

**PLAN DE MEJORA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL DE COOEMSSANAR IPS
SEDE PRINCIPAL PASTO A PARTIR DE SU DIAGNOSTICO PARA EL AÑO 2016**

Autor:

LIDA BIVIANA FUENMAYOR MELO

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PASTO

2016

**PLAN DE MEJORA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL DE COOEMSSANAR IPS
SEDE PRINCIPAL PASTO A PARTIR DE SU DIAGNOSTICO PARA EL AÑO 2016**

Autor:

LIDA BIVIANA FUENMAYOR MELO

TRABAJO DE INVESTIGACION

Director:

ANDRES AZUERO

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PASTO

2016

Contenido

	Pág.
Introducción	13
1. Descripción del problema	15
1.1 Antecedentes y formulación del problema	16
1.1.1 Pregunta de investigación principal.	17
1.1.2 Preguntas de investigación secundarias.	17
1.2 Objetivos	18
1.2.1 Objetivo general.	18
1.2.2 Objetivos específicos.	18
1.3 Justificación	18
1.4 Metodología	20
1.4.1 Tipo de Investigación.	20
1.4.2 Fases de la investigación.	22
1.4.3 Fuentes de información.	23
1.4.4 Técnicas de recolección de la información.	24
1.4.5 Marco Lógico	25
1.5 Marco referencial	26
1.5.1 Estado del arte.	26
1.5.2 Marco teórico y conceptual.	27
1.5.3 Marco contextual.	36
2. Resultados	40

2.1 Análisis y diagnóstico de clima organizacional en Cooemssanar IPS sede principal de la ciudad de Pasto	40
2.1.1 Definición de la herramienta.	40
2.1.2 Clima organizacional gratificante.	45
2.1.3 Población encuestada.	47
2.1.4 Análisis y resultados.	51
2.1.5 Diagnóstico general.	52
2.1.6 Análisis por dimensión o variable.	57
2.1.6.1 Variable estabilidad laboral.	57
2.1.6.2 Variable imagen de la organización.	61
2.1.6.3 Variable claridad organizacional.	65
2.1.6.4 Variable trabajo gratificante.	69
2.1.6.5 Variable agilidad.	74
2.1.6.6 Variable selección de personal.	78
2.1.6.7 Variable buen servicio.	81
2.1.6.8 Variable expresión formal positiva.	84
2.1.6.9 Variable instalaciones.	88
2.1.6.10 Variable salario.	93
2.1.6.11 Variable evaluación de desempeño.	96
2.1.6.12 Variable liderazgo.	100
2.1.6.13 Variable solución de conflictos.	103
2.1.6.14 Variable estructura organizacional.	107
2.1.6.15 Variable inducción.	111

2.1.6.16	Variable desarrollo personal.	115
2.1.6.17	Variable elementos de trabajo.	119
2.1.6.18	Variable valoración.	124
2.1.6.19	Variable comportamiento sistémico.	127
2.1.6.20	Variable consenso.	130
2.1.6.21	Variable relación simbiótica.	134
2.1.6.22	Variable relaciones interpersonales.	137
2.1.6.23	Variable retroalimentación (Feedback).	141
2.1.6.24	Variable participación.	144
2.2	Plan de mejora	150
3.	Conclusiones y recomendaciones	179
3.1	Conclusiones	179
3.2	Recomendaciones	180
	Referencias bibliográficas	182

Lista de figuras

	Pág.
<i>Figura 1.</i> Organigrama de la empresa	38
<i>Figura 2.</i> Cadena de valor de la empresa	39
<i>Figura 3.</i> Análisis porcentual de la dimensión Estabilidad Laboral	59
<i>Figura 4.</i> Análisis porcentual de la dimensión imagen de la organización	62
<i>Figura 5.</i> Análisis porcentual de la Dimensión Claridad Organizacional	66
<i>Figura 6.</i> Análisis porcentual de la Dimensión Trabajo Gratificante	71
<i>Figura 7.</i> Análisis porcentual de la Dimensión Agilidad	75
<i>Figura 8.</i> Análisis porcentual de la Dimensión Selección de Personal	79
<i>Figura 9.</i> Análisis porcentual de la Dimensión Buen Servicio	82
<i>Figura 10.</i> Análisis porcentual de la Dimensión Expresión Informal Positiva	86
<i>Figura 11.</i> Análisis porcentual de la Dimensión Instalaciones	90
<i>Figura 12.</i> Análisis porcentual de la Dimensión Salario	94
<i>Figura 13.</i> Análisis porcentual de la Dimensión evaluación de Desempeño	98
<i>Figura 14.</i> Análisis porcentual de la Dimensión Liderazgo	101
<i>Figura 15.</i> Análisis porcentual de la Dimensión Solución de Conflictos	105
<i>Figura 16.</i> Análisis porcentual de la Dimensión Estructura Organizacional	108
<i>Figura 17.</i> Análisis porcentual de la Dimensión Inducción	112
<i>Figura 18.</i> Análisis porcentual de la Dimensión Desarrollo Personal	117
<i>Figura 19.</i> Análisis porcentual de la Dimensión Elementos de Trabajo	121
<i>Figura 20.</i> Valoración porcentual de la Dimensión Valoración	125
<i>Figura 21.</i> Análisis porcentual Dimensión Comportamiento Sistémico	128

<i>Figura 22. Análisis porcentual de la Dimensión Consenso</i>	131
<i>Figura 23. Análisis porcentual de la Dimensión Relación Simbiótica</i>	135
<i>Figura 24. Análisis porcentual de la Dimensión Relaciones Interpersonales</i>	138
<i>Figura 25. Análisis porcentual de la Dimensión Retroalimentación</i>	143
<i>Figura 26. Análisis Porcentual de la Dimensión Participación</i>	145

Lista de tablas

	Pág
Tabla 1. <i>Matriz de marco lógico</i>	25
Tabla 2. <i>Muestra</i>	51
Tabla 3. <i>Estratificación de encuestas</i>	51
Tabla 4. <i>Escala de calificación</i>	51
Tabla 5. <i>Porcentaje general por escalas</i>	52
Tabla 6. <i>Porcentaje general por dimensión y ordenado por ítem de insatisfacción</i>	53
Tabla 7. <i>Porcentaje general por dimensión y calificación de menor a mayor</i>	55
Tabla 8. <i>Perfil general del clima organizacional Cooemssanar IPS Sede Pasto</i>	57
Tabla 9. <i>Calificación de la Dimensión Estabilidad laboral</i>	58
Tabla 10. <i>Causas de la dimensión Estabilidad Laboral</i>	59
Tabla 11. <i>Otras causas de Estabilidad Laboral</i>	60
Tabla 12. <i>Soluciones propuestas en la dimensión Estabilidad Laboral</i>	60
Tabla 13. <i>Calificación de la Dimensión Imagen de la Organización</i>	61
Tabla 14. <i>Causas de la dimensión Imagen de la Organización</i>	63
Tabla 15. <i>Otras causas de la Imagen de la organización</i>	64
Tabla 16. <i>Soluciones propuestas a la dimensión imagen de la organización</i>	64
Tabla 17. <i>Calificación de la dimensión Claridad Organizacional</i>	65
Tabla 18. <i>Causas de la dimensión Claridad Organizacional</i>	66
Tabla 19. <i>Otras causas de la dimensión Claridad Organizacional</i>	67
Tabla 20. <i>Soluciones propuestas a la dimensión Claridad Organizacional</i>	68
Tabla 21. <i>Calificación de la Dimensión Trabajo Gratificante</i>	70

Tabla 22. <i>Causas de la dimensión Trabajo Gratificante</i>	72
Tabla 23. <i>Otras causas de la dimensión Trabajo Gratificante</i>	72
Tabla 24. <i>Soluciones propuestas a la dimensión Trabajo Gratificante</i>	73
Tabla 25. <i>Calificación de la Dimensión Agilidad</i>	74
Tabla 26. <i>Causas de la Dimensión Agilidad</i>	75
Tabla 27. <i>Otras Causas de la Dimensión Agilidad</i>	76
Tabla 28. <i>Soluciones propuestas a la Dimensión Agilidad</i>	77
Tabla 29. <i>Calificación de la dimensión Selección de Personal</i>	78
Tabla 30. <i>Causas de la Dimensión Selección de Personal</i>	80
Tabla 31. <i>Otras causas de la Dimensión Selección de Personal</i>	80
Tabla 32. <i>Soluciones propuestas a la dimensión Selección de Personal</i>	81
Tabla 33. <i>Calificación de la Dimensión Buen Servicio</i>	82
Tabla 34. <i>Causas de la Dimensión buen servicio</i>	83
Tabla 35. <i>Otras causas de la Dimensión Buen servicio</i>	84
Tabla 36. <i>Soluciones propuestas a la Dimensión Buen Servicio</i>	84
Tabla 37. <i>Calificación de la Dimensión Expresión Informal Positiva</i>	85
Tabla 38. <i>Causas de la Dimensión Expresión Formal Positiva</i>	86
Tabla 39. <i>Otras causas de la Dimensión Expresión Informal Positiva</i>	87
Tabla 40. <i>Soluciones propuestas a la Dimensión Expresión Informal Positiva</i>	88
Tabla 41. <i>Calificación de la dimensión instalaciones</i>	89
Tabla 42. <i>Causas de la Dimensión Instalaciones</i>	90
Tabla 43. <i>Otras causas de la Dimensión Instalaciones</i>	91
Tabla 44. <i>Soluciones propuestas a la Dimensión Instalaciones</i>	92

Tabla 45. <i>Calificación de la Dimensión Salario</i>	94
Tabla 46. <i>Causas de la dimensión Salario</i>	95
Tabla 47. <i>Otras causas de la Dimensión Salario</i>	95
Tabla 48. <i>Soluciones Propuestas a la Dimensión Salario</i>	96
Tabla 49. <i>Calificación de la dimensión Evaluación de desempeño</i>	97
Tabla 50. <i>Causas de la Dimensión Evaluación de Desempeño</i>	98
Tabla 51. <i>Otras Causas de la Dimensión Evaluación de Desempeño</i>	99
Tabla 52. <i>Soluciones Propuestas a la Dimensión Evaluación de Desempeño</i>	99
Tabla 53. <i>Calificación de la Dimensión Liderazgo</i>	100
Tabla 54. <i>Causas de la Dimensión Liderazgo</i>	101
Tabla 55. <i>Otras Causas de la Dimensión Liderazgo</i>	102
Tabla 56. <i>Soluciones propuestas a la dimensión Liderazgo</i>	103
Tabla 57. <i>Calificación de la Dimensión Solución de Conflictos</i>	104
Tabla 58. <i>Causas de la Dimensión Solución de Conflictos</i>	105
Tabla 59. <i>Otras causas de la Dimensión Solución de conflictos</i>	106
Tabla 60. <i>Soluciones a las propuestas de la dimensión solución de conflictos</i>	107
Tabla 61. <i>Calificación de la Dimensión Estructura Organizacional</i>	108
Tabla 62. <i>Causas de la Dimensión Estructura Organizacional</i>	109
Tabla 63. <i>Otras Causas de la Dimensión Estructura Organizacional</i>	109
Tabla 64. <i>Soluciones propuestas a la Dimensión Estructura Organizacional</i>	110
Tabla 65. <i>Calificación de la Dimensión Inducción</i>	111
Tabla 66. <i>Causas de la Dimensión Inducción</i>	113
Tabla 67. <i>Otras causas de la Dimensión Inducción</i>	113

Tabla 68. <i>Soluciones propuestas a la Dimensión Inducción</i>	114
Tabla 69. <i>Calificación de la Dimensión Desarrollo Personal</i>	116
Tabla 70. <i>Causas de la dimensión Desarrollo Personal</i>	117
Tabla 71. <i>Otras causas de la Dimensión Desarrollo Personal</i>	118
Tabla 72. <i>Soluciones propuestas a la Dimensión Desarrollo Personal</i>	119
Tabla 73. <i>Calificación de la Dimensión Elementos de Trabajo</i>	120
Tabla 74. <i>Causas de la Dimensión Elementos de Trabajo</i>	121
Tabla 75. <i>Otras causas a la Dimensión Elementos de Trabajo</i>	122
Tabla 76. <i>Soluciones Propuestas a la Dimensión Elementos de Trabajo</i>	123
Tabla 77. <i>Calificación Dimensión Valoración</i>	124
Tabla 78. <i>Causas de la Dimensión Valoración</i>	125
Tabla 79. <i>Otras causas de la Dimensión Valoración</i>	126
Tabla 80. <i>Soluciones propuestas a la dimensión Valoración</i>	126
Tabla 81. <i>Calificación de la Dimensión Comportamiento Sistémico</i>	127
Tabla 82. <i>Causas de la Dimensión Comportamiento Sistémico</i>	128
Tabla 83. <i>Otras causas de la Dimensión Comportamiento Sistémico</i>	129
Tabla 84. <i>Soluciones propuestas a la Dimensión Comportamiento Sistémico</i>	129
Tabla 85. <i>Calificación de la Dimensión Consenso</i>	130
Tabla 86. <i>Causas de la Dimensión Consenso</i>	132
Tabla 87. <i>Otras causas de la Dimensión Consenso</i>	132
Tabla 88. <i>Soluciones propuestas de la Dimensión Consenso</i>	133
Tabla 89. <i>Calificación de la Dimensión Relación Simbiótica</i>	134
Tabla 90. <i>Causas de la Dimensión Relación Simbiótica</i>	135

Tabla 91. <i>Otras causas de la Dimensión Relación Simbiótica</i>	136
Tabla 92. <i>Soluciones propuestas a la Dimensión Relación Simbiótica</i>	136
Tabla 93. <i>Calificación de la Dimensión Relaciones Interpersonales</i>	138
Tabla 94. <i>Causas de la Dimensión Relaciones Interpersonales</i>	139
Tabla 95. <i>Otras causas de la Dimensión Relaciones Interpersonales</i>	140
Tabla 96. <i>Soluciones propuestas a la dimensión Relaciones Interpersonales</i>	140
Tabla 97. <i>Calificación de la Dimensión Retroalimentación</i>	142
Tabla 98. <i>Causas de la Dimensión Retroalimentación</i>	143
Tabla 99. <i>Otras causas de la Dimensión Retroalimentación</i>	144
Tabla 100. <i>Calificación de la Dimensión Participación</i>	145
Tabla 101. <i>Causas de la Dimensión Participación</i>	146
Tabla 102. <i>Otras Causas de la Dimensión Participación</i>	147
Tabla 103. <i>Soluciones propuestas a la Dimensión Participación</i>	147
Tabla 104. <i>Clasificación de escalas por debilidades, fortalezas y distintivo de color de Cooemssanar IPS Sede principal Pasto</i>	150
Tabla 105. <i>Dimensiones con porcentaje de calificación y clasificación</i>	151
Tabla 106. <i>Plan de mejora</i>	153

Introducción

Toda organización que dentro de su razón social tenga como objetivo la atención de personas o público en general; tiene la enorme responsabilidad de enfrentar diferentes situaciones de índole resolutivo en las cuales el trabajador debe no solo colmar algunas expectativas del cliente sino también las responsabilidades que la empresa como tal le exige para el desarrollo de las funciones por las cuales ha sido contratado. Es así como el funcionario o colaborador puede verse afectado por el ambiente donde se desempeña; teniendo en cuenta las condiciones que rodean su trabajo: horario, incentivos, remuneración, reconocimiento entre otros aspectos que hacen que exista un ambiente laboral apropiado o inapropiado para el desarrollo de sus funciones.

Para ello se busca mediante los mecanismos de medición apropiados; los factores que inciden sobre el clima organizacional de Cooemssanar IPS en la ciudad de Pasto; que lo afecta y que hace que exista entre los trabajadores un desempeño adecuado o deficiente de las labores desarrolladas diariamente y a su vez como incide en la productividad de la IPS como tal. Lo que se busca entonces es comprender que variables afectan el clima organizacional y diagnosticar bajo que influencia se desarrolla este ambiente: valores, creencias, costumbres, prácticas empresariales etc.

A su vez se pretende que bajo los resultados arrojados por el estudio de clima organizacional en Cooemssanar IPS de la ciudad de Pasto; crear un plan de mejora que beneficie con cambios positivos el clima organizacional de la IPS y que a un mediano plazo este plan pueda extenderse a todas las Sedes donde hace presencia la organización. De igual forma se plantea una justificación y una estructura metodológica sobre la cual se desarrolle la presente

investigación; así como también se definen los tipos de investigación a realizar, con los resultados e interpretación correspondiente.

Con este trabajo de investigación también realizo el planteamiento del problema, el cual refleja la crisis del clima organizacional en Coomssanar IPS de la ciudad de Pasto; así como también lograr el desarrollo de los objetivos propuestos para el desarrollo de la investigación. Por otra parte describir las actividades a desarrollar para alcanzar dichas metas, el empleo del tiempo a la luz del cronograma respectivo, y, levantar el presupuesto para la financiación de la investigación.

En ese orden de ideas busco alcanzar como meta la realización de este trabajo de investigación con el ánimo de contribuir con conocimiento e investigación; el mejoramiento del clima laboral en Coomssanar IPS de la ciudad de Pasto.

1. Descripción del problema

En Cooemssanar IPS de la Ciudad de Pasto no se tiene hasta la fecha del presente trabajo de investigación, un estudio sobre clima organizacional que le permita a la empresa determinar qué tipo de variables afectan a los trabajadores en la ejecución de sus funciones, y como las condiciones inapropiadas insiden en su comportamiento. De esta manera la investigación lleva a determinar qué tipo de acciones deben tomarse dentro del entorno laboral y como se puede optimizar el mismo en beneficio de los trabajadores y de la empresa en cuanto a productividad se refiere.

Cuando se consulta sobre la definición de clima organizacional se encuentra una carencia de unificación en los criterios sobre su conceptualización. Es así como autores Robbins (1999) y Gibson, Ivancevich & Donnelly (1996) definen: “Que clima y cultura organizacional son lo mismo cuando están definidas la personalidad y el carácter de una organización”. Por otra parte Ouchi (1992) identifica el clima: “como un componente que hace parte de la cultura, ya que plantea que la tradición y el clima constituyen la cultura organizacional de una organización”. Así mismo Zapata (2000) define clima: “como partes dependientes entre sí y que aportan al desarrollo y cambio organizacional”.

Entonces para realizar un estudio de clima organizacional es indispensable identificar los diferentes elementos que lo componen; como se constituye en el concepto de clima y como es el desarrollo de los diversos métodos de diagnóstico utilizados por las empresas, para adelantar los estudios de investigación sobre el comportamiento que tienen los individuos frente a la organización y el tiempo con el cual se contribuye al desarrollo de programas de cambio eficaces y eficientes.

1.1 Antecedentes y formulación del problema

La definición de clima organizacional es una construcción de varios autores y teorías administrativas, bajo la rama de las corrientes humanistas tanto de la psicología como la antropología y la sociología. Bajo estos preceptos se puede aplicar el concepto de clima organizacional teniendo en cuenta el ambiente donde se desarrolle la empresa. De hecho se constituye en un punto a favor de la investigación ya que la gran variedad de conceptos y teorías, permite que el investigador pueda aplicarlas en diferentes campos de la organización.

El clima organizacional tiene su origen en el pensamiento que el hombre se desenvuelve o pasa toda su vida moviéndose en diferentes ambientes, y estos pueden ser complejos o dinámicos, por lo tanto las organizaciones que están compuestas de individuos, grupos y gremios tienden a generar en su interior, diversos comportamientos que afectan el ambiente de las empresas. Méndez (2006) manifiesta que: “El origen del clima organizacional está en la sociología, debido que el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas, resalta la importancia del hombre frente a su trabajo y la participación dentro de un sistema social”.

La participación del hombre en ese entorno social de la organización, está influenciado permanentemente por la costumbres, tradiciones, creencias y manifestaciones socio culturales que de alguna u otra forma influyen el ambiente laboral donde se esta desempeñando. Por tanto el estudio de clima laboral ha tomado fuerza y se muestra cada vez más amplio dentro de las empresas, que buscan mejorar las condiciones laborales de los individuos y la construcción de herramientas para mejorar la productividad en términos de rentabilidad. A esto se suma que los estudios sobre clima laboral no se elevan únicamente a un nivel subjetivo, sino que también

proporcionan la objetividad cuando se habla de variables de liderazgo, satisfacción de necesidades, rendimiento, productividad y alineación.

En Cooemssanar IPS sede Pasto que es la empresa objeto del presente trabajo de investigación, no se han realizado estudios o mediciones sobre clima organizacional, siendo un tema fundamental para la alineación estratégica en la atención de los Usuarios de manera asistencial y administrativa. En Colombia se han llevado a cabo estudios de investigación sobre clima organizacional en Instituciones de salud, teniendo referencias de la Universidad Tecnológica de Pereira con el Hospital San Jorge, la Universidad Nacional y la IPS de la Universidad Autónoma de Manizales como principales referentes a nivel nacional.

El presente trabajo de investigación, se constituye en el primer estudio de clima organizacional hecho para Cooemssanar IPS, aportando una herramienta de investigación, fuente de información y consulta para el diagnóstico del mismo.

1.1.1 Pregunta de investigación principal.

¿Cuáles son los factores del clima organizacional que insiden en el mejoramiento de Cooemssanar IPS de la Ciudad de Pasto, a partir del diagnóstico de clima organizacional al año 2016?

1.1.2 Preguntas de investigación secundarias.

¿Cuál es la percepción que tienen los trabajadores de Cooemssanar IPS de la ciudad de Pasto sobre el clima organizacional?

¿Qué factores son los que inciden positiva o negativamente sobre el clima organizacional de Cooemssanar IPS en la ciudad de Pasto?

¿Qué esperan los empleados con el estudio de clima organizacional y la implementación de un plan de mejora, en Cooemssanar IPS de la ciudad de Pasto?

¿Cuáles son los resultados esperados en la medición de clima organizacional de Cooemssanar IPS de la ciudad de Pasto por parte de la administración?

¿Qué espera la administración de Cooemssanar IPS con la implementación de un plan de mejora al clima organizacional?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general.

Formular un plan de mejora al clima organizacional de Cooemssanar IPS en la ciudad de Pasto a partir del diagnóstico realizado previamente para el periodo comprendido entre 2016 a 2018.

1.2.2 Objetivos específicos.

Realizar un diagnóstico sobre el clima organizacional de Cooemssanar IPS en la ciudad de Pasto, aplicando los instrumentos de medición apropiados, durante el primer bimestre de año 2016.

Identificar la percepción que tienen los trabajadores de Cooemssanar IPS en la ciudad de Pasto, sobre el clima organizacional y las causas principales del porqué de los resultados.

Establecer un plan de mejoramiento en Cooemssanar IPS en la ciudad de Pasto que permita la toma oportuna y acertada de decisiones por parte de la administración y el área de gestión humana.

1.3 Justificación

El presente trabajo de investigación es de gran importancia y relevancia para Cooemssanar IPS, puesto que hasta el momento no se han elaborado investigaciones sobre este tema en la empresa; lo que permitirá tomar decisiones acertadas sobre el desarrollo de los

procesos y mejorar la percepción del clima organizacional en las sedes donde hace presencia la IPS tanto en la Regional Nariño como la Regional Valle.

A nivel táctico Cooemssanar IPS se enfrenta a importantes retos para conseguir que en la heterogeneidad de los empleados se convierta en una ventaja donde se valore la diversidad cultural de los trabajadores, sus expectativas frente al trabajo desempeñado, resistencia al cambio, trabajo en grupo, comunicación abierta, sentido de pertenencia, estabilidad laboral, gestión por competencias; entre otros factores que se busca conservar y explotar.

Además es importante para la empresa contar con un trabajo de investigación que permita ampliar y reconocer los conceptos de clima organizacional a través del análisis de diferentes dimensiones o variables que afectan el desempeño de los trabajadores de Cooemssanar IPS; así como también alinear el análisis de los factores ambientales, físicos y humanos de satisfacción y motivación de los individuos, hacia el alcance de los objetivos y metas organizacionales

Por otra parte el trabajo de investigación tendra como escenario de desarrollo, dos (2) de las sedes principales sedes de Cooemssanar IPS en la ciudad de Pasto; con trabajadores de nómina que actualmente laboran como asistenciales y administrativos. El instrumento estadístico utilizado es la encuesta que permita recolectar los datos más importantes y relacionados con el tema de clima organizacional.

En cuanto al diseño del plan de mejoramiento si es factible que el mismo llegue a todas las sedes donde opera Cooemssanar IPS puesto que el insumo principal que es el diagnóstico de clima organizacional tiene como base fundamental personal asistencial y administrativo con las mismas funciones tanto en la Regional Nariño como Valle. De hecho el presente trabajo de investigación cuenta con el aval del área de Gestión Humana de la organización Emssanar y la Dirección Ejecutiva de Cooemssanar IPS; para su desarrollo e implementación.

1.4 Metodología

1.4.1 Tipo de Investigación.

La investigación descriptiva es el tipo que se ha elegido para desarrollar el presente trabajo y se toma porque este tipo de estudios selecciona una serie de datos, conceptos y variables las cuales se miden de manera individual, a pesar que no haya relación entre unas y otras. Esta investigación busca identificar las características más relevantes acerca de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno.

Las investigaciones descriptivas constiruyen una *“mera descripción de algunos fenómenos”* (Hyman,1955:100), por ejemplo: como describen los trabajadores de Cooemssanar IPS el clima organizacional o que opinión les merece este tema dentro de la empresa. Su objetivo central es *"esencialmente la medición precisa de una o más variables dependientes, en alguna población definida o en una muestra de dicha población"* (Hyman, 1955:102)

"La conceptualización eficaz del fenómeno a estudiar constituye el problema teórico fundamental que se plantea al analista de una encuesta descriptiva" (Hyman, 1955:129).

Los estudios descriptivos (Hernández Sampieri y otros, 1996:71) se utilizan para realizar analizar un fenómeno y todas aquellas características que lo componen. Por ejemplo en el campo de la salud, se analizan los grupos etáreos por enfermedades de interés público más recurrentes en la población. Otro ejemplo a nivel de Cooemssanar IPS se analizan las causas principales de rotación de personal en la regional Valle teniendo en cuenta la escala salarial, costo de vida y condiciones socio culturales.

Los estudios descriptivos buscan básicamente que se las variables encontradas sean descritas y medidas, para lo cual se requiere que el ente investigador posea pleno conocimiento sobre el tema para saber con que variables puede contar y cómo puede hacerlo. Para ello la

herramienta clave para llevar a cabo una investigación descriptiva, es la encuesta la cual permite que el investigador realice una estimación aproximada de la realidad hacia futuro.

Este tipo de investigación es apropiada para estudiar el tema de clima organizacional, puesto que permite analizar diferentes fenómenos entre ellos las diferentes percepciones que tienen las personas sobre este tema. Entre algunas de las características de la investigación descriptiva se encuentran:

- Establecimiento de las condiciones demográficas en donde se desarrolla la investigación: número de individuos, distribución por grupos etáreos, nivel de estratificación, nivel de educación; entre otros aspectos que identifiquen una población en particular.
- Identifica las formas de comportamiento de los individuos objeto de investigación (actitudes, percepciones, comportamientos etc)
- Identifica variables concretas que ayuden a describir la intensidad del tema objeto de investigación
- Establece y comprueba la posible relación entre las variables de la investigación.
- Reseña las características del universo objeto de la investigación, identificando las formas de conducta y actitudes

Teniendo en cuenta las anteriores características de la investigación descriptiva se puede entonces establecer la percepción que los trabajadores de Cooemssanar IPS en la ciudad de Pasto tienen acerca del clima organizacional. Para ello se tiene en cuenta:

- Identificar y analizar las variables que caracterizan el problema escogido
- Definir la herramienta de medición de las variables del clima organizacional y las fuentes apropiadas del tema.

- Seleccionar la herramienta indicada para la recolección de datos.
- Clasificar los datos, categorías o variables que sean más a fines con el objeto de estudio y permitan establecer las semejanzas, diferencias y relaciones significativas de la variables.
- Verificar la validez de las técnicas empleadas para la recolección de datos.
- Realizar observaciones objetivas y exactas sobre las variables relacionadas con el clima organizacional

Una vez planteados los objetivos por parte del investigador, se aplica el tipo de descripción teniendo en cuenta las diferentes técnicas de recolección de la información como: la observación, las entrevistas y las encuestas. Generalmente la información recolectada se somete a un proceso de tabulación y análisis estadístico que tiene por finalidad emitir unos resultados concretos y veraces sobre el tema objeto de estudio.

Los estudios descriptivos definen la frecuencia y las características más importantes del problema objeto de investigación. Para hacer un estudio descriptivo hay que tener en cuenta dos elementos fundamentales: El tamaño de Muestra y el instrumento de recolección de datos (Vásquez, 2005). Por otro lado Cervo & Bervian (1989) la definen como *“una actividad encaminada a la solución de problemas. Su Objetivo consiste en hallar respuesta a preguntas mediante el empleo de procesos científicos”*.

1.4.2 Fases de la investigación.

Las fases que se presentan para el estudio del clima organizacional en Cooemssanar IPS de la ciudad de Pasto, son susceptibles de cambio o adaptación según las necesidades requeridas por la empresa para el desarrollo de la investigación. Por lo tanto a continuación se describen las fases a seguir para el despliegue del trabajo de investigación:

1. Selección de la muestra: Determinar el universo y extraer la muestra.
2. Recolección de datos: Elaborar el instrumento de medición para su aplicación y calcular la validez y la confiabilidad del mismo.
3. Análisis de datos: Seleccionar pruebas estadísticas, definir el problema y realizar análisis.
4. Presentar resultados: Elaborar y presentar del informe con los resultados de la investigación.
5. Diseño: En esta fase se consolidan los resultados del estudio de investigación con el propósito de crear el plan de mejora del clima organizacional en Cooemssanar IPS en la ciudad de Pasto.

1.4.3 Fuentes de información.

La información que se requiere para llevar a cabo el presente trabajo de investigación, se recolectará a partir de la consulta y selección de bibliografía y netgrafía referente al tema de clima organizacional. Las fuentes consideradas son:

- Fuentes Primarias: La fuente primaria principal a considerar es todo el talento humano de Cooemssanar IPS en la ciudad de Pasto; quienes mediante la aplicación de las herramientas de recolección de información como encuestas y entrevistas, se dará información de primera mano en cuanto a la percepción del clima organizacional.
- Fuentes Secundarias: Todos los textos, bibliografía y netgrafía de apoyo a las fuentes primarias y basados en el tema de investigación. Para ello se cuenta con reseñas, bibliografía, documentales investigativos en video, revistas indexadas, archivos pdf entre otras fuentes.

1.4.4 Técnicas de recolección de la información.

Para la presente investigación se debe considerar que la selección y elaboración de técnicas e instrumentos es importante en la etapa de recolección de la información ya que se considera como el medio por el cual se puede encontrar la información requerida que dará respuesta al problema planteado. Las técnicas que se utilicen para la recolección de información son los medios por los cuales el investigador entabla una relación con los participantes, de los cuales se obtiene la información necesaria para alcanzar los objetivos planteados en el estudio de investigación.

Las técnicas de recolección de información pueden ser primarias o secundarias y pueden ser tomadas de investigaciones que tienen tendencias cuantitativas o de orientaciones de carácter cualitativo.

Las técnicas de recolección de datos deben cumplir con las siguientes características: exactitud, confiabilidad, flexibilidad, veracidad, accesibilidad, oportunidad, pertinencia, seguridad y economía. Además es necesario que el investigador cuente con el dominio conceptual y técnico del tema objeto de estudio y la población a estudiar. Esto con el propósito de minimizar el riesgo de caer en sesgos en la información suministrada. Una vez identificadas las necesidades de información se pueden llevar a cabo la selección de los instrumentos de medición y/o técnicas de recolección de información; la aplicación de los instrumentos de investigación y la preparación y análisis de la información obtenida.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto se considera la encuesta y la entrevista como los medios de investigación más adecuados para la recolección de la información para el presente trabajo de investigación en Cooemssanar IPS. Ya que estos dos instrumentos permiten

que mediante la formulación de preguntas al personal escogido de la empresa en mención, se recolecte la información necesaria y relacionada con el clima organizacional.

1.4.5 Marco lógico.

La tabla que se muestra a continuación se visualiza el orden general que contiene el marco lógico del presente trabajo de investigación; mediante la presentación de los objetivos, fase de la investigación, actividades, recursos y resultados esperados.

Tabla 1. Matriz de marco lógico

OBJETIVOS	FASE DE LA INVESTIGACION	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESULTADOS
Realizar un diagnóstico sobre el clima organizacional en Cooemssanar IPS en la ciudad de Pasto aplicando los instrumentos de medición apropiados, durante el primer bimestre de año 2016.	Diagnostico	• Revisión del marco referencial sobre clima organizacional. • Preparación de encuestas • Aplicación de encuestas	• Bibliografía • Netgrafía • Asesoría de trabajo de investigación. • Resultados de encuestas	Diagnóstico de clima organizacional
Identificar la percepción que tienen los trabajadores de Cooemssanar IPS de la ciudad de Pasto,	Análisis	• Procesar y analizar la información	• Equipo de computo • Internet • Encuestas • Análisis e interpretación	Identificación de los factores que insiden el clima organizacional.

sobre el clima organizacional y las causas principales del porqué de los resultados.			de datos • Resultados de encuestas	
Establecer un plan de mejoramiento en Cooemssanar IPS en la ciudad de Pasto que permita la toma oportuna y acertada de decisiones por parte de la Administración y el área de Gestión Humana.	Diseño y creación de Plan de mejora	• Creación del plan de mejora para aplicación de acciones preventivas y correctivas frente al clima organizacional.	• Equipo de computo • Internet • Papelería • Recursos audiovisuales • Información	Plan de mejora sobre clima organizacional de Cooemssanar IPS de la ciudad de Pasto.

Fuente: Elaboración propia

1.5 Marco referencial

1.5.1 Estado del arte.

El estado del arte para el presente trabajo de investigación permite describir el conocimiento acumulado escrito dentro de un área específica en estudio como es el clima organizacional. La finalidad es dar cuenta del sentido del material documental sometido a análisis, con el fin de revisar de manera detallada y cuidadosa los documentos que tratan sobre este tema. Es decir que se hace una recopilación teórica sobre los diversos tipos que conceptos sobre clima organizacional y similares.

Clima y satisfacción laboral en instituciones prestadores de servicios de salud y ampliación del instrumento.

El objetivo del presente trabajo de investigación, es el de contribuir a identificar las diferentes variables que afectan el clima organizacional y por ende la satisfacción laboral de los trabajadores vinculados a las instituciones prestadoras de servicios de salud. Para este caso dentro de Cooemssanar IPS de la ciudad de Pasto.

1.5.2 Marco teórico y conceptual.

Para llevar a cabo el objetivo final del presente trabajo de investigación es necesario tener en cuenta las diferentes teorías y perspectivas creadas a partir de la medición de clima organizacional. Por tanto a continuación se citarán varias fuentes bibliográficas y netgráficas, las cuales buscan orientar y comprender mucho mejor el trabajo de investigación a desarrollar.

Clima Organizacional.

Para (Schneider, 1975). el término clima: *“es un concepto metafórico derivado de la metrología que al referirse a las organizaciones, traslada analógicamente una serie de rasgos atmosféricos que mantienen unas regularidades determinadas y que denominamos clima de una lugar o región, traduciéndolos al clima organizacional, como un conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales”*. Es decir que le para definir el término de clima en las organizaciones, se toma como base un instrumento de medición sobre varios factores que afecten a los individuos al interior de la empresa y se pueden evaluar aspectos como ubicación geográfica, accesibilidad, comunicaciones, medios de transporte, medio ambiente, costumbres, tradiciones entre otros.

Koys & Decottis (1991) afirman que los estudios sobre clima en las organizaciones ha sido difícil, porque se trata de un fenómeno *“complejo y con múltiples niveles”*; sin embargo,

con el pasar de los años se ha venido presentando avances importantes sobre la definición de clima como “constructo” (Schneider & Reichers, 1983); es decir que existe ya un acercamiento concreto sobre el concepto de encierra el clima organizacional. Es así como se encuentra que ya se cuenta con una diferenciación y debate entre dos tipos de clima: “*el psicológico y el organizacional*”. El primer componente estudia únicamente al individuo mientras que el segundo estudia a nivel de todos los integrantes de una organización. Ambos aspectos del clima son considerados fenómenos multidimensionales y describen la naturaleza de las percepciones que los individuos tienen de las experiencias adquiridas dentro de la organización.

Cuando se obtiene una percepción de clima a través de diferentes herramientas de evaluación, se encuentra que estas no están enfocadas únicamente a nivel individual sino a nivel de todo un grupo que emite varias características

El concepto que se tiene de clima como una percepción generadora de diferentes situaciones se ha venido presentando, gracias a las evaluaciones permanentes que abarcan toda la parte investigativa a nivel individual o focalizada específicamente al tema de clima en las organizaciones. Sin embargo, existen unos límites específicos sobre el concepto de clima que hace que se distingan unas características de otras percepciones que se tienen sobre su definición. Toda la acumulación de experiencia que los individuos tienen al interior de una organización, permite que haya insumos necesarios para construir un concepto claro sobre el clima. Las percepciones sirven como mapa cognitivo del individuo sobre cómo funciona la empresa y ayudan a determinar cuál es el comportamiento que deben adoptar las personas en una determinada situación. Por tanto el clima resulta ser una herramienta importante para medir, adoptar y adaptar el comportamiento que un individuo debe tener frente a las situaciones de la vida organizacional. (Schneider & Reichers, 1983).

De las definiciones más completas que se encuentran de los diferentes autores, tenemos la que proponen los investigadores Rousseau (1998) y Schneider & Reichers (1993) la cual propone: *“Clima son las percepciones individuales del marco social y contextual del cual forma parte la persona, son percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales”*. Por otra parte Locke (1976), ha definido satisfacción laboral como: *“Un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto. No se trata de una actitud específica, sino de una actitud general resultante de varias actitudes específicas que un trabajador tiene a su trabajo y los factores con él relacionados”*.

Para Méndez (2006) el clima organizacional ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y esto se ve reflejado que en los últimos años ha cobrado gran importancia como objeto de estudio en las organizaciones de diferentes sectores y tamaños, las cuales buscan identificarlo mediante la utilización de varias técnicas, el análisis y la interpretación de distintas metodologías introducidas por los investigadores para el estudio del comportamiento de los individuos en una organización. Para Dessler (1976) la importancia sobre el concepto de clima radica en la interrelación que existen entre los objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores. De allí que la definición se basa en el enfoque objetivo de Forehand & Gilmer (1964) que plantea: *“el clima como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman”*.

Álvarez (1995) define el clima organizacional como: *“el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y*

organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, y por lo tanto, en su creatividad y productividad”.

Gonçalves (1997) considera que el clima organizacional se encuentra relacionados con todas aquellas condiciones y características del ambiente laboral, las cuales generan diferentes percepciones en los empleados y afectan su comportamiento.

Teniendo en cuenta las anteriores deficiones, se puede establecer que el clima organizacional obedece a una serie de características y percepciones que los individuos tienen sobre la dinámica de su ocupación y por ende afectan su comportamiento individual y colectivo al interior de la organización. Por ello es necesario ejecutar los estudios necesarios para precisar que afecta el comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones y que recursos se encuentran también comprometidos en la percepción del clima organizacional. Es importante establecer la conectividad entre la subjetividad de los individuos y la objetividad en las metas propuestas por las empresa para alcanzar optimos niveles de rentabilidad y produccción que le representen su estabilidad en el mercado donde se desarrolle.

Con la claridad que se tenga sobre clima organizacional, se pueden establecer puentes de comunicación entre trabajadores y directivos, lo que puede mejorar ostensiblemente aspectos financieros, sociales, culturales y operacionales que influyan directamente en la rentabilidad de la organización.

Antecedentes de clima organizacional.

El clima organizacional inicialmente se desarrolla al interior de la teoría general de la administración teniendo en cuenta varias corrientes entre las que se encuentran: Elton Mayo con la teoría de las relaciones humanas y donde se descantan una sería de variables psicológicas que tienen por objetivo el bienestar del trabajador. Posteriormente, Maslow y Herzberg hablan de las

teorías de la motivación humana; la teoría XY de MacGregor como también los cuatro sistemas de administración de Linkert.

Sin embargo sería el psicólogo Kurt Lewin quien con el título de atmósfera psicológica llevaría a cabo la inclusión de la psicología en las empresas, dando las primeras nociones sobre clima organizacional; ya que se tiene en cuenta la interacción de los individuos con el ambiente que les rodea.

Herramientas o métodos de diagnóstico del Clima Organizacional

Las herramientas utilizadas por los autores son diferentes para determinar el diagnóstico del clima organizacional; sin embargo es la encuesta el instrumento más utilizado para su medición. Y entre las encuestas más utilizadas se encuentran:

1. El cuestionario de Rensis Likert: Mediante el enfoque de 8 variables o dimensiones, identifica las fortalezas y las debilidades de la organización. El modelo de Likert plantea que percepción que tiene el individuo sobre la realidad organizacional en la que se encuentra. Entre las dimensiones se encuentra: fuerzas motivacionales, comunicación, control, entrenamiento, liderazgo, fijación de objetivos, toma de decisiones y espíritu de trabajo.
2. Metodo de Pritchard y Karasick: La relación del clima organizacional con el resultado de las unidades funcionales y la satisfacción de los individuos en el trabajo. Las dimensiones a estudiar son 11 entre las que se encuentran: autonomía, conflicto, relaciones interpersonales, estructura organizacional, recompensa, relación entre rendimiento y remuneración, niveles de ambición de la empresa, estatus, flexibilidad, centralización y apoyo.

3. Método de Downey, Hellriegel, Phelps y Slocum: Consistente en evaluar la influencia del clima organizacional en la satisfacción del individuo y la ejecución de las actividades. Las dimensiones que abarcan son: toma de decisiones, calidez, riesgo, apertura, recompensa y estructura.
4. Herramienta de Gavin: Mide las relaciones entre percepciones del ambiente de trabajo y los índices de bienestar psicológico y de salud del individuo. Las dimensiones propuestas son: estructura organizacional, obstáculo, recompensa, confianza y consideración de parte de la administración, riesgos y desafíos

Variables del clima organizacional.

Como se menciona en el aparte de las herramientas o métodos de diagnóstico del clima laboral; se definen a continuación algunas de las variables más comunes que los diferentes autores aportan para el estudio del CO.

- Variables del ambiente físico: Se refiere a la infraestructura con la cual cuenta el trabajador para desempeñar las actividades laborales. En esta variable se encuentran aspectos como: ruido, luz, espacio, ergonomía y medio ambiente.
- Variables estructurales: Esta variable está relacionada con la estructura orgánica de la empresa; como se encuentra conformada, líneas de jerarquía o mando, y como se encuentra el trabajador en dicha estructura.
- Variables del ambiente social: Son aquellas características relacionadas con el entorno familiar, cultural, ideología, identidad de género, entre otras de índole social.
- Variables personales: Variable donde se estudian las actitudes, aptitudes, creencias religiosas, valores, estados saludables entre otras.

- Variables propias del comportamiento organizacional: Se refiere a las competencias con las cuales cuenta el individuo para desempeñarse en las actividades asignadas. El grado de comunicación, interacción y capacidad de motivación.

Satisfacción laboral.

La satisfacción laboral es entendida como el grado de conformidad positivo que un individuo manifiesta en la realización de la actividad laboral. Según los autores Blum y Naylor la satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general. En otras palabras es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo.

Cuando el individuo muestra actitudes positivas hacia su trabajo se concluye que se encuentra satisfecho; en sentido contrario o negativo se concluye que está insatisfecho en su trabajo.

Estas actitudes son afirmaciones de valor ya sean favorables o desfavorables y tienen fundamento o están determinadas en las creencias, necesidades y valores que posee una persona frente al medio ambiente donde se desarrolla su objeto de trabajo. Sin embargo esas actitudes también se ven influenciadas por las condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, medio ambiente, oportunidades, capacitación, remuneración y supervisión.

Según Weinert, 1985: 298 el interés en el estudio de la satisfacción laboral, se ha ido desarrollando teniendo en cuenta las escuelas o teorías de la organización que a través del tiempo se han ido transformando. Así como también se han ido introduciendo los conceptos de la psicología en la administración, como alternativa para entender el comportamiento del ser

humano como trabajador y como las reacciones cognitivas y afectivas puedan alterar su medio laboral.

Por otra parte la satisfacción laboral no solo puede ser considerada a nivel individual, esta también puede darse de manera grupal cuando los intereses son comunes dentro de un equipo de trabajo.

Entre los factores que contribuyen a la satisfacción laboral se encuentran los incentivos, las condiciones favorables del trabajo, carga laboral, capacitación, desempeño, remuneración salarial y bienestar social. Así mismo se encuentran las necesidades de logro, de poder, de asociación y de protección que hacen que el individuo encuentre un nivel de agrado en el desarrollo de sus actividades.

Los efectos de la satisfacción laboral tal como lo señala Robbins (2004) tiende a centrarse en su efecto sobre el desempeño del empleado. Quiere decir que han puesto su empeño en los estudios realizados sobre satisfacción laboral donde guardan una relación con la productividad, la rotación de personal y el ausentismo laboral. Un trabajador satisfecho es menos susceptible de abandonar su puesto de trabajo y minimizar su rendimiento laboral. Caso contrario sucede con aquellos trabajadores que sienten muy bajo sentido de pertenencia y son propensos al ausentismo, la renuncia de su cargo y baja productividad.

De allí que organizaciones con empleados más satisfechos tienden a ser más eficaces que aquellas empresas donde con un número inclusive mayor de empleados, pueden ser menos eficaces.

Motivación laboral.

La motivación laboral se encuentra ligada al clima organizacional en cuanto al estímulo que el individuo necesita para que la organización cumpla con el logro de los objetivos. Es tan

compleja como lo es el ser humano y requiere de enormes esfuerzos por parte de las compañías para mantener alineados a los individuos en el logro de las metas propuestas.

La palabra ‘motivación’ se deriva del latín motus, que significa movido, y de motio, que traduce movimiento y hace referencia a los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas hasta su culminación. La motivación se encuentra relacionada con la voluntad y el interés que tienen las personas para alcanzar los objetivos que se propongan ya sea de manera individual o colectiva.

La motivación puede ser entendida en tres perspectivas: la perspectiva cognitiva, conductual y fisiológica. La perspectiva fisiológica se ocupa de la manera como el cuerpo reacciona ante los estímulos sensoriales presentes en el sistema nervioso y el sistema endocrino (Reeve, 1994). La perspectiva conductual hace énfasis como su nombre lo indica en la conducta que toma un individuo frente a una situación o estímulo y la perspectiva cognitiva hace alusión a los procesos mentales como pensamientos, percepciones y actitudes.

La motivación desde el ámbito laboral puede ser entendida como la capacidad que tienen las organizaciones para generar en las personas acciones de emprendimiento, productividad y eficiencia, con el objetivo de alcanzar las metas empresariales.

Percepción del clima organizacional.

La percepción que los trabajadores tienen de la empresa para la cual laboran esta relacionada con el concepto que se hayan formado de ella en cuanto a la estructura, relaciones interpersonales, compensación, estímulos, tiempo y responsabilidad. Este ambiente ejerce influencia en el comportamiento de las personas y puede crear un clima laboral positivo o negativo para la organización. Y a pesar que no se puede ver, ni tocar, se percibe como el efecto generado por los individuos ante unos estímulos.

1.5.3 Marco contextual.

El presente trabajo de investigación se llevará a cabo al interior de Cooemssanar IPS sede Pasto en la Regional Nariño Putumayo.

Cooemssanar IPS es una de las unidades estratégicas de negocio que hacen parte de la organización Emssanar. Fue fundada en el año 2005 y se definió la constitución de un agrupamiento de empresas con un claro modelo solidario, partiendo del cambio de la naturaleza jurídica de Emssanar SF LTDA Y Emssanar IPS LTDA, en cooperativas, cuyos asociados son los trabajadores y los asociados de la organización Emssanar, constituyendo un modelo empresarial solidario cuyos efectos sean siempre la búsqueda de mejores condiciones de vida para los habitantes de la región y del país.

Dentro del objeto social, la unidad de servicios COEMSSANAR IPS, tiene como objeto el organizar, implementar y desarrollar los servicios de la salud en forma integral de acuerdo a la complejidad, a todos los afiliados beneficiados con el subsidio del estado a la demanda de salud, del régimen constitutivo y a los particulares, bajo los principios de equidad, obligatoriedad, protección integral, libre escogencia, autonomía institucional, descentralización administrativa, participación social, concertación y calidad.

Dentro de las actividades de Cooemssanar IPS se encuentran: Prestar los servicios de salud de acuerdo a la complejidad establecida y Constituir cualquier clase de gravamen, celebrar contratos con personas naturales o jurídicas, efectuar operaciones de préstamo, cambio, descuento, cuentas corrientes, dar o recibir garantías, girar, endosar, adquirir y negociar títulos valores.

MISION.

Somos una cooperativa prestadora de servicios de salud de primer y segundo nivel de complejidad en el sur occidente colombiano, con recurso humano calificado y comprometido con responsabilidad social, liderazgo y solidaridad, siendo reconocida a nivel regional por la calidad en el servicio e impacto social contribuyendo al mejoramiento de la salud de nuestra comunidad con actitud competitiva que propende el desarrollo sostenible generando resultados financieros de acuerdo con las expectativas de sus asociados.

VISION.

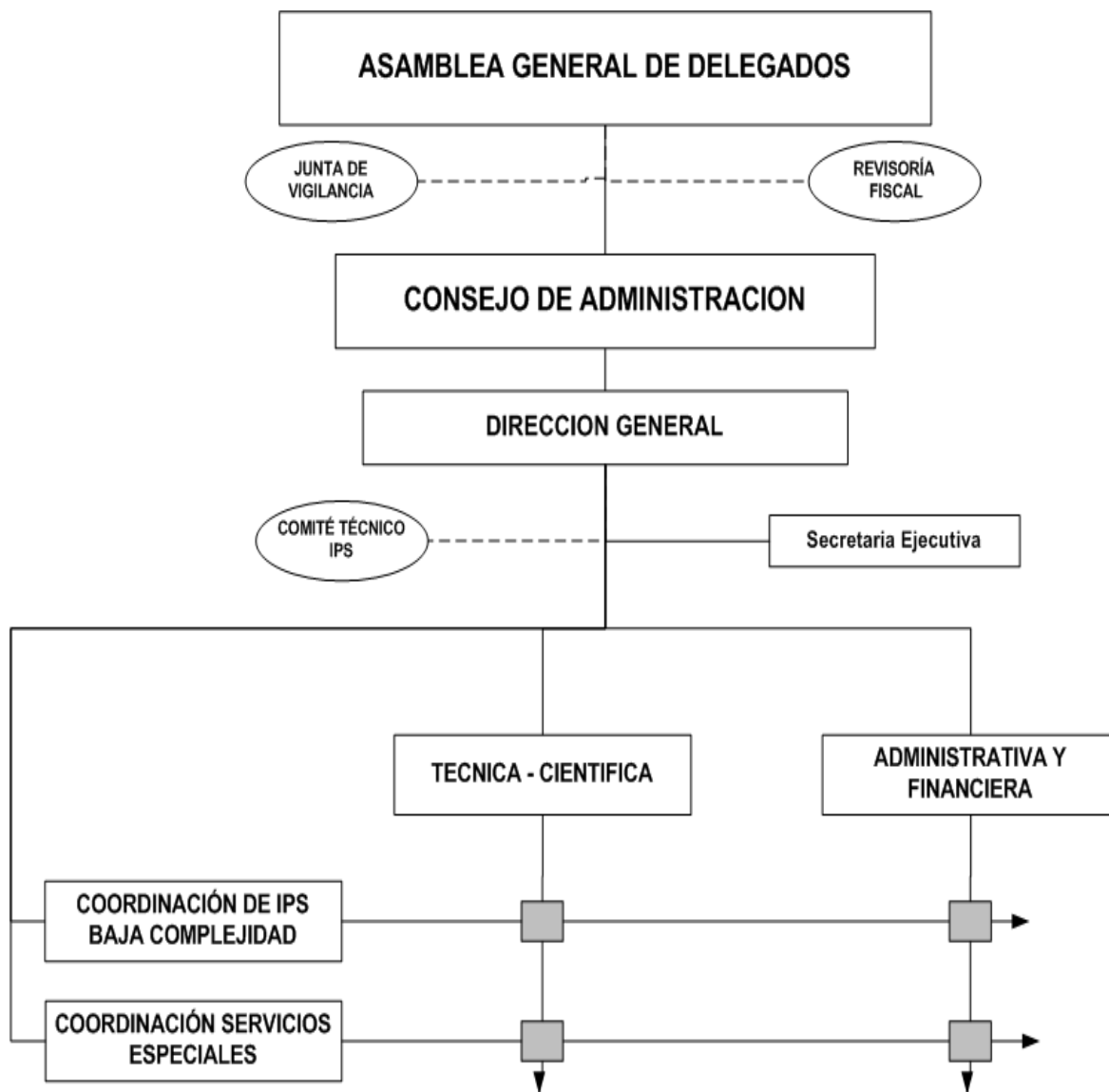
En el 2019 seremos un grupo empresarial de la economía solidaria, reconocido por su aporte en la generación de capital social y desarrollo sostenible del país.

VALORES.

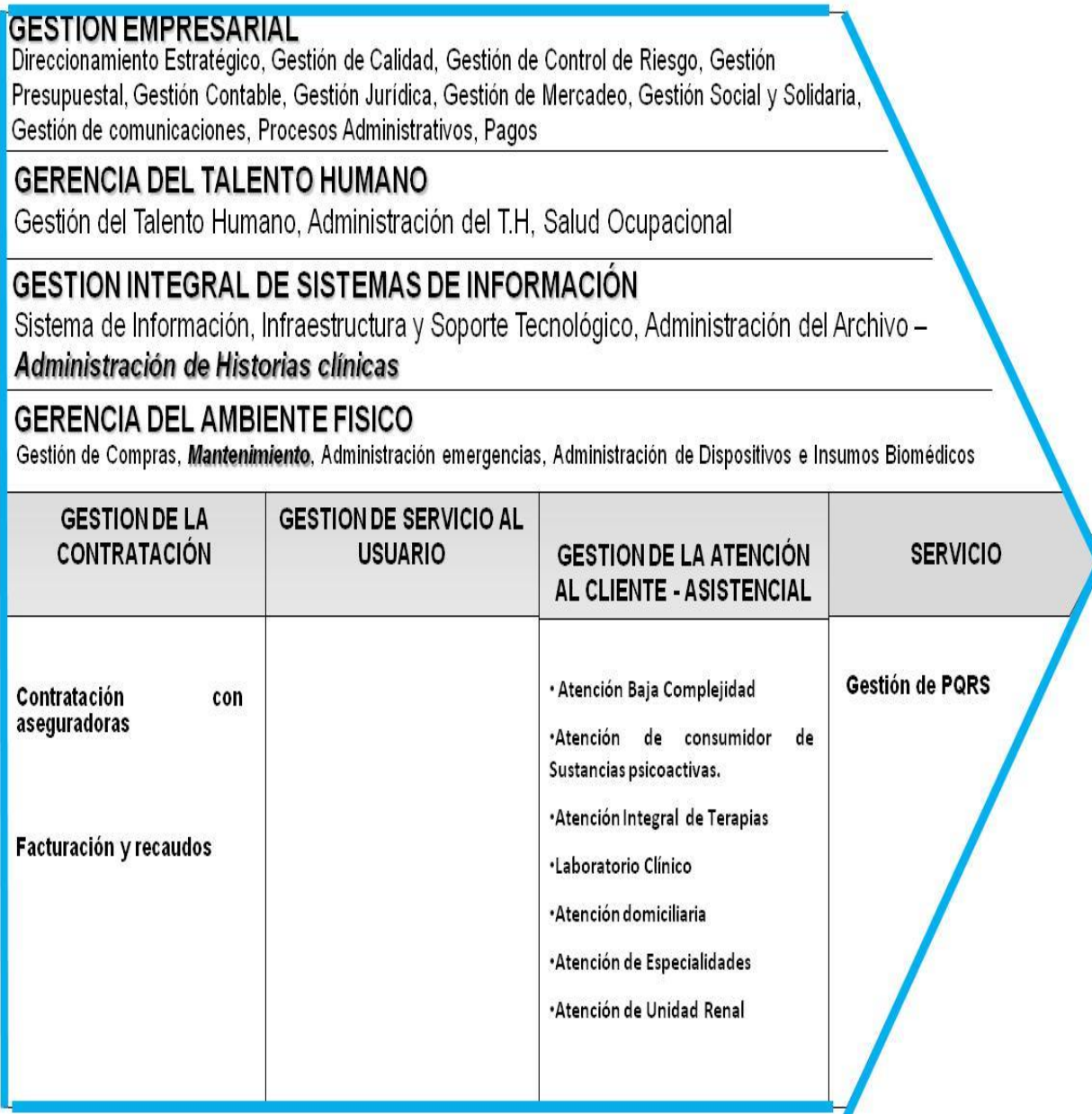
Liderazgo: Es una conducta expresada en nuestro diario vivir, caracterizada por la capacidad de logro, de innovar, de aprender, de trabajar en equipo, de proponer soluciones, donde la coherencia de nuestras decisiones y acciones, inciden de manera positiva en nuestra Organización y en la sociedad.

Solidaridad: Es un acto de conciencia interior individual y colectivo, que determina nuestro quehacer y permite dimensionar la realidad social y económica del entorno, estimulando la búsqueda compartida de soluciones que permitan contribuir al bienestar de la sociedad, el estado, la familia, nuestros clientes y el desarrollo empresarial.

Responsabilidad Social: Es el proceder empresarial que busca beneficiar de manera permanente a sus grupos de interés con procesos de desarrollo sostenible y sustentable actuando desde las dimensiones: social, económica y ambiental.

ORGANIGRAMA COOEMSSANAR IPS.**Figura 1. Organigrama de la empresa**

Fuente: Área de planeación y calidad de Emssanar-año 2016.

CADENA DE VALOR COOEMSSANAR IPS.**Figura 2. Cadena de valor de la empresa**

Fuente: Área de planeación y calidad de Emssanar-año 2016.

2. Resultados

2.1 Análisis y diagnóstico de clima organizacional en Cooemssanar IPS sede principal de la ciudad de Pasto

2.1.1 Definición de la herramienta.

Se toma como herramienta de trabajo la encuesta establecida por el profesor Hernán Álvarez la cual consta de 24 dimensiones que abarcan diferentes aspectos en torno al clima laboral los cuales determinan como se encuentra el ambiente de trabajo u organizacional. Por cada dimensión se encuentran tres (3) preguntas.

Los factores determinantes del clima organizacional planteados por el profesor Hernán Álvarez son los siguientes:

1. Claridad organizacional: Si los integrantes de una organización mantienen un mayor conocimiento y manejo de la misión, los objetivos, las políticas y las estrategias, las decisiones y las acciones que se tomen, serán las más adecuadas y por tanto la comunicación será óptima permitiendo la minimización de los conflictos para que de esta manera se hay un clima organizacional estable y satisfactorio.

2. Estructura organizacional: Cuanto la estructura es un medio ágil y flexible, la cual permite la integración de los individuos y los grupos, así como la agilización e integración de los mismos, inclusión y participación en los procesos, todo esto en función de la misión y los objetivos, el clima Organizacional será óptimo.

3. Participación: Cuando los individuos tienen claridad sobre las funciones que desarrollan y además tienen la posibilidad de informarse oportuna y objetivamente, opinar libremente y tomar parte en las decisiones, el clima Organizacional será óptimo.

4. Instalaciones: Cuando existe un ambiente físico apropiado y de acuerdo a las necesidades de seguridad, estabilidad, funcionalidad, ergonomía, iluminación, ruido entre otras características, que permitan que el individuo se sienta cómodo, mejor será el clima Organizacional.

5. Comportamiento Sistémico: Si las personas y las diferentes áreas de la organización tienen claridad y son conscientes que la misión, visión y los objetivos misionales de la organización están por encima de los intereses personales o sectoriales y además existe una cohesión positiva y trabajo permanente en grupo con el fin de alcanzarlos; tanto mejor será el clima Organizacional.

6. Relación simbiótica: Cuando los ejecutivos y empleados mantienen una relación “amigable” o no se miran como “enemigos” a la manera tradicional, y buscan en conjunto mejorar los procesos y funciones en común buscando mejores beneficios para todos, será mejor entonces el clima Organizacional.

7. Liderazgo: Los ejecutivos o directivos que tienen un gran sentido de motivación, son receptivos hacia las personas, son promotores de liderazgo, orientan a sus colaboradores, son accequibles, creadores, innovadores y receptivos de las acciones individuales y grupales, el clima Organizacional entra en condiciones óptimas.

8. Consenso: En la toma de decisiones es importante el consenso que exista entre los ejecutivos y los colaboradores a manera individual o grupal. Esta característica los puede mantener unidos reemplazando el viejo método de la votación o la imposición de quienes ejercen jerarquía en la empresa. Cuando hay consenso entre las partes mejorará será el clima Organizacional.

9. Trabajo gratificante: Cuando en una organización existen las condiciones adecuadas para la ubicación o reubicación del personal teniendo en cuenta las capacidades, habilidades y funciones definidas, se encontrarán que el personal disfrutará más de su trabajo, lo realizará con eficiencia y calidad; y además habrá más creatividad y productividad por tanto el clima Organizacional será mejor.

10. Desarrollo personal: Cuando el personal tiene posibilidades concretas de iniciar o continuar su proceso de formación profesional o capacitación en un trabajo específico, se obtendrá un mejor será el clima Organizacional.

11. Elementos de trabajo: Para que los trabajadores desempeñen a cabalidad las funciones asignadas, es necesario que cuenten con los recursos de infraestructura, recursos técnicos y tecnológicos. Un puesto de trabajo ajustado a las funciones de las personas hace que las actividades diarias sean placenteras, productivas y eficientes; de esta manera el clima organizacional será mejor.

12.Relaciones interpersonales: Si los individuos cuentan con el espacio suficiente para ejercer relaciones interpersonales, en donde haya libertad de expresión, justicia, verdad, respeto y tolerancia ante las diferentes maneras de pensar, de sentir y de actuar, así como también exista apoyo, trato digno y cordial hacia los demás, mejor será el clima Organizacional.

13.Buen servicio: Se considera “buen servicio” cuanto entre los clientes internos de la empresa se entrega de manera oportuna y con calidad los requerimientos hechos entre las áreas. Es decir que si los productos solicitados entre compañeros son efectivamente entregados; lo que redunda en un clima organizacional óptimo.

14. Solución de conflictos: Los conflictos generados entre compañeros de trabajo deben ser asumidos de manera oportuna y generando oportunidades de mejora que involucren a las

partes afectadas. El acercamiento entre las personas en conflicto es importante, de allí que la evasión de los mismos no aporta a la solución de los mismos y por el contrario puede generar resistencia entre los involucrados. Por eso es necesario afrontar las diferencias y darles pronta solución de manera que no alteren el clima organizacional.

15. Expresión informal positiva: Si dentro de la organización se generan espacios suficientes de expresión informal de las personas sobre diferentes temas de orden empresarial, se crearía un ambiente de mayor confianza entre compañeros de trabajo, entre las áreas y entre trabajadores y directivos. Esto permite que haya mayor agilidad en los procesos y mejor será el clima Organizacional.

16. Estabilidad laboral: Para un individuo es importante sentirse seguro en su proceso de contratación con la organización; esto fomenta en los trabajadores un alto grado de sentido de pertenencia con las actividades que desempeña y con la empresa. También genera en ellos la tranquilidad necesaria para el desarrollo de sus actividades sin la presión que produce la posibilidad de un despido repentino. Esto automáticamente mejora será el clima Organizacional.

17. Valoración: Destacar las actividades que un colaborador realiza durante la ejecución de su trabajo es muy importante para él. Por ello valorar su trabajo es una manera de motivarlo a superarse a sí mismo y mejorar su productividad. Una persona que se sienta valorada no solo por las funciones que debe cumplir sino por ese “plus” adicional que da, es factor de creación de un clima Organizacional óptimo

18. Salario: Es salario es considerado como la retribución económica que recibe una persona por el trabajo desempeñado y cuando este constituye una justa remuneración, y contribuye al crecimiento financiero de la empresa, crea un clima Organizacional de óptimas condiciones.

19. Agilidad: La agilidad se toma como la capacidad que tiene una empresa para simplificar algunos de los procesos haciéndolos más flexibles y accequibles para los trabajadores. Este proceso permite que las personas agilicen su trabajo sin desmejorar la calidad del mismo y por tanto mejora ostensiblemente el clima Organizacional.

20. Evaluación del Desempeño: La evaluación de desempeño contribuye al clima organizacional óptimo; porque tiene como fin evaluar técnica y objetivamente las actividades que desarrollan las personas en su lugar de trabajo.

21. Retroalimentación: Cuando las personas y los grupos tienen la oportunidad de conocer con periodicidad el pensamiento y sentimiento respetuoso de los demás sobre su comportamiento, se generan espacios óptimos de clima organizacional; debido que ese actuar lo consideran positivo.

22. Selección de Personal: Cuando existen procesos transparentes en la elección, evaluación y contratación de personal nuevo en una empresa, se puede contar con el talento humano de calidad para la ejecución de las funciones para las cuales ha sido elegido. Por tanto mejora el clima Organizacional porque los individuos han sido escogidos objetivamente

23. Inducción: Si desde el mismo momento de su vinculación a la organización las personas son tratadas con respeto, dignidad y agilidad; el proceso de inducción las lleva, tanto a ambientarlas rápidamente tanto con la organización como con los trabajadores y este es uno de los factores que aportan a un optimo clima Organizacional.

24. Imagen de la Organización: Es importante que las personas tengan una excelente imagen de la organización y a su vez sean partícipes de la misma. Este aporte es valioso para mantener un clima organizacional en óptimas condiciones. De hecho la imagen de la

organización puede considerarse también como el sentido de pertenencia que tienen los empleados de su empresa.

2.1.2 Clima organizacional gratificante.

Se ha expuesto que se entiende por clima organizacional la percepción que tienen las personas sobre el ambiente de trabajo en el cual se desempeñan y es el resultado de la expresión o manifestación de carácter personal, físico y organizacional. El ambiente se ve influenciado por el grado de satisfacción y el comportamiento que tengan los individuos al interior de la empresa; lo cual puede afectar su desempeño o rendimiento laboral.

Cabe resaltar que la percepción del ambiente puede variar de una empresa a otra, debido a las características que la constituyen. No es lo mismo analizar un ambiente de trabajo en una sala de urgencias de un hospital público a una sala de espera de un banco en particular. Es por ello que son importantes los estudios de investigación de clima organizacional para fortalecer y buscar la satisfacción de las personas en su entorno laboral.

Como resultado de esa serie de variables que surgen según el ambiente donde se desempeñen los individuos o los grupos; se puede presentar dos estados que pueden oscilar entre una tendencia negativa hasta una positiva; siendo las dos situaciones extremas que puedan experimentar las personas en un ambiente laboral. De allí que se conocen como:

Clima organizacional nada gratificante ----- clima organizacional plenamente gratificante.

El clima organizacional plenamente gratificante, es entendido como el ambiente de trabajo que se caracteriza porque existe la satisfacción de las personas con su trabajo, se generan espacios de creatividad y mejora en la productividad, se fomenta la formación integral, existe calidad y buen servicio a nivel individual y de áreas, se mantienen las relaciones interpersonales

y existe una integración y la alineación de todas las personas para el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales.

El contar con un clima organizacional plenamente gratificante permite que la empresa logre alcanzar con mayor fluidez la misión y los objetivos estratégicos; así como también es necesario que se complementen otras dimensiones para encontrar la sinergia para el alcance de las metas propuestas por parte de la organización.

Las organizaciones pueden contar con los recursos suficientes para su desempeño financiero, tecnológico, cumplir con una infraestructura de última generación, contar con sistemas de información avanzados, desempeñar un rol exitoso dentro del mercado; pero si el talento humano no tiene un buen desempeño en su trabajo debido a la carencia de un ambiente altamente positivo y favorable, las empresas no podrían alcanzar las metas y objetivos propuestos. Los recursos tangibles son indispensables para el funcionamiento de la empresa, pero son las personas quienes impulsan y llevan a la organización por el camino del éxito.

De otra parte el clima organizacional nada gratificante representa la carencia de liderazgo, motivación, participación y comunicación en las personas que integran una organización. Esto trae como posible consecuencia que las personas además de no sentirse satisfechas en el cumplimiento de sus labores, no sean mentalmente productivas y no generen la rentabilidad y avance en las metas y objetivos propuestos por la empresa. Además se constituye en la causa por la cual se presenta ausentismo laboral, acoso laboral, bajo sentido de pertenencia, inseguridad, persistencia de conflictos y disminución en la productividad.

De allí que es importante que por parte de la organización se tomen con seriedad las medidas necesarias para evaluar y mejorar el ambiente laboral al interior de la empresa.

2.1.3 Población y muestra

Coomssanar IPS es una cooperativa de Salud la cual hace presencia en dos departamentos del Sur Occidente Colombiano: Nariño y Valle; siendo sus sedes principales Pasto y Cali. Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se tomó la Sede Principal de la ciudad de Pasto en la cual laboran 100 personas entre los que se encuentran operativos, administrativos, asistenciales y alta gerencia.

Para calcular el tamaño de una muestra se toman en cuenta tres factores:

1. El nivel o porcentaje de confianza con el cual mediante intervalos aleatorios se acorta el valor de una probabilidad alta. Es decir si se toma una probabilidad alta, también será alta la expectativa.

2. El margen de error que es muestra la cantidad de error en el muestreo aleatorio de los resultados de una encuesta.

3. La desviación estándar que nos muestra la dispersión de un conjunto de datos (o población). Mientras mayor sea la desviación estándar, mayor es la dispersión de la población.

Muchos autores coinciden en que una decisión importante en cualquier investigación es la selección adecuada del tamaño muestral (Montgomery 1994, Gutiérrez y de la Vara 2004).

Marrugat et al.1998 afirma que: *“la estimación del tamaño muestral puede considerarse un instrumento del que dispone el investigador para evaluar la factibilidad y la necesidad de recursos de su proyecto”* . Sin embargo cuando se utilizan hipótesis verosímiles prevalece sobre otros intereses como la capacidad financiera o la disponibilidad de recursos entre otros factores.

De otra parte no es ético realizar un estudio con un tamaño de muestra que no ofrezca un poder estadístico suficiente, ya que desde el punto de vista de la metodología científica, el diseño no es adecuado. Para Kerlinger y Lee (2002) y Camacho-Sandoval (2008), los investigadores que

llevan a cabo grandes investigaciones cuyo costo en la recolección de datos es alto, resulta crítica el reconocimiento del tamaño de muestra debido que se busca conseguir una mejor información pero a un costo bajo.

Cuando el tamaño de una muestra es demasiado grande se presenta un despilfarro de recursos financieros y humanos (Fuentelsaz 2004). Además la calidad del estudio puede verse afectado negativamente (Fernández 1996). Y un tamaño demasiado pequeño representa un desperdicio de esfuerzo pues no podrá detectar un efecto significativo o se tendrán menos probabilidades de hacerlo.

Kerlinger y Lee (2004) manifiestan que aunque la mayoría de los investigadores tratan de simplificar los conceptos y procedimientos implicados, el proceso de determinación del tamaño muestral para estudios de investigación resulta ser complicado. De hecho afirman que es uno de los problemas más difíciles en la estadística aplicada.

Para evitar un costo muy alto en el trabajo de investigación debido a que en ocasiones no se puede llegar al estudio de todos los casos, entonces se busca un porcentaje de confianza menor. Para las investigaciones sociales se busca comunmente un 95%. El margen de error o porcentaje de error equivale a elegir una probabilidad de aceptar una hipótesis que sea falsa como si fuera verdadera, o la inversa. Al igual que en el caso de la confianza, si se quiere eliminar el riesgo del error y considerarlo como 0%, entonces la muestra es del mismo tamaño que la población por lo que conviene correr un cierto riesgo de equivocarse.

Generalmente se acepta entre el 4% y el 6% como error, tomando en cuenta tanto la confianza como el error no son complementarios entre sí. La variabilidad es la probabilidad (o porcentaje) con el que se acepta y se rechaza la hipótesis que se quiere investigar de estudios anteriores o algún ensayo previo a la investigación actual.

El porcentaje con el que se acepta una hipótesis se denomina variabilidad positiva dada por p . Y el porcentaje con el que se rechaza la hipótesis es conocida como variabilidad negativa, dada por q .

Hay que considerar que p y q son complementarios, es decir, que su suma es igual a la unidad: $p+q=1$ ($0.5 + 0.5=1$). Además, cuando se habla de la máxima variabilidad, en el caso de no existir antecedentes sobre la investigación (no hay otras o no se pudo aplicar una prueba previa), entonces los valores de variabilidad es $p=q=0.5$.

Una vez que se han determinado estos tres factores, entonces se puede calcular el tamaño de la muestra como a continuación se expone dos formas de calcular el tamaño de una muestra:

En el caso de que sí se conozca el tamaño de la población entonces se aplica la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 p q N}{NE^2 + Z^2 p q}$$

Donde

n es el tamaño de la muestra;

Z es el nivel de confianza; este puede variar desde el 90%, 95% y 99%

p es la variabilidad positiva; o también como la probabilidad de Éxito que es igual al 50% ó 0,5.

q es la variabilidad negativa; o Probabilidad de fracaso que es igual al 50% ó 0,5.

N es el tamaño de la población; cuando se conoce el tamaño total

E es la precisión o el Margen de error, puede variar de 0 a 10 pero es aconsejable de 4% a 6%.

La ventaja sobre la primera fórmula es que al conocer exactamente el tamaño de la población, el tamaño de la muestra resulta con mayor precisión y se pueden incluso ahorrarse recursos y tiempo para la aplicación y desarrollo de una investigación.

En el caso de que no se conozca con precisión el tamaño de la población, y es:

$$n = \frac{Z^2 p q}{E^2}$$

Dónde:

n es el tamaño de la muestra;

Z es el nivel de confianza;

p es la variabilidad positiva;

q es la variabilidad negativa;

E es la precisión o error.

Hay que tomar en cuenta que debido a que la variabilidad y el error se pueden expresar por medio de porcentajes, hay que convertir todos esos valores a proporciones en el caso necesario.

También hay que tomar en cuenta que el nivel de confianza no es ni un porcentaje, ni la proporción que le correspondería, a pesar de que se expresa en términos de porcentajes. El nivel de confianza se obtiene a partir de la distribución normal estándar, pues la proporción correspondiente al porcentaje de confianza es el área simétrica bajo la curva normal que se toma como la confianza, y la intención es buscar el valor Z de la variable aleatoria que corresponda a tal área.

Tabla 2. Muestra

POBLACION	MUESTRA	MARGEN ERROR	NIVEL DE CONFIANZA
100	80	5%	95%

Fuente: Elaboracion propia

Se debe tener en cuenta que para desarrollar la encuesta se estratifico la muestra así:

Tabla 3. Estratificación de encuestas

ESTRATO	ENCUESTAS ENTREGADAS	% POR ESTRATO
Administrativos	15	18
Asistenciales	35	44
Auxiliares	15	19
Operativos	15	19

Fuente: Elaboración propia

2.1.4 Análisis y resultados.

Para el análisis respectivo se realizó una clasificación sobre el rango de las respuestas dadas en la encuesta; es decir se tuvo en cuenta una escala de medición de:

Tabla 4. Escala de calificación

ESCALA	CALIFICACION
10 a 9	TOTALMENTE SATISFECHO
	SATISFECHO

8 a 7	
6 a 5	MEDIANAMENTE SATISFECHO
4 a 3	INSATISFECHO
2 a 0	TOTALMENTE INSATISFECHO

Fuente: Elaboración propia

La clasificación de cada una de las dimensiones que componen la encuesta; permitirá distinguir las debilidades y fortalezas con las cuales cuenta Cooemssanar IPS para mejorar su clima organizacional.

2.1.5 Diagnóstico general.

En general la aplicación de la herramienta del Profesor Hernán Álvarez causó impacto entre los encuestados por la amplitud de la misma como también fue bien recibida debido que hasta la fecha no se ha realizado un trabajo de investigación de mayor cobertura por todas las dimensiones que abarca. Las encuestas fueron resueltas por el 100% de la muestra y a continuación se describe el porcentaje por dimensión.

Tabla 5. Porcentaje general por escalas

% ESCALAS				
TOTALMENTE SATISFECHO	SATISFECHO	MEDIANAMENTE SATISFECHO	INSATISFECHO	TOTALMENTE INSATISFECHO
60	18.29	9.38	3.17	8.42

Fuente: Elaboración propia

En el promedio general de las encuestas se muestra que Cooemssanar IPS sede principal de la Ciudad de Pasto; se encuentra en la escala ALTAMENTE SATISFECHO con un 60% en

todas las dimensiones. Sin embargo la suma entre INSATISFECHO y TOTALMENTE INSATISFECHO se observa que un 11,59% de los encuestados cree que algo no está funcionando bien en el clima organizacional. Y es allí donde se quiere atacar el problema para darle un 100% de satisfacción a los colaboradores de Cooemssanar IPS.

Se aborda en la siguiente tabla, el orden de las dimensiones donde se destaca aquellas que presentan mayor grado de insatisfacción y sobre las cuales se aplicará el plan de mejora.

Tabla 6. Porcentaje general por dimensión y ordenado por ítem de insatisfacción

No. VAR.	VARIABLE	%. CALIFIC DE MENOR A MAYOR POR GRADO DE INSATISFACCION
21	RETROALIMENTACION	20
12	RELACIONES INTERPERSONALES	15
20	EVALUACION DE DESEMPEÑO	13
8	CONSENSO	12
14	SOLUCION DE CONFLICTOS	11
15	EXPRESION INFORMAL POSITIVA	11
18	SALARIO	11
3	PARTICIPACION	10
11	ELEMENTOS DE TRABAJO	10
22	SELECCIÓN DE PERSONAL	10
5	COMPORTAMIENTO SISTEMICO	9
7	LIDERAZGO	8
9	TRABAJO GRATIFICANTE	8
17	VALORACION	8

6	RELACION SIMBIOTICA	7
10	DESARROLLO PERSONAL	7
13	BUEN SERVICIO	7
2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	6
19	AGILIDAD	6
23	INDUCCION	6
4	INSTALACIONES	4
16	ESTABILIDAD LABORAL	2
24	IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN	1
1	CLARIDAD ORGANIZACIONAL	0

Fuente: Elaboración propia

Entre las dimensiones con mayor porcentaje de Insatisfacción se tiene: retroalimentación, relaciones interpersonales, evaluación de desempeño, consenso, solución de conflictos, expresión informal positiva y Salario. Estos factores impiden que se llegue a un clima organizacional plenamente gratificante para la empresa y requieren un mayor esfuerzo por parte de la organización para atenuar su impacto sobre los colaboradores.

Se resalta que la dimensión de Retroalimentación ocupa el primer porcentaje en la escala de Totalmente Insatisfecho lo que significa que los colaboradores no reconocen los comportamientos y las conductas dentro de su equipo de trabajo; debido que no existe la comunicación apropiada ya sea de manera verbal o escrita.

Otra dimensión que genera insatisfacción son las relaciones interpersonales donde no se sienten plenamente identificados con una comunicación abierta, libre, verdadera y de respeto tanto con su círculo de trabajo como con sus Jefes. Esto podría ser también el resultado de una

retroalimentación pobre por parte de la organización. De hecho esta dimensión puede ir de la mano con la una expresión informal positiva, la cual describe que no hay una satisfacción completa porque entre las personas hace falta mayor cohesión en la expresión verdadera de sus emociones y un acercamiento con el otro de una manera más sencilla sin tantos complejos.

Por otra parte se relaciona a continuación, los puntajes con mayor porcentaje de mayor grado de satisfacción y los cuales representan las fortalezas de la empresa para alcanzar un clima organizacional altamente gratificante

Tabla 7. Porcentaje general por dimensión y calificación de menor a mayor

No.	DIMENSIONES	%. CALIFIC DE MENOR A MAYOR POR GRADO DE SATISFACCION
16	ESTABILIDAD LABORAL	89
24	IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN	81
1	CLARIDAD ORGANIZACIONAL	79
9	TRABAJO GRATIFICANTE	76
19	AGILIDAD	75
22	SELECCIÓN DE PERSONAL	71
13	BUEN SERVICIO	69
15	EXPRESION INFORMAL POSITIVA	68
4	INSTALACIONES	66
18	SALARIO	64
20	EVALUACION DE DESEMPEÑO	61
14	SOLUCION DE CONFLICTOS	59

7	LIDERAZGO	59
2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	58
23	INDUCCION	58
11	ELEMENTOS DE TRABAJO	56
10	DESARROLLO PERSONAL	56
17	VALORACION	51
5	COMPORTAMIENTO SISTEMICO	49
8	CONSENSO	45
12	RELACIONES INTERPERSONALES	39
6	RELACION SIMBIOTICA	39
21	RETROALIMENTACION	38
3	PARTICIPACION	34

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que las dimensiones con mayor grado de satisfacción son: Estabilidad laboral ocupando el primer lugar; seguido de imagen organizacional, claridad organizacional, trabajo gratificante, agilidad y selección de personal. Cabe resaltar la gran importancia que ocupa la dimensión estabilidad general donde se demuestra que por parte de los colaboradores existe la confianza que su fuente de ingreso se encuentra segura y que esto garantiza el sustento de su familia y cubrimiento de sus necesidades en general.

Por otra parte la dimensión imagen de la organización también ocupa un puntaje alto lo que significa que los trabajadores de Cooemssanar IPS sede Principal de la ciudad de Pasto, observan que la empresa se diferencia de las demás empresas del sector,

Tabla 8. Perfil general del clima organizacional Cooemssanar IPS Sede Pasto

CLIMA POCO GRATIFICAN TE	TOTALMENTE INSATISFECHO			INSATISFECHO		MEDIANAMENTE SATISFECHO		SATISFECHO		TOTALMENTE SATISFECHO		CLIMA TOTALMENTE GRATIFICANTE
	8.42%			3.17%		9.38%		18.29%		60%		
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Fuente: Elaboración propia

En general y teniendo en cuenta los resultados arrojados por la encuesta se puede calificar dentro de la escala de clima organizacional, que Cooemssanar IPS de la Sede Pasto se encuentra ubicada en el nivel Medianamente Satisfecho lo que significa que se encuentra en un nivel de fortaleza o de ascenso a buscar la satisfacción total de sus colaboradores; falta aún trabajar en las debilidades para alcanzar el 100% deseado.

2.1.6 Análisis por dimensión o variable.

En el análisis de las variables propuestas en la Herramienta del Profesor Hernán Álvarez, se analizará todas iniciando por las de mayor puntuación; adicionalmente se tendrán en cuenta las recomendaciones que los colaboradores hacen para mejorar el clima organizacional dentro de Cooemssanar IPS dentro de otras opciones.

2.1.6.1 Variable estabilidad laboral.

La estabilidad laboral brinda un carácter de permanencia en la relación de trabajo donde la disolución del vínculo laboral depende únicamente de la voluntad del trabajador. Bajo esta condición el trabajador garantiza los ingresos en forma directa, permitiendo satisfacer las necesidades de su núcleo familiar y respaldando los ingresos de la empresa. Los trabajadores como integrantes de una empresa brindarían entonces, índices satisfactorios de producción y

productividad redundando no sólo en beneficio del trabajador y del empleador, sino también del desarrollo orgánico-económico-social.

Supuesto: Si la empresa garantiza que sus empleados tengan una mayor estabilidad laboral que les permita mantenerse tranquilos frente a las funciones asignadas; cuanto mayor y mejor será el clima organizacional.

Tabla 9. Calificación de la Dimensión Estabilidad laboral

ESCALA	CUALITATIVO	FRECUENCIA
ESCALA 2 a 0	TOTALMENTE INSATISFECHO	2
ESCALA 4 a 3	INSATISFECHO	0
ESCALA 6 a 5	MEDIANAMENTE SATISFECHO	2
ESCALA 8 a 7	SATISFECHO	5
ESCALA 9 a 10	TOTALMENTE SATISFECHO	71

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 9 se observa que la dimensión Estabilidad Laboral es la fortaleza mejor calificada de todas las escalas propuestas en la encuesta; sin embargo existe una mínima calificación negativa para este ítem lo que demuestra que a pesar que existe una plena seguridad por parte de los trabajadores sobre su estabilidad dentro de Cooemssanar IPS; se debe mejorar en su totalidad para alcanzar el clima organizacional gratificante.

En la figura 3 se puede observar el porcentaje que representa la calificación obtenida en el desarrollo de la encuesta.



Figura 3. Análisis porcentual de la dimensión Estabilidad Laboral

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la figura 3, el 89% de los trabajadores encuestados se sienten totalmente satisfechos con la dimensión Estabilidad laboral; mientras que un 6% se siente satisfecho, otro 3% medianamente satisfecho y un 2% totalmente insatisfecho. Así las cosas, se tiene que para las puntuaciones por fuera de la escala Totalmente satisfecho se eligieron unas opciones que impidieron calificarla en la máxima puntuación.

La tabla 10 indica las causas escogidas por los trabajadores con escalas inferiores de 10 a 9.

Tabla 10. Causas de la dimensión Estabilidad Laboral

16	ESTABILIDAD LABORAL	FRECUENCIA
A	Los sistemas de contratación de personal no brindan la debida estabilidad	0
B	Se presentan despidos injustificados y arbitrarios	1
C	La acumulación de cierto número de años en la organización es motivo de despido	0
D	Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan	5

	alta rotación de personal	
E	Otras causas ¿cuáles?	3

Fuente: Elaboración propia

A pesar de ser la dimensión que ocupa la mayor calificación llama la atención las opciones elegidas por los trabajadores que no se encuentran plenamente satisfechos con la Estabilidad Laboral; los cuales indican que se sienten amenazados tanto por despidos injustificados como las fuerzas externas que son propias en el medio de la salud. También se identifican otras causas de las cuales se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 11. Otras causas de Estabilidad Laboral

ESTABILIDAD LABORAL	FRECUENCIA
No hay una solución diferente al despido por una fuerza externa	1
La opinión del trabajador puede ser causa de despido	2

Fuente: Elaboración propia

La tabla 11 contempla que una de las opiniones se encuentra contenida en las causas mencionadas en las opciones de la encuesta; mientras que la segunda de inconformidad en su forma de expresión dentro de la empresa.

Igualmente en la tabla 12 se describen las posibles soluciones que plantean los trabajadores que se sienten amenazados en esta dimensión.

Tabla 12. Soluciones propuestas en la dimensión Estabilidad Laboral

ESTABILIDAD LABORAL	FRECUENCIA
Reubicación del personal en otras áreas	1
Tomar en cuenta la opinión del trabajador sin que haya represalias	2

Fuente: Elaboración propia

2.1.6.2 Variable imagen de la organización.

Las personas reciben información de la organización mediante la conducta y la acción comunicativa como también la proveniente del entorno; con este insumo se forma una estructura mental en la memoria y de esta manera se genera entonces una imagen de la organización.

Cuando las personas se identifican plenamente con la organización desarrollan un alto sentido de pertenencia que implica la preocupación por la misma; asumiendo un papel como los creadores, autores o fundadores de la empresa.

La imagen de la organización es por tanto una estructura mental cognitiva que se forma por medio de las sucesivas experiencias de las personas con la organización, conformada por un conjunto de atributos que la identifican y la diferencian de las demás organizaciones del sector.

Supuesto: Si los trabajadores perciben y reciben una adecuada imagen de su organización, mejor será el clima organizacional.

Tabla 13. Calificación de la Dimensión Imagen de la Organización

ESCALA	CUALITATIVO	FRECUENCIA
ESCALA 0	TOTALMENTE INSATISFECHO	1
ESCALA 4	INSATISFECHO	1
ESCALA 5	MEDIANAMENTE SATISFECHO	3
ESCALA 7	SATISFECHO	10
ESCALA 9	TOTALMENTE SATISFECHO	65

Fuente: Elaboración propia

La tabla 13 indica que la dimensión imagen de la organización es percibida como una fortaleza para Cooemssanar IPS por parte de los trabajadores.

En la figura 4 se muestra en porcentaje el resultado de la dimensión imagen de la organización.

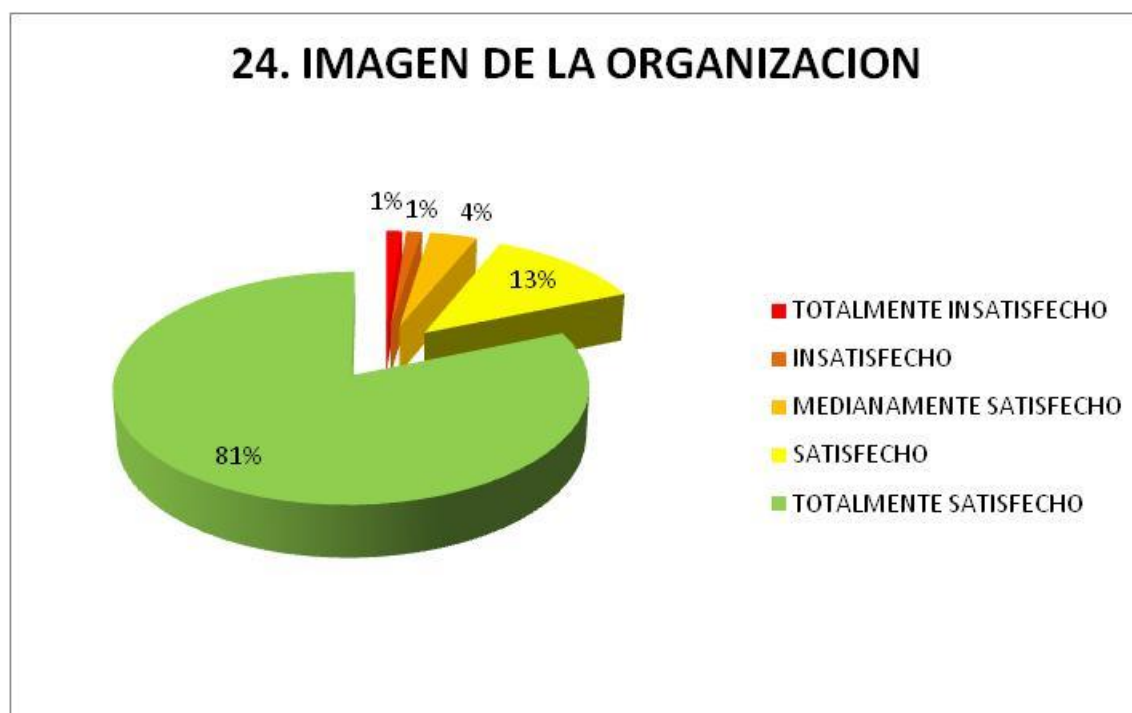


Figura 4. Análisis porcentual de la dimensión imagen de la organización

Fuente: Elaboración propia

La figura 4 relaciona que un 81% de los encuestados se encuentra plenamente identificado con esta dimensión sobre la imagen de la organización y por ende demuestra que perciben de manera positiva este factor a pesar que exista una pequeña muestra que no esté de acuerdo con esta dimensión.

La imagen de la organización se relaciona con el proceso de comunicación relativo a la generación, circulación y consumo de información; que se encuentra inmerso en el ámbito de la organización. Por ello y en miras de mejorar el porcentaje de población que califica negativamente la dimensión se evidencia la necesidad de fortalecer los vínculos de relación y comunicación, para intentar influir en la imagen institucional que ellos se formaran.

A continuación se relacionan las calificaciones que quedaron por fuera de la escala mayormente satisfecho y que llevan consigo las causas de inconformidad con la dimensión imagen de la organización.

Tabla 14. Causas de la dimensión Imagen de la Organización

24	IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN	FRECUENCIA
A	Lo único que a la organización le interesa, parece ser las utilidades	1
B	No hay preocupación por mejorar de manera constante	0
C	Son frecuentes los conflictos, inconsistencias y contradicciones	7
D	El trato a las personas, en general, deja mucho que desear	3
E	Creo que la organización no sabe exactamente para donde va.	0
F	Los productos de la organización no son útiles a la sociedad	1
G	La calidad de los productos y el servicio a los clientes, tienen deficiencias	9
H	Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen	1
I	La organización no se preocupa por la conservación del ecosistema	0
J	Otras causas ¿Cuáles?	2

Fuente: Elaboración propia

Las causas referidas por los trabajadores en la tabla 14, muestran fallas principalmente en la calidad que se espera entregar a los clientes; para el caso del sector salud son fallas en la prestación de los servicios las cuales afectan en últimas a los Usuarios. Llama la atención también que los conflictos no son debidamente manejados lo que ocasiona inconsistencia en la información e inconformidad en la resolución de los mismos.

Por otra parte hay dos tipos de percepciones: la primera aquella que proyecta la empresa y la segunda es aquella que percibe el trabajador, teniendo como agravantes temas como las falsas expectativas que se generan, el trato que reciben no es el más adecuado y que existe una inclinación hacía la generación de utilidades más no a la parte humana.

De allí la importancia que dentro de Cooemssanar IPS se fortalezca la imagen organizacional acorde a su objeto social y de cara a satisfacer tanto a los trabajadores como los Usuarios en general. Más aun teniendo en cuenta que dentro del sector salud la calidad en la prestación de los servicios es la mejor imagen que se puede proyectar tanto en su interior como hacia el exterior.

Tabla 15. Otras causas de la Imagen de la organización

IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN	FRECUENCIA
Se está generando una mala imagen que ya incluso ha salido por radio y televisión que hacen que la empresa no sea vista con buenos ojos como en otros tiempos	1
La empresa se esfuerza por mejorar, a pesar de la problemática de salud	1

Fuente: Elaboración propia

En otras causas son que la imagen de la organización se ha visto afectada mayormente por la presión mediática a pesar de los esfuerzos que han realizado por mejorar la prestación de los servicios en salud. Esto afecta la percepción que los trabajadores tienen de la empresa y genera incertidumbre entre los mismos.

Tabla 16. Soluciones propuestas a la dimensión imagen de la organización

IMAGEN DE LA ORGANIZACION	FRECUENCIA
Solucionar oportunamente los sucesos que perjudiquen la imagen institucional. Lograr que la empresa crezca en el apoyo de sus líderes y sus trabajadores	1
Ojala se sepa el análisis de este proceso y se lleve a practica y se vean mejoras	1

Fuente: Elaboración propia

En la tabla No. 16 entre las soluciones planteadas se manifiesta la necesidad que tanto trabajadores como líderes requieren del apoyo permanente en la resolución oportuna de los acontecimientos que afecten la imagen de la empresa. Así mismo que se lleven a cabo procesos de mejora que contribuyan al mejoramiento de la proyección de la organización.

2.1.6.3 Variable claridad organizacional.

La claridad organizacional hace referencia al grado de satisfacción que los miembros de la empresa experimentan ante objetivos empresariales propuestos de manera clara y concisa. La claridad organizacional hace que las personas en la empresa tengan conocimiento y precisión sobre la contribución que desde su gestión (o puesto de trabajo), realizan para el cumplimiento de las metas y objetivos adheridos en la plataforma estratégica organizacional.

Supuesto: Mientras más conocimiento y ejecución haya de la plataforma estratégica de la organización; cuanto mayor será la apropiación de un clima organizacional satisfactorio.

Tabla 17. Calificación de la dimensión Claridad Organizacional

ESCALA	CUALITATIVO	FRECUENCIA
ESCALA 2 a 0	TOTALMENTE INSATISFECHO	0
ESCALA 4 a 3	INSATISFECHO	0
ESCALA 6 a 5	MEDIANAMENTE SATISFECHO	2
ESCALA 8 a 7	SATISFECHO	15
ESCALA 9 a 10	TOTALMENTE SATISFECHO	63

Fuente: Elaboración propia

La calificación general de la dimensión claridad organizacional se cuenta como una fortaleza dentro de la organización; debido que la empresa ha realizado acciones permanentes en el tiempo con el propósito de alinear a todos los trabajadores hacia la plataforma estratégica. El resultado se ve reflejado en el dominio y conocimiento que tienen los trabajadores sobre la plataforma estratégica de la organización.

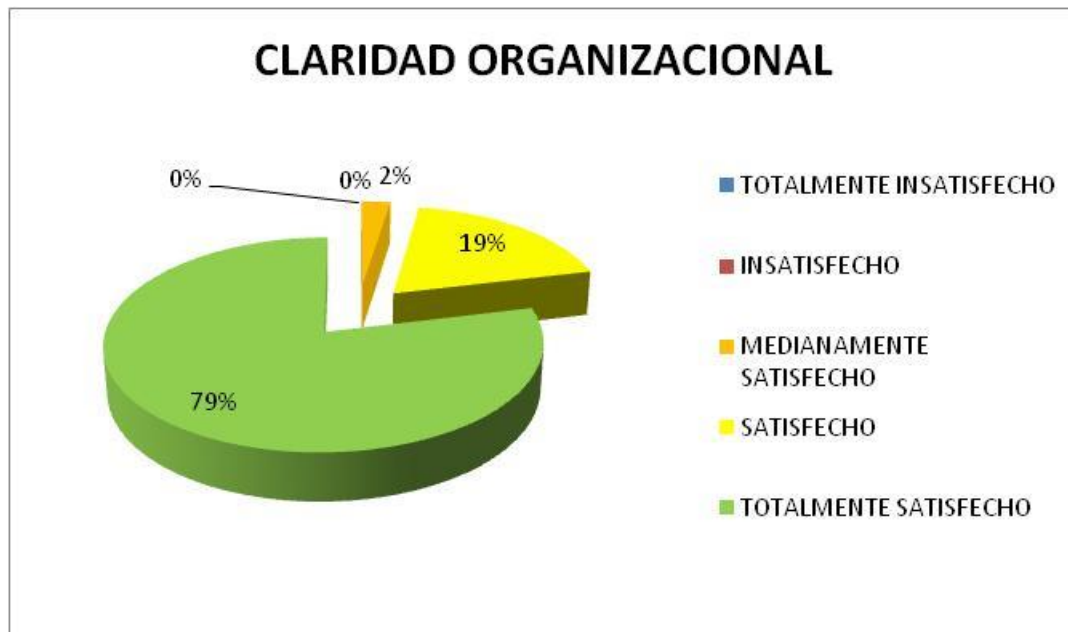


Figura 5. Análisis porcentual de la Dimensión Claridad Organizacional

Fuente: Elaboración propia

La figura 5 muestra que el 79% de los encuestados se encuentra plenamente satisfecho con la dimensión claridad organizacional y si bien es cierto las demás puntuaciones no muestran debilidades, cabe ar que para llegar a la plenitud completa de satisfacción existen aún aspectos por mejorar, tal y como lo demuestra la tabla 18 que indica que existen otras causas que fueron elegidas por los trabajadores, quienes a pesar de conocer la estrategia, mantienen algunas dudas que merecen ser objeto de refuerzo por parte de Cooemssanar IPS

Tabla 18. Causas de la dimensión Claridad Organizacional

1	CLARIDAD ORGANIZACIONAL	FRECUENCIA
A	No hay misión, objetivos, políticas y estrategias claramente definidos,	0
B	Nunca, ni aún en el período de inducción, me han informado al respecto.	0
C	La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.	2
D	Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican.	3
E	Me han informado al respecto pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente.	9

F	No me interesa conocerlos.	0
G	Otras causas ¿Cuáles?	11

Fuente: Elaboración propia

La tabla 18 muestra que las personas reconocen que conocen sobre la plataforma estratégica de la organización; sin embargo no le dan la importancia que se necesita para estar alineados con la estrategia.

Tabla 19. Otras causas de la dimensión Claridad Organizacional

CLARIDAD ORGANIZACIONAL	FRECUENCIA
No las aprendo de memoria o textualmente las frases de la misión, visión y valores	1
Se maneja un estrés alto dado que pueden preguntar acerca de la misión-Uno solo los estudio o aprende cuan va haber auditoria	1
La frecuencia con la que se dan los cambios no permiten que uno conozca tan profundamente los temas y se apropie de ellos a pesar de que no los comunique; pues el tiempo a la parte asistencial es completo	1
Por falta de tiempo para poder leer la información, pero si se conoce el tema	1
Falta de autodominio del tema	1
No los he leído diariamente aunque si los tengo claros	1
Los conozco pero tengo dificultades	1
En cuanto a las estrategias considero que desconozco información	1
El aprendizaje es muy bueno durante las auditorias, debería repasarlas a menudo	1

Las capacitaciones deberían ser más lúdicas y didácticas	1
La inducción fue muy rápida, pero con las capacitaciones que se realizan mi grado de conocimiento puedo decir que actualmente es 10	1

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 19 también se registran opciones de la tabla 18, donde por parte de los trabajadores se ve la necesidad de buscar otros mecanismos de participación, comunicación y capacitación del personal en todos los temas referentes a la plataforma estratégica como lo es la misión, visión, valores, objetivos, metas entre otros aspectos.

Tabla 20. Soluciones propuestas a la dimensión Claridad Organizacional

CLARIDAD ORGANIZACIONAL	FRECUENCIA
Aplicar términos o frases cortas que ayuden a manejar con facilidad las definiciones con exactitud	1
Más capacitaciones que relacionen con cada área de trabajo.	1
Crear espacios que permitan con mayor frecuencia dedicar tiempo a estos temas y se han proactivos desde cada puesto de trabajo	1
Mas compromiso con estos temas	1
Incentivar con alguna metodología diferente y llamativa fácil de entender para que los empleados no se aprendan los valores institucionales de memoria	1
Tener muy claros los conceptos y/o definiciones de cada uno	1
Se debería capacitar más seguido al personal	1
Dar periódicamente información actualizada sobre misión, objetivos,	1

políticas y estrategias medio magnético.	
Mayor compromiso por parte del trabajador para el estudio y aprendizaje continuo. Mayor acompañamiento para mejorar conocimiento y claridad en los objetivos, políticas y estrategias que dificultan el aprendizaje	1
Continuar con capacitaciones y ayudas visuales. Actividades lúdicas recreativas que permitan una adherencia a los temas de manera más didáctica y menos tediosa	1
Disponer más tiempo para la inducción. Continuar con las capacitaciones	1

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 20 los trabajadores encuestados hacen énfasis en buscar alternativas de educación respecto a la plataforma estratégica.

2.1.6.4 Variable trabajo gratificante.

El trabajo gratificante se conoce como la valoración que le da el trabajador a su propio lugar de trabajo, en cuanto a la actitud asumida por sus creencias y valores desarrollados en el ejercicio de su actividad laboral. Estas actitudes son determinadas conjuntamente por las características del puesto de trabajo y por las percepciones que tiene el trabajador de lo que para él, deberían ser.

Es normal que las personas asocien sus lugares de trabajo con los sentimientos de negatividad y presión, lo que generalmente significa que el ambiente de trabajo en sí mismo no es divertido o gratificante. De allí la importancia que de parte del equipo gerencial y líderes de la empresa pongan un mayor énfasis en la creación de entornos de trabajo adecuados que estimulen el interés de los empleados y su crecimiento.

Supuesto: Si la organización asegura un proceso estratégico de ubicación de puestos de trabajo según las necesidades de la empresa y teniendo en cuenta el perfil profesional, las habilidades y las destrezas que se requieren; se encontrarán mayores posibilidades por parte de los trabajadores de realizarse personal y profesionalmente lo que redundará en un mayor apropiamiento de las funciones en su lugar de trabajo. Por ende su trabajo será más productivo y de calidad y mejorará ostensiblemente el clima organizacional.

Tabla 21. Calificación de la Dimensión Trabajo Gratificante

ESCALA	CUALITATIVO	FRECUENCIA
ESCALA 2 a 0	TOTALMENTE INSATISFECHO	6
ESCALA 4 a 3	INSATISFECHO	1
ESCALA 6 a 5	MEDIANAMENTE SATISFECHO	4
ESCALA 8 a 7	SATISFECHO	8
ESCALA 9 a 10	TOTALMENTE SATISFECHO	61

Fuente: Elaboración propia

La tabla 21 muestra como los encuestados le dan una calificación superior de satisfacción a esta dimensión; sin embargo existen algunas observaciones negativas que deben ser objeto de análisis por parte de la empresa para lograr un ambiente total de satisfacción. Esto puede deberse a varios factores entre los que se encuentran comparaciones con el mercado laboral en el mismo sector, carga laboral excesiva, inexistencia de manuales de funciones, entre otros factores que más adelante se desarrollan.

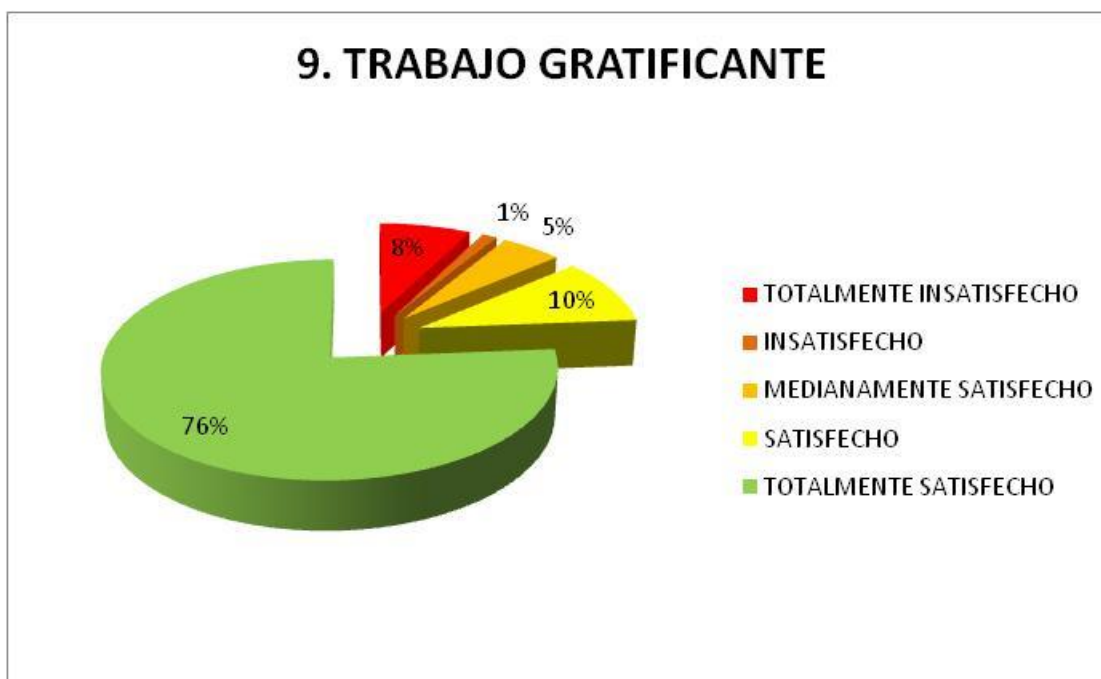


Figura 6. Análisis porcentual de la Dimensión Trabajo Gratificante

Fuente: Elaboración propia

El 91% de los encuestados se encuentra satisfecho con la dimensión de trabajo gratificante siendo tan solo un 9% quienes no se sienten cómodos con esta escala. La insatisfacción es una de las causas de la ineficiencia de los procesos, además de generar un ambiente de contaminación con aquellos empleados que si se sienten satisfechos en su lugar de trabajo. Un trabajador frustrado puede presentar conductas negativas no solo en su puesto de trabajo sino también en su entorno laboral. De allí la importancia de lograr que el total del personal sienta que realiza un trabajo gratificante.

Tabla 22. Causas de la dimensión Trabajo Gratificante

	9. TRABAJO GRATIFICANTE	FRECUENCIA
A	Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias	6
B	Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente	2
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.	6
D	No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar	4
E	He solicitado traslado al campo en el que más me gustaría trabajar y para el cual estoy debidamente capacitado, pero no me ha sido posible obtenerlo	3
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.	6
G	Otras causas ¿Cuáles?	4

Fuente: Elaboración propia

En la tabla No. 22 existe un índice alto de satisfacción frente a la dimensión trabajo gratificante, sin embargo la empresa debe revisar otras causas que están impidiendo que Cooemssanar IPS no pueda alcanzar un clima organizacional óptimo.

Tabla 23. Otras causas de la dimensión Trabajo Gratificante

TRABAJO GRATIFICANTE	FRECUENCIA
Me encanta mi trabajo, pero tengo exceso de carga laboral	1
El trabajo se convierte en algo rutinario lo cual no te permite crecer como profesional	1
Se me dificulta realizar un excelente trabajo porque son muchas las funciones por realizar	1

Mi trabajo no es bien remunerado el salario no cumple mis expectativas	1
--	---

Fuente: Elaboración propia

La tabla 23 revela las otras causas expresadas por los encuestados donde hace falta mayor motivación en los aspectos como salario, carga laboral y trabajos rutinarios; lo cual genera insatisfacción entre los trabajadores así como también puede redundar en una baja ostensible de la productividad.

Tabla 24. Soluciones propuestas a la dimensión Trabajo Gratificante

TRABAJO GRATIFICANTE	FRECUENCIA
Revisión de funciones. Creación de (1 par)	1
Buscar el perfil de las personas y tratar de ponerles funciones diferentes no tan mecánicas y rutinarias. Me gustaría se apoyó con ideas, innovación y dejar a un lado la parte mecánica y rutinaria	1
Las áreas deberían concentrarse en una sola área	1
Incremento salarial, teniendo en cuenta la alta demanda de usuarios para motivar al personal que labora en mi área de trabajo	1

Fuente: Elaboración propia

La tabla 24 indica que dentro de las soluciones propuestas por parte de los trabajadores se encuentran la revisión de los manuales de funciones, la escala salarial como factor de motivación personal, análisis del perfil de cargos y la creación de alternativas de innovación dentro de los puestos de trabajo.

2.1.6.5 Variable agilidad.

La agilidad es considerada como la aptitud que tiene un individuo para ejecutar de manera rápida y eficaz las tareas de índole física o intelectual. La agilidad mental es propia del ser humano y se manifiesta en la facilidad para realizar cálculos mentales, analizar las posibles alternativas a un problema, obtener las herramientas necesarias para realizar un trabajo y crear en cualquier momento la redacción de un escrito.

La agilidad física y mental está supeditadas a la genética, la edad, el estado de salud, la alimentación y el entrenamiento. Se aplica también a los sentidos, cuando tienen agudeza y rapidez para captar imágenes o sonidos, como en el caso de la agilidad visual o auditiva. Por extensión se usa la palabra agilidad para referirse a cualquier cosa que se haga rápido y bien.

Supuesto: Si las políticas, procesos, manuales, protocolos, controles, entre otros aspectos, se simplifican y reducen a los estrictamente necesarios, buscando agilizar el trabajo de las personas y los diversos procesos, mejor será el clima organizacional.

Tabla 25. Calificación de la Dimensión Agilidad

ESCALA	CUALITATIVO	FRECUENCIA
ESCALA 2 a 0	TOTALMENTE INSATISFECHO	5
ESCALA 4 a 3	INSATISFECHO	1
ESCALA 6 a 5	MEDIANAMENTE SATISFECHO	3
ESCALA 8 a 7	SATISFECHO	11
ESCALA 9 a 10	TOTALMENTE SATISFECHO	60

Fuente: Elaboración propia

La dimensión se encuentra en un nivel de satisfacción alto, lo que significa que los colaboradores consideran que la empresa si les brinda las herramientas necesarias para desarrollar sus funciones con la agilidad que se requiere dentro del sector Salud en especial.

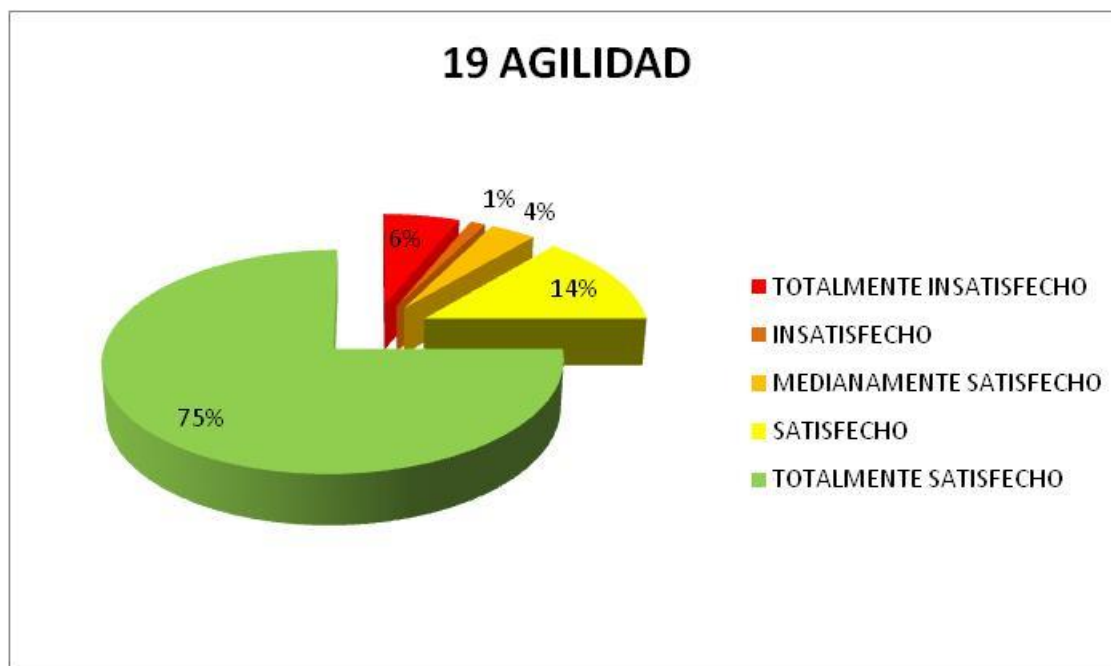


Figura 7. Análisis porcentual de la Dimensión Agilidad

Fuente: Elaboración propia

El 93% de los encuestados se encuentra en el nivel de satisfacción con la dimensión Agilidad, es decir que percibe como positivo este aspecto para la ejecución de sus labores. Aun así también existe un grado de insatisfacción del 7% el cual se debe analizar por parte de Cooemssanar IPS para que pueda ser una dimensión de total satisfacción para sus trabajadores.

Tabla 26. Causas de la Dimensión Agilidad

19	AGILIDAD	FRECUENCIA
A	La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar ha contribuido a aumentar tales aspectos,	3
B	No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad	5
C	La desconfianza en las personas ha llevado a la organización a llenarse de normas, procedimientos, controles , etc.	6
D	Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos	3
E	El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas,	5

	procedimientos y controles.	
F	Otras causas ¿Cuáles?	5

Fuente: Elaboración propia

Dentro de las causas de la dimensión agilidad expresadas en la tabla 26, llama la atención los aspectos como desconfianza por parte de la administración de la organización hacía los trabajadores, lo que supone que esto ha hecho que se creen normas, políticas y procesos para protección ante cualquier riesgo. También se menciona que no existe claridad suficiente frente a las políticas adoptadas por la organización para el desarrollo de los procesos organizacionales. Es así como se observa también que esto redundo en la desconfianza, esta vez por parte de los trabajadores hacía las Gerencias, porque se ha alimentado la idea que la creación de normas y reglas solo beneficia a unos pocos.

Tabla 27. Otras Causas de la Dimensión Agilidad

AGILIDAD	FRECUENCIA
Continúan fallas del sistema de información interfieren con la agilidad del desempeño de mis funciones	1
Hay protocolos pero no tienen el aval del especialista o entidades especializadas, y no tiene el suficiente valor científico en cuanto a mediana basada en la evidencia	1
El modulo donde uno trabaja no es el más cómodo	1
En algunas áreas no priorizan la importancia de dar continuidad a tratamientos	1
Se descuidan algunos proceso prioritarios para garantizar la calidad en la atención y facilitar el trabajo	1
Falta como profundizar más en dar a conocer manuales, controles	1

Fuente: Elaboración propia

La tabla 27 muestra que existe algún grado de inconformidad especialmente con algunas herramientas suministradas por la organización para la agilización de los procesos; es el caso de todo el sistema de información y plataformas tecnológicas. Esto muestra el descontento de un sector de los trabajadores puesto que siente que lejos de agilizar, se entorpece las funciones asignadas. Por otra parte no hay credibilidad en la producción propia o intelectual sobre los manuales y protocolos; lo que para unos representa también reproceso en las tareas diarias. Se tendría que realizar por parte de la empresa una reevaluación de los productos creados al interior para ver su funcionalidad y pertinencia.

Tabla 28. Soluciones propuestas a la Dimensión Agilidad

AGILIDAD	FRECUENCIA
Adoptar protocolos o manuales ya establecidos por entidades avaladas como instituciones o universidades acreditadas y no elaborarlos nosotros mismos	1
El salario debe ser por la exigencia del cargo y nivelarlo según los estudios que tenga uno, también por el tiempo que este laborando en la organización. Si uno desempeña las mismas funciones que otros compañeros entonces todos deberían ganar lo mismo y no haber discriminación salarial	1
Hacer un diagnóstico de las necesidades de cada servicio	1

Fuente: Elaboración propia

Dentro de las soluciones planteadas a la Dimensión Agilidad, se encuentra coherencia en la primera y tercera respuesta según lo planteado en la tabla No. 27. La recomendación 2 parece ser más un tema de la anterior dimensión Trabajo Gratificante. Sin embargo se debe tener en cuenta, que las sugerencias van encaminadas al mejoramiento en la calidad de los procesos

mediante la revisión técnica de un equipo multidisciplinario externo; que pueda ofrecer con mayor objetividad soluciones a los sistemas de información, plataforma tecnológica, protocolos y guías de manejo para las áreas de salud de Cooemssanar IPS.

2.1.6.6 Variable selección de personal.

La Selección de personal es un proceso de previsión que procura prever cuáles solicitantes tendrán éxito si se les contrata; es al mismo tiempo, una comparación y una elección. Este proceso es técnico y se basa teniendo en cuenta el perfil profesional, la competencia y las funciones que el cargo exige al futuro ocupante.

Esta actividad también implica descubrir las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad del solicitante con las especificaciones del puesto de trabajo. Cuando este proceso falla no se logran los objetivos propuestos en la contratación, lo que implica que el aspirante elegido fracase en sus labores y se presente el desgaste administrativo con reinducciones o capacitaciones alternas.

Supuesto: Si se cumple adecuadamente el proceso de selección de personal y la persona o personas que sean elegidas cumplen con todos los requisitos para ejercer apropiadamente las funciones asignadas, mejor será el clima organizacional.

Tabla 29. Calificación de la dimensión Selección de Personal

ESCALA	CUALITATIVO	FRECUENCIA
ESCALA 2 a 0	TOTALMENTE INSATISFECHO	8
ESCALA 4 a 3	INSATISFECHO	3
ESCALA 6 a 5	MEDIANAMENTE SATISFECHO	3
ESCALA 8 a 7	SATISFECHO	9
ESCALA 9 a 10	TOTALMENTE SATISFECHO	57

Fuente: Elaboración propia

A partir de esta dimensión se observa que la calificación es baja, debido que uno de las debilidades de Cooemssanar IPS es que se aplica la subjetividad con la cual se realiza el proceso de selección de personal para ingresar a la Empresa.

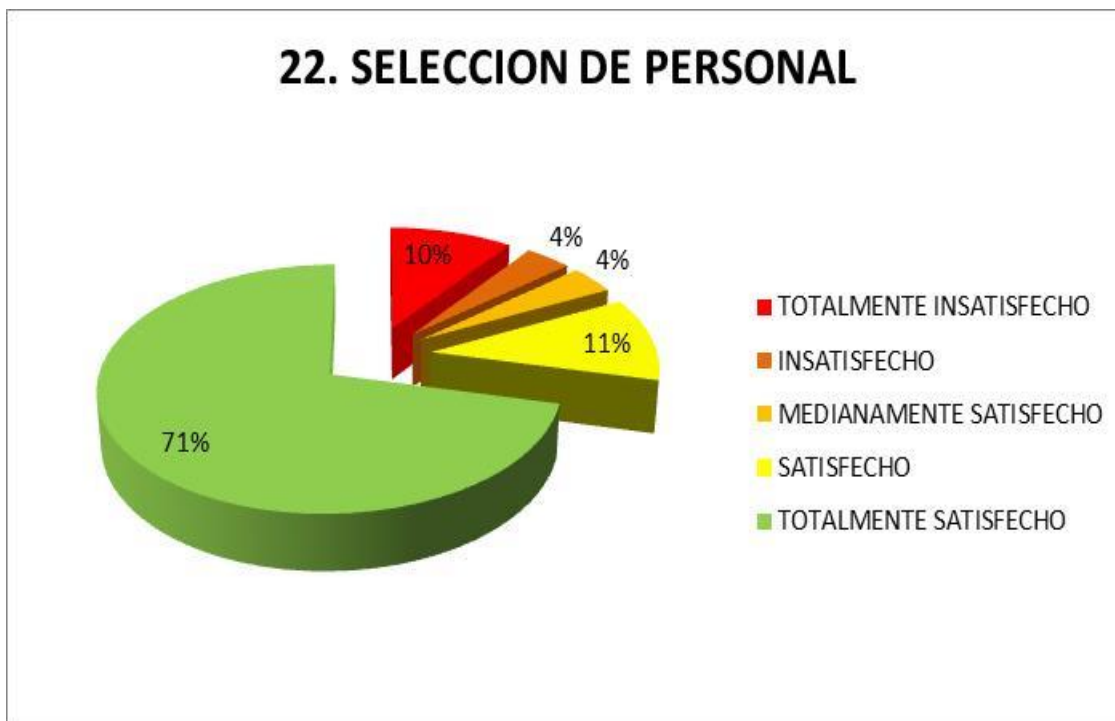


Figura 8. Análisis porcentual de la Dimensión Selección de Personal

Fuente: Elaboración propia

El 86% de los encuestados se encuentra satisfecho con el proceso de selección de personal; mientras que el 14% no está de acuerdo de cómo se lleva actualmente esta dimensión.

A continuación Tabla No. 30 se expone las causas que impiden que esta dimensión sea de entera satisfacción de los trabajadores de Cooemssanar IPS.

Tabla 30. Causas de la Dimensión Selección de Personal

22	SELECCIÓN DE PERSONAL	FRECUENCIA
A	La organización no se preocupa por vincular a los mejores	3
B	En la selección del personal, solo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar	9
C	La calidad humana parece no importar mucho en la organización	3
D	Hay intereses por ello, pero la selección no es lo suficientemente rigurosa	3
E	Otras causas ¿Cuáles?	3

Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los encuestados considera que dentro del proceso de selección de personal le hace falta tener en cuenta otros aspectos importantes que no sean necesariamente las capacidades técnicas para ejercer un cargo. Se considera que la selección debe ser más completa, teniendo en cuenta las cualidades humanas, la calidad en la formación académica y las habilidades para ejercer apropiadamente las funciones para las cuales sean contratados.

Tabla 31. Otras causas de la Dimensión Selección de Personal

AGILIDAD	FRECUENCIA
No conozco de las personas recientemente vinculadas	1
La empresa Si emplea calidad tanto profesional como humana por eso el crecimiento de la empresa es grande y se acerca mucho a su visión	1
Se tiene en cuenta por horas el compromiso	1

Fuente: Elaboración propia

Dentro de las otras causas nombradas en la tabla 31, se encuentra que dos de las observaciones se acercan al proceso de selección de personal y opinan que el compromiso adquirido entre el nuevo trabajador y la empresa, tiene un tiempo corto de real apropiación del cargo, es decir que una vez contratada la persona no se realiza un seguimiento o apoyo en las

nuevas funciones. Otra de las causas es que por parte del área de gestión humana no se realiza el proceso de presentación de los nuevos trabajadores lo que genera resistencia en algunos colaboradores y apatía en otros.

Tabla 32. Soluciones propuestas a la dimensión Selección de Personal

AGILIDAD	FRECUENCIA
Los jefes deben escoger a personas ideales para estos cargos, con gran calidad humana	1

Fuente: Elaboración propia

La única recomendación dada por los encuestados en la tabla 32, expresa la necesidad de fortalecer el proceso de selección de personal, recomendando la idoneidad y la calidad humana en el momento de contratar personas. Esto teniendo en cuenta que en el sector salud se habla de la humanización del servicio y una comunicación abierta y permanente con los usuarios.

2.1.6.7 Variable buen servicio.

El buen servicio es el proceso mediante el cual una empresa realiza un acercamiento verdadero con un cliente interno o externo. Esta caracterizado por una serie de actividades que coordinadas entre sí, ofrecen un producto o servicio final en el momento y lugar correcto asegurando que su uso es el más apropiado.

El buen servicio involucra a las personas de una organización que permanece en contacto con los clientes internos o externos y genera en ellos algún nivel de satisfacción. Se trata de “un concepto de trabajo” y “una forma de hacer las cosas” que compete a toda la organización, tanto en la forma de atender a los clientes (que compran y permiten ser viables) como en la forma de atender a los Clientes Internos, diversas áreas de nuestra propia empresa.

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

requerimientos oportunamente sus relaciones serán mejores y por ende habrá mayor efectividad y un clima organizacional excelente para la empresa.

Tabla 33. Calificación de la Dimensión Buen Servicio

ESCALA	CUALITATIVO	FRECUENCIA
ESCALA 2 a 0	TOTALMENTE INSATISFECHO	6
ESCALA 4 a 3	INSATISFECHO	2
ESCALA 6 a 5	MEDIANAMENTE SATISFECHO	2
ESCALA 8 a 7	SATISFECHO	15
ESCALA 9 a 10	TOTALMENTE SATISFECHO	55

Fuente: Elaboración propia

La tabla No. 33 indica que 72 personas de las 80 encuestadas se sienten satisfecha con la dimensión de Buen Servicio teniendo en cuenta que abarca la interacción tanto de los clientes internos como externos. Aun así existe un pequeño grado de inconformidad con esta dimensión que impide que la calificación sea totalmente excelente.

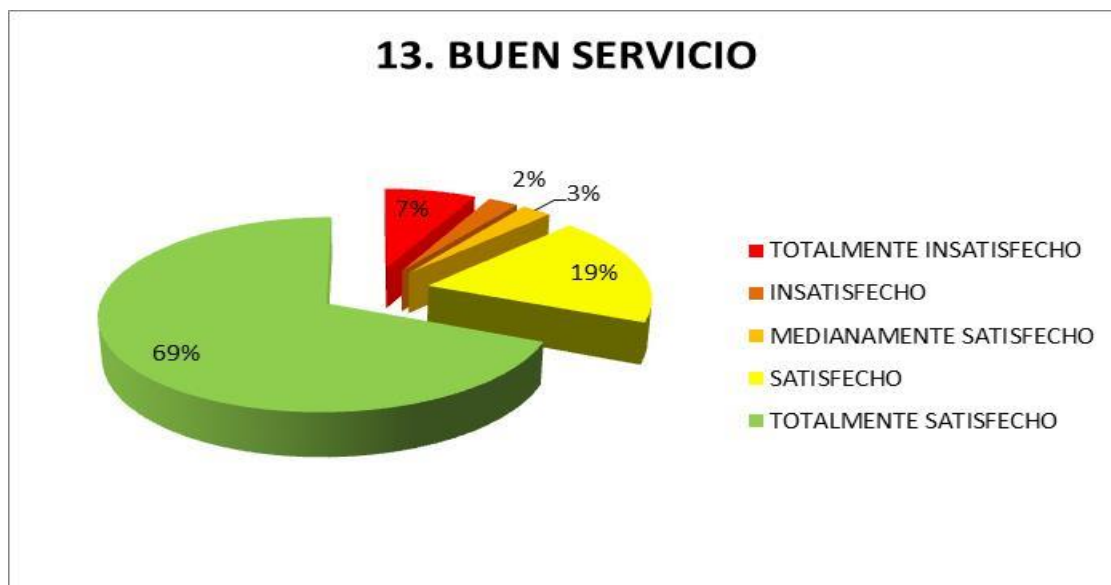


Figura 9. Análisis porcentual de la Dimensión Buen Servicio

Fuente: Elaboración propia

La figura 9 permite evidenciar que el 91% de los trabajadores califica como positiva la dimensión de buen servicio, mientras que el 9% considera que se debe mejorar este aspecto el cual juega un papel importante dentro de Cooemssanar IPS, ya que un Buen servicio genera relaciones de confianza con los Usuarios quienes finalmente son la razón de ser del sector salud.

Tabla 34. Causas de la Dimensión buen servicio

	13. BUEN SERVICIO	FRECUENCIA
A	Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no	12
B	En general, la calidad de esos trabajos deja mucho que desear.	3
C	La calidad de esos trabajos es, en general buena, pero se presentan algunos lunares.	5
D	Algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les parece, sin atenerse a los requerimientos	3
E	El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones	6
F	Hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos	3
G	Otras causas ¿Cuáles?	3

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos en la tabla 34, concluyen que en Cooemssanar IPS Sede Principal en Pasto, es necesario robustecer el buen servicio, debido que todos los trabajos son diferentes y no cumplen esta característica siendo regulares en la prestación de los servicios. Además se evidencia que por parte de un sector de trabajadores no hay plena calidad en las funciones asignadas lo cual opaca el trabajo realizado por los demás colaboradores. Se entiende que la calidad en el cumplimiento de las funciones implica: compromiso, eficiencia y eficacia.

El personal encuestado en su mayoría considera que si existe un buen servicio sin embargo no es constante dentro de la prestación del servicio de salud, ocasionando fallas recurrentes en el tiempo.

Tabla 35. Otras causas de la Dimensión Buen servicio

BUEN SERVICIO	FRECUENCIA
Falta oportunidad a la entrega de algunos trabajos	1
Entrega oportuna pero no de calidad	1

Fuente: Elaboración propia

Dentro de otras causas expuestas en la Tabla 35, se observa que hace falta un mayor reforzamiento de la dimensión buen servicio especialmente al interior de Coomssanar IPS Sede Principal de la ciudad de Pasto, debido que entre las áreas no existe la confianza suficiente para enviar y recibir información eficaz, oportuna y de calidad.

Tabla 36. Soluciones propuestas a la Dimensión Buen Servicio

BUEN SERVICIO	FRECUENCIA
Exigir mucho más a los responsables de dar solución a las tareas encomendadas. Contratar con personas serias y responsables	1
Se debe brindar mayor asesoría para que prime la entrega con calidad y no solo por cumplir. Mayor supervisión de los jefes inmediatos en la entrega de trabajo ya que así se podrían dar las correcciones	1

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 36 se destaca la importancia de la entrega oportuna y a conciencia de la información entre áreas y no sea solo con el propósito de cumplir por compromiso, sino que darle la relevancia necesaria para que el trabajo perdure en el tiempo.

2.1.6.8 Variable expresión informal positiva.

La expresión informal es una forma de lenguaje que se expresa frecuentemente al interior de las organizaciones y generalmente contiene una carga emocional que identifica a cada uno de los trabajadores. Esa expresión se hace más notoria cuando se practica dentro de los círculos más

cercanos en los cuales las personas trabajan; es así como se encuentra la utilización en la comunicación de los apodos, diminutivos o distintivos entre compañeros de trabajo.

Supuesto: Si el trabajador encuentra libertad de expresarse positivamente de manera informal al interior de la empresa, habrá más cercanía entre ellos, mayor agilidad en los diversos procesos y mejor será el clima organizacional.

Tabla 37. Calificación de la Dimensión Expresión Informal Positiva

ESCALA	CUALITATIVO	FRECUENCIA
ESCALA 2 a 0	TOTALMENTE INSATISFECHO	9
ESCALA 4 a 3	INSATISFECHO	1
ESCALA 6 a 5	MEDIANAMENTE SATISFECHO	6
ESCALA 8 a 7	SATISFECHO	10
ESCALA 9 a 10	TOTALMENTE SATISFECHO	54

Fuente: Elaboración propia

La tabla 37 indica un resultado favorable de esta dimensión que de que existe dentro de Cooemssanar IPS la expresión informal positiva. Sin embargo se deben revisar las causas que llevan a un pequeño grupo de trabajadores a no sentirse completamente satisfechos con esta dimensión.

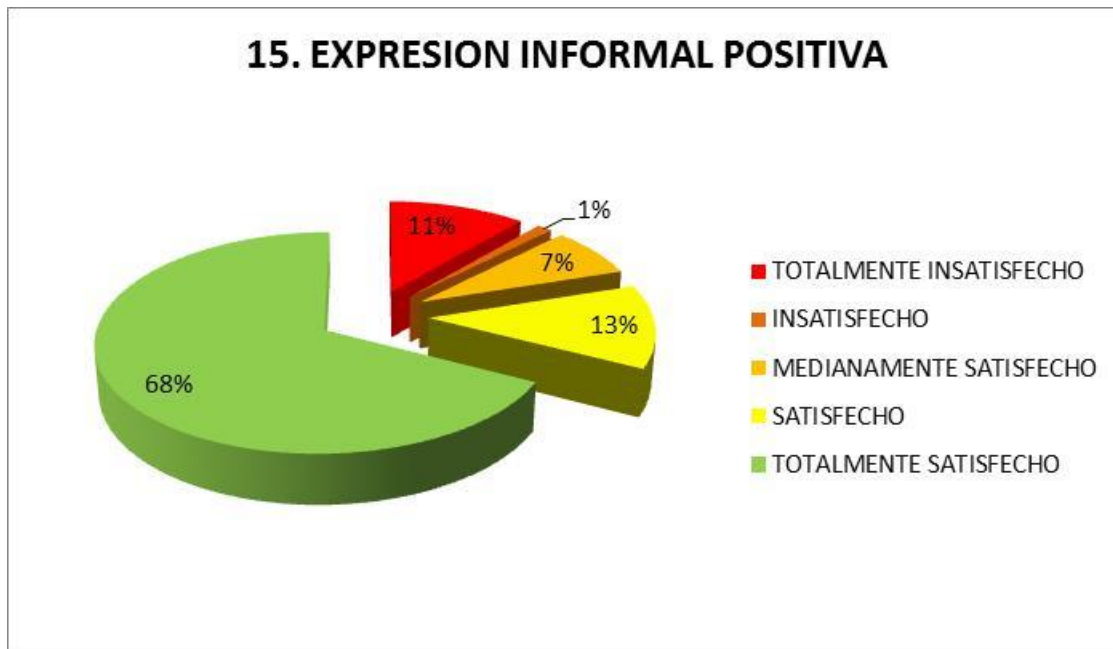


Figura 10. Análisis porcentual de la Dimensión Expresión Informal Positiva

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la figura 10 la mayoría de los colaboradores de Cooemssanar IPS sede Principal de Pasto siente que la expresión informal es positiva dentro de la organización. Sin embargo el objetivo ideal, es que esta dimensión sea compartida por todos los trabajadores con el propósito de construir canales de comunicación claros, concisos y gratificantes para todo el personal.

Tabla 38. Causas de la Dimensión Expresión Formal Positiva

	15. EXPRESION INFORMAL POSITIVA	FRECUENCIA
A	No se tiene suficiente libertad de expresión	5
B	Sólo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos	4
C	La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos	0
D	Rara vez se atiende nuestras sugerencias	4
E	En general, no se fomenta la expresión formal positiva en la organización	10
F	Nuestras posibilidades de expresión informada positiva son aceptables, pero no las mejores	5

G	Mi jefe inmediato no la permite	0
H	Otras causas ¿Cuáles?	5

Fuente: Elaboración propia

La tabla 38 muestra que la causa general más votada se relaciona con una cierta cohesión a expresarse de manera informal dentro de la organización. Esto puede generar en los trabajadores cierto grado de inconformidad al no poder manifestar de manera abierta sus ideas y sentirse discriminados por ellas.

Tabla 39. Otras causas de la Dimensión Expresión Informal Positiva

BUEN SERVICIO	FRECUENCIA
Si se tiene expresión informal positiva, lo que pasa es que nosotros nos quedamos callados	1
Es muy difícil poner en acuerdo al grupo, es por ello que las cosas muchas veces no prosperan	1
Temor a generar algún conflicto en el ambiente laboral	1

Fuente: Elaboración propia

El sentir de los trabajadores en general nace desde la iniciativa que tengan ellos mismos. Por otra parte ellos mismo han impuesto barreras que les impidan mantener una expresión informal positiva, y por ende se sienten cohibidos de manifestar libremente lo que piensan. Sin embargo esto no es exclusivo de los trabajadores; la empresa como tal debe crear espacios necesarios para que haya la expresión informal que se requiere de las ideas y pensamiento de los trabajadores.

Tabla 40. Soluciones propuestas a la Dimensión Expresión Informal Positiva

BUEN SERVICIO	FRECUENCIA
Que hablemos, haya mayor participación de todos	1
Tratar de por lo menos en forma experimental poner a funcionar algunas de nuestras propuestas planteadas. Ser más abiertos en las cosas y escuchar las propuestas de todos ya que pueden ser de gran importancia para lo que tratamos de solucionar	1
Fomentar libertad de expresión	1

Fuente: Elaboración propia

Dentro de la soluciones planteadas por los trabajadores se coincide es que es necesario buscar espacios de libertad de expresión, así como también que existan las garantías necesarias para poder comunicar todas las ideas que los trabajadores de Coomssanar IPS tengan para apoyar los procesos de la organización.

2.1.6.9 Variable instalaciones.

Cuando se hace referencia a las instalaciones, se habla de la infraestructura física donde funciona una organización. El espacio físico destinado a realizar las labores, juega un papel importante en el desempeño de los trabajadores; es así como un puesto de trabajo en condiciones óptimas de luz, ventilación, distribución de espacio y ergonomía en general, puede incidir en las actividades de los colaboradores.

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

Tabla 41. Calificación de la dimensión instalaciones

ESCALA	CUALITATIVO	FRECUENCIA
ESCALA 2 a 0	TOTALMENTE INSATISFECHO	3
ESCALA 4 a 3	INSATISFECHO	10
ESCALA 6 a 5	MEDIANAMENTE SATISFECHO	3
ESCALA 8 a 7	SATISFECHO	11
ESCALA 9 a 10	TOTALMENTE SATISFECHO	53

Fuente: Elaboración propia

Llama la atención que en la Tabla 41 a pesar de obtener una calificación positiva frente a esta dimensión existe también un cierto grado de inconformidad con las instalaciones de Cooemssanar IPS Sede Principal de Pasto.

El crecimiento de la empresa en cuanto a la oferta de servicios, ha ocasionado que se tengan que realizar adecuaciones a la infraestructura de las sedes sin que haya una proyección a futuro sobre las necesidades de personal, dotación y espacio físico. Las adecuaciones de nuevas sedes solo permiten cumplir con requisitos mínimos de habilitación en salud; dejando como último recurso los espacios adecuados para las áreas administrativas.



Figura 11. Análisis porcentual de la Dimensión Instalaciones

Fuente: Elaboración propia

La figura 11 muestra que el 84% de los encuestados precisa sentirse cómodos con las instalaciones de Cooemssanar IPS en la Sede Principal Pasto; sin embargo el 14% restante expone que el ambiente físico no es apropiado o no cumple con las expectativas de los trabajadores.

Tabla 42. Causas de la Dimensión Instalaciones

4	INSTALACIONES	FRECUENCIA
A	Las instalaciones son, en general, antiestéticas.	1
B	Las instalaciones no son seguras.	3
C	Las instalaciones no son funcionales	4
D	Hace demasiado frío	2
E	Hace demasiado calor	8
F	La iluminación es deficiente	6
G	Hay demasiado ruido	11

H	Los servicios sanitarios dejan mucho que desear.	0
I	En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria	14
J	Otras causas ¿Cuáles?	13

Fuente: Elaboración propia

Esta dimensión cuenta con uno de los mayores votaciones en las causas de insatisfacción; por lo que es importante por parte de Cooemssanar IPS realizar un estudio profundo de necesidades de infraestructura de la empresa teniendo en cuenta aspectos importantes como condiciones físicas agradables y de ergonomía.

Tabla 43. Otras causas de la Dimensión Instalaciones

INSTALACIONES	FRECUENCIA
Es difícil adecuar totalmente las instalaciones a mis necesidades.	1
No hay ergonomía, estamos expuestos a enfermedades profesionales	2
Falta de ventilación	3
Se comparten unidades que incomoda a trabajadores y pacientes	1
Hay más de una unidad de odontología en un mismo consultorio	1
Accesibilidad	1
Espacio reducido	1
No se cuenta con los implementos de trabajos necesarios teniendo en cuenta la alta demanda de usuarios	2
No se cuenta con el espacio requerido ni el material y equipos insuficientes para las actividades	1
Nos toca desplazarnos al primer piso a realizar atención a discapacitados y no hay un sitio adecuado o está ocupado. Mala ubicación de equipo de mi	1

computador por punto de red	
-----------------------------	--

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 43 los encuestados coinciden que en los puestos de trabajo hacen falta condiciones apropiadas como: ventilación, ergonomía y falta de los implementos necesarios para realizar un trabajo eficiente. También coinciden que los espacios utilizados son reducidos y los accesos no son funcionales durante el tránsito de personas a un lado y a otro.

Tabla 44. Soluciones propuestas a la Dimensión Instalaciones

INSTALACIONES	FRECUENCIA
Cuando se quiere implementar un nuevo servicio son buenas las instalaciones sobretodo que va a servir para lo que se quiere alcanzar	1
Mejorar la ventilación y privacidad en los consultorios. Arreglar la mala disposición y altura inadecuada del escritorio. Adecuar espacio para guardar nuestras pertenencias	1
Elaborar ranura que permitan una buena ventilación y circulación del aire	4
Separa unidades pero que realmente de privacidad no solo con divisiones	1
Privacidad de consultorios para mejor atención y privacidad en la atención del paciente	1
Tener un espacio para cada profesional en donde se lleve a cabo sus tratamientos e intervenciones	2
Tener en cuenta los requerimientos realizados y la entrega oportuna de los mismos lo cual garantiza la atención con calidad	2

Cambiar de red de computador. Continuar desplazamiento a primer piso por infraestructura	1
--	---

Fuente: Elaboración propia

La tabla 44 muestra que los encuestados proponen varias alternativas de solución, dentro de las cuales se destacan la necesidad que se lleven a cabo algunas modificaciones a la infraestructura que beneficien los sitios de trabajo en cuanto a la ventilación, la iluminación, la distribución de espacio físico y la dotación de elementos necesarios para la ejecución de la actividades. Esta sugerencia parte del hecho que siendo una institución que presta servicios de salud, se deben tener las condiciones mínimas de operación para brindar un servicio de calidad a los usuarios.

2.1.6.10 Variable salario.

El salario puede considerarse como el vínculo entre trabajadores y la organización. Y todas aquellas personas que ponen su esfuerzo, tiempo y habilidades al servicio de la empresa, es merecedor de una remuneración económica por las actividades realizadas en un determinado periodo de tiempo. Esta relación entre empleador y empleado está constituida por responsabilidades mutuas que tienen como fin cumplir con unas funciones previamente concertadas y el alcance de los objetivos propuestos por la organización.

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

Tabla 45. Calificación de la Dimensión Salario

ESCALA	CUALITATIVO	FRECUENCIA
ESCALA 2 a 0	TOTALMENTE INSATISFECHO	9
ESCALA 4 a 3	INSATISFECHO	3
ESCALA 6 a 5	MEDIANAMENTE SATISFECHO	10
ESCALA 8 a 7	SATISFECHO	7
ESCALA 9 a 10	TOTALMENTE SATISFECHO	51

Fuente: Elaboración propia

De todas las dimensiones la variable de salario es uno de los puntos más álgidos a calificar por parte de los encuestados ya que toca una de las variables con mayor susceptibilidad de alcanzar un estado óptimo de satisfacción. Es por ello que la organización debe propender por buscar la equidad a los empleados, en retribución justa por las funciones que desarrolla día a día en su lugar de trabajo.

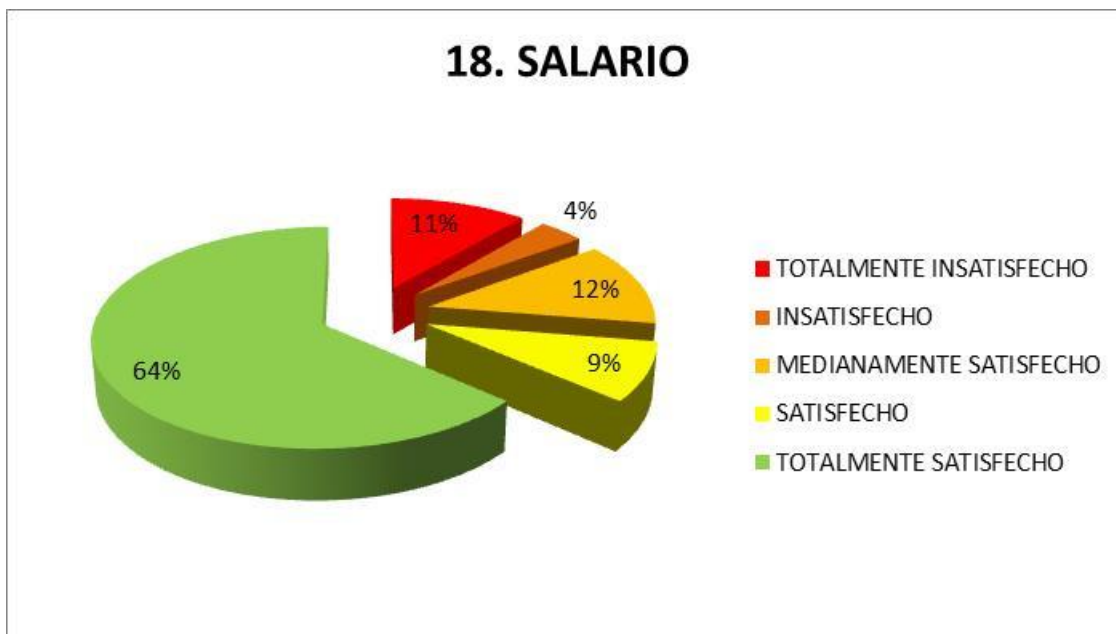


Figura 12. Análisis porcentual de la Dimensión Salario

Fuente: Elaboración propia

El 85% de los encuestados se siente satisfecho frente a la variable salario y esto es significativo para Cooemssanar IPS sede Principal en Pasto, constituyéndose en una fortaleza para la empresa en general. Pero se debe tener en cuenta que existe una población del 15% la cual no se encuentra insatisfecha frente a esta dimensión; lo que compromete aún más a la organización para alcanzar la satisfacción completa de sus trabajadores.

Tabla 46. Causas de la dimensión Salario

18	SALARIO	FRECUENCIA
A	El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo	13
B	El incremento salarial no se hace de acuerdo con la justa evaluación del desempeño	7
C	Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo	14
D	El incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida	10
E	Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la organización también lo hagan	8
F	La situación económica de la organización no lo permite	5
G	Otras causas ¿Cuáles?	2

Fuente: Elaboración propia

Las causas referidas en la tabla No. 46 obedecen a que el salario percibido, no está de acuerdo a las funciones asignadas; así como también al mercado laboral de cual se tiene la percepción que es relativamente bajo. Por otra parte se tocan aspectos importantes como el hecho que los incrementos deben realizarse por encima del costo de vida y teniendo en cuenta la evaluación de desempeño y el crecimiento empresarial.

Tabla 47. Otras causas de la Dimensión Salario

SALARIO	FRECUENCIA
Cumpla más funciones no relacionada con el cargo no remuneradas	1

Entre unidades de negocio no hay equidad en sueldos a pesar de la misma profesión u oficio	1
--	---

Fuente: Elaboración propia

En otras causas de insatisfacción por la dimensión Salario, se tiene que para algunos existe una mayor carga de funciones las cuales no se ven reflejadas en el salario. Así como también que no hay una equidad en la escala de sueldos, más aún cuando existen profesiones iguales en las diferentes áreas; lo que no explica porque existe una diferencia entre unos trabajadores y otros.

Tabla 48. Soluciones Propuestas a la Dimensión Salario

SALARIO	FRECUENCIA
Reconocer el trabajo extra realizado económicamente, aunque es valorado por mi jefe inmediato, y eso es lo positivo	1
Igualdad en sueldos	1

Fuente: Elaboración propia

Dentro de las soluciones propuestas en la tabla 48, se identifica la realización de un estudio y análisis de la escala laboral que actualmente hay en Coomssanar IPS, con el propósito de encontrar la equidad entre los cargos, especialmente aquellos que tienen las mismas funciones. Así mismo a pesar que existe un reconocimiento por el trabajo extra en ocasiones realizado; los encuestados opinan que sería mejor si existiera una retribución económica que reconozca esa labor adicional a su labor diaria.

2.1.6.11 Variable evaluación de desempeño.

Se entiende como una acción sistemática de evaluación de las responsabilidades adquiridas en el trabajo; así como la conducta asumida frente a ellas. Estima de una manera cuantitativa y cualitativa el grado de eficacia de los procesos y mediante un análisis muestra las

debilidades y fortalezas del trabajo. El propósito principal es establecer planes de formación, reforzar las técnicas de trabajo y gestionar el desarrollo profesional de sus trabajadores.

Supuesto: Si los sistemas empleados en la evaluación del desempeño son objetivos, oportunos, equitativos y constructivos, cuanto mejor será el clima organizacional.

Tabla 49. Calificación de la dimensión Evaluación de desempeño

ESCALA	CUALITATIVO	FRECUENCIA
ESCALA 2 a 0	TOTALMENTE INSATISFECHO	10
ESCALA 4 a 3	INSATISFECHO	1
ESCALA 6 a 5	MEDIANAMENTE SATISFECHO	4
ESCALA 8 a 7	SATISFECHO	16
ESCALA 9 a 10	TOTALMENTE SATISFECHO	49

Fuente: Elaboración propia

Se observa en la tabla 49 que un sector de los encuestados, que no se sienten satisfechos con la dimensión evaluación de desempeño. Esto por cuanto es considerada aún como un instrumento de puede perjudicar al trabajador y que en el caso de la organización se encuentra ligado al sistema de compensación. Este aspecto genera sesgo en las apreciaciones de quienes realizan la evaluación de desempeño; ya que no es objetiva frente a las funciones y actitudes que asume el trabajador.

En el ejercicio de la organización Emssanar en general se realiza esta evaluación a final del año y como se mencionó anteriormente como va ligada al sistema de compensaciones; suele arrojar como resultado que todos los trabajadores cumplen casi en un 100% de las funciones. Situación que más adelante para realizar procesos sancionatorios no es coherente, o no es un insumo suficiente para soportar los hechos de indisciplina o faltas graves que el trabajador pueda cometer en las labores asignadas.

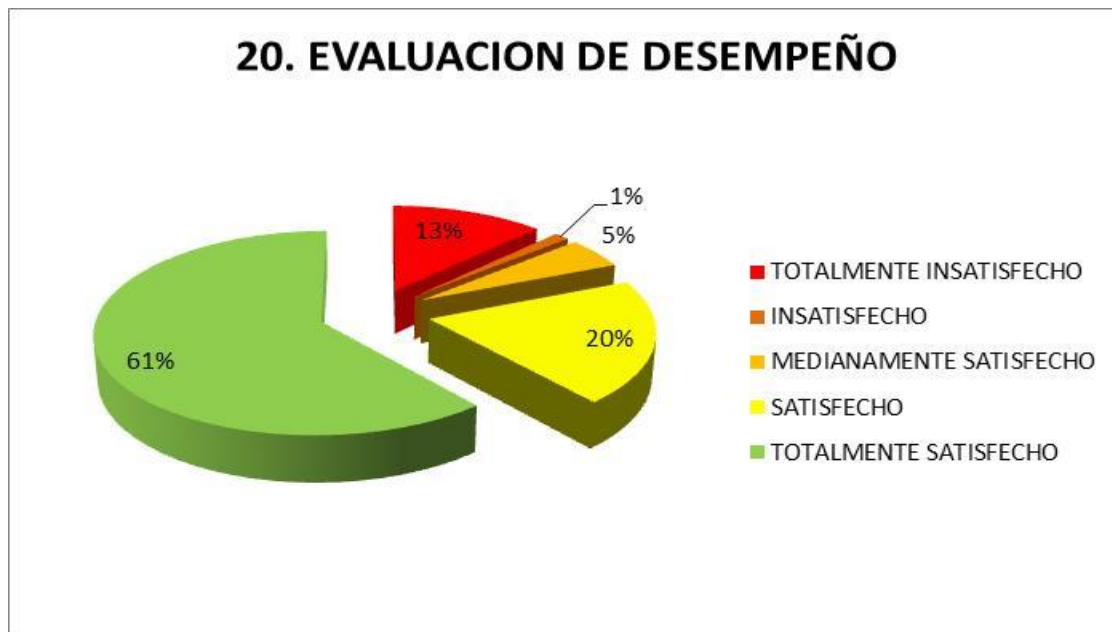


Figura 13. Análisis porcentual de la Dimensión evaluación de Desempeño
Fuente: Elaboración propia

El 14% de los encuestados considera que la evaluación de desempeño no es un instrumento sistemático de medición de las funciones de los trabajadores; por el contrario piensan que esta es una percepción subjetiva del lugar de trabajo, por lo que su calificación es negativa. Sin embargo el 86% de los encuestados la considera una fortaleza con la cual cuenta la empresa y las fallas que se presentan pueden presentarse según la siguiente tabla.

Tabla 50. Causas de la Dimensión Evaluación de Desempeño

20	EVALUACION DE DESEMPEÑO	FRECUENCIA
A	La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada	6
B	Falta objetividad en la evaluación	20
C	La evaluación no se hace en el momento oportuno	5
D	La evaluación no es imparcial	5
E	Más que constructiva, la evaluación es represiva	4
F	No se acostumbra evaluar el desempeño de las personas	1

G	Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente	4
H	Otras causas ¿Cuáles?	2

Fuente: Elaboración propia

Tal como se observa en la tabla 50, efectivamente la evaluación de desempeño no cuenta aún con los atributos necesarios para que los trabajadores se sientan 100% satisfechos con su aplicación. Es así como se genera desconfianza en los resultados obtenidos en la evaluación anual de desempeño que se realiza en Cooemssanar IPS; por ello esta dimensión representa un gran reto para la empresa que debe replantear los mecanismos de calificación de la evolución.

Tabla 51. Otras Causas de la Dimensión Evaluación de Desempeño

EVALUACION DE DESEMPEÑO	FRECUENCIA
Se aplican las encuestas de satisfacción por cumplimiento de normatividad , pero las conclusiones no se aplican a soluciones	1
Se ha evidenciado situaciones donde el evaluador no conoce nuestro desempeño	1

Fuente: Elaboración propia

Dentro de las otras causas se encuentra una valoración errada puesto que confunde la evaluación de desempeño con una encuesta de satisfacción; sin embargo en la otra causa se manifiesta que se tiene la percepción que quien evalúa, desconoce a la persona que debe calificar y por ende el resultado puede llegar a ser sesgado.

Tabla 52. Soluciones Propuestas a la Dimensión Evaluación de Desempeño

EVALUACION DE DESEMPEÑO	FRECUENCIA
Saber el análisis de las encuestas de satisfacción. Planes de mejora que lleven a mejorar las condiciones de colaborador	1
Que el evaluador nos conozca y así pueda evaluar nuestro desempeño	1

adecuadamente	
---------------	--

Fuente: Elaboración propia

Las propuestas a las otras causas de la dimensión evaluación de desempeño están de acuerdo al concepto abordado por parte de los encuestados y su percepción de la evaluación.

2.1.6.12 Variable liderazgo.

El liderazgo se considera como un conjunto de habilidades que posee una persona o un equipo gerencial para influir o persuadir de manera positiva en las actividades, procesos y hasta la forma de ser de las personas, haciendo que estas trabajen en equipo para el alcance de las metas y en el logro de objetivos.

También se entiende como la capacidad que tiene una persona para tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

Supuesto: Si el equipo gerencial o los órganos de dirección en los diferentes niveles jerárquicos de una empresa, son personas motivantes, receptivas, accesibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, mejor será el clima organizacional.

Tabla 53. Calificación de la Dimensión Liderazgo

ESCALA	CUALITATIVO	FRECUENCIA
ESCALA 2 a 0	TOTALMENTE INSATISFECHO	6
ESCALA 4 a 3	INSATISFECHO	1
ESCALA 6 a 5	MEDIANAMENTE SATISFECHO	9
ESCALA 8 a 7	SATISFECHO	17
ESCALA 9 a 10	TOTALMENTE SATISFECHO	47

Fuente: Elaboración propia

El liderazgo constituye una de las fortalezas de Cooemssanar IPS por ello su índice de satisfacción es alto frente a el grado de inconformidad que demuestran algunos de los encuestados.

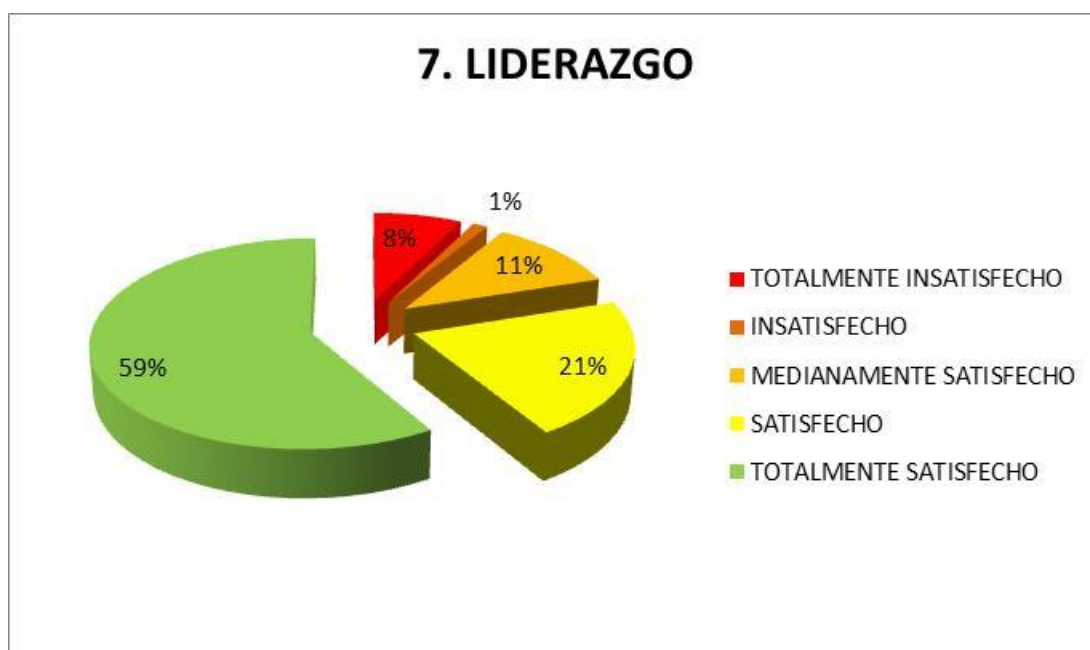


Figura 14. Análisis porcentual de la Dimensión Liderazgo

Fuente: Elaboración propia

El 91% de los encuestados considera que en Cooemssanar IPS existe una fortaleza frente a la Dimensión de Liderazgo, debido que se cuenta dentro del equipo gerencial con personas motivadoras, que son capaces de incentivar a las personas para el alcance de los objetivos misionales de la organización. Aun así se describen a continuación las causas que hacen falta para poder alcanzar una satisfacción total de esta dimensión.

Tabla 54. Causas de la Dimensión Liderazgo

7	LIDERAZGO	FRECUENCIA
A	El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros	15
B	El jefe tiene demasiadas personas a cargo	11

C	El jefe simplemente ordena y no le preocupan esos aspectos.	4
D	Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tiende a desmotivarnos.	3
E	El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas	8
F	El jefe tiende más a la rutina que al cambio	3
G	El jefe no se preocupa por conocernos, ni por nuestro desarrollo.	3
H	Otras causas ¿Cuáles?	5

Fuente: Elaboración propia

La tabla 54 muestra que hace falta una mayor concientización al equipo gerencial de la necesidad de fortalecer su interrelación con los trabajadores; dejando el tiempo suficiente para escucharlos y apoyándolos en las iniciativas que ellos tengan.

Tabla 55. Otras Causas de la Dimensión Liderazgo

LIDERAZGO	FRECUENCIA
Se deja influenciar por las personas	1
Por tener mucho a su cargo	1
Falta de comunicación	1
Falta de coordinadores en las diferentes sedes, tanto en Pasto como en otros municipios	1
Tal vez presenta mucha carga laboral	1

Fuente: Elaboración propia

Dentro de las otras causas en la Tabla 55 se observa que los trabajadores creen que sus Jefes tienen actividades que les desvían de su tarea de liderar y acompañarlos. Algunos se atreven a decir que el tiempo no les es suficiente para encargarse de liderarlos habla con ellos, debido a una carga laboral excesiva o por la influencia de terceros.

Tabla 56. Soluciones propuestas a la dimensión Liderazgo

LIDERAZGO	FRECUENCIA
Mayor equidad para todos	1
Crear otros cargos	1
Mayores estrategias para mejorar la comunicación con los trabajadores	1
Nombrar coordinadores en las diferentes sedes para que los inconvenientes se solucionen oportunamente	1
Distribuir responsabilidades y funciones de cargos	1

Fuente: Elaboración propia

Las soluciones propuestas por parte de los trabajadores en la tabla 56, se basan en replantear por parte del equipo gerencial, las estrategias, la comunicación y el tiempo suficiente para liderar los diferentes procesos, así como también atender las necesidades de los empleados.

2.1.6.13 Variable solución de conflictos.

El conflicto laboral se define como el altercado entre un grupo de empleados (o un empleado) y un empresario o varios empresarios en las relaciones laborales, o un empleado con algún compañero de la misma empresa. Para resolverlos entonces, se requiere de la asertividad (conseguir objetivos propios) y la cooperación (ayudar al otro en sus metas).

Para entender la naturaleza de un conflicto es imprescindible identificar la raíz del problema y reconocer quienes se encuentran involucrados con el fin de establecer la forma en que será manejado para llegar a un acuerdo efectivo.

Los conflictos pueden clasificarse como funcionales (en los que se presenta disposición al diálogo y a la resolución, procurando el bienestar de la organización) o disfuncionales (en los que se afecta la productividad y el buen desempeño de los trabajadores, poniendo en riesgo la estabilidad de la empresa).

Supuesto: Si los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos, se afrontan, se identifican y solucionan asertivamente (sin lugar a evasiones), cooperando en equipo para dar soluciones satisfactorias para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas, mejor será el clima organizacional.

Tabla 57. Calificación de la Dimensión Solución de Conflictos

ESCALA	CUALITATIVO	FRECUENCIA
ESCALA 2 a 0	TOTALMENTE INSATISFECHO	9
ESCALA 4 a 3	INSATISFECHO	3
ESCALA 6 a 5	MEDIANAMENTE SATISFECHO	6
ESCALA 8 a 7	SATISFECHO	15
ESCALA 9 a 10	TOTALMENTE SATISFECHO	47

Fuente: Elaboración propia

La tabla No. 57 muestra una calificación medianamente satisfactoria en la solución de conflictos; debido a que es uno de los puntos álgidos de los cuales representa un mayor esfuerzo de las partes por mejorar un estado de conflicto entre las personas de una organización.

A continuación se describe de manera gráfica la calificación dada por los encuestados en cuanto a la dimensión solución de conflictos.

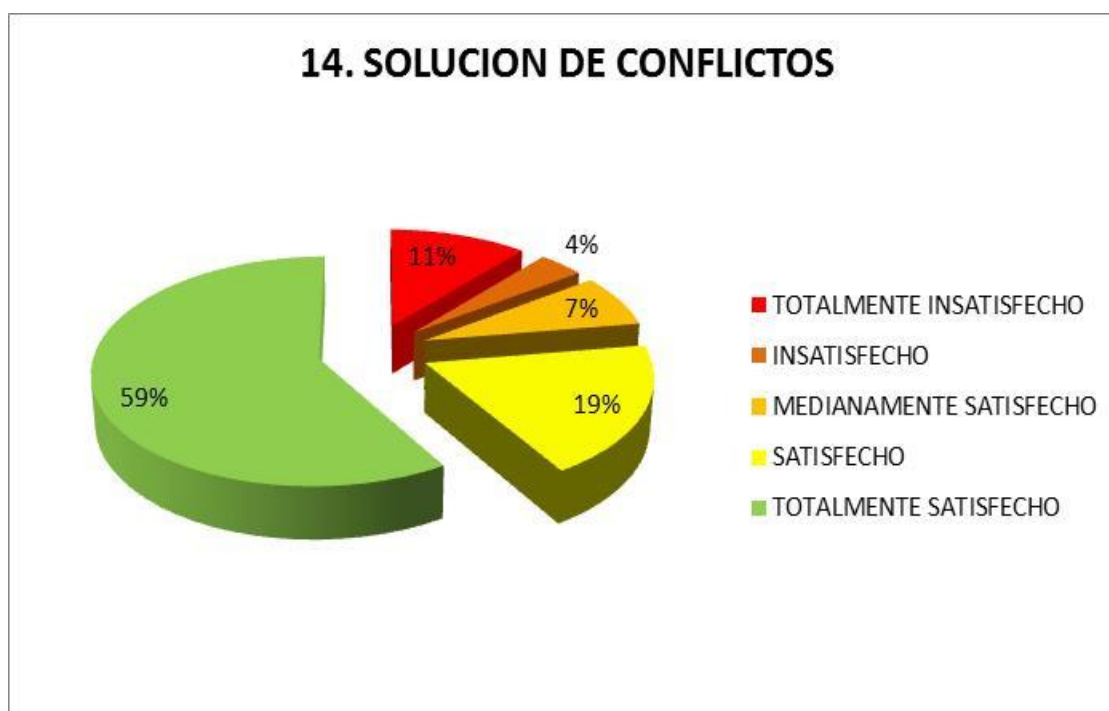


Figura 15. Análisis porcentual de la Dimensión Solución de Conflictos

Fuente: Elaboración propia

El 15% de los encuestados no se encuentra identificado con la variable solución de conflictos tal y como lo demuestra la siguiente tabla donde expresan las causas de esa insatisfacción.

Tabla 58. Causas de la Dimensión Solución de Conflictos

14	SOLUCION DE CONFLICTOS	FRECUENCIA
A	En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva	4
B	No se tiene la actitud ni la formación necesarias para solucionar nuestros conflictos	8
C	Prestarse a una solución para algunas personas es símbolo de debilidad	3
D	Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la organización, están por encima de cualquier interés individual o sectorial	12
E	Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra	6
F	Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto.	0

G	En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.	13
H	Otras causas ¿Cuáles?	1

Fuente: Elaboración propia

La tabla No. 58 muestra la inclinación de los encuestados por la opción “D” la cual representa un sentir general por parte de los trabajadores quienes creen que los intereses de la organización están por encima de los intereses individuales o colectivos. Esto se debe que la gran mayoría de los trabajadores conoce la situación por la cual pasa actualmente el sistema de salud, el cual golpea no solo a Usuarios sino empleados de las IPS.

Por otra parte la opción 13 también se perfila como la respuesta más votada; evidenciando que aún existen falencias al interior de Cooemssanar IPS, en cuanto a la acertada solución de los conflictos los cuales no se están realizando de manera eficiente y con unos compromisos reales para ver un cambio progresivo de las partes en conflicto.

Tabla 59. Otras causas de la Dimensión Solución de conflictos

SOLUCION DE CONFLICTOS	FRECUENCIA
Cuando hay problemas laborales, las partes no arreglan 100%. Siempre queda insatisfecho alguna de las partes. No hay imparcialidad	1
Se han resuelto de la mejor forma, falta aún compromiso de individuos conflictivos	1

Fuente: Elaboración propia

En las otras causas de la tabla No. 59 se resalta que la solución de los conflictos no solo una gestión de competencia de la la empresa sino también existe responsabilidad de parte de los funcionarios para la resolución de los problemas de convivencia.

Tabla 60. Soluciones a las propuestas de la dimensión solución de conflictos

SOLUCION DE CONFLICTOS	FRECUENCIA
Curso fortalecimiento de relaciones interpersonales	1

Fuente: Elaboración propia

De las soluciones que se proponen para resolver los conflictos, se rescata el hecho que los trabajadores pueden alcanzar un estado de armonía, si son capacitados en estos temas que son convivencia entre compañeros de trabajo. Cabe resaltar que también es importante que las partes tengan la disponibilidad y la actitud para cambiar y dar solución a los conflictos.

2.1.6.14 Variable estructura organizacional.

La estructura organizacional se percibe por parte de los trabajadores, a través de las políticas, procesos, procedimientos y las gestiones que asumen cuando se encuentran en su lugar de trabajo. Igualmente el trabajo que desarrolla, ayuda a la organización a identificar el talento que se requiere para ser adherido o contratado por la empresa. Una adecuada y oportuna planificación de la estructura, asegura que haya el talento humano suficiente y de calidad que la organización necesita para alcanzar los objetivos y metas propuestos.

La estructura de la organización debe estar diseñada de tal manera que asegure que los trabajadores y las áreas de la empresa, unifiquen los esfuerzos necesarios para que haya una excelente interrelación entre talento humano y la estructura.

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

Tabla 61. Calificación de la Dimensión Estructura Organizacional

ESCALA	CUALITATIVO	FRECUENCIA
ESCALA 2 a 0	TOTALMENTE INSATISFECHO	5
ESCALA 4 a 3	INSATISFECHO	0
ESCALA 6 a 5	MEDIANAMENTE SATISFECHO	10
ESCALA 8 a 7	SATISFECHO	19
ESCALA 9 a 10	TOTALMENTE SATISFECHO	46

Fuente: Elaboración propia

Los resultados muestran que la mayoría del personal califica como satisfactoria la estructura organizacional a pesar que los resultados generales la ubiquen en medianamente satisfecho, lo que comprueba la necesidad de ampliar la percepción a través de mecanismos que garanticen una socialización, entendimiento y aplicación de una estructura claramente definida.

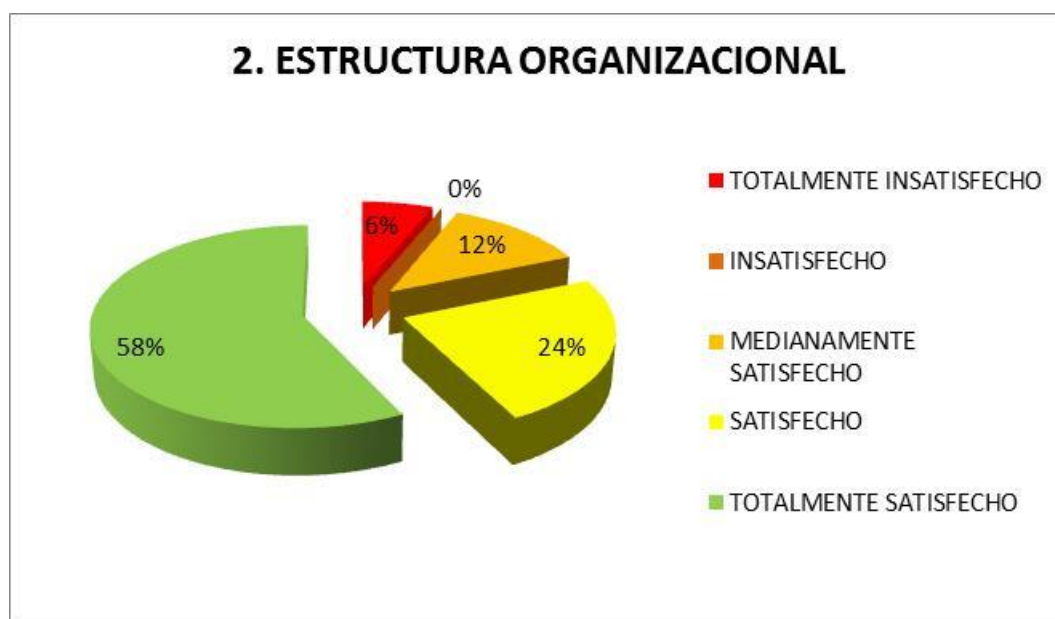


Figura 16. Análisis porcentual de la Dimensión Estructura Organizacional

Fuente: Elaboración propia

Las causas que los colaboradores han identificado para esta dimensión son expuestas en la tabla No. 62.

Tabla 62. Causas de la Dimensión Estructura Organizacional

2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	FRECUENCIA
A	Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.	2
B	En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la organización,	4
C	Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo.	21
D	No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.	8
E	Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.)	1
F	A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones.	2
G	Otras causas ¿Cuáles?	9

Fuente: Elaboración propia

La mayoría de las causas se concentran en la opción C, la cual refiere que por parte de los trabajadores encuentran una barrera significativa en la estructura orgánica de la organización. Esto puede obedecer a desconocimiento de la misma o porque de parte del equipo administrativo, ha faltado la socialización oportuna para conocer los diferentes niveles jerárquicos y donde se encuentran ubicados los trabajadores.

Tabla 63. Otras Causas de la Dimensión Estructura Organizacional

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	FRECUENCIA
En la parte asistencial siempre que hay programas no nos tienen en cuenta y la invitación a último momento, de manera que no podemos asistir	1
Se dificulta asistir porque se bloquea la agenda, si se desea asistir se debe adelantar pacientes	1

La asistencia es difícil porque se deben atender a los pacientes que ya han solicitado para dicho día	1
A los asistenciales no se los tiene en cuenta para participar de las actividades	1
No hay unas completas actividades de integración	1
Darse mayor autonomía para cambios internos	1
Respeto a la toma de decisiones me parece que entre unidades de negocio no hay la suficiente comunicación y solo se informa a algunas de las partes	1
Falta de comunicación entre servicios	1
Falta de actividades de integración en actividades organizacionales y bajo trabajo en equipo	1

Fuente: Elaboración propia

En las otras causas, prima la falta de una comunicación, participación e integración con las demás áreas de la empresa, especialmente los trabajadores asistenciales de Coomssanar IPS sede principal Pasto

Tabla 64. Soluciones propuestas a la Dimensión Estructura Organizacional

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	FRECUENCIA
Mandar con tiempo y darnos el permiso para poder participar de dicha programación	1
Deberían enviar por grupos a participar de las actividades	1
Informar los cambios con días de anticipación	1
Involucrar al personal asistencial en las actividades programadas	1
Más actividades interpersonales con los empleados donde haya más integración	1

Mayor autonomía en la toma de decisiones a los referentes de cada sede	1
Mejorar el sistema de comunicación interno	1
Mejorar relaciones interpersonales de convivencia entre trabajadores con actividades lúdico-recreativas, deportivas y de estudio	1

Fuente: Elaboración propia

Las alternativas de solución de la tabla No. 64 se encuentran enfocadas a la integración y participación de los trabajadores en las diferentes actividades que se promuevan en la empresa. Se creería que con esto mejoraría la percepción de la estructura organizacional.

2.1.6.15 Variable inducción.

El proceso de selección de personal es una herramienta fundamental para contribuir al éxito en el desempeño de un empleado, más no es garantía de adaptación de la persona al cargo y el logro de resultados a corto plazo. De allí que es importante que una vez vinculado el personal, se le brinde el acompañamiento necesario y suficiente mediante el proceso de Inducción, el cual se constituye en el respaldo que la empresa le da al nuevo trabajador para que se apropie y acople eficazmente en su lugar de trabajo. La finalidad de la Inducción es brindar información general, amplia y suficiente que permita la ubicación del empleado y de su rol dentro de la organización, así como también un recorrido general por la empresa, para fortalecer su sentido de pertenencia y la seguridad para realizar su trabajo de manera autónoma.

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

Tabla 65. Calificación de la Dimensión Inducción

ESCALA	CUALITATIVO	FRECUENCIA
ESCALA 2 a 0	TOTALMENTE INSATISFECHO	5
ESCALA 4 a 3	INSATISFECHO	3
ESCALA 6 a 5	MEDIANAMENTE SATISFECHO	10
ESCALA 8 a 7	SATISFECHO	16
ESCALA 9 a 10	TOTALMENTE SATISFECHO	46

Fuente: Elaboración propia

En Coomssanar IPS el proceso de Inducción se encuentra debidamente documentado e implementado, por lo que constituye en una fortaleza para empresa. Sin embargo existen algunas falencias que deben ser revaluadas por el equipo de gestión humana para robustecer este proceso que maximiza las potencialidades de los trabajadores recién ingresados.

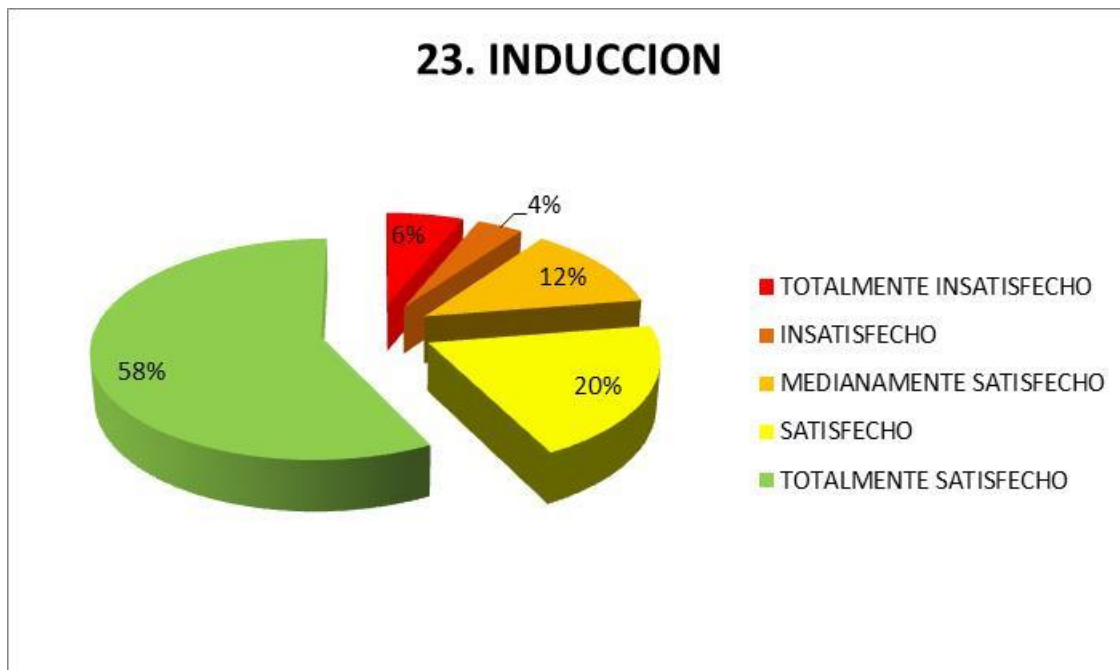


Figura 17. Análisis porcentual de la Dimensión Inducción

Fuente: Elaboración propia

El 90% de los encuestados está de acuerdo con que la dimensión Inducción constituye una fortaleza para Cooemssanar IPS; la cual se ha ido modificando y ajustando a las necesidades que la empresa requiere en cuanto a vinculación de personal.

Tabla 66. Causas de la Dimensión Inducción

23	INDUCCION	FRECUENCIA
A	No hay un sistema bien diseñado para la inducción	8
B	Sólo algunos jefes se preocupan porque sea una inducción excelente	10
C	Más que ubicar a las personas de la mejor manera, lo que importa es que empiecen a producir rápidamente.	9
D	La ambientación social de los nuevos empleados, deja mucho que desear.	0
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.	3
F	Otras causas ¿Cuáles?	7

Fuente: Elaboración propia

Las falencias del proceso de Inducción se ven reflejadas en las causas de la Tabla No. 66, y que básicamente constituyen en el descontento de algunos funcionarios frente a esta dimensión.

Tabla 67. Otras causas de la Dimensión Inducción

INDUCCION	FRECUENCIA
Antes de iniciar labores se debe dar inducción en el cargo como tal. Siempre se pretende que vaya aprendiendo desde el primer día, que por lo general no tienen todo el conocimiento	1
en la inducción no se socializan los manuales y protocolos de atención de nuestra institución	
La indicación se hace en muy poco tiempo	1

Falta interés de los empleados en aprender bien las indicaciones	1
Hay que tener mayor tiempo de inducción antes de entrar a trabajar directamente	1
Depende del cargo se capacite bien al personal, que se expliquen las cosas que tienen que realizar y de ahí ya ponerlo a ejercer el cargo	1
Hay dependencias que requieren una inducción mayor hasta que la persona esté plenamente calificada y preparada, evitando así aparición de eventos adversos en los pacientes	1
Se tiene inducción por organización pero carece de plan de inducción por funciones	1

Fuente: Elaboración propia

En otras causas de la tabla No. 67, se observa que persisten algunas falencias en el sistema de inducción del cual la empresa debe incluir y fortalecer en el proceso la ambientación del personal, a fin de tener claridad acerca de las normas, procedimientos, estándares, procesos, misión y visión organizacional y con ello determinar un lineamiento de trabajo claramente definido con el cumplimiento de sus funciones, siendo de suma importancia la socialización y concientización a nivel directivo de su impacto a fin de que sea aplicado estrictamente y pueda contribuir al óptimo desempeño del personal en la organización.

Tabla 68. Soluciones propuestas a la Dimensión Inducción

INDUCCION	FRECUENCIA
Estandarizar el proceso de inducción con el debido tiempo y espacio. Capacitar al personal asistencial en los protocolos y manuales que se manejan en nuestra institución	1

La inducción debe ser más amplia	1
La gente que llegue poner mucho amor a lo que va hacer y así todo bien	1
Aumentar el tiempo de inducción a las personas nuevas. Evitar que entren a trabajar directamente a su actividad sin estar totalmente capacitados	1
Capacitación bien al personal que ingresa para que así no haya inconvenientes con el personal que ya está disponible	1
Mayor duración del tiempo de inducción. Verificar si la persona realmente ya está preparada para asumir su trabajo con responsabilidad	1
Plan de inducción por cargos	1

Fuente: Elaboración propia

Las soluciones planteadas por los trabajadores en la tabla No. 68, apuntan básicamente a que debe fortalecerse el proceso de Inducción, como mecanismo de adherencia a los procesos de la empresa; así como también el acompañamiento necesario por parte del empleador hacia el trabajador nuevo.

2.1.6.16 Variable desarrollo personal.

El crecimiento personal es uno de los aspectos más importantes del ser humano, es inherente a la necesidad de descubrir nuevos caminos y cumplir las metas propuestas. En el campo laboral, sucede lo mismo, su desarrollo profesional es fruto de la planeación de la carrera y comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vista a lograr objetivos dentro de la organización. Se puede dar mediante esfuerzos individuales o por el apoyo de la empresa donde se labora.

Es entonces donde el desarrollo personal hace referencia a la posibilidad de aprender cosas nuevas, tener conocimientos y realizarse personalmente y profesionalmente. Este se puede mediar mediante el estado de sus limitaciones y capacidades, acceso a las nuevas tecnologías, oportunidades de aprendizaje, habilidades relacionadas con el trabajo y habilidades funcionales.

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

Tabla 69. Calificación de la Dimensión Desarrollo Personal

ESCALA	CUALITATIVO	FRECUENCIA
ESCALA 2 a 0	TOTALMENTE INSATISFECHO	6
ESCALA 4 a 3	INSATISFECHO	6
ESCALA 6 a 5	MEDIANAMENTE SATISFECHO	12
ESCALA 8 a 7	SATISFECHO	11
ESCALA 9 a 10	TOTALMENTE SATISFECHO	45

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 69 se puede observar que la calificación de la dimensión Desarrollo personal se encuentra en un nivel intermedio; lo que requiere que por parte de Cooemssanar IPS se revisen las políticas y procesos asumidos para el desarrollo de sus trabajadores y alcanzar un máximo de satisfacción laboral.

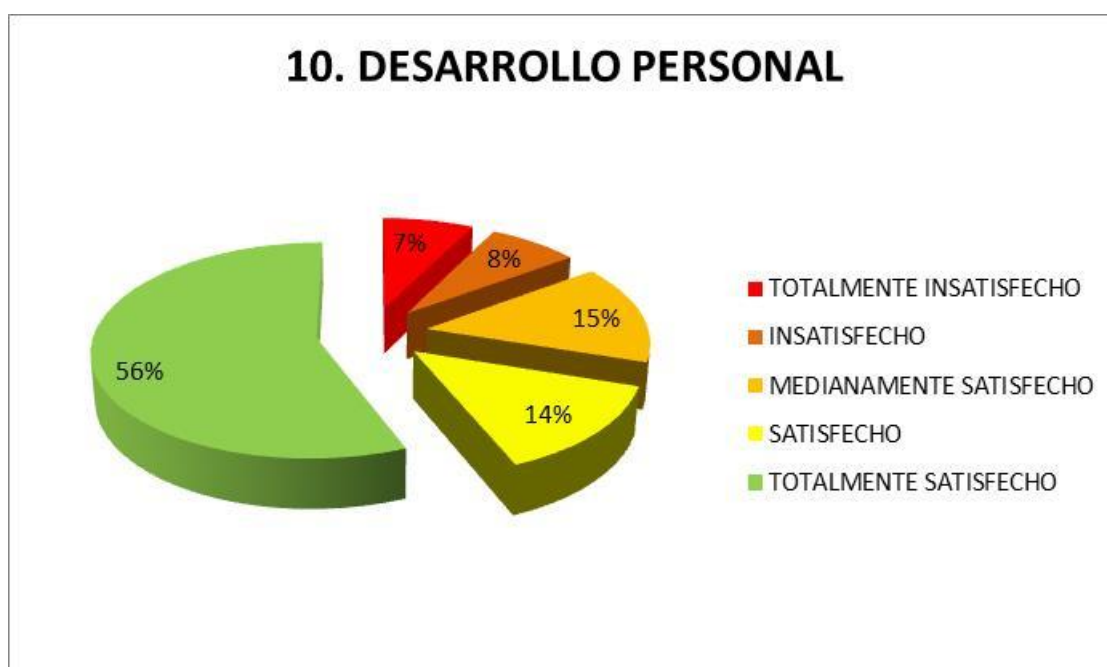


Figura 18. Análisis porcentual de la Dimensión Desarrollo Personal

Fuente: Elaboración propia

Existe un 15% de los encuestados que no se siente satisfecho con el manejo del Desarrollo Personal dentro de Coomssanar IPS sede principal Pasto; esto obedece a una serie de causas que se describen a continuación en la tabla 69.

Tabla 70. Causas de la dimensión Desarrollo Personal

10	DESARROLLO PERSONAL	FRECUENCIA
A	Las oportunidades de capacitación y formación son escasas para todos.	9
B	Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas	6
C	No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo	20
D	La organización carece de los recursos necesarios para ello	2
E	A la organización tal mejoramiento no parece preocuparle	7
F	Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.	3
G	Otras causas ¿Cuáles?	9

Fuente: Elaboración propia

Llama mucho la atención la puntuación obtenida por la opción C; la cual se describe que gran parte de esa insatisfacción por el desarrollo personal dentro de la empresa, se deba básicamente que no encuentran las facilidades en su horario de trabajo para poder ejercer actividades de formación académica. Además de describir que se ofrecen pocas oportunidades de capacitación por parte de la empresa, debido a que tal vez no haya el suficiente interés para que el personal pueda tomar un curso de formación para su trabajo y mejorar sus habilidades.

Tabla 71. Otras causas de la Dimensión Desarrollo Personal

DESARROLLO PERSONAL	FRECUENCIA
Falta de oportunidad para crecer internamente	1
La empresa nos ha dado o facilitado todo	1
Por la edad muchas veces no les dan oportunidad para desempeñar en otros cargos	1
Me he enterado que si permiten a los trabajadores crecer dentro de la organización	1
Debería haber un poco más de oportunidad para poder capacitarse y obtener una mejor preparación para todo el personal sin tener en cuenta las jerarquías	1
No hay suficiente información de la organización para uno poder saber en qué campos se puede mover para mejorar su formación profesional	1
La capacitaciones que se dan a nivel de la IPS para conocimiento de nuestra institución se hacen en el fin de semana que se tiene para esta en familia o en las noches fuera de horas laborales	1
Si es accesible para poder estudiar	1

Fuente: Elaboración propia

Otras de las causas que señalan en la tabla 71 refuerzan las nombradas anteriormente; pero también se reconoce que por parte de la empresa existe apoyo para capacitarse; pero no están de acuerdo que se haga fuera de su jornada laboral.

Tabla 72. Soluciones propuestas a la Dimensión Desarrollo Personal

DESARROLLO PERSONAL	FRECUENCIA
Que la gente se anime a estudiar	1
Participación a acenso a todo el personal a nueva expectativa laboral, para un mejor desarrollo personal y profesional para beneficio de la empresa y propio	1
No obstaculizar jamás el crecimiento y la capacitación de las personas. Motivar a sus trabajadores para que se preparen y sean cada día mejores	1
El factor económico no permite obtener un nivel de educación superior. Tener acceso a créditos o convenio para facilitar al empleado realizarse profesionalmente	1
Implementar más información sobre plan carrera para saber en que no podemos idealizar y así mejorar en la calidad profesional	1
Se debería programar con anticipación las auditorias	1

Fuente: Elaboración propia

En la tabla No. 72 plantea que algunas de las soluciones propuestas, apuntan básicamente a fortalecer los espacios de capacitación y formación del personal de Coomssanar IPS. Para ello se requiere apoyo financiero y facilidades en los horarios de trabajo.

2.1.6.17 Variable elementos de trabajo.

Los elementos de trabajo son los recursos utilizados en los procesos de talento humano, recursos económicos, recursos financieros, sistemas de información, recurso tecnológico etc. Y

son los que determinan la eficiencia y eficacia de la organización en el presente y futuro, con ellos se consigue el logro de las metas y objetivos.

Es la relación que mantiene trabajador con los recursos antes mencionados, y lo que hace que la empresa obtenga los resultados de eficiencia y eficacia en sus operaciones; así como también alcance el máximo de sus utilidades.

Supuesto: Si para el desarrollo de sus actividades, las personas pueden contar en su puesto de trabajo con los mejores y suficientes recursos de apoyo, con el fin que ejecuten sus procesos con calidad y eficiencia, se sentirán más satisfechos, serán más creativos y productivos y por tanto mejor será el clima organizacional.

Tabla 73. Calificación de la Dimensión Elementos de Trabajo

ESCALA	CUALITATIVO	FRECUENCIA
ESCALA 2 a 0	TOTALMENTE INSATISFECHO	8
ESCALA 4 a 3	INSATISFECHO	1
ESCALA 6 a 5	MEDIANAMENTE SATISFECHO	8
ESCALA 8 a 7	SATISFECHO	18
ESCALA 9 a 10	TOTALMENTE SATISFECHO	45

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la calificación obtenida en la Tabla 73, se puede observar que la población encuestada de Cooemssanar IPS, a pesar de observar de manera positiva esta variable, se deben ajustar algunos cambios, con miras a obtener una satisfacción total.

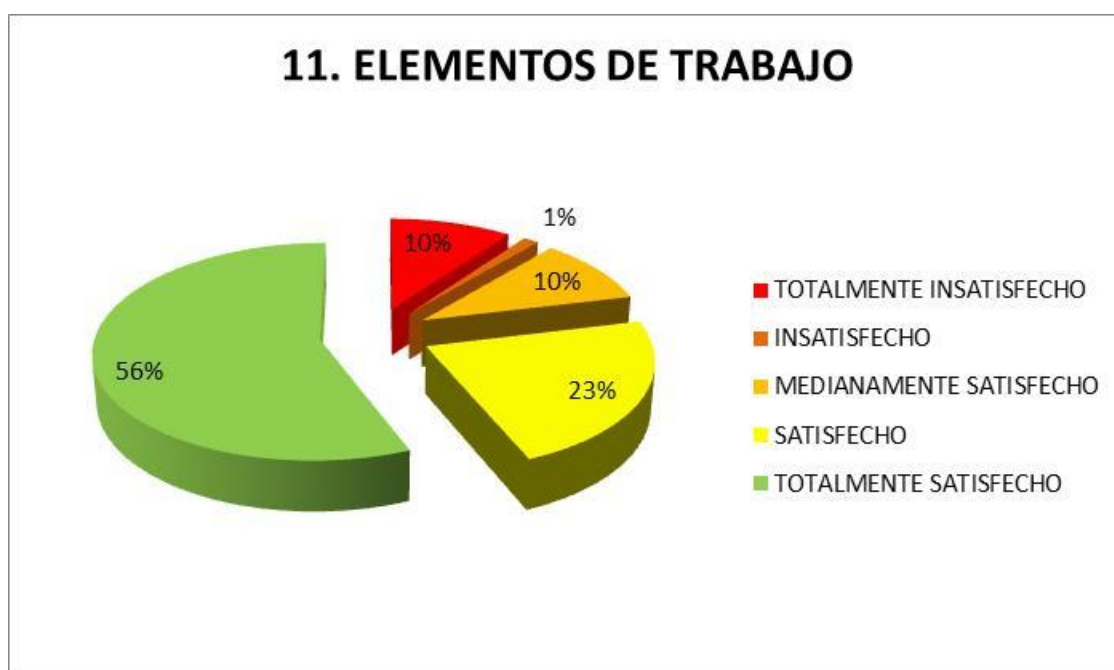


Figura 19. Análisis porcentual de la Dimensión Elementos de Trabajo

Fuente: Elaboración propia

El 11% de los encuestados no se siente satisfecho con los elementos de trabajo que le han sido suministrados o que le carecen para cumplir a cabalidad con sus funciones. Mientras que el 33% califica también sobre las causas que no apliquen a una totalidad en la satisfacción; según la tabla 74 que se describe a continuación.

Tabla 74. Causas de la Dimensión Elementos de Trabajo

11	ELEMENTOS DE TRABAJO	FRECUENCIA
A	En general, los elementos de trabajo de que dispongo, están obsoletos.	3
B	La mayoría de los elementos son excelentes	7
C	No hay preocupación en la organización por conseguir los mejores y más modernos elementos}	6
D	Los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas	12
E	No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos	14
F	La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades	8

G	La situación económica de la organización no permite la adquisición de mejores elementos.	6
H	Otras causas ¿Cuáles?	9

Fuente: Elaboración propia

Dentro de las causas que impiden haya una completa satisfacción en la dimensión Elementos de trabajo en Coomssanar IPS contenidas en la tabla No. 74, llama la atención que se percibe una inadecuada planeación en la adquisición de elementos y esto puede redundar en que sean insuficientes y de una calidad media o baja. Además se suma una amenaza financiera que hace que los elementos no lleguen prontamente a los trabajadores.

Tabla 75. Otras causas a la Dimensión Elementos de Trabajo

ELEMENTOS DE TRABAJO	FRECUENCIA
El sistema se cae constantemente o funciona muy lento lo que retrasa la atención oportuna	1
Hay elemento que se deben cambiar porque se desgastan y no se los cambia, creo que no hay dinero para hacerlo	1
Puede ser percepción personal por no disponer hasta la fecha de consultorio	1
La organización no se interesa por conseguir los materiales de manera eficiente	1
Algunos elemento se encuentran deteriorados por el uso	1
Faltan algunos elementos de trabajo y otros se encuentran en malas condiciones	1
Se un poco de deterioro en los elementos de trabajo y dotación de implementos de protección personal	1
Que se tengan en cuenta las prioridades y necesidades de cada área del trabajo	1

para brindar una mejor atención y comodidad al paciente	
No se realiza la compra de materiales de respuesta o cambio de equipos dañados con celeridad	1
Fallos permanentes en el sistema	1

Fuente: Elaboración propia

Entre las otras causas se tiene que los sistemas de información son importantes y son tomados como elementos de trabajo para poder desarrollar oportunamente las labores diarias. En este aspecto también se encuentran fallas que impiden una total satisfacción en este aspecto; así mismo refuerzan la tabla 75.

Tabla 76. Soluciones Propuestas a la Dimensión Elementos de Trabajo

ELEMENTOS DE TRABAJO	FRECUENCIA
Mejorar la plataforma tecnológica empresarial	1
Deberían tener en cuenta que hay elementos que son muy importantes para el trabajo diario y priorizar esta compra. Que a pesar de tener un costo grande se necesitan tener ya que son muy necesarios y deben estar en constante cambio	3
Revisar que cada consultorio tenga sus elementos que cumpla con los requisitos mínimos	1
Persona encargada de velar por las necesidades de los profesionales. Mayor control en la distribución de recursos para evitar disgustos por la cantidad de elementos	1
Realizar una mejor planeación y apoyo a las necesidades de cada unidad	1

Fuente: Elaboración propia

La tabla 76 se describen las soluciones planteadas por los trabajadores a la dimensión Elementos de trabajo, entre las que se destacan que se debe mejorar el proceso de dotación de elementos, equipos o insumos que son necesarios para prestar un adecuado servicio.

2.1.6.18 Variable valoración.

Las personas se esfuerzan en su trabajo para alcanzar el éxito y esperan que su labor sea apreciada y sus esfuerzos reconocidos. Se trata de una cuestión de necesidades básicas humanas, de reconocimiento y aprecio que todos necesitan, es por ello que se constituye en un elemento de gran importancia que las empresas se esfuercen por hacer que sus empleados se sientan valorados pues ese “sentimiento” produce un impacto positivo inmediato, que finalmente repercute en su productividad.

Las personas que se sienten valoradas por su buen desempeño, desarrollan una actitud positiva y una alta autoestima, aumentando la confianza en sí mismos y la habilidad por contribuir y colaborar, llevándoles a convertirse en mejores trabajadores.

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

Tabla 77. Calificación Dimensión Valoración

ESCALA	CUALITATIVO	FRECUENCIA
ESCALA 2 a 0	TOTALMENTE INSATISFECHO	6
ESCALA 4 a 3	INSATISFECHO	3
ESCALA 6 a 5	MEDIANAMENTE SATISFECHO	9
ESCALA 8 a 7	SATISFECHO	21
ESCALA 9 a 10	TOTALMENTE SATISFECHO	41

Fuente: Elaboración propia

A pesar que en esta dimensión se destaca una calificación positiva; se presentan algunas inconformidades que impiden que haya una satisfacción completa en esta variable. De que la calificación muestra diferencias entre una satisfacción total y medianamente satisfecha.

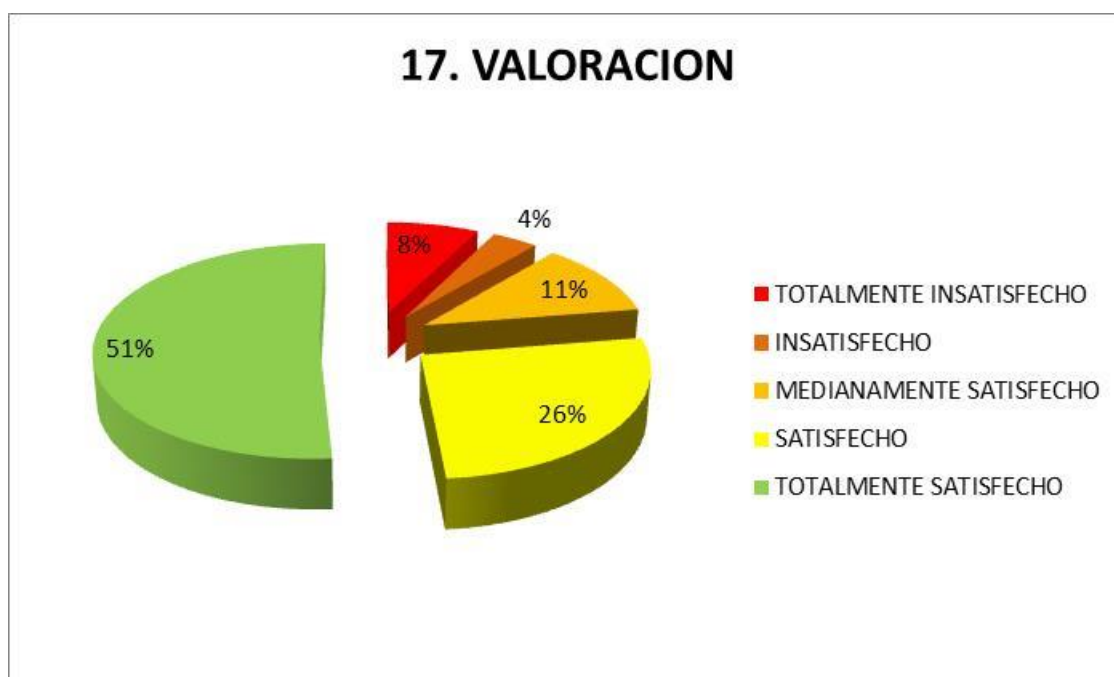


Figura 20. Valoración porcentual de la Dimensión Valoración

Fuente: Elaboración propia

La figura 20 muestra ya una gran diferencia entre las escalas entre totalmente satisfecho con un 51%, satisfecho con un 26% y medianamente satisfecho con un 11%. Esto quiere decir que a pesar que la calificación será positiva, persiste aún un grado de inconformidad de cómo se lleva este aspecto en Coemssanar IPS.

Tabla 78. Causas de la Dimensión Valoración

17	VALORACION	FRECUENCIA
A	No es costumbre valorar a las personas en la organización	3
B	Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto	16
C	La animadversión que se presenta entre personas y entre grupos, mite la valoración de	4

	quienes lo merecen	
D	La valoración, en ocasiones, no es objetiva, pues se hacen más por amistad que por méritos.	13
E	Se valora más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras.	15
F	No se valoran las realizaciones que realmente deberían valorarse	6
G	La valoración que se tiene es buena, pero no suficiente.	2
H	Otras causas ¿Cuáles?	2

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 78 se puede observar que la percepción de los empleados frente a la Dimensión de Valoración, se acoge más al sentimiento que su trabajo no se siente totalmente valorado por parte de sus Jefes, los cuales dan mayor valor a otras áreas o lo hacen de una manera subjetiva, lo que afecta el autoestima en su trabajo.

Tabla 79. Otras causas de la Dimensión Valoración

VALORACION	FRECUENCIA
No se valora o incentiva los buenos procesos de los trabajadores	1
Se debe valorar más el apoyo de los líderes de programa, a quienes realizamos actividades muchas veces extra laborales, no todos disponemos del mismo tiempo para apoyar a los mismo	1

Fuente: Elaboración propia

En otras causas descritas en la tabla 79, se observa que hay una percepción de no valoración del trabajo en los diferentes servicios de Cooemssanar IPS.

Tabla 80. Soluciones propuestas a la dimensión Valoración

VALORACION	FRECUENCIA
Valorar y estimular a las personas dentro de su lugar de trabajo	1
Valorar destacar e incentivar los buenos procesos de los trabajadores	1

Fuente: Elaboración propia

Entre las soluciones propuestas en la tabla 80 se requiere que haya valoración y estímulo para los trabajadores al interior de su puesto de trabajo.

2.1.6.19 Variable comportamiento sistémico.

El comportamiento sistémico busca la interacción de las personas y las áreas de la organización, anteponiendo el interés general sobre el particular y buscando la alineación de todos en la estrategia para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

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

Tabla 81. Calificación de la Dimensión Comportamiento Sistémico

ESCALA	CUALITATIVO	FRECUENCIA
ESCALA 2 a 0	TOTALMENTE INSATISFECHO	7
ESCALA 4 a 3	INSATISFECHO	5
ESCALA 6 a 5	MEDIANAMENTE SATISFECHO	12
ESCALA 8 a 7	SATISFECHO	17
ESCALA 9 a 10	TOTALMENTE SATISFECHO	39

Fuente: Elaboración propia

El comportamiento sistémico dentro de Coemssanar IPS se encuentra en una escala de medianamente satisfecho; razón por la cual la organización debe propender por mejorar positivamente esta dimensión la cual es necesariamente impulsadora de alcanzar la metas y objetivos propuestos por la empresa, para su permanencia dentro del sector salud.

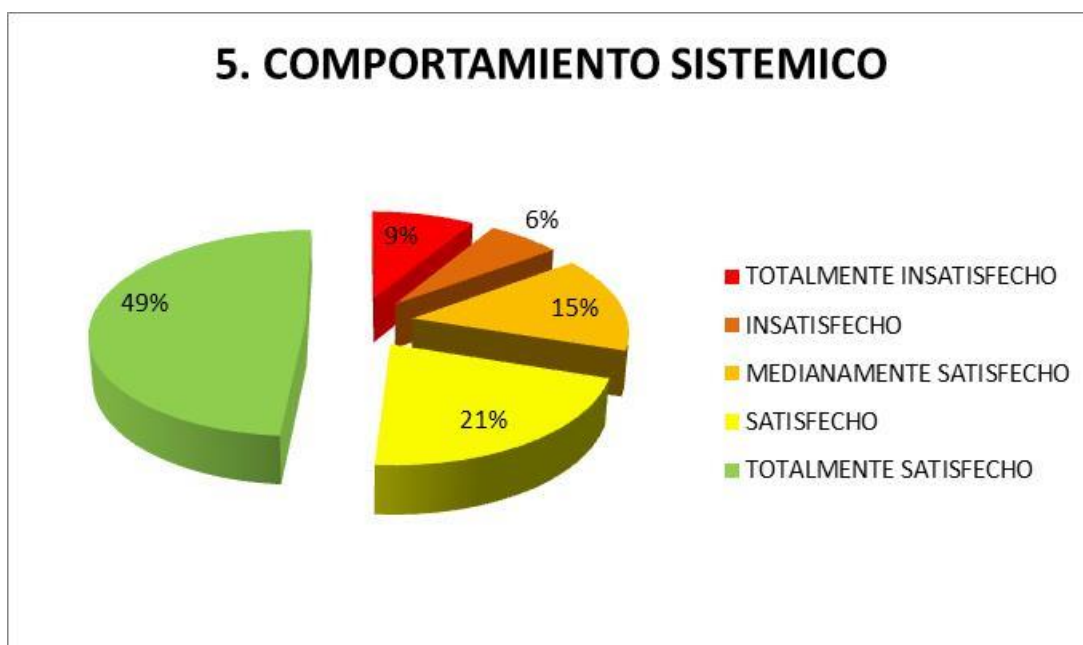


Figura 21. Análisis porcentual Dimensión Comportamiento Sistémico

Fuente: Elaboración propia

En la figura porcentual, se puede ver que tan solo el 49% de los encuestados se encuentra satisfecho totalmente con esta dimensión. Motivo por el cual se deben analizar a profundidad que causas pueden impedir que se llegue a una totalidad de la satisfacción de los trabajadores.

Tabla 82. Causas de la Dimensión Comportamiento Sistémico

5	COMPORTAMIENTO SISTEMICO	FRECUENCIA
A	No se conocen la misión y los objetivos	0
B	En general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la organización, por lo tanto, no les preocupan	8
C	Priman más los conflictos que la integración entre las áreas	8
D	Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional.	11
E	En general, los intereses de las personas priman sobre los de la organización	7
F	Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en forma multidisciplinar	10
G	La estructura organizacional no facilita la integración.	2

H	Otras causas ¿Cuáles?	5
---	-----------------------	---

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 82 muestra que persisten los intereses de las áreas para sobresalir, sin tener en cuenta que debe existir cohesión con los objetivos organizacionales. Lo mismo ocurre cuando se anteponen los intereses personales antes que los empresariales, impidiendo que existe una verdadera integración y trabajo en equipo. Por otra parte se hace énfasis en la necesidad de motivar a los trabajadores de manera grupal

Tabla 83. Otras causas de la Dimensión Comportamiento Sistémico

COMPORTAMIENTO SISTEMATICO	FRECUENCIA
Nuestros coordinadores quieren trabajo en equipo, pero existen algunas personas que no lo permiten	1
Los intereses personales, apegos y afectos individuales deterioran las relaciones, impidiendo así la interacción, por tanto olvidando los intereses organizacionales	1
No hay comunicación entre las diferentes dependencias, por lo tanto no hay integralidad ni calidad en algunos procesos	2
Se tiene como la percepción de que cada unidad funcional de la organización es un mundo aparte y se evidencia en ocasiones en actos culturales	1

Fuente: Elaboración propia

De la tabla 83 se destaca como otras causas, la falta de comunicación entre las diferentes áreas debido que falta mayor integración o adherencia a los procesos de la organización.

Tabla 84. Soluciones propuestas a la Dimensión Comportamiento Sistémico

COMPORTAMIENTO SISTEMATICO	FRECUENCIA
Podría mejorar la estandarización de las actividades	1

Que en cada sitio de trabajo se valore al trabajador individualmente por su trabajo y cumplimiento de funciones con objetividad y sin prejuicios individuales y personales	1
Reuniones frecuentes con las dependencias involucradas en los proceso	2
Que grupos de toda la organización tengan integrantes de las unidades funcionales	1

Fuente: Elaboración propia

De las soluciones propuestas en la tabla 84 por parte de los trabajadores, se propone la importancia de realizar reuniones periódicas entre equipos de trabajo las cuales pueden mejorar los procesos y la comunicación al interior de la organización.

2.1.6.20 Variable consenso.

El consenso es un proceso de decisión que busca integrar a la mayoría de los participantes entorno a un fin único, además de resolver o atenuar las objeciones de la minoría para alcanzar la decisión más satisfactoria.

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

Tabla 85. Calificación de la Dimensión Consenso

ESCALA	CUALITATIVO	FRECUENCIA
ESCALA 2 a 0	TOTALMENTE INSATISFECHO	9
ESCALA 4 a 3	INSATISFECHO	1
ESCALA 6 a 5	MEDIANAMENTE SATISFECHO	9
ESCALA 8 a 7	SATISFECHO	25

ESCALA 9 a 10	TOTALMENTE SATISFECHO	36
---------------	-----------------------	----

Fuente: Elaboración propia

Esta dimensión cuenta con un bajo puntaje de calificación por parte de los encuestados, poniéndola en una situación de riesgo en la insatisfacción del trabajador. Para una efectiva participación del personal que apoye el desarrollo de la organización, poseer habilidades para construir consensos es de gran importancia, ya que las soluciones no solo serán tomadas por el equipo gerencial, sino que mediante la integración y participación de todos los integrantes de la organización sin importar que tan diferentes puedan ser los puntos de vista o la opinión que tengan sobre un determinado problema.

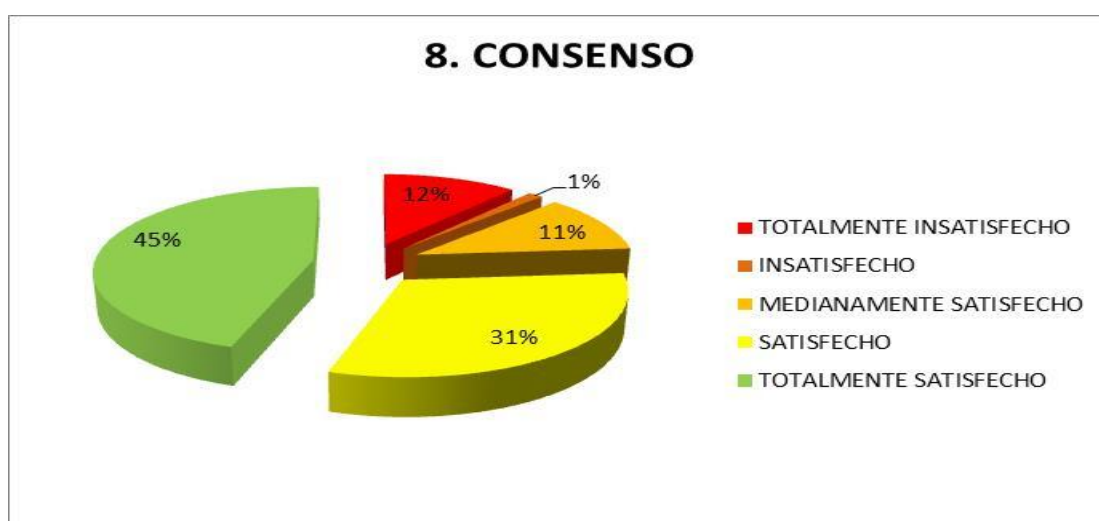


Figura 22. Análisis porcentual de la Dimensión Consenso

Fuente: Elaboración propia

El análisis porcentual no deja en evidencia que existe una variable medianamente negativa dentro de Cooemssanar IPS, lo que precisa tener mayor atención a las causas que impiden que se llegue a una satisfacción total en esta dimensión.

Tabla 86. Causas de la Dimensión Consenso

8	CONSENSO	FRECUENCIA
A	Quienes presiden los grupos o comités son, por lo general, muy impositivos	6
B	Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darse las reuniones	16
C	Hay subgrupos o camarillas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones	8
D	En general, el consenso se logra sólo en asuntos de menor importancia	10
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	13
F	En general, hay interés por lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo.	10
G	Otras causas ¿Cuáles?	10

Fuente: Elaboración propia

La tabla 86 muestra que existe una opinión generalizada que las decisiones ya han sido tomadas mucho antes de ser socializadas a los trabajadores lo que genera desconcierto así como también le resta importancia y credibilidad a los procesos. Por otra parte se tiene la percepción que el manejo de la información solo es de acceso de muy pocas personas y que es difícil participar de esta manera en las reuniones o actividades que requieran de la participación de los trabajadores.

Tabla 87. Otras causas de la Dimensión Consenso

CONSENSO	FRECUENCIA
Hay mucha gente que demuestra y trata de hacer conocer lo que sabe y de aprender	1
Tener en cuenta las opiniones y necesidades de los trabajadores	1
No hay un sentido de pertenencia, por parte de alguno funcionales, se mira	1

interés personal	
Cada unidad de negocio trabaja aparte no hay unificación y consenso	1
Hay que conocer las actitudes y habilidades de cada persona	1

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 87 se describen entre otras causas, que se requiere mayor atención de las opiniones e ideas que tengan los trabajadores para llegar a un consenso con la organización. Por otra parte se reconoce que muchas veces las áreas no cuentan con la habilidad de integrarse; de allí que mucho menos llegará a un consenso con la empresa.

Tabla 88. Soluciones propuestas de la Dimensión Consenso

CONSENSO	FRECUENCIA
La empresa ha dado toda la solución, está en nosotros	1
Trabajar en equipo y consenso y no a veces como suele pasar que dan ordenes tomadas arbitrariamente y los empleados de menor rango debemos acatarlos sin derecho de opinar	1
Mayor participación de un gran sector de los trabajadores. Tener en cuenta los puntos de vista hasta de los cargos más bajos, ya que en una organización todos somos valioso y podemos colaborar y sugerir	1
Talleres al personal que fomente el trabajo en equipo buenas relaciones, mejorar el clima laboral	1
Establecer líneas entre unidades de negocio que permitan comunicación constante, hay líneas institucionales pero en muchas acciones no hay respuesta al llamado	1

Fuente: Elaboración propia

Dentro de las soluciones propuestas en la tabla 88 por los trabajadores de Coomssanar IPS se encuentran el fortalecimiento del trabajo en equipo, mejoramiento de los canales de comunicación, la formación en liderazgo, el respeto y participación del personal en la toma de decisiones cuando se requiera.

2.1.6.21 Variable relación simbiótica.

La relación simbiótica no depende solamente de identificar y seleccionar candidatos con relaciones humanas apropiadas, sino de reconocer su valor y procurar dar a los colaboradores un trato justo y equitativo, que permita a ambos conseguir sus objetivos y metas.

Supuesto: Si empresarios y empleados no se perciben como “enemigos”, a la manera tradicional, sino como amigos, que mediante diferentes aportes y funciones buscan sacar provecho de su vida en común, con más y mejores beneficios para todos, mejor será el clima organizacional

Tabla 89. Calificación de la Dimensión Relación Simbiótica

ESCALA	CUALITATIVO	FRECUENCIA
ESCALA 2 a 0	TOTALMENTE INSATISFECHO	6
ESCALA 4 a 3	INSATISFECHO	5
ESCALA 6 a 5	MEDIANAMENTE SATISFECHO	14
ESCALA 8 a 7	SATISFECHO	24
ESCALA 9 a 10	TOTALMENTE SATISFECHO	31

Fuente: Elaboración propia

La tabla 89 indica una calificación medianamente satisfactoria en la dimensión relación simbiótica; lo que significa que los trabajadores no se sienten completamente identificados e inmersos en esta variable. Estos resultados pueden obedecer a las respuestas otorgadas desde

diferentes niveles de Cooemssanar IPS, por tanto se concluye que no existe una completa relación simbiótica y se requiere un reforzamiento en toda la organización.

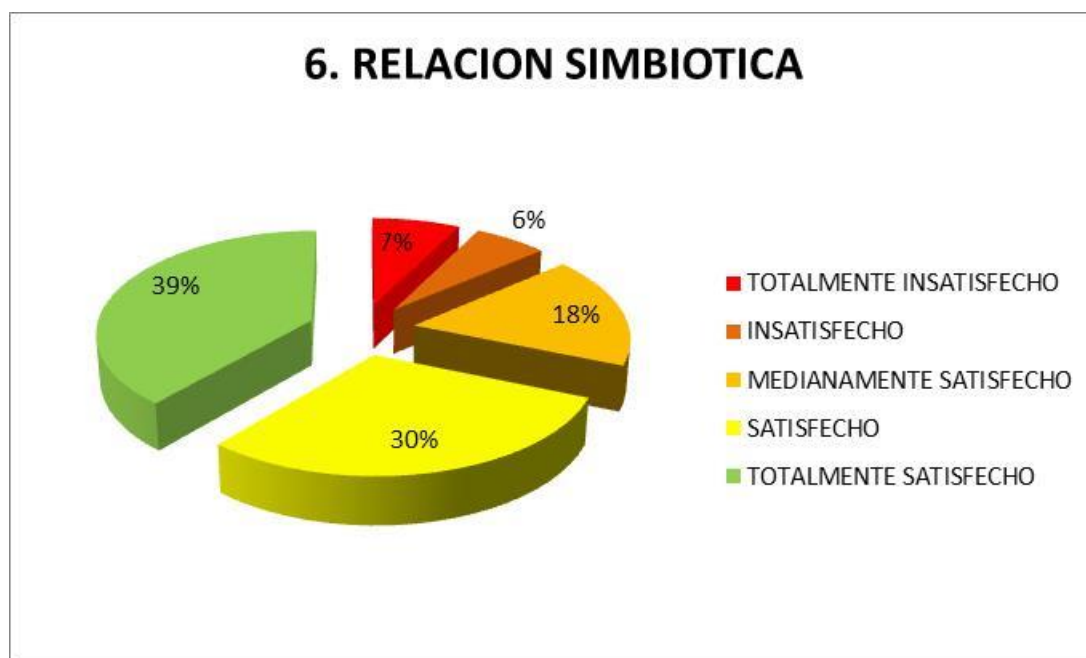


Figura 23. Análisis porcentual de la Dimensión Relación Simbiótica

Fuente: Elaboración propia

El 48% de los encuestados considera que aún falta por mejorar en la relación simbiótica y en la tabla 90 muestra las causas que generan esta calificación.

Tabla 90. Causas de la Dimensión Relación Simbiótica

6	RELACION SIMBIOTICA	FRECUENCIA
A	Los empresarios solo velan por sus intereses	6
B	Los empleados solo velan por sus intereses	4
C	Hay desconfianza entre las partes	5
D	No hay motivación para trabajar de esa manera, en algunos sectores.	4
E	Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.	42

F	Otras causas ¿Cuáles?	5
---	-----------------------	---

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 90 la respuesta más votada por parte de los encuestados fue la opción E, donde se manifiesta que falta mayor integración entre la organización y los trabajadores para el logro de los objetivos y esto se puede alcanzar si existe solidaridad entre ambas partes. Entre otras causas se vuelve a retomar los intereses individuales sobre los intereses generales; lo que perjudica el trabajo en equipo.

Tabla 91. Otras causas de la Dimensión Relación Simbiótica

RELACION SIMBIOTICA	FRECUENCIA
No hay buenas relaciones laborales	1
Falta de interés por grupos de empleados, que no valoran los esfuerzo y beneficios que día a día buscan los llamados empresarios en este caso	1
Falta de comunicación entre las dos partes, falta más acercamiento por parte del personal administrativo para identificar las necesidades de los trabajadores	1

Fuente: Elaboración propia

Las otras causas de la tabla 91, refuerzan los criterios referidos en la tabla 90.

Tabla 92. Soluciones propuestas a la Dimensión Relación Simbiótica

RELACION SIMBIOTICA	FRECUENCIA
Realizar talleres, actividades lúdicas y recreativas	1
Crear conciencia de los beneficios que se tiene como trabajadores en este grupo u organización	1
Rotar funciones	1
Sensibilizar a los empresarios y a los trabajadores para trabajar conjuntamente y así lograr el sueño impreso en la visión empresarial.	1

Buscar líderes en vez de jefes, ya que son ellos los que realmente motivan al personal a sacar los proyectos adelante	
Visitas a los sitios de trabajo	1

Fuente: Elaboración propia

Las soluciones planteadas en la tabla 92 se encuentran la formación del personal nuevamente en el tema de liderazgo, con el propósito de crear conciencia que con el trabajo en equipo se pueden alcanzar los objetivos y las metas trazadas por la organización.

2.1.6.22 Variable relaciones interpersonales.

Las relaciones interpersonales son asociaciones de largo plazo entre dos o más personas. Estas asociaciones pueden basarse en emociones y sentimientos, como el amor y el gusto artístico, el interés por los negocios y por las actividades sociales, las interacciones y formas colaborativas en el hogar, etc. Las relaciones interpersonales tienen lugar en una gran variedad de contextos, como la familia, los grupos de amigos, el matrimonio, las amistades, los entornos laborales, los clubes sociales y deportivos, los entornos barriales, las comunidades religiosas, etc.

Las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de las personas. A través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato, lo que favorece su adaptación e integración al mismo. Es importante tomar en cuenta los valores más relevantes para así mejor favorecer las relaciones interpersonales.

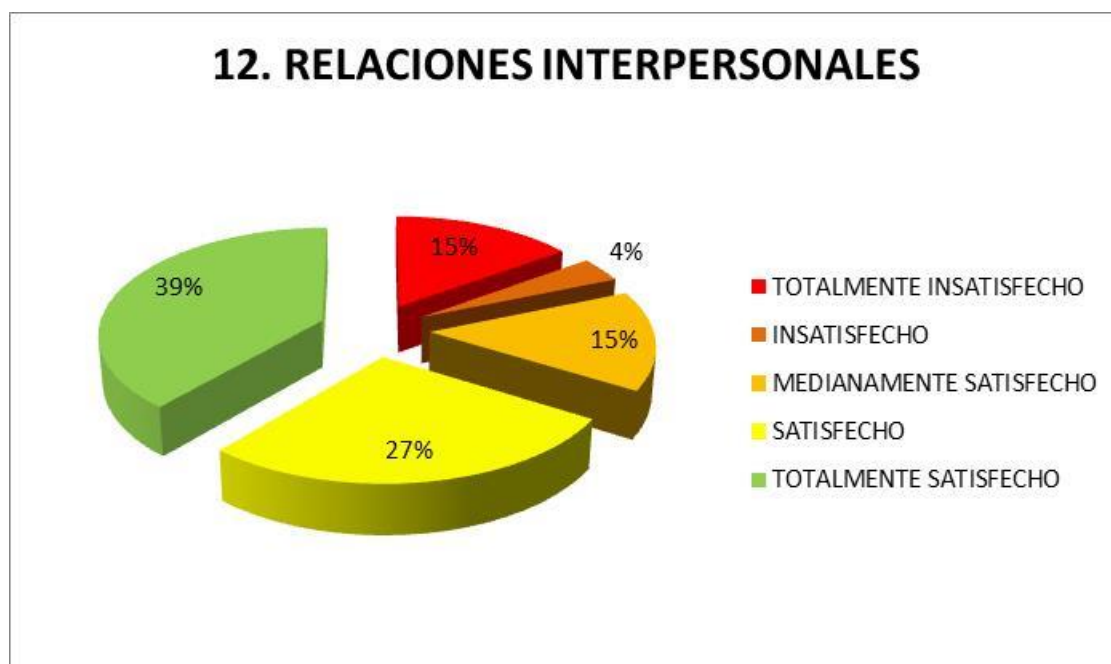
Supuesto: Si las personas cuentan con un excelente espacio para sus relaciones con los demás, en donde haya libertad de expresión, justicia, verdad, respeto y consideración a las maneras de pensar, de sentir y de actuar, apoyo, trato digno y cordial, en fin, un lugar donde sean realmente trascendentales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

Tabla 93. Calificación de la Dimensión Relaciones Interpersonales

ESCALA	CUALITATIVO	FRECUENCIA
ESCALA 2 a 0	TOTALMENTE INSATISFECHO	12
ESCALA 4 a 3	INSATISFECHO	3
ESCALA 6 a 5	MEDIANAMENTE SATISFECHO	12
ESCALA 8 a 7	SATISFECHO	22
ESCALA 9 a 10	TOTALMENTE SATISFECHO	31

Fuente: Elaboración propia

La calificación dada por los encuestados muestra un promedio regular con la dimensión relaciones interpersonales; siendo que las mismas no estarían aportando 100% de satisfacción a los trabajadores de Coomssanar IPS en una forma altamente positiva.

**Figura 24. Análisis porcentual de la Dimensión Relaciones Interpersonales**

Fuente: Elaboración propia

Es una de las dimensiones con mayor porcentaje de insatisfacción, siendo un 19% que no se sienten satisfechos como se llevan las relaciones interpersonales en Coomssanar IPS. Se

puede decir que no es una fortaleza sino una debilidad al interior de la organización, lo que amerita realizar un plan de mejora que permita cambiar positivamente esta dimensión.

Tabla 94. Causas de la Dimensión Relaciones Interpersonales

12	RELACIONES INTERPERSONALES	FRECUENCIA
A	En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse	17
B	Falta mayor respeto y consideración por la maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás	10
C	Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas.	24
D	Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato	3
E	Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar.	9
F	Falta más libertad de expresión	5
G	Las barreras sociales no lo permiten	1
H	La autocracia y la arrogancia de algunos dificultan las buenas relaciones.	9
I	El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear.	10
J	Otras causas ¿Cuáles?	5

Fuente: Elaboración propia

La tabla 94 muestra las causas de la Dimensión relaciones interpersonales e identifica claramente que los trabajadores no se sienten completamente satisfechos con la falta de solidaridad entre todos los empleados, especialmente cuando se requiere del apoyo en alguna situación especial (ejemplo: calamidad doméstica). También hace falta mayor conciencia de la importancia de tener respeto por las personas y su forma de ser y pensar. Por otra parte las actitudes de algunas personas, no hace que haya una sincera integración entre las partes; y por tanto se generen los conflictos al interior de las áreas.

Tabla 95. Otras causas de la Dimensión Relaciones Interpersonales

RELACIONES INTERPERSONALES	FRECUENCIA
Falta de tiempo para interactuar con los compañeros de trabajo	1
Escuchar lo bueno de las personas y mirar el lado bueno porque nadie es perfecto	1
Algunas personas con cargos superiores no ven cómo sino existiéramos	1
Unas personas por su nivel jerárquico en la empresa crean una barrera que limita de forma moderada las relaciones interpersonales	1
Falta de solidaridad y apoyo, conflictos entre personas y entre áreas, falta comunicación, falta trabajo en equipo, falta integración	1
Actuar con mayor tolerancia y prudencia	1

Fuente: Elaboración propia

Las otras causas mencionadas en la tabla 95 refuerzan la necesidad de interactuar entre todas las personas de la organización teniendo en cuenta valores como la solidaridad, la prudencia y la tolerancia.

Tabla 96. Soluciones propuestas a la dimensión Relaciones Interpersonales

RELACIONES INTERPERSONALES	FRECUENCIA
Crear espacios para la integración, como por ejemplo, tener más tiempo para la toma de café	1
Todos somos personas iguales unas más capacitadas que otras pero que eso no sea el pretexto para ignorar a las demás personas sino que todos seamos como una familia unida por la humildad y el respeto	1
Que las personas que crean barreras sociales moderadas traten de	1

cambiar su actitud	
Sensibilizar a los compañeros de las áreas en la importancia del trabajo en equipo. No hay solidaridad como la que debe reinar en un verdadero equipo de trabajo y priman muchos intereses particulares por encima del bien común	1
Respetar las opiniones y pensamientos de los demás	1

Fuente: Elaboración propia

La tabla 96 muestra que dentro de las soluciones propuestas por parte de los trabajadores se encuentran la creación de espacios de integración donde haya inclusión de la familia, sin prejuicio de su condición social o cultural. También hacen énfasis en el respeto por los demás cuando se trabaja equipo.

2.1.6.23 Variable retroalimentación (Feedback).

La retroalimentación o feedback, consiste en comunicar en forma verbal y/o no verbal una persona o grupo de personas, sobre su conducta y cómo ésta afecta o está influenciando a otras. Incluye un componente perceptual y emocional que sirve para reconocer comportamientos y conductas positivas que repercuten en el desarrollo de la persona, del equipo y de la empresa. La repetitividad de estas acciones permite identificar comportamientos y conductas no apropiados de tal modo que las personas sean capaces de modificarlos para bien propio y de la organización.

El feedback se centra en las competencias clave que requiere un determinado puesto de trabajo y los resultados que requiere la organización, e identifica los principales impulsores del rendimiento necesarios para alcanzar el éxito organizativo. La importancia del feedback hacia los empleados radica en que la información que se les proporciona, por un lado ayuda a saber en qué

medida se está alcanzando las metas y objetivos propuestos y por otro lado, les demuestra que hay personas interesadas por ellos.

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

Tabla 97. Calificación de la Dimensión Retroalimentación

ESCALA	CUALITATIVO	FRECUENCIA
ESCALA 2 a 0	TOTALMENTE INSATISFECHO	16
ESCALA 4 a 3	INSATISFECHO	4
ESCALA 6 a 5	MEDIANAMENTE SATISFECHO	13
ESCALA 8 a 7	SATISFECHO	17
ESCALA 9 a 10	TOTALMENTE SATISFECHO	30

Fuente: Elaboración propia

La retroalimentación no está ubicada dentro de las fortalezas con las cuales cuenta Cooemssanar IPS, de allí la importancia de mejorar los niveles de feedback en la empresa. Teniendo en cuenta la baja calificación obtenida en esta dimensión se puede inferir una escasa socialización con el personal sobre los procesos que nacen al interior de la organización y que son de interés de todos.

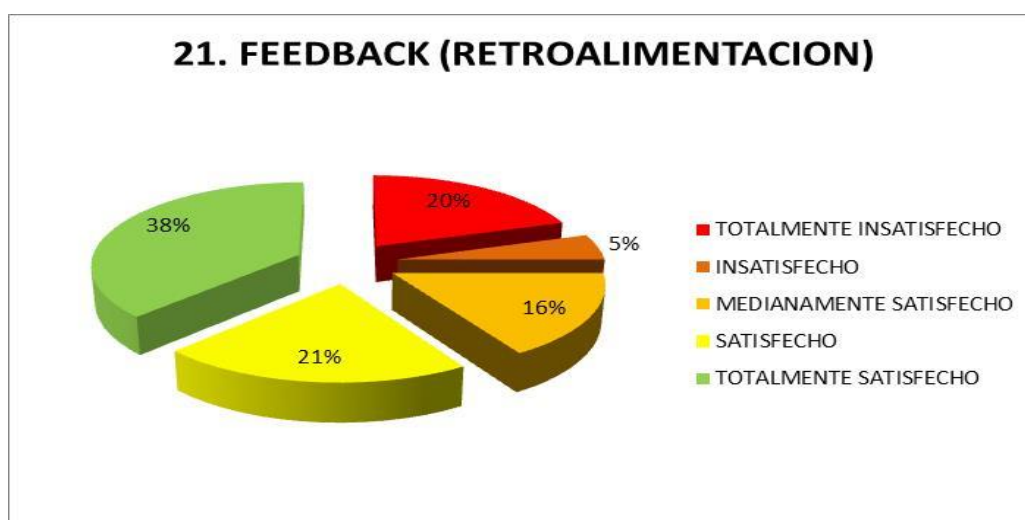


Figura 25. Análisis porcentual de la Dimensión Retroalimentación

Fuente: Elaboración propia

En esta gráfica se evidencia aún más el grado de inconformidad con la dimensión de retroalimentación y a continuación se describen las causas que generan esa insatisfacción generalizada también de alguna forma, en aquellos que dieron una calificación media.

Tabla 98. Causas de la Dimensión Retroalimentación

21	RETROALIMENTACION	FRECUENCIA
A	A muchas personas no les gusta ni dar ni recibir esa retroalimentación	7
B	No se tiene la capacitación adecuada para hacerlo	14
C	Se desconoce, en general, la importancia del feedback	24
D	Lo hemos intentado, pero se ha convertido en una crítica destructiva	1
E	Mi jefe en particular, no promueve esa práctica	2
F	Sólo lo hacemos de vez en cuando	12
G	No hay preocupación por mejorar las relaciones interpersonales.	6
H	Otras causas ¿Cuáles?	1

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 98 muestra que los trabajadores desconocen en que consiste el proceso de retroalimentación y puede deberse que por parte de los Jefes no haya una práctica periódica de

este proceso; así como también la capacitación o socialización respectiva para manejo de este tema.

Tabla 99. Otras causas de la Dimensión Retroalimentación

RETROALIMENTACION	FRECUENCIA
En muy pocas veces se realiza retroalimentación o si se realiza se hacen muy lejos de la anterior	1

Fuente: Elaboración propia

La tabla 99 muestra que la solución propuesta es realizar el proceso de retroalimentación con más frecuencia.

En esta dimensión no se presentaron soluciones por parte de los trabajadores teniendo en cuenta que los trabajadores no tienen pleno conocimiento en que consiste la retroalimentación y como la empresa lo aplica en los diferentes procesos.

2.1.6.24 Variable participación.

La participación hace referencia a la posibilidad de tener la información pertinente, capacidad de expresarse libremente y hacer parte de la toma de decisiones referentes al puesto de trabajo.

Involucra a los trabajadores en el funcionamiento de la empresa y supone un mayor compromiso por parte del personal con el objetivo de mejorar los procesos de producción de la organización.

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

Tabla 100. Calificación de la Dimensión Participación

ESCALA	CUALITATIVO	FRECUENCIA
ESCALA 2 a 0	TOTALMENTE INSATISFECHO	8
ESCALA 4 a 3	INSATISFECHO	7
ESCALA 6 a 5	MEDIANAMENTE SATISFECHO	15
ESCALA 8 a 7	SATISFECHO	23
ESCALA 9 a 10	TOTALMENTE SATISFECHO	27

Fuente: Elaboración propia

Los resultados demuestran la necesidad de fortalecer la participación e involucrar a los empleados en el proceso de toma de decisiones, es importante incentivar la participación, consiguiendo así una motivación en los empleados que al final se va a traducir en una mayor productividad para la empresa.

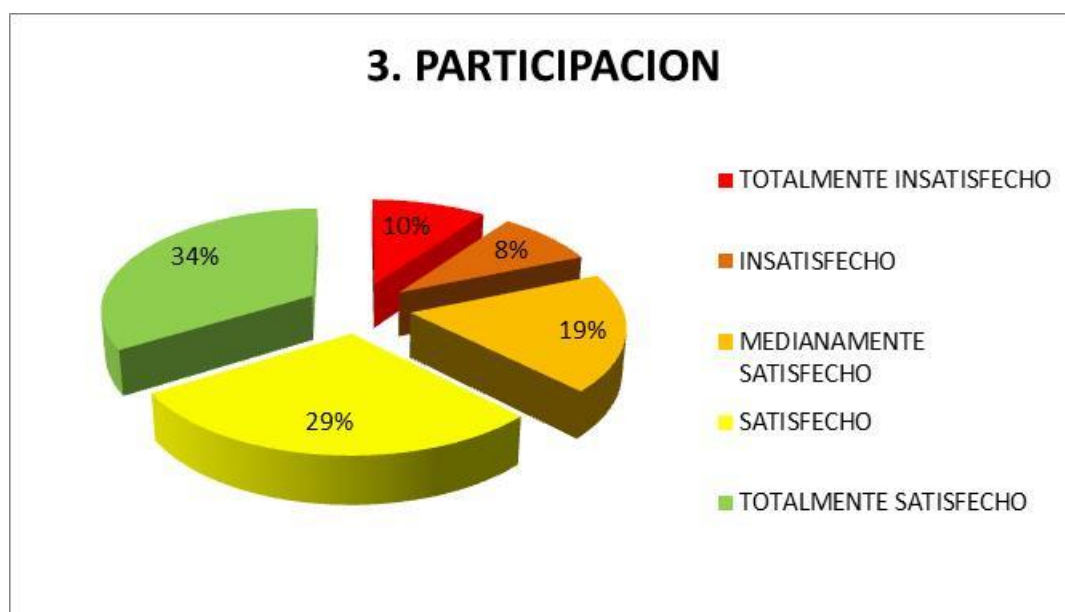


Figura 26. Análisis Porcentual de la Dimensión Participación

Fuente: Elaboración propia

El porcentaje de aceptación a pesar de ser positivo no deja que sea mayoritariamente satisfactorio, debido a las varias causas que impiden haya una percepción adecuada de la variable. Para ello es importante contar con una estrategia que promueva la participación de los empleados, lo que beneficiaría a Cooemssanar IPS sede principal, en la intervención activa de los trabajadores a la hora de identificar, analizar y solucionar problemas que dificultan alcanzar los objetivos empresariales.

Tabla 101. Causas de la Dimensión Participación

3	PARTICIPACION	FRECUENCIA
A	Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.	23
B	Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.	8
C	Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.	11
D	Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo, en algunas ocasiones.	17
E	Otras causas ¿Cuáles?	9

Fuente: Elaboración propia

Acorde a los resultados obtenidos en la tabla 101, la principal causa de la falta de participación obedece a que las decisiones que involucran un puesto de trabajo, son socializadas cuando ya han sido tomadas y no se han dado la oportunidad al empleado a expresar su punto de vista, causando una cohibición en el personal que siente que solo en ciertas ocasiones puede opinar. Si se logra la participación activa del personal, se facilita el establecimiento de objetivos realistas y coherentes. Éstos deben reflejar el compromiso y la aceptación de todos los miembros, y también expresar las necesidades y los objetivos individuales de los involucrados, situación que merece atención y fortalecimiento en Cooemssanar IPS.

Tabla 102. Otras Causas de la Dimensión Participación

PARTICIPACION	FRECUENCIA
Las decisiones las toman solo en la parte administrativa	1
Se toman decisiones respecto del puesto de trabajo pero no se colocan en el puesto de uno, y manejan los tiempo para la atención, solo dice haga esto y ya	1
Se debería participar, pero tener en cuenta nuestra opinión	1
Puede ser que yo no me integro	1
Se informa en algunos casos, con poco tiempo de anticipación	1
Las decisiones son tomadas en los niveles altos por los coordinadores de áreas	1
Sería importante tener en cuenta el punto de vista de las personas que llevan los procesos	1
Estoy consciente que sería difícil poner de acuerdo a tantos trabajadores y tomar una decisión fácilmente acertada esto probablemente generaría posibles conflictos	2

Fuente: Elaboración propia

Otras causas de la dimensión participación se basan en las alternativas de la tabla 101.

Tabla 103. Soluciones propuestas a la Dimensión Participación

PARTICIPACION	FRECUENCIA
Pedir la opinión de los trabajadores sobre algún cambio que se esté planeando hacer	1
Integración de áreas donde se cree un ámbito laboral más efectivo, a través de actividades varía. Se debe informar de todos los cambios que se hagan o se puedan hacer en las áreas de trabajo o atención	1

Tener en cuenta nuestra opinión frente a las decisiones	1
Mejorar procesos que permitan conocer decisiones; comunicación con tiempo de capacitaciones	1
Hacer participación a los niveles operativos para el mejoramiento e innovación de los procesos	1
Tener en cuenta las necesidades y requerimientos de los trabajadores para lograr un mejor clima laboral	1
Que se informe con anterioridad sobre dicho cambios y a la vez oportunos, para que no cause molestia en el paciente y pérdida de tiempo del profesional	1

Fuente: Elaboración propia

En las soluciones planteadas por los trabajadores encuestados en la tabla 103, se tiene la necesidad de aproximar los equipos gerenciales con los empleados, con el propósito de encontrar soluciones conjuntas a la problemática que puede tener la organización en general o un área en particular. Igualmente se busca que haya un reconocimiento de la organización, sobre su talento humano el cual puede aportar para el mejoramiento de los procesos de Cooemssanar IPS.

En general los resultados de la aplicación de la herramienta del Profesor Hernán Álvarez, en todas las dimensiones, deja un grado de satisfacción entre alto y medio en los trabajadores de Cooemssanar IPS de la sede principal de Pasto. Sin embargo se debe recalcar que muchas de las dimensiones que a pesar de tener buena percepción en los encuestados, se deben fortalecer para que continúen siendo permanentes y constantes en el tiempo. Contrariamente aquellas que han sido menos favorecidas; deben ser objeto de trabajo de gestión por parte de la alta gerencia; con el propósito de convertirlas en fortalezas para el mejoramiento del clima organizacional.

Es así como a continuación se formula el plan de mejora respectivo para tener en cuenta la anterior conclusión y mejorar ostensiblemente el clima organizacional de Cooemssanar IPS en general.

2.2 Plan de mejora

En este capítulo se abordará el plan de mejora propuesto para cada una de las dimensiones de la herramienta del Profesor Hernán Álvarez, para ser presentado y aplicado en Cooemssanar IPS sede Principal de la Ciudad de Pasto.

El plan de mejora se construye a través de las recomendaciones hechas por los trabajadores que fueron encuestados para llevar a cabo el presente trabajo de investigación; así como también está compuesto de la opinión intelectual de su autora. Para elaborar el plan de mejorar se realizó una clasificación de las escalas de puntuación así:

Tabla 104. Clasificación de escalas por debilidades, fortalezas y distintivo de color de Cooemssanar IPS Sede principal Pasto

ESCALA	CLASIFICACION	DISTINTIVO DE COLOR
TOTALMENTE SATISFECHO	FORTALEZA IMPORTANTE FI	VERDE
SATISFECHO Y MEDIANAMENTE SATISFECHO	FORTALEZA MENOR Fm	AMARILLO
INSATISFECHO	DEBILIDAD MENOR Dm	ANARANJADO
TOTALMENTE INSATISFECHO	DEBILIDAD IMPORTANTE DI	ROJO

Fuente: Elaboración propia

A continuación en la tabla 105 se describen

Tabla 105. Dimensiones con porcentaje de calificación y clasificación

No. VAR	VARIABLE	%. CALIFIC MENOR A MAYOR POR GRADO DE INSATISFACCION	CLASIF.
21	RETROALIMENTACION	20	DI
12	RELACIONES INTERPERSONALES	15	
20	EVALUACION DE DESEMPEÑO	13	
8	CONSENSO	12	
15	EXPRESION INFORMAL POSITIVA	11	Dm
18	SALARIO	11	
14	SOLUCION DE CONFLICTOS	11	
22	SELECCIÓN DE PERSONAL	10	
11	ELEMENTOS DE TRABAJO	10	
3	PARTICIPACION	10	Fm
5	COMPORTAMIENTO SISTEMICO	9	
9	TRABAJO GRATIFICANTE	8	
7	LIDERAZGO	8	
17	VALORACION	8	
13	BUEN SERVICIO	7	
10	DESARROLLO PERSONAL	7	
6	RELACION SIMBIOTICA	7	
19	AGILIDAD	6	
2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	6	
23	INDUCCION	6	FI
4	INSTALACIONES	4	

16	ESTABILIDAD LABORAL	2	
24	IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN	1	
1	CLARIDAD ORGANIZACIONAL	0	

Fuente: Elaboración propia

A continuación en la tabla 106 se describen los planes de mejora por cada una de las 24 dimensiones y que componen las fortalezas o debilidades que actualmente existe en Cooemssanar IPS Sede principal de la ciudad de Pasto. El plan de mejora contiene: Identificación de la variable, los resultados no conformes, la oportunidad de mejora, Acción de mejora, actividades, responsables de las acciones, tiempo, indicador y acciones de seguimiento.

Tabla 106. Plan de mejora

D.I.DEBILIDAD IMPORTANTE					
VARIABLE:	RETROALIMENTACION				
RESULTADOS NO CONFORMES:	El 25% de los trabajadores opina que la empresa no tiene un adecuado proceso de retroalimentación				
OPORTUNIDAD DE MEJORA:	Desplegar el proceso de retroalimentación hacia todos los niveles de la empresa				
ACCION DE MEJORA	ACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE	TIEMPO	ACCIONES DE SEGUIMIENTO
Generar mecanismos de comunicación directa con los trabajadores de Coomssanar IPS con el propósito de minimizar el grado de insatisfacción por una inadecuada retroalimentación de la información	Capacitación en los temas de interés general de la empresa; como evaluaciones, cambios en la plataforma estratégica, temas financieros etc.	No. empleados capacitados/Número total de empleados	Coordinadores de Servicios - Coordinadora Gestión Humana - Coordinadora de Calidad	Anualmente	AUDITORIA DE CALIDAD

Socializar con Jefes, Coordinadores y Equipo gerencial la Importancia de la retroalimentación hacia todos los niveles de la organización	Actas de compromiso	Director general - Jefe de Gestión Humana	Anualmente	LISTA DE CHEQUEO DE COMPROMISOS CUMPLIDOS
Mediante comunicaciones periódicas, fomentar la integración de los trabajadores con la información que sea de interés general	No. de Boletines empresariales	Gestión de comunicaciones de la empresa	4 veces en el año	
D.I.DEBILIDAD IMPORTANTE				

VARIABLE:	RELACIONES INTERPERSONALES				
RESULTADOS NO CONFORMES:	El 19% de los trabajadores no tiene una percepción positiva de las relaciones interpersonales que se dan en la empresa y 15% se siente medianamente satisfecho.				
OPORTUNIDAD DE MEJORA:	Propender por una cultura de respeto y tolerancia entre los trabajadores de Cooemssanar IPS; enmarcado en unas relaciones interpersonales generadoras de bienestar				
ACCION DE MEJORA	ACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE	TIEMPO	ACCIONES DE SEGUIMIENTO
Generar mecanismos de comunicación directa con los trabajadores de Cooemssanar IPS con el propósito de minimizar el grado de insatisfacción por una inadecuada retroalimentación de la información	Capacitación en los temas de interés general de la empresa; como evaluaciones, cambios en la plataforma estratégica, temas financieros etc.	No. empleados capacitados/Número total de empleados	Coordinadores de Servicios - Coordinadora Gestión Humana - Coordinadora de Calidad	Anualmente	AUDITORIA DE CALIDAD
	Socializar con Jefes, Coordinadores y Equipo gerencial	Actas de compromiso	Director general - Jefe de Gestión Humana	Anualmente	LISTA DE CHEQUEO DE COMPROMISOS CUMPLIDOS

	la Importancia de la retroalimentación hacia todos los niveles de la organización				
	Mediante comunicaciones periódicas, fomentar la integración de los trabajadores con la información que sea de interés general	No. de Boletines empresariales	Gestión de comunicaciones de la empresa	4 veces en el año	
D.I.DEBILIDAD IMPORTANTE					
VARIABLE:	CONSENSO				
RESULTADOS NO CONFORMES:	El 11% de los trabajadores encuestados siente insatisfacción con el proceso de Consenso dentro de la organización.				

OPORTUNIDAD DE MEJORA:	Implementar herramientas de acercamiento entre los trabajadores y la organización, para mejorar el proceso de consenso general en Cooemssanar IPS Sede Principal Pasto				
ACCION DE MEJORA	ACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE	TIEMPO	ACCIONES DE SEGUIMIENTO
Adoptar una política de consenso al interior de la empresa; que beneficie a todas las partes involucradas en el proceso de participación y conciliación	Conformar mesas de trabajo para socializar los temas organizacionales y conocer la opinión de los trabajadores y su pensamiento constructivo respecto de estos temas.	No. de propuestas realizadas	Director Ejecutivo Coordinadores Jefes de Área Gestión del Talento Humano	3 veces en el año	Listas de chequeo

	Por parte del equipo gerencial programar visitas periódicas a las diferentes áreas de la empresa, con el fin de establecer comunicación directa con los trabajadores.	Informe de Gestión	Director Ejecutivo Coordinadores Jefes de Área Gestión del Talento Humano	4 veces al año	Resultados de informe de Gestión
	Revisión de casos especiales en el comité de convivencia	Acta de comité de convivencia/Acta de Compromiso	Jefe Gestión Humana Área Jurídica Director Ejecutivo Coordinadores Representante de los Trabajadores	Trimestralmente	Resultados de acta de compromiso
D.m DEBILIDAD MENOR					
VARIABLE:	EXPRESION INFORMAL POSITIVA				
RESULTADOS NO	El 12% de los trabajadores encuestados no percibe positivamente que haya una expresión informal positiva al interior de				

CONFORMES:	Cooemssanar IPS sede principal Pasto				
OPORTUNIDAD DE MEJORA:	Garantizar al personal de Cooemssanar IPS, que expresen de manera formal y técnica sus opiniones				
ACCION DE MEJORA	ACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE	TIEMPO	ACCIONES DE SEGUIMIENTO
Fomentar la expresión informal positiva	Crear un sistema interno de PQRS exclusivo del cliente interno	No. de PQRS resueltas / Total de PQRS	Coordinadores Jefe de Gestión Humana	mensual	comité interno de PQRS
	Continuar con el programa de pausas activas en coordinación con los practicantes de las instituciones educativas	Informe de gestión	Coordinador de Gestión Humana - Coordinadores de servicios	diario	resultados del informe de gestión
D.m DEBILIDAD MENOR					

VARIABLE:	SALARIO				
RESULTADOS NO CONFORMES:	El 15% de los trabajadores encuestados no se encuentra satisfecho con la variable de Salario; porque considera que no está acorde a sus funciones y lo referido en el mercado laboral				
OPORTUNIDAD DE MEJORA:	Mejorar los criterios de la escala salarial que actualmente tiene la empresa				
ACCION DE MEJORA	ACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE	TIEMPO	ACCIONES DE SEGUIMIENTO
Analizar conjuntamente con el Área de Planeación y Gestión Humana el programa de Escala Salarial; así como también los programas de Plan Carrera y Programa de incentivos que actualmente cuenta la organización	Realizar un estudio mercado laboral de la Ciudad de Pasto, referente a los cargos asistenciales del medio de la salud	Estudio de mercado laboral	Planeación	1 mes	Informe de Gestión
	Analizar la escala salarial, el plan de incentivos y el plan carrera que actualmente tiene la empresa; pero	Informe de Gestión	Planeación	2 semanas	Informe de Gestión

	enfocado específicamente al personal Asistencial de Cooemssanar IPS				
D.m DEBILIDAD MENOR					
VARIABLE:	SOLUCION DE CONFLICTOS				
RESULTADOS NO CONFORMES:	EL 15% de los encuestados considera que no se encuentra satisfecho frente a como se está llevando actualmente la variable Solución de conflictos en Cooemssanar IPS sede principal Pasto				
OPORTUNIDAD DE MEJORA:	Mejorar y mantener el ambiente propicio para la resolución de conflictos al interior de la organización				
ACCION DE MEJORA	ACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE	TIEMPO	ACCIONES DE SEGUIMIENTO
Participar en el comité de convivencia implementado por la organización	Analizar los casos de mayor relevancia, que alteran el ambiente laboral	Informes de gestión	Gestión Humana Director Ejecutivo Coordinadores de servicios	trimestralmente	Resultados del informe de Gestión

	Levantar compromisos de mejora con los trabajadores con mayor índice de conflicto	Acta de compromiso	Gestión Humana Director Ejecutivo Coordinadores de servicios Trabajadores	trimestralmente	Entrevista personalizada
	Sensibilizar a los actores del conflicto sobre la importancia de propiciar espacios de solución a sus diferencias	Acta de compromiso Actas de asistencia	Gestión Humana Director Ejecutivo Coordinadores de servicios Trabajadores	trimestralmente	Entrevista personalizada
D.m DEBILIDAD MENOR					
VARIABLE:	SELECCIÓN DE PERSONAL				
RESULTADOS NO CONFORMES:	EL 14% de los encuestados considera que el proceso de selección de personal no cumple con todas las expectativas y necesidades de Cooemssanar IPS				
OPORTUNIDAD DE MEJORA:	Mejorar el proceso de selección de personal que actualmente tiene la empresa				
ACCION DE MEJORA	ACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE	TIEMPO	ACCIONES DE SEGUIMIENTO

Implementar un programa de captación de profesionales idóneos mediante el banco de datos	Actualizar mensualmente las bases de datos de hojas de vida	informe de gestión	Jefe Gestión Humana	trimestral	lista de chequeo
D.m DEBILIDAD MENOR					
VARIABLE:	ELEMENTOS DE TRABAJO				
RESULTADOS NO CONFORMES:	El 11% de los encuestados piensa que los elementos de trabajo no son suficientes y de calidad para desarrollar apropiadamente las funciones asignadas				
OPORTUNIDAD DE MEJORA:	Actualizar y mejorar los elementos de trabajo asignados para el adecuado desarrollo de las actividades de los trabajadores.				
ACCION DE MEJORA	ACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE	TIEMPO	ACCIONES DE SEGUIMIENTO
Fortalecer los procesos de compra y mantenimiento de equipos e insumos	Revisar periódicamente las necesidades de dotación de equipos e insumos; especialmente las áreas asistenciales	Lista de chequeo	Almacén y mantenimiento Coordinadores de Servicios	trimestralmente	informes de gestión

	Seguimiento permanente al programa de mantenimiento y calibración de equipos	Encuesta de satisfacción interna	Jefe Administrativo y Financiero Coordinadores de Servicios	semestralmente	informe resultados de encuesta
D.m DEBILIDAD MENOR					
VARIABLE:	PARTICIPACION				
RESULTADOS NO CONFORMES:	El 18% de los trabajadores encuestados considera que en Cooemssanar IPS la participación es un proceso regular, lo que genera insatisfacción en una parte de los empleados.				
OPORTUNIDAD DE MEJORA:	Propiciar espacios de participación dentro de la empresa, donde los trabajadores tengan la oportunidad de coadyuvar en la toma de decisiones de una manera responsable y participativa				
ACCION DE MEJORA	ACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE	TIEMPO	ACCIONES DE SEGUIMIENTO
Fortalecer los medios de comunicación entre el equipo gerencial y los trabajadores de la empresa	Formar al equipo gerencial en liderazgo	Acta de compromiso	Gestión Humana	2 veces en el año	informe de gestión

	motivacional				
	Sensibilizar al equipo gerencial sobre el impacto que tiene la participación de los trabajadores en la toma de decisiones.	Acta de compromiso	Gestión Humana	2 veces en el año	informe de gestión
	Vincular a los trabajadores en actividades de liderazgo y empoderamiento que generen espacios de participación y aportes a la	Acta de compromiso	Gestión Humana Coordinadores de servicios	2 veces en el año	informe de gestión

	empresa				
Fm. FORTALEZA MENOR					
VARIABLE:	COMPORTAMIENTO SISTEMICO				
RESULTADOS NO CONFORMES:	Hace falta mayor compromiso por parte de la empresa para el conocimiento y práctica de los objetivos comunes; sin embargo el 70% de los trabajadores califica como positiva esta variable				
OPORTUNIDAD DE MEJORA:	Fortalecer el proceso de alineación estratégica de la toda la organización				
ACCION DE MEJORA	ACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE	TIEMPO	ACCION ES DE SEGUIMI ENTO
Socialización permanente de la Estrategia empresarial	Capacitación de la plataforma estratégica	No. Empleados capacitados/ total de empleados	Planeación	Semestral	Informe de gestión
Fm. FORTALEZA MENOR					
VARIABLE:	TRABAJO GRATIFICANTE				

RESULTADOS NO CONFORMES:	El 76% de los encuestados se encuentra satisfacción en su lugar de trabajo; sin embargo el 9% no se encuentran satisfechos con esta variable				
OPORTUNIDAD DE MEJORA:	Mejorar la percepción de insatisfacción frente al trabajo				
ACCION DE MEJORA	ACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE	TIEMPO	ACCIONES DE SEGUIMIENTO
Implementar procesos de apoyo en las actividades funcionales de los trabajadores de la empresa	Realizar análisis de carga laboral	Informe de gestión Análisis de tiempos y movimientos	Gestión Humana	Anual	Resultados de informes de gestión y tiempos y movimientos
	Actualización de manuales de funciones según necesidades de la	Informes de gestión	Gestión Humana	Cada 3 años	Resultados de los informes de gestión

	estructura organizacional				y resultados de los cambios en la estructura
	Fortalecer el programa de salud ocupacional y riesgo laboral	No. Consultas con medico laboral / total de pacientes atendidos	Gestión Humana	Anual	Identificación de enfermedad ocupacional y mitigación del riesgo laboral
Fm. FORTALEZA MENOR					
VARIABLE:	LIDERAZGO				
RESULTADOS NO CONFORMES:	El 9% y el 11% de los encuestados califica en insatisfecho y medianamente insatisfecho la variable de Liderazgo dentro de Cooemssanar IPS				
OPORTUNIDAD DE MEJORA:	Fortalecer el liderazgo en la organización				

ACCION DE MEJORA	ACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE	TIEMPO	ACCIONES DE SEGUIMIENTO
Formar en escuela de liderazgo al equipo gerencial, equipo corporativo y líderes de procesos	Capacitación sobre técnicas de liderazgo	No. De personas capacitadas	Gestión Humana	Anual	informe de gestión y encuesta
Fm. FORTALEZA MENOR					
VARIABLE:	VALORACION				
RESULTADOS NO CONFORMES:	El 77% de los trabajadores percibe de manera positiva la dimensión Valoración; sin embargo se debe mejorar el proceso al interior de la organización				
OPORTUNIDAD DE MEJORA:	Fortalecer el programa de incentivos que ofrece la empresa				
ACCION DE MEJORA	ACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE	TIEMPO	ACCIONES DE SEGUIMIENTO
Propiciar el conocimiento y la participación del plan de incentivos que actualmente cuenta la organización para reconocer el trabajo de los colaboradores de Cooemssanar IPS	Desplegar al personal de la organización el plan de incentivos propuestos por la empresa y que va ligado al proceso	Actas de socialización	Gestión Humana Coordinadores de servicios	Anualmente	Encuestas de satisfacción

	de escala salarial y plan carrera				
Fm. FORTALEZA MENOR					
VARIABLE:	BUEN SERVICIO				
RESULTADOS NO CONFORMES:	El 88% de los encuestados tiene una imagen positiva de la variable buen servicio dentro de Cooemssanar IPS				
OPORTUNIDAD DE MEJORA:	Mejorar la percepción de la variable buen servicio en Cooemssanar IPS				
ACCION DE MEJORA	ACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE	TIEMPO	ACCIONES DE SEGUIMIENTO
Capacitar, motivar e involucrar a los trabajadores, sobre la importancia de entregar de manera eficiente y eficaz de los productos solicitados por nuestros clientes internos y externos	Socialización de manuales de funciones, de procesos, protocolos guías y otros	No. trabajadores/ No. Trabajadores capacitados Actas de compromiso	Jefes de área y Coordinadores de servicios	2 veces en el año	aplicación de encuesta de satisfacción
Fm. FORTALEZA MENOR					

VARIABLE:	DESARROLLO PERSONAL				
RESULTADOS NO CONFORMES:	El 15% de los encuestados tiene una percepción negativa de la dimensión desarrollo personal				
OPORTUNIDAD DE MEJORA:	Fortalecer el programa de ayuda educativa a los trabajadores de Cooemssanar IPS				
ACCION DE MEJORA	ACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE	TIEMPO	ACCIONES DE SEGUIMIENTO
Fomentar la formación de los trabajadores de acuerdo a su perfil laboral	Promover dentro de los niveles operativos y administrativos de la organización la capacitación y formación del personal	Estudio de necesidades de formación	Gestión Humana Director Ejecutivo coordinadores de servicios	permanente	Resultado del estudio de necesidades de formación
	Desplegar el programa de Plan carrera hacia todos los niveles de la	Actas de capacitación	Gestión humana	permanente	Encuesta

empresa				
Facilitar los espacios de formación al personal que se encuentre vinculado en procesos académicos.	Solicitudes de formación	Gestión Humana Director Ejecutivo coordinadores de servicios	permanente	Revisión de trabajadores en estado de formación y/o capacitación
A través de la fundación Cetem; ampliar el portafolio de cursos de formación en apoyo a los diferentes niveles de la organización	Estudio de necesidades de formación	Gestión humana	permanente	Resultado del estudio de necesidades de formación
Fm. FORTALEZA MENOR				

VARIABLE:	AGILIDAD				
RESULTADOS NO CONFORMES:	El 75% de los encuestados percibe positivamente el proceso de Agilidad calificando como una fortaleza de la organización				
OPORTUNIDAD DE MEJORA:	Fortalecer el desarrollo de los procesos de una manera eficaz y eficiente				
ACCION DE MEJORA	ACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE	TIEMPO	ACCIONES DE SEGUIMIENTO
Realizar el proceso de reinducción de los procesos establecidos en la organización	Capacitación en actualización de los diferentes procesos	Evaluación de la capacitación	Coordinadores de Servicios	Semestralmente	resultados de la evaluación de capacitación
	Evaluación de los manuales de funciones	Resultados de Evaluación	Coordinadores de Servicios	anualmente	
Fm. FORTALEZA MENOR					
VARIABLE:	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL				
RESULTADOS NO CONFORMES:	Tan solo el 6% de los encuestados no se identifica positivamente con la estructura organizacional				

OPORTUNIDAD DE MEJORA:	Recuperar el nivel de confianza en la estructura organizacional				
ACCION DE MEJORA	ACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE	TIEMPO	ACCIONES DE SEGUIMIENTO
Implementar nuevas estrategias de integración a la estructura organizacional	Socializar con los trabajadores la importancia de la estructura organizacional; y como se encuentran inmersos en la misma bajo el cumplimiento correcto de sus funciones	Acta de compromiso Listas de chequeo	Planeación y Coordinadores de servicios	3 veces al año	Resultados de las listas de chequeo
	fortalecimiento del trabajo en equipo	Acta de compromiso	Coordinadores de servicios	3 veces al año	Resultados de las actas de compromiso
Fm. FORTALEZA MENOR					
VARIABLE:	INDUCCION				

RESULTADOS NO CONFORMES:	El 78% de los encuestados considera una fortaleza el proceso de inducción; sin embargo existe un 10% al cual se debe generar confianza en esta variable				
OPORTUNIDAD DE MEJORA:	Garantizar un proceso de inducción con calidad y refuerzo cuando sea necesario				
ACCION DE MEJORA	ACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE	TIEMPO	ACCIONES DE SEGUIMIENTO
Fortalecer el suministro de las herramientas nuevas y suficientes; para que el personal nuevo se desempeñe correctamente en su cargo. Evitando re inducciones o reprocesos innecesarios	Revaluar el proceso de inducción ofrecido por la organización en la actualidad	Informe de gestión	Jefe de Gestión Humana Planeación	1 mes	Resultados del informe de gestión
FI. FORTALEZA IMPORTANTE					
VARIABLE:	INSTALACIONES				
RESULTADOS NO CONFORMES:	El 80% de los encuestados considera que cuenta con una fortaleza importante sobre las instalaciones donde ejerce sus actividades laborales				
OPORTUNIDAD DE MEJORA:	Mejorar las condiciones de infraestructura de algunos puestos de trabajo				
ACCION DE MEJORA	ACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE	TIEMPO	ACCIONES DE SEGUIMIENTO

Realizar estudio de puestos de trabajo teniendo en cuenta conceptos de ergonomía, contaminación visual, auditiva y sensorial	Realizar listas de chequeo con los componentes que afecten las actividades de los trabajadores	Variables positivas/variables negativas x 100	Gestión humana Almacén y mantenimiento	2 meses	Resultados del informe
	Análisis de puestos de trabajo e infraestructura	Informe de gestión	Gestión humana Almacén y mantenimiento	2 meses	Resultados del informe
I. FORTALEZA IMPORTANTE					
VARIABLE:	ESTABILIDAD LABORAL				
RESULTADOS NO CONFORMES:	El 89% de la población encuestada se siente satisfecha totalmente con esta variable; sin embargo existen algunos reparos para lograr una satisfacción total en Coomssanar IPS				
OPORTUNIDAD DE MEJORA:	Preservar y fortalecer el sentimiento de estabilidad en la organización.				
ACCION DE MEJORA	ACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE	TIEMPO	ACCIONES DE SEGUIMIENTO
Fomentar el sentido de pertenencia hacia la organización	Realizar talleres de sensibilización sobre la importancia de fomentar la estabilidad laboral en la organización	Acta de compromiso	Gestión Humana Director Ejecutivo Equipo Gerencial	Permanente	Encuestas de satisfacción

FI. FORTALEZA IMPORTANTE					
VARIABLE:	IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN				
RESULTADOS NO CONFORMES:	La imagen de la organización se constituye como una de las fortalezas importantes para el desarrollo de un adecuado clima organizacional. Sin embargo se deben adoptar algunas medidas para alcanzar la satisfacción total de los trabajadores				
OPORTUNIDAD DE MEJORA:	Implementar acciones de mejoramiento continuo de la calidad de la información emitida sobre la empresa				
ACCION DE MEJORA	ACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE	TIEMPO	ACCIONES DE SEGUIMIENTO
Fortalecer los programas de comunicación y difusión de la imagen a todos los trabajadores de Coomssanar IPS	Utilizar los medios informáticos actuales (chats, redes sociales, página web, mensajes de texto) con el propósito de difundir información oficial y real sobre las actividades de la empresa	No. de publicaciones emitidas/ No. de publicaciones recibidas x 100	Jefe de publicidad y mercadeo	mensual	Resultados de indicador de publicaciones
FI. FORTALEZA IMPORTANTE					
VARIABLE:	CLARIDAD ORGANIZACIONAL				
RESULTADOS NO CONFORMES:	El resultado general de la encuesta muestra que esta variable cuenta con una imagen positiva y de mayor calificación en Coomssanar IPS; considerando en una de las fortalezas importantes que tiene la empresa				

OPORTUNIDAD DE MEJORA:	Continuar con el proceso de formación en liderazgo del equipo gerencial				
ACCION DE MEJORA	ACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE	TIEMPO	ACCIONES DE SEGUIMIENTO
Articular todas las acciones necesarias para motivar e incentivar al equipo gerencial; en la formación de liderazgo responsable y con calidad humana	Formar al equipo gerencial en temas de Liderazgo, responsabilidad social, humanización y calidad	No. de capacitaciones/ Total de trabajadores X 100	Gestión humana	1 vez al año	Encuesta de satisfacción
	Identificar líderes dentro del grupo gerencial; tendientes a replicar sus conocimientos y habilidades con todos los trabajadores	Estudio de formación de liderazgo	Gestión humana	1 vez al año	Resultado del Estudio Entrevista con líderes

Fuente: Elaboración propia

3. Conclusiones y recomendaciones

3.1 Conclusiones

1. El diagnóstico realizado mediante la aplicación de la encuesta del Profesor Hernán Álvarez arrojó resultados mayormente positivos para Cooemssanar IPS; constituyéndose en una de las fortalezas internas que posee la empresa para hacer frente a las amenazas del sector salud. Es así como cerca del 80% de los encuestados lo confirmaron con la calificación 10 de escala siendo esta la más alta. Sin embargo el 20% restante se ubican en calificaciones por debajo de los 10 puntos hasta llegar a cero (0); esto es una oportunidad que tiene la empresa para mejorar los procesos y alinear en un 100% a todo el personal para el alcance de metas y objetivos organizacionales.
2. Las debilidades importantes (DI) entre las que se encuentran retroalimentación, relaciones interpersonales, evaluación de desempeño y consenso; son las variables de las cuales los trabajadores se sienten mayormente insatisfechos y de las cuales la organización tendrá que asumir el reto de mejorarlas para encontrar el punto de equilibrio en el clima organizacional. Especialmente se requiere hacer énfasis en la retroalimentación o feed back de los procesos e información que maneja la organización.
3. Las debilidades menores (Dm) están conformadas por las variables expresión informal positiva, salario, solución de conflictos, selección de personal, elementos de trabajo y participación. Estas dimensiones también muestran el grado de inconformidad con los cuales se encuentran identificados los funcionarios en menor escala. Estas debilidades menores deben ser también objeto de revisión por parte de Cooemssanar IPS para alcanzar la meta de una clima organizacional gratificante.

4. El comportamiento sistémico, trabajo gratificante, liderazgo, valoración, buen servicio, desarrollo personal, relación simbiótica, agilidad, estructura organizacional e inducción; se ponderaron como las fortalezas menores con las cuales cuenta Cooemssanar IPS para contrarrestar un clima organizacional poco gratificante; sin embargo también cuentan con su respectivo plan de mejora para complementar el grado de satisfacción máximo que espera la organización.
5. Las variables instalaciones, estabilidad laboral, imagen de la organización y claridad organizacional; se constituyeron en las fortalezas importantes con las cuales los trabajadores encuestados se encuentran no solo satisfechos, sino identificados con Cooemssanar IPS. Estas fortalezas internas se deben principalmente, a que se encuentran instituidos varios procesos de mejoramiento continuo dentro de la organización y que requieren en algunos casos ser replanteados con el fin de proporcionar un clima organizacional gratificante.
6. En general el estado del clima organizacional que reina actualmente dentro de Cooemssanar IPS Sede principal Pasto, se ubica en la escala de satisfacción media siendo una fortaleza menor con la cual cuenta la empresa para contrarrestar las amenazas del sector.

3.2 Recomendaciones

- Es importante que Cooemssanar IPS Sede principal de la ciudad de Pasto, replique el modelo hacia un 100% de los trabajadores con el fin de realizar un análisis más exhaustivo de cada una de sus sedes para tener un diagnóstico general de toda la empresa. De esta manera se pueden determinar si las variables expuestas tienen la misma percepción o si hay diferencias marcadas de una sede a otra.

- Para la autora del presente trabajo de investigación, es importante aplicar los planes de mejora expuestos; ya que su implementación coadyuva al mejoramiento del clima organizacional llegando a ser gratificante para los trabajadores de Cooemssanar IPS. Además que cuente con el respaldo financiero, técnico y humano para desarrollar las propuestas de mejora.
- Se recomienda que por parte del equipo gerencial se analice el contenido del presente documento y se lleven a cabo los planes de mejora propuestos especialmente para aquellas debilidades importantes que requieren la participación activa de los trabajadores de Cooemssanar IPS. Especialmente tener en cuenta que una de estas debilidades importantes es la variable Retroalimentación en la cual sobre la aplicación del instrumento, ha generado gran expectativa por los resultados de la encuesta.
- Se necesita por parte de Cooemssanar IPS unificar esfuerzos para la formación o capacitación continua de sus trabajadores; especialmente como líderes de los diferentes procesos; esto permite que variables como relaciones interpersonales, retroalimentación (feedback), solución de conflictos, agilidad, buen servicio, liderazgo, valoración, participación y relación simbiótica; sean las fortalezas más importantes para alcanzar un clima organizacional gratificante.
- Por otra parte el equipo gerencial si debe fomentar una carga motivacional alta a todos los niveles de la empresa. Esto por cuanto en general los trabajadores perciben un distanciamiento con Gerentes, Jefes y Coordinadores; lo que no ha permitido que haya una verdadera integración horizontal. Para ello se deben buscar los espacios y destinar los recursos físicos, financieros y humanos para entablar una verdadera y duradera relación de calidad entre toda la organización.

Referencias bibliográficas

- Álvarez, H. (1993). *Hacia un clima organizacional plenamente gratificante*. Cali: Facultad de Ciencias de la Administración-Universidad del Valle.
- Atalaya, M. (1999). *Satisfacción laboral y productividad*. Perú: Revista de Psicología-Psicología Organizacional UNMSM.
- Camacho-Sandoval, J Tamaño de la muestra en estudios clínicos, acta médica costarricense (AMC) Vol. 50(1) 2008. Documento recuperado de:
<ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/iad/wpaper/0311.pdf>
- Casau, Pablo (2006) *Introducción a la investigación en las ciencias sociales*. Tercera edición Buenos Aires, Argentina. Documento recuperado de:
<http://alcazaba.unex.es/asg/400758/materiales/introduccionC3%93N%20A%20LA%20investigacionC3%93N%20EN%20CC.SS..pdf>
- Castro, A. (2010). *Percepción del clima de aceptación de la diversidad en las organizaciones. Un estudio con líderes argentinos*. Argentina: Boletín de Psicología-Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas.
- Cervo, Amado; Bervian, Pedro A. (1989). Documento recuperado de:
<http://es.slideshare.net/karina19892010/comportamiento-organizacional-don-hellriegeljohn-w-slocum>
- Chiang, M., Salazar, C., & Núñez, A. (2007). *Clima Organizacional Y Satisfacción Laboral en un establecimiento de salud estatal. Un estudio de caso*. Chile: Universidad del Bio Bio.
- Cooemssanar IPS. (2014). *Informe de gestión-2014*. Pasto: Cooemssanar.
- Cooemssanar IPS. (2015). *Despliegue Estratégico Cooemssanar IPS-2015*. Pasto: Cooemssanar.
- Dessler, Ricardo (1976). “*Administración de recursos humanos enfoque latinoamericano*”.

Documento recuperado de:

file:///C:/Users/LidaF.EMSSANAR/Downloads/Adm-Recu.pdf

Fernández, P. “*Determinación del tamaño muestral*”. Cad de atención primaria 1996.

Documento recuperado de: <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/iad/wpaper/0311.pdf>

Fuentelsaz, C. “*Cálculo del tamaño de muestra*”. Matronas Profesión 2004. Documento

recuperado de <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/iad/wpaper/0311.pdf>

García, M. (2009). *Cuadernos de administración*.

<http://cuadernosdeadministracion.univalle.edu.co/index.php/cuadernosadmin/artic>

Gonçalves, Alexis (1997). Documento recuperados de:

https://docs.google.com/document/d/1B1lmrAn1zvkcCHEKo5qHfQ-32GftZ20COOps6mDsJRWs/edit?hl=en_US

<http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>

Gutierrez y de la Vara. “*Análisis y diseño de experimentos*”, Mac Graw Hill 1993. Documento

recuperado de <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/iad/wpaper/0311.pdf>

Kerlinger y Lee “*Investigación del comportamiento*”. Mc Graw Hill, México 2002 Documento

recuperado de <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/iad/wpaper/0311.pdf>

Locke, Jhon (1976). Documento recuperado de:

<http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/2072/131386.pdf?sequence=1>

Martínez, M. (2010). “*Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de*

empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison”. Bogotá:

Universidad de los Andes.

Marshall, John. (2009). “*Motivación y emoción*”. Quinta edición. Documento recuperado de:

- <http://es.slideshare.net/GabrielJOnatesN/motivacin-y-emocin-johnmarshall-reeve-5a-edicin>
- Marrugat, Vila, Pavese y Sanz, “*Estimación del tamaño de la muestra en la organización clínica y epidemiológica*”. Unidad de informática médica, Barcelona 1998. Documento recuperado de: <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/iad/wpaper/0311.pdf>
- Montgomery D, C., “*Control estadístico de la calidad*”. Grupo editorial Iberoamérica S.A. México 1994. Documento recuperado de: <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/iad/wpaper/0311.pdf>
- Picón, A. (2008). “*Estudio de clima organizacional*”. Extracol SA. Bogotá: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Rousseau, Denise m. (1995). Documentos recuperados de: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias//saldetrab/vol19n1/vol19n12011.pdf>
https://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/78013/1/TG00869.pdf
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). “*Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*”. Cuba: ACIMED.
- Sandoval, M. (2004) “*Concepto y dimensiones del clima organizacional*”. México: Ensayo de administración. Universidad de Juárez Autónoma de Tabasco.
- Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M., & Giraldo, J. (2006). “*Panorama sobre los estudios de clima organizacional*”. Bogotá, Colombia 1994-2005. Bogotá: Revistas Diversitas-Universidad Santo Tomas.

Velásquez, D. (2012). *“Clima organizacional en la Universidad del Valle”*. Cali: Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional Área de Calidad y Mejoramiento-Universidad del Valle.

Weinert, Ansfried B (1985). *“Manual de psicología de la organización”*. Documento recuperado de: <https://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>