información sobre estos aspectos no ha sido muy clara, pues no han encontrado una concordancia con lo escrito en el papel y lo que en realidad sucede en la IPS. Se puede detallar que el 21% de los encuestados califica esta variable como plenamente gratificante porque conoce claramente el contenido de la visión y la misión de la empresa así como los objetivos organizacionales, poniendo a

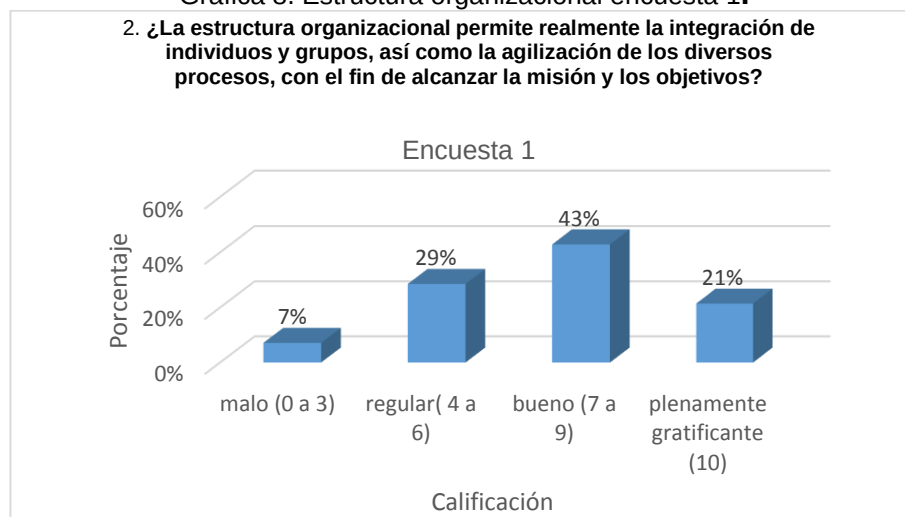
consideración que la IPS Coomédicos si socializa y aplica estos puntos de la organización y concuerda con lograr las metas establecidas. Otro de los resultados es el 21% de los encuestados, donde señalan la calificación regular y los encuestados denotan tener dificultades por las cuales conocen muy pocos sobre estos aspectos de la IPS. El ultimo resultado es del 14% con calificación mala donde los encuestados desconocen por completo la misión y visión de la IPS a causa de que no hay intervención por parte de los altos mandos para dar a conocer sobre estos aspectos.

Gráfica 7. Claridad Organizacional encuesta 1.



Fuente propia.

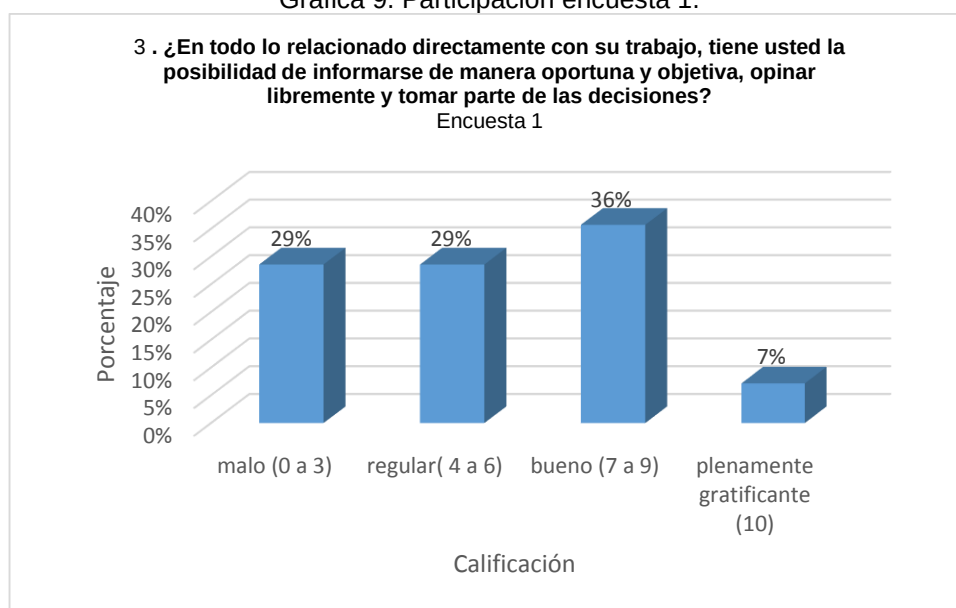
Gráfica 8. Estructura organizacional encuesta 1.



Fuente propia.

En cuanto a la estructura organizacional, se observa en la gráfica 8 que el 43% del personal da una calificación de bueno dando a conocer que los directivos trabajan para lograr objetivos y metas en conjunto, por otro lado el 29% da una calificación de regular porque no es muy claro el nivel jerárquico interponiéndose en la consecución de las metas corporativas. Por su parte el 21% de los colaboradores da una calificación de plenamente gratificante porque conocen el nivel jerárquico logrando un trabajo en equipo, agilizando procesos para alcanzar las metas y objetivos de la IPS. Por último el 7% da una calificación de malo considerando que la estructura organizacional es muy alejada de los colaboradores que impiden la agilidad en los procesos, porque hay una brecha muy amplia entre las áreas dificultando el trabajo en equipo y la consecución de objetivos.

Gráfica 9. Participación encuesta 1.

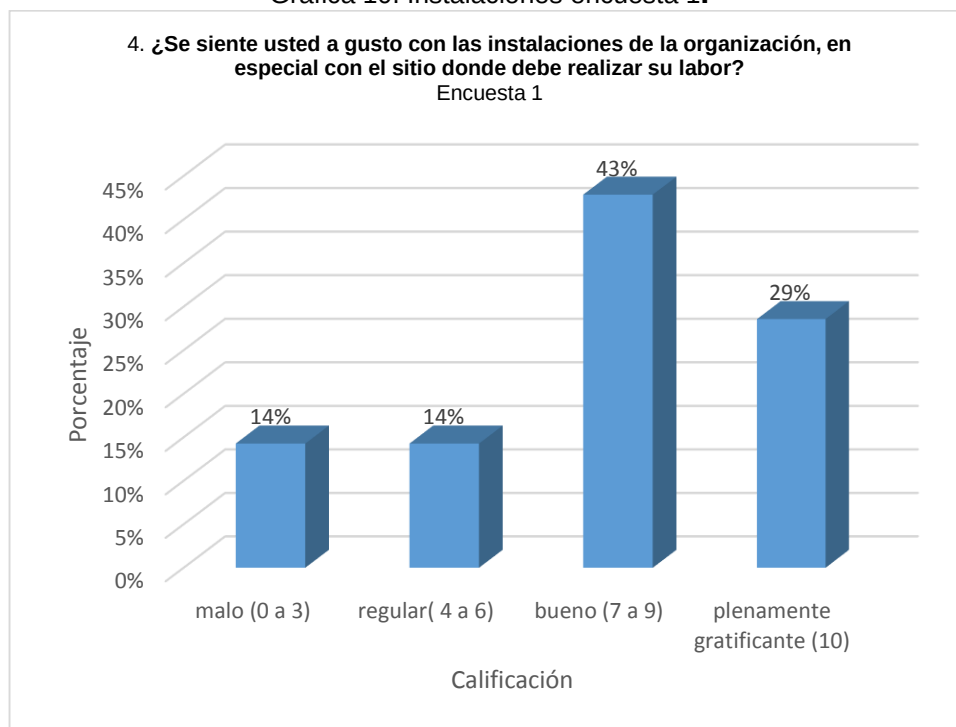


Fuente propia.

Analizando esta variable y según la gráfica 9, la participación permite a los colaboradores tener responsabilidad sobre su trabajo tratando de tomar decisiones o expresando opiniones al respecto, por tal motivo el 36% de los colaboradores da una calificación de bueno asegurando que se informa adecuadamente, dando la oportunidad de opinar ampliamente, pero no tomar parte de las decisiones. El 29% dan una calificación de malo y regular debido a que solo se le informa cuando las decisiones tienen que ver con su trabajo y ya están tomadas por tal motivo este porcentaje de los colaboradores se encuentra en desacuerdo con estas decisiones.

Finalmente el 7% de los colaboradores da una calificación de plenamente gratificante, porque en lo relacionado directamente con su trabajo pueden participar libremente sus ideas sin salir de los límites establecidos por la institución, generando confianza entre los directivos y colaboradores.

Gráfica 10. Instalaciones encuesta 1.

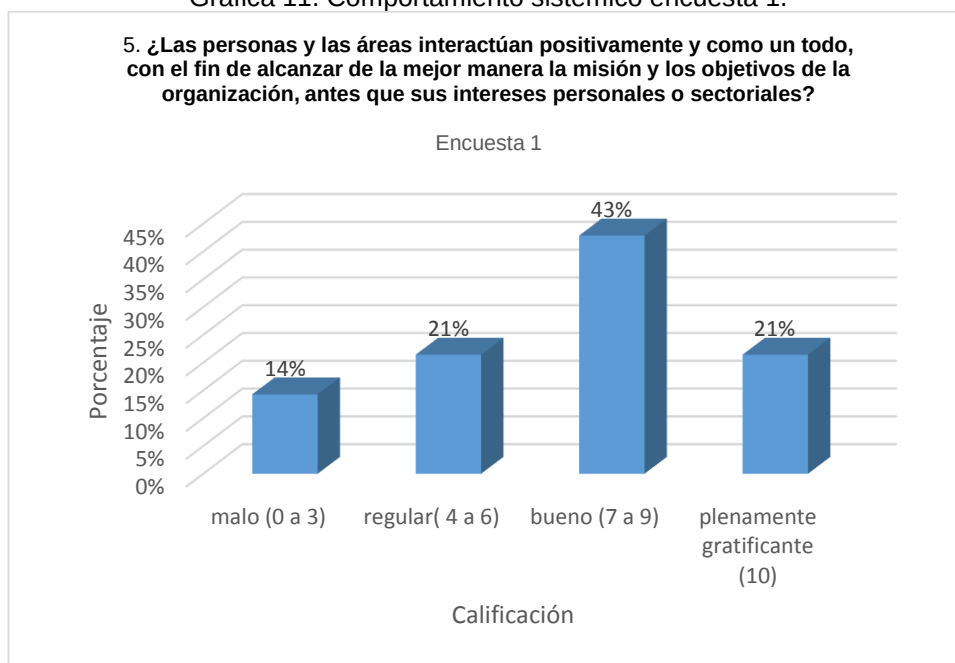


Fuente propia.

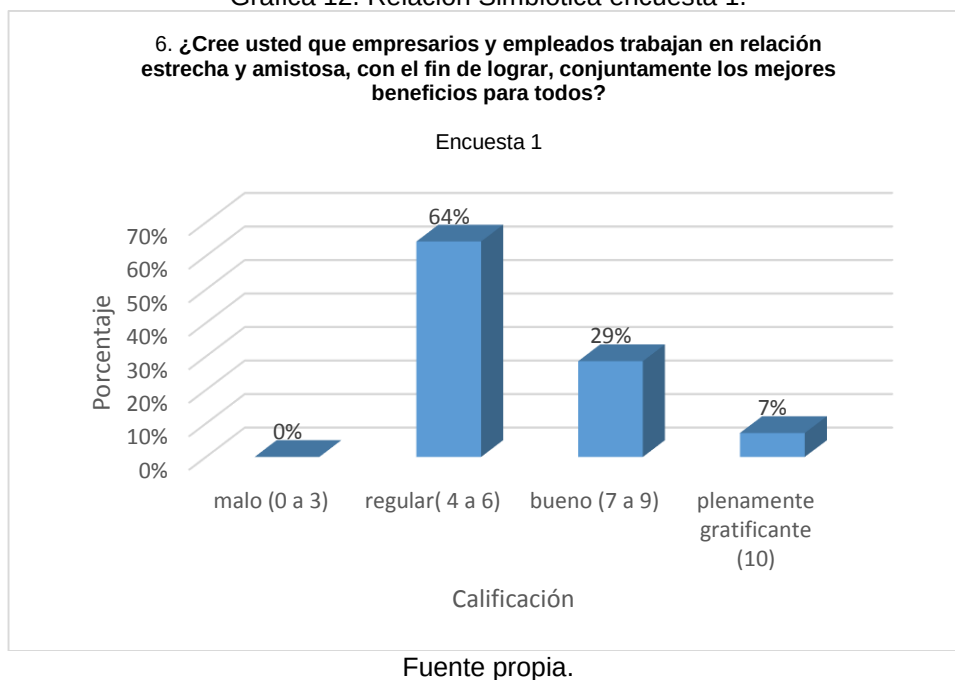
En esta variable, como se observa en la gráfica 10, el 43% de los encuestados dan una calificación de bueno manifestando que su puesto de trabajo le permite desarrollar su labor, pero consideran que no se siente a gusto por el calor que hace en ciertas horas. El 29% dan una calificación de plenamente gratificante afirmando que se sienten cómodos y satisfechos en su lugar de trabajo con relación a las instalaciones. Por el contrario el 14% califican esta variable como regular y malo indicando que las instalaciones no son funcionales y necesitan ser modificadas para facilitar su trabajo.

En la gráfica 11 de comportamiento sistémico, la calificación más significativa es bueno con un 43% debido a que la organización se ha preocupado por garantizar la consecución de metas y objetivos logrando la integración de todo el personal, pero falta motivación y capacitación para trabajar en forma multidisciplinar. Por otro lado el 21% dan una calificación de plenamente gratificante manifestando que las personas buscan integrarse de la mejor manera en aras de alcanzar con creces la misión y los objetivos de la IPS. Otro 21% da una calificación de regular indicando que una de las causas de no tener un comportamiento sistémico es que no conocen la misión y los objetivos y por lo tanto no se preocupan. Finalmente el 4% califican a esta variable de malo debido a que los intereses de las personas priman sobre los de la organización.

Gráfica 11. Comportamiento sistémico encuesta 1.



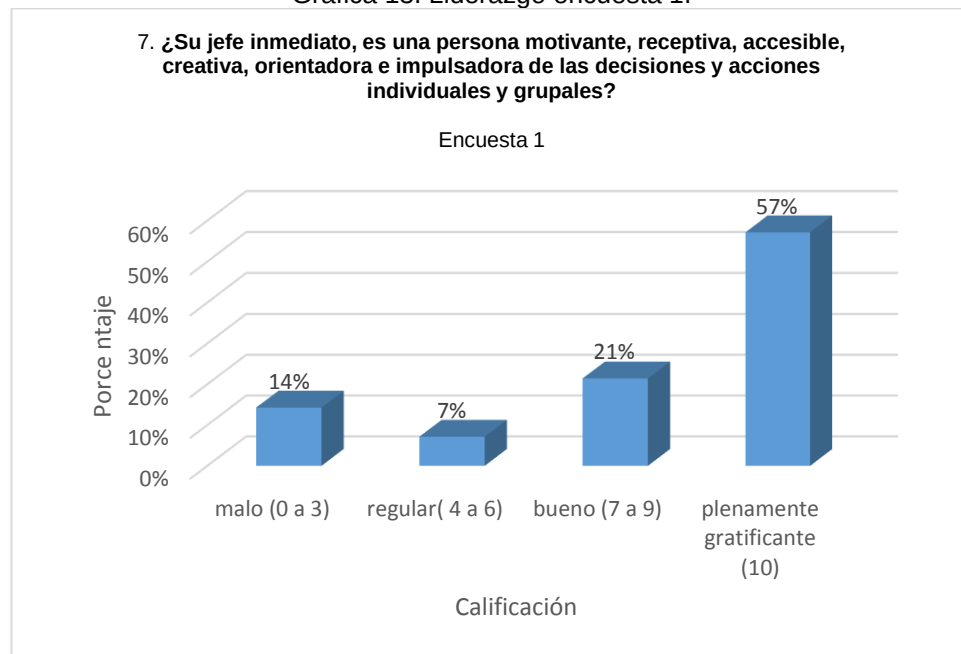
Gráfica 12. Relación Simbiótica encuesta 1.



Analizando esta variable, se puede observar en la gráfica 12, que el porcentaje más alto de 64% da una calificación de regular en cuanto a la relación simbiótica puesto

que consideran que hay interés por alcanzar los mejores beneficios pero falta más integración y solidaridad entre las partes. También se puede observar en la gráfica que el 29% da una calificación de bueno debido a que los directivos y empleados trabajan en relación amistosa con el fin de lograr conjuntamente los mejores beneficios para todos pero en ocasiones hay desconfianza entre las partes. Por ultimo en cuanto a esta variable el 7% la califica como plenamente gratificante porque tiene identificada la relación que hay entre trabajadores y directivos la cual hace que estén más comprometidos para obtener mayores beneficios.

Gráfica 13. Liderazgo encuesta 1.



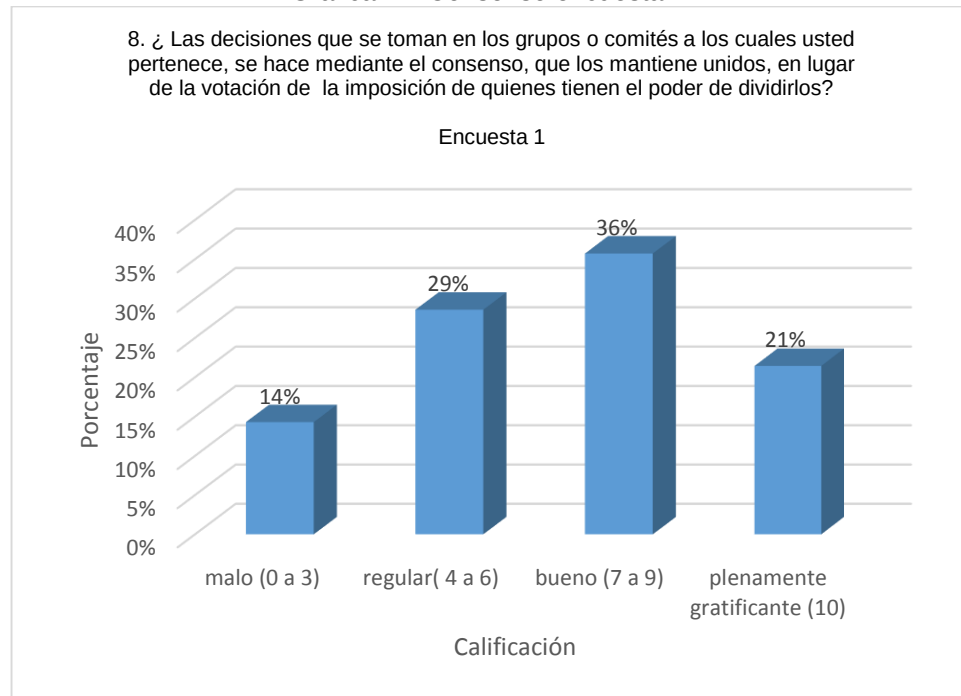
Fuente propia.

La variable liderazgo tiene mucha importancia en una organización y se puede observar en la gráfica 13, que el porcentaje más alto del 57% la califica como plenamente gratificante señalando que su jefe tiene la capacidad de motivarlos, orientarlos e impulsarlos en las decisiones y acciones grupales o individuales. El 21% da una calificación de bueno y coinciden con algunos de los aspectos mencionados anteriormente. El 14% da una calificación de malo afirmando que en ocasiones el jefe no dispone de tiempo para hacer la labor de líder.

El factor consenso es de mucha relevancia ya que la opinión de los colaboradores es válida y enriquecedora para tomarla en cuenta o simplemente escucharla, en esta variable, según la gráfica 14 el 36% dio una calificación de bueno afirmando que en reuniones entre colaboradores y directivos se les da tiempo para ser escuchados los que quieran participar. El 29% da una calificación de malo y regular a causa de que los directivos brindan información cuando las decisiones ya están

tomadas y el nivel de participación de los colaboradores en las reuniones son muy bajas. Por el contrario el 21% califica a esta variable como plenamente gratificante porque hay un alto grado de participación por parte de los colaboradores, sus propuestas son escuchadas y en muchas ocasiones tomadas en cuenta para aplicarlas en la organización.

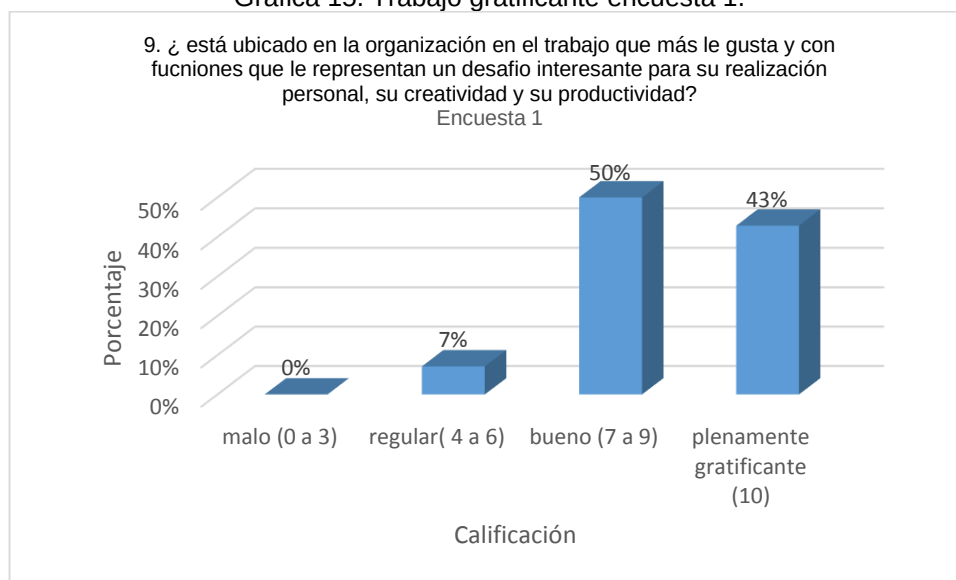
Gráfica 14. Consenso encuesta 1.



Fuente propia.

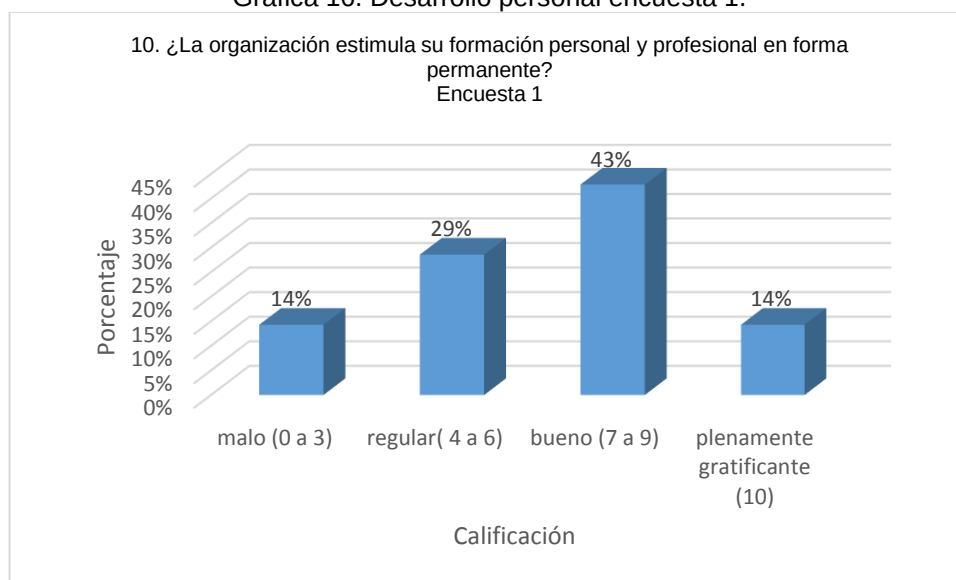
Según la gráfica 15, la variable trabajo gratificante, con el 50% del personal de la IPS da una calificación de bueno, debido a que desarrollan la labor asociada a su carrera de profesión estudiada, pero en ocasiones se siente limitado para crear o aportar debido a factores externos que impiden o limitan. El 43% da una calificación de plenamente gratificante porque su función además de ser interesante para su realización personal, le gusta y le permite brindar sus conocimientos y experiencias a las personas que lo necesiten. Por el contrario el 7% califica esta variable como regular debido a factores externos y la crisis por la que pasa la salud ellos no pueden realizar su labor plenamente, sino que deben manejar lo estipulado en el régimen de salud.

Gráfica 15. Trabajo gratificante encuesta 1.



Fuente propia.

Gráfica 16. Desarrollo personal encuesta 1.

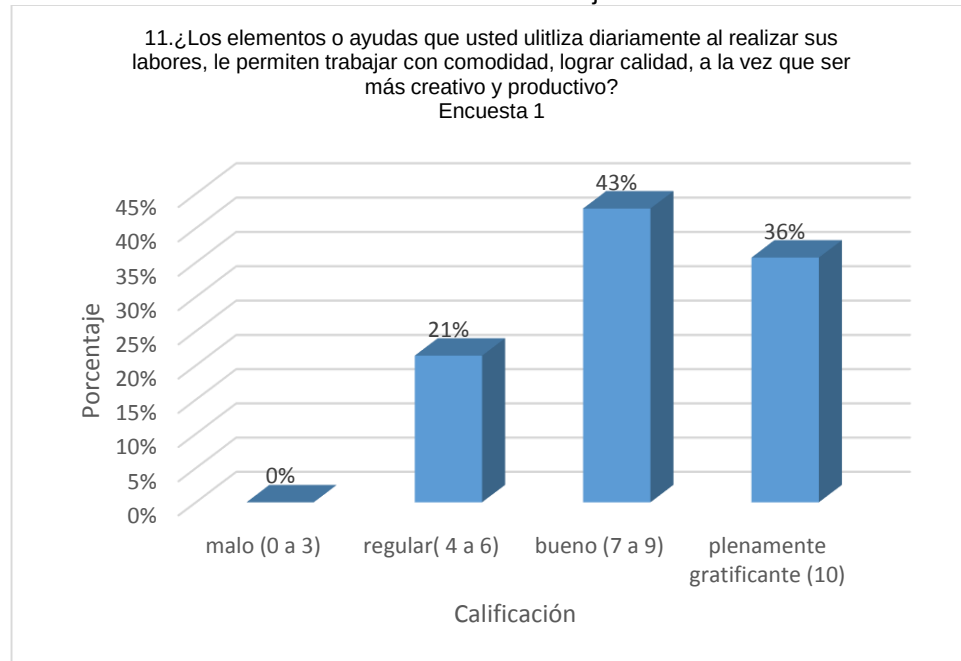


Fuente propia.

Según la gráfica 16, en cuanto al desarrollo personal, el 43% dan una calificación de bueno porque se preocupan por el desarrollo personal de los empleados utilizando talleres que mejoren su labor, el 29% lo califican como regular debido a que las capacitaciones son escasas para todos, el 14% aseguran que es malo debido a la falta de recursos necesarios para ello. Otro 14% lo califican como plenamente

gratificante pues la organización estimula su formación profesional dándole el tiempo requerido para su realización.

Gráfica 17. Elementos de trabajo encuesta 1.

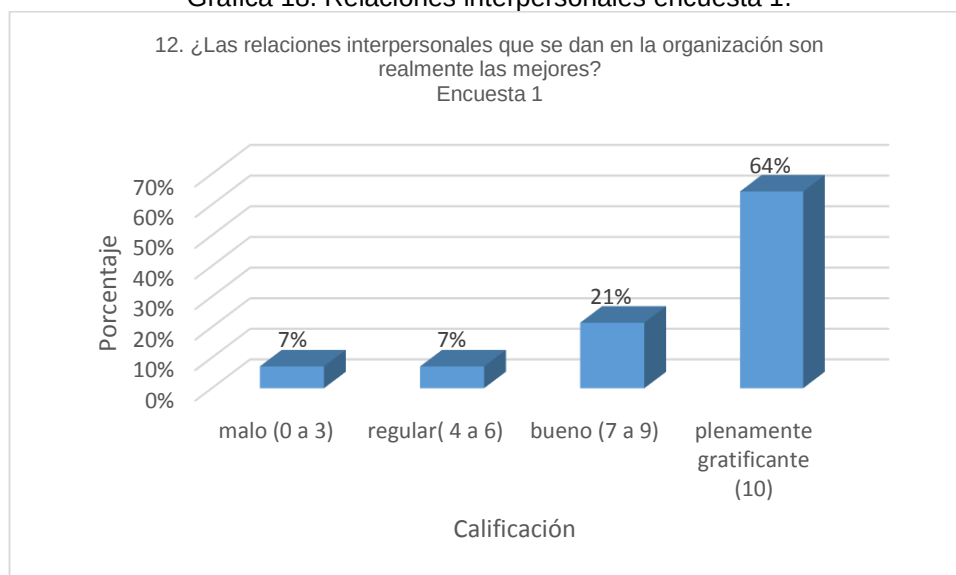


Fuente propia.

Según la encuesta y como se observa en la gráfica 17, el 43% del personal dio la calificación de bueno debido a que cuentan con los elementos para realizar su trabajo de acuerdo al nivel de la institución, es decir como la IPS prestan servicios primarios en salud. El 36% asumen que los elementos de trabajo cumplen con todos los requerimientos para prestar el servicio por eso dan la calificación de plenamente gratificante. Por otro lado el 21% califican esta variable como regular a causa de que la situación económica de la IPS no permite la adquisición de mejores elementos.

Según la respuesta de los encuestados, se observa en la gráfica 18 que las relaciones interpersonales para el 64% son plenamente gratificante debido a que en constantes reuniones e integraciones han logrado que las relaciones tienden a ser afectivas fortaleciendo el vínculo que hay entre los colaboradores de la IPS, considerando un que hay un buen ambiente de relaciones con sus compañeros. Se observa que el 21% califican como bueno debido a que en ocasiones por falta de tiempo no hay esa comunicación que logra unas buenas relaciones entre el personal. Por ultimo con un 7% en la calificación regular y malo, coincidiendo con que hay falta de comunicación para mejorar las relaciones.

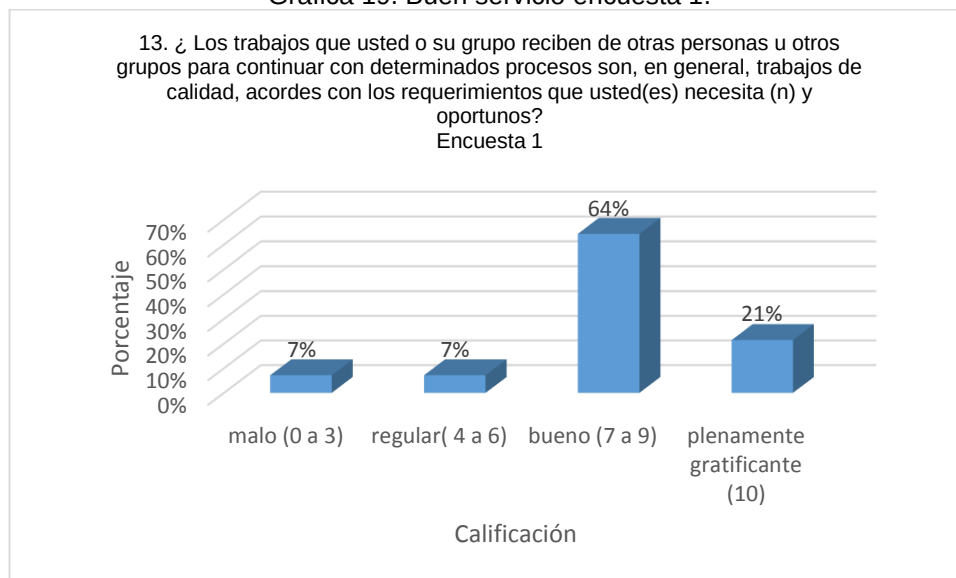
Gráfica 18. Relaciones interpersonales encuesta 1.



Fuente propia.

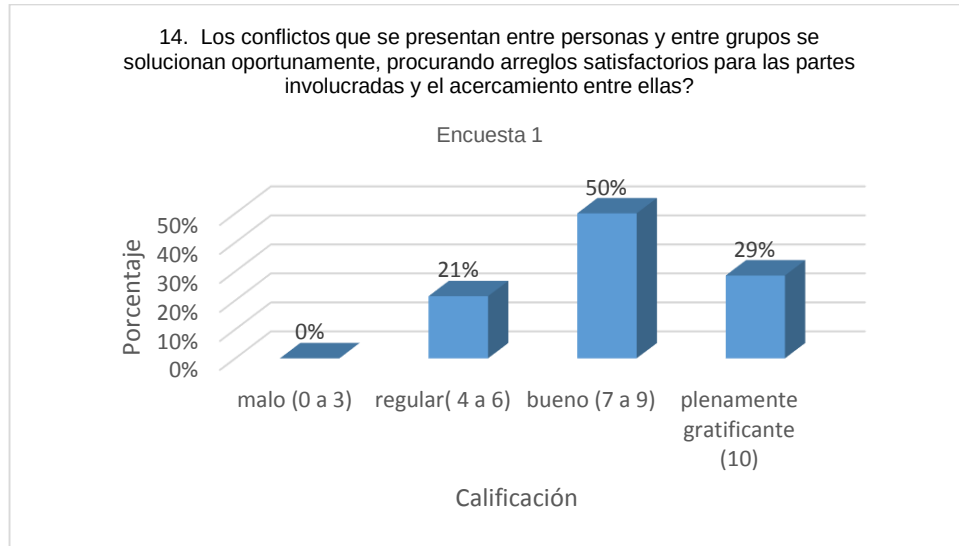
El buen servicio permite que los procesos de la IPS se hagan cada vez mejor, según los encuestados y como se observa en la gráfica 19, el 64% aseguran que es bueno debido a la continuidad que se lleva dentro de la misma, pero en ocasiones dependen de entes externos lo que impide hacer la labor completa y se corta la cadena. El 21% asegura que es plenamente gratificante pues los usuarios del servicio quedan totalmente satisfechos. Por el contrario el 7% califican el buen servicio como malo y regular asegurando que hay barreras entre los niveles de salud haciendo vulnerable los requerimientos necesarios para continuar con el proceso.

Gráfica 19. Buen servicio encuesta 1.



Fuente propia.

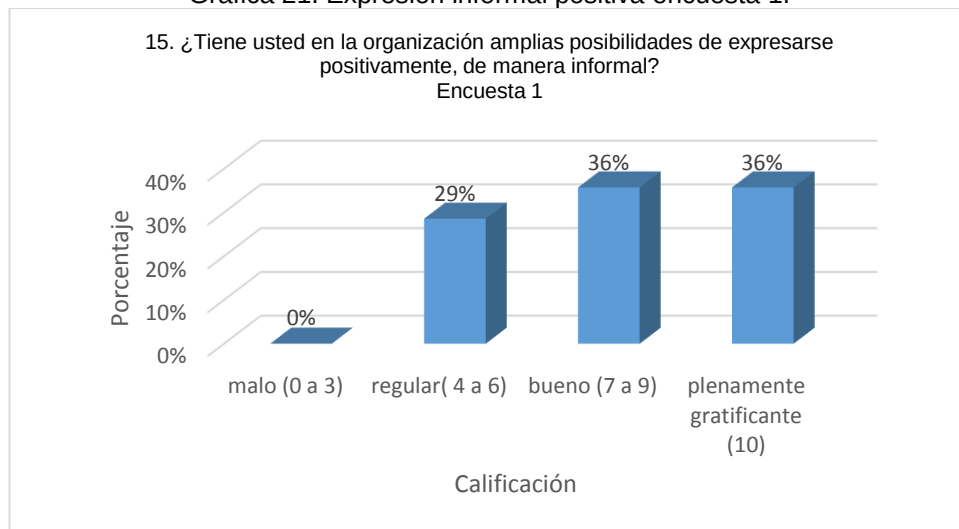
Gráfica 20. Solución de conflictos encuesta 1.



Fuente propia.

Se observa en la gráfica 20 que para el 50% del personal de la IPS la calificación de esta variable es buena debido a que existe una manera acordada para solucionar los conflictos de manera que se reduzcan los traumatismos en buena medida. El 29% asegura que los conflictos en la IPS son escasos y los pocos que se presentan son solucionados de manera satisfactoria debido a los valores inculcados en la organización que ayudan a tener unas buenas relaciones interpersonales. El 21% da la calificación de malo porque no hay una ruta establecida o de manera formal de cómo solucionar el conflicto.

Gráfica 21. Expresión informal positiva encuesta 1.

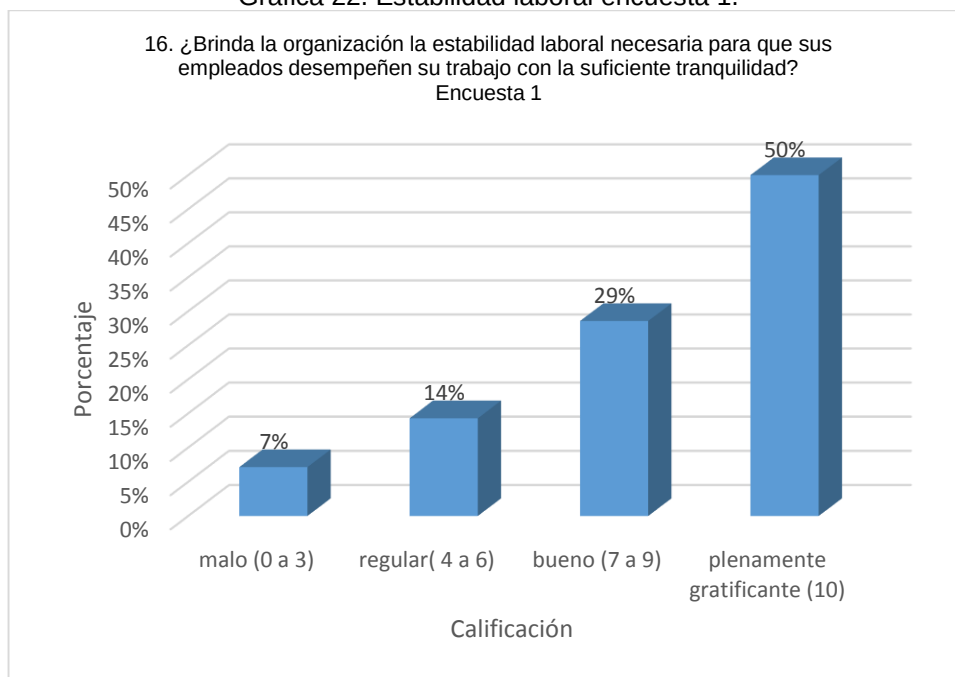


Fuente propia.

Los miembros de la organización mencionan que el uso de este tipo de comunicación es bastante frecuente y amplía la posibilidad de expresarse dentro de los parámetros de respeto de manera informal, como se observa en la gráfica el 36% dan una calificación de plenamente gratificante. Otro 36% da una calificación de bueno, que aunque coincide con características antes mencionadas no se fomenta la expresión informal positiva en la organización. Por último el 29% la califica como regular porque rara vez se atienden las sugerencias hechas por parte del personal.

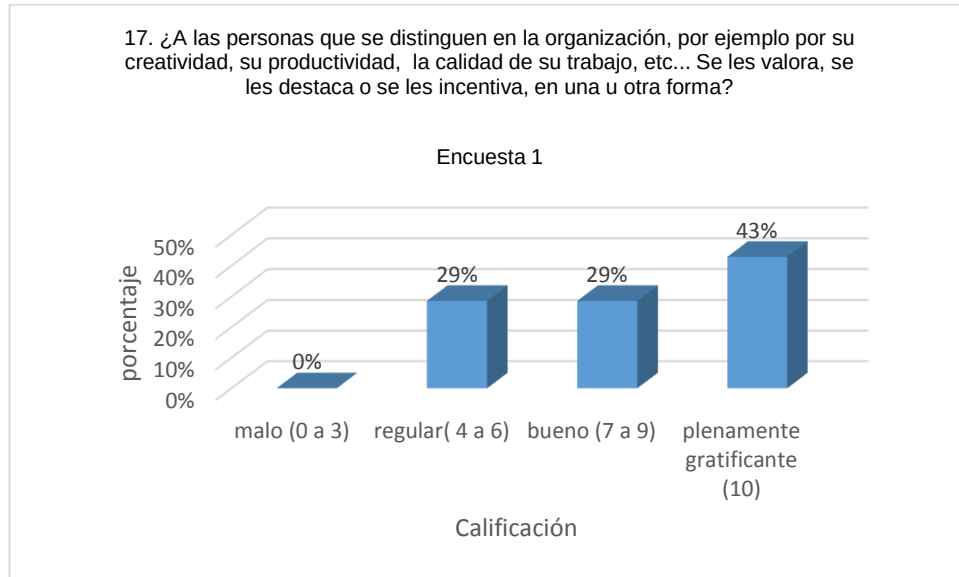
La estabilidad laboral hace que los colaboradores estén más comprometidos con la IPS, según la gráfica 22, el 50% dan una calificación de plenamente gratificante afirmando que se sienten motivados a laboral debido a que la organización les brinda la suficiente seguridad de permanencia en los puestos de trabajo ofreciendo garantías para continuar por un tiempo prudente en la IPS. El 29% lo califica como bueno, porque aunque tienen garantías de permanencia hay fuerzas externas que ocasionan la rotación del personal. El 14% lo califica como regular argumentando las causas anteriores. Por ultimo un 7% lo califica como malo debido al tipo de contratación que realiza la IPS la cual no brinda ninguna estabilidad laboral.

Gráfica 22. Estabilidad laboral encuesta 1.



Fuente propia.

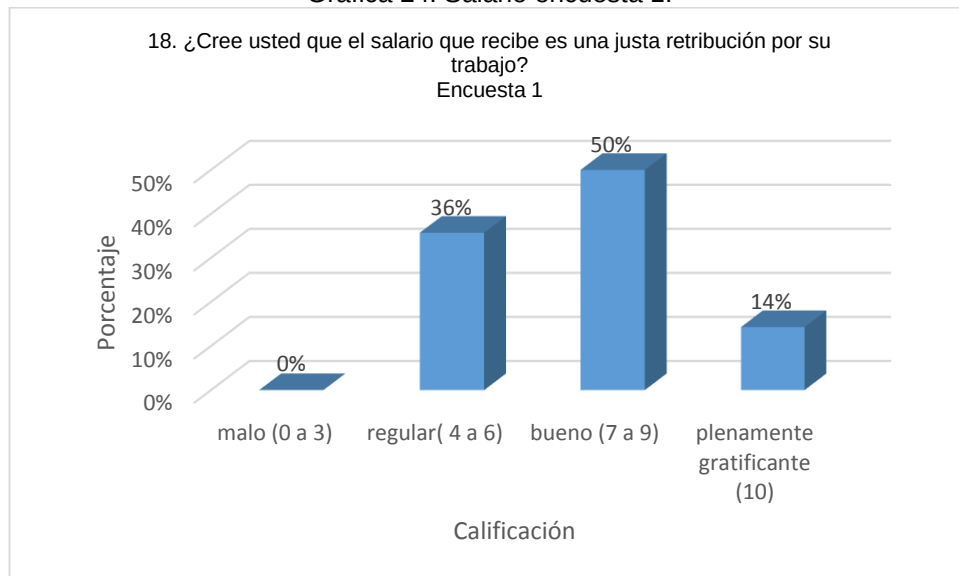
Gráfica 23. Valoración encuesta 1.



Fuente propia.

En cuanto a la valoración y según la gráfica 23, para el 43% de los encuestados de la IPS Coomédicos es plenamente gratificante, pues la valoración y los honores son frecuentes para aquellos que se destaquen, que muestren interés en la realización de sus labores, que realicen eficiente mente sus tareas lo cual motiva permanentemente a los empleados. El 29% califica de bueno y regular afirmando solo algunos jefes lo hacen, pero les falta mayor sensibilidad al respecto.

Gráfica 24. Salario encuesta 1.

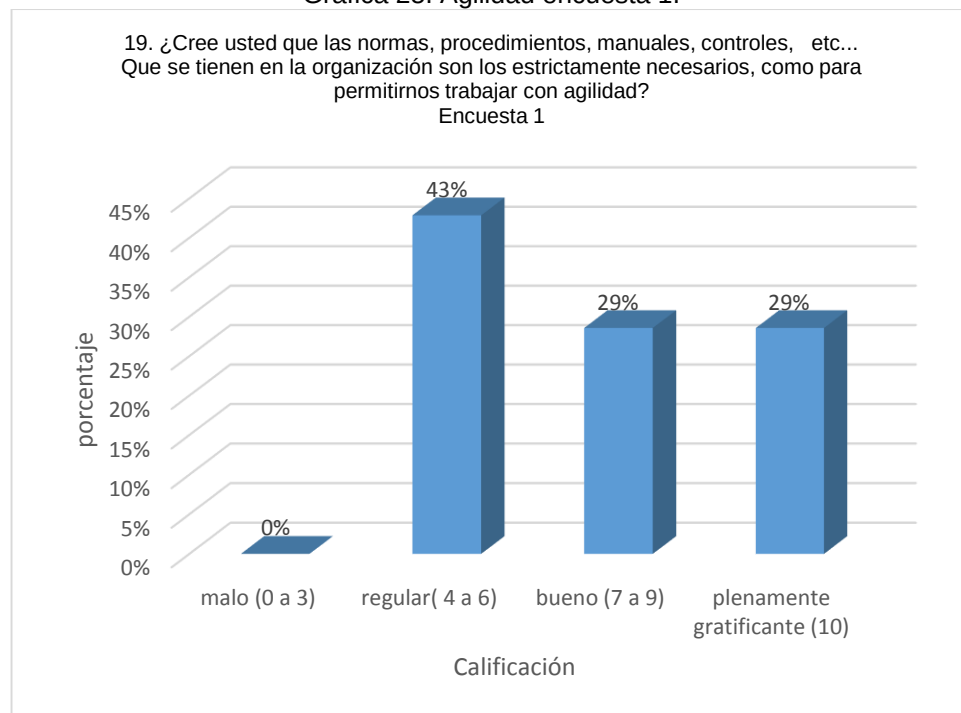


Fuente propia.

Con respecto al salario según los datos arrojados por la encuesta y como se observa en la gráfica 24, el 50% lo califica como bueno puesto que consideran no es suficiente. El 36% esta medianamente insatisfecho y califican esta variable como regular, pues consideran que el cargo debe ser mejor pago y desean que se les incremente. Por otro lado el 14% señalan que el salario es justo y suficiente de acuerdo a las funciones del cargo.

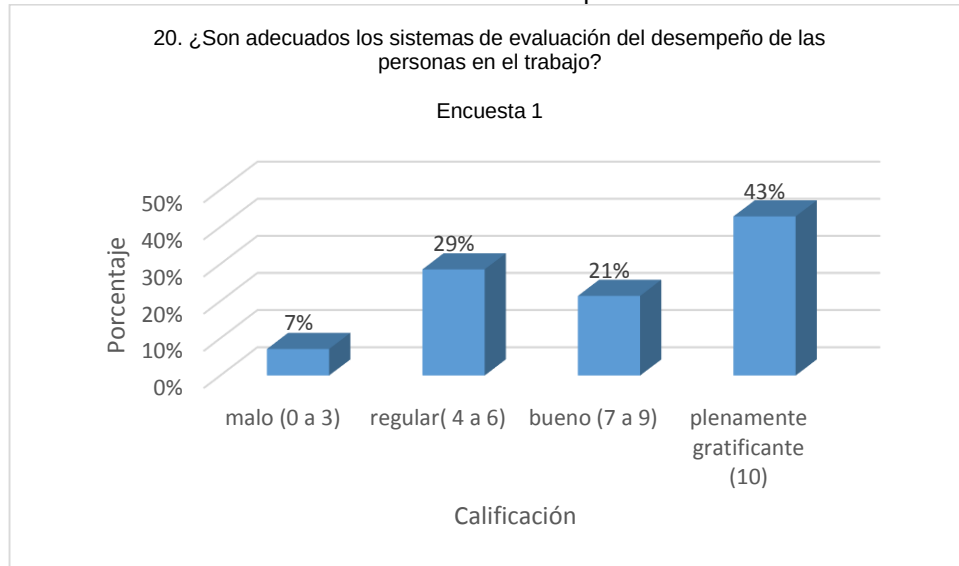
Analizando la gráfica 25, se observa que el 43% de los encuestados la califica como regular debido a que la agilidad se ve vulnerada por causas externas a la organización tales como restricciones y normas. El 29% la califica como buena porque a pesar de que en la organización existen elementos que facilitan el trabajo, la agilidad depende de cada persona. Por el contrario otro 29% lo califica de plenamente gratificante debido a que no tienen barreras que impidan realizar ágilmente su labor.

Gráfica 25. Agilidad encuesta 1.



Fuente propia.

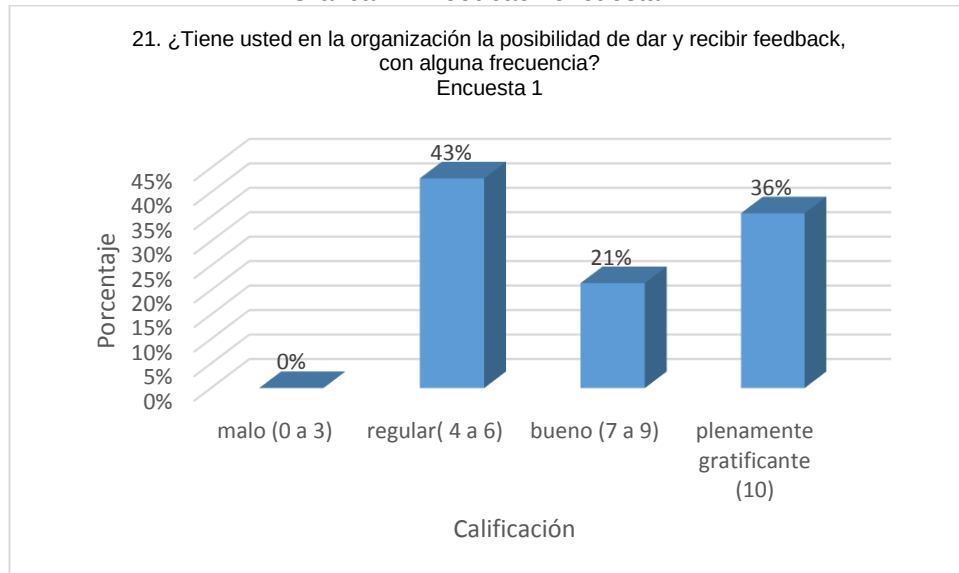
Gráfica 26. Evaluación de desempeño encuesta 1.



Fuente propia.

Como se observa en la gráfica 26, la variable evaluación de desempeño es calificada por el 43% de los encuestados de la IPS Coomédicos como plenamente gratificante, ya que los sistemas de evaluación son adecuados y permiten un buen desempeño de las personas en el trabajo. El 29% lo califica como regular considerando que la falta de claridad en las funciones impide un buen desempeño. Para el 21% esta variable es buena, porque se reciben críticas constructivas, para mejorar cada día. Por último el 7% asegura que no existe un sistema de evaluación de desempeño por ende no se realiza una evaluación de manera formal.

Gráfica 27. Feedback encuesta 1.

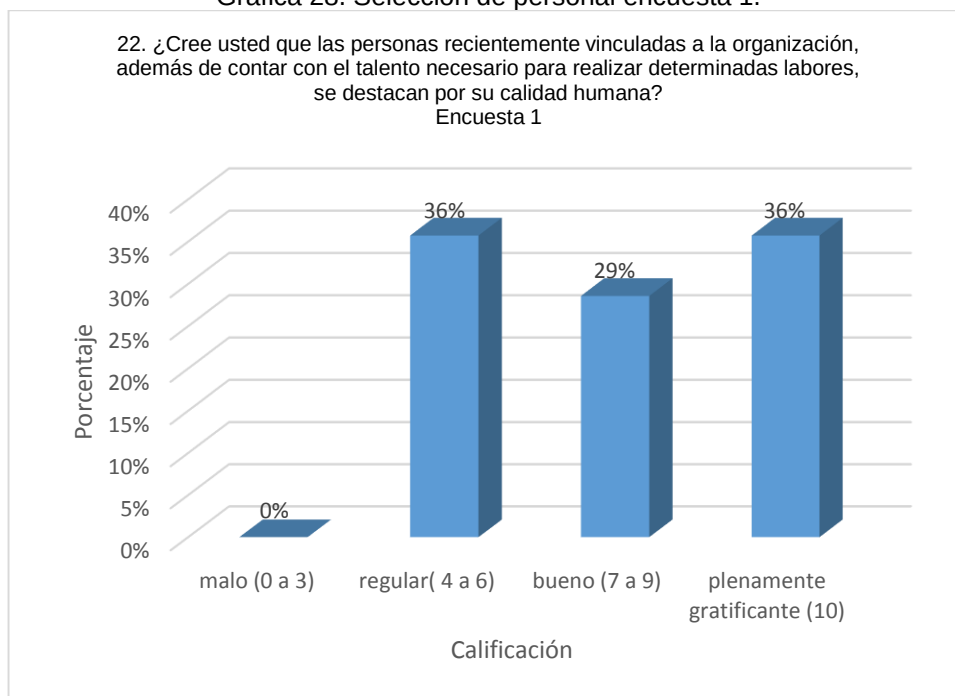


Fuente propia.

El Feedback es la posibilidad de dar y recibir sugerencias, según los datos de la encuesta el 43% la califican como regular, argumentando que no tienen la capacitación adecuada para hacerlo debido a que en ocasiones, se hacen comentarios mal intencionados sin entender su función. El 36% cree que la retroalimentación es una buena estrategia que las personas de la IPS Utilizan para que haya una colaboración mutua y mejora en sus labores. El 21% da una calificación de bueno porque refieren que se desconoce en general la importancia del Feedback.

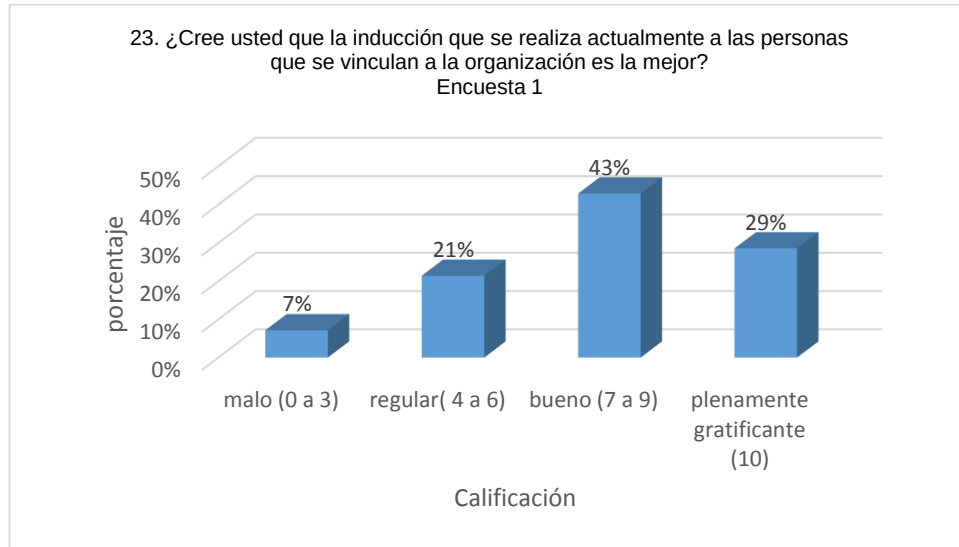
En la variable selección de personal según la gráfica 28, el 36% lo considera como plenamente gratificante, porque permite el ingreso de personas a la IPS con características necesarias para trabajar en un ambiente como el de esta institución, puesto que deben tener calidad humana para la atención de los usuarios. Otro 36% de los encuestados califica esta variable como regular, porque en ocasiones se hace por sus características profesionales antes que las humanas. El 29% la califica como bueno debido a que el proceso no se hace satisfactoriamente, puesto que al personal nuevo no se le da información acerca de los fines colectivos que desean alcanzar

Gráfica 28. Selección de personal encuesta 1.



Fuente propia.

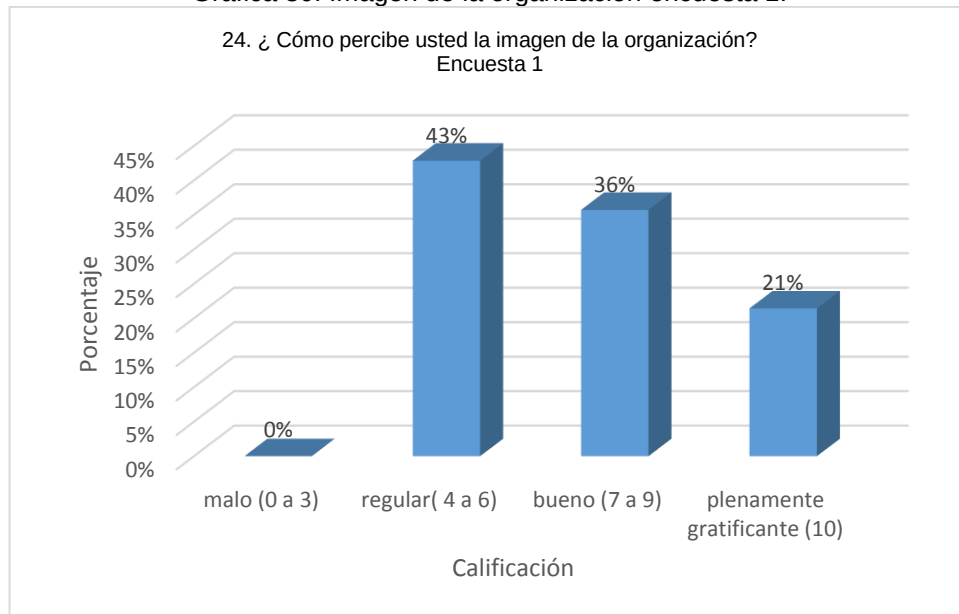
Gráfica 29. Inducción encuesta 1.



Fuente propia.

Analizando la variable inducción, se puede observar en la gráfica 29 que el 43% dan una calificación de bueno porque proporciona todas las herramientas al personal nuevo. El 29% del total de los encuestados la califica como plenamente gratificante teniendo en cuenta las características anteriores y permitiendo al nuevo talento humano que se acojan por completo a su nuevo cargo. Para el 21% es regular porque solo algunos jefes se preocupan porque sea una excelente inducción, por último para el 7% es malo porque consideran que no hay un sistema bien diseñado para la inducción.

Gráfica 30. Imagen de la organización encuesta 1.



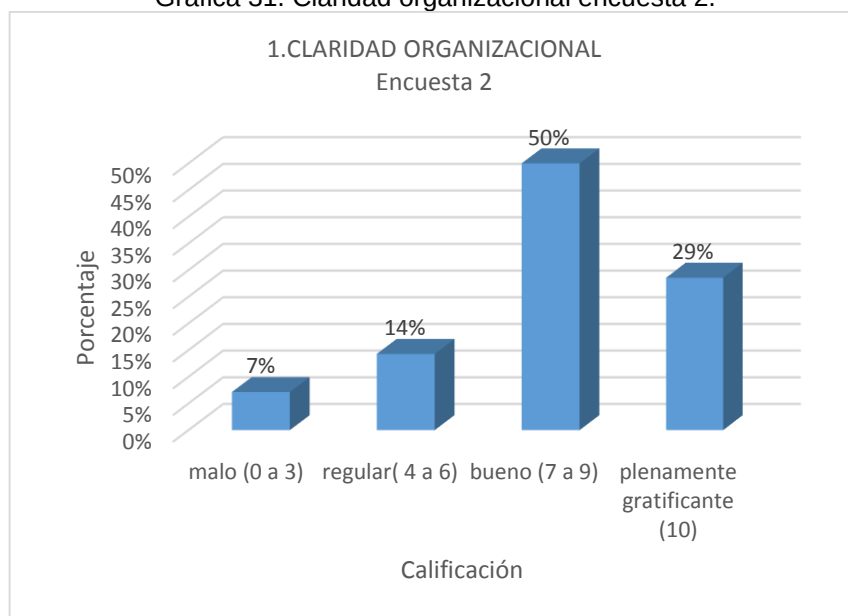
Fuente propia.

En la gráfica 30 se puede observar que el 43% de los encuestados de la IPS Coomédicos coinciden en que la organización tiene buena imagen sin embargo existe el hecho de no tener claros aspectos importante como la misión, visión y objetivos de la organización. El 36% tiene una buena imagen de la organización pero creen que puede mejorar con trabajo en equipo. Por otro lado el 21% considera la imagen de la organización excelente en la medida que se tiene el sentido de pertenencia y existe un compromiso reciproco.

4.3 ANÁLISIS DE LA SEGUNDA ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL REALIZADA EN EL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2015.

En la aplicación de la segunda encuesta realizada en el mes de noviembre solo se tomaron en cuenta los veinticuatro factores del modelo de Hernán Álvarez Londoño, los factores como edad, tipo de contrato, y género no se realizaron debido a que las personas encuestadas fueron las mismas y estos no se han modificado.

Gráfica 31. Claridad organizacional encuesta 2.



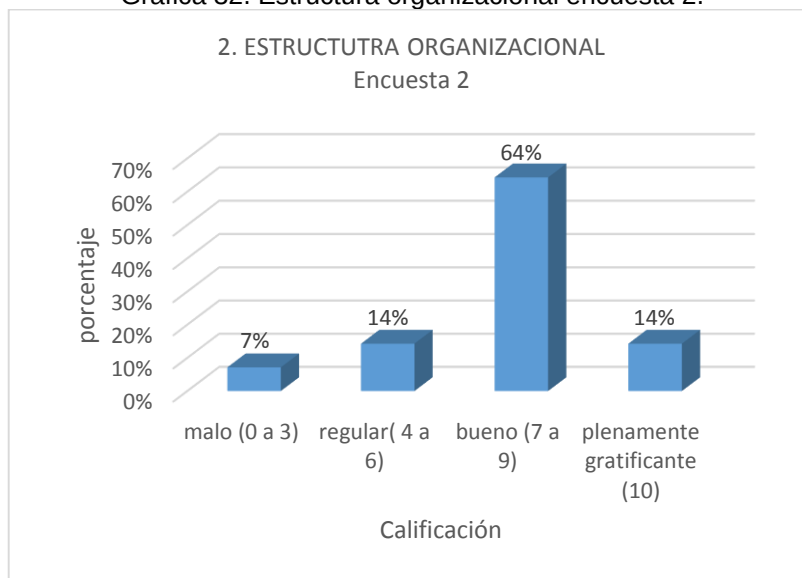
Fuente propia.

Según los colaboradores de la IPS Coomédicos de Santander de Quilichao y observando la gráfica 31 de la segunda encuesta realizada el segundo semestre del 2015, en la variable claridad organizacional, el porcentaje más significativo es del 50% del total, la cual indica que la mayoría de los colaboradores han sido informados y conocen la visión y misión de la empresa, siendo la calificación buena, sin embargo la información sobre estos aspectos no ha sido muy clara. El 29% de los encuestados detalla un ambiente plenamente gratificante porque conoce claramente la visión, la misión y objetivos organizacionales sustentando que la IPS

Coomédicos mantiene informado a la organización sobre estos temas. El 14% de los encuestados, con calificación regular, conocen poco sobre estos aspectos de la IPS. Por último el 7% de los encuestados da una calificación mala y refieren no conocer la misión y visión de la IPS Coomédicos debido a la poca información por parte de directivos.

Sobre la variable estructura organizacional se observa en la gráfica 31 que el 64% con la calificación buena, dicen conocer la estructura organizacional y los diversos procesos, sin embargo se podría mejorar la comunicación sobre estos temas. El 14% da una calificación de regular porque es indispensable conocer sobre el nivel jerárquico que para algunos colaboradores no es claro. Igualmente el 14% de los encuestados da una calificación de plenamente gratificante porque creen que la estructura organizacional permite la integración de individuos y grupos así como la agilización de diversos procesos para alcanzar objetivos de la IPS. Por último el 7% da una calificación de malo considerando que la estructura organizacional es muy alejada de los colaboradores que impiden la agilidad en los procesos porque hay una brecha muy amplia entre las áreas lo cual dificulta el trabajo en equipo y la consecución de objetivos.

Gráfica 32. Estructura organizacional encuesta 2.

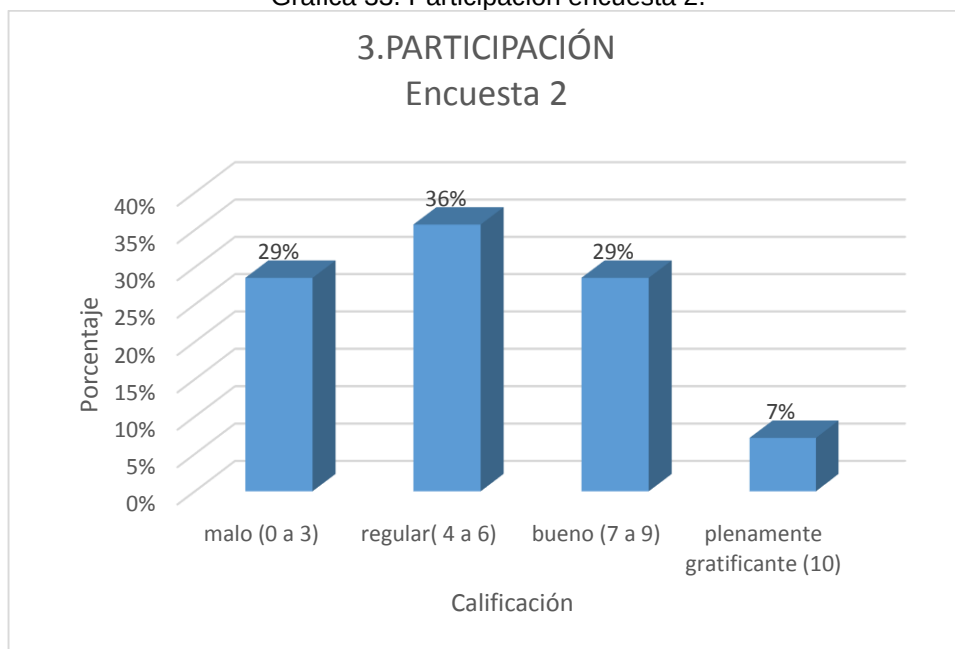


Fuente propia.

Analizando la variable participación y según la gráfica 33, el 36% de los encuestados con calificación regular, manifiesta que solo se les informa a los colaboradores por parte de los directivos cuando una decisión ya está tomada. El 29% da una calificación buena, porque se brinda la oportunidad de opinar sobre las decisiones, pero no tomar parte de las mismas. Igualmente con un 29% y calificación mala, señalan que todas las decisiones las toma el gerente sin compartirla. Finalmente el 7% de los colaboradores da una calificación de plenamente gratificante, porque en

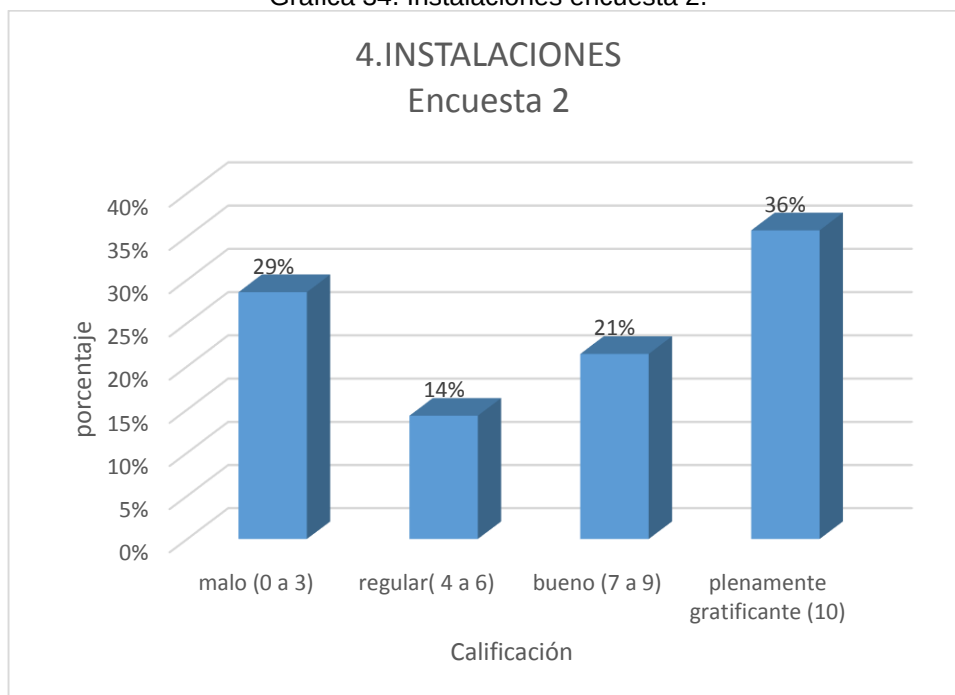
lo relacionado directamente con su trabajo pueden participar libremente sus ideas sin salir de los límites establecidos por la institución, generando confianza entre los directivos y colaboradores.

Gráfica 33. Participación encuesta 2.



Fuente propia.

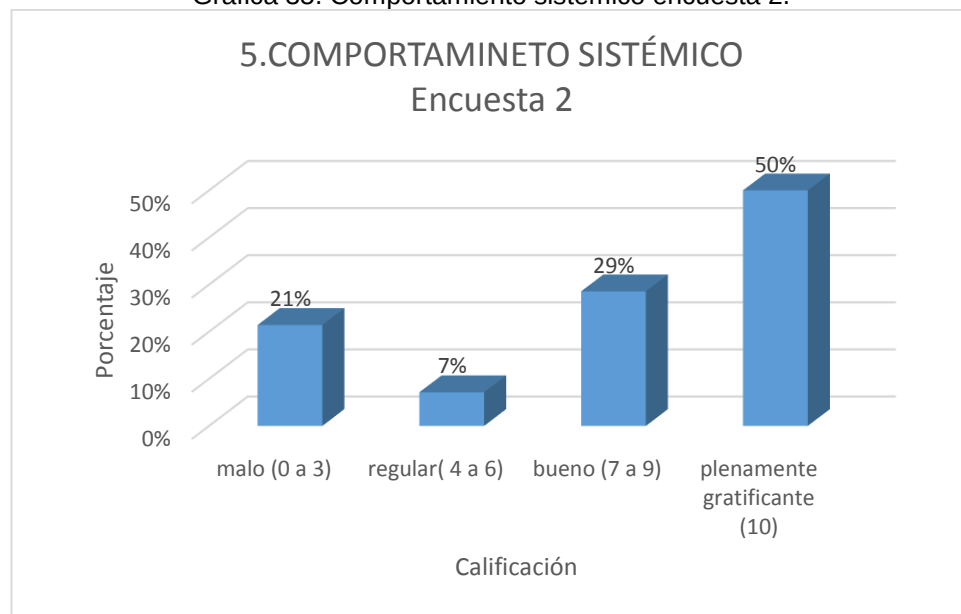
Gráfica 34. Instalaciones encuesta 2.



Fuente propia.

Como se observa en la gráfica 34, en esta variable, El 36% dan una calificación de plenamente gratificante afirmando que se sienten a gusto con las instalaciones de la IPS Coomédicos en especial con su sitio de labor. Por el contrario el 29% califican esta variable con malo debido a que no se sienten cómodos en su lugar de trabajo y se les hace difícil prestar un buen servicio. El 21% de los encuestados dan una calificación de bueno manifestando que su puesto de trabajo le permite desarrollar su labor, pero consideran que no se siente a gusto por el calor que aumenta con el correr de las horas. El 14% califican esta variable como regular indicando que las instalaciones necesitan ser modificadas para facilitar su trabajo y un alto rendimiento.

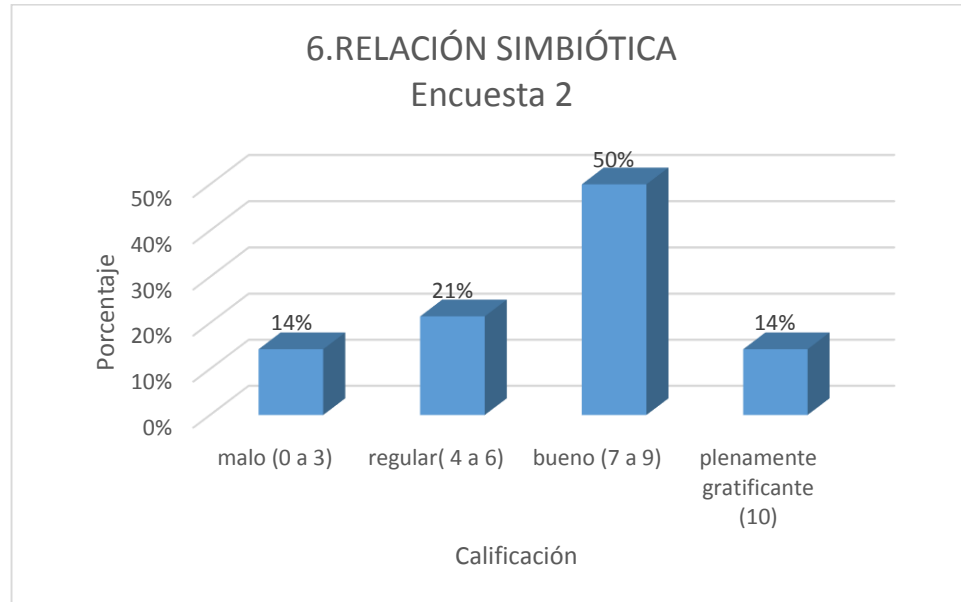
Gráfica 35. Comportamiento sistémico encuesta 2.



Fuente propia.

En la gráfica 35, se observa que la variable comportamiento sistémico la calificación más significativa es plenamente gratificante con un 50% porque la organización ha procurado que las personas se integren a las área como un todo para lograr los objetivos. Por otro lado el 29% dan una calificación de bueno manifestando que las personas buscan integrarse de la mejor manera pero falta claridad en la misión y objetivos .El 21% califican a esta variable de malo debido a que los intereses de las personas priman sobre los de la organización, y el 7% da una calificación de regular indicando que una de las causas de no tener un comportamiento sistémico es que no conocen la misión y los objetivos y por lo tanto no se preocupan.

Gráfica 36. Relación Simbiótica encuesta 2.

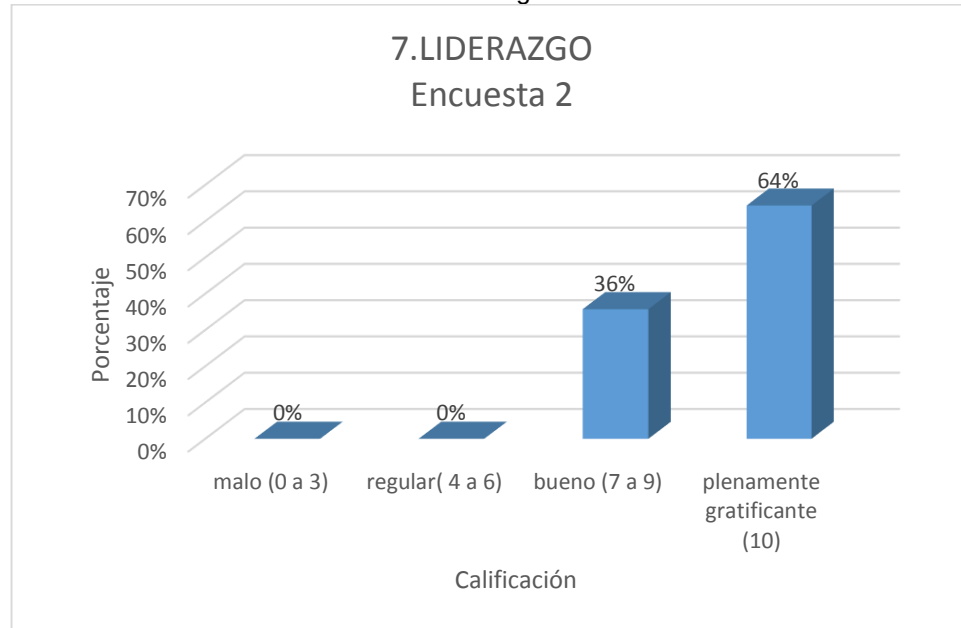


Fuente propia.

En esta variable se puede analizar según la gráfica 36, que el porcentaje más alto es de 50% con calificación de bueno dando a conocer que hay una relación cordial entre directivos y empleados con el fin de lograr colectivamente objetivos trazados, pero en ocasiones hay desconfianza entre las partes en cuanto a la relación simbiótica puesto que consideran que hay interés por alcanzar. El 21% arroja una calificación de regular expresando la falta de integración y solidaridad entre las partes. También se puede observar en la gráfica que el 14% da una calificación de plenamente gratificante, porque la relación que hay entre trabajadores y directivos se da para el logro de metas esto conlleva que los colaboradores estén más comprometidos para obtener mayores beneficios. De igual manera el otro 14% da una calificación de malo, porque piensan que la relación directiva y los colaboradores solamente para el cumplimiento de metas sin importar nada más.

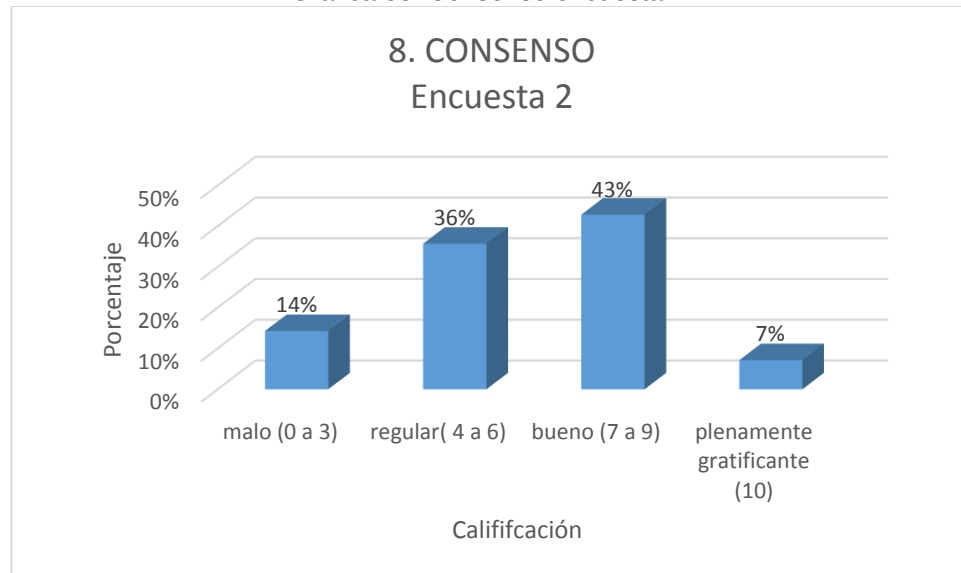
El liderazgo en la IPS Coomédicos según los encuestados y como se observa en la gráfica 37, el porcentaje más alto de 64% lo califican como plenamente gratificante señalando que su jefe tiene la capacidad de motivarlos, orientarlos e impulsarlos en las decisiones y acciones grupales o individuales. El 36% da una calificación de bueno y coinciden con algunos de los aspectos mencionados anteriormente, pero en ocasiones por falta de tiempo el jefe no tiene espacio para poder estar o socializar más con los colaboradores.

Gráfica 37. Liderazgo encuesta 2.



Fuente propia.

Gráfica 38. Consenso encuesta 2.

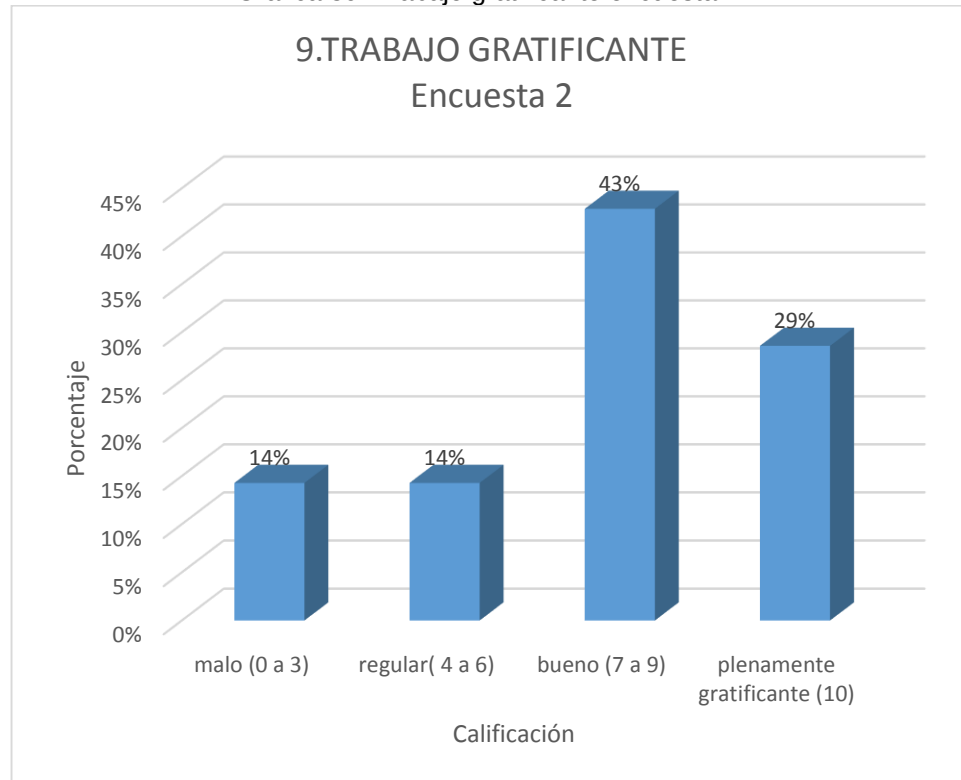


Fuente propia.

En la gráfica 38, se puede observar que la variable consenso, la opinión de los colaboradores tiene mucha importancia para escuchar los diferentes planteamientos y poder analizarlos por tal motivo el 43% dio una calificación de bueno afirmando que hay voluntad de consenso, pero se presentan diferencias y contradicciones que lo impiden. El 36% lo califican de regular porque los altos mandos son los que gozan de mayor participación. El 14% lo califica de malo porque

consideran que las decisiones ya están tomadas antes de hacer las reuniones. Otro grupo de personas encuestadas con el 7% califica esta variable como plenamente gratificante, argumentando que la decisión en consenso se construye entre todos, escuchando a los demás y logrando una síntesis con la cual todos se identifican.

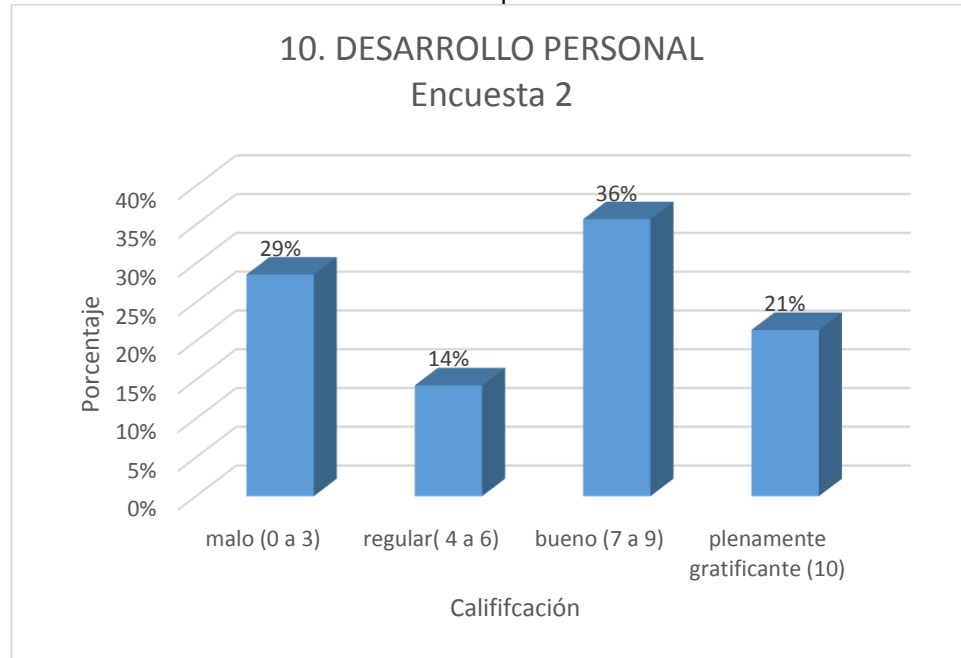
Gráfica 39. Trabajo gratificante encuesta 2.



Fuente propia.

Analizando la variable trabajo gratificante, y como se observa en la gráfica 39, según las personas encuestadas el 43% del personal de la IPS da una calificación de bueno, debido a que desarrollan la labor asociada a su carrera de profesión estudiada, pero en ocasiones se siente limitado para crear o aportar debido a factores externos que impiden o limitan. El 29% da una calificación de plenamente gratificante porque su función además de ser interesante para su realización personal, le gusta y le permite brindar sus conocimientos y experiencias a las personas que lo necesiten. Por el contrario el 14% califica esta variable como regular y mala a causa de que están pocos satisfechos con su puesto de trabajo y los inconvenientes que ha traído consigo la crisis de la salud como las constantes quejas de los pacientes con respecto a sus derechos.

Gráfica 40. Desarrollo personal encuesta 2.

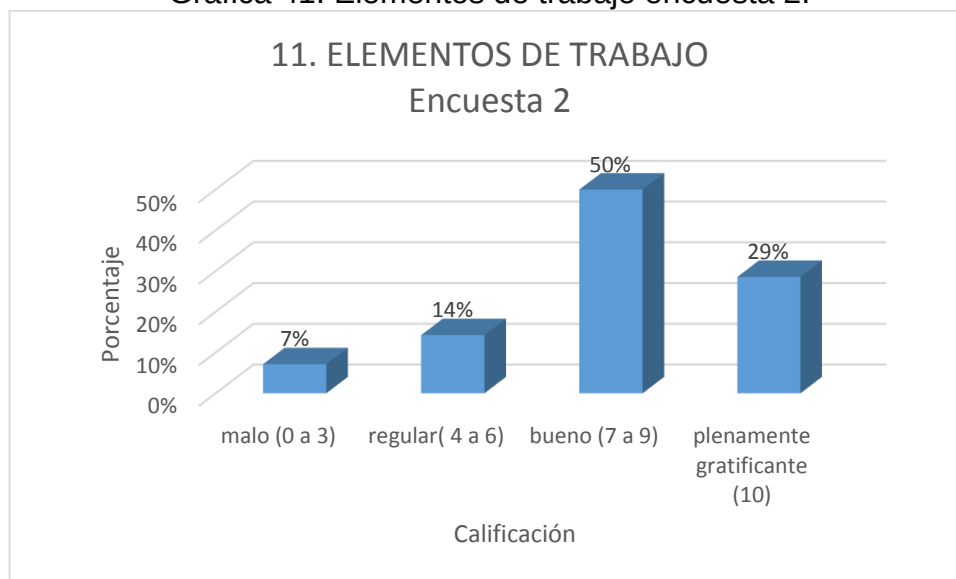


Fuente propia.

Según los resultados arrojados en la gráfica 40 se puede observar que el 36% del personal de la IPS dan una calificación de bueno, argumentando que Coomédicos utiliza diferentes estrategias para el desarrollo personal de los colaboradores a través de talleres y capacitaciones, pero estos programas no se hacen cotidianamente. El 29% de los encuestados señala tener pocas posibilidades para seguir capacitándose en sus áreas por disponer de poco tiempo. El 21% lo califica de plenamente gratificante porque la organización estimula su formación personal y profesional de manera permanente; y el 14% da la calificación de regular porque la IPS no cuenta con recursos para brindar capacitaciones enfocadas a cada área de trabajo.

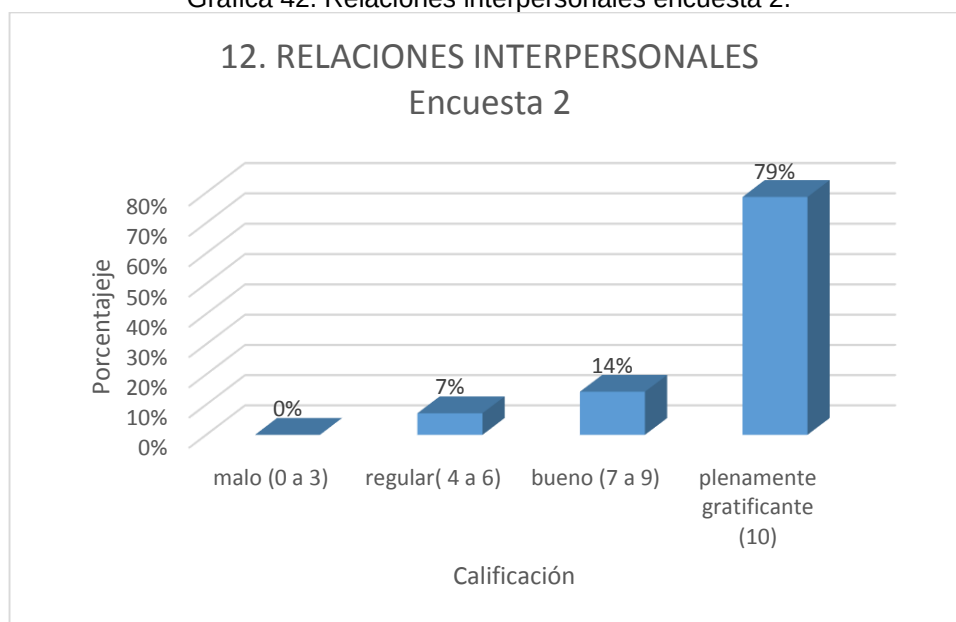
Según la encuesta, en la gráfica 41 se observa que el 43% del personal dio la calificación de bueno porque la mayoría de los elementos de trabajo es excelentes. El 29% califica como plenamente gratificante esta variable afirmando que los elementos y ayudas para realizar la labor en la IPS le permite trabajar con comodidad y calidad en un sector tan importante como la salud. El 14% da una calificación de regular a causa de que la situación económica de la IPS no permite la adquisición de mejores elementos. El 7% da una calificación de malo porque hay equipos obsoletos que no permiten garantizar una buena prestación el servicio.

Gráfica 41. Elementos de trabajo encuesta 2.



Fuente propia.

Gráfica 42. Relaciones interpersonales encuesta 2.

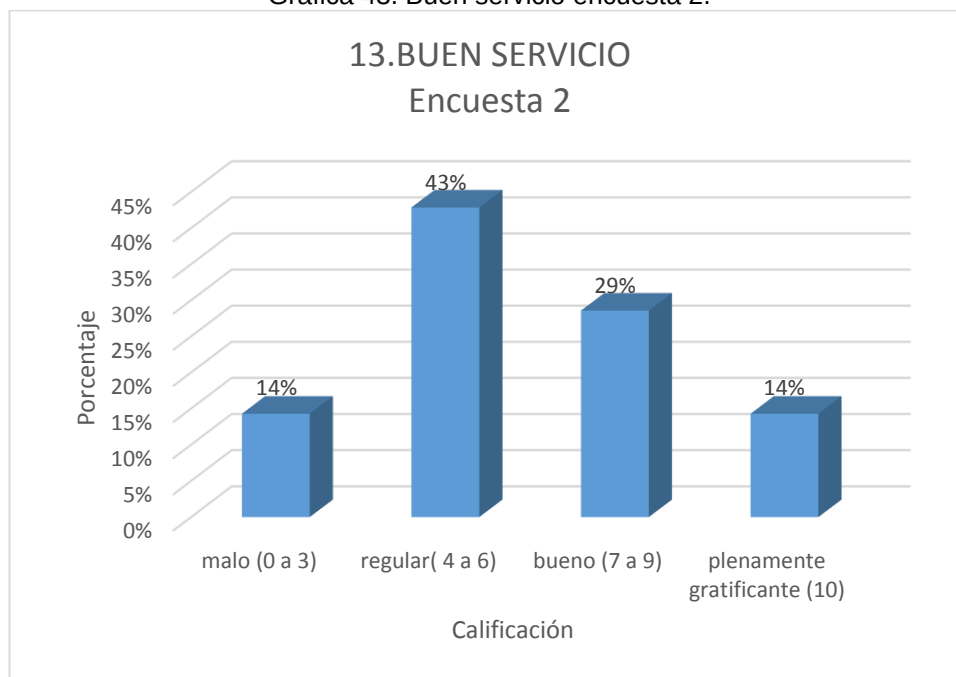


Fuente propia.

Las relaciones interpersonales para el gerente de la IPS Coomédicos, es pieza fundamental a la hora de cumplir objetivos trazados, según la gráfica 42, esta variable arroja que un 79% lo califica como plenamente gratificante argumentando que las relaciones dentro de la IPS son las realmente las mejores gracias a los esfuerzos tanto del gerente como de ellos mismos por mantenerlas en buen estado.

Se observa que el 14% califican como bueno debido a que en ocasiones por falta de tiempo no hay esa comunicación que logra unas buenas relaciones entre el personal. Por ultimo con un 7% en la calificación regular, coincidiendo con que hay falta de comunicación para mejorar las relaciones.

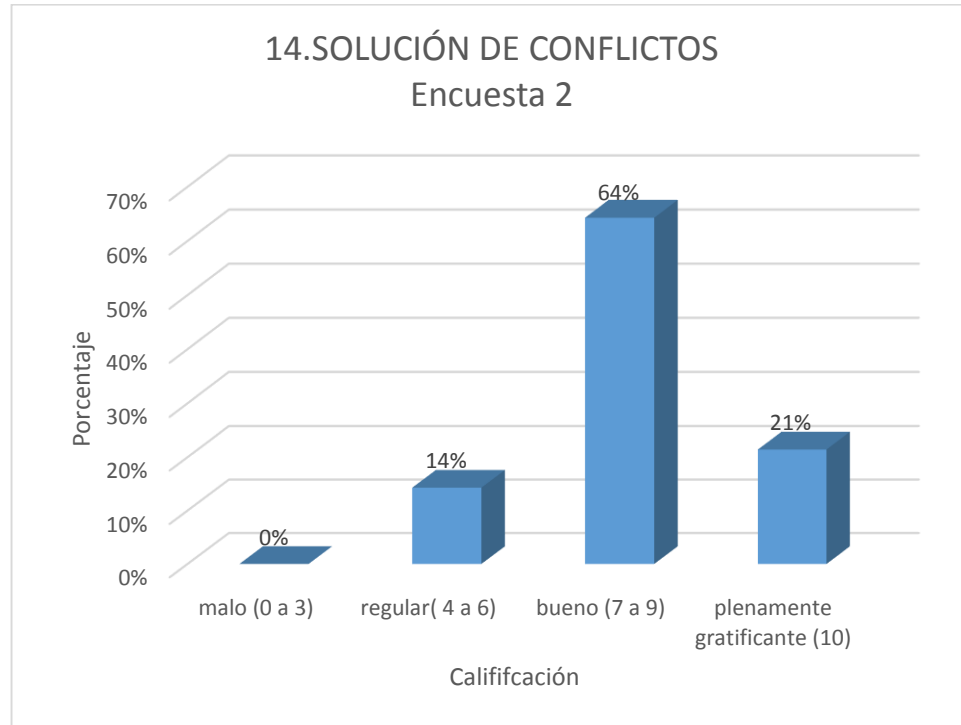
Gráfica 43. Buen servicio encuesta 2.



Fuente propia.

Según los encuestados de la IPS Coomédicos y con relación a la variable buen servicio, se observa en la gráfica 43, que el 43% aseguran que es regular porque hay barreras entre los niveles de salud que hacen vulnerable los requerimientos necesarios para continuar con los procesos necesarios para la prestación del servicio. El 29% la califican como bueno, debido a que la calidad en general es buena, pero presenta algunos lunares por causa de agentes externos. El 14% la califica como plenamente gratificante esta variable porque cuentan con procesos que facilitan la prestación del servicio con calidad y de manera oportuna. Otro 14% da un resultado de malo porque en ocasiones la IPS y el personal que labora en este, tiene la disponibilidad de continuar con los procesos para garantizar un buen servicio, pero las entidades de quien dependen no les permite continuar.

Gráfica 44. Solución de conflictos encuesta 2.

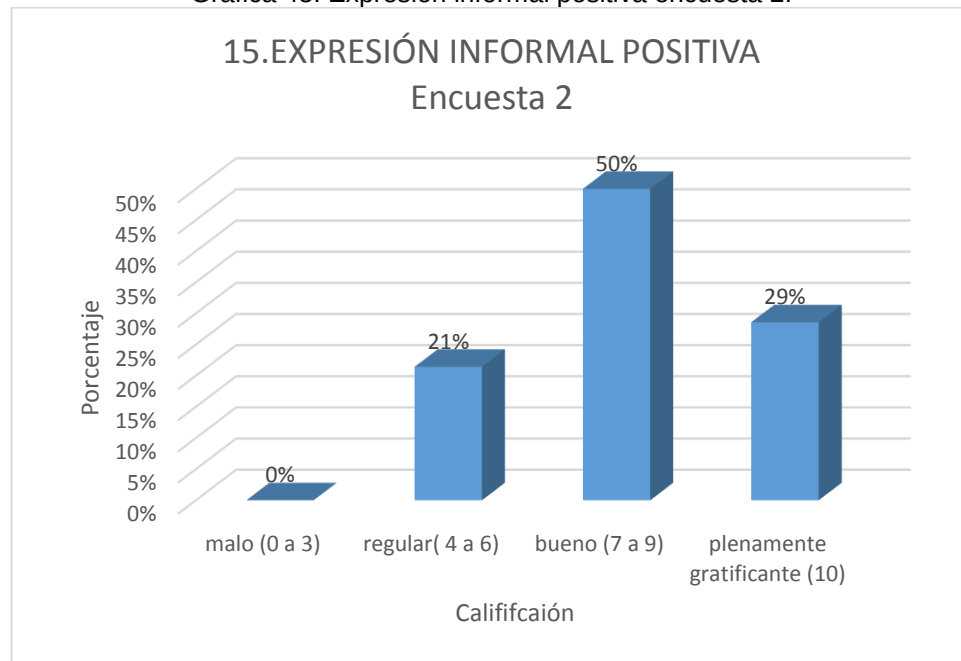


Fuente propia.

Según la gráfica 44, para el 64% del personal de la IPS la calificación de esta variable es buena debido a que existe una manera acordada para solucionar los conflictos de modo que se reduzcan los traumatismos en buena medida. El 21% asegura que los conflictos en la IPS son escasos y los pocos que se presentan son solucionados de manera satisfactoria debido a los valores inculcados en la organización que ayudan a tener unas buenas relaciones interpersonales. El 14% da la calificación de regular porque no hay una ruta establecida de manera formal para solucionar el conflicto.

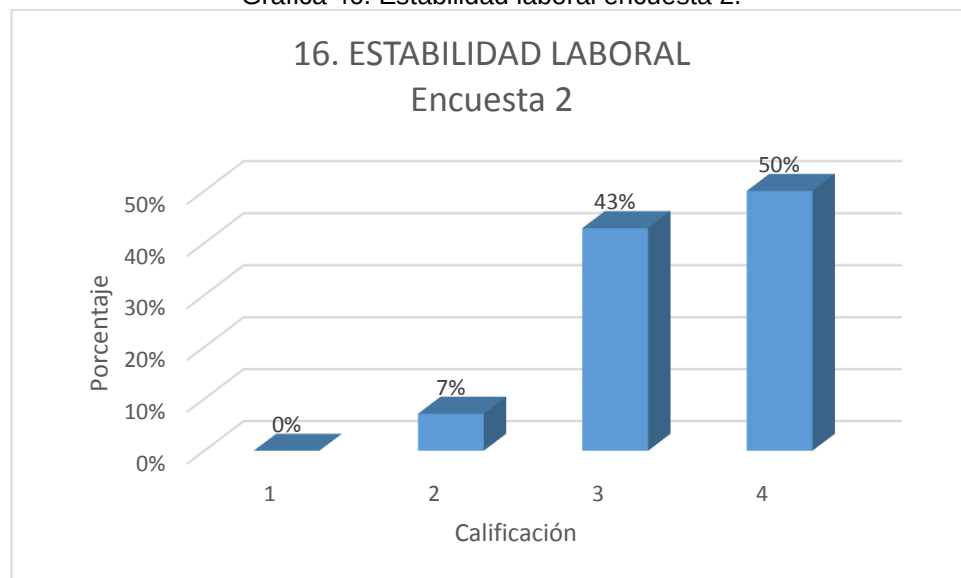
Los miembros de la organización mencionan que el uso de este tipo de comunicación es bastante frecuente y amplía la posibilidad de expresarse dentro de los parámetros de respeto de manera informal, según la gráfica, 45, el 29% dan una calificación de plenamente gratificante. Otro 50% da una calificación de bueno, porque las posibilidades de expresión informal positiva son aceptables pero no las mejores. Por último el 21% la califica como regular porque no se fomenta la expresión informal positiva en la IPS.

Gráfica 45. Expresión informal positiva encuesta 2.



Fuente propia.

Gráfica 46. Estabilidad laboral encuesta 2.

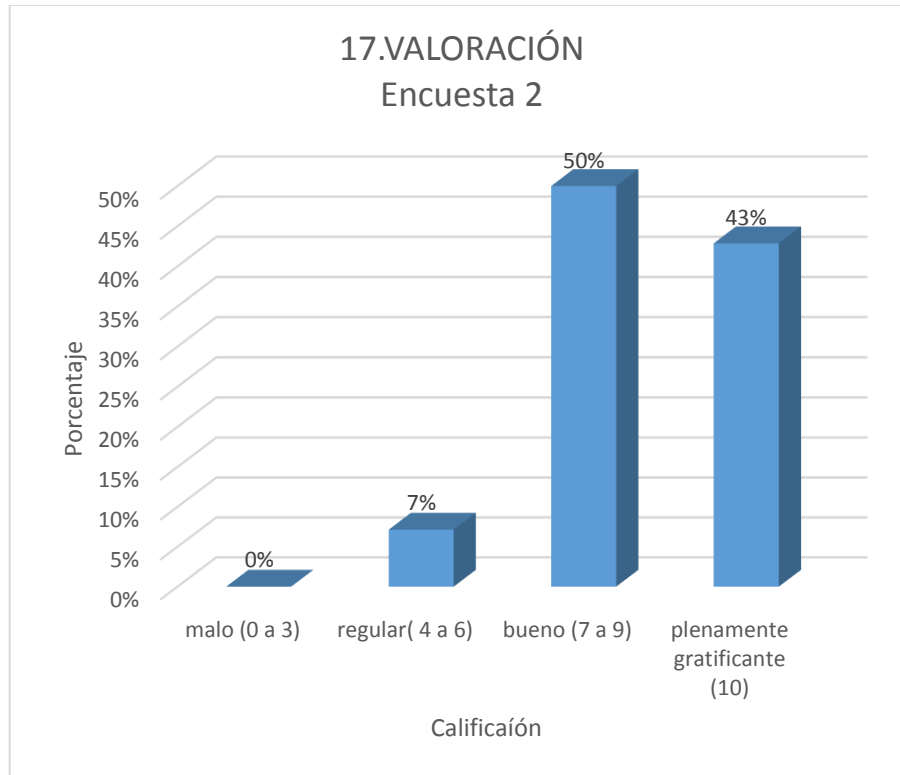


Fuente propia.

En esta variable, según los datos arrojados en la encuesta y como se observa en la gráfica 46, el 50% dan una calificación de plenamente gratificante porque la IPS Coomédicos brinda estabilidad laboral para que sus trabajadores desempeñen su labor con la suficiente tranquilidad. El 43% lo califica como bueno, porque aunque tienen garantías de estabilidad, el tipo de contratación no es el ideal. El 14% lo

califica como regular argumentando que el tipo de contratación que tienen no brinda ninguna estabilidad.

Gráfica 47. Valoración encuesta 2.

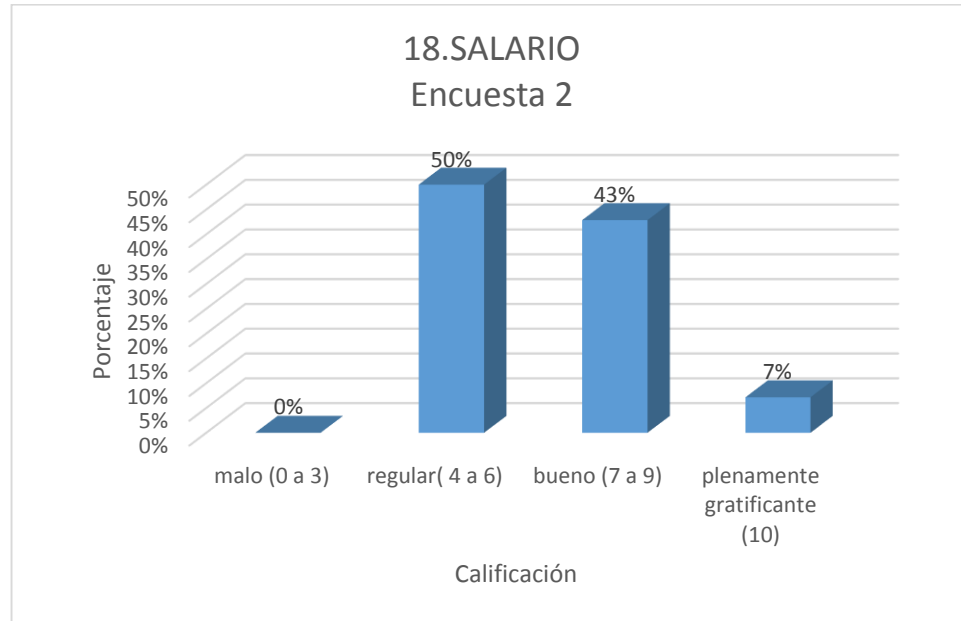


Fuente propia.

Según la gráfica 47 y los datos de la segunda encuesta, se puede observar en la gráfica que para el 43% es plenamente gratificante, pues las personas que se distinguen en la IPS por su calidad de trabajo o su creatividad se incentivan y se valora con un reconocimiento. El 50% la califican de bueno debido a que la valoración es buena, pero no lo suficiente; el 7% afirman que es mala porque solo algunos jefes lo hacen, pero les falta mayor sensibilidad al respecto.

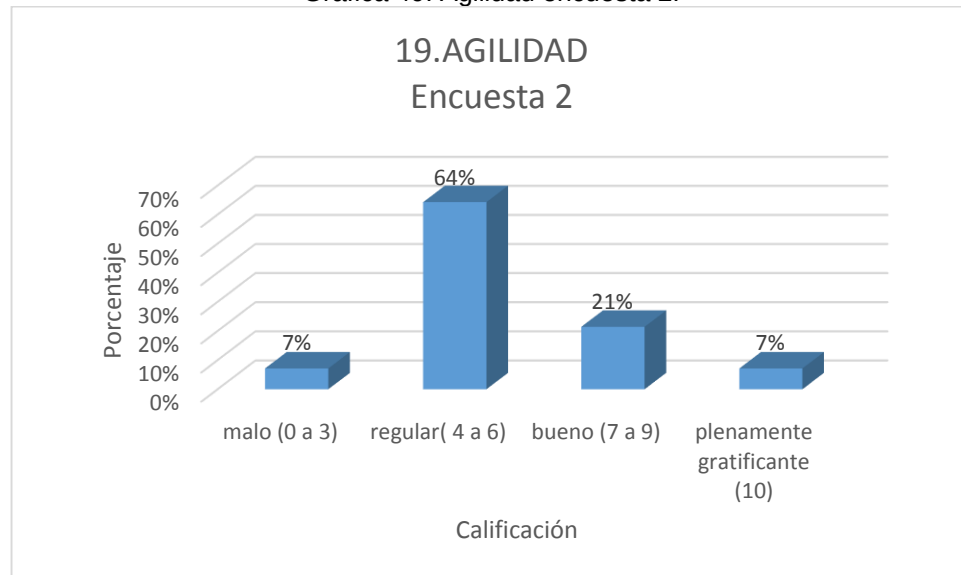
Como se observa en la gráfica 48, en la variable salario según los datos arrojados por la encuesta, el 50% lo califica como regular puesto que consideran que no está de acuerdo con las exigencias; El 43% está medianamente insatisfecho y califican esta variable como bueno, pues consideran que el cargo debe ser mejor pago y desean que se les incremente. Por otro lado el 7% señalan que el salario es una retribución justa por su trabajo.

Gráfica 48. Salario encuesta 2



Fuente propia.

Gráfica 49. Agilidad encuesta 2.

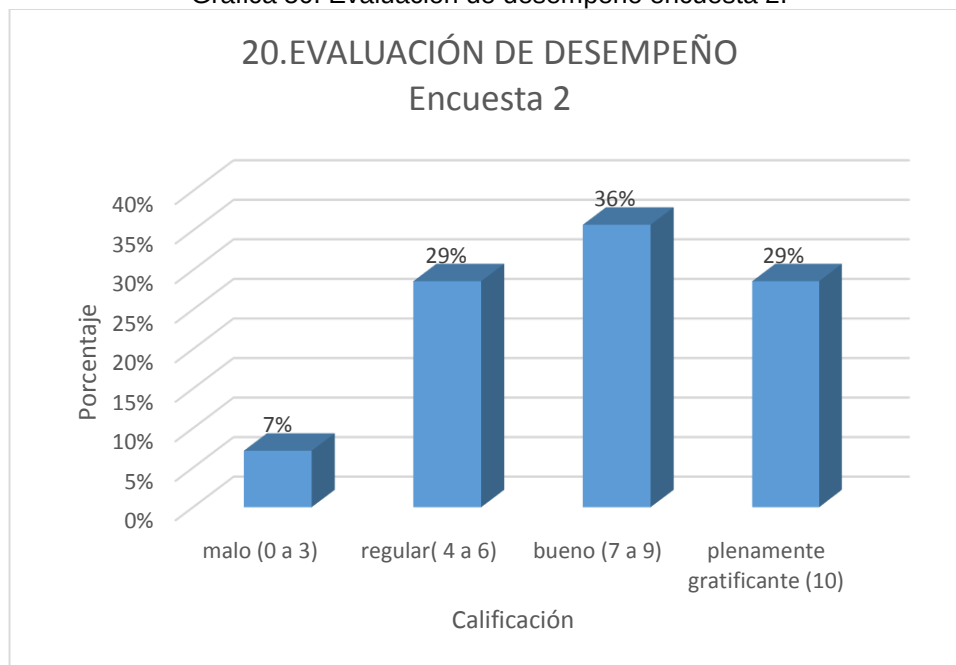


Fuente propia.

Analizando la gráfica 49 se observa que el 64% de los encuestados la califica como regular debido a que la agilidad se ve vulnerada por causas externas a la organización tales como restricciones y normas. El 21% la califica como buena porque a pesar de que en la organización existen elementos que facilitan el trabajo, la agilidad depende de cada persona. Por el contrario otro 7% lo califica de plenamente gratificante debido a que no tienen barreras que impidan realizar

ágilmente su labor; otro 7% lo califican como malo porque consideran que hay causas externas que impiden la agilidad ideal para prestar un servicio de calidad.

Gráfica 50. Evaluación de desempeño encuesta 2.

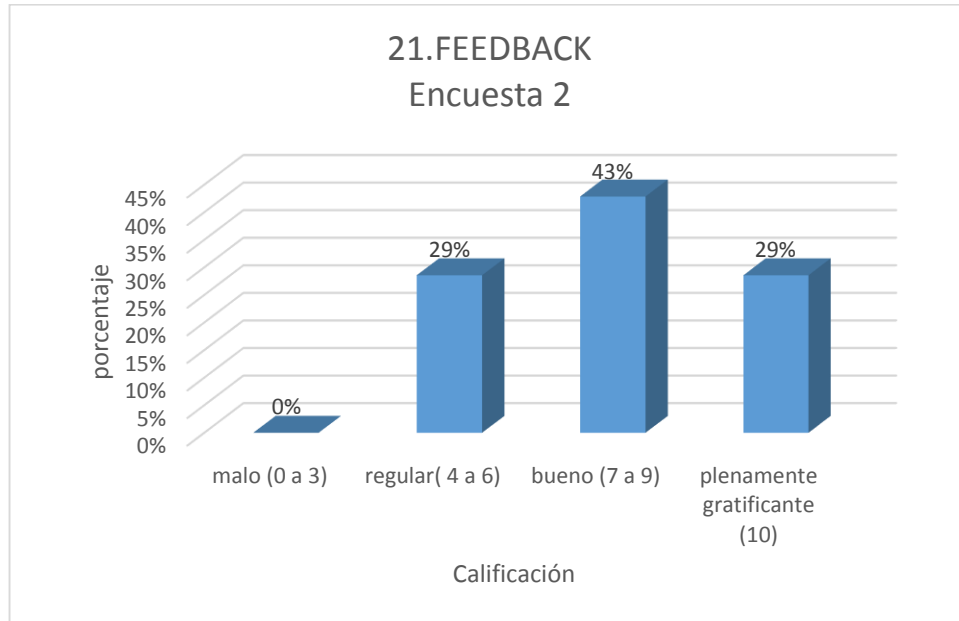


Fuente propia.

Según la gráfica 50, la variable es calificada por el 36% de los encuestados como buena manifestando que la evaluación de desempeño se realiza de manera informal y pocas veces pero cuando se hace es satisfactoria; el 29% la califican como plenamente gratificante porque consideran que los sistemas de evaluación que utiliza la IPS son adecuados y permite lograr los objetivos de la misma; otro 29% lo califica como regular porque dicen que no hay sistemas establecidos de evaluación de desempeño; el 7% lo califica como malo argumentando que si no hay sistemas de evaluación no se puede hacer acciones correctivas y progresivas en cada lugar de trabajo.

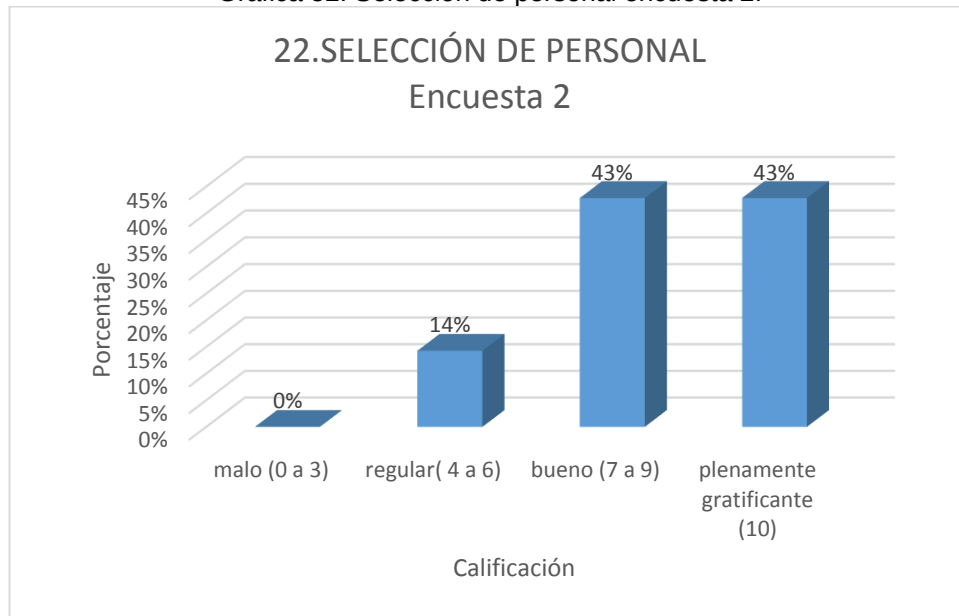
Según los datos de la encuesta y como se refleja en la gráfica 51, el 43% dan la calificación de buena porque la retroalimentación tiene ventajas pero en la IPS no se realiza con frecuencia por la disponibilidad de tiempo; el 29% lo califica de plenamente gratificante porque consideran que en la IPS se da la posibilidad de dar y recibir retroalimentación de manera frecuente para que haya colaboración mutua; otro 29% lo califican de regular porque consideran que a muchas personas no les gusta recibir o dar recomendaciones.

Gráfica 51. Feedback encuesta 2



Fuente propia.

Gráfica 52. Selección de personal encuesta 2.

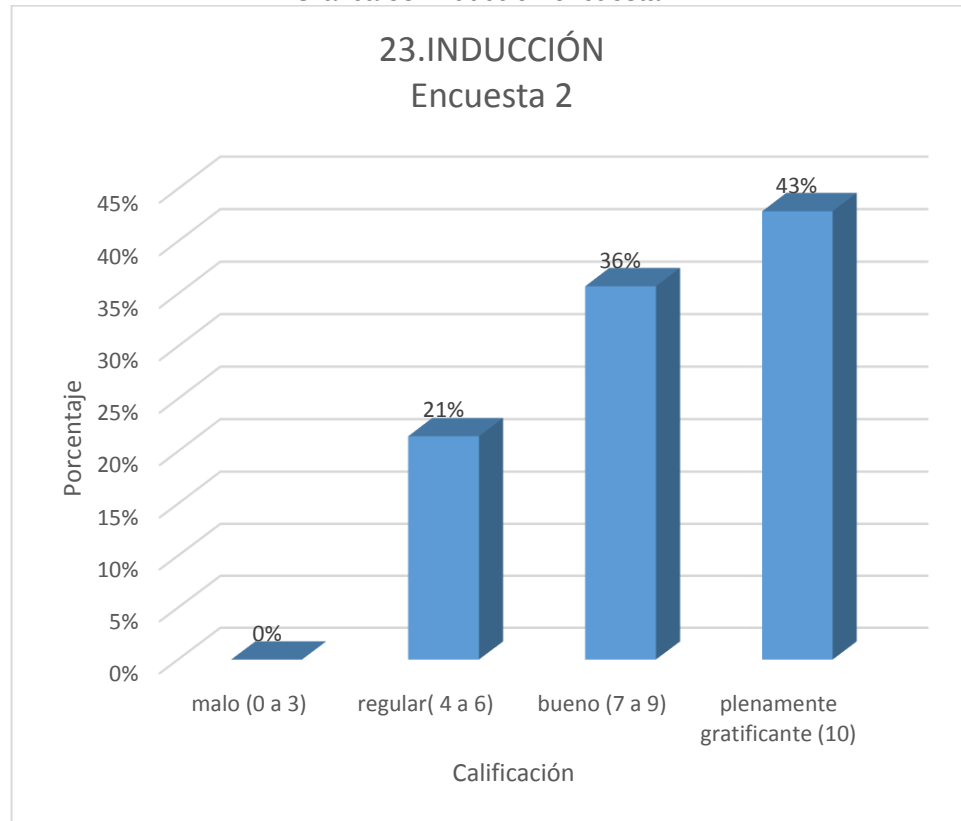


Fuente propia.

La variable selección de personal es indispensable a la hora de cualquier contratación, por tal motivo y como se observa en la gráfica 52, el 43% de los encuestados lo califica como plenamente gratificante, porque cuenta con varios procesos para escoger el mejor talento humano, con calidad en su profesión y en la parte humana, para trabajar en equipo en una entidad que trata con seres humanos.; otro 43% la califica como bueno porque el sistema de contratación de la

IPS en ocasiones se preocupa por vincular a los mejores en su profesión olvidando la vocación al servicio; el 14% lo califica de regular porque considera que la selección de personal no se hace de manera rigurosa con respecto a características de las personas que contribuyan al cumplimiento de la misión de la IPS.

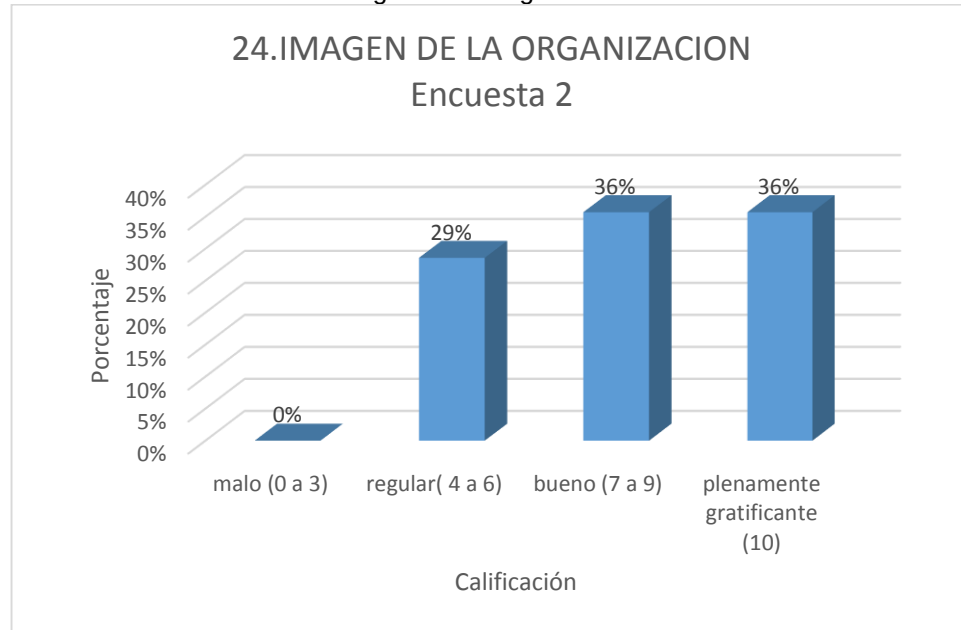
Gráfica 53. Inducción encuesta 2.



Fuente propia.

Analizando esta variable se puede observar en la gráfica 53, que el 43% del total de los encuestados la califica como plenamente gratificante porque creen que la inducción que se realiza actualmente a las personas que ingresan es la mejor; el 43% dan una calificación de bueno porque proporciona todas las herramientas al personal nuevo. Para el 21% es regular porque solo algunos jefes se preocupan porque sea una excelente inducción y consideran que no hay un sistema bien diseñado.

Gráfica 54. Imagen de la Organización encuesta 2.



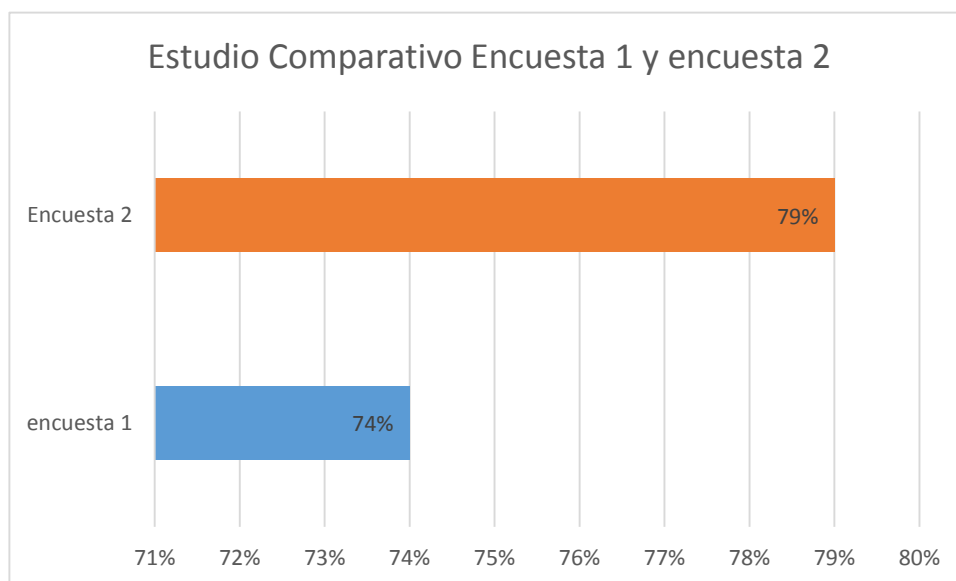
Fuente propia.

En la variable imagen de la organización el 36% la califican como plenamente gratificante, porque considera que se tiene el sentido de pertenencia y existe un compromiso recíproco; otro 36 % de los encuestados de la IPS Coomédicos coinciden en que la organización tiene buena imagen sin embargo existe el hecho de no tener claros aspectos importantes como la misión, visión y objetivos de la organización. El 29% da una calificación de regular porque aunque tiene una buena imagen de la organización creen que se puede mejorar con trabajo en equipo.

4.3 COMPARACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS DOS ENCUESTAS Y LAS ENTREVISTAS REALIZADAS AL PERSONAL QUE LABORA EN LA IPS COOMÉDICOS

Para realizar un buen análisis del clima organizacional en la IPS se compararon las dos encuestas realizadas junto con la entrevista y de acuerdo con esto a continuación se realiza la comparación.

Gráfica 55 Estudio comparativo de Clima Organizacional en la IPS Coomédicos



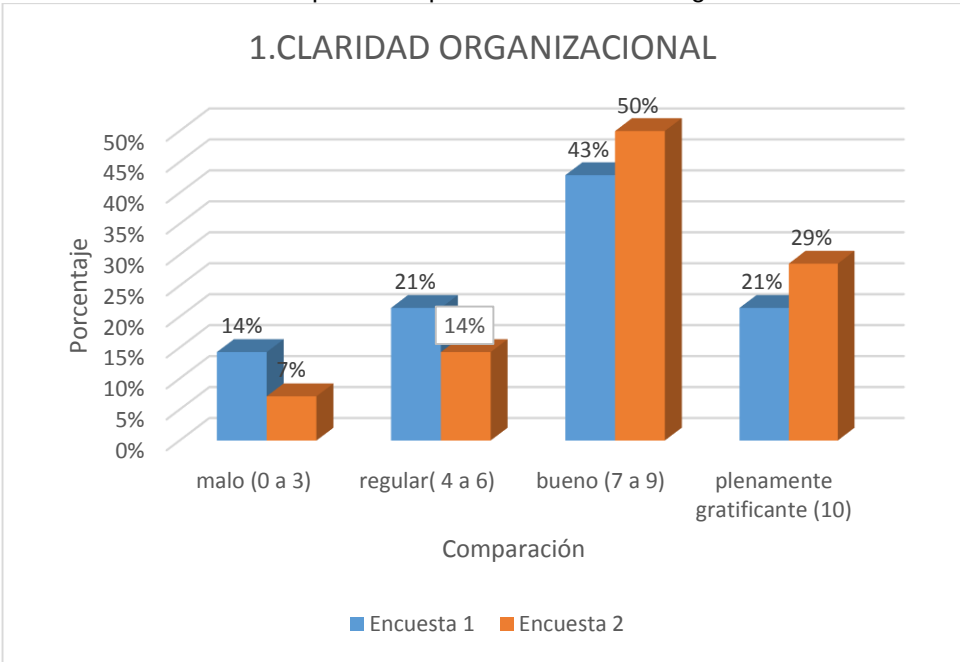
Fuente propia

De acuerdo con la gráfica 55, la comparación de la encuesta 1 a la encuesta 2 hubo una mejoría en el clima organizacional del 5%, demostrando que la crisis de la salud no interfirió en el clima organizacional del personal de la IPS y que por el contrario algunas de las variables evaluadas han mejorado, como se notará en las gráficas a continuación, las variables más significativas son, el liderazgo, las relaciones interpersonales, estabilidad laboral, dando a entender que en una organización, el clima organizacional juega un papel importante como vínculo u obstáculo para el buen desempeño de una organización y en particular por la gestión del gerente que es factor de distinción e influencia en el comportamiento y percepción de los colaboradores, por tal motivo si la empresa quiere seguir aumentando el nivel de satisfacción contrarrestando las condiciones del entorno generado por los inconvenientes de la salud, se debe considerar el clima organizacional como uno de los puntos fundamentales para facilitar los procesos de dirección, liderazgo, consecución de objetivos, trabajo en equipo y buenas relaciones interpersonales, permitiendo mantener a los empleados unidos y comprometidos con la IPS”.

A continuación se observa la comparación de cada una de las 24 variables de las dos encuestas realizadas al personal de la IPS Coomédicos para saber la percepción de clima organizacional que tiene cada uno de los miembros de la IPS.

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

Gráfica 56 Comparación porcentual Claridad organizacional.



Fuente propia.

Tabla 3. Variación porcentual Claridad organizacional.

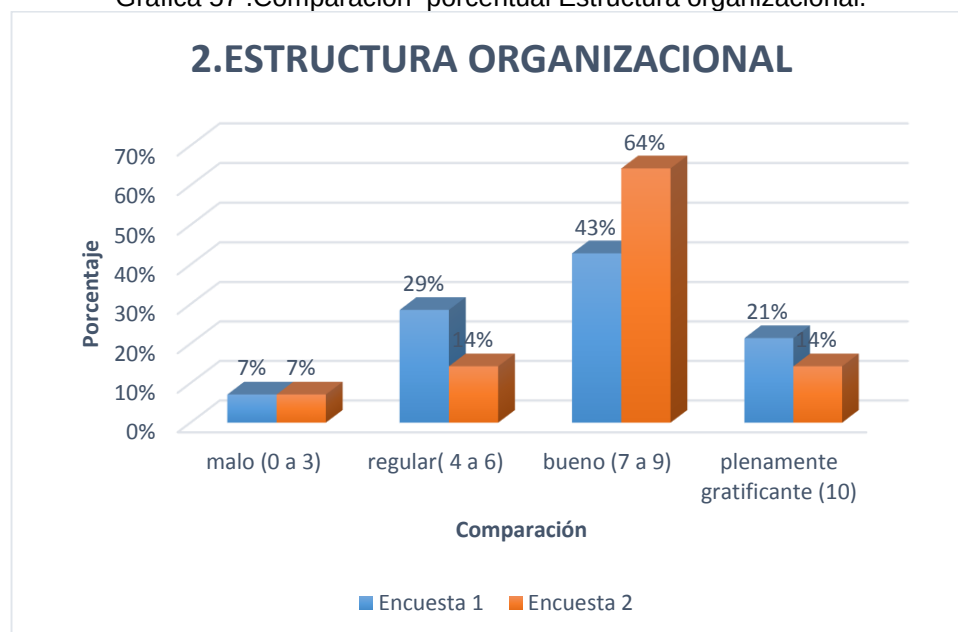
Pregunta 1	malo (0 a 3)	regular(4 a 6)	bueno (7 a 9)	plenamente gratificante (10)	Total
Encuesta 1	14%	21%	43%	21%	100%
Encuesta 2	7%	14%	50%	29%	100%
Variación	7%	7%	-7%	-8%	

Fuente propia.

Realizando la comparación de las dos encuestas se observa en la gráfica 55 que el porcentaje más representativo de personas lo califica de bueno, con una mejoría del 7% entre la primera y la segunda encuesta como se observa en la tabla 3, indicando que a partir de la primera encuesta y de acuerdo a la entrevista realizada se percibió una preocupación por parte del gerente para que los empleados conocieran e interiorizaran sobre la misión, objetivos y políticas estratégicas; Agregaron que dichos conceptos los han reforzado, pero recomiendan que la socialización sobre estos temas sea más seguido por medio de talleres para resaltar los valores corporativos.

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

Gráfica 57 .Comparación porcentual Estructura organizacional.



Fuente propia.

Tabla 4. Variación porcentual Estructura organizacional.

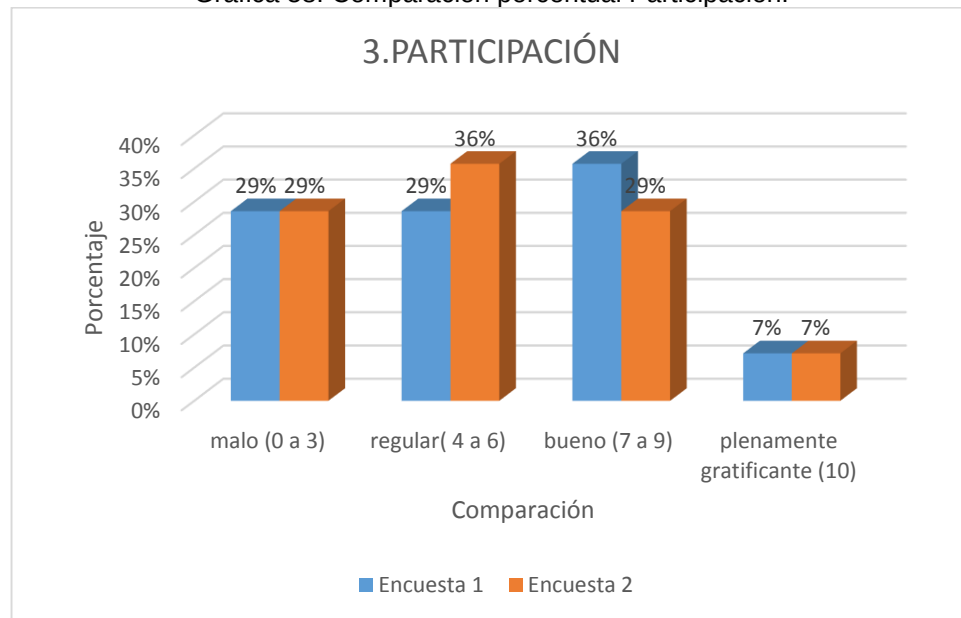
Pregunta 2	malo	regular	bueno	plenamente gratificante	total
Encuesta 1	7%	29%	43%	21%	100%
Encuesta 2	7%	14%	64%	14%	100%
Variación	0%	15%	-21%	7%	

Fuente propia

La variable de la gráfica 56, arroja que el mayor porcentaje de personas lo califican de bueno, con una variación positiva del 15% entre las dos encuestas como se observa en la tabla 4, revelando y de acuerdo a la entrevista, que se han realizado esfuerzos por parte de directivos para que se conozca la estructura organizacional y sus funciones, permitiendo claridad en los diversos procesos para alcanzar la misión y objetivos. Pero resaltan que entre las áreas debería haber mayor autonomía por consiguiente la toma de decisiones se tenga en cuenta para tomar medidas.

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

Gráfica 58. Comparación porcentual Participación.



Fuente propia.

Tabla 5 Variación porcentual Participación.

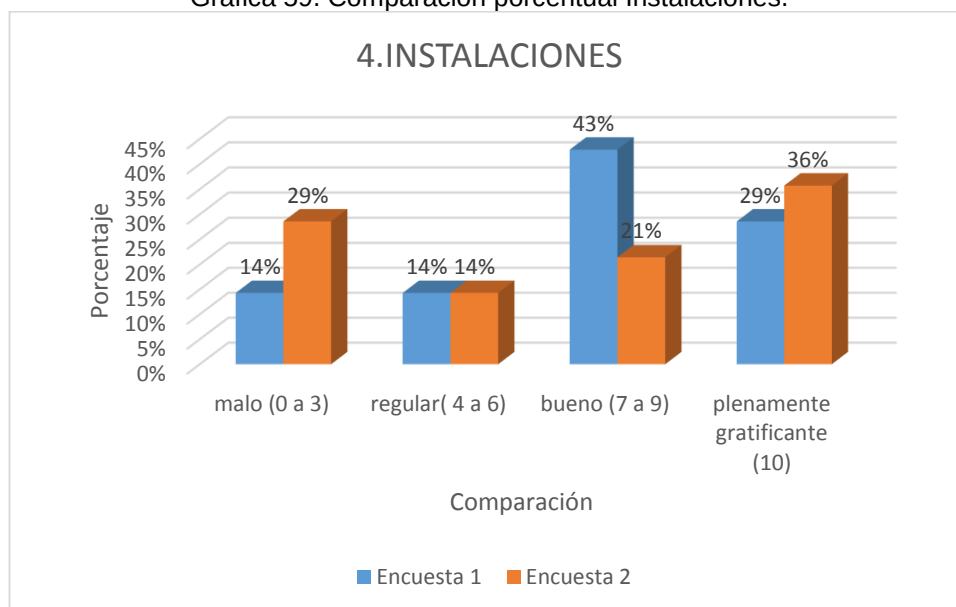
Pregunta 3	malo	regular	bueno	plenamente gratificante	total
Encuesta 1	29%	29%	36%	7%	100%
Encuesta 2	29%	36%	29%	7%	100%
Variación	0%	-7%	7%	0%	

Fuente propia.

En la variable participación se puede observar en la gráfica 57 que la calificación está por debajo de 10, con un alto porcentaje en regular para la segunda encuesta, con una variación negativa del 7% como se observa en la tabla 5, debido a que las personas que laboran en la IPS concuerdan que en las decisiones relacionadas con su trabajo se les informa, pueden dar opiniones, pero finalmente las toma el jefe inmediato.

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

Gráfica 59. Comparación porcentual Instalaciones.



Fuente propia.

Tabla 6. Variación porcentual Instalaciones.

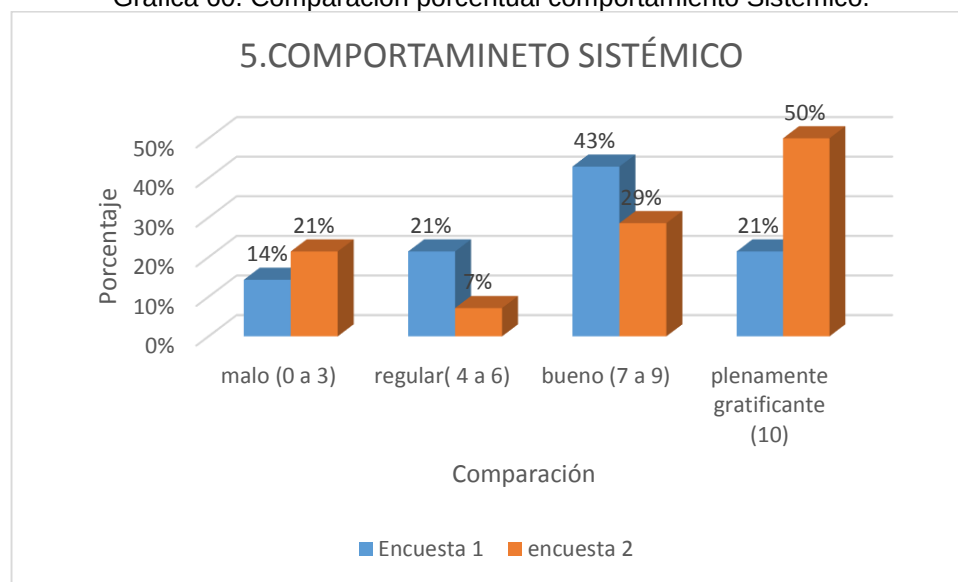
Pregunta 4	malo	regular	bueno	plenamente gratificante	total
Encuesta 1	14%	14%	43%	29%	100%
Encuesta 2	29%	14%	21%	36%	100%
Variación	-15%	0%	22%	-7%	

Fuente propia.

Se observa en gráfica 58 que en las dos encuestas el porcentaje más alto es para la calificación bueno y hay una variación del 22% entre la encuesta 1 y la encuesta 2 según la tabla 6, debido a que las personas se sienten a gusto con las instalaciones de la IPS, pero en ocasiones las condiciones de los consultorios acumula demasiado calor afectando la labor diaria. Por lo anterior se recomienda al gerente de la IPS mejorar estas condiciones estableciendo un sistema de ventilación para mayor satisfacción de los trabajadores minimizando impactos negativos y generando una mayor tranquilidad en su labor diaria.

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

Gráfica 60. Comparación porcentual comportamiento Sistémico.



Fuente propia.

Tabla 7. Variación porcentual Comportamiento sistémico.

pregunta 5	malo	regular	bueno	plenamente gratificante	total
Encuesta 1	14%	21%	43%	21%	100%
Encuesta 2	21%	7%	29%	50%	100%
Variación	-7%	14%	14%	-29%	

Fuente propia.

Haciendo la comparación de las dos encuestas se observa en la gráfica 59 que el mayor porcentaje del 50% es para la calificación plenamente gratificante, con una variación positiva del 29% de la encuesta 1 a la encuesta 2 según la tabla 7, dando a entender que las personas y las áreas interactúan positivamente en aras de alcanzar los objetivos y pese a la actual crisis de la salud, los trabajadores de la IPS realizan de la mejor manera las actividades que están dentro de la institución para garantizar la calidad de los servicios y por ende que los usuarios queden satisfechos con el servicio prestado.

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

Gráfica 61. Comparación porcentual Relación simbiótica.

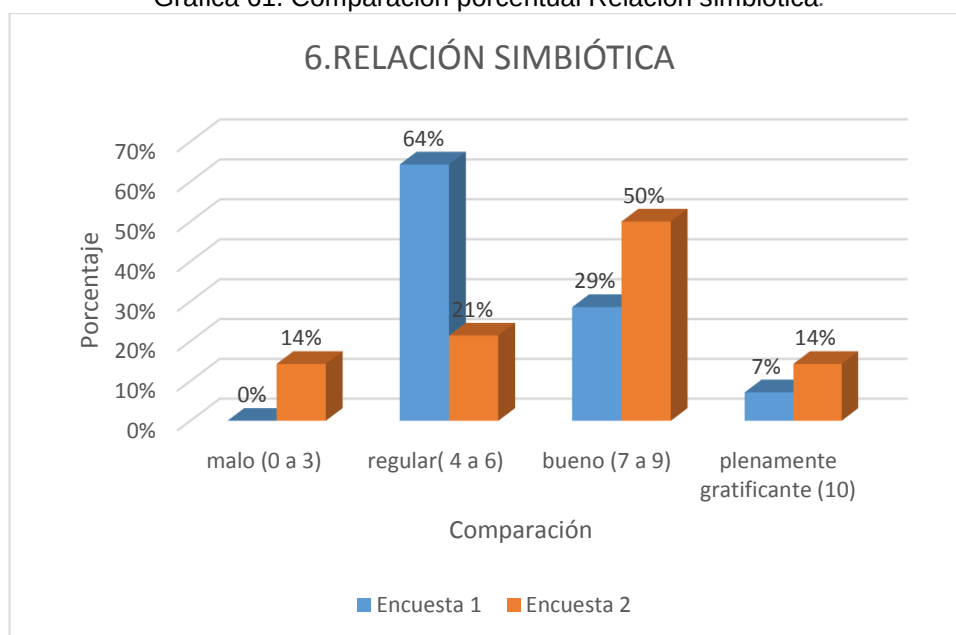


Tabla 8. Variación porcentual Relación simbiótica.

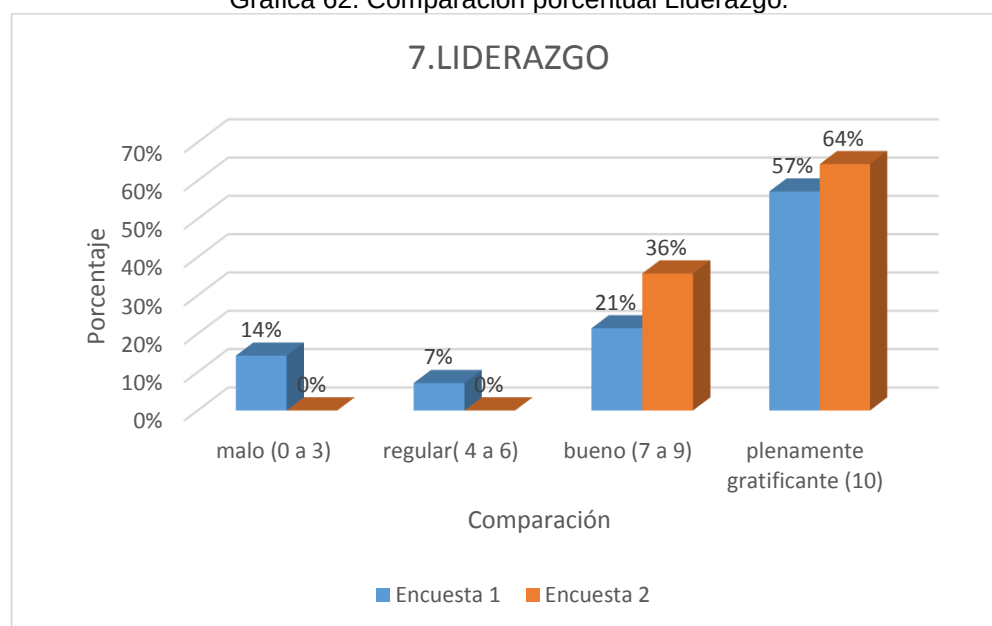
Pregunta 6	malo	regular	bueno	plenamente gratificante	total
Encuesta 1	0%	64%	29%	7%	100%
Encuesta 2	14%	21%	50%	14%	100%
Variación	-14%	43%	-21%	-7%	

Fuente propia.

En la gráfica 60 se puede observar que entre las dos encuestas esta pregunta tiene, el porcentaje más alto del 64 % para regular, con una variación del 43% según la tabla 8, debido a que las personas externas a la IPS con poder pueden obstaculizar los procesos evitando que estos se cumplan, otro factor importante es que las personas consideran que no hay motivación para trabajar de esa manera en el sector salud.

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

Gráfica 62. Comparación porcentual Liderazgo.



Fuente propia.

Tabla 9. Variación porcentual de Liderazgo.

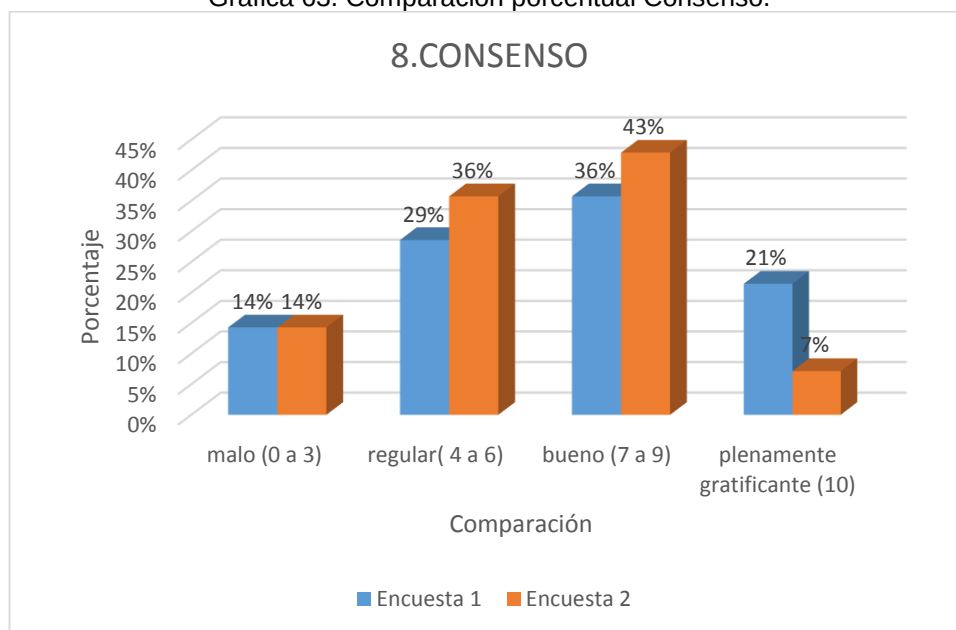
Pregunta 7	malo	regular	bueno	plenamente gratificante	total
Encuesta 1	14%	7%	21%	57%	100%
Encuesta 2	0%	0%	36%	64%	100%
Variación	14%	7%	-15%	-7%	

Fuente propia.

Como se observa en la gráfica 61, la calificación para esta variable es de plenamente gratificante, aumentado en la segunda encuesta el 7% según la tabla 9, los colaboradores de la IPS manifiestan que a pesar de la situación de la salud y los inconvenientes que se pueden presentar en los procesos de la IPS por causas externas, el Gerente siempre está motivándolos para realizar una buena labor, teniendo en cuenta que solo tiene trece personas al mando, se le hace más fácil poderlos escuchar a todos y potencializarlos para el logro de objetivos. Por otra parte el Gerente manifiesta en la entrevista que siempre recalca la importancia de la IPS Coomédicos, puesto que es la única que brinda atención a los afiliados de la EPS Coomeva en el Norte del Cauca, por ende se esfuerza por lograr tener a un equipo de trabajo, comprometido, motivado y con disposición a prestar un buen servicio.

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

Gráfica 63. Comparación porcentual Consenso.



Fuente propia.

Tabla 10. Variación porcentual Consenso.

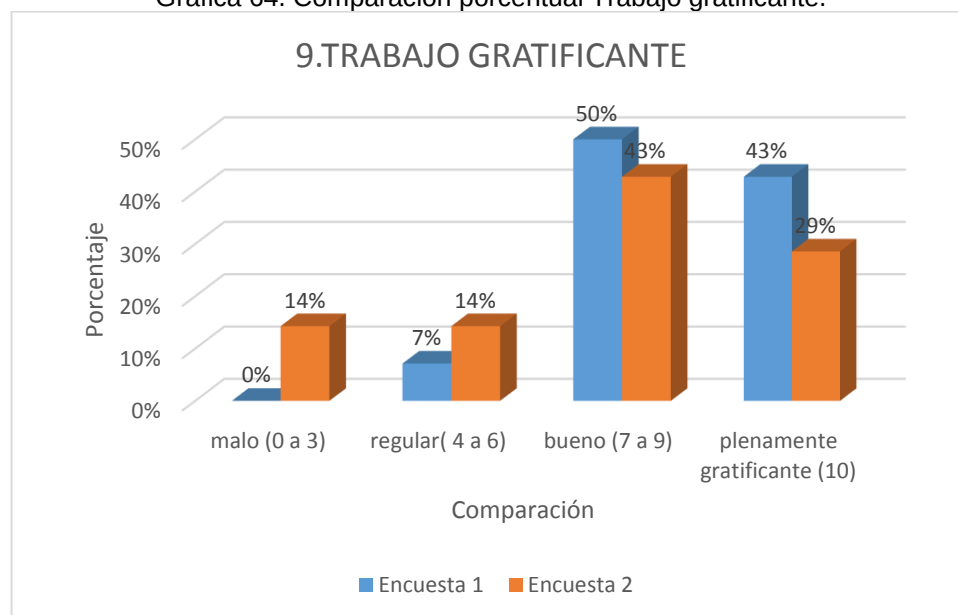
Pregunta 8	malo	regular	bueno	plenamente gratificante	total
Encuesta 1	14%	29%	36%	21%	100%
Encuesta 2	14%	36%	43%	7%	100%
Variación	0%	-7%	-7%	14%	

Fuente propia.

En la variable consenso según la gráfica 62, el porcentaje más alto está en la calificación buena, con un aumento del 7% entre las dos encuestas como se observa en la tabla 10, demostrando que en el tiempo transcurrido entre las dos hubo algún factor trascendental por parte de gerencia para realizar reuniones más seguidas antes de definir decisiones importantes y dar la oportunidad a los trabajadores para opinar y consensuar antes de tomar una medida, sin embargo, las determinaciones las debe tomar la gerencia porque casi siempre es imposible lograr una solución en general, pero tomando en cuenta las opiniones del equipo de trabajo.

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

Gráfica 64. Comparación porcentual Trabajo gratificante.



Fuente propia.

Tabla 11. Variación porcentual Trabajo gratificante.

Pregunta 9	malo	regular	bueno	plenamente gratificante	total
Encuesta 1	0%	7%	50%	43%	100%
Encuesta 2	14%	14%	43%	29%	100%
Variación	-14%	-7%	7%	14%	

Fuente propia.

Como se observa en la gráfica 63, en esta variable, entre la primera y la segunda encuesta se observa una disminución del 7% en la calificación buena según la tabla 11, indicando que a pesar de que se sienten bien en su puesto de trabajo, muchas de las funciones que se realiza son muy rutinarias y simples, por tal motivo y de acuerdo a la entrevista manifiestan que se consideran con limitaciones para innovar, aportar y en ocasiones poderse expresar libremente transformándose todo en un espacio muy monótono, expresan también que a raíz de la crisis de la salud se presentan muchos casos de usuarios inconformes y con mala actitud hacia los trabajadores de la IPS, originando molestias en los mismos.

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

Gráfica 65. Comparación porcentual Desarrollo personal.

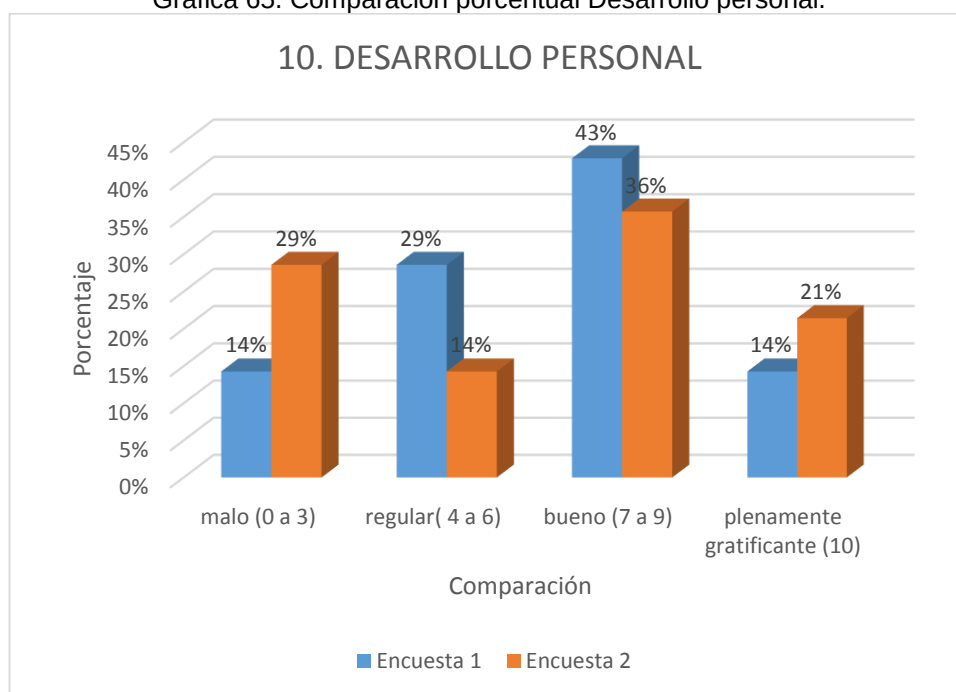


Tabla 12. Variación porcentual Desarrollo personal.

Pregunta 10	malo	regular	bueno	plenamente gratificante	total
Encuesta 1	14%	29%	43%	14%	100%
Encuesta 2	29%	14%	36%	21%	100%
Variación	-15%	15%	7%	-7%	

Fuente propia.

Haciendo el análisis de las dos encuestas en la variable desarrollo personal, se observa en la gráfica 64 que el porcentaje más alto se encuentra en la calificación bueno, disminuyendo un 7% en la segunda como es de notar en la tabla 12, a raíz de la crisis de salud porque los trabajadores sienten que la organización carece de recursos necesarios para poder capacitarlos mediante cursos o seminarios que anteriormente la EPS Coomeva les brindaba según cuentan en la entrevista.

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

Gráfica 66. Comparación porcentual Elementos de trabajo.

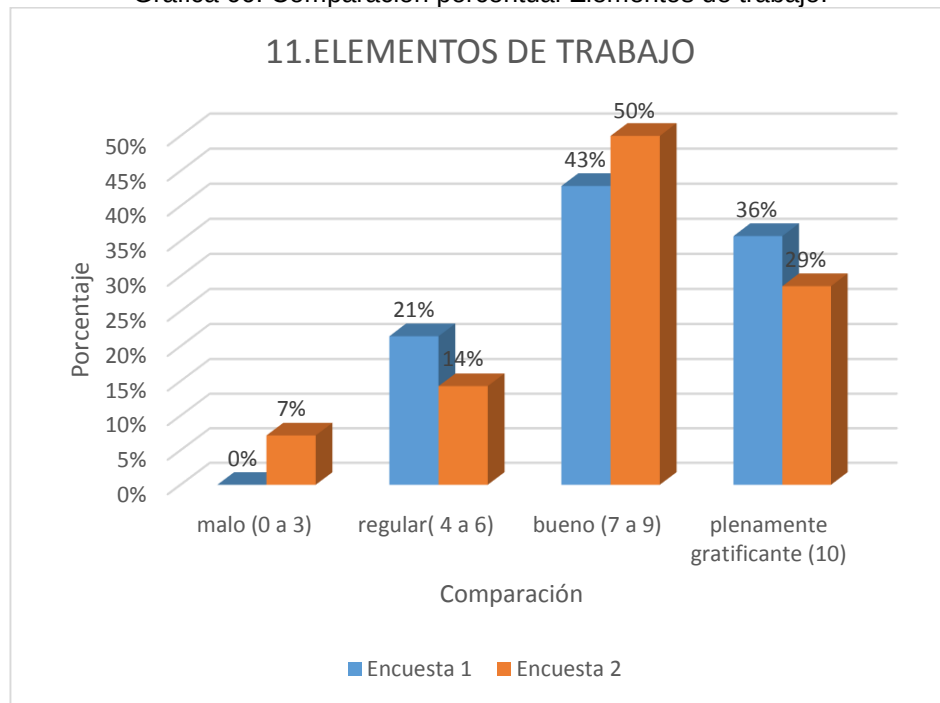


Tabla 13. Variación porcentual Elementos de trabajo.

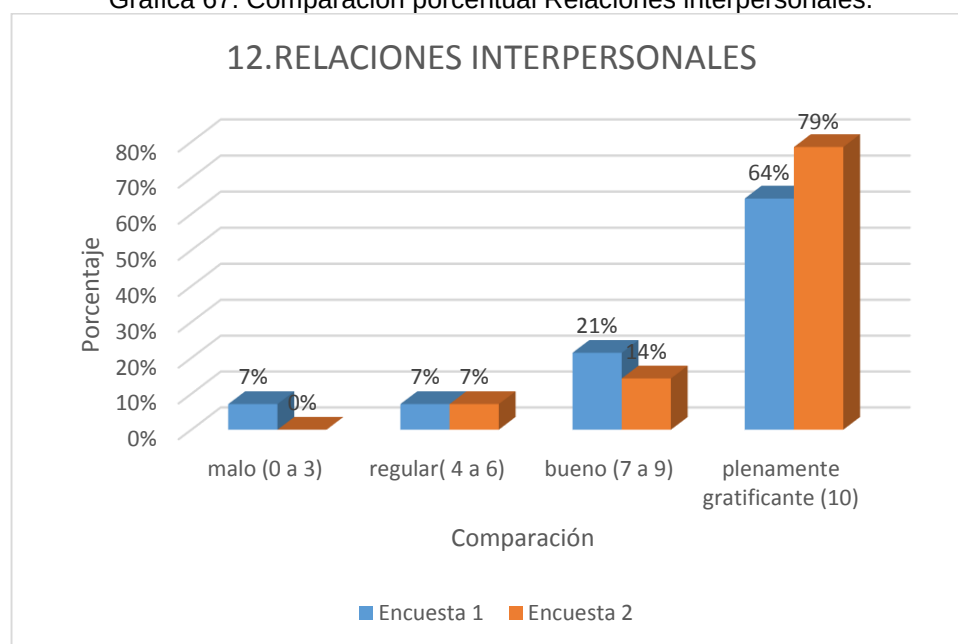
Pregunta 11	malo	regular	bueno	plenamente gratificante	total
Encuesta 1	0%	21%	43%	36%	100%
Encuesta 2	7%	14%	50%	29%	100%
Variación	-7%	7%	-7%	7%	

Fuente propia.

En la pregunta de elementos de trabajo se observa en la gráfica 65 que de la encuesta uno a la encuesta dos hubo un aumento del 7% según la tabla 13 para la calificación bueno, demostrando que las ayudas con las que cuenta para realizar su labor diaria en la mayoría son excelentes, sin embargo recalcan que debido a la situación económica de la IPS no se pueden adquirir mejores elementos.

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

Gráfica 67. Comparación porcentual Relaciones interpersonales.



Fuente propia.

Tabla 14 Variación porcentual Relaciones interpersonales.

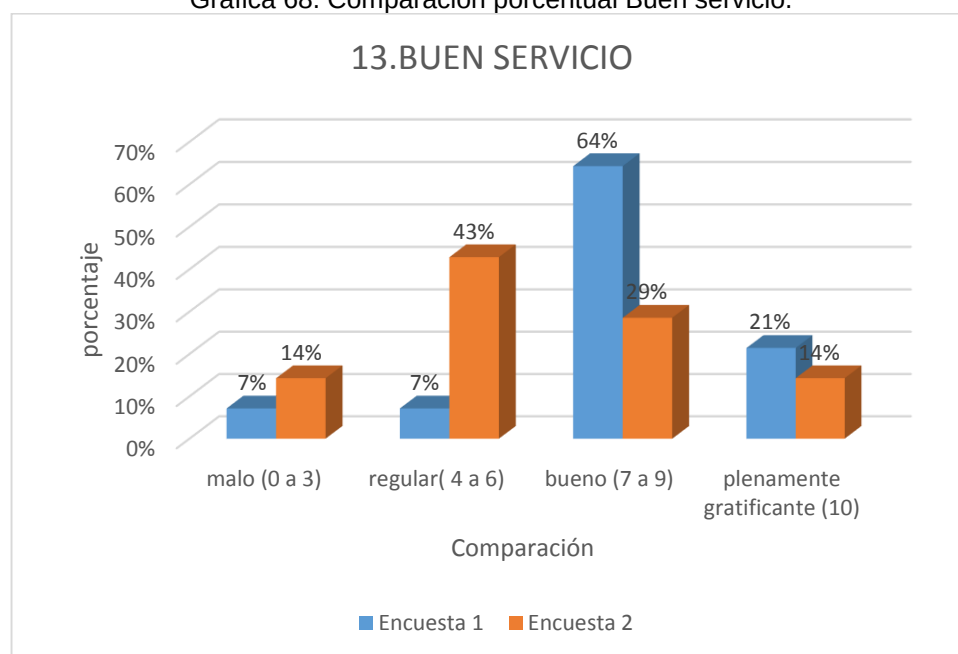
Pregunta 12	malo	regular	bueno	plenamente gratificante	total
Encuesta 1	7%	7%	21%	64%	100%
Encuesta 2	0%	7%	14%	79%	100%
Variación	7%	0%	7%	-15%	

Fuente propia.

Según la gráfica 66 esta variable muestra una calificación de plenamente gratificante en las dos encuestas con un aumento de satisfacción del 15% como se observa en la tabla 14, soportando lo dicho en la entrevista que a pesar de la crisis del sistema de salud, el personal de la IPS está trabajando en equipo evitando que la calidad de los servicios disminuya y por ende haya conflicto entre las personas que laboran en la misma.

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

Gráfica 68. Comparación porcentual Buen servicio.



Fuente propia.

Tabla 15. Variación porcentual Buen servicio.

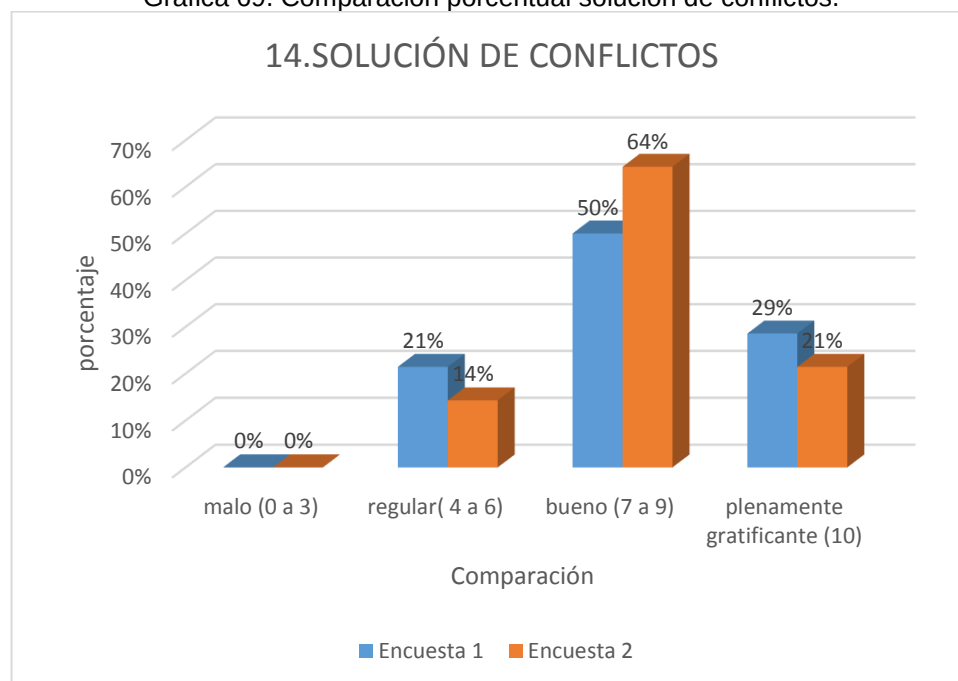
Pregunta 13	malo	regular	bueno	plenamente gratificante	total
Encuesta 1	7%	7%	64%	21%	100%
Encuesta 2	14%	43%	29%	14%	100%
Variación	-7%	-36%	35%	7%	

Fuente propia.

En esta variable se observa en la gráfica 67 que en la encuesta uno el 64% la calificación buena, pero en la segunda encuesta el 43% la califican de mala, manifestando en la entrevista que los inconvenientes del sistema de salud impiden que haya un buen servicio, que lo relacionado con la IPS se hace de la mejor manera, pero cuando se involucra con fuerzas externas no hay la articulación necesaria para continuar con dichos procesos frenando la continuidad del servicio, y en ocasiones por desconocimiento de los usuarios, dan una mala imagen de la IPS.

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

Gráfica 69. Comparación porcentual solución de conflictos.



Fuente propia.

Tabla 16. Variación porcentual Solución de conflictos.

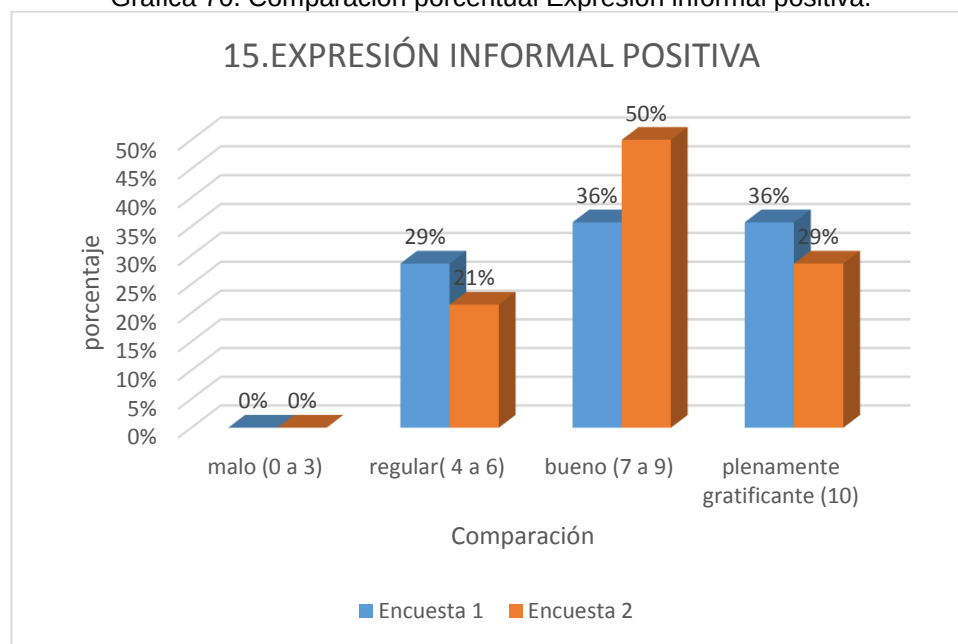
Pregunta 14	malo	regular	bueno	plenamente gratificante	total
Encuesta 1	0%	21%	50%	29%	100%
Encuesta 2	0%	14%	64%	21%	100%
Variación	0%	7%	-14%	8%	

Fuente propia.

Se observa en la gráfica 68 que esta variable, obtuvo en las dos encuestas la calificación de bueno y un 14% de mejora en la segunda según la tabla 16, explicando dicho aumento positivo a raíz de medidas que se han tomado desde la alta gerencia, lo cual fue expresado por el gerente y corroborado por los trabajadores entrevistados, donde expresan que se trata de solucionar los conflictos como un equipo, pero en ocasiones hace falta una ruta establecida para evitar que se salga de las manos impidiendo un trabajo en conjunto.

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

Gráfica 70. Comparación porcentual Expresión informal positiva.



Fuente propia.

Tabla 17. Variación porcentual Expresión informal positiva.

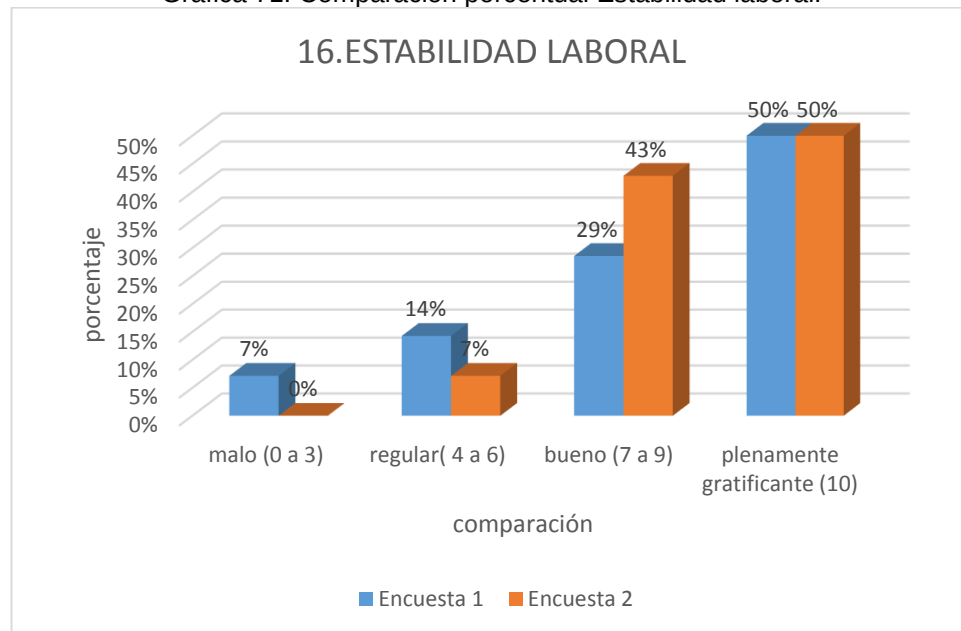
Pregunta 15	malo	regular	bueno	plenamente gratificante	total
Encuesta 1	0%	29%	36%	36%	100%
Encuesta 2	0%	21%	50%	29%	100%
Variación	0%	8%	-14%	7%	

Fuente propia.

Según los encuestados y como se muestra en la gráfica 69, en esta variable se observa una calificación significativa por el concepto bueno, donde varía 14% de acuerdo con la tabla 17 positivamente entre la primera y la segunda encuesta, enunciando que hay vía libre para expresarse de manera informal, en la entrevista comunican que hay apoyo por parte de la gerencia y que son abiertos al aceptar sugerencias, pero consideran que por ser de manera informal no son muy tenidas en cuenta a la hora de tomar una decisión.

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

Gráfica 71. Comparación porcentual Estabilidad laboral.



Fuente propia.

Tabla 18. Variación porcentual estabilidad laboral.

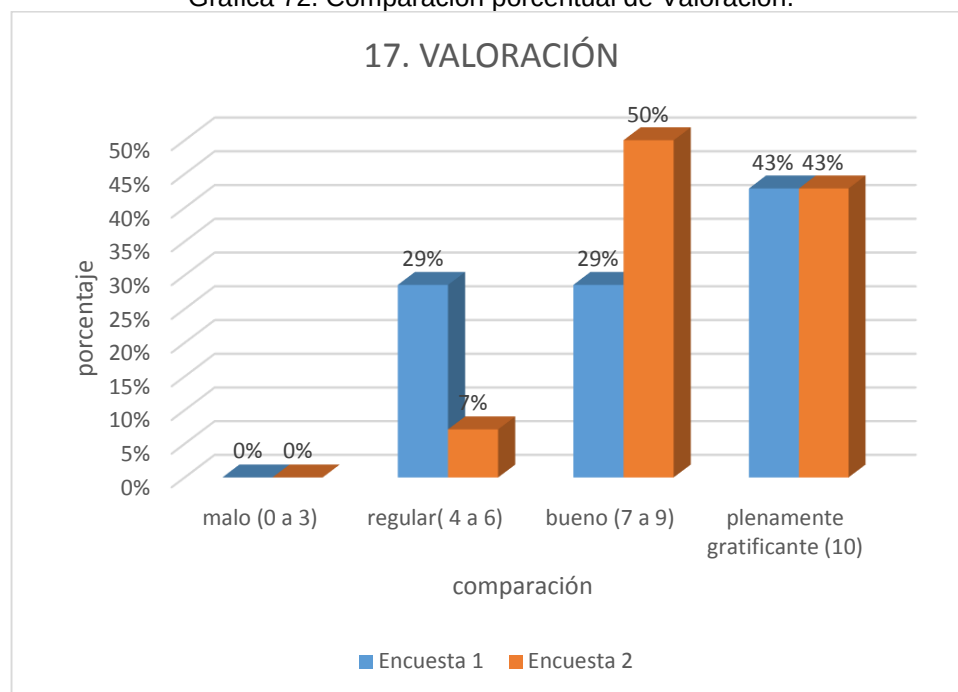
Pregunta 16	malo	regular	bueno	plenamente gratificante	total
Encuesta 1	7%	14%	29%	50%	100%
Encuesta 2	0%	7%	43%	50%	100%
Variación	7%	7%	-14%	0%	

Fuente propia.

En la gráfica 70 se observa que con una diferencia del 7% entre bueno y plenamente gratificante, se puede observar que los encuestados sienten una estabilidad laboral importante, brindándoles tranquilidad y seguridad lo cual les permite desempeñarse de una manera eficaz, eficiente y comprometida como lo indican en la entrevista.

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

Gráfica 72. Comparación porcentual de Valoración.



Fuente propia.

Tabla 19. Variación porcentual de Valoración

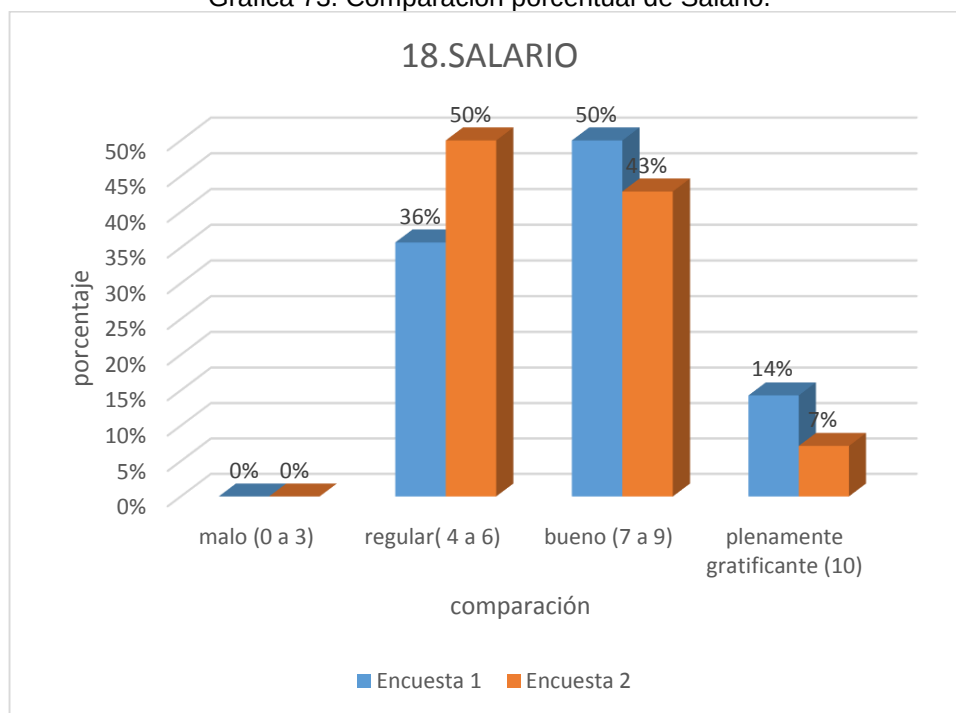
Pregunta 17	malo	regular	bueno	plenamente gratificante	total
Encuesta 1	0%	29%	29%	43%	100%
Encuesta 2	0%	7%	50%	43%	100%
Variación	0%	22%	-21%	0%	

Fuente propia.

Según la gráfica 71, esta variable enseña una diferencia de 7% entre la calificación bueno y plenamente gratificante, teniendo en cuenta que los encuestados en la segunda medición, revelan una mejoría del 21% en la valoración bueno indicando que a pesar de los esfuerzos que realiza gerencia por valorar el trabajo en equipo e individual, los trabajadores perciben que la valoración no es objetiva y que se realiza más por amistad, sin desmeritar el trabajo que realiza el gerente por incentivar a sus empleados, pero sienten que no es suficiente y debería destacar más ciertas habilidades.

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

Gráfica 73. Comparación porcentual de Salario.



Fuente propia.

Tabla 20. Variación porcentual de Salario.

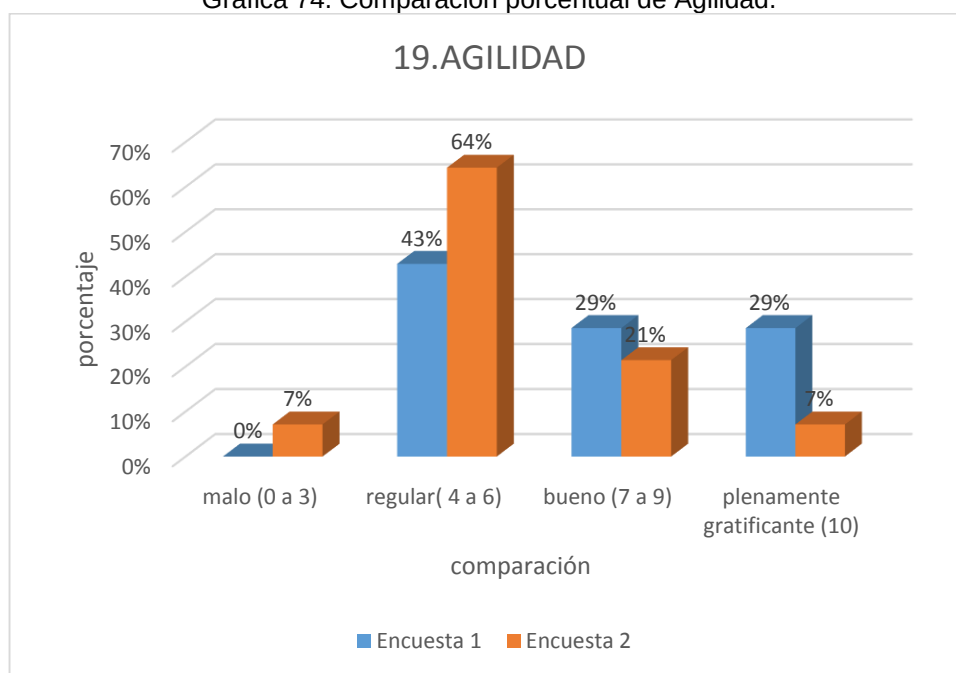
Pregunta 18	malo	regular	bueno	plenamente gratificante	total
Encuesta 1	0%	36%	50%	14%	100%
Encuesta 2	0%	50%	43%	7%	100%
Variación	0%	-14%	7%	7%	

Fuente propia.

Con respecto a la variable salario los encuestados expresan que no hay diferencia importante entre la calificación buena y regular, indicando que la IPS Coomédicos no cuenta con los recursos suficientes para mejorarlo, También se observa en la gráfica 72 que en la segunda encuesta hubo un aumento en la calificación regular del 14% y una disminución en la calificación buena del 7%, sin embargo en la entrevista informan que a raíz de la crisis de la salud el salario no es satisfactorio, pero entienden que no es culpa del gerente de Coomédicos sino por causas externas.

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

Gráfica 74. Comparación porcentual de Agilidad.



Fuente propia.

Tabla 21. Variación porcentual de Agilidad.

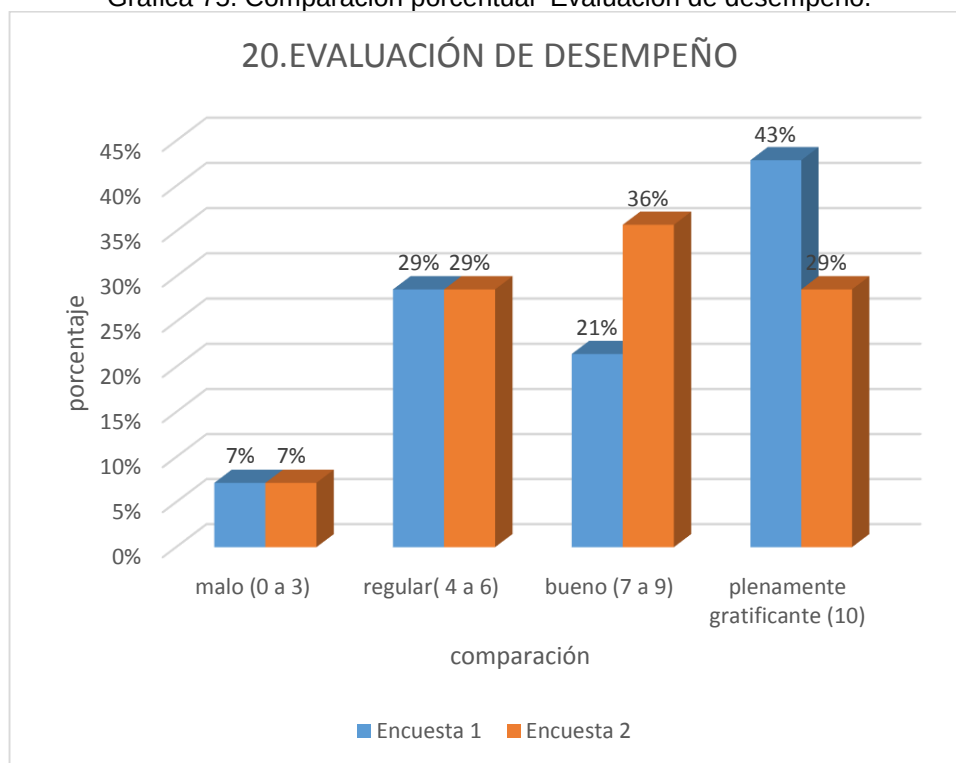
Pregunta 19	malo	regular	bueno	plenamente gratificante	total
Encuesta 1	0%	43%	29%	29%	100%
Encuesta 2	7%	64%	21%	7%	100%
Variación	-7%	-21%	8%	22%	

Fuente propia.

Entre la primera y la segunda encuesta esta variable arroja una diferencia del 21% en la calificación regular, dando a conocer que hubo un cambio significativo en la perspectiva de los encuestados por causa de los cambios que hay en el sector salud, que ocasionan diversos inconvenientes en la agilidad de procesos a raíz de normas, procedimientos y controles por parte de la EPS Coomeva, generando más importancia al cumplimiento de dichas situaciones que a la consecución de la misión y objetivos de la IPS Coomédicos, como lo expresan los trabajadores en la entrevista y como se observa en la gráfica 73.

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

Gráfica 75. Comparación porcentual Evaluación de desempeño.



Fuente propia.

Tabla 22. Variación porcentual Evaluación de desempeño.

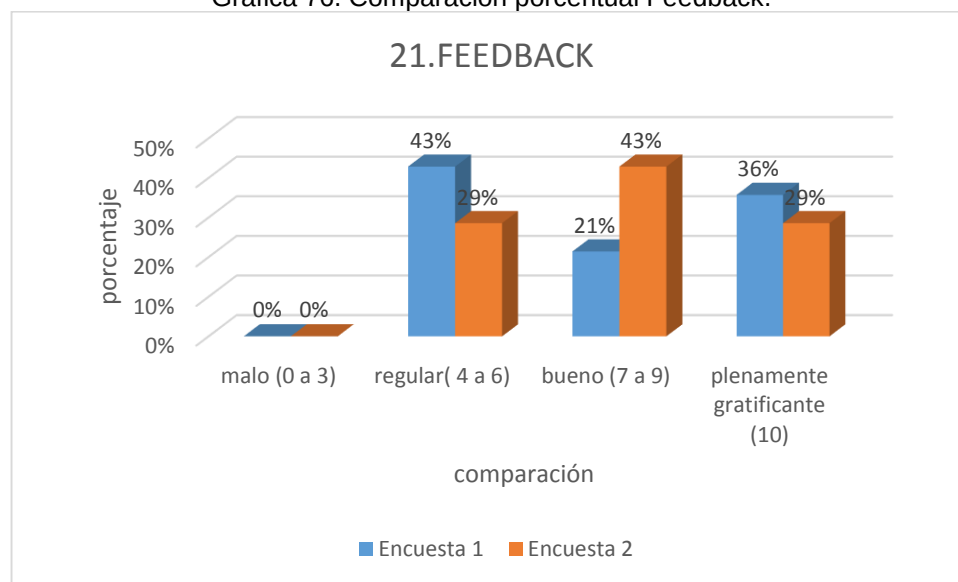
Pregunta 20	malo	regular	bueno	plenamente gratificante	total
Encuesta 1	7%	29%	21%	43%	100%
Encuesta 2	7%	29%	36%	29%	100%
Variación	0%	0%	-15%	14%	

Fuente propia.

Los encuestados indican cambios mínimos entre la calificación plenamente gratificante y buena, expresando que el sistema de evaluación de desempeño es bueno, pero no lo suficiente, según la entrevista en este sistema falta objetividad y claridad en las funciones de cada trabajador, la evaluación debería ser, constructiva, imparcial, pero resumen que en términos generales por ser una IPS pequeña se hace de manera muy superficial, obsérvese en la gráfica 74.

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

Gráfica 76. Comparación porcentual Feedback.



Fuente propia.

Tabla 23. Variación porcentual Feedback.

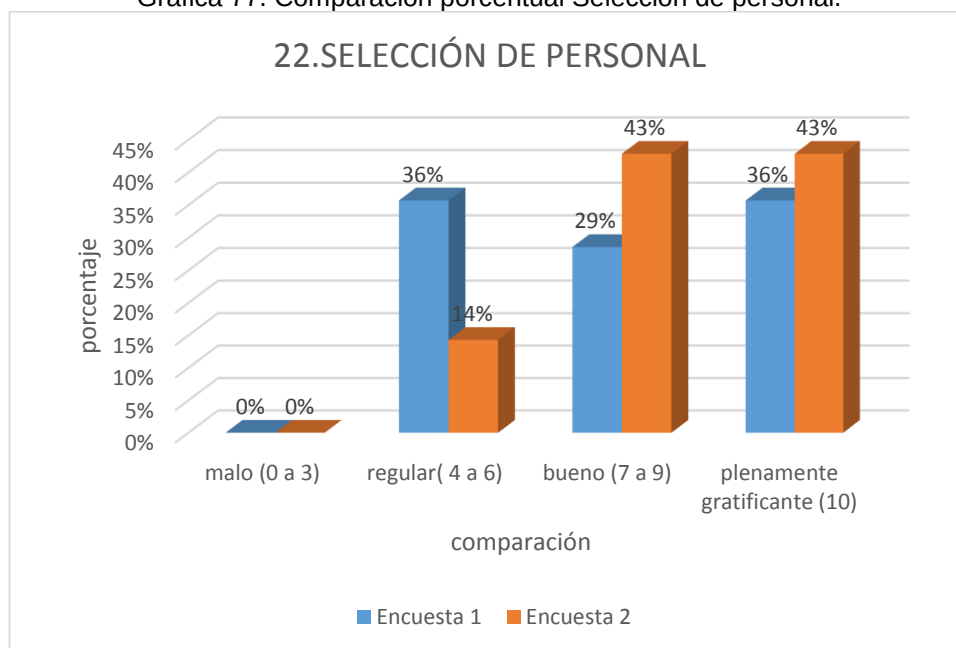
Pregunta 21	malo	regular	bueno	plenamente gratificante	total
Encuesta 1	0%	43%	21%	36%	100%
Encuesta 2	0%	36%	29%	36%	100%
Variación	0%	7%	-8%	0%	

Fuente propia.

Se puede observar en la gráfica 75 que en esta variable los datos arrojan muy pocas diferencias entre las calificaciones regular, bueno y plenamente gratificante, esto denota que la retroalimentación solo se hace de vez en cuando, como lo expresan las personas que se entrevistaron, que a la mayoría de los trabajadores, en ocasiones les disgusta que se les repita lo que tienen que hacer, convirtiéndose en feedback destructivo y no constructivo como lo es la finalidad de este concepto.

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

Gráfica 77. Comparación porcentual Selección de personal.



Fuente propia.

Tabla 24. Variación porcentual Selección de personal.

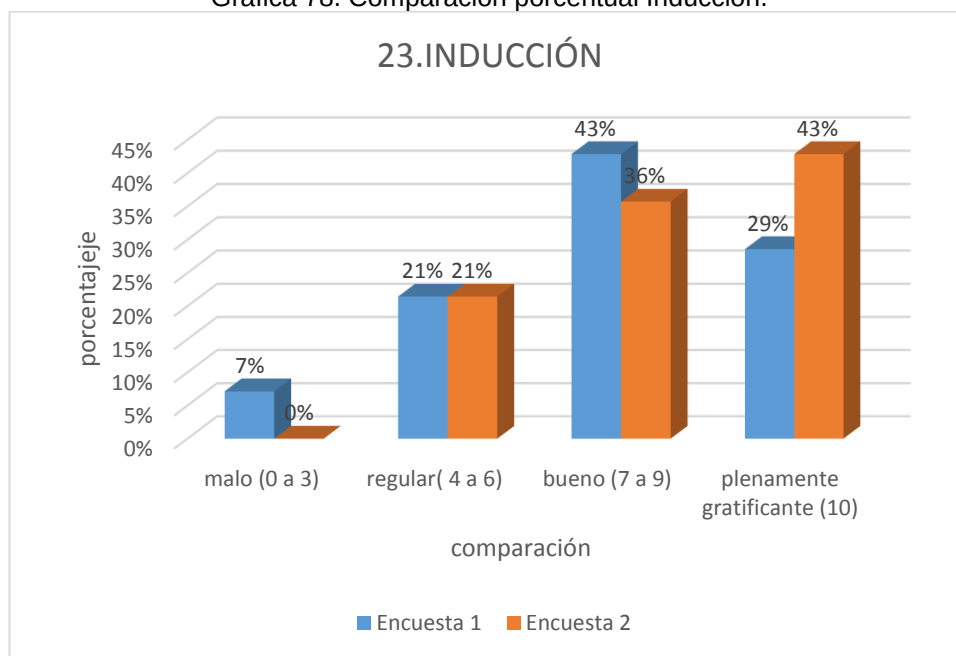
Pregunta 22	malo	regular	bueno	plenamente gratificante	total
Encuesta 1	0%	36%	29%	36%	100%
Encuesta 2	0%	14%	43%	43%	100%
Variación	0%	22%	-14%	-7%	

Fuente propia.

Se observa en la gráfica 76 en la variable selección de personal, con un porcentaje de 43% en bueno y plenamente gratificante en la segunda encuesta con relación a la primera, indica que hay una mejoría en la organización con respecto a este concepto, que para gerencia es importante las capacidades técnicas como la calidad humana, y que a pesar de que en los últimos 8 meses no han contratado personal nuevo, este es un punto a tener en cuenta para la próxima vez que se requiera talento humano, de esta manera el gerente lo expreso en la entrevista.

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

Gráfica 78. Comparación porcentual Inducción.



Fuente propia.

Tabla 25. Variación porcentual Inducción.

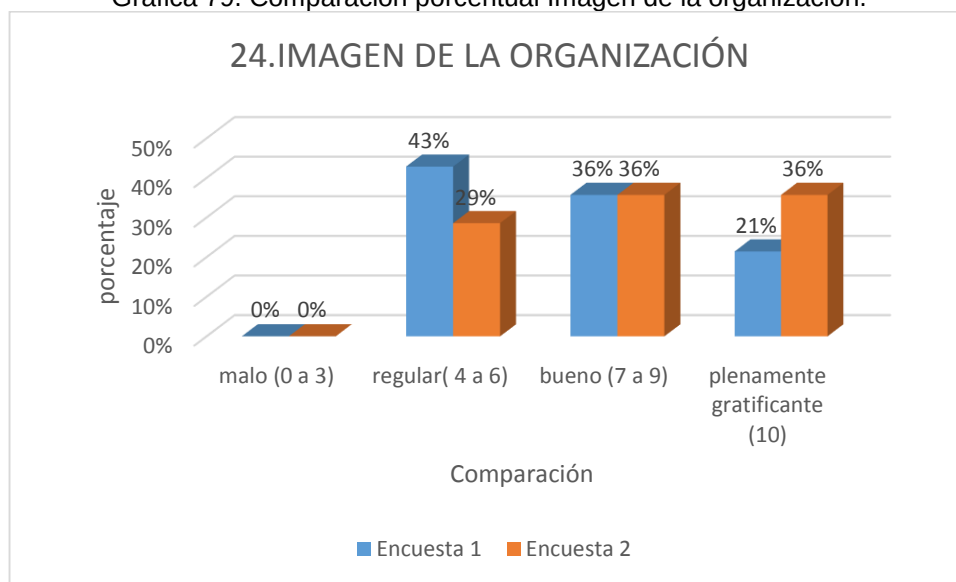
Pregunta 23	malo	regular	bueno	plenamente gratificante	total
Encuesta 1	7%	21%	43%	29%	100%
Encuesta 2	0%	21%	36%	43%	100%
Variación	7%	0%	7%	-14%	

Fuente propia.

En esta variable se puede observar en la gráfica 77 que según los encuestados, no indican mucha diferencia entre la calificación bueno y plenamente gratificante, esto ratifica que hay una preocupación por medio de gerencia para que el proceso de inducción sea lo más eficaz y eficiente posibles, según la entrevista se resalta que la inducción es importante porque toma en cuenta las funciones que la persona debe desempeñar hasta el clima organizacional y el comportamiento con los demás compañeros, lo cual se convierte en una de las premisas al realizar la inducción en la IPS Coomédicos.

24. 1 ¿Cómo percibe usted la imagen de la organización?

Gráfica 79. Comparación porcentual Imagen de la organización.



Fuente propia.

Tabla 26. Variación porcentual Imagen de la organización.

Pregunta 24	malo	regular	bueno	plenamente gratificante	total
Encuesta 1	0%	43%	36%	21%	100%
Encuesta 2	0%	29%	36%	36%	100%
Variación	0%	14%	0%	-15%	

Fuente propia

Los resultados de la encuesta en esta variable como lo muestra la gráfica 78 expresan una calificación muy similar entre regular, bueno y plenamente gratificante indicando que los trabajadores perciben a la organización de una manera variable, como lo plantean en la entrevista que la EPS Coomeva no se preocupa por mejorar los procesos, las inconsistencias y los requerimientos que los usuarios solicitan, quedando mal la IPS Coomédicos que es la prestadora de servicios. Vale la pena resaltar que el gerente indica, que él vela por tener la imagen de la organización por lo más alto, pero en muchos casos es imposible porque no dependen exclusivamente de él, ni de su forma de liderar si no por parte de Coomeva.

Esta investigación, muestra que a partir de un análisis de las 24 variables de la encuesta y la entrevista realizada sobre los aspectos que tienen incidencia directa en el bienestar o insatisfacción del talento humano en su entorno laboral, en la IPS Coomédicos de Santander de Quilichao, los investigadores de este trabajo mediante dichas herramientas se apoyaron para poder dar un diagnóstico sobre las diferentes variables que forman parte de los factores organizacionales, interpersonales y físicos que están implícitos en el clima organizacional.

Para realizar el diagnóstico se utilizó principalmente la herramienta de Hernán Álvarez Londoño, el cual es un formato de encuesta que a raíz de su diseño, contenido y capacidad ayuda a conocer la información necesaria, la investigación se complementó con una entrevista realizada a tres personas claves de la IPS como lo son el gerente, una persona de la parte operativa y una persona de la parte asistencial, así mismo se utilizó el método de observación directa para reforzar más credibilidad al momento de relacionar toda la información recolectada.

A continuación, se mostrara las variables y lo que se concluyó en cada una de ellas, teniendo en cuenta los resultados arrojados que indicaron las personas encuestadas a través del instrumento, la entrevista y la observación.

Los encuestados de la IPS Coomédicos, sobre la variable **claridad organizacional**, y **estructura organizacional** indicaron una calificación buena y a través de la entrevista y la observación se pudo notar que el gerente se preocupó para que todos los empleados conocieran e interiorizarán sobre la misión, objetivos, políticas, la estructura organizacional y sus funciones permitiendo claridad en los diversos procesos, los cuales han sido reforzados, pero recomiendan que la socialización sobre estos conceptos sean más seguidos a través de talleres.

Sobre la variable **participación**, los encuestados indicaron una calificación de regular, manifestando que la gerencia les informa sobre las decisiones que se toman permitiendo recibir opiniones, que existe libertad para expresarse, pero al final esta las toma el jefe inmediato, esta variable tiene relación con el **consenso** arrojando calificación buena y conociendo a través de la entrevista, que el gerente realiza reuniones antes de definir una decisión importante, para que los trabajadores opinen y logren consensuar antes de tomar dicha medida, sin embargo la decisión la debe tomar gerencia.

En cuanto a las **instalaciones**, los trabajadores creen que son buenas expresando mediante la encuesta que están a gusto, pero hay dificultades con respecto al calor que se presenta en ciertas horas del día e impide desarrollar con óptimas condiciones la labor.

En esta variable el **comportamiento sistémico** arroja una calificación de plenamente gratificante reflejando que hay trabajo en equipo entre las áreas para alcanzar los objetivos, dejando a tras los inconvenientes de la crisis de la salud y cada trabajador colocando su mayor esfuerzo para que la IPS siga brindando un buen servicio.

Con respecto a la **relación simbiótica** y con una calificación de regular se pudo identificar que a pesar de los esfuerzos que se hacen por parte de la IPS Coomédicos por brindar los mejores servicios, la EPS Coomeva obstaculiza en muchos procesos evitando agilidad y continuidad en los mismos generando poca motivación para los empleados de Coomédicos.

Los trabajadores de la IPS Coomédicos, en cuanto a la variable **liderazgo** expresan una calificación de plenamente gratificante, indicando que a pesar de los múltiples problemas que hay en el sector salud, el gerente se preocupa para que los empleados sigan realizando una buena labor, motivándolos e incentivándolos, potencializándolos para que se trabaje en equipo y manteniéndolos comprometidos, con una excelente disposición para prestar un buen servicio.

En la variable **trabajo gratificante**, los encuestados la califican como bueno, resaltando que se sienten cómodos en su puesto de trabajo, pero en ocasiones los procesos se tornan rutinarios por lo que se hace difícil aportar e innovar y expresarse libremente lo cual conlleva a un ambiente muy monótono y de poco agrado.

El **desarrollo personal** en la IPS Coomédicos arroja una calificación de bueno, manifestando que hay poca intervención a nivel de capacitación, cursos o seminarios para adquirir más conocimiento y que el gerente es la persona que mediante reuniones les brinda información necesaria para mejorar en la parte personal, pero sienten que no es suficiente, aunque resaltan el compromiso del gerente con ellos.

En la variable **elementos de trabajo** los colaboradores la califican como bueno, indicando que los elementos con los que realizan su labor les permite desarrollar sus tareas diarias y reconocen que por la situación económica de la IPS Coomédicos no pueden adquirir elementos de última tecnología.

Como plenamente gratificante los trabajadores de la IPS califican la **relaciones interpersonales** dando a conocer que por muchas dificultades que hayan en el entorno de la salud ellos se encuentran trabajando fuertemente para que la calidad de los servicios no disminuya porque piensan que los usuarios no deben asumir las inconsistencias que hay en la salud y que el gerente se ha preocupado para que se trabaje en un ambiente agradable, que el trabajo en equipo sea optima y sobre todo que el clima laboral de una manera adecuada.

En la variable buen servicio, la calificación arrojo un resultado de bueno en la primera encuesta y en la segunda una calificación de mala, esto es a raíz de los inconvenientes del sistema de la salud, los cuales impiden un buen servicio se pudo percibir en la observación que se realizó, y a pesar de la labor del gerente por querer prestar un buen servicio, se le hace imposible mejorar algunos procesos los cuales involucran a la EPS Coomeva.

En cuanto a la **solución de conflictos** se concluye que casi no hay inconvenientes, debido a que el gerente recalca los valores como respeto, honestidad, pero cuando se presentan tratan de solucionarlos evitando que el problema pase a mayores y dificulte la realización normal de los procesos diarios de la IPS.

Los encuestados manifestaron que la **expresión informal positiva** ayuda a comunicar opciones de mejora para algunos procesos, pero en ocasiones no siempre son tomadas en cuenta las sugerencias.

De acuerdo con la encuesta los trabajadores de la IPS manifiestan que tiene una **estabilidad laboral**, que no es la más óptima, pero que les brinda la tranquilidad para realizar sus actividades de manera eficiente.

Con respecto a la **valoración**, hay una calificación de bueno con una mejoría en la segunda encuesta, y las personas refieren que está debería ser más objetiva y realizarse teniendo en cuenta las habilidades de cada uno de los trabajadores.

En la variable **salario**, hay una insatisfacción de la mayoría de los empleados, manifestando que no es acorde con la labor que se realiza, sin embargo ellos entienden la situación económica por la que está pasando la IPS y reconocen que el gerente los reconforta de otras maneras como la estabilidad laboral que les brinda, debido a la difícil situación que hay para conseguir un empleo y más en el sector salud

En cuanto a la variable **agilidad**, se concluye que los trabajadores la califican de regular a raíz de los cambios significativos que están ocurriendo en el sector salud, y que impiden realizar ágilmente los procesos en los cuales la EPS Coomeva tiene a su orden. Aunque en la IPS Coomédicos expresan que se ejecutan lo que está a su alcance y la demora es ocasionada en los trámites que se hacen con entes externos.

Con respecto a la variable **evaluación de desempeño**, los trabajadores indican una calificación de bueno, refiriendo que dicho sistema sirve para ir alineando dificultades que se presentan en cada área, pero también asegura que no es lo suficiente, ya que falta objetividad y claridad en las funciones de los trabajadores.

El gerente expresó que por ser una IPS pequeño esta evaluación la hace de manera básica, lo más constructivo posible.

En relación con el **feedback**, los encuestados la califican de regular, porque denotan que la retroalimentación se realiza en pocas ocasiones, por molestias que han existido por parte de algunos colaboradores que les molesta que se le repita lo que tiene que hacer, por tal motivo el gerente realiza el feedback de manera general y en pocas opciones de manera personal.

Según los encuestados en la **selección de personal** la califican entre bueno y plenamente gratificante, a raíz de que el gerente se preocupa por contratar a personas con capacidades técnicas importantes pero también lo realiza basándose en la calidad humana para conseguir una empatía con el personal que se encuentra

laborando en la IPS Coomédicos y no hayan muchas dificultades a la hora de trabajar en equipo.

En la variable **inducción** se refleja una calificación entre bueno y plenamente gratificante concluyendo que las inducciones que se realizan están siendo significativas para el personal, lo que busca el gerente es realizar un proceso de inducción eficaz y eficiente, para que al empleado se le haga más fácil realizar su función y con ello colaborar a la prestación de un buen servicio y a la consecución de objetivos.

En la **imagen de la organización**, los empleados se coinciden con una calificación de regular donde se concluye de que a raíz de los procesos que se realizan en la IPS Coomédicos los tienen que tramitar por medio de Coomeva EPS, es aquí cuando la crisis de la salud que se está presentando en Colombia influye en una buena prestación de servicio, la cual por no ser la ideal opaca la imagen de la organización ante los empleados, porque aunque el gerente quiera resaltar la imagen de la organización, Coomeva no lo permite.

Adicionalmente con los conocimientos adquiridos en la academia y de acuerdo a la investigación realizada se propone a la organización una serie de actividades establecidas en el siguiente cuadro las cuales ayudaran a llevar un control de algunos factores que se involucran en el clima organizacional.

4.4 DOCUMENTACIÓN DE ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA Y OBSERVACION DIRECTA

Entrevista 1. Gerente IPS Coomédicos Juan María Guevara

1. ¿Cuál es la imagen que usted tiene de la IPS Coomédicos?

Rta: “Es la mejor IPS de Santander de Quilichao por el servicio profesional, responsable que presta a los usuarios y la mejor empresa para trabajar”

2. ¿Cómo se siente usted trabajando en la IPS Coomédicos?

Rta: “Satisfecho con la labor que presto como gerente y médico”.

3. ¿Cómo percibe usted el clima laboral en la IPS Coomédicos?

Rta: “Excelente por las buenas relaciones interpersonales que yo como gerente he logrado fortalecer para tener un equipo de trabajo unido”.

4. ¿Cómo son las relaciones interpersonales con sus compañeros?

Rta: “Son muy buenas, ya que debo tener constante interacción con el personal tratando siempre que no me vean como el gerente si no como un amigo y compañero y con respeto mutuo”.

5. ¿La IPS Coomédicos se preocupa por mantener un espacio físico apropiado que logre influir positivamente en el clima organizacional?

Rta: “si, se intenta proporcionar dichos espacios para que se sientan cómodos en sus lugares de trabajo y poder prestar un buen servicio a los usuarios”.

6. ¿Qué mecanismos utilizan para mantener un buen clima laboral y cómo funcionan?

Rta: “dialogo constante y motivación”

7. ¿Qué mecanismos utilizan en la IPS para prevenir conflictos entre los trabajadores y que se pueda poner en riesgo el clima organizacional?

Rta: “Como el cualquier empresa puede haber inconvenientes, pero la idea es escuchar a las personas involucradas tratando de dar solución para evitar que el problema crezca afectando las relaciones y por ende el clima organizacional”.

8. ¿Cree que la IPS se diferencia de otras por el clima organizacional que se tiene?

Rta: “si, porque uno de los valores más importantes que se tiene en la IPS es el respeto entre compañeros y hacia el usuario, para trabajar en equipo y ayuda mutua a nivel laboral y personal”.

9. ¿Cree usted que los trabajadores se encuentran motivados dentro de la organización?

Rta: “Si, Se trata de mantener el equipo motivado a través de charlas y apoyo para que se sientan a gusto trabajando y así generar un buen servicio”.

10. ¿Qué sabe usted sobre la crisis de la salud?

Rta: “que por tantos intermediarios los dineros no llegan completos a las entidades que prestan los servicios haciendo que estas colapsen por no tener una estabilidad económica”.

11. ¿De qué manera se ve afectada la IPS Coomédicos frente a la crisis de la salud?

Rta: “En las cuestiones económicas porque a veces frenan los procesos, en los tramites que son demorados y en la inestabilidad laboral.

12. ¿La IPS ha socializado la crisis de la salud con los trabajadores?

Rta: “Si, lógicamente se mantiene informado al personal por medio de correos, charlas, para evitar que la información oficial no se distorsiones y genere controversias”.

Entrevista 2. Secretaria de Gerencia Maribel Cueva Martínez

1. ¿Cuál es la imagen que usted tiene de la IPS Coomédicos?

Rta: “Es una empresa que se preocupa tanto por los usuarios como por los trabajadores”.

2. ¿Cómo se siente usted trabajando en la IPS Coomédicos?

Rta: “Me siento a gusto, cómoda porque es una empresa que me brinda estabilidad y apoyo”.

3. ¿Cómo percibe usted el clima laboral en la IPS Coomédicos?

Rta: “Es bueno porque hay compromiso de cada uno de nosotros para sacar adelante la empresa”.

4. ¿Cómo son las relaciones interpersonales con sus compañeros?

Rta: “Son agradables porque cada uno de nosotros colabora para mantenerlas de la mejor manera”.

5. ¿La IPS Coomédicos se preocupa por mantener un espacio físico apropiado que logre influir positivamente en el clima organizacional?

Rta: “sí, el gerente se preocupa porque los empleados cuentan con espacios óptimas y cómodos para trabajar”.

6. ¿Qué mecanismos utilizan para mantener un buen clima laboral y cómo funcionan?

Rta: “La comunicación porque mediante esta se evitan los malos entendidos”.

7. ¿Qué mecanismos utilizan en la IPS para prevenir conflictos entre los trabajadores y que se pueda poner en riesgo el clima organizacional?

Rta: “El dialogo es fundamental a la hora de los inconvenientes porque se tienen las diferentes versiones y así se puede llegar a solucionarlos”.

8. ¿Cree que la IPS se diferencia de otras por el clima organizacional que se tiene?

Rta: “sí, porque el gerente por medio de charlas nos motiva al trabajo en equipo, a las buenas relaciones con los compañeros, a la superación personal y nos recalca los valores y hace que nos comprometamos más con la empresa”.

9. ¿Cree usted que los trabajadores se encuentran motivados dentro de la organización?

Rta: “Sí, el gerente hace una buena labor de líder, y nos motiva al trabajo en equipo para que se vea reflejado en la prestación de los servicios”.

10. ¿Qué sabe usted sobre la crisis de la salud?

Rta: “que está afectando directamente a todas las IPS y por ende a los usuarios por las demoras en los procesos”.

11. ¿De qué manera se ve afectada la IPS Coomédicos frente a la crisis de la salud?

Rta: “porque se han aumentado las quejas y reclamos por parte de los usuarios por demora en procesos de los pacientes y sus tratamientos”.

12. ¿La IPS ha socializado la crisis de la salud con los trabajadores?

Rta: “Si, el gerente nos da informes de los que está pasando a nivel nacional, de las actualizaciones que se hacen para poder dar respuesta a los usuarios.

Entrevista 3 Coordinador médico Iván Emir Balanta

1. ¿Cuál es la imagen que usted tiene de la IPS Coomédicos?

Rta “Es una empresa muy agradable para trabajar, por el compromiso que hay por cada uno de los integrantes de la IPS la cual conlleva a dar lo mejor de sí”.

2. ¿Cómo se siente usted trabajando en la IPS Coomédicos?

Rta: “Me siento agradecido por la oportunidad de trabajar en la IPS y comprometido con la responsabilidad que tengo para que los usuarios cuenten un buen servicio”.

3. ¿Cómo percibe usted el clima laboral en la IPS Coomédicos?

Rta: “Las relaciones con mis compañeros son óptimas generando un ambiente donde se puede trabajar con tranquilidad”.

4. ¿Cómo son las relaciones interpersonales con sus compañeros?

Rta: “Óptimas”.

5. ¿La IPS Coomédicos se preocupa por mantener un espacio físico apropiado que logre influir positivamente en el clima organizacional?

Rta: “si, la IPS cuenta con las condiciones adecuadas para hacer más agradable la labor”.

6. ¿Qué mecanismos utilizan para mantener un buen clima laboral y cómo funcionan?

Rta: “el dialogo, retroalimentación de valores, apoyo en la parte personal y en la parte laboral”.

7. ¿Qué mecanismos utilizan en la IPS para prevenir conflictos entre los trabajadores y que se pueda poner en riesgo el clima organizacional?

Rta: “La continua comunicación ha sido muy importante para prevenir incidentes entre el personal provocando confianza y buena relación entre compañeros”.

8. ¿Cree que la IPS se diferencia de otras por el clima organizacional que se tiene?
Rta: “si, porque en Coomédicos se fomenta el respeto mutuo, el apoyo por parte del gerente, la comunicación y por la forma de motivar al personal a pesar de los inconvenientes que hay de la salud”.

9. ¿Cree usted que los trabajadores se encuentran motivados dentro de la organización?

Rta: “Si, a pesar del conflicto que hay en el área de la salud, en Coomédicos se ha mantenido la motivación ya que el gerente ha implementado estrategias como charlas, las cuales fomentan a estar unidos, al trabajo en equipo y estar en armonía”.

10. ¿Qué sabe usted sobre la crisis de la salud?

Rta: “Que nace a partir de la estructura del sistema de salud, porque los cambios que se han realizado han afectado todo el sistema haciendo que hayan muchos intermediarios entre los dineros destinados para este servicio, que cierren instituciones donde se corta el proceso de educación el personal que se prepara profesionalmente y la no prestación de los servicios a los usuarios.

11. ¿De qué manera se ve afectada la IPS Coomédicos frente a la crisis de la salud?

Rta: “Se corta el ciclo de los tratamientos para los usuarios, demora en los trámites para las citas y ha aumentado las quejas y reclamos.”.

12. ¿La IPS ha socializado la crisis de la salud con los trabajadores?

Rta: “Si, todo el tiempo nos mantiene informados, el gerente se preocupa por hacernos saber las novedades y cambios que se presenten en esta área”.

Hoja de registro de observación directa

Fecha: Octubre 2016

Contexto: IPS Coomédicos

Lugar: sala de espera primer piso

Tiempo observado: tres horas

Observadora: Jenny Paola Otero

Tabla 27 Observación directa

Fecha y Hora	Descripción	Lo que interpreto
26/octubre/2015	-Comportamiento de gerente con trabajadores. -Relación del personal de la IPS. -Comportamiento de los usuarios en la IPS -Infraestructura -Puestos de trabajo --Parqueadero -Dispensadores de agua -Dinámica de trabajo	El gerente es amable con los trabajadores, tiene un trato cordial y respetuoso hacia ellos. -al iniciar labores, se saludan cordialmente y tienen buena comunicación. -se observa usuarios amables y otros no mucho, pero se ve el esfuerzo de los trabajadores para manejar los diferentes tipos de carácter de usuarios. -Se observa sitio adecuado para prestar los servicios con aunque falta sillas para mayor comodidad de los usuarios. -Lugares adecuados para la prestación del servicio, pero falta ventilación para cuando hace calor. -no cuenta con parqueadero para trabajadores y usuarios. -cuenta con un solo dispensador para toda la IPS. - se observa dinamismo y compromiso por parte del personal con los usuarios.

Fuente propia.

Tabla 28. Cuadro de actividades

TEMA	ACTIVIDAD	OBJETIVO	ELEMENTOS	TIEMPO	ENCARGADO	RESPONSABLE DE ACTIVIDAD
1. Claridad Organizacional	Realizar capacitaciones teórico prácticas sobre temas como la misión, visión, objetivos y políticas de la IPS Coomédicos.	Maximizar el conocimientos a empleados en cuanto a la organización y que interioricen sobre la claridad organizacional	Video beam, folletos, cuestionarios.	una vez por mes	Psicólogo	Gerente IPS Coomédicos
2. Estructura Organizacional	Crear cartelera con estructura organizacional con fotos y nombres de personas encargadas.	Lograr que los colaboradores y usuarios conozcan e identifiquen la estructura organizacional de la IPS de una manera más clara.	Cartelera, fotos.	cada vez que se realicen cambios	Secretaria	Gerente IPS Coomédicos
3. Instalaciones y Ergonomía	Implementar formato para la medición de la ergonomía de los trabajadores	Identificar cuáles son las dificultades que tienen los trabajadores de la IPS en cuanto a las instalaciones donde labora.	Formato para la medición	Trimestral	Coordinador	Gerente IPS Coomédicos
4. Relaciones Interpersonales	Realizar charlas y talleres para fomentar el liderazgo, superación personal, trabajo	Promover la integración entre departamentos e incentivarlos para mejorar las relaciones	Video beam, audios y videos.	Trimestral	Psicólogo o trabajador social.	Gerente IPS Coomédicos

	en equipo y relaciones interpersonales.	personales y familiares.				
5. Comité de equipo primario	Hacer reuniones para informar las metas, requerimientos y propuestas de cada área.	Conocer el porcentaje del cumplimiento de metas e identificar dificultades en las áreas para tomar acciones correctivas.	Video beam.	Mensual	Coordinador	Gerente IPS Coomédicos
7. Comunicación directa	Implementar manual donde especifique el sistema de comunicación interna directa.	Dar a conocer a los empleados el conducto regular sobre los diversos inconvenientes que se puedan presentar.		Anual	Coordinador	Gerente IPS Coomédicos
8. Programas de bienestar	Planes de bienestar y actividades deportivas(fútbol, baloncesto y Aero rumba)	Implementar hábitos saludables en el personal de la IPS mediante diversas actividades deportivas, para disminuir el estrés y cansancio mental.	Implementos deportivos, zona campestre.	Quincenal	Fisioterapeuta	Gerente IPS Coomédicos

Fuente: propia

A modo de síntesis de todas las variables que se relacionan con el clima organizacional y dando la respuesta a los objetivos propuestos en la misma, se concluye de acuerdo al análisis comparativo que en términos generales presenta un buen clima organizacional, y presenta mejoría en la mayoría de las variables, que a pesar de la crisis del sistema de salud, el gerente ha realizado una buena labor en cuanto a motivación de sus empleados para que las actividades sigan fluidamente sin importar los inconveniente que se pueden presentar, demostrando que dicha crisis no ha afectado el ambiente de trabajo que hay en la IPS Coomédicos. Se revelaron algunos factores por mejorar, a los cales a continuación se darán las recomendaciones para que el clima organizacional sea lo más parecido al plenamente gratificante como lo plantea el docente Hernán Álvarez Londoño.

CONCLUSIONES

Una vez realizado el trabajo de investigación en la IPS Coomédicos dedicada a la prestación de servicios de salud, ubicada en el municipio de Santander de Quilichao–Cauca, y de haber desarrollado los cuatro capítulos que lo conforman e implementado los instrumentos de recolección de análisis de datos, realizadas a los catorce miembros de la entidad en diferentes periodos del año 2015, se obtuvo las conclusiones que se describen a continuación.

El clima organizacional percibido por los trabajadores de la IPS Coomédicos es bueno de acuerdo a la encuesta con un porcentaje del 75%, dentro de la escala de cero a cien, indicando que hay aspectos dentro de las variables que requieren ser mejorados al interior de la organización como lo son, salario, agilidad, relación simbiótica, evaluación de desempeño, retroalimentación e imagen de la organización, las cuales arrojaron las más bajas calificaciones dentro de las categorías empleadas para medir el clima organizacional.

También se identificaron algunos aspectos positivos con altas calificaciones en el comportamiento sistémico, liderazgo, relaciones interpersonales, estabilidad laboral, selección de personal e inducción, estas variables desde la apreciación de los trabajadores resultan trascendentales reflejando que a pesar de la crisis que se presenta actualmente en el sistema de salud, los directivos realizan su mayor esfuerzo para que haya un clima organizacional óptimo a través de la motivación, trabajo en equipo para alcanzar los objetivos y minimizar el impacto generado por la distorsión en el área de la salud.

Se observó y de acuerdo a la información de los empleados en la entrevista que existe un tipo de clima autoritario paternalista puesto que el gerente brinda cierto grado de confianza a los empleados a expresarse libremente, sin embargo las decisiones las toma él.

Por otra parte en la entrevista el gerente indica una gestión gratificante debido al trabajo que él ha realizado con los empleados de la IPS para mejorar, cumplir con la misión y objetivos, resaltando que a pesar de todos los inconvenientes que se tienen a nivel económico, de procesos, normas y directrices por los cambios en el sistema de salud, se ha tratado de prestar los servicios de la mejor manera y esto solamente lo consigue teniendo a un equipo de trabajo motivado, comprometido, responsable y con amor por su labor, generando estrategias para la articulación del personal de la IPS Coomédicos.

Se concluyó que dentro de una organización el clima organizacional es uno de los componentes importante ya que si no se estimula a diario las condiciones de trabajo

serían incómodas y nunca se lograría una estabilidad entre los empleados, reflejando que la calidad de vida laboral de una organización es el entorno, el ambiente, el aire que se respira en ella.

Se deben realizar esfuerzos para mejorar el clima organizacional, los cuales constituyen tareas sistémicas que deben crear la organización para que sus colaboradores puedan tener la oportunidad de mejorar en sus labores diarias y en su puesto de trabajo para así contribuir a alcanzar la misión y objetivos planteados.

El gerente debe crear un ambiente de mayor confianza, respeto, equidad, valorando el personal incluyendo métodos de bienestar haciéndolos sentir que son importantes para la organización, motivándolos de manera que se sientan importantes y cómodos laborando para la IPS Coomédicos.

De acuerdo a la observación y los comentarios de las personas entrevistadas se concluyó que el personal de la IPS se siente tranquilo trabajando en este lugar porque a pesar de que la crisis de salud ha afectado la parte económica de la IPS el gerente se ha preocupado por mantenerlos unidos, motivados y hace todo lo posible por satisfacer sus necesidades como trabajadores para que estos a su vez brinden su mejor esfuerzo y poder minimizar el impacto negativo con el usuario del servicio quien finalmente ha sido el más afectado con los problemas del sistema de salud.

Con esta información recolectada a través del instrumento de medición, planteado por Hernán Álvarez Londoño, y aplicada al personal de la IPS, la entrevista realizada al gerente, la coordinadora y un médico, y la observación por parte de los investigadores se puede concluir que el clima organizacional juega un papel importante como vínculo u obstáculo para el buen desempeño de una organización y en particular por la gestión del gerente que es factor de distinción e influencia en el comportamiento y percepción de los colaboradores, por tal motivo si la empresa quiere seguir aumentando el nivel de satisfacción contrarrestando las condiciones del entorno generado por los inconvenientes de la salud, se debe considerar el clima organizacional como uno de los puntos fundamentales para facilitar los procesos de dirección, liderazgo, consecución de objetivos, trabajo en equipo y buenas relaciones interpersonales, permitiendo mantener a los empleados unidos y comprometidos con la IPS.

Otra conclusión que se surgió de la entrevista a los tres trabajadores con respecto al sistema de salud es que el gerente ha creado estrategias para que no afecte a los trabajadores en factores como el salario, el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales los cuales hacen parte del clima organizacional manteniendo la motivación para laborar en dicho lugar y evitar que por estos factores la prestación del servicio se vea interrumpida y genere molestia en los usuarios los que a su vez con quejas y reclamos perjudican el ambiente laboral.

Se observó, que entre las 7 y 10 de la mañana hay mayor flujo de pacientes debido a la cantidad de nuevos usuarios que fueron trasladados de Comfenalco a Coomeva lo que causa congestión en los pasillos con personas de pie, por la poca silletería de la salas de espera lo cual impide que los trabajadores de la IPS se desplacen de un lugar a otro ampliamente.

Según las visitas realizadas en el transcurso de la investigación se pudo observar que la IPS Coomédicos no cuenta con dispensadores de agua lo cual podría hacer más agradable la espera de los usuarios.

Los trabajadores de la IPS no cuentan con pausas activas las cuales podrían generar unos minutos de dispersión rompiendo la rutina en la jornada laboral.

Se pudo notar que la IPS se encuentra ubicada diagonal a urgencias del hospital de nivel 2 Francisco de Paula Santander, por tal motivo no cuenta con un parqueadero para sus usuarios y trabajadores debido a que en la zona es prohibido parquear por el constante arribo de ambulancias al área de urgencias.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones obtenidas en la investigación, al trabajo técnico realizado por los investigadores y los conocimientos adquiridos en la academia se proponen las siguientes recomendaciones las cuales fueron hallazgos que se encontraron y que pueden mejorar el clima organizacional teniendo en cuenta que es uno de los elementos importantes para la consecución de objetivos en la empresa.

se recomienda que a partir de este estudio realizado se implemente una medición anual para seguir evaluando la percepción que tiene el cliente interno sobre la IPS, las cuales ayudaran a corregir a tiempo dificultades halladas en dicha medición, generando indicadores para contrastar el comportamiento en diferentes años y en los diferentes cambios que pueden haber en el entorno. Es importante que se tome en cuenta que cuando se haga la medición a futuro no se guie solo por los resultados numéricos y porcentajes que arrojen las encuestas, sino también por la parte del análisis que se pueda generar a partir de la observación que se presenta cuando se realizan las encuestas, para poder llegar a un alto grado de veracidad en las mediciones.

Se recomienda seguir con la dinámica de la entrevista, la cual fue realizada a tres personas de la IPS, que ayudará a corroborar y profundizar la información que arroja la encuesta para obtener más al detalle las posibles fallas y por ende poderlas mejorar. Los investigadores proponen que la encuesta y la entrevista la realice un ente externo, para tener la certeza de adquirir una información verídica, porque así no habrá presión por parte de los colaboradores a la hora de realizar estos procesos ya que los resultados no serían iguales si las realizará alguien de la IPS.

Continuando con las recomendaciones es importante resaltar las variables que tuvieron menor calificación una de ellas es la evaluación de desempeño, en la cual se debería implementar un sistema formal que sea objetivo, oportuno, y constructivo para que el colaborador no se sienta señalado y por el contrario reciba el apoyo del gerente para mejorar su labor evitando repetir inconsistencias.

En cuanto a la retroalimentación se recomienda realizar charlas, talleres y capacitaciones donde esté involucrado todo el personal sin excepción, para conocer el significado de este concepto y así poder realizar feedback en todas las áreas de la IPS con el fin de conocer la opinión de las otras personas de manera respetuosa sobre comportamientos, procesos, factores por mejorar y que las personas interioricen para así poder realizar cambios a tiempo si es necesario.

Se sugiere que tanto el gerente como los trabajadores mantengan una percepción común frente a la imagen de la organización, esto se puede lograr cambiando la mentalidad negativa recalcando la importancia que tienen los empleados para la IPS concientizándolos que en Santander de Quilichao el único lugar que presta los servicios de salud a los afiliados de la EPS Coomeva es la IPS Coomédicos.

Con los aspectos positivos que se obtuvieron en el estudio se puede recomendar que se realicen actividades con capacitaciones y talleres para seguir incentivando el trabajo en equipo, cultivando las relaciones interpersonales, que el gerente siga con su labor de líder generando confianza, respeto, compromiso, responsabilidad como lo ha venido ejerciendo porque en el análisis que se obtuvo en la entrevista y la observación se notó que es indispensable para minimizar el impacto de los inconvenientes del sistema de salud.

Para estimular y generar comodidad en los lugares de trabajo, se recomienda mejorar algunos aspectos producidos por el cambio climático como el calor que se presenta en la mayoría de los consultorios en ciertas horas del día, es por esto que se le indica a la organización minimizarlo con ventiladores en lugares estratégicos para que el impacto del calor no proporcione incomodidad a los trabajadores en horas laborales y mejorar sus condiciones ergonómicas.

Para generar bienestar en la IPS es importante que la organización implemente jornadas de esparcimiento como actividades deportivas, lúdicas y culturales donde no solo involucre al personal que labora, sino también involucre a sus familias, para generar confianza entre el personal dando a conocer que la familia también es parte importante del bienestar del trabajador aumentando el compromiso por parte de los colaboradores hacia la empresa.

Realizar pausas activas en medio de la jornada laboral para minimizar los riesgos de estrés, también se recomienda crear un espacio para que los trabajadores consuman algún tipo de alimento durante esos minutos de descanso.

Finalmente, se recomienda estudiar la posibilidad de realizar adecuaciones en las cuatro salas de espera, porque se notó que en horas de más flujo de pacientes se congestiona estas áreas con personas de pie, generando cierta incomodidad para usuarios y a la vez para el personal de la IPS que debe desplazarse de un lugar a otro, esto podría mejorar con el aumento de sillas, incrementando pacientes cómodos, también se propone instalar dispensadores de agua para generar una placentera estadía antes de ser entendidos.

BIBLIOGRAFIA

AKTOUF, Omar. La Administración entre tradición y renovación. Cuarta edición. Impresores Ltda. 2009 pag. 63-70.

AKTOUF, Omar. "La Metodología de las Ciencias Sociales y el Enfoque Cualitativo en las Organizaciones Una Introducción al Procedimiento Clásico una Crítica" 3 impresión en francés: Cali, Colombia, 2001. p. 113 Ibid., p. 114 -115.

AKTOUF, Omar. La metodología de las ciencias sociales y el Enfoque Cualitativo en las organizaciones. 3ra impresión. 1992 pag. 75-76.

ALVAREZ LONDOÑO, Hernán. Hacia un clima organizacional plenamente gratificante. Documento facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Santiago de Cali, Agosto de 1993. Pag. 10.

ALLES, Martha Alicia. Comportamiento Organizacional como lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias. Ediciones Granica. 2008. pag. 102.

BERNAL, Cesar A. Metodología de la Investigación. Tercera Edición. Editorial Pearson Educacion. Colombia. 2010. pag. 97.

CHAVEZ, Marín Isadora, NORIEGA, Agudelo Cesar y MONTENEGRO, Ávila Diana Carolina. "Estudio de clima organizacional en Genfar S.A y su influencia en la productividad de la Empresa 2004". Tesis de grado Universidad del Valle, Sede Norte del Cauca.

CHIANG, Vega María Margarita. SALAZAR, Botello Carlos Mauricio. NÚÑEZ, Partido Antonio. "Clima organizacional y su satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital 1". [base de datos] (2007). Theoria: ciencias, arte y humanidades. Disponible en Ebsco host. vol. 16. p. 61-76.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de los recursos humanos. Quinta edición. Editorial Mc Graw Hill. Año 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Séptima edición. Editorial Mc Graw- Hill 2006. pag. 87.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. 2000. pag. 589-591.

COCHA, López Vladimir, "Diseño de un modelo de gestión de talento humano para el cabildo Indígena Corinto, cauca". Tesis de grado Universidad del Valle Sede Norte del Cauca. 2012.

COSACOV, Eduardo. Introducción a la Psicología. 5° edición. Editorial Brujas.2005. pág.354.

GARCIA, SOLARTE Mónica. Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. Cuadernos de Administración .Universidad del Valle. Dic 2009.

GUIZAR, Montúfar Rafael. Desarrollo Organizacional. Segunda edición. Editorial Mc Graw Hill.2004 pág. 7-11.

HERNANDEZ, Sampieri Roberto. Metodología de la Investigación. Quinta edición. Editorial Mc Graw Hill. 2006. pág.4-5.

HERNANDEZ, Sampieri Roberto. Metodología de la Investigación. Sexta Edición. Editorial Mc Graw Hill. 2014. pág. 482.

KAUFMAN, Ron."Why your costomer service training won't lead to happy customer (or inspired emmployees) [base de datos] Vol. 37 p 33-37[citado en Jan 2015] Disponible en EBSCOhost research Databases.

KOONTZ, Harold. WEIHRICH, Elementos de Administración enfoque internacional. Sexta Edición Editorial Mc Graw Hill.2000. pág. 215.

LOPERA, Jiménez Sandra Patricia." Diseño metodológico de gestión del talento humano para microempresas de bienes y servicios de atención directa al cliente es Santander de Quilichao, Cauca. 2011-2013. Tesis de grado. UNIVERSIDAD DEL VALLE. Sede Norte del Cauca. 2012.

MÉNDEZ Álvarez, Carlos. Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención. Bogotá: Centro editorial Rosarista 2006. 137p.

MÉNDEZ, Carlos, Metodología, Diseño y desarrollo del progreso de investigación con énfasis en ciencias empresariales 4ª edición, Lumisa, 2009, pag.196.

MUÑIZ, José. PEÑA, Elsa. SUAREZ, Yolanda de la roca. FONSECA, Eduardo. Organizational climate in spanish public healt service: Administration and service staff. international journal of clinical and healt psycology [base de datos] vol. 14,No.2,pp 102-110 (2014).Disponible en EBSCOhost (accessed abril 21,2015)

RODRIGUEZ, Melbi Lorena y SÍCHEL, Roxana Lorena. “Diseño del modelo de selección de personal para la franquicia Senthia en el Municipio de Santander de Quilichao, Cauca año 2012.” Tesis de grado. UNIVERSIDAD DEL VALLE. Sede Norte del Cauca.2012.

ROSETO, Lopez Fernando y ROJAS, Andreade Katherine. “Diseño de un programa de mejoramiento del clima organizacional, en la empresa productos Industriales del Cauca S.A, planta ubicada en el municipio de Caloto Cauca”. Tesis de grado Universidad del Valle Sede Norte del Cauca.2010.

SARRIA, Burbano Luz Adriana. “Diseño de un manual de procesos, procedimientos y funciones para la selección de personal por competencia” Tesis Universidad del Valle, Sede Norte del Cauca 2010.

SCHYNS, Birgit. VELDHOFEN, Marc Van. WOOD, Stephen. Organizational climate, relative psychological climate and job satisfaction. Leadership & organization. [Base de datos]Development journal. Vol 30 No7,2009. pp.649-663. Disponible en Emerald Group publishing Limited.

VARGAS MELGAREJO, Luz María. Concepto de percepción. Alteridades.Vol 4 núm.8, 1994, pp.47-53. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa. Distrito Federal, México.

YEPES, Francisco Javier, Luces y sombras de la reforma de la salud en Colombia ley 100 de 1993.Primer Edición. Mayo Ediciones S.A 2010. p 13.

ZAPATA, Álvaro. RODRIGUEZ, Alfonso. Gestión de la cultura Organizacional. Primera Edición. Comité Editorial Facultad de ciencias de la Administración Universidad del Valle. 2008. pág. 223-224.

GUERRA, Cesar. La crisis de nuestro sistema de salud: la fiebre no está en la sábana. En: El Espectador [en línea]. (15 febrero 2015) Disponible en: <http://www.elespectador.com/lectores/crisis-de-nuestro-sistema-de-salud-fiebre-no-esta-saban-columna-544258> [citado en 21 de noviembre 2015].

KERGUELÉN, Botero Carlos Alfonso. Calidad en Salud en Colombia. (2008) Disponible en: <https://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/CALIDAD%20EN%20SALUD%20EN%20COLOMBIA.pdf> el día 13 –nov-2015.

LOPEZ, Dione, Información Demográfica,(2011). Disponible en : http://santanderdequilichaocauca.gov.INFORMACION_DEMOGRAFICA_SANTANDER_DE_QUILICHAO_2011.pdf. Visto el día 13-10-2015.

SISTEMA UNICO DE ACREDITACION. Antecedentes en Colombia. [en línea]
<http://www.acreditacionensalud.org.co/acreditacion.php?IdSub=115&IdCat=29>
[citado en 13-nov-2015].

MINISTERIO DE SALUD. Prestación de servicios [en línea]
<https://www.minsalud.gov.co/salud/PServicios/Paginas/Prestacion-servicios-home.aspx>[Citado en 16 de Agosto de 2015]

MINISTERIO DE LA PROTECCION SOCIAL. Sistema de seguridad Social en Salud Régimen Contributivo. Disponible en
<https://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/GUIA%20INFORMATIVA%20DEL%20REGIMEN%20CONTRIBUTIVO.pdf> el día 20 de nov 2015.

MINISTERIO DE SALUD. Calidad de atención en salud [en línea].
< <https://www.minsalud.gov.co/salud/CAS/Paginas/calidad-atencion-en-salud-home.aspx>> [Citado en 16 de octubre de 2015.

MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES Y DE COOPERACION. Ficha de Colombia.[en línea]
<http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/colombia_FICHA%20PAIS.pdf.>[Citado en 09 de Octubre de 2015.

ORTEGA, Temístocles. Plan de desarrollo Departamental del Cauca, (2012-2015). Disponible en:
http://www.casadelcauca.org/wp-content/uploads/2012/08/CAUCA_Todas_las_oportunidades.pdf, el día 9-10-15.

PINZON, Daniel. Sistema General de Seguridad Social en Salud.2013 Disponible en
http://www.fasecolda.com/files/5313/9101/0382/parte_i.captulo_7_sistema_general_de_seguridad_social_en_salud.pdf el día 19-Nov -2015.

ANEXOS

Anexo 1.

MODELO DE MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE, PROPUESTO POR HERNAN ALVAREZ LONDOÑO

Encuesta para medir el clima organizacional que perciben el personal de la IPS Coomédicos ubicada en Santander de Quilichaco para el año 2015

1 CLARIDAD ORGANIZACIONAL

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

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

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

a. No hay misión, objetivos políticas y estrategias claramente definidas.

b. Nunca, ni aún en el período de inducción me han informado al respecto.

c. La información sobre estos aspectos no ha sido suficientemente clara.

d. Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos que no se nos comunican.

e. Me han informado al respecto, pero la verdad, no he prestado la atención suficiente.

f. No me interesa conocerlos.

g. Otras causas. Cuáles?

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

deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a.

b.

2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

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

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

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

a. Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.

b. En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la organización.

c. Hay demasiados niveles jerárquicos lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo.

d. No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.

e. Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.).

f. A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones.

g. Otras causas. ¿Cuáles?

2.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se

deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a.

b.

3. PARTICIPACIÓN

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

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

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

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

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

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

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

e. Otras causas. ¿Cuáles?

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

a.

b.

4. INSTALACIONES

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

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

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

a. Las instalaciones son, en general, antiestéticas.

b. Las instalaciones no son seguras.

c. Las instalaciones no son funcionales.

d. Hace demasiado calor.

e. Hace demasiado frío.

f. La iluminación es deficiente.

g. Hay demasiado ruido.

h. Los servicios sanitarios dejan mucho que desear.

i. En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria.

j. Otras causas. ¿Cuáles?

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

a.

b.

5. COMPORTAMIENTO SISTÉMICO

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

5.1. Las personas y las áreas interactúan positivamente y como un todo, con el fin de alcanzar de la mejor manera, la misión y los objetivos de la organización, antes

que sus intereses personales o sectoriales.

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

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

a. No se conocen la misión y los objetivos.
b. En general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la organización y por lo tanto, no les preocupan.

c. Priman más los conflictos que la integración entre las áreas.

d. Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional.

e. En general, los intereses de las personas priman sobre los de la organización.

f. Falta motivación y / o capacitación para trabajar en forma multidisciplinar.

g. La estructura organizacional no facilita la integración.

h. Otras causas. ¿Cuáles?

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

a.

b.

6. RELACION SIMBIOTICA

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

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

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

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

a. Los empresarios sólo velan por sus intereses.

b. Los empleados sólo velan por sus intereses.

c. Hay desconfianza entre las partes.

d. No hay motivación para trabajar de esa manera, en algunos de los sectores.

e. Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.

f. Otras causas. ¿Cuáles?

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

a.

b.

7. LIDERAZGO

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

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

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

a. El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros.

b. El jefe tiene demasiadas personas a su cargo.

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

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

a.

b.

8. CONSENSO

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

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

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

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

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

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

a.

b.

9. TRABAJO GRATIFICANTE

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

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

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

a. Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias.

b. Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente.

c. Me gusta el campo en el que trabajo, como también las funciones a mi cargo, pero tengo limitaciones para crear, aportar y, en general, para expresarme.

d. No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar.

e. He solicitado traslado al campo en que más me gustaría trabajar y para el cual estoy debidamente capacitado, pero no me ha sido posible obtenerlo.

f. La organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que más les guste o que más pueda contribuir a su realización.

g. Otras causas. Cuáles?

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

a.

b.

10. DESARROLLO PERSONAL

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

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

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

a. Las oportunidades de formación y capacitación son escasas para todos.

b. Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.

c. No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.

d. La organización carece de los recursos necesarios para ello.

e. A la organización tal mejoramiento no parece preocuparle.

f. Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.

g. Otras causas. Cuáles?

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

a.

b.

11. ELEMENTOS DE TRABAJO

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

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

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

a. En general, los elementos de trabajo de que dispongo están obsoletos

b. La mayoría de los elementos son excelentes.

c. No hay preocupación en la organización por conseguir los mejores y más modernos elementos.

d. Los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas.

- e. No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos.
 - f. La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades.
 - g. La situación económica de la organización no permite la adquisición de mejores elementos.
 - h. Otras causas. Cuáles?
-

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

- a.
 - b.
-

12 RELACIONES INTERPERSONALES

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

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

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

- a. En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.
- b. Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.
- c. Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas
- d. Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato.
- e. Hay conflictos entre personas y entre áreas sin solucionar
- f. Falta más libertad de expresión.
- g. Las barreras sociales no lo permiten.

- h. La autocracia y la arrogancia de algunos dificultan las buenas relaciones.
 - i. El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear.
 - j. Otras causas. Cuáles?
-

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

- a.
 - b.
-

13 BUEN SERVICIO

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

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

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

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

- f. Hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos.
- g. Otras causas. Cuáles?

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

a.

b.

14. SOLUCION DE CONFLICTOS

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

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

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

a. En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.

b. No tenemos la actitud ni la formación necesarias para solucionar nuestros conflictos.

c. Prestarse a alguna solución, para algunas personas es símbolo de debilidad.

d. Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la organización, están por encima de cualquier interés sectorial o individual.

e. Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra. f. Los jefes, en

general, no prestan mayor atención al conflicto.

g. En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.

h. Otras causas. Cuáles?

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

a.

b.

15. EXPRESION INFORMAL POSITIVA

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

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

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

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

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

30

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

- a.
 - b.
-

16. ESTABILIDAD LABORAL

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

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

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

- a. Los sistemas de contratación de personal no brindan la debida estabilidad.
- b. Se presentan despidos injustificados y arbitrarios.

- c. La acumulación de cierto número de años en la organización, es motivo de despido.
 - d. Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación de personal.
 - e. Otras causas. Cuáles?
-

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

- a.
 - b.
-

17. VALORACIÓN

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

No se les valora 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 se les valora plenamente

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

- a. No es la costumbre valorar a las personas en la organización.
- b. Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto.
- c. La animadversión que se presenta entre personas y entre grupos, impide la valoración de quienes lo merecen.
- d. La valoración, en ocasiones, no es objetiva, pues se hace más por amistad que por méritos.
- e. Se valora más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras.

- f. No se valoran las realizaciones que realmente deberían valorarse.
- g. La valoración que tenemos es buena, pero no suficiente.
- h. Otras causas. Cuáles?

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

a.

b.

18. SALARIO

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

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

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

a. El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo.

b. El incremento salarial no se hace de acuerdo a una justa evaluación del desempeño.

c. Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo.

d. El incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida.

e. Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la organización también lo hagan.

f. Situación económica de la organización no lo permite.

g. Otras causas. Cuáles?

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

para alcanzar la situación ideal o deseable?

a.

b.

19. AGILIDAD

19.1 ¿Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, etc... Que se tienen en la organización son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad? No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente

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

a. La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar ha contribuido aumentar tales aspectos.

b. No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad.

c. La desconfianza en las personas ha llevado a la organización a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc...

d. Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos.

e. El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles.

f. Otras causas. Cuáles?

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

a.

b.

20. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

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

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

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

- a. La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada
- b. Falta objetividad en la evaluación.
- c. La evaluación no se hace en el momento oportuno.
- d. La evaluación no es imparcial.
- e. Más que constructiva, la evaluación es represiva.
- f. No se acostumbra evaluar el desempeño de las personas.
- g. Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente.
- h. Otras causas. Cuáles?

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

a.

b.

21. FEEDBACK (RETROALIMENTACIÓN)

El feedback o retroalimentación se presenta cuando las personas tienen la oportunidad de conocer, ojalá con alguna frecuencia, la opinión respetuosa de los demás sobre su comportamiento. Si esta opinión es positiva, la persona que recibe el FEEDBACK, al saber que los demás se sienten a gusto con su comportamiento, seguramente preocupará mantenerlo o mejorarlo aún más; pero, si es negativa, tendrá la posibilidad de considerar su

cambio por comportamientos más acordes, si así lo desea. El feedback debe hacerse, entonces, con amor, pues su fin es el de ayudar a que los demás mejoren y a que mejoren también las relaciones entre las personas que lo practican. El feedback puede hacerse en parejas, entre las personas que conforman un grupo o entre grupos.

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

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

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

- a. A muchas personas no les gusta ni dar ni recibir esa retroalimentación.
- b. No tenemos la capacitación adecuada para hacerlo.
- c. Se desconoce, en general, la importancia del feedback.
- d. Lo hemos intentado, pero se ha convertido en una crítica destructiva.
- e. Mi jefe, en particular, no promueve esa práctica.
- f. Sólo lo hacemos de vez en cuando.
- g. No hay preocupación por mejorar las relaciones interpersonales.
- h. Otras causas. Cuáles?

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

a.

b.

22 SELECCIÓN DEL PERSONAL

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

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

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

a. La organización no se preocupa por vincular a los mejores.

b. En la selección del personal, sólo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar.

c. La calidad humana parece no importar mucho en la organización.

d. Hay interés por ello, pero la selección no es suficientemente rigurosa.

e. Otras causas. Cuáles?

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

a.

b.

23 INDUCCION

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

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

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

a. No hay un sistema bien diseñado para la inducción.

b. Sólo algunos jefes se preocupan porque sea una inducción excelente.

c. Más que ubicar a las personas de la mejor manera, lo que importa es que empiecen a producir rápidamente.

d. La ambientación social del nuevo empleado, deja mucho que desear.

e. La inducción se dirige más hacia las funciones que la persona debe desempeñar, que a su ambientación con los demás y al conocimiento profundo de la organización.

f. Otras causas. Cuáles?

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

a.

b.

24 IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN

24.1 ¿Cómo percibe usted la imagen de la organización?

Pésima 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
10 Excelente

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

a. Lo único que a la organización le interesa, parecen ser las utilidades.

b. No hay preocupación por mejorar de manera constante.

c. Son frecuentes los conflictos, inconsistencias y contradicciones.

d. El trato de las personas, en general, deja mucho que desear.

e. Creo que la organización no sabe exactamente para donde va.

f. Los productos de la organización no son útiles a la sociedad.

- g. La calidad de los productos y el servicio a los clientes, tienen deficiencias.
- h. Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen.
- i. La organización no se preocupa por la conservación del ecosistema.
- j. Otras causas. Cuáles?

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

a.

b.

25. ¿Genero?

a. Femenino _____

b. Masculino _____

26. ¿Usted qué tipo de contrato tiene?

a. fijo

b. indefinido

c. por horas

d. prestación de servicios.

27. ¿Usted cuántos años lleva laborando en esta empresa?

De 1 a 3 _____ de 3 a 6 _____

Más de 6 Años _____

28. ¿cuál es su departamento o área de trabajo?

Asistencial _____ Administrativa_

Anexo 2. Entrevista Semi estructurada

2. cuál es la imagen que usted tiene de la IPS Coomédicos
3. como se siente usted trabajando en la IPS Coomédicos
4. como percibe usted el clima laboral en la IPS Coomédicos
5. como son las relaciones interpersonales con sus compañeros
6. La IPS Coomédicos se preocupa por mantener un espacio físico apropiado que logre influir positivamente en el clima organizacional
7. que mecanismos utilizan para mantener un buen clima laboral y cómo funcionan
8. que mecanismos utilizan en la IPS para prevenir conflictos entre los trabajadores y que se puedan poner en riesgo el clima organizacional
9. cree que la IPS se diferencia de otras por su clima organizacional que se tiene
10. cree usted que los trabajadores se encuentran motivados dentro de la organización
11. que sabe usted sobre la crisis de la salud
12. de qué manera se ve afectada la IPS Coomédicos frente a la crisis del salud
13. la IPS ha socializado la crisis de la salud con los trabajadores

Fuente propia.

Anexo 3. Formato de Observación

Fecha: 26 Octubre 2016
Contexto: IPS Coomédicos
Lugar: sala de espera primer piso
Tiempo observado: tres horas
Observadora: Jenny Paola Otero

Fecha y Hora	Descripción	Lo que interpreto
	-Comportamiento de gerente con trabajadores. -Relación del personal de la IPS. -Comportamiento de los usuarios en la IPS -Infraestructura -Puestos de trabajo --Parqueadero -Dispensadores de agua -Dinámica de trabajo	

Fuente propia