

**ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL EN EL
SERVICIO DE SALUD DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE**

LAURA SÁNCHEZ SÁNCHEZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2024

**ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL EN EL
SERVICIO DE SALUD DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE**

LAURA SÁNCHEZ SÁNCHEZ

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

Director

Profesor CARLOS HERNÁN GONZÁLEZ CAMPO

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SEDE CALI

SANTIAGO DE CALI, 2024

DEDICATORIA

*A mis seres amados
que son mi motor de inspiración*

AGRADECIMIENTOS

A Dios por guiarme y otorgarme habilidades y fortalezas necesarias para culminar esta etapa tan importante en mi vida.

A la Universidad del Valle; por brindarme la oportunidad de estudiar y poner en práctica los conocimientos adquiridos.

Al Servicio de Salud de la Universidad del Valle, por permitirme realizar esta investigación en sus instalaciones.

Al profesor Carlos Hernán González Campo, por su dedicación y orientación en el desarrollo de esta investigación.

A mis profesores de la carrera en Administración que me compartieron sus conocimientos.

A mi Mamá por su amor incondicional, fortaleza y su apoyo constante, por estar siempre a mi lado durante todo este proceso, por creer en mí incluso en mis momentos de duda.

A Sandra Franco por sus consejos, por su amor y dedicación que me han guiado en esta camino.

Y finalmente, a todos mis amigos y compañeros que compartieron una parte de este sueño conmigo.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. Introducción	11
2. Problema de Investigación.....	14
2.1 Planteamiento del Problema	14
2.2 Formulación del problema	15
2.3 Preguntas de investigación	15
3. Justificación	16
4. Objetivos.....	18
4.1 Objetivo General.....	18
4.2 Objetivos específicos.....	18
5. Marco Referencial.....	19
5.1 Marco Teórico	19
5.1.1 El Clima Organizacional	19
5.1.2 Teorías o Escuelas de Pensamiento.....	23
5.1.3 Medición de Clima Organizacional	26
5.1.4 Herramientas para Medir el Clima Organizacional	27
5.1.5 Principales Modelos de Medición	29
5.2 Marco Contextual	32
5.3 Marco Normativo	37
5.3.1 Modelo de Atención.....	41
5.3.2 Presupuesto	44
5.3.3 Habilitación Dentro del Sistema de Salud	45
5.3.4 Talento Humano.....	46
5.3.5 Contratación	50

6.	Diseño Metodológico	54
7.	Resultados.....	58
7.1	Análisis de las respuestas	59
7.2	Resumen de las calificaciones	75
7.3	Plan de acción propuesto	84
8.	Conclusiones y Recomendaciones.....	86
9.	Referencias.....	87

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Principales componentes normativos del sistema de salud en Colombia	37
Tabla 2 Normas que rigen el Modelo de atención	41
Tabla 3 Normas que rigen el presupuesto.	44
Tabla 4 Normas que rigen en la habilitación dentro del SGSSS	46
Tabla 5 Normas que rigen el talento humano en salud.	47
Tabla 6 Normas que rigen el talento humano en salud.	50
Tabla 7 Población Total para la investigación.	56
Tabla 8 Resumen de las calificaciones a las respuestas con respecto al promedio y las estrategias de mejora.	76

ÍNDICE DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1 Grado de contribución a la misión	59
Gráfica 2 Conocimiento de la visión, misión, objetivos y políticas de la empresa.	60
Gráfica 3 Estructura organizacional.	61
Gráfica 4 Posibilidad de opinar libremente.....	62
Gráfica 5 Instalaciones, equipos de trabajo y elementos utilizados diariamente.....	64
Gráfica 6 Interrelación entre las personas para alcanzar la misión y los objetivos de la organización	65
Gráfica 7 Percepción de los directivos.	66
Gráfica 8 Relaciones interpersonales que permiten trabajar por los objetivos comunes	67
Gráfica 9 Procesos de inducción y capacitación.	67
Gráfica 10 Distinción de las personas por su trabajo	68
Gráfica 11 Objetividad del sistema de evaluación de la Universidad del Valle	69
Gráfica 12 Objetividad del sistema de evaluación de la Universidad del Valle	70
Gráfica 13 Respeto del balance de vida-trabajo de los colaboradores.	71
Gráfica 14 Lineamientos éticos (principios y valores)	71
Gráfica 15 Agilidad y cumplimiento en los procesos, procedimientos y manuales para cumplir con los objetivos estratégicos.	72
Gráfica 16 Libre asociación de sus colaboradores a grupos formales	72
Gráfica 17 Resolución de conflictos.	73
Gráfica 18 Identidad e imagen de la Universidad del Valle.	74
Gráfica 19 Herramientas y elementos para la transmisión de información.	74

RESUMEN

Este trabajo de grado se realizó con el fin de plantear estrategias para el mejoramiento del clima laboral en el servicio de salud de la Universidad del Valle, partiendo del diagnóstico realizado en 2023, bajo la orientación de un estudio descriptivo en el cual se seleccionan conceptos y variables relacionadas con el objeto de estudio, con el fin de analizarlas y obtener resultados sobre las mismas. Además, se usó el método deductivo, partiendo de unas premisas generales y llegando a enunciados particulares de clima organizacional que fueron aplicados al Servicio de Salud de la Universidad del Valle.

En la información primaria fue utilizado como instrumento el cuestionario en forma de encuesta escrita referente al clima organizacional en el Servicio de Salud de la Universidad del Valle y como la información secundaria se obtuvo de la documentación publicada en la página de la Universidad del Valle y del Ministerio de Salud, entre otras, las normativas vigentes, Leyes y Resoluciones.

De acuerdo con el diagnóstico, se identificaron las fortalezas y debilidades del clima organizacional percibido por empleados del Servicio de Salud de la Universidad del Valle. Con base en los resultados obtenidos se realizó un análisis de las dimensiones consideradas en la encuesta aplicada. A partir del análisis se escogieron dimensiones que de acuerdo con la importancia para la dependencia y el puntaje obtenido se considera que deben ser intervenidas, por lo que se elaboró un plan de acción y finalmente, conclusiones y recomendaciones con alternativas para mejorar el clima organizacional percibido por los empleados del Servicio de Salud Universidad del Valle.

Palabras clave: Clima organizacional, servicio de salud, atención en salud.

ABSTRACT

This document aimed to conduct a comprehensive assessment of the organizational climate and propose strategies for enhancing it within the Health Service of the Universidad del Valle in 2023. The study followed a descriptive approach, focusing on concepts and variables related to the object of study, in order to analyze them to derive meaningful insights. Furthermore, a deductive method was used, beginning with general premises and leading to specific statements regarding the organizational climate that were applied to the Health Service of the Universidad del Valle.

In the primary information, the questionnaire was used as an instrument in the form of a written survey regarding the organizational climate in the Health Service of the Universidad del Valle and as the secondary information, it was obtained from the documentation published on the website of the Universidad del Valle and the Ministry of Health, among others, current regulations, Laws or Resolutions.

According to the diagnosis phase, strengths and weaknesses of the organizational climate in the Health Service of the Universidad del Valle were identified. Based on the results obtained, an analysis of the dimensions considered in the applied survey was conducted. Subsequently, select dimensions were prioritized for intervention based on their significance to the department and the scores they received. This process informed the development of an action plan, culminating in conclusions and recommendations that propose alternatives to enhance the organizational climate perceived by employees within the Universidad del Valle Health Service.

Keywords: Organizational climate, health service, health care.

ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL EN EL SERVICIO DE SALUD DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE

1. Introducción

Todas las organizaciones pueden compartir cualidades y características administrativas. Sin embargo, el ambiente interno conformado en su gran mayoría por las personas, sus sentimientos hacia la organización y como ello repercute en las personas, componen un factor específico y particular de la misma organización, esto es considerado el clima organizacional (Sandoval-Caraveo, 2004).

Como lo cita Sandoval-Caraveo (2004) en su artículo, existen múltiples definiciones respecto al tema, encasilladas por consenso de los expertos en tres enfoques, el estructuralista propuesto por Forehand y Gilmer, el enfoque subjetivo promovido por Halpin y Crofts y el estructural y subjetivo propuesto por Litwin y Stringer (1993, como se citó en Sandoval-Caraveo, 2004). El primero enfatiza en las características de la organización, como la distingue de las otras e influye en los individuos que la componen, el segundo basado exclusivamente en la opinión que el empleado tiene de la organización, el tercero combina los dos anteriores, identificando aspectos subjetivos percibidos por el individuo respecto a los factores que componen la organización y cómo ellos influyen en las personas.

Dessler (1993, como se citó en Sandoval-Caraveo, 2004) menciona el enfoque de síntesis de Waters, quien enfatiza en la percepción del individuo respecto a la organización y los factores que la componen como el factor determinante en el clima organizacional, incluyendo las “recompensas, consideraciones, cordialidad y apoyo”

Brunet (1997, como se citó en Sandoval-Caraveo, 2004), considera que los valores, actitudes u opiniones de los empleados, son características individuales que influyen en la percepción del clima organizacional, aún por encima de las características que identifican a la organización misma.

Sandoval-Caraveo (2004) plantea la definición de clima organizacional, como: “El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos” (p.84). El autor enfatiza en la descripción del ambiente de trabajo, desde los factores que componen la organización, y cómo pueden ser percibidos, en forma directa, o indirecta, por los trabajadores. El clima organizacional influye en el comportamiento de los miembros dentro de la organización.

Mediante la aplicación de un instrumento actualizado, adaptado y complementado por los docentes Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García Solarte en el año 2008 a partir del modelo elaborado inicialmente por Hernán Álvarez Londoño, se pretende conocer la situación actual del clima organizacional en el Servicios de Salud Universidad del Valle. Por medio de la aplicación de dicha herramienta, se pretende evidenciar la percepción de los funcionarios del Servicio de Salud, realizar un diagnóstico y plantear un plan para mejora a partir de las sugerencias de los mismos funcionarios, conservando el anonimato de los participantes de forma que sus apreciaciones no sean conocidas por las directivas y esto no sea un límite para expresar lo que piensan respecto al clima organizacional del Servicio de Salud.

El instrumento para aplicar está compuesto de tres factores los cuales permitirán mediante el análisis conocer: cómo califican los funcionarios del servicio de salud en una escala de uno a diez aspectos relacionados con el clima organizacional, mencionar, según su concepto, cuáles son las causas para que determinado aspecto no se de en forma ideal y que soluciones considera deben implementarse para que dicho aspecto suceda en forma ideal en el Servicio de Salud.

La aplicación de un instrumento validado permite evaluar la percepción de los funcionarios que laboran en esta dependencia respecto al clima organizacional en el Servicio de Salud Universidad del Valle, y así conocer los aspectos que lo afectan.

Conocer la percepción de los funcionarios respecto al clima organizacional permitirá a las directivas del Servicio de Salud Universidad del Valle conocer la realidad e

implementar acciones de mejora que favorezcan aspectos positivos que impacten el clima organizacional y favorezcan el logro de los objetivos.

Este documento se ha estructurado en nueve capítulos que cubren los diferentes aspectos del trabajo. Primero se introduce el contexto y la relevancia del texto, el problema de investigación, la justificación y los objetivos en los capítulos 1, 2, 3 y 4. Luego, en el capítulo 5 se revisa la literatura existente y el marco referencial. En el capítulo 6 se presenta la metodología utilizada para llevar a cabo el trabajo. En el Capítulo 7 se exponen los resultados obtenidos a partir del análisis de los datos recopilados. Finalmente, en el Capítulo 8 se discuten las conclusiones del estudio y se proponen algunas recomendaciones para mejorar el clima laboral del Servicio de Salud de la Universidad del Valle.

2. Problema de Investigación

2.1 Planteamiento del Problema

El Servicio de Salud de la Universidad del Valle fue creado en 1956 como una dependencia especializada adscrita a la Vicerrectoría de Bienestar, encargada de administrar los recursos para la salud de los funcionarios, jubilados y pensionados de la Universidad del Valle y sus familias, que en el año 1986 implementó el modelo de medicina familiar, asumiendo además las actividades de administración y aseguramiento con prestación de servicios de salud nivel básico (Vicerrectoría de Bienestar Universitario, 2022), además de nuevas funciones de aseguramiento y de entidad administradora de planes de beneficios (EAPB) que el Ministerio de Salud definió posteriormente

Dichas actividades serán gestionadas inicialmente por personal nombrado por La Universidad del Valle, pero esos cambios normativos han causado una mayor complejidad en las obligaciones de la dependencia, por lo que ha requerido que la planta de personal vaya en aumento y actualmente cuenta con aproximadamente 65 funcionarios

Dentro del personal del Servicio de Salud Universidad del Valle se encuentran distintas modalidades de contratación. Lo anterior, evidencia diferencias en los beneficios que reciben los funcionarios. En el caso, del personal vinculado directamente con la Universidad del Valle, existen beneficios asociados al tipo de contrato, que tienen aquellos empleados contratados bajo la modalidad de contrato por prestación de servicios, entre otros, en aspectos como: salario, pago de vacaciones, pago de seguridad social, carga laboral, entre otros. Esto puede causar que algunos de los funcionarios perciban cierta desigualdad en las condiciones laborales que pueden impactar el clima organizacional, siendo necesario que los responsables de las áreas y los directivos deban gestionar estas situaciones que pueden incidir en el logro de metas y objetivos de la dependencia.

Por otro lado, los funcionarios han manifestado, de manera informal, no sentirse cómodos con la situación actual respecto al clima organizacional y aunque reconocen que las directivas les tratan con respeto, consideran que hay aspectos que se deben mejorar pues en algunos casos se sienten desmotivados.

Actualmente las directivas del Servicio de Salud Universidad del Valle no cuentan con un análisis formal que identifique la situación del clima organizacional. Al entrevistarlos consideran que en el Servicio de Salud se evidencia compromiso por parte de los funcionarios, y a nivel general, la forma como desarrollan las tareas que se les encomiendan y el que no formulen quejas relacionadas con el clima laboral, hacen pensar a los directivos que los funcionarios se encuentran satisfechos.

En caso de que se identifique que la mayoría de los empleados perciben un clima organizacional de tipo no sano, esa mera percepción puede afectar otros aspectos del desempeño laboral como la motivación, el liderazgo y la misma convivencia dentro de la organización, situación que al final puede afectar la prestación del servicio al usuario, especialmente en esta dependencia donde se ofrecen servicios de salud (Jiménez y Cols, 2020)

Ante, la situación descrita, se hace necesario realizar un diagnóstico situacional para identificar si estamos efectivamente frente a un problema de clima laboral no sano.

2.2 Formulación del problema

¿Cómo mejorar el clima organizacional de una dependencia en la Universidad del Valle a partir de un diagnóstico situacional?

2.3 Preguntas de investigación

1. ¿Cuál es la percepción del clima organizacional de los trabajadores del Servicio de Salud Universidad del Valle a diciembre de 2023?

2. ¿Qué alternativas identifican los empleados del Servicio de Salud para mejorar el clima organizacional?

3. ¿Cuál puede ser el plan de acción para mejorar el clima organizacional en el Servicio de Salud de la Universidad del Valle?

3. Justificación

Según Jiménez y Cols, (2020), aunque el clima organizacional ha sido estudiado desde la administración, poco a poco ha sido incorporado al ámbito de la salud desde la necesidad de contar con la entrega de un servicio coordinado por parte de los funcionarios que resuelvan problemas a los usuarios, para esto es prioritario el componente humano, la comunicación, el reconocimiento y la recompensa asociada a la labor desempeñada.

Para (Sandoval-Caraveo, 2004), toda organización posee cualidades y características que la identifican y la hacen única sin importar que tipo de servicio que presten o qué tipo de producto venden a la comunidad. Esas características que la hacen única intervienen de alguna forma en el ambiente interno, el comportamiento de los funcionarios, su productividad, la imagen que proyectan al usuario, el logro de las metas y los objetivos, aspectos que hacen parte del clima organizacional.

Depende del clima organizacional la percepción que los funcionarios proyectan de la empresa y los sentimientos que sobre esta manifiestan, traducidos en sensaciones de bienestar y tranquilidad cuando se habla de clima organizacional sano y afable, o lo contrario cuando nos encontramos ante un clima organizacional poco sano o no acorde al ideal según lo mencionado por expertos.

Estos aspectos deben ser identificados a partir de un ejercicio de diagnóstico, importante para analizar el clima organizacional, preferiblemente con el uso de instrumentos validados que permitan la aplicación de variables sencillas pero que recojan de alguna forma las percepciones y sentimientos de los colaboradores respecto a aspectos considerados relevantes en el clima organizacional tales como: el liderazgo, la comunicación, la recompensa, el reconocimiento, entre otros.

En el Servicio de Salud Universidad del Valle los empleados manifiestan descontento con algunos aspectos que les hace calificar el clima organizacional como poco sano. Ante esta particular situación y teniendo en cuenta que la percepción del clima organizacional por parte de los colaboradores es un aspecto relevante al momento

de lograr los objetivos corporativos, se identifica la necesidad de realizar un diagnóstico situacional del clima organizacional actual en esta dependencia de la Universidad del Valle. En caso de identificar un clima organizacional no sano, se propone presentar a las directivas un plan de mejora que incluye estrategias que permitan mejorarlo buscando favorecer el bienestar de los empleados, mejorar la productividad, el logro de los objetivos de la dependencia, entre ellos, uno de los más importantes, la satisfacción del usuario, entre otros.

4. Objetivos

4.1 Objetivo General

Realizar un diagnóstico del clima organizacional en el Servicio de Salud Universidad del Valle para plantear acciones de mejora por medio de un plan de acción.

4.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico del clima organizacional con el personal contratado en el Servicio de Salud de la Universidad del Valle.
- Identificar alternativas para mejorar el clima organizacional desde propuestas de los empleados del Servicio de Salud de la Universidad del Valle
- Proponer un plan de acción para mejorar el clima organizacional percibido por el personal contratado en el Servicio de Salud de la Universidad del Valle

5. Marco Referencial

5.1 Marco Teórico

5.1.1 *El Clima Organizacional*

Méndez (2006) (citado en Hernández y Méndez, 2012) afirma que el concepto de clima organizacional ha sido explorado desde diversas perspectivas, incluida la psicología industrial, donde Gellerman en 1960 realizó contribuciones significativas. Sin embargo, es atribuido a Kurt Lewin el estudio fundamental de este concepto, quien inicialmente lo denominó 'espacio de vida' para describir las respuestas emocionales y motivacionales del individuo ante el cambio. Fue en 1939 cuando Lewin introdujo el término "clima organizacional" en el sentido en que lo entendemos en la actualidad.

De acuerdo con Dickson y Mitchelson (2006), citado en Hernández y Méndez (2012) el clima organizacional se estudió inicialmente para conocer la percepción individual del trabajador respecto a el ambiente de trabajo inmediato (supervisión, equipo de trabajo, tareas específicas, entre otros) para posteriormente introducir elementos como el liderazgo, interacción, satisfacción, entre otros.

Para Vázquez (1992), el análisis de los elementos que componen el clima organizacional hacen entenderlo como “el juego de fuerzas que existe entre la organización y el individuo” (p.450), en donde el mismo clima sufre un proceso continuo de estructuración a partir de las características individuales de los empleados, los factores internos que lo conforman, los factores externos que rodean la organización, cambiantes en el tiempo, y la interacción de esas mismas características con el individuo mismo.

Todas las organizaciones pueden compartir cualidades y características administrativas. Sin embargo, el ambiente interno conformado en su gran mayoría por las personas, sus sentimientos hacia la organización y como ella repercute en ellos mismos, componen un factor específico y particular de la empresa, esto es considerado el clima organizacional (Sandoval-Caraveo, 2004).

Gary (1993, como se citó en Sandoval-Caraveo, 2004) menciona el enfoque de síntesis de Waters, quien enfatiza en la percepción del individuo respecto a la organización y los factores que la componen como el factor determinante en el clima organizacional, incluyendo las “recompensas, consideraciones, cordialidad y apoyo” (p.47).

Concluye Sandoval-Caraveo (2004) en su escrito respecto a la definición de clima organizacional: “El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos” (p.84), aspectos relevantes que afectan directamente el desempeño y comportamiento de los colaboradores interfiriendo de forma positiva o negativa en su relación con la organización.

García (2009), sintetiza las múltiples definiciones de clima organizacional afirmando que es: “la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización” (p.48). A partir de este concepto, la autora recomienda para el análisis del clima organizacional tener en cuenta: las características individuales de los trabajadores, la estructura de la organización y sus procesos.

González y González (2010), consideran que “Las organizaciones necesitan conocer los factores físicos y sociales que influyen en el rendimiento de las personas” (p.2), por eso la importancia de definir y estudiar el clima organizacional propiamente dicho. Para los autores, la interpretación subjetiva que hacen los empleados sobre el clima laboral es un factor determinante en lo que respecta a todo lo que sucede en la empresa relacionado con los mismos empleados. Teniendo en cuenta estos aspectos, los autores definen el clima organizacional como: “el conjunto de percepciones que los individuos y los grupos que trabajan en una organización tienen de su lugar de trabajo.

Esto hace que la gente se sienta cómoda, a gusto, en un ambiente agradable y amistoso, de acuerdo con sus expectativas, o que, por el contrario, la pasé mal durante su tiempo de trabajo, por cualquier motivo vinculado a la situación laboral” (p.2). En todo caso, están de acuerdo en afirmar que el estado de satisfacción y bienestar de los empleados influye directamente en el compromiso y calidad del trabajo, factores importantes para el cumplimiento de la misión, la visión y los valores corporativos de la organización.

Para Chiavenato (2011) “el concepto de motivación —nivel individual— conduce al de clima organizacional —nivel de la organización” (p.49). La capacidad de adaptación del individuo es una herramienta que este usa para lograr satisfacer sus necesidades básicas y de autorrealización alcanzando el equilibrio emocional. Cuando se dan problemas de adaptación, es probable que se afecte su percepción respecto al clima organizacional, teniendo en cuenta que el mismo depende de la armonía existente entre el ambiente interno de la organización y la capacidad de adaptación del individuo que potencializa su motivación. El autor afirma respecto a la motivación: “Cuando ésta es alta, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración” (p.49), de forma contraria, cuando hay barreras que afectan la satisfacción de necesidades, afecta la motivación y es un factor directamente relacionado con un clima organizacional desfavorable. Para este autor, existe una constante retroalimentación entre “el estado motivacional de las personas y el clima organizacional” (p.74). Integrando lo anteriormente mencionado, se concluye para definir el clima organizacional: “es la cualidad o propiedad del ambiente de la organización que perciben o experimentan los miembros de la organización e influye en su comportamiento” (p.74).

Para Segredo et al. (2016) el clima organizacional está compuesto por los factores que integran el ambiente de trabajo y cómo los perciben las personas que interactúan en él, influenciando su comportamiento y sus interacciones con los mismos factores organizacionales. Resaltan los autores en su artículo que los factores que caracterizan a la organización son constantes por lapsos prolongados de tiempo y pueden variar de una organización a otra, a veces entre secciones en la misma organización. En todo caso, esa percepción sobre los factores que integran el clima organizacional puede influir

directamente en aspectos importantes para el crecimiento de la empresa como rotación, productividad, satisfacción, entre otros.

Mediante la recopilación y análisis de estudios realizados en Bogotá entre 1994 y 2005 relacionados con el clima organizacional (Vega et al, 2006), reconocen este tema como uno de los más importantes en el mejoramiento continuo de las organizaciones. En su análisis concluyen que existen múltiples definiciones respecto al clima organizacional, sin embargo, han identificado algunos elementos comunes relacionados con la percepción de la realidad organizacional, las tendencias motivacionales, las características propias y permanentes de la organización que la diferencian de las demás, la causa de los resultados, los factores que integran al individuo a la empresa. Así también, la influencia que causa el clima de la organización en el comportamiento de los individuos que la integran, por medio de factores tales como: las prácticas, las políticas, el liderazgo, los conflictos, las recompensas y castigos, el control y la supervisión, afectando en forma positiva o negativa su forma de relacionarse, la actitud hacia la empresa y sus compañeros, las creencias y valores, sus motivaciones para el logro de los objetivos, la productividad, el sentido de pertenencia, la lealtad y la satisfacción laboral.

En Hernández et al. (2014) se considera que el clima organizacional se compone de percepciones colectivas de los empleados respecto a las variables que integran la organización (estructura, políticas, cadena de mando) y las interacciones humanas que ocurren en la cotidianidad de la empresa (comunicación, liderazgo, compensaciones, ejercicio de la jerarquía, entre otros. Patterson et al, (2005), acepta como definición del clima organizacional: “las percepciones de los empleados con relación a sus organizaciones” (p.233)

Peralta (2002), afirma que se ha dado varios enfoques al concepto de clima organizacional, sin embargo, citando la definición de Alexis Goncalves, afirma que el concepto que ha demostrado mayor utilidad es el que se basa en la percepción del trabajador respecto a la organización y los factores internos y externos que la conforman. Para el autor: “...estas percepciones dependen en buena medida de las actividades,

interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización”. (p.2). Para este autor, el clima organizacional adecuado influye en el adecuado desempeño de los trabajadores, también trae resultados positivos como baja rotación, satisfacción, innovación, poder, productividad, entre otros.

Para Caraveo (2004), las personas integran el ambiente interno de la organización y esto se considera el clima organizacional. Los sentimientos que el empleado manifiesta sobre el ambiente interno, tales como confianza o inseguridad, reflejan la condición del clima organizacional de la empresa, por esta razón afirma el autor, la forma de comportarse el empleado en su trabajo no depende sólo de sus características particulares, sino también, de cómo percibe el clima organizacional. Citando a Dessler (1993), basa su concepto en el enfoque subjetivo de Halpin y Crofts quienes afirman que el clima organizacional corresponde a “La opinión que el empleado se forma de la organización” (p.182)

5.1.2 Teorías o Escuelas de Pensamiento

Armenteros (2019) sostiene que para abordar las teorías que respaldan el clima organizacional, es imperativo considerar los fundamentos teóricos que han evolucionado y constituyen el sustento mismo de la administración. Estos fundamentos incluyen la teoría científica de la administración, la administración clásica, la teoría de las relaciones humanas, el modelo de clima organizacional de Rensis Likert, la teoría de los dos factores de Herzberg y el desarrollo organizacional. En estas teorías se abordan aspectos como los principios fundamentales de la teoría científica, que incluyen la división del trabajo, la selección y capacitación del personal, así como la cooperación estrecha y amistosa entre empleados y supervisores. Asimismo, se considera la teoría clásica de la organización, propuesta por Taylor, que enfatiza la estructura organizativa y analiza los puestos de trabajo para mejorar la eficiencia y productividad laboral. La teoría de las relaciones humanas, desarrollada por Munsterberg y Mayo, pone énfasis en las relaciones interpersonales y aspectos organizacionales como la informalidad, motivación, comunicación, liderazgo y dinámica de grupo.

Según Armenteros (2019), sólo hasta 1948 Likert abordó el tema de clima organizacional con su teoría de la percepción del empleado respecto a la organización, donde afirmó que el comportamiento del empleado está influenciado por la misma organización y cómo éstos la perciben desde sus informaciones, percepciones, esperanzas, capacidades y valores.

Para Likert (1968) la relación entre la organización y el recurso humano estará determinada por factores como la organización misma, el recurso tecnológico, la posición que ocupa el empleado en la estructura organizacional, el salario que recibe, y algunos individuales o propios como la personalidad, la actitud y su percepción respecto al clima organizacional. El autor considera que un clima organizacional participativo beneficia al individuo y a la organización, pues reciben beneficios mutuos, en otras palabras: “la participación motiva a las personas a trabajar” (p.6). Al trabajar su teoría ha definido variables que definen los factores que caracterizan la organización y la influencia que estos causan en la percepción del individuo. Las clasifica en causales o independientes, intermedias y finales, en donde las causales corresponden a aquellas propias de la organización, las que definen su evolución y resultados tales como su estructura, las decisiones, competencias y actitudes. Las intermedias por su parte, están compuestas de los aspectos internos de la organización propiamente dicho, estos corresponden a la motivación, el rendimiento, la comunicación y la toma de decisiones y para concluir las finales, combinación de causales e intermedias, a las que les corresponde la productividad, ganancia y pérdida, entre otros.

Rodríguez (2016), afirma estar de acuerdo con Likert y su teoría, considera respecto a esta que es “...una de las más dinámicas y explicativas del clima organizacional, postula el surgimiento y establecimiento del clima participativo como el que puede facilitar la eficacia y eficiencia individual y organizacional de acuerdo con las teorías contemporáneas de la motivación...” (p.6).

Sandoval-Caraveo (2004) también citan a Likert y su teoría de clima organizacional: “El comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento

administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben” (p.86), dando gran relevancia a la percepción.

Estos autores describen algunos tipos de clima organizacional combinando las variables propuestas por Likert, así asignan un nombre a diferentes tipos de clima organizacional definiéndose como autoritario o participativo, en donde el autoritario se caracteriza por toma de decisiones en la cima de la organización, atmósfera de temor, interacciones entre directores y subordinados con base en el miedo, comunicación en forma de instrucciones, método de castigo y recompensa como herramienta de motivación. Mientras que el clima participativo se caracteriza por la confianza en los empleados, las decisiones se toman en la cima y en los niveles más bajos, motivación por medio de recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio, existe la interacción entre las partes, hay un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos y metas.

De acuerdo con Schneider y Reichers (1983, como se cita en Ekvall y Chocano, 1986), se atribuye a la teoría de la motivación lo que sucede en la organización y explícitamente en lo relacionado con el clima y las personas. Identifica la percepción como elemento convergente entre los factores que componen la organización y la conducta de los empleados, base fundamental de modelos como el realista donde el trabajador percibe e interpreta el clima como un atributo de la organización y el modelo fenomenológico, donde percibe e interpreta los acontecimientos bajo su concepto subjetivo y lo comparte con los otros miembros de la organización. En ambos casos, las percepciones y pensamientos sobre las condiciones en el entorno laboral afectan al comportamiento y sentimientos de los empleados, pues actúan de acuerdo con lo que piensan del clima organizacional, sus necesidades y motivos.

Friedlander y Margulies (1969, como se cita en Ekvall y Chocano, 1986), afirman que los valores del individuo influyen en el clima organizacional. Este fenómeno puede explicarse a través de la teoría de la motivación, como las diferentes personalidades, valores, necesidades y motivos se comportan ante diversos tipos de clima facilitando la comprensión sobre el comportamiento de los individuos en las organizaciones.

5.1.3 Medición de Clima Organizacional

Según García (2009), existen diferentes herramientas para medir y diagnosticar el clima organizacional. Estas herramientas consideran variables como: elementos propios de la organización, las creencias y costumbres, prácticas propias de la organización, todas ellas para identificar la satisfacción o insatisfacción del personal y cómo incide esto en su desempeño.

Para Méndez (2006, como se citó en García, 2009), la medición del clima organizacional debe centrarse en la identificación y análisis de factores propios de la organización y los empleados que influyen en el comportamiento de estos ante la empresa y su rendimiento laboral. Por lo tanto, la medición del clima organizacional busca diagnosticar la percepción y actitud de los empleados, identificando cuando un clima organizacional no es favorable y planteando intervenciones específicas buscando un mejoramiento que favorezca el logro de metas y objetivos.

Para la medición del clima organizacional pueden aplicarse tres estrategias según García y Bedoya (1997, como se citó en García, 2009): observar el comportamiento de los individuos que integran la empresa, aplicar una entrevista en forma directa y aplicar un cuestionario previamente diseñado y avalado. En todo caso, la medición del clima organizacional abarca un gran número de elementos propios de la empresa y sus necesidades, aquellos que pueden incidir en la percepción del clima organizacional por parte de los trabajadores. Esto lo hace dinámico porque puede cambiar mediante la aplicación de medidas correctivas. (García, 2009)

Litwin y Stinger (2015, como lo citó Segredo y Cols.), determinaron nueve componentes o dimensiones para medir el clima organizacional que incluyen factores como: la estructura, la responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones, la recompensa recibida, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación entre sus miembros, los estándares de productividad, el manejo del conflicto, y la identificación con la organización. (p.605)

5.1.4 Herramientas para Medir el Clima Organizacional

Según García (2009), una herramienta destacada para evaluar el clima organizacional, mencionada por Méndez (2006), “se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los empleados” (p. 48), se basa en las percepciones de los colaboradores con respecto al clima organizacional y en cómo este afecta su motivación y desempeño. La recomendación es aplicar la herramienta teniendo en cuenta las dimensiones que el investigador considere relevantes y le permitirán realizar un diagnóstico situacional para posteriormente recomendar acciones específicas hacia el mejoramiento del clima organizacional favoreciendo la eficiencia y el logro de las metas propuestas en concurso con el recurso humano que posteriormente impacten de forma directa la cultura organizacional.

Brunet (1987, como se citó en García, 2009), resalta la relevancia de los cuestionarios escritos que describen situaciones propias de la organización y el grado de aceptación por parte del sujeto, permitiendo calificar aspectos del clima laboral por medio de la aplicación de escalas, expresar sus apreciaciones y cuál cree que sería el estado ideal en su área de trabajo y/o en la empresa en general, aplicando estudios comparativos (compara el clima organizacional entre dos o más empresas) y longitudinal (efectos del clima organizacional en una empresa analizada) que analizan aspectos como: autonomía del trabajador dentro de la organización, cómo se asignan las obligaciones, el tipo de recompensa y la consideración que el empleado recibe de sus superiores. El éxito de la medición consiste en la asertividad que se tenga al momento de escoger las dimensiones a evaluar, incluyendo las que son relevantes para el clima organizacional de la empresa.

Otras herramientas de medición consideran estrategias como las descritas por García y Bedoya (1997, como se citó en García, 2009): “La primera observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores; la segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores; y la tercera y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de uno de los cuestionarios diseñados para ello” (p.48). Aunque

la autora reconoce que las herramientas de medición son múltiples, recomienda las que se han aplicado en el contexto colombiano, preferiblemente.

García (1987, como se citó en García, 2009) diseñó un modelo para diagnosticar el clima organizacional basado en los aspectos subjetivos manifestados por los colaboradores respecto a “la empresa, su organización y sus objetivos, la percepción que tienen acerca del medio en el cual desempeña sus labores, y del grado de desarrollo personal que prevé alcanzar al estar dentro de la empresa” (p.52). El instrumento busca identificar un perfil a partir de factores que requieren intervención.

Para Likert y Likert (1986, como se cita en Martínez y Granados 2001), su técnica denominada “Perfil Organizacional” por medio de la cual se puede medir la capacidad de producción y su tendencia al aumento o a la disminución, son influenciados por los sistemas organizacionales o gerenciales, creando tipos de clima organizacional que adopta la empresa, estos son:

- Explotador autoritario: Basado en la desconfianza de las directivas respecto a los subordinados y la toma de decisiones. La comunicación por parte de la dirección solo se usa para dar indicaciones a los subalternos.
- Benevolente, Autoritario: Las órdenes impartidas por la dirección permiten algún comentario por parte de los subalternos, quienes pueden implementar métodos alternativos para el logro de los objetivos. Los empleados tienen la sensación de trabajar en un ambiente estable.
- Consultivo: Se fijan metas y se imparten órdenes generales previamente discutidas con los empleados, quienes deciden cómo desempeñar las tareas y pueden discutir sobre estas con los superiores. Las decisiones fundamentales son tomadas a nivel superior sin consultar a los empleados. Se usa la motivación como recompensa.
- Participativo: Caracterizada por un ambiente de mutua confianza entre directivos y empleados, lo que permite una participación activa en la toma de decisiones, hay un flujo óptimo de comunicación de arriba a abajo, en sentido contrario y entre iguales

Los sistemas participativo y consultivo son ideales para un clima organizacional favorable, pues la interacción entre administradores y subalternos, así como la sana comunicación mejoran aspectos de la empresa como la productividad, los costos, disminuyen las ausencias y rotación. Todo lo contrario, cuándo se está cerca al sistema explotador autoritario y el benevolente autoritario. (Likert y Likert en 1986, citado en Martínez y Granados, 2001)

García (2009), menciona la técnica de Likert como multidimensional, compuesta por 8 dimensiones: "...métodos de mando, motivación, procesos de comunicación, la influencia, la toma de decisiones, la planificación, el control y los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento" (p.51), que se conjugan en la particularidad de la empresa para conformar el clima organizacional.

El cuestionario escrito es el instrumento más indicado para evaluar el clima organizacional Brunet (1987, como se citó en García, 2009), los elementos a evaluar deben estar relacionados con la organización y la opinión que el funcionario tiene respecto a ellos, si está de acuerdo o no, incluyendo una recomendación sobre la situación ideal.

Segredo et al, 2013, resaltan la experiencia alcanzada por la Organización Panamericana de la Salud (OPS/OMS) en la aplicación de un instrumento denominado: Inventario de Clima Organizacional. Se trata de una herramienta evaluativa que tiene como objetivo explorar el clima organizacional, a partir de la opinión de los directivos en cuatro dimensiones: motivación, liderazgo, reciprocidad y participación. Cuando se identifica todo lo que influye sobre el rendimiento de las personas en el trabajo, es más fácil programar intervenciones para mejorarlo y así impactar la calidad de la atención en forma directa.

5.1.5 Principales Modelos de Medición

Similar a lo que suceda con la definición del clima organizacional, los modelos de medición propuestos son variados y ninguno es completamente concluyente. Hernández y Cols (2014). Sin embargo, es importante que al escoger un modelo para medir el clima organizacional se tenga en cuenta la importancia de adoptar uno que refleje la realidad

de la empresa, debidamente validado y que abarque la mayoría de las dimensiones a ser analizadas.

Coincide con la anterior afirmación Hernández y Cols (2014, como se citó en Carrillo, 2016), al afirmar que no existe un modelo perfecto para medir la cultura organizacional (p.62), sin embargo, el que se seleccione para ese ejercicio debe contener variables cuantitativas y cualitativas que favorezcan la validez.

Para identificar las dimensiones más importantes del clima organizacional es importante usar un modelo teórico que cuente con suficiente validez, que permita enfocar la búsqueda de dimensiones dentro del clima organizacional clave. Según Hernández et al., 2014: “Ningún modelo es completamente incluyente, ni totalmente correcto”. Por eso para estos autores, el modelo que fundamente las investigaciones relacionadas con el ámbito organizacional, se deben cumplir con condiciones básicas como: soporte empírico que permita intuir validez, describir la realidad con la mayor exactitud posible (perspectiva cuantitativa) y con profundidad (óptica cualitativa) y que pueda integrar la mayoría de las dimensiones propuestas.

Para Hernández y Méndez (2012), el modelo de valores por competencia (MVC) recoge los principales enfoques administrativos, integra diversidad de dimensiones propuestas y cuenta con suficiente evidencia empírica. Requiere la selección de variables a medir que se ajusten al mismo y representen a la organización en sus particularidades, además de una previa aclaración de conceptos especialmente los relacionados con clima y cultura organizacional, entre otros. Se ha usado para medir y diagnosticar el clima organizacional, brindando herramientas para que, a partir del resultado de análisis, realizar las modificaciones necesarias para mejorar el clima organizacional, al mismo tiempo que es usado también para administración del entrenamiento y desarrollo del recurso humano, enfatizando en los principales enfoques del diseño organizacional.

Según Méndez (2006), el modelo TECLA de Sudarsky identifica cómo las políticas, prácticas administrativas, la tecnología y los procesos de toma de decisiones que hacen parte del clima organizacional e influyen en el comportamiento de los trabajadores

Identificando los factores motivacionales que aplica la empresa, prediciendo la mejor forma de orientar y optimizar ese recurso según las prioridades y necesidades de la organización.

Para Reinoso y Araneda (2007), otros modelos a partir de los cuales se mide el clima organizacional es el SERVQUAL, el cual identifica las brechas entre percepciones y expectativas de clientes, para el caso de clima organizacional los clientes son los mismos empleados. Su uso se centra en el planteamiento de la pertenencia a una organización y las percepciones respecto a aspectos organizacionales como: la conformación de su estructura, políticas, remuneraciones, recompensas vs sus expectativas respecto al clima organizacional de la empresa donde desarrollarán su trabajo.

En García, 2009, “la cultura organizacional, se enfoca en la organización como un todo de acuerdo con el enfoque sistémico y todas sus características, y el clima organizacional, se enfoca en el análisis de los individuos que la componen”. Al analizar diferentes definiciones de clima organizacional, concluye que hay gran variedad y ninguna es concluyente, sin embargo, resalta la coincidencia en tres aspectos fundamentales: la percepción del empleado por medio de la cual le da un significado al medio ambiente, los factores organizacionales considerados los influenciadores de la motivación y el desempeño. El tercer aspecto está relacionado con “comportamiento organizacional”, que no es otra cosa, si no, la forma individual y grupal como actúan las personas en las organizaciones. Por esto, plantea como definición de clima organizacional: “la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo)”, pues en su concepto afectan sus relaciones e inciden en el comportamiento en forma negativa o positiva modificando directamente su productividad y la de organización. Resalta como importantes aquellos aspectos que trae el individuo al vincularse a la organización y los que encuentra en ella, los factores organizacionales como: estructura, el jefe y su estilo, las relaciones, que le obligan a un ajuste en su comportamiento el cual puede impactar positiva o negativamente su desempeño.

Para esta autora, todos estos aspectos deben ser tenidos en cuenta en el diseño de herramientas para la medición del clima organizacional, en donde además de los factores mencionados anteriormente es importante: “medir factores que estén orientados a las relaciones interpersonales, a los elementos físicos y a los estructurales, y cómo estos actúan al facilitar o dificultar los procesos que conducen a la productividad de los empleados y por ende de todo el sistema”, tal como lo ha planteado en la herramienta de medición de su autoría, donde dando gran importancia a los factores mencionados, permite el diagnóstico del clima laboral y conocer como los procesos afectan el comportamiento de los empleados en la organización, como insumo para la elaboración y ejecución de planes de mejoramiento que enfatizan en los factores diagnosticados buscando elevar los niveles de motivación y por tanto el rendimiento.

5.2 Marco Contextual

El Servicio de Salud Universidad del Valle fue creado en 1956 como una dependencia especializada adscrita a la Vicerrectoría de Bienestar, encargada de administrar los recursos para la salud de los funcionarios, jubilados y pensionados de la Universidad del Valle y sus familias. Posteriormente en 1986 con el acompañamiento del Departamento de Medicina Familiar de la facultad de salud de la Universidad del Valle, se desarrolló e implementó un modelo de medicina y salud familiar, complementando las actividades de administración y aseguramiento con prestación de servicios de salud nivel básico (Vicerrectoría de Bienestar Universitario, 2022).

En 1992 el Ministerio de Educación emitió la Ley 30, por medio de la cual se organizó el servicio público de la Educación Superior dando a las universidades estatales autonomía administrativa para definir: “...organización y elección de directivas, del personal docente y administrativo, el sistema de las universidades estatales u oficiales, el régimen financiero y el régimen de contratación y control fiscal, de acuerdo con la presente Ley”. Esta misma ley en su Artículo 117 define que las instituciones de Educación Superior deben gestionar programas de bienestar que incluyan un conjunto de actividades orientadas al desarrollo físico, psicoafectivo, espiritual y social de los estudiantes, docentes y personal administrativo.

En 1993 el Ministerio de Salud emite la Ley 100 de 1993 para regular el sistema general de seguridad social en salud en Colombia, pero en esta ley no incluye a las entidades adaptadas de las universidades estatales, por eso no se ven obligadas a prestar los servicios de salud en concordancia con esa ley. En ese sentido el Servicio de Salud Universidad del Valle continuó prestando servicios de salud a sus afiliados mediante el modelo de medicina familiar, con administración y financiación definida según lo permitido por la Ley 30.

En el año 2001 por medio de la Ley 647 se reconoce como régimen especial los servicios de salud administrados por las universidades estatales, condicionando a que se financie con las cotizaciones y aportes de solidaridad de que trata el artículo 204 de la Ley 100 de 1993, permitiendo a su vez únicamente la afiliación del personal académico, empleados y trabajadores de la Universidad, cuyo aporte es la única financiación pues no participa en los mecanismos de compensación definidos por el Ministerio de Salud por medio de la Administradora de los Recursos de Salud (ADRES)

En el año 2011, la Ley 1443 establece que la afiliación se considerará equivalente para los fines del tránsito del SGSSS al sistema propio de las universidades o viceversa, evitando así las afiliaciones simultáneas en otros regímenes.

El sistema universitario de salud en Colombia estuvo conformado inicialmente por las entidades de salud de las universidades estatales como Universidad Nacional de Colombia, Universidad del Cauca, Universidad de Santander, Universidad de Antioquia, Universidad de Córdoba, Universidad de Cartagena, Universidad de Tunja, Universidad del Valle, Universidad de Caldas.

Algunas como la Universidad de Caldas decidieron no dar continuidad a este sistema de aseguramiento universitario por temas de sostenibilidad, pues, aunque la calidad del servicio se consideraba superior al prestado por entes públicos y privados del sistema de salud habitual, la sostenibilidad financiera no permitió garantizar el aseguramiento del riesgo para los usuarios.

A pesar de las dificultades financieras, las demás universidades estatales han decidido dar continuidad a su propio sistema de salud, soportados en la importancia de una salud con calidad para los empleados y docentes universitarios, así también como en el caso de la Universidad de Antioquia, la cual ha aprovechado los servicios ofertados y las instalaciones de su centro de salud como oportunidad y sitio de práctica para los futuros profesionales de la salud que requieren centros de práctica para el desarrollo de sus habilidades profesionales.

El Servicio de Salud Universidad del Valle trabaja actualmente con algunas unidades académicas para ofrecer servicios de salud a sus usuarios, por ejemplo, mediante el convenio suscrito con la Escuela de Rehabilitación Humana- SERH para servicios de rehabilitación, Laboratorio de agentes biológicos del Departamento de Microbiología de la Facultad de Salud para procesamiento de pruebas, entre otros. Esta estrategia administrativa ha permitido la optimización del recurso económico con servicios de alta calidad a precios competitivos.

Las directivas del Servicio de Salud Universidad del Valle consideran que, a pesar de los esfuerzos realizados para ofrecer a los usuarios servicios de salud con calidad y oportunidad, el factor financiero representa un alto riesgo para la sostenibilidad y permanencia en el sistema, esto agravado por las características de la población objeto, la cual se compone en gran parte por adultos mayores que a pesar de las altas cotizaciones consumen en costo mucho más de lo que aportan. Ese desbalance causa desfinanciación y aumentó el riesgo financiero que fue agravado por el Ministerio de Salud mediante la Resolución 3577 de 2005 que interrumpió la captación de aportes por ingresos adicionales de los cotizantes y beneficiario cónyuge trabajador, desviando esos recursos al FOSYGA, actualmente ADRES.

Actualmente el grupo de universidades estatales que cuenta con sistema de salud propio realizan gestiones administrativas y políticas para que mediante reforma a la salud que actualmente se tramita en el Congreso de la República, se adicione un artículo donde se reconoce la existencia de los regímenes especiales como actores presentes en el

sistema de salud colombiano, así también se formule una norma que devuelva los recursos que por segundo ingreso deben llegar a dichos regímenes.

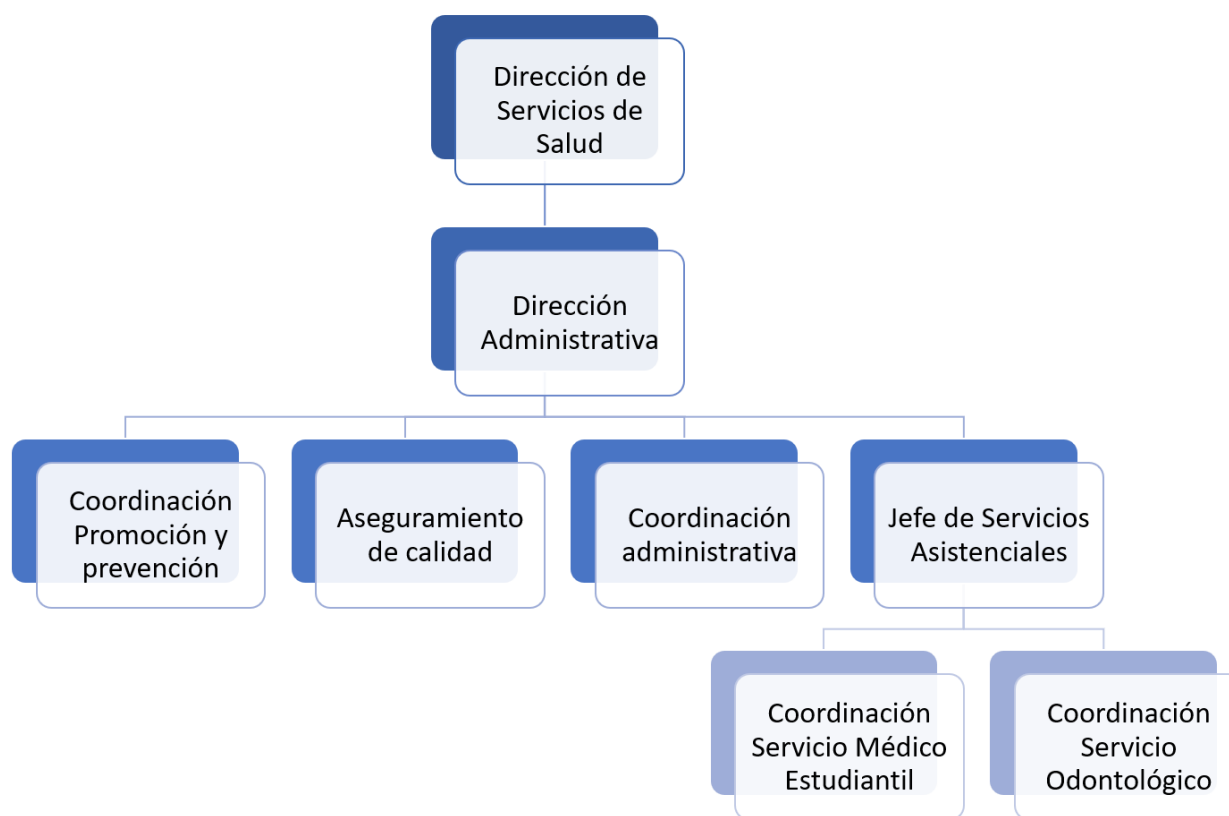
En el marco del Sistema General de Seguridad Social y de la autonomía universitaria, tiene como misión: "...el mejoramiento de la calidad de vida de sus afiliados a través del desarrollo y la aplicación de modelos en salud que trascienden a la sociedad en general y promueven el principio constitucional del Derecho a la Salud" (p.6). Esto en concordancia con su visión: "Consolidar el Servicio de Salud de la Universidad del Valle como el mejor Servicio de Salud Universitario y como modelo para todo el Sistema de Seguridad Social en Salud de Colombia" y sus objetivos estratégicos: "Ofrecer cobertura de excelente calidad a los servidores públicos, pensionados, jubilados y a sus beneficiarios, desarrollar un modelo de salud que mejore la calidad de vida de sus afiliados y cotizantes mediante el fomento y la promoción de la salud a través de la educación atendiendo la curación, la recuperación y la rehabilitación, basado en el conocimiento científico y la investigación y la utilización de los recursos tecnológicos, propender por alcanzar niveles crecientes de eficiencia en el aprovechamiento de los recursos, garantizando la sostenibilidad del Servicio de Salud de la Universidad del Valle y aprovechar los diversos recursos académicos, científicos y tecnológicos para fortalecer el desarrollo del modelo de salud", todo dentro del marco de los valores corporativos definidos por el sistema de seguridad social en salud colombiano adoptados por esta dependencia, tales como: Solidaridad, Equidad, Participación y Concertación, Integralidad, No discriminación, Universalidad, Eficiencia, Eficacia, Calidad y Unidad.

Actualmente el Modelo de atención se encuentra en proceso de adaptación a lo planteado por la Política de Atención Integral del Ministerio de Salud: Modelo Integral de Atención en Salud (MIAS). La Junta Administradora, conformada por integrantes de los diferentes estamentos de la Universidad: Docentes, empleados y trabajadores oficiales, un representante del Rector y el Director como secretario quien participa con voz sin voto, tiene como principal objetivo buscar el fortalecimiento del modelo hacia una Cultura de la Salud y autocuidado.

El Servicio de Salud Universidad del Valle presta servicios de salud con el apoyo de empleados contratados bajo diferentes modalidades: nombramiento definitivo, nombramiento provisional y prestación de servicios, en áreas asistencial y administrativa, en horario diurno de lunes a sábado.

La estructura organizacional del Servicio de Salud está compuesta como se muestra en la Figura 1.

Figura 1
Organigrama Servicio de Salud Universidad del Valle



Fuente: Elaborado por Servicio de salud Universidad del Valle (2023)¹

Según la organización administrativa del Servicio de Salud Universidad del Valle, este es una dependencia de la Vicerrectoría de Bienestar, la misma que a su vez

¹ Basado en el ACUERDO No. 008 del CONSEJO SUPERIOR de la Universidad del Valle de octubre 21 de 2004 "Por el cual se reorganiza el Sistema de Salud de la Universidad del Valle y se adecua su Reglamento de Funcionamiento, en concordancia con la Ley 100 de 1993 y la Ley 647 de 2001"

depende de la Rectoría de La Universidad. Esta dependencia está en cabeza del Director administrativo quien a su vez cuenta con un equipo de apoyo y confianza conformado por la Jefe de División de Servicios Asistenciales, un coordinador de calidad, un coordinador administrativo y un coordinador de promoción y prevención, cada uno abarcando aspectos como la prestación de servicios, la calidad en la atención, la optimización del recurso financiero y la aplicación de las políticas en salud definidas a nivel interno y por las autoridades en salud a nivel distrital y nacional. De la Jefatura de Servicios Asistenciales, depende directamente dos coordinaciones, una del servicio odontológico y otra que está a cargo de la atención de la población estudiantil a cargo de la Vicerrectoría de Bienestar de La Universidad.

5.3 Marco Normativo

Existe un contexto normativo que reglamenta el sistema de salud colombiano. En la Tabla 1 se presentan los principales componentes normativos con alcance a los procesos de talento humano de las entidades de salud en Colombia:

Tabla 1
Principales componentes normativos del sistema de salud en Colombia

Norma	Ámbito	Aplicación
Constitución Política De Colombia	Derecho a la salud	El Servicio de Salud Universidad del Valle ha adoptado las directrices y normativas del sistema de salud colombiano, entre ellas las concordantes con el disfrute efectivo del derecho a la salud consagrado en la constitución política de Colombia
Ley 100 de 1993 Minsalud	Sistema de Salud en Colombia	Mediante la modificación de la Ley 30 de 1992, el Servicio de Salud Universidad del Valle debió atemperar su administración, organización, afiliación y cobertura a lo definido por el sistema de seguridad social en

Norma	Ámbito	Aplicación
		salud colombiano, regulado por la Ley 100 de 1993.
Ley 30 de 1992 MinEducación	Por el cual se organiza el servicio público de la Educación Superior. Artículo 57	Otorga el carácter especial a las universidades estatales, entre las facultades le permite crear y administrar su propio sistema de seguridad social.
	Artículo 117	Se establece que las instituciones de educación superior deben adelantar programas de bienestar para la población de estudiantes, docentes y personal administrativo. Esto permite que la Universidad del Valle defina el Servicio de Salud como dependencia adscrita a la Vicerrectoría de Bienestar
Ley 647 de 2001 MinEducación	Por la cual se modifica el inciso 3o. del artículo 57 de la Ley 30 de 1992 Artículo 57	El carácter especial del régimen de las universidades estatales u oficiales comprenderá la organización y elección de directivas, del personal docente y administrativo, el sistema de las universidades estatales u oficiales, el régimen financiero, el régimen de contratación y control fiscal y su propia seguridad social en salud, de acuerdo con la presente ley". Parágrafo. El sistema propio de seguridad social en salud de que trata este artículo se regirá por las siguientes reglas básicas

Norma	Ámbito	Aplicación
	Parágrafo Único	Definió las condiciones básicas para que las universidades estatales u oficiales observaron al momento de establecer su propia seguridad social en salud: Administración, organización, afiliación, cobertura
Ley 1443 de 2011 MinEducación	Por la cual se modifica el artículo 2o de la Ley 647 de 2001	Define como población afiliada al Servicio de salud Universidad del Valle los “...miembros del personal académico, a los empleados y trabajadores de la respectiva Universidad, y a las personas que al término de su relación laboral se encuentren afiliadas al Sistema Universitario de Salud y adquirieran el derecho a la pensión con la misma Universidad o con el Sistema General de Pensiones”, garantía de la libre afiliación y portabilidad según lo estipulado por el SGSSS, así también la aplicación de lo relacionado con la planilla integrada y los aportes de los afiliados
Acuerdo 008 de 1994 - Consejo Superior de la Universidad del Valle	Por el cual se reorganiza el Sistema de Salud de la Universidad del Valle y se adecua su Reglamento de Funcionamiento, en concordancia con la Ley 100 de 1993 y la Ley 647 de 2001	A partir de este acuerdo el Consejo Superior de la Universidad del Valle reconoce al Servicio de Salud como unidad adscrita a la Vicerrectoría de Bienestar atemperando su reglamento a los definidos por las normas vigentes en el SGSSS colombiano.

Norma	Ámbito	Aplicación
Acuerdo 003 de 2019 - Consejo Superior Universidad del Valle	Por el cual se modifica el Artículo 31° del Acuerdo 008 del 21 de octubre de 2004 del Consejo Superior “Por el cual se reorganiza el Sistema de Salud de la Universidad del Valle y se adecua su Reglamento de Funcionamiento, en concordancia con la Ley 100 de 1993 y la Ley 647 de 2001	Este acuerdo define la fórmula para proveer los recursos económicos por medio de los cuales se financiarán los servicios ofertados a los afiliados, adoptando lo normado por la Ley 100 de 1993 y las que la modifique, sustituya complemente, así también el pago de un aporte adicional que se asimila a una cuota moderadora, la cual el afiliado puede definir si paga o asume el valor de copagos y cuotas moderadoras definidas en la Ley 100 de 1993
Resolución 2948 de 2003 - Minsalud	Por la cual se establece el Fosyga	
Resolución 5592 de 2015 - Minsalud	Por el cual se actualiza integralmente el Plan de Beneficios en Salud con cargo a la Unidad de Pago por Capitación-UPC del Sistema General de Seguridad Social en Salud-SGSSS y se dictan otras disposiciones	Dentro de la misma dinámica de atemperar las normas que rige la administración, organización, afiliación, financiación y plan de beneficios a lo dispuesto en las normas que rigen el SGSSS colombiano. A partir de esta actualización el plan de beneficios del Servicio de Salud Universidad del Valle se amplía.
Ley 715 de 2001 Minsalud	Por la cual se reorganiza el Sistema Nacional de Salud.	Artículo 42. Competencias en salud por parte de la Nación. Artículo 56. De la inscripción en el registro

Norma	Ámbito	Aplicación
		especial de las entidades de salud

Fuente: elaboración propia.

El Servicio de Salud Universidad del Valle fue creado desde la autonomía universitaria otorgada por el Ministerio de Educación Colombiano a partir de la Ley 30 de 1992, modificado posteriormente por la Ley 647 de 2001 emitida desde el mismo Ministerio, atemperado a Sistema General de Seguridad en Salud Colombiano (Ley 100 de 1993), por medio del Acuerdo 008 de 1994, especialmente en lo que a afiliación de usuarios se refiere. Dicho acuerdo, emanado del Consejo Superior de la Universidad del Valle creó la Junta Administradora del Servicio de Salud, conformado por afiliados y directivos, como órgano de apoyo a la Dirección del Servicio de Salud en la formulación de estrategias que permitan el mejoramiento de la atención en salud de los afiliados.

5.3.1 Modelo de Atención

El Modelo de Atención Integral en Salud corresponde a la forma en que interactúan los usuarios y el prestador de servicios priorizando el derecho a la salud, teniendo en cuenta aspectos demográficos y caracterización de la población, articulando redes de atención. En la Tabla 2 se presentan las normas que rigen el modelo de atención.

Tabla 2
Normas que rigen el Modelo de atención

Norma	Ámbito	Aplicación
Resolución 3202 de 2016 - Minsalud	Por la cual se adopta el Manual metodológico para la implementación de las rutas integrales de atención en salud - RIAS	Dentro del modelo de atención familiar del Servicio de Salud Universidad del Valle se adopta el modelo de atención propuesto por el Ministerio de Salud basado en rutas integrales de atención en salud, especialmente las de obligatorio cumplimiento: Promoción y mantenimiento de

Norma	Ámbito	Aplicación
		la salud y Materno perinatal. Así también las sugeridas: Cardio Cerebro Vascular y Cáncer
Resolución 3280 de 2018 - Minsalud	Por medio de la cual se adoptan los lineamientos técnicos y operativos de la Ruta de Atención para la promoción y Mantenimiento de la Salud y la Ruta Integral de Atención en salud para la población materno perinatal y se establecen directrices para su operación	El Servicio de Salud adapta a su modelo de atención basado en la medicina familiar todo lo relacionado con la promoción y mantenimiento de la salud, especialmente para la población materno perinatal, grupos de riesgo y ciclos vitales, según lo indica el Ministerio de Salud en esta norma.
Resolución 429 de 2016	Por medio de la cual se adopta la Política de Atención Integral en Salud (PAIS) y el modelo integral de atención en salud (MIAS)	La norma obligatoria para todos los actores del sistema de salud, incluido el Servicio de salud Universidad del Valle, desarrolla un marco estratégico y un modelo operacional que permite la acción coordinada de las normas, reglas, reglamentos, agentes y usuarios, a efectos de orientar la intervención de los diferentes integrantes hacia la generación de las mejores condiciones de la salud de la población y el goce efectivo del derecho fundamental de la salud, al interrelacionar los elementos esenciales que lo configuran
Resolución 2626 de 2019 - Minsalud	Por la cual se modifica la política de Atención Integral en Salud PAIS y se adopta	El Servicio de Salud Universidad del Valle, como actor del sistema general de seguridad social en salud adopta los lineamientos del

Norma	Ámbito	Aplicación
	el Modelo de Acción Integral Territorial-MAITE, los integra en un solo acto administrativo y deroga la Res. 429 de 2016 y Res. 489 de 2019	Ministerio de Salud respecto al modelo de acción integral para la atención en el territorio colombiano-MAITE que modifica y complementa la política integral de atención en salud - PAIS. Da especial énfasis en aspectos considerados en la norma como: atención primaria en salud, gestión del riesgo en la población a cargo, enfoque del cuidado de la salud, enfoque diferencial respecto a los derechos de los individuos.
Resolución 3202 de 2016 - Minsalud	Por la cual se adopta el Manual metodológico para la implementación de las RIAS y unas rutas integrales de atención	El Servicio de salud Universidad del Valle ha ido adoptando este modelo metodológico con el objetivo de brindar a sus afiliados rutas integrales de salud, especialmente para las patologías más frecuentes y de más alto costo o que significan un mayor riesgo para la salud: cáncer, enfermedad cerebro cardiovascular, salud mental, artritis reumatoidea.

Fuente: elaboración propia.

El modelo de atención en salud definido por el Ministerio de Salud corresponde a las acciones coordinadas y complementarias que garantizan el derecho a la salud, a través de la aplicación de políticas, planes, programas, proyectos, estrategias y servicios para las personas afiliados como cotizantes y beneficiarios del Servicio de Salud Universidad del Valle para la promoción de la salud, prevención de la enfermedad, diagnóstico oportuno, tratamiento pertinentes, rehabilitación y cuidados paliativos. El Servicio de Salud Universidad del Valle como institución de salud integrante del sistema general de seguridad social en salud (SGSSS), acoge permanentemente las directrices definidas por el Ministerio de Salud respecto al modelo de atención.

5.3.2 Presupuesto

El Servicio de Salud Universidad del Valle como entidad de salud integrante del Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS) debe garantizar los recursos suficientes para atender las necesidades de salud de sus afiliados. Es por esto que la Universidad del Valle en atención a lo normado por la Ley 100 de 1993, y ante la necesidad de garantizar la atención en salud, profirió normas que permiten la obtención de recursos para el logro de este importante objetivo. En la Tabla 3 se presentan las normas que rigen el presupuesto:

Tabla 3
Normas que rigen el presupuesto.

Norma	Ámbito	Aplicación
Resolución 080 de 2004- Consejo Superior de la Universidad del Valle	Por el cual se crea el Fondo para la Seguridad Social en Salud de la Universidad del Valle	Mecanismo de aseguramiento financiero creado para garantizar la cobertura del riesgo económico derivado de la atención a los afiliados que resulten afectados por enfermedades de alto costo, definidas como crónicas en el Plan Obligatorio de Salud, la Universidad, fortalecer las acciones de promoción de la salud y prevención de la enfermedad con el objeto de mejorar la calidad de vida de los afiliados. Dicho financiamiento se compone de: Cotización de los afiliados, aportes adicionales sobre esa misma cotización, otros aportes o donaciones, los rendimientos financieros del mismo Fondo para la Seguridad Social en Salud de la Universidad del Valle
Resolución 2122 de 2005	Por la cual se reglamenta el funcionamiento del Fondo	Mediante esta resolución la Rectoría de la Universidad del Valle reglamento el manejo

Norma	Ámbito	Aplicación
Rectoría Universidad del Valle	para la Seguridad Social en Salud de la Universidad del Valle	del Fondo para la seguridad social en salud por medio de una fiducia, las fuentes de ingreso (Cotizaciones, cuota moderadora y copago, incluido el de los cotizantes pensionados), aclara que estos dineros son de destinación específica y serán transferidos al Servicio para cubrir los costos por: La atención integral de las enfermedades de alto costo ruinosas y catastróficas según lo definido por el Acuerdo 08 de 1994 del Consejo Nacional de Seguridad Social y las que lo reglamenten, modifiquen o adicionen, y son las siguientes, así también para fortalecer las acciones de promoción de la salud y prevención de la enfermedad.

Fuente: elaboración propia.

Por medio de las normas proferidas, la Rectoría y el Consejo Superior pretenden garantizar la disponibilidad de recurso económico para la atención y gestión del riesgo en salud de los afiliados al Servicio de Salud Universidad del Valle.

5.3.3 *Habilitación Dentro del Sistema de Salud*

El Servicio de salud Universidad del Valle como entidad que se encuentra dentro del sistema de salud colombiano, está obligado a cumplir con las condiciones mínimas de salud exigidas por los entes de control con el objetivo de garantizar una atención en salud con calidad y oportunidad, minimizando el riesgo antes, durante y posterior a la atención. En la Tabla 4, se presenta el resumen de las normas que rigen en la habilitación dentro del Sistema General de Seguridad Social en salud (SGSSS):

Tabla 4
Normas que rigen en la habilitación dentro del SGSSS

Norma	Ámbito	Aplicación
Resolución 1441 de 2013 - Minsalud	Por la cual se definen los procedimientos y condiciones que deben cumplir los Prestadores de Servicios de Salud para habilitar los servicios y se dictan otras disposiciones	El Servicio de Salud Universidad del Valle como actor activo dentro del Sistema General de Seguridad Social en salud, considera necesario ajustar los procedimientos y condiciones para la habilitación de los servicios de salud que oferta en su IPS nivel primario, de conformidad los avances del sector que permitan brindar seguridad a los usuarios frente a los potenciales riesgos asociados a la prestación de los servicios de salud.
Resolución 3100 de 2019 - Minsalud	Por la cual se definen los procedimientos y condiciones de inscripción de los Prestadores de Servicios de Salud y de habilitación de servicios de salud y se adopta el Manual de Inscripción de Prestadores y Habilitación de Servicios de Salud	

Fuente: elaboración propia.

En el cumplimiento de las normas de habilitación en salud, el Servicio de Salud Universidad del Valle gestiona en forma permanente la autoevaluación con el fin de verificar el cumplimiento de los estándares mínimos de habilitación.

5.3.4 Talento Humano

El Servicio de Salud como dependencia de la Universidad del Valle, observa las normas que rigen la contratación de personal de salud a nivel nacional y las que le obligan como dependencia de la Universidad del Valle. En la Tabla 5 se presentan las normas que rigen el talento humano en salud.

Tabla 5
Normas que rigen el talento humano en salud.

Norma	Ámbito	Aplicación
Resolución 3045 de 2008 - Rectoría de la Universidad del Valle	Por la cual se adoptan las Competencias Laborales y se adicionan al Manual Único de Funciones y Requisitos Mínimos en sus diferentes Grados, para los cargos de Empleados Públicos Administrativos de la Universidad del Valle	Define los niveles jerárquicos para los cargos de Empleados Públicos Administrativos en sus diferentes grados en la Universidad del Valle, según la naturaleza general de sus funciones, las competencias laborales y los requisitos exigidos para su desempeño, así también para los funcionarios del Servicio de Salud Universidad del Valle.
Resolución 0165 de 2020 - Rectoría de la Universidad del Valle - Modificada por las Resoluciones de Rectoría 012 de 2021 y 0036 de 2023	Por medio de la cual se adopta en la Universidad del Valle las escalas de honorarios para las personas naturales que se contraten bajo la modalidad de prestación de servicios.	Mediante la tabla definida por la Rectoría de la Universidad del Valle el Servicio de Salud ha estipulado los montos para los contratos establecidos con persona natural para el apoyo a la gestión, se realizan en desarrollo de acciones relacionadas con el funcionamiento de la dependencia cuando no existe personal de planta.
Ley 1164 de 2007 - Minsalud Adicionada por el Dec. 860 de 2008 - Presidencia de	Por la cual se dictan disposiciones en materia del Talento Humano en Salud.	Establece las disposiciones relacionadas con los procesos de planeación, formación, vigilancia y control del ejercicio, desempeño y ética del Talento Humano del área de la salud mediante la articulación de los diferentes actores que intervienen en estos procesos.

Norma	Ámbito	Aplicación
la república de Colombia		Define Talento Humano en Salud como todo el personal que interviene en la promoción, educación, información de la salud, prevención, diagnóstico, tratamiento, rehabilitación y paliación de la enfermedad de todos los habitantes del territorio nacional dentro de la estructura organizacional de la prestación de los servicios de salud.
Decreto 4192 de 2010 - Presidencia de la República de Colombia	Por medio del cual se establecen las condiciones y requisitos para la delegación de funciones públicas en Colegios Profesionales del área de la salud, se reglamenta el Registro Único Nacional y la Identificación Única del Talento Humano en Salud y se dictan otras disposiciones	Reglamenta la identificación de profesionales de la salud por medio de la tarjeta profesional asignada por estos colegios los cuales verifican el cumplimiento de los requisitos legales para el ejercicio de las diferentes profesiones de la salud en el territorio colombiano, de obligatorio cumplimiento para ocupar un cargo como profesional de la salud en el Servicio de Salud Universidad del Valle

Norma	Ámbito	Aplicación
Política Nacional de talento humanos en salud - MInsalud 2008	Política Nacional de talento humanos en salud	Teniendo en cuenta que esta política promueve y articula acciones intersectoriales en torno a i) la garantía del derecho fundamental a la salud y el acceso universal a los servicios bajo condiciones de equidad, calidad y sostenibilidad; ii) el mejoramiento de las condiciones para la formación, desempeño, gestión y desarrollo del recurso humano en salud; ¹ iii) el desarrollo de la Política y el Modelo Integral de Atención en Salud; y iv) el desarrollo de los compromisos internacionales que en materia de talento humano en salud ha adquirido el país con organismos como el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Organización Mundial de la Salud y la Organización Panamericana de la Salud OMS/OPS, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos OCDE, la Organización Internacional del Trabajo OIT, la Comunidad Andina y la Unión de Naciones Suramericanas - UNASUR, el Servicio de Salud Universidad del Valle ha enfocado sus esfuerzos respecto a la gestión de Talento Humano en concordancia con dicha política.

Fuente: elaboración propia.

Los funcionarios del Servicio de Salud son vinculados bajo diferentes modalidades: nombramiento definitivo, nombramiento provisional o prestación de servicios. Estas vinculaciones se realizan según las necesidades evidenciadas relacionadas con atención en salud de los afiliados.

5.3.5 Contratación

En la Tabla 6 se presentan los principales componentes normativos con alcance a los procesos de contratación en general de las entidades de salud en Colombia y aquellos específicos que aplican al Servicio de Salud como dependencia adscrita a la Vicerrectoría de Bienestar de la Universidad del Valle.

Tabla 6
Normas que rigen el talento humano en salud.

Norma	Ámbito	Aplicación
Resolución 3047 de 2008 - Presidencia de la República	Por medio de la cual se definen los formatos, mecanismos de envío, procedimientos y términos a ser implementados en las relaciones entre prestadores de servicios de salud y entidades responsables del pago de servicios de salud, definidos en el Decreto 4747 de 2007	Por medio de esta resolución el Servicio de Salud Universidad del Valle ha adoptado como marco legal para la revisión de los servicios facturados por los prestadores contratados, incluye manual de revisión de facturas, glosas y términos para el pago de la factura.
Resolución 2898 de 2016 - Rectoría de la Universidad del Valle	Por la cual se reglamenta el Estatuto de Contratación Administrativa de la Universidad del Valle	Este estatuto debe ser aplicado por el Servicio de Salud Universidad del Valle como unidad especializada de la Vicerrectoría de Bienestar en lo que respecta a las relaciones contractuales con persona natural y jurídica.
Acuerdo 004 de 2016 - Consejo superior de la Universidad del Valle	Por el cual se expide el Estatuto de Contratación Administrativa de la Universidad del Valle	

Acuerdo 009 de 2018- Consejo superior	Por el cual se modifica parcialmente y se adiciona el Acuerdo No. 004 de 2016 “Por el cual se expide el Estatuto de Contratación Administrativa de la Universidad del Valle	
---------------------------------------	---	--

Resolución 2829 de 2017- Rectoría Universidad del Valle	Por medio de la cual se regula la contratación de prestación de servicios de ejecución personal que celebren las Dependencias Académicas o Administrativas de la Universidad del Valle, se adopta la tabla de honorarios y se dictan otras disposiciones	Por medio de esta Resolución el Servicio de Salud aplica las definiciones, el régimen jurídico y de inhabilidades, así como las responsabilidades para la vinculación y las especificidades a tener en cuenta en la contratación de prestación de servicios, especialmente la tabla definida para el monto a reconocer como contraprestación por los servicios prestados
---	--	--

Fuente: elaboración propia.

El Servicio de Salud Universidad del Valle aplica en sus procesos de contratación las normas establecidas para entidades de salud del orden público en Colombia, en concordancia con aquellas establecidas por la Universidad del Valle para la contratación como dependencia especializada. Estas normas aplican para la contratación de productos y servicios, especialmente los de salud prestados por persona natural o jurídica, con el objetivo de lograr una atención en salud integral para sus afiliados.

En Colombia las normas en salud que rigen el sistema cobijan a todas las entidades prestadoras de servicios de salud, incluidas las de régimen especial como el Servicio de Salud Universidad del Valle, por esto son de obligatorio cumplimiento a pesar de la autonomía atribuida por la condición especial como dependencia de una universidad pública. La observancia de las normas en salud corresponde a un trabajo dedicado por parte de las directivas de la institución, quienes atentos a los constantes cambios en el marco normativo de salud en Colombia, aplican los mismos en los que corresponde a los regímenes especiales en Colombia.

Las autoridades de salud en Colombia cuidan permanentemente por medio de las normas ajustar y mejorar la atención de la población colombiana con el objeto primordial de garantizar el derecho a la salud, así lo afirma el Ministerio de Salud en la Ley 1751 de 2015: Ley estatutaria de salud. El Servicio de Salud Universidad del Valle por medio de su Junta Administradora, adopta las normas y ajusta el modelo de atención del Servicio de Salud a las disposiciones que le aplican, procurando siempre por una atención con calidad y oportunidad para los afiliados, al mismo tiempo que blinda a la Universidad del Valle frente a posibles sanciones por los entes de control por el no cumplimiento de las disposiciones normativas.

Actualmente el Ministerio de Salud colombiano ha iniciado la gestión de una reforma al sistema de salud con el objeto de garantizar el aseguramiento social en salud para la atención integral de toda la población, reestructurando las fuentes de financiamiento, agrupando recursos financieros de forma solidaria, aplicando criterios de equidad, gestión de riesgos financiero y de salud, dirigido y controlado por el Estado con participación de servicios de salud públicos, privados y mixtos. El proyecto propone un modelo de atención en salud integral que incluye un sistema integrado de información en salud, con inspección, vigilancia y control, participación social y los criterios para la definición de las políticas públicas prioritarias en ciencia, innovación, medicamentos, tecnologías en salud, formación y condiciones de trabajo de los trabajadores de la salud.

La atención de los ciudadanos en el territorio colombiano se realizará por medio de las llamadas redes integradas e integrales de servicios de salud- RIISS, que incluyen prestadores de servicios de salud públicos, privados y mixtos. Los Criterios definidos para las redes integradas e integrales de servicios de salud, serán la guía para la organización y conformación de las mismas, el cual incluye el registro en el aplicativo que para el efecto determine el Ministerio de Salud y Protección Social.

El mencionado proyecto de Ley no considera a los regímenes especiales de salud de las Universidades estatales como integrantes del sistema, por lo que se entienden excluidos o no obligados a la aplicación de ésta en caso de ser aprobada por las instancias legales involucradas. Esto permite intuir que como se ha venido haciendo

hasta ahora las fuentes de financiación de estos regímenes serán únicamente las cotizaciones de los afiliados, para atención de la población y la gestión del riesgo financiero y de salud mediante la gestión de la atención por medio de las redes integradas e integrales de servicios de salud- RIIS

6. Diseño Metodológico

Este trabajo se realiza bajo el concepto de un estudio descriptivo en el cual se seleccionan conceptos y variables relacionadas con el objeto de estudio, con el fin de analizarlas y obtener resultados sobre las mismas. Este tipo de estudio busca especificar entre otros elementos, algunos que describen a las personas encuestadas y presentar la realidad del clima organizacional. En este caso, el investigador mediante la encuesta pregunta y en los resultados describe la situación, pero también tuvo la oportunidad de observar y registrar algunos elementos, que sirvieron en especial en la formulación de las estrategias. Las preguntas de rigor son: ¿Qué es?, ¿Cómo es?, ¿Dónde está?, ¿Cuándo ocurre?, ¿Cuántos individuos o casos se observan?, ¿Cuáles se observan? (Rojas, 2012). De acuerdo con Hernández, et al (2014). Los estudios descriptivos buscan especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice y describa tendencias de un grupo o población. Para los autores Lafuente y Marín (2008), la investigación descriptiva se lleva a cabo cuando se quiere mostrar las características de un grupo, de un fenómeno o de un sector, a través de la observación y medición de sus elementos (p.6).

En esta investigación utilizó un modelo particular para la medición del clima organizacional, a un caso particular en el Servicio de Salud de la Universidad del Valle, facilitando una descripción inicial (diagnostico), desde donde se proponen estrategias para la mejora del clima organizacional.

Otro método usado fue el método deductivo, enmarcado en la denominada lógica racional que consistió en partir de unas premisas generales para así inferir enunciados particulares (Lafuente y Marín, 2008), en el cual se utilizaron los conceptos generales de clima organizacional que fueron aplicados al Servicio de Salud de la Universidad del Valle (p.3).

Además, se tuvieron en cuenta dos tipos de información para el desarrollo de esta investigación: información primaria e información secundaria.

En la información primaria se usó como instrumento el cuestionario en forma de encuesta referente al clima organizacional en el Servicio de Salud de la Universidad del Valle aplicada en el período comprendido entre febrero y marzo de 2023. Para ello, se seleccionó una muestra de sesenta (60) personas que forman parte del personal del Servicio de Salud de la Universidad del Valle, los cuales están vinculados en diversas modalidades: nombrados definitivos, nombrados provisionales, contratistas de prestación de servicio. Dicho cuestionario consta de veintisiete preguntas, las cuales tienen por objeto conocer la percepción de las personas vinculadas, su calificación y recomendaciones para mejorar el clima organizacional. (ver Anexo B, encuesta). De acuerdo con Hernández et al., (2014, págs. 170-191), una encuesta consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir (Hernández et al, 2014), éstas pueden ser descriptivas o explicativas, en esta investigación se utilizó la encuesta descriptiva, cuya finalidad es presentar la distribución de los atributos estudiados en una población (Briones, 2002). Se calculó el tamaño de la muestra para que fuera representativa en relación con la población total de 65 personas para obtener resultados confiables, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error de 5% (Hernández et al. 2014, págs. 170-191), usando una calculadora de tamaño de muestra (Qualtrics, 2023), obteniendo como resultado un mínimo de 57 encuestas a realizar.

Por último, se empleó la técnica de observación participante debido a que la autora del trabajo de investigación labora en el Servicio. Este es un método de recolección de datos usado típicamente en la investigación cualitativa y que tiene como objetivo familiarizarse estrechamente con un determinado grupo de individuos y sus prácticas a través de una participación intensa con las personas en su entorno cultural, generalmente a lo largo de un periodo de tiempo extendido y que implica tener en cuenta la existencia del observador, su subjetividad y reciprocidad en el acto de observar (Hernández, 2011), sin inmiscuirse en el grupo, lo cual le facilita una mayor imparcialidad (Niño, 2011)

Esta observación permite lograr identificar la estructura organizacional, conocer a profundidad los procesos, detectar las fallas en el sistema y además permite que por

medio de la retroalimentación con los trabajadores se pueda llevar a cabo un plan de mejoramiento asociado al clima organizacional.

La información secundaria utilizada en la investigación fue recolectada en la dependencia, considerando su importancia en especial para la estructuración del contexto, en la mayoría de los casos son documentos que facilitan su consulta y su recuperación (Clausó, 1993). Además de la bibliografía, se usaron los documentos obtenidos de la página web de la Universidad del Valle publicados en la Vicerrectoría de Bienestar Universitario, Rectoría, Secretaría General y de otros documentos en páginas web que han sido citados dentro del documento y referenciadas en la bibliografía.

En la Tabla 7 se presenta la población total de empleados del servicio de salud de la Universidad del Valle en el que se describe el cargo y el tipo del nombramiento:

Tabla 7
Población Total para la investigación.

Cargo	Nombrado	Provisional	Contratista
Director Administrativo	1	0	0
Jefe de División	1	0	0
Jefe de Sección	1	0	0
Coordinador de Área	3	0	0
Médico Especialista	6	2	0
Odontólogo Especialista	1	0	0
Médico General	1	4	0
Odontólogo	4	0	0
Profesional	1	5	4
Técnico	0	0	5
Secretaria	3	2	0
Auxiliar Administrativo	1	3	6
Auxiliar de Suministros	1	0	0

Cargo	Nombrado	Provisional	Contratista
Motorista	1	0	0
Auxiliar de Oficina	2	2	1
Auxiliar de Servicios de Salud	2	0	2
Total	29	18	18

Fuente: elaboración propia.

Resumen:

Población 65 personas

Nivel de confianza 95%

Margen de error 5%

Tamaño de la muestra calculado 57 personas

7. Resultados

Para el análisis de los resultados se realizó una descripción de las respuestas obtenidas por medio del formulario graficando en columnas el porcentaje que los colaboradores le dieron a cada una de ellas. En el análisis se comenta en algunos casos los motivos que manifestaron para asignar el puntaje y sus sugerencias para lograr mejorar ese aspecto del clima organizacional.

Teniendo en cuenta que gestionar un plan de acción para los 27 aspectos de que trata la encuesta puede ser dispendioso para las directivas de la dependencia, se realizó una tabulación y priorización de las respuestas intentando identificar aquellas que por el puntaje obtenido pueden llegar a requerir una intervención inicial, sin dejar de lado los demás aspectos, los cuales al obtener un puntaje promedio menor a diez, requiere de todos modos acciones sencillas de mejoramiento para favorecer el clima organizacional.

Para identificar las dimensiones que requieren una intervención inicial, se calculó la mediana o promedio de los puntajes asignados por cada uno de los colaboradores a cada pregunta y se seleccionaron las respuestas que estaban por encima de ese promedio en un 60% o más con el fin de incluir en el plan de acción aquellas que no cumplan con este requisito, formulando estrategias de intervención.

Para lo contribuido a la misión de la dependencia. A continuación, se realizará un análisis por cada uno de los 27 aspectos indagados a los funcionarios del Servicio de Salud Universidad del Valle. Ver Gráfica 1

7.1 Análisis de las respuestas

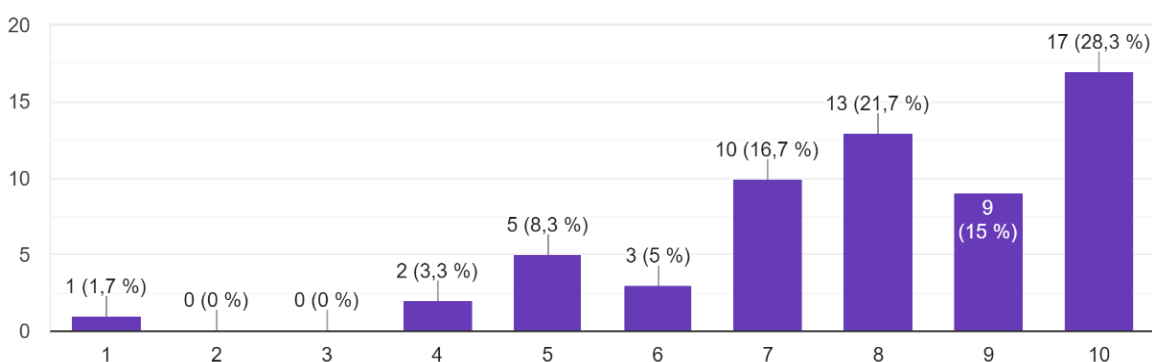
A continuación, se presentan un análisis de las respuestas representadas en gráficas que permiten una apreciación visual de los resultados:

Gráfica 1

Grado de contribución a la misión

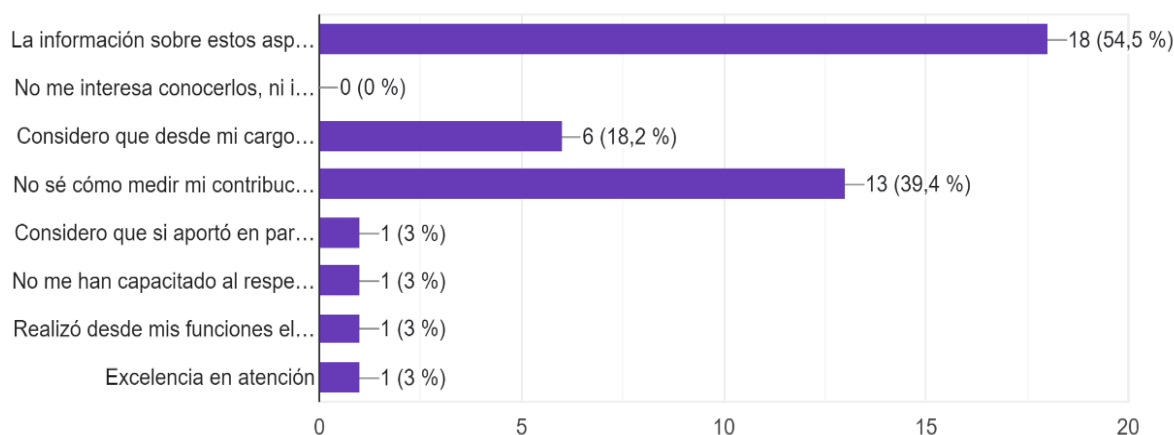
1. En una escala de 0-10, donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, ¿Cuál es su grado de contribución a la misión?

60 respuestas



¿Cuál es su grado de contribución a la misión?

33 respuestas



Fuente: elaboración propia.

El 87% de los encuestados asignaron el mayor puntaje (entre 6 y 10) a este ítem, considerando que de alguna forma han contribuido a la misión de la entidad. Sin

embargo, al evaluar las causas, 33% de los encuestados manifestaron como posibles motivos problemas de comunicación asignando un mayor puntaje a los ítems:

- La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara (54,5%)
- No sé cómo medir mi contribución a la misión y sus ejes esenciales (39,4%)

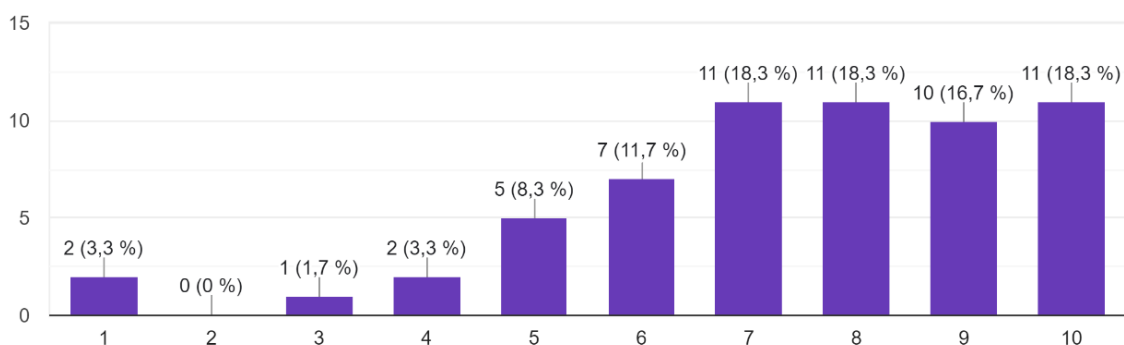
Respecto a la percepción de conocimiento de la visión, misión, objetivo y políticas del Servicio de Salud Universidad del Valle, el 83% de los encuestados manifestaron conocer de alguna forma estos aspectos de la organización, ver Gráfica 2.

Gráfica 2

Conocimiento de la visión, misión, objetivos y políticas de la empresa.

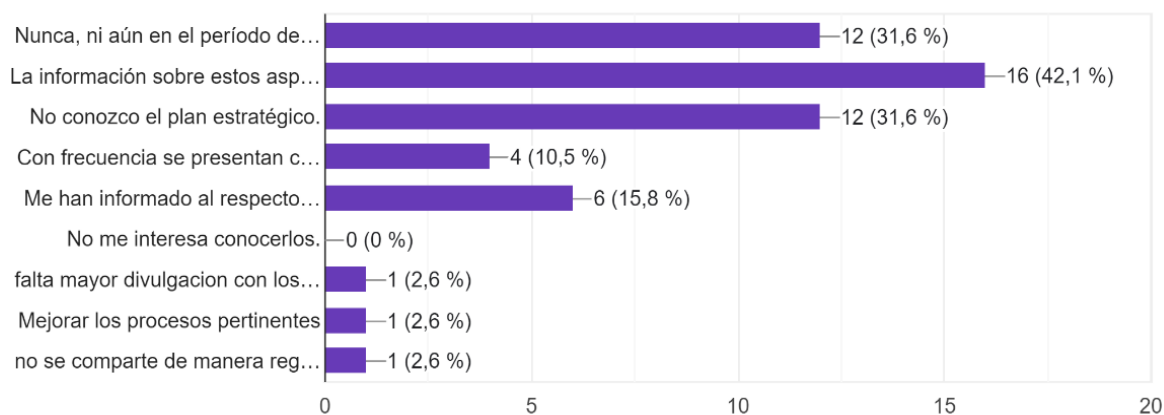
2. En una escala de 0-10, donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, ¿Cuál es su grado de conocimiento de la visión, la misión, los asuntos los objetivos y las políticas de la empresa?

60 respuestas



¿Cuál es su grado de conocimiento de la visión, la misión, los asuntos los objetivos y las políticas de la empresa?

38 respuestas



Fuente: elaboración propia.

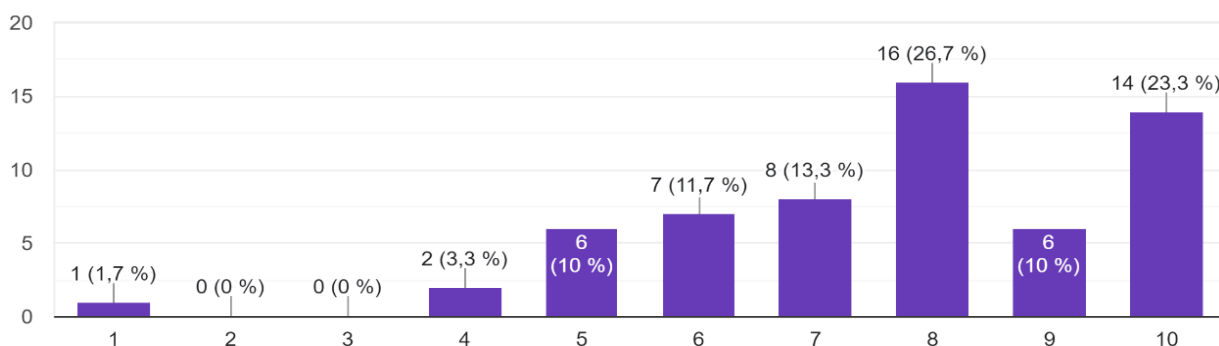
El 38 de los encuestados manifestaron como posibles causas relacionadas con poco conocimiento de aspectos corporativos como: misión, visión, objetivos y políticas, problemas de comunicación por parte del Servicio de salud Universidad del Valle.

El 87% de los encuestados asignaron un puntaje entre 6 y 10 a la pregunta 3 del cuestionario, afirmaron que la organización permite la integración del personal y la agilización de procesos para alcanzar los objetivos y estrategias, ver Gráfica 3.

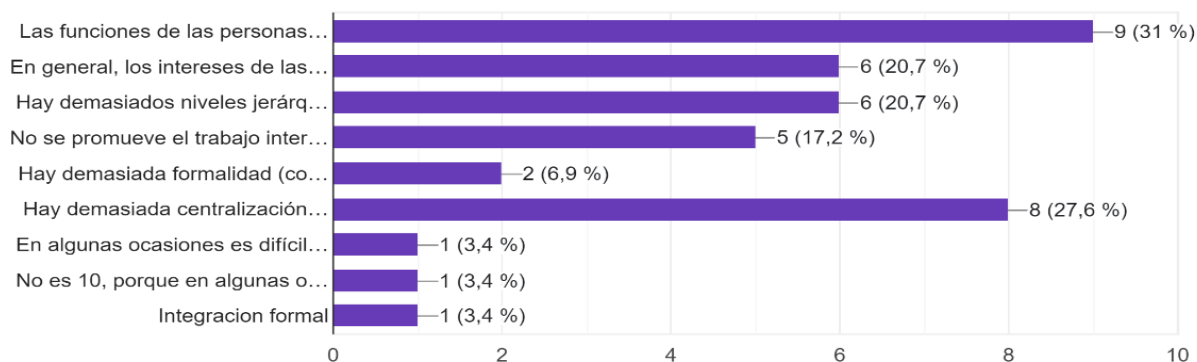
Gráfica 3

Estructura organizacional.

3. En una escala de 0-10, donde 0 es el valor más bajo y 10 es el optimo, ¿La estructura organizacional permite realmente la integración de ...lcanzar los objetivos y estrategias de la Empresa?
60 respuestas



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



Fuente: elaboración propia.

Sin embargo, el 48% de los encuestados (29 respuestas), manifestaron como posibles causas para una calificación menor de 6 en este ítem:

- Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.
- Hay demasiada centralización en la toma de decisiones.
- En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la empresa.
- Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo.

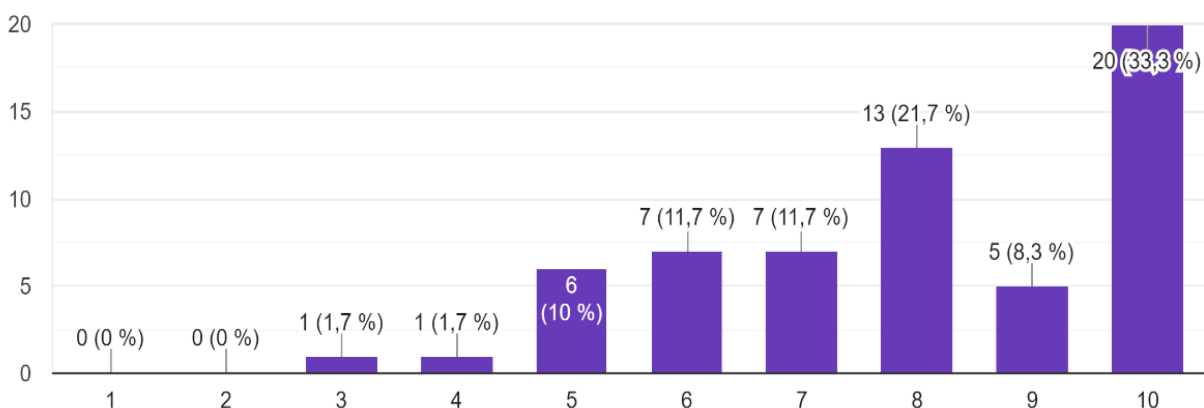
Respecto a la participación de los funcionarios en las decisiones que toman las directivas en el Servicio de Salud Universidad del Valle, el 87% de los encuestados lo calificaron de 6 a 10, manifestando que de alguna forma sienten que participan con su opinión en las decisiones que toman las directivas como se observa en la Gráfica 4.

Gráfica 4

Posibilidad de opinar libremente.

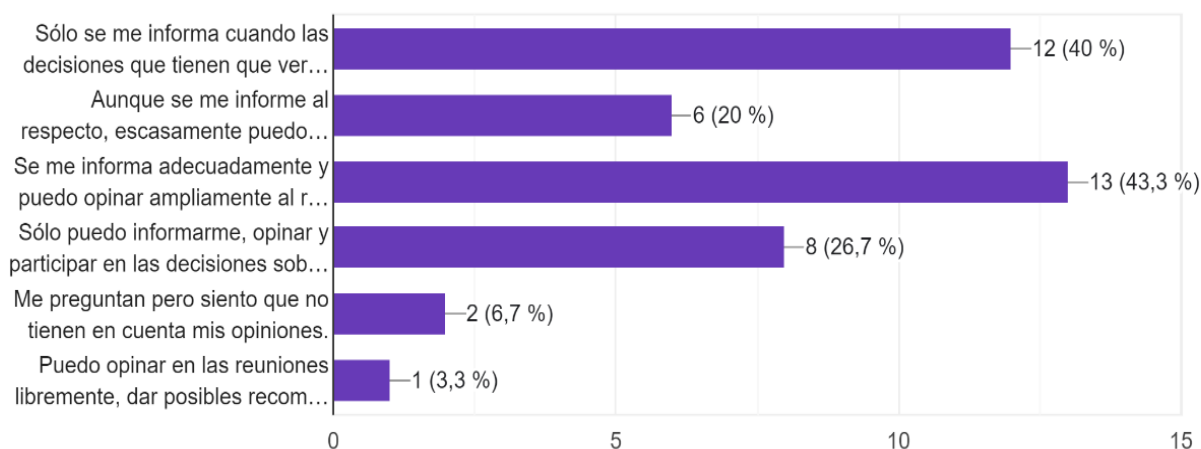
4. En una escala de 0-10, donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, ¿En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibili... opinar libremente y tomar parte en las decisiones?

60 respuestas



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

30 respuestas



Fuente: elaboración propia.

Sobre las posibles causas, para quienes calificaron este ítem entre 1 y 5, se encuentran aspectos como:

- Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones (43,3% de las respuestas)
- Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas (40% de las respuestas)
- Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones (26,7% de las respuestas)

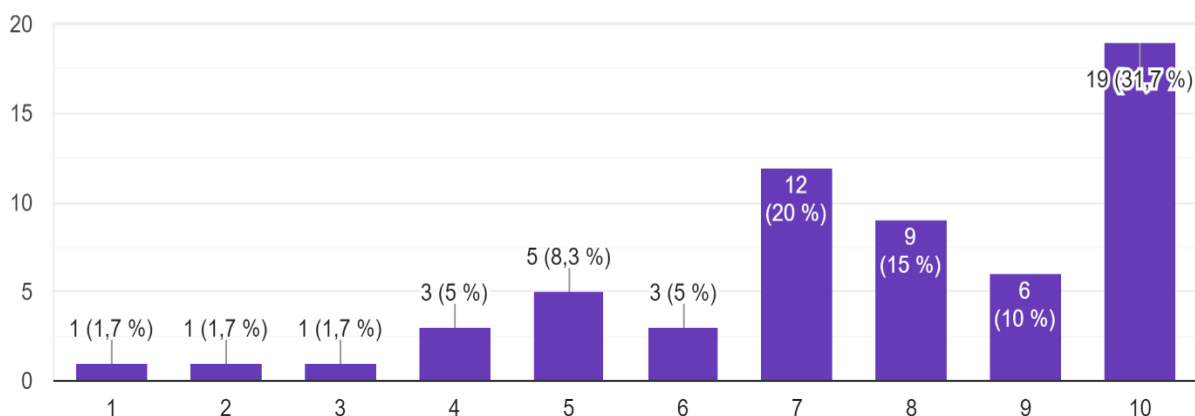
Respecto a la comunicación de los cambios a los funcionarios, el 43.3% de los encuestados que respondieron este ítem consideran que son informados oportunamente respecto a las decisiones que están relacionadas con su actividad, pueden opinar ampliamente, pero consideran que no hacen parte de la toma de decisiones.

Quienes calificaron este ítem por debajo de 6, consideran como principal causa de ella la no participación de los funcionarios en la toma de decisiones y/o una falla en la comunicación de estas, ver Gráfica 5.

Gráfica 5**Instalaciones, equipos de trabajo y elementos utilizados diariamente.**

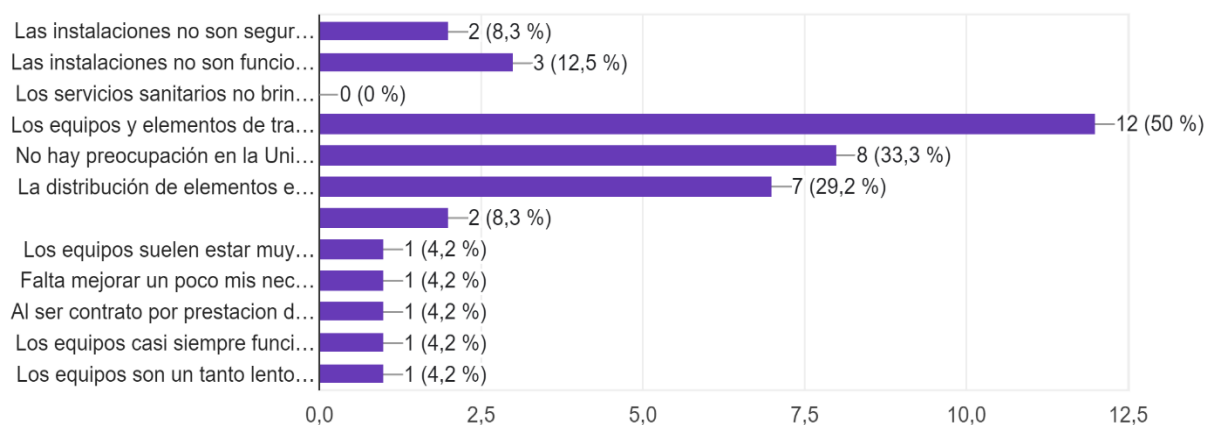
5. En una escala de 0-10, donde 0 es el valor más bajo y 10 es el optimo, ¿Las instalaciones, equipos de trabajo, y los elementos o ayudas que u...calidad, y a la vez ser más creativo y productivo?

60 respuestas



¿Las instalaciones, equipos de trabajo, y los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comod... calidad, y a la vez ser más creativo y productivo?

24 respuestas



Fuente: elaboración propia.

Respecto a las instalaciones y elementos de trabajo adecuados para la labor, la mayoría de los encuestados calificaron entre 6 y 10 este aspecto (81.6%), informando que se sienten satisfechos con las ayudas con las que cuenta para el desempeño de su labor.

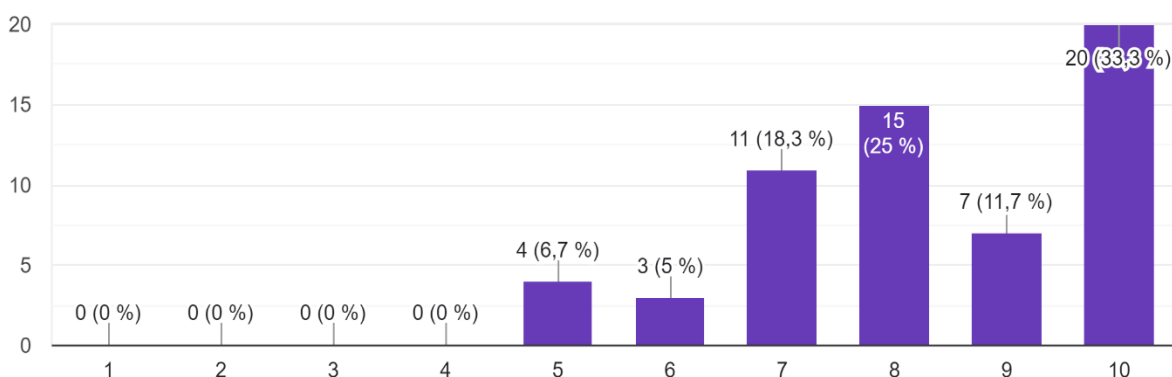
En la Gráfica 6 se presentan quienes calificaron este aspecto por debajo de 6 (18.4%), consideran como principal causa escasez y obsolescencia en los equipos que tiene para el desempeño de su labor.

Gráfica 6

Interrelación entre las personas para alcanzar la misión y los objetivos de la organización

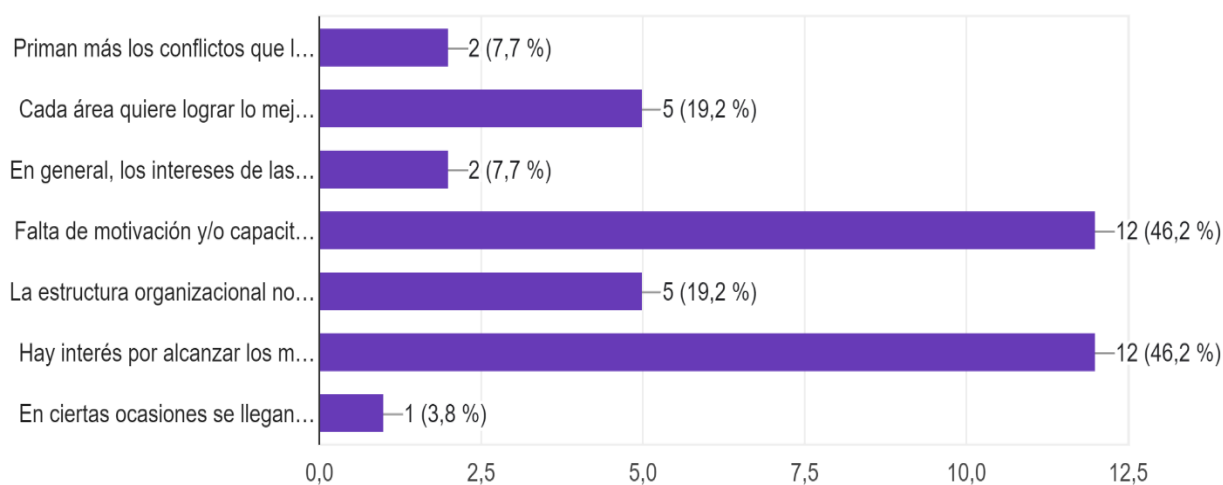
6. En una escala de 0-10, donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, ¿Las personas y las áreas interactúan positivamente, y como un todo, en relación del Valle, antes que sus intereses personales?

60 respuestas



¿Las personas y las áreas interactúan positivamente, y como un todo, en relación estrecha y amistosa, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la organización del Valle, antes que sus intereses personales?

26 respuestas



Fuente: elaboración propia.

El 93.3 % de los encuestados consideran que la interacción entre las áreas y las personas que las conforman son amistosas y positivas, lo cual favorece el logro de los objetivos y la misión de la entidad, sobreponiéndolo a sus intereses personales.

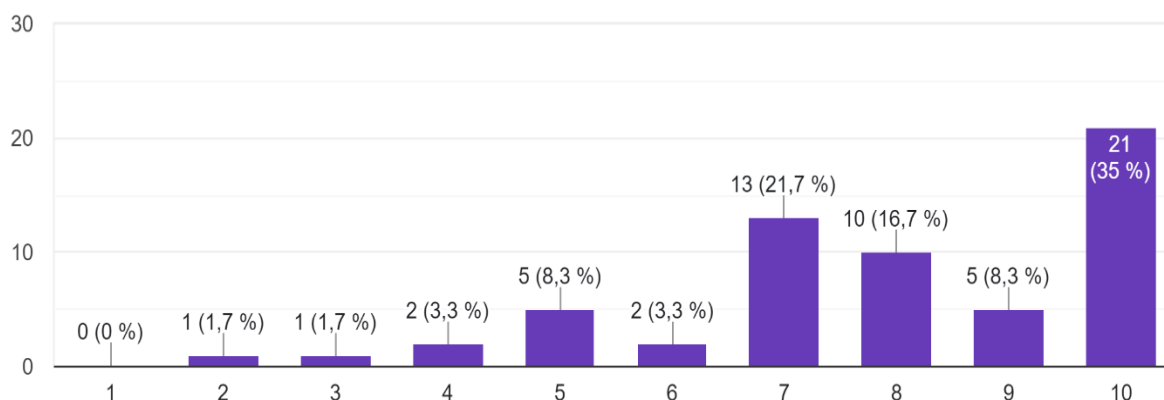
El 85% de los encuestados calificaron este ítem entre 1 a 10, manifestando sentirse motivados por la actitud de las directivas de la institución, ver Gráfico 7.

Gráfica 7

Percepción de los directivos.

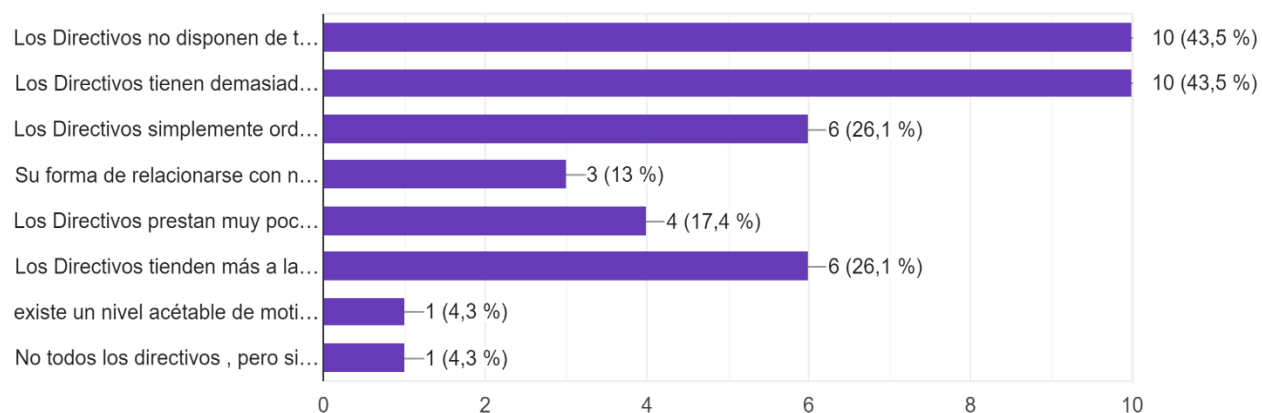
7. En una escala de 0-10, donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, ¿Considera usted que los altos directivos, son personas motivantes, receptiva...uales y grupales, que llevan a lograr los objetivos?

60 respuestas



¿Considera usted que los altos directivos, son personas motivantes, receptivas, asequibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones...uales y grupales, que llevan a lograr los objetivos?

23 respuestas



Fuente: elaboración propia.

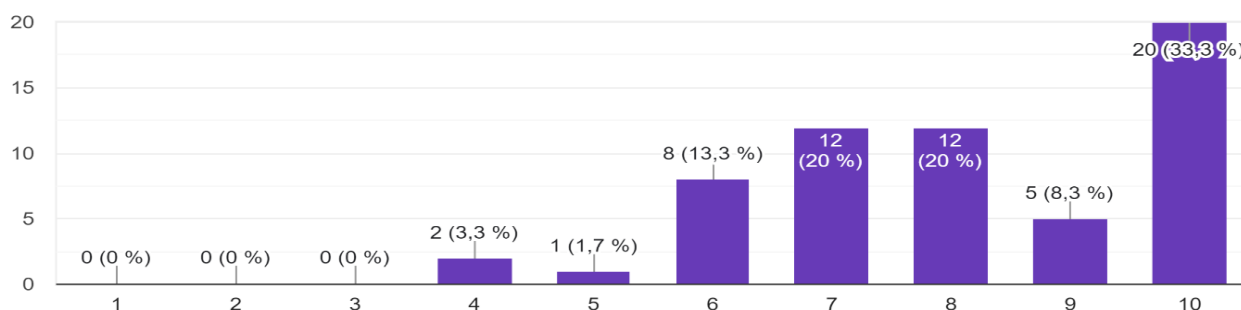
Como se observa en la Gráfica 8, quienes calificaron este ítem por debajo de 6 (15%), consideran como posibles causas el que los directivos no disponen de tiempo y tiene demasiadas personas a cargo.

Gráfica 8

Relaciones interpersonales que permiten trabajar por los objetivos comunes

. En una escala de 0-10, donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, ¿Las relaciones interpersonales que se dan en la Universidad del V...vas y permiten trabajar por los objetivos comunes?

60 respuestas



Fuente: elaboración propia.

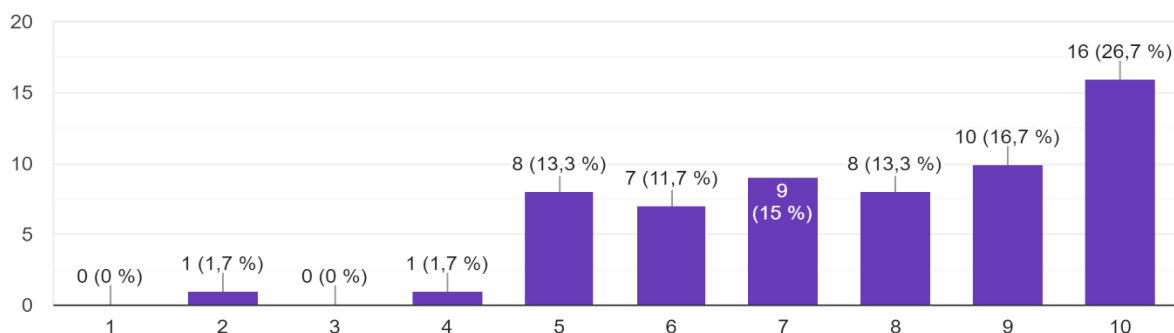
Respecto a las relaciones interpersonales en la entidad, el 95% de los encuestados consideran que las relaciones interpersonales son adecuadas y les permite trabajar hacia objetivos comunes, ver Gráfico 9.

Gráfica 9

Procesos de inducción y capacitación.

9. En una escala de 0-10, donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, ¿Considera usted que los procesos de inducción y capacitación le permite a...dores adaptarse más fácilmente a la organización?

60 respuestas



Fuente: elaboración propia.

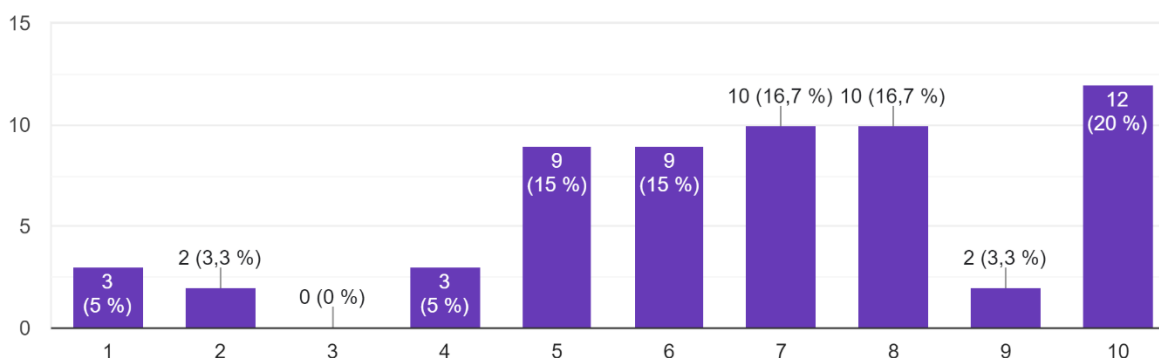
E 83.3% de los encuestados califican el proceso de inducción de la entidad por encima de 6 considerando que el mismo permite una adecuada adaptación a la organización, ver Gráfica 10.

Gráfica 10

Distinción de las personas por su trabajo

10. En una escala de 0-10, donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, ¿A las personas que se distinguen en la Universidad del Valle, por ejemplo ...s destaca o se les incentiva, en una u otra manera?

60 respuestas



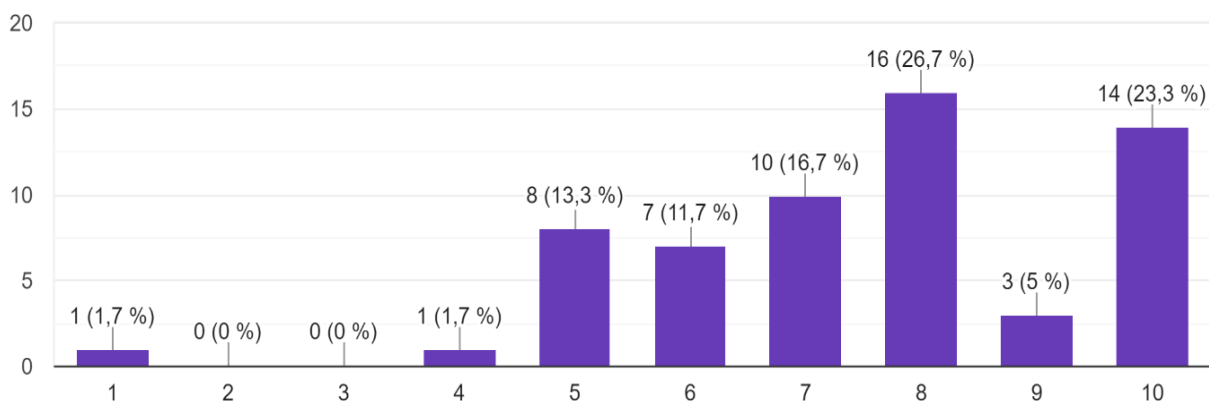
Fuente: elaboración propia.

El 71.6% de los encuestados consideran que la entidad destaca o incentiva de alguna manera a los colaboradores por su creatividad, productividad y calidad en el trabajo. Esta opinión está muy relacionada con la calificación de quienes consideran que la entidad tiene mecanismos de motivación que estimulan el mejor desempeño y compromiso en el trabajo (76.6%), además de calificar la remuneración como justa para el trabajo que desempeña (96.6%).

Contrario a lo anterior, el 28.4% considera que la entidad no acostumbra reconocer el trabajo de los colaboradores.

13. En una escala de 0-10, donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, ¿La Universidad del Valle estimula su formación personal y profesional en form...ral y en línea con los objetivos de la institución?

60 respuestas



Fuente: elaboración propia.

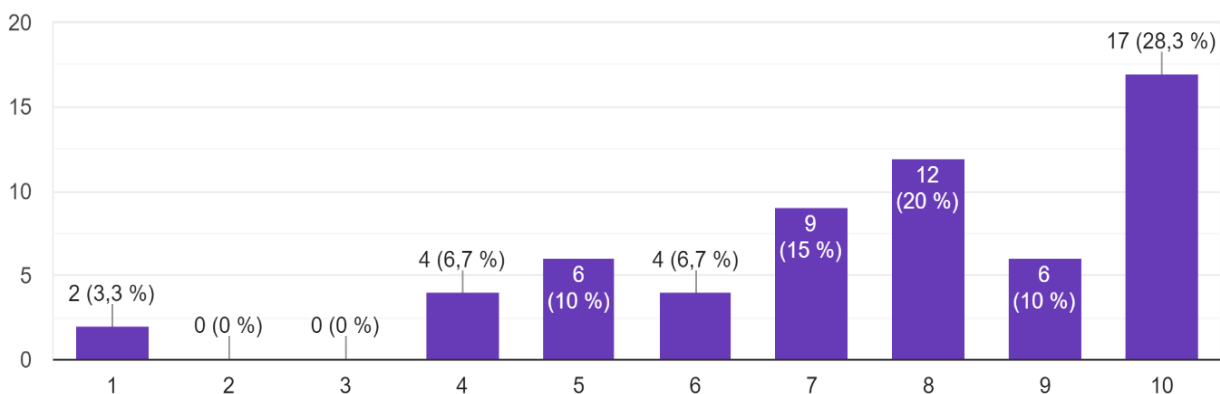
Respecto a la capacitación del personal, el 78.3% de los encuestados consideran que la entidad fomenta la formación de los colaboradores en forma integral y de acuerdo con los objetivos institucionales. Mientras que el 90% dan una calificación por encima de 6 puntos a todos los aspectos relacionados con medicina preventiva y programas de higiene y seguridad industrial.

Gráfica 11

Objetividad del sistema de evaluación de la Universidad del Valle

15. En una escala de 0-10, donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, ¿Considera usted que el sistema de evaluación del desempeño de la universidad es objetivo y constructivo?

60 respuestas



Fuente: elaboración propia.

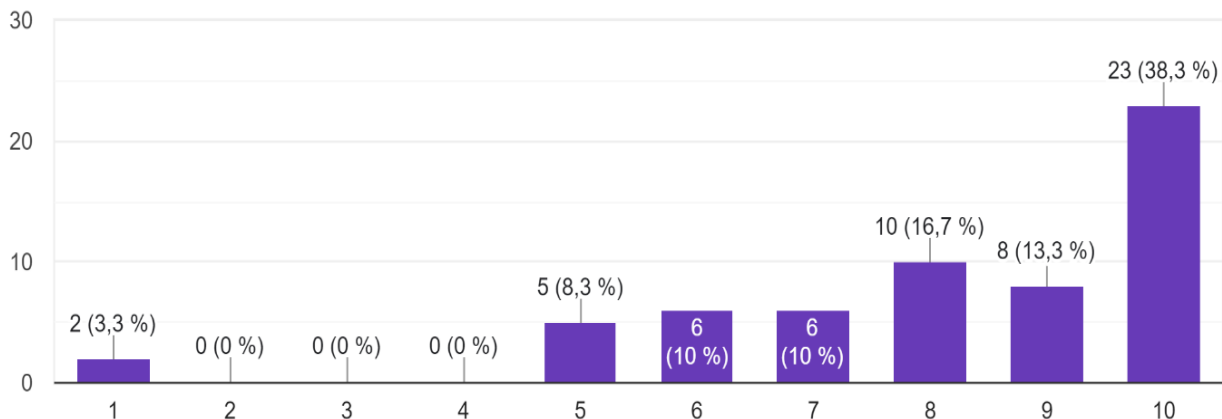
El 80% de los encuestados consideran que, en algún grado, la evaluación de desempeño de la Universidad del Valle es objetivo y constructivo, mientras que el 20% no lo consideran así, indicando como principal causa la falta de objetividad. Ver Gráfica 11. El 76.6% de los 65 encuestados considera que la evaluación de desempeño permite mejorar las actividades que realiza en su puesto de trabajo.

Gráfica 12

Objetividad del sistema de evaluación de la Universidad del Valle

17. En una escala de 0-10, donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, ¿Considera usted que los procesos de socialización, le permite a los colaboradores adaptarse más fácilmente a los cambios?

60 respuestas



Fuente: elaboración propia.

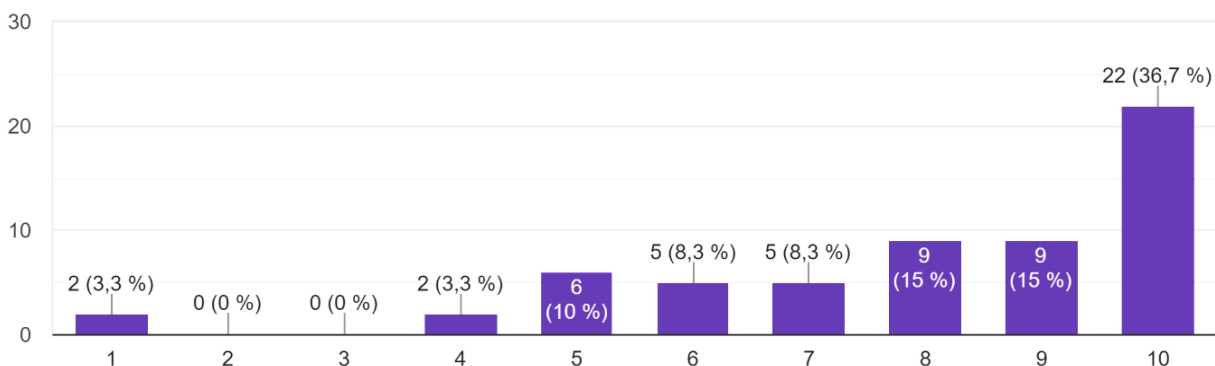
Respecto a los procesos de socialización, el 88.3% de los encuestados los considera importantes y que facilitan la adaptación a los cambios.

En la Gráfica 12 se observa que el 83.3% de los encuestados consideran que la dependencia respeta el balance de vida-trabajo de los colaboradores.

Gráfica 13**Respeto del balance de vida-trabajo de los colaboradores.**

18. En una escala de 0-10, donde 0 es el valor más bajo y 10 es el optimo, ¿Cree usted que la Universidad del Valle se preocupa por respetar el balance de Vida-trabajo de sus colaboradores?

60 respuestas

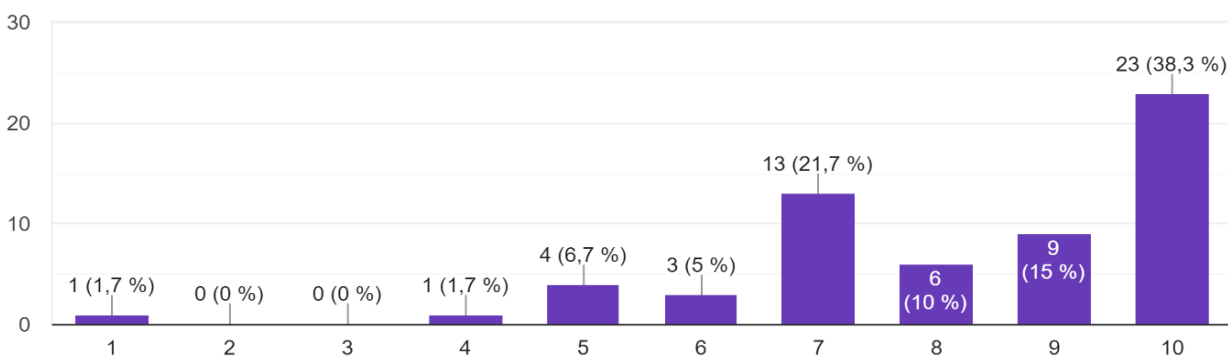


Fuente: elaboración propia.

Gráfica 14**Lineamientos éticos (principios y valores)**

19. En una escala de 0-10, donde 0 es el valor más bajo y 10 es el optimo, ¿Conozco y aplico los lineamientos éticos (principios y valores) definidos en la universidad?

60 respuestas



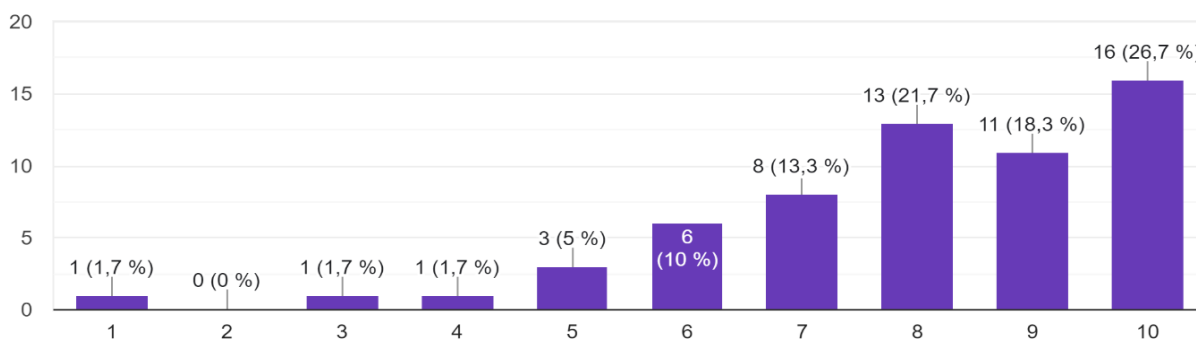
Fuente: elaboración propia.

Respecto al cumplimiento de los lineamientos éticos (principios y valores) definidos por la dependencia, el 85% de los encuestados manifestaron conocerlos y aplicarlos como se observa en la Gráfica13. Asimismo, para las normas y reglamentos de la dependencia (95%).

Gráfica 15**Agilidad y cumplimiento en los procesos, procedimientos y manuales para cumplir con los objetivos estratégicos.**

21. En una escala de 0-10, donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, ¿Cree usted que los procesos, procedimientos, manuales, controles, etc.... agilidad y cumplir con los objetivos estratégicos?

60 respuestas



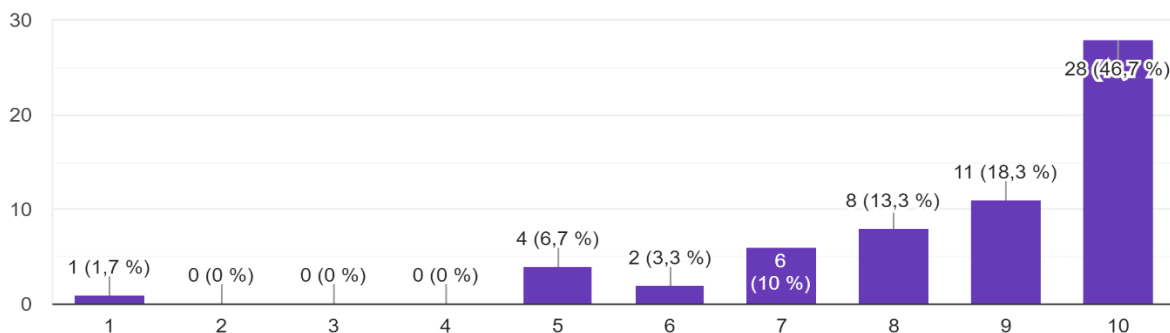
Fuente: elaboración propia.

En la Gráfica 14 se puede observar que el 90% de los encuestados consideran que los procesos, procedimientos, manuales y controles definidos por la dependencia les permite trabajar con agilidad y cumplir con los objetivos estratégicos. Así mismo, opinan que, la dependencia impulsa el trabajo en equipo para el logro de los objetivos estratégicos (90%)

Gráfica 16**Libre asociación de sus colaboradores a grupos formales**

22. En una escala de 0-10, donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, ¿La Universidad del Valle permite la libre asociación de sus colaboradores a ...os intereses particulares dentro de la Universidad?

60 respuestas



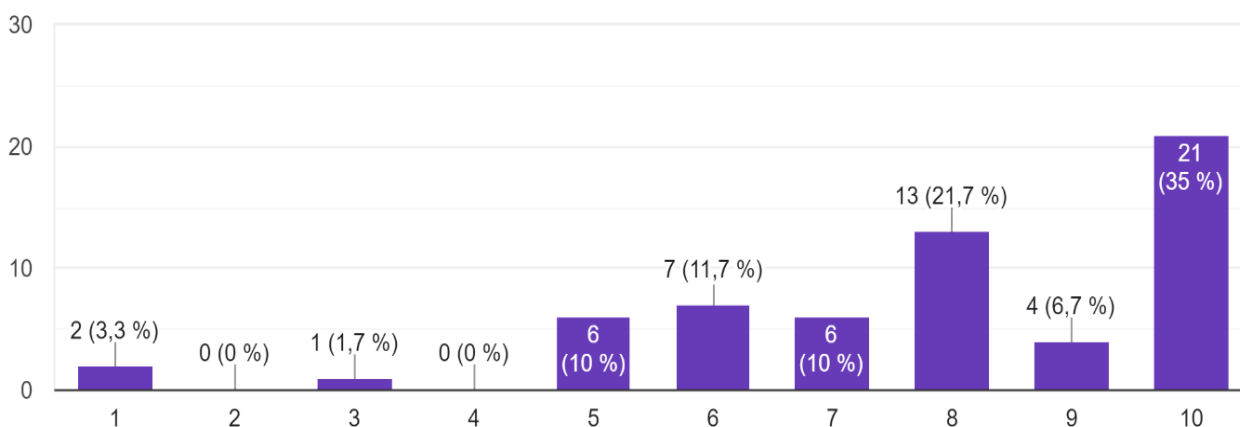
Fuente: elaboración propia.

Respecto a la libre asociación a grupos formales según los intereses particulares dentro de la Universidad, los colaboradores sienten que la dependencia es permisiva para esta práctica (91.6%), así como también consideran que la asociación a grupos informales favorece un mejor ambiente laboral (88.3%) observados en la Gráfica 15.

En relación con la resolución de conflictos, el 85% de los encuestados considera que la dependencia los soluciona oportunamente, procurando satisfacción y acercamiento para las partes. Así puede verse en la Gráfica 16:

Gráfica 17
Resolución de conflictos.

23. En una escala de 0-10, donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, ¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucio...partes involucradas y el acercamiento entre ellas?
60 respuestas



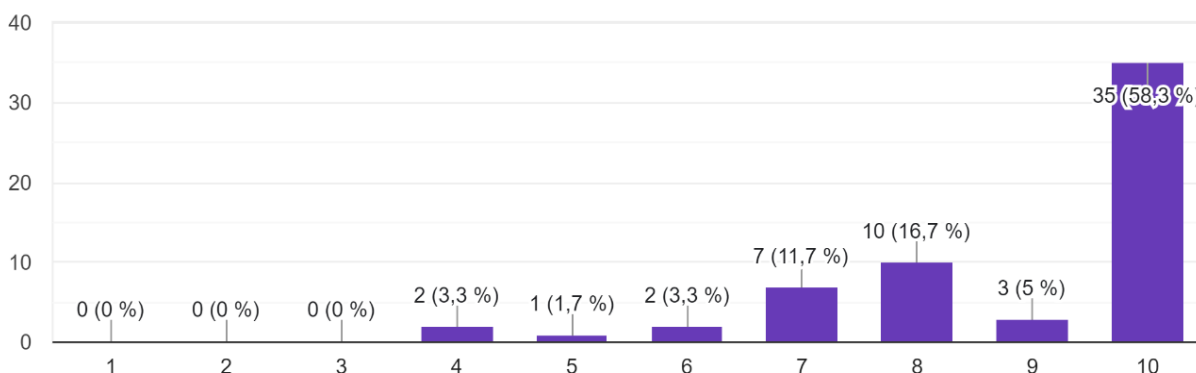
Fuente: elaboración propia.

El 95% de los encuestados manifestaron tener una alta identidad e imagen de la institución. Así puede observarse en la Gráfica 17, en la que el 58.3% calificaron este ítem en 10 puntos.

Gráfica 18**Identidad e imagen de la Universidad del Valle.**

24. En una escala de 0-10, donde 0 es el valor más bajo y 10 es el optimo, ¿Considera que usted tiene una alta identidad e imagen de la Universidad del Valle?

60 respuestas



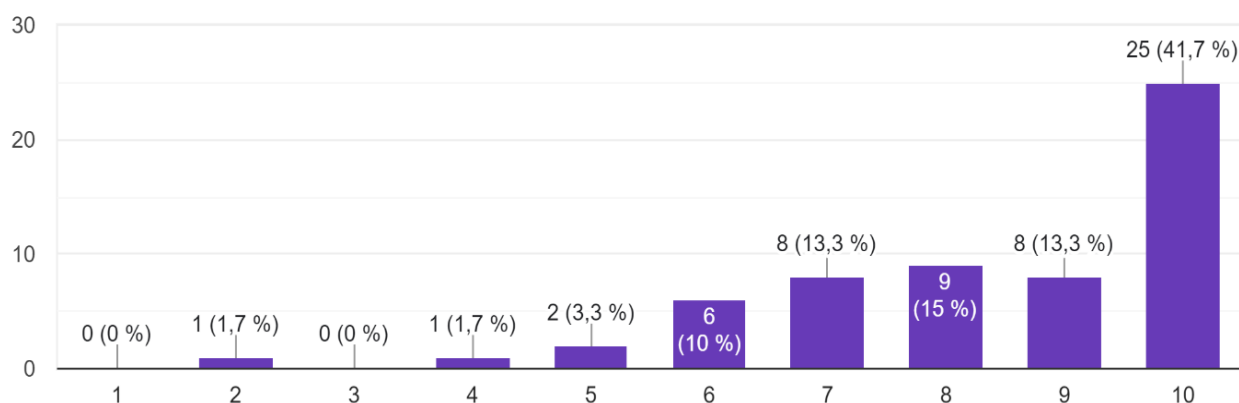
Fuente: elaboración propia.

Respecto a las herramientas y elementos para la transmisión de información, el 93.3% de los encuestados consideran que son efectivos, ver Gráfica 18.

Gráfica 19**Herramientas y elementos para la transmisión de información.**

27. En una escala de 0-10, donde 0 es el valor más bajo y 10 es el optimo, ¿Considera usted que las herramientas y elementos (internet, teléfonos, radi...ara la transmisión de la información son efectivos?

60 respuestas



Fuente: elaboración propia.

7.2 Resumen de las calificaciones

Posterior a la aplicación del instrumento actualizado, adaptado y completado por Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García Solarte (2008), se logró recolectar la información que permitió el diagnóstico de la situación actual del clima organizacional en el Servicio de Salud Universidad del Valle. Promediados los puntajes asignados a las 27 preguntas, se encontró que ninguna de las respuestas logró un puntaje de 10, por lo que, según las instrucciones de los autores requiere algún tipo de intervención para lograr mejorar el clima laboral (ver Tabla 8).

Tabla 8

Resumen de las calificaciones a las respuestas con respecto al promedio y las estrategias de mejora.

No. Pregunta	Pregunta	Promedio	Mayor al Promedio	Menor al Promedio	% Por encima del Promedio	% Por debajo del Promedio	Estrategia 1	Estrategia 2
1	¿Cuál es su grado de contribución a la misión?	8,0	38	22	63,33%	36,67%	Socializar a los colaboradores la misión, visión, principios corporativos cada semestre y al ingreso a laborar en la dependencia	
2	¿Cuál es su grado de conocimiento de la visión, la misión, los asuntos los objetivos y las políticas de la empresa?	7,4	17	43	28,33%	71,67%		
3	¿La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de la Empresa?	7,7	36	24	60,00%	40,00%	Capacitar a los funcionarios que tienen personal a cargo para que desarrollen capacidades que les permita identificar las situaciones en las cuales pueden vincular a los colaboradores como parte activa del planteamiento de estrategias de solución a los problemas que afectan los procesos y procedimientos.	
4	¿En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y	8,0	38	22	63,33%	36,67%		

No. Pregunta	Pregunta	Promedio	Mayor al Promedio	Menor al Promedio	% Por encima del Promedio	% Por debajo del Promedio	Estrategia 1	Estrategia 2
	tomar parte en las decisiones?							
5	¿Las instalaciones, equipos de trabajo, y los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, y a la vez ser más creativo y productivo?	7,7	34	26	56,67%	43,33%	Verificar por cada puesto de trabajo si cuenta con las herramientas y los equipos necesarios para realizar su labor	Elaborar un manual respecto al procedimiento para reporte de equipo averiado y solicitud de cambio actualizando el inventario ante cada novedad
6	¿Las personas y las áreas interactúan positivamente, y como un todo, en relación estrecha y amistosa, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la Universidad del Valle, antes que sus intereses personales?	8,3	27	33	45,00%	55,00%	Realizar actividades de capacitación respecto a la importancia de trabajo en equipo	Fomentar actividades de capacitación para los colaboradores sobre temas de liderazgo y trabajo en equipo
7	¿Considera usted que los altos directivos, son personas motivantes, receptivas, asequibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y	7,9	36	24	60,00%	40,00%	Evaluar el número de personas a cargo que tiene cada directivo y gestionar las estrategias que permitan equilibrar las cargas con el objetivo de optimizar el tiempo y la interacción con los colaboradores	Evaluar las actividades a cargo de los funcionarios con personal a cargo buscando identificar sobrecargas que limitan la interacción con los colaboradores.

No. Pregunta	Pregunta	Promedio	Mayor al Promedio	Menor al Promedio	% Por encima del Promedio	% Por debajo del Promedio	Estrategia 1	Estrategia 2
	grupales, que llevan a lograr los objetivos?							
8	¿Las relaciones interpersonales que se dan en la Universidad del Valle son cordiales y efectivas y permiten trabajar por los objetivos comunes?	8,1	25	35	41,67%	58,33%	Capacitar a los colaboradores sobre relaciones interpersonales en el trabajo	Documentar el procedimiento y socializar para la resolución de conflictos entre los colaboradores.
9	¿Considera usted que los procesos de inducción y capacitación les permite a los colaboradores adaptarse más fácilmente a la organización?	7,8	34	26	56,67%	43,33%	Documentar el procedimiento para la inducción y reintroducción de los colaboradores y socializarlo	Evaluar periódicamente las competencias de los colaboradores y definir criterios para realizar reintroducción
10	¿A las personas que se distinguen en la Universidad del Valle, por ejemplo, por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc., se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra manera?	6,8	34	26	56,67%	43,33%	Diseñar y documentar un plan de estímulos para los colaboradores, definiendo los aspectos a calificar que permitan identificarlos.	
11	¿Considera usted que la Universidad del Valle genera mecanismos de	7,2	26	34	43,33%	56,67%		

No. Pregunta	Pregunta	Promedio	Mayor al Promedio	Menor al Promedio	% Por encima del Promedio	% Por debajo del Promedio	Estrategia 1	Estrategia 2
	motivación que le estimulan a su buen desempeño y compromiso con su trabajo?							
12	¿Cree usted que la compensación que recibe es una justa retribución por su trabajo?	8,5	37	23	61,67%	38,33%	Gestionar con La Universidad la posibilidad de mejorar la vinculación de los colaboradores que se encuentran actualmente en condiciones laborales inequitativas.	
13	¿La Universidad del Valle estimula su formación personal y profesional en forma permanente, acorde al desarrollo integral y en línea con los objetivos de la institución?	7,5	33	27	55,00%	45,00%	Gestionar ante La Universidad los recursos para capacitar a los colaboradores sin importar el tipo de vinculación	Elaborar el Plan Interno de Capacitación - PIC que incluya al menos una sesión para cada dependencia del Servicio de Salud en el año
14	¿La universidad del valle ha diseñado mecanismos que aseguren la adecuada y oportuna prevención de accidentes de trabajo, enfermedades profesionales, programas de medicina preventiva y programas de higiene y seguridad industrial?	8,0	27	33	45,00%	55,00%	Gestionar ante la ARL capacitaciones que incluyan temas como: adecuada y oportuna prevención de accidentes de trabajo, enfermedades profesionales, programas de medicina preventiva y programas de higiene y seguridad industrial	Incluir dentro del PIC temas relacionados con medicina del trabajo

No. Pregunta	Pregunta	Promedio	Mayor al Promedio	Menor al Promedio	% Por encima del Promedio	% Por debajo del Promedio	Estrategia 1	Estrategia 2
15	¿Considera usted que el sistema de evaluación del desempeño de la universidad es objetivo y constructivo?	7,6	19	41	31,67%	68,33%	Socializar a los colaboradores los principios que rigen el sistema de evaluación de desempeño de La Universidad y escucharlos respecto a sus sugerencias.	Capacitar a los funcionarios que tienen personal a cargo respecto a las técnicas para realizar la evaluación de desempeño.
16	¿La universidad del valle proporciona métodos de autoevaluación que me permiten mejorar en mi puesto de trabajo?	7,4	34	26	56,67%	43,33%	Gestionar ante La Universidad métodos de auto evaluación que permitan al funcionario a cargo identificar oportunidades de mejora respecto a las competencias de los colaboradores y necesidades de capacitación.	
17	¿Considera usted que los procesos de socialización, les permite a los colaboradores adaptarse más fácilmente a los cambios?	8,1	30	30	50,00%	50,00%	Diseñar y socializar el procedimiento para realizar cambios en el proceso de atención, asistencial y administrativo, que incluyan la metodología de publicidad previa a la implementación del cambio	
18	¿Cree usted que la Universidad del Valle se preocupa por respetar el balance de Vida-trabajo de sus colaboradores?	8,0	40	20	66,67%	33,33%	Coordinar con los colaboradores el acceso a los beneficios de bienestar que ofrece La Universidad sin importar el tipo de vinculación.	

No. Pregunta	Pregunta	Promedio	Mayor al Promedio	Menor al Promedio	% Por encima del Promedio	% Por debajo del Promedio	Estrategia 1	Estrategia 2
19	¿Conozco y aplico los lineamientos éticos (principios y valores) definidos en la universidad?	8,2	38	22	63,33%	36,67%	incluir dentro del PIC del Servicio de salud la socialización de los lineamientos éticos (principios y valores) definidos en la universidad	
20	¿Conoce y aplica las normas y reglamentos de la Universidad del Valle?	8,4	34	26	56,67%	43,33%	Socializar a los colaboradores las normas y reglamentos que rigen La Universidad, incluyendo la importancia de su cumplimiento.	
21	¿Cree usted que los procesos, procedimientos, manuales, controles, etc., que se tienen en la Universidad del Valle, son los estrictamente necesarios como para permitirnos trabajar con agilidad y cumplir con los objetivos estratégicos?	8,0	40	20	66,67%	33,33%	Socializar a los colaboradores los manuales de procedimiento relacionados con su actividad, realizar actividades de actualización y mejoramiento con el apoyo del personal	
22	¿La Universidad del Valle permite la libre asociación de sus colaboradores a grupos formales según los intereses particulares dentro de la Universidad?	8,6	39	21	65,00%	35,00%	Fomentar ante los colaboradores el derecho a la libre asociación y el deber legal de cumplir con las normas de la institución y las del orden local y nacional.	

No. Pregunta	Pregunta	Promedio	Mayor al Promedio	Menor al Promedio	% Por encima del Promedio	% Por debajo del Promedio	Estrategia 1	Estrategia 2
23	¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas?	7,8	38	22	63,33%	36,67%	Socializar a los colaboradores todo lo relacionado con el comité de convivencia de La Universidad, enfatizando en derecho y responsabilidades.	
24	¿Considera que usted tiene una alta identidad e imagen de la Universidad del Valle?	8,9	38	22	63,33%	36,67%	Programar actividades educativas que enfaticen a los colaboradores la importancia del sentido de pertenencia con la institución	
25	¿La Universidad del Valle impulsa el trabajo en equipo para la consecución de sus objetivos estratégicos?	8,0	39	21	65,00%	35,00%	Programar actividades que capaciten a los colaboradores en trabajo en equipo y logro de los objetivos.	
26	¿Considera usted que su participación en actividades informales con compañeros de trabajo contribuye a un ambiente laboral favorable?	8,2	42	18	70,00%	30,00%	Fomentar las actividades intralaborales que disminuyan el estrés de los colaboradores como pausas activas y mejoramiento de las instalaciones para el descanso	
27	¿Considera usted que las herramientas y elementos (internet, teléfonos, radios,	8,4	42	18	70,00%	30,00%	Realizar un análisis situacional de los sistemas de información para identificar situaciones	

No. Pregunta	Pregunta	Promedio	Mayor al Promedio	Menor al Promedio	% Por encima del Promedio	% Por debajo del Promedio	Estrategia 1	Estrategia 2
	carteleros, comunicados, etc.) que se utilizan para la transmisión de la información son efectivos?						bloqueantes que obstruyen la capacidad de respuesta de los colaboradores.	

7.3 Plan de acción propuesto

Teniendo en cuenta el análisis de las respuestas de los empleados de la dependencia, se requiere un plan de acción que permita intervenir los aspectos que deben ser mejorados en favor del clima organizacional de la dependencia. Por este motivo se recomienda:

- Socializar a los colaboradores la misión, visión, principios corporativos cada semestre y al ingreso a laborar en la dependencia e incluir el tema en el Plan Interno de Capacitación (PIC)
- Capacitar a los funcionarios que tienen personal a cargo para que desarrollen capacidades que les permita identificar las situaciones en las cuales pueden vincular a los colaboradores como parte activa del planteamiento de estrategias de solución a los problemas que afectan los procesos y procedimientos.
- Verificar por cada puesto de trabajo si cuenta con las herramientas y los equipos necesarios para realizar su labor
- Realizar actividades de capacitación respecto a la importancia de trabajo en equipo, relaciones interpersonales, cumplimiento de normas y reglamentos que rigen La Universidad, incluyendo la importancia de su cumplimiento.
- Evaluar el número de personas a cargo que tiene cada directivo y gestionar las estrategias que permitan equilibrar las cargas con el objetivo de optimizar el tiempo y la interacción con los colaboradores
- Documentar el procedimiento para la inducción y reinducción de los colaboradores y socializarlo
- Diseñar y documentar un plan de estímulos para los colaboradores, definiendo los aspectos a calificar que permitan identificarlos.

- Gestionar con La Universidad la posibilidad de mejorar la vinculación de los colaboradores que se encuentran actualmente en condiciones laborales diferentes.
- Gestionar ante La Universidad métodos de auto evaluación que permitan al funcionario a cargo identificar oportunidades de mejora respecto a las competencias de los colaboradores y necesidades de capacitación.
- Gestionar ante la ARL capacitaciones que incluyan temas como: adecuada y oportuna prevención de accidentes de trabajo, enfermedades profesionales, programas de medicina preventiva y programas de higiene y seguridad industrial.
- Diseñar y socializar el procedimiento para realizar cambios en el proceso de atención, asistencial y administrativo, que incluyan la metodología de publicidad previa a la implementación del cambio
- Fomentar ante los colaboradores el derecho a la libre asociación y el deber legal de cumplir con las normas de la institución y las del orden local y nacional.
- Socializar a los colaboradores todo lo relacionado con el comité de convivencia de La Universidad, enfatizando en derecho y responsabilidades.
- Fomentar las actividades intralaborales que disminuyan el estrés de los colaboradores como pausas activas y mejoramiento de las instalaciones para el descanso

8. Conclusiones y Recomendaciones

Para conocer la situación real del clima organizacional en una empresa, se hace necesario realizar un diagnóstico previo usando herramientas validadas que permitan identificar problemas y plantear planes de acción con enfoque de mejoramiento continuo.

En este trabajo se realizó un diagnóstico del clima organizacional en una dependencia de la Universidad del Valle aplicando como instrumento una encuesta validada compuesta por 27 preguntas, las cuales corresponden cada una a dimensiones que evalúan el clima organizacional. Dicho instrumento se aplicó a 60 funcionarios de la dependencia con diferentes tipos de vinculación contractual, diversidad en los cargos y funciones. El instrumento incluyó una opción para que el encuestado aportara alternativas de solución.

El instrumento aplicado plantea como oportunidad de mejora todas aquellas dimensiones calificadas por debajo de 10 puntos. Para el ejercicio que nos ocupa, en la medición realizada en este trabajo se encontró que el puntaje promedio para todas las preguntas planteadas fue por debajo de 10 para todas las dimensiones, lo que induce necesariamente a analizar cada una de ellas y plantear al menos una estrategia de mejora en el plan de acción.

Como resultado del análisis de las respuestas a la encuesta aplicada, se encontró que el mayor número de funcionarios de la dependencia (más del 80%), manifestaron conocer, aplicar y de alguna forma participar en los elementos fundamentales de la misma tales como la visión, misión, objetivos corporativos y políticas. Esto coincide con lo evidenciado sobre el cumplimiento de los lineamientos éticos (principios y valores) definidos por la dependencia, pues el 85% manifestaron conocerlos y aplicarlos, así mismo las normas y reglamentos de la dependencia (95%)

Finalmente, con base en los aspectos relevantes identificados en el análisis realizado y lo observado por el investigador en la aplicación del instrumento, se recomiendan estrategias para elaborar un plan de acción que permita intervenir los aspectos que deben ser mejorados en favor del clima organizacional de la dependencia.

9. Referencias

- Armenteros, A. L. I., Esperón, J. M. T., y Pérez, Y. M. (2019). Referentes teóricos que sustentan el clima organizacional: revisión integrativa. *Medisur*, 17(4), 562-569.
- Briones, G. (2002). Metodología de la investigación cuantitativa en las Ciencias Sociales: programa de especialización. *Teoría, métodos y técnicas de la investigación social*. Bogotá: Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, 29-169.
- Caraveo, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 10(27), 83-88.
- Carrillo, Á. (2016). Medición de la cultura organizacional. *Ciencias administrativas*, 4(8), 61-73.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Clauso, A. (1993). Análisis documental: el análisis formal. *Revista General de Información y Documentación*, 3(1), 11-19.
- Friedlander, F. y Margulies, N. (1969). Multiple impacts of organizational climate and individual value systems upon job satisfaction. *Personnel psychology*. 22(2), 171–183.
- Gary, D. (1993). Organización y administración. *Editorial Prentice Hall Internacional, España*.
- Edel, R. García y A. Casiano R: (2007) “Clima y Compromiso Organizacional. Vol. I, *Biblioteca virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales, México*.
- Ekvall, G. y Chocano, A. (1986). El clima organizacional: Una puesta a punto de la teoría e investigaciones. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones= Journal of work and organizational psychology*, 2(4), 95-113.

- García, O. (1987). Un modelo para el autodiagnóstico del clima organizacional. *Revista Tecnología Administrativa*, 5(12), 68-88.
- García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, 42, 43-65.
- González, H. y González, L. (9-10 de diciembre de 2010). Clima organizacional [conferencias]. En VI Jornadas de Sociología de la UNLP. La Plata, Colombia.
- Hernández, R. y Méndez, S. (2012). Exploración factorial del clima y la cultura organizacional en el marco del modelo de los valores en competencia. *PsiqueMag*, 1(1), 11-47.
- Hernández, R., Méndez, S. y Contreras, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y administración*, 59(1), 229-257.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México D.F., México: McGraw-Hill Education.
- Jiménez, D., Celis, P., Morales, D., y Tello, F. (2020). La importancia del clima y cultura organizacional para la atención en instituciones de salud. *Universidad y Sociedad*, 12(S (1)), 53-60.
- Juárez-Adauta, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista médica del instituto Mexicano del Seguro Social*, 50(3), 307-314
- Lafuente, C., y Marín, A. (2008). Metodologías de la investigación en las ciencias sociales: fases, fuentes y selección de técnicas. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (64),1-15.
- Ley 30 de 1992. Por la cual se organiza el servicio público de la Educación Superior. Diario Oficial No. 40.700, de 29 de diciembre de 1992
- Likert, R. (1968). El factor humano de la empresa. *Bilbao, España: Devito*.

- Martínez, R. y Granados, J. (2001). El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior. *Tiempo de educar*, 3(5), 105-131.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Niño, V. (2011). *Metodología de la Investigación*. (1ª. Edición). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Peralta, R. (2020, noviembre 26). *El Clima Organizacional*. Recuperado de <https://gestiopolis.com/el-clima-organizacional/>
- Pérez, A. M. S., Milian, A. J. G., Cabrera, P., y Victoria, I. P. (2016). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Revista de Información científica para la Dirección en Salud. INFODIR*, (24), 86-99.
- Qualtrics. (2023). *Investigación de Mercado. Calculadora de tamaño de muestra*. Obtenido de Qualtrics XM Blog: <https://www.qualtrics.com/blog/calculating-sample-size/>
- Rada, C. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Acta colombiana de psicología*. 11, 97-113.
- Reinoso, H. y Araneda, B. (2007). Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas. *Revista ingeniería industrial*, 6(1), 39-54.
- Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Revista educación en valores*, 1(25), 3-18.

- Rojas, M. (2012). *Tipos de Investigación Científica: Una simplificación de la complicada incoherente nomenclatura y clasificación*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Romero, E. y Díaz, J. (2010). El uso del diagrama causa-efecto. *Revista Latinoamericana de Estudios, XL*, 127-142.
- Sandoval-Caraveo, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 10(27), 83-88.
- Schneider, B., y Reichers, A. (1983). On the etiology of climates. *Personnel psychology*, 36(1), 19-39.
- Segredo, M., Pérez, J. y López, P. (2015). Construcción y validación de un instrumento para evaluar el clima organizacional en el ámbito de la salud pública. *Revista Cubana de Salud Pública*, 41(4), 603-619.
- Servicio de Salud Universidad del Valle. (2023). Cotizantes, generalidades. *Universidad del Valle*. Recuperado el 1 de febrero de 2023, de <https://vicebienestar.univalle.edu.co/servicio-medico-cotizantes/generalidades>.
- Universidad del Valle. ACUERDO No. 008, octubre 21 de 2004. Por el cual se reorganiza el Sistema de Salud de la Universidad del Valle y se adecua su Reglamento de Funcionamiento, en concordancia con la Ley 100 de 1993 y la Ley 647 de 2001
- Vázquez, M. (1992). Hacia una definición comprehensiva del clima organizacional. *Revista de psicología general y aplicada: Revista de la Federación Española de Asociaciones de Psicología*, 45(4), 443-451.
- Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M. C. y Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005). *Diversitas: Perspectivas en psicología*, 2(2), 329-349.

Vicerrectoría de Bienestar Universitario. (2022). *Modelo de Atención Servicio de Salud Universidad del Valle*. Obtenido de Universidad del Valle:
https://drive.google.com/file/d/13egJLeH_Qbyf8OUw1fL6fdCS_ndHnqDU/view

ANEXOS

Anexo A.

Descripción de los documentos encontrados en la revisión bibliográfica

No.	Autor	Año	Título	Resumen
1	Ssenyonjo, A., Ssengooba, F., Criel, B., Titeca, K., Van Belle, S.	2022	Writing budgets for meetings and teas?': A multitheoretical analysis of intragovernmental coordination formultisectoral action for health in Uganda	Introducción La coordinación entre dominios de políticas y entre agencias gubernamentales se considera fundamental para abordar desafíos complejos como las desigualdades, la urbanización y el cambio climático. Sin embargo, los factores que influyen en la coordinación entre entidades gubernamentales en países de ingresos bajos y medianos no se conocen bien. Aunque la construcción de teorías es adecuada para explicar fenómenos sociales complejos, los estudios de políticas y sistemas de salud basados en teorías son limitados. Este documento examinó los factores que influyen en la coordinación entre las entidades gubernamentales a nivel del gobierno central en Uganda. Métodos Este estudio de caso basado en la teoría utilizó un enfoque cualitativo. Los datos primarios se recopilieron a través de 26 entrevistas con informantes clave a nivel nacional, complementadas con una revisión de 6 documentos de políticas y estrategias nacionales. Los datos se analizaron de manera abductiva utilizando un marco multiteórico que combina la teoría económica de los costos de transacción, la teoría del agente principal, la teoría de la dependencia de los recursos y la perspectiva de la economía política. Resultados Se encontraron interacciones complejas y dinámicas entre diferentes factores, tanto internos como externos al gobierno. Las interdependencias, los costos de coordinación, los intereses no alineados y los aspectos institucionales e ideacionales fueron factores cruciales. Las dinámicas de poder dentro de las estructuras burocráticas y la agencia de las entidades coordinadas influyen en la efectividad de los esfuerzos de coordinación. Los nuevos principios de gestión pública promovidos en la década de 1990 por los proyectos de fortalecimiento institucional de los donantes (caracterizados por la creación de agencias y el establecimiento de agencias independientes para eludir los grandes ministerios ineficaces) crearon una mayor fragmentación dentro del gobierno. Los donantes y las agendas internacionales fueron ocasionalmente de apoyo pero a veces contrarios a la intuición de los esfuerzos de coordinación nacional. Conclusión El marco multiteórico deriva de un análisis profundo de los factores que influyen en la toma de decisiones organizacionales para coordinarse con otros o no. Lograr la coordinación intragubernamental requiere más tiempo y recursos para guiar los aspectos de software del cambio institucional, articulando una visión compartida sobre la coordinación en todo el gobierno. Dar forma a los incentivos para alinear los intereses, administrar los costos de coordinación y navegar los contextos histórico-institucionales son fundamentales. Las acciones políticas

No.	Autor	Año	Título	Resumen
				compensatorias y las dinámicas de poder deben navegarse juiciosamente.
2	Arrivillaga, M., Gómez, S.A., Mueses, H.F., Alvarado, B., Buitrago, E.M., Camargo-Plazas, P., Hurtado, L.R., Bolívar, M.C., Galindo, X., Torres, J., Cajas- Martínez, J.L.	2022	Facilitators and Recommendations of Health Care Providers for the Implementation of Pre-Exposure Prophylaxis in HIV clinics in Colombia. "PrEP-Colombia Study" [Facilitadores y recomendaciones de proveedores de salud para la implementación de la Profilaxis Pre-Exposición en clínicas de VIH en Colombia. "Estudio PPrE-Colombia"]	Este artículo describe los facilitadores y las recomendaciones de los proveedores de salud en las clínicas de VIH para la implementación de la profilaxis previa a la exposición (PrEP) en Colombia. Se realizó un estudio cualitativo utilizando entrevistas semiestructuradas con veinte proveedores de atención médica en nueve clínicas. Además, se utilizó el "Marco consolidado para la investigación de implementación" para guiar la recopilación y el análisis de datos. Los resultados son los siguientes: 1. Características de la intervención: los proveedores reconocen a las PrEP como una terapia innovadora con eficacia comprobada; recomiendan que sea implementado por normativa nacional del Ministerio de Salud y Protección Social con compra centralizada de medicamentos y adaptaciones a las diversidades regionales. Para montar la PrEP en las clínicas, recomiendan vincularla a Programas preventivos de Salud Sexual, guiados por equipos interdisciplinarios capacitados. 2. Entorno externo: se recomendó fortalecer el trabajo en red con las Secretarías de Salud, Profamilia y organizaciones LGTBI; cambiar las condiciones de contratación con las Entidades Promotoras de Salud para incluir PrEP Aided a parejas de pacientes con VIH, y financiar con recursos públicos a personas que no puedan pagarlo. 3. Ambiente interno: clima y disponibilidad de implementación percibidos como favorables para la adopción de la PrEP. Para reducir las tensiones organizacionales debidas al cambio, se recomienda ampliar los planes de formación. 4. Proceso de implementación: se recomienda el diseño de planes nacionales, locales e institucionales, así como la captación de líderes clave internos y externos. Se concluye que los proveedores de salud de las clínicas de VIH en Colombia perciben un ambiente favorable para la adopción de la PrEP en el país. © 2022 Pontificia Universidad Javeriana
3	Liu, J., Chong, Z., Lu, S.	2021	The Evolution and Determinants of Interorganizational Coinvention Networks in New Energy Vehicles: Evidence from Shenzhen, China	Con la creciente atención al cambio climático, la contaminación del aire y los problemas de salud pública relacionados, la industria de vehículos de nueva energía (NEV) de China se ha desarrollado rápidamente. Sin embargo, pocos estudios investigaron la evolución de las redes de innovación colaborativa interorganizacional en el dominio del sector de los NEV y la influencia de diferentes impulsores en el establecimiento de relaciones de innovación. En este contexto, este documento utiliza la patente de invención conjunta de Shenzhen, una ciudad piloto de bajas emisiones de carbono de China, para investigar la dinámica de los factores que influyen en la red. El análisis de la red social muestra que la escala de la red de

No.	Autor	Año	Título	Resumen
				coinversión de NEV está en constante aumento, que se presenta con entidades cooperativas diversificadas, y la profundidad de la colaboración (es decir, la intensidad de las interacciones con estos socios) también se está expandiendo. Los resultados empíricos del Modelo de Gráficos Aleatorios Exponenciales (ERGM) demuestran que, con la profundización de la innovación colaborativa, la actualización tecnológica causada por el intercambio de conocimientos hace que las organizaciones en la red sean más propensas a la proximidad cognitiva y menos dependientes de la proximidad geográfica. Además, la proximidad organizacional y el cierre triádico contribuyen positivamente a la red colaborativa, con su relevancia siendo casi la misma, mientras que el efecto de impedimento de la diferencia cultural/idioma disminuye ligeramente con el tiempo.
4	Schmidt, C.	2020	Why risk management frameworks fail to prevent wrongdoing	Propósito: El propósito de este documento es consolidar la investigación en marcos de denuncia de irregularidades, prevención de irregularidades y gestión de riesgos empresariales (ERM) con el objetivo de crear un marco más completo y eficaz para la prevención de irregularidades. Diseño/metodología/enfoque: se realiza un análisis de brechas basado en la teoría del aprendizaje organizacional (OLT) entre los campos de investigación de denuncia de irregularidades, prevención de irregularidades y ERM para identificar las mejoras que se necesitan para la prevención efectiva de irregularidades. Hallazgos: ERM es un marco incompleto para la prevención de irregularidades que omite los componentes de prevención y aprendizaje. Se requiere una cultura de aprendizaje continuo para minimizar el componente de experiencia del aprendizaje y maximizar el intercambio. La narración de historias se puede utilizar para proteger a las personas y proporcionar transparencia. La dimensión de las partes interesadas debe expandirse más allá de las fronteras de la entidad legal para incluir a todas las partes interesadas. Cada parte interesada experimenta el clima de prevención de irregularidades de manera diferente, y la evaluación de estas diferentes perspectivas es esencial para establecer una cultura de prevención. La seguridad psicológica personal es un elemento crítico para empoderar a las partes interesadas para discutir y abordar las irregularidades. Los estándares establecidos a través de asociaciones profesionales permiten que las innovaciones se difundan más rápidamente en la sociedad que la legislación. Los estándares y los procesos de establecimiento de estándares que pueden adaptarse a los cambios en las expectativas sociales ayudan de manera proactiva a las organizaciones a proteger de manera independiente a las partes interesadas. Se necesitan estándares globales para superar las incongruencias entre países y culturas. Limitaciones/implicaciones de la investigación: la eficacia de un marco de prevención es difícil de medir. La incidencia decreciente de irregularidades dentro de una institución es

No.	Autor	Año	Título	Resumen
				una imagen incompleta. Los tipos raros y graves de irregularidades, y su prevención en toda la sociedad, deberían requerir un enfoque centralizado más concertado que podría tomar como modelo los centros nacionales para la prevención de enfermedades del sistema de salud. Al combinar las dimensiones del cuestionario de organización de aprendizaje (Marsick y Watkins, 2003) y Estadísticas de denuncias de irregularidades y malas prácticas, las organizaciones deberían poder desarrollar KPI complejos y poder monitorear su desarrollo a lo largo del tiempo. Los investigadores deberían poder usar la misma estrategia para confirmar que las afirmaciones hechas aquí mejorarán la seguridad y la protección de todas las partes interesadas. Implicaciones prácticas: Es posible que las organizaciones que utilizan marcos de ERM no puedan prevenir de manera efectiva las irregularidades y proteger a las partes interesadas de las consecuencias de dichas irregularidades. Las deficiencias identificadas aquí brindan puntos específicos claros que las organizaciones pueden abordar para ser más eficaces en la prevención de malas acciones. Cualquiera de estas acciones y el alcance de su impacto dentro de la organización y su entorno representan desafíos sustanciales para todas las partes interesadas. Al igual que la ascensión a una gran montaña, la planificación de cada paso dado y la comprensión profunda de los desafíos que se enfrentan a lo largo del camino hasta cada punto de paso son esenciales para llegar a la cima y lograr el objetivo. Implicaciones sociales: este documento aboga por cambios que pueden tardar décadas o generaciones en aceptarse por completo: compartir entre organizaciones; mayor uso de directrices en lugar de legislación; y mayor transparencia en todos los niveles organizacionales. Los recursos necesarios para impulsar el cambio a esta escala son considerables, ya que los sectores público y privado tienen necesidades únicas y requieren enfoques potencialmente diferentes. Originalidad/valor: La novedad radica en la identificación de deficiencias en los marcos de ERM para prevenir de manera efectiva las irregularidades, a través de la integración de OLT, Whistleblowing and Wrongdoing Literature y COSO Enterprise Risk Management Framework.
5	Melikhov, V.V., Medvedeva, L.N., Frolova, M.V.	2020	An environmental imperative in the development of the national economy: Increasing the potential of microalgae	Apuntar. Estudiar las bases metodológicas para incrementar el potencial de las aplicaciones de las microalgas en la economía nacional, como uno de los imperativos ambientales en el desarrollo de nuevos recursos naturales para las generaciones futuras. Materiales y métodos. La investigación se llevó a cabo sobre la base del análisis de contenido de publicaciones y materiales científicos rusos y extranjeros obtenidos en el curso de expediciones e investigaciones experimentales y sociológicas. Se utilizó el enfoque cognitivo de conglomerados y la modelación económico-matemática para una exposición más completa del tema. Discusión. De acuerdo con los imperativos de la economía verde, las tecnologías ambientales se convertirán

No.	Autor	Año	Título	Resumen
				una imagen incompleta. Los tipos raros y graves de irregularidades, y su prevención en toda la sociedad, deberían requerir un enfoque centralizado más concertado que podría tomar como modelo los centros nacionales para la prevención de enfermedades del sistema de salud. Al combinar las dimensiones del cuestionario de organización de aprendizaje (Marsick y Watkins, 2003) y Estadísticas de denuncias de irregularidades y malas prácticas, las organizaciones deberían poder desarrollar KPI complejos y poder monitorear su desarrollo a lo largo del tiempo. Los investigadores deberían poder usar la misma estrategia para confirmar que las afirmaciones hechas aquí mejorarán la seguridad y la protección de todas las partes interesadas. Implicaciones prácticas: Es posible que las organizaciones que utilizan marcos de ERM no puedan prevenir de manera efectiva las irregularidades y proteger a las partes interesadas de las consecuencias de dichas irregularidades. Las deficiencias identificadas aquí brindan puntos específicos claros que las organizaciones pueden abordar para ser más eficaces en la prevención de malas acciones. Cualquiera de estas acciones y el alcance de su impacto dentro de la organización y su entorno representan desafíos sustanciales para todas las partes interesadas. Al igual que la ascensión a una gran montaña, la planificación de cada paso dado y la comprensión profunda de los desafíos que se enfrentan a lo largo del camino hasta cada punto de paso son esenciales para llegar a la cima y lograr el objetivo. Implicaciones sociales: este documento aboga por cambios que pueden tardar décadas o generaciones en aceptarse por completo: compartir entre organizaciones; mayor uso de directrices en lugar de legislación; y mayor transparencia en todos los niveles organizacionales. Los recursos necesarios para impulsar el cambio a esta escala son considerables, ya que los sectores público y privado tienen necesidades únicas y requieren enfoques potencialmente diferentes. Originalidad/valor: La novedad radica en la identificación de deficiencias en los marcos de ERM para prevenir de manera efectiva las irregularidades, a través de la integración de OLT, Whistleblowing and Wrongdoing Literature y COSO Enterprise Risk Management Framework.
5	Melikhov, V.V., Medvedeva, L.N., Frolova, M.V.	2020	An environmental imperative in the development of the national economy: Increasing the potential of microalgae	Apuntar. Estudiar las bases metodológicas para incrementar el potencial de las aplicaciones de las microalgas en la economía nacional, como uno de los imperativos ambientales en el desarrollo de nuevos recursos naturales para las generaciones futuras. Materiales y métodos. La investigación se llevó a cabo sobre la base del análisis de contenido de publicaciones y materiales científicos rusos y extranjeros obtenidos en el curso de expediciones e investigaciones experimentales y sociológicas. Se utilizó el enfoque cognitivo de conglomerados y la modelación económico-matemática para una exposición más completa del tema. Discusión. De acuerdo con los imperativos de la economía verde, las tecnologías ambientales se convertirán

No.	Autor	Año	Título	Resumen
				entidades que se encuentran fuera de VHA. Los factores que afectan el establecimiento de programas multisectoriales efectivos como VDC son poco conocidos, lo que limita la capacidad para implementar y escalar programas de manera efectiva. Realizamos un estudio cualitativo para describir los factores que afectan el contexto de implementación interorganizacional de VDC. Usando construcciones del Marco consolidado para la investigación de implementación (CFIR), entrevistamos a los coordinadores de VDC de siete asociaciones VAMC-ADNA diferentes que iniciaron el programa VDC entre 2017 y 2018. Identificamos ocho determinantes de CFIR que se manifestaron de manera similar para los VAMC y ADNA: solidez y calidad de la evidencia, ventaja relativa, adaptabilidad, tensión por el cambio, acceso al conocimiento y la información, autoeficacia, compromiso y campeones. Identificamos tres determinantes de CFIR que variaron drásticamente entre VAMC y ADNA: recursos disponibles, clima de implementación y prioridad relativa. Nuestros resultados sugieren que el contexto interorganizacional juega un papel crítico y dinámico dentro de las colaboraciones multisectoriales.
7	Nothwehr, F., Rohlman, D.	2019	Employer-Supported Volunteerism in Rural Worksites	El voluntariado respaldado por el empleador tiene el potencial de beneficiar a los empleados y, en última instancia, tener un impacto comercial positivo. El voluntariado se ha relacionado con una mejor calidad de vida, una menor morbilidad y una mejor autoevaluación de la salud. Este estudio fue diseñado para comprender qué están haciendo los sitios de trabajo rurales pequeños con respecto al voluntariado y cuáles son sus barreras para tales actividades. Se distribuyó una encuesta en línea a los lugares de trabajo utilizando la red social de un Consejo de Recursos, Conservación y Desarrollo, una entidad rural sin fines de lucro. Los análisis incluyeron estadísticas descriptivas, y para datos cualitativos, revisión y resumen de temas comunes. Treinta y ocho lugares de trabajo respondieron, lo que representa una amplia gama de tipos de lugares de trabajo. Las actividades de voluntariado que requerían menos tiempo y recursos para organizarse se emplearon más comúnmente en comparación con las actividades grupales. Las barreras identificadas incluyeron tiempo, costos, poca cantidad de personal, percepción de falta de interés de los empleados, políticas del lugar de trabajo, distancia a los sitios de voluntariado, barreras del idioma y falta de conciencia. de oportunidades A pesar de una variedad de desafíos, algunas formas de voluntariado apoyado por el empleador parecen factibles incluso en lugares de trabajo rurales muy pequeños. Es probable que el tipo de lugar de trabajo, la cultura y el liderazgo sean determinantes del alcance y la naturaleza del voluntariado respaldado por el empleador. Las estrategias para fomentar un mayor voluntariado deben adaptarse a los intereses y recursos de cada sitio. Las enfermeras de salud ocupacional

No.	Autor	Año	Título	Resumen
				deberían considerar incorporar alguna forma de actividades de voluntariado de los empleados dentro de su programación de promoción de la salud, ya que es consistente con una estrategia general para mejorar el bienestar de los empleados. Esto podría conducir a impactos comerciales positivos, como un mayor compromiso de los empleados, una mejor contratación y retención, y una mayor productividad.
8	Schwartz, S.P., Adair, K.C., Bae, J., Rehder, K.J., Shanafelt, T.D., Profit, J., Sexton, J.B.	2019	Work-life balance behaviours cluster in work settings and relate to burnout and safety culture: A cross-sectional survey analysis	Antecedentes El cuidado de la salud se está acercando a un punto de inflexión a medida que el agotamiento y la insatisfacción con la integración de la vida laboral y personal (WLI, por sus siglas en inglés) en los trabajadores del cuidado de la salud continúan aumentando. Se introdujo una escala que evalúa los comportamientos comunes como ejemplos procesables de WLI para medir el equilibrio entre la vida laboral y personal. Objetivos (1) Explorar las diferencias en los comportamientos de WLI por rol, especialidad y otros datos demográficos encuestados en un gran sistema de atención médica. (2) Evaluar las propiedades psicométricas de la escala de clima laboral y personal, y la medida en que actúa como un clima o una norma a nivel de grupo cuando se usa en el ámbito laboral. (3) Explorar asociaciones entre el clima laboral y personal y otros climas de atención médica, incluido el trabajo en equipo, la seguridad y el agotamiento. Métodos Estudio de encuesta transversal completado en 2016 de trabajadores de la salud de EE. UU. dentro de un gran sistema académico de atención médica. Resultados 10 627 de 13 040 trabajadores de la salud elegibles en 440 entornos de trabajo dentro de siete entidades de un gran sistema de atención médica (tasa de respuesta del 81 %) completaron la cultura de seguridad de rutina encuesta. La consistencia interna general de la escala de clima laboral y personal fue $\alpha=0,830$. WLI varió significativamente entre el rol del trabajador de la salud, el tiempo en la especialidad y el entorno laboral. Los análisis de varianza de efectos aleatorios para la escala de clima laboral y personal revelaron una varianza significativa entre el entorno laboral y dentro del entorno laboral y las correlaciones intraclase reflejaron la agrupación en el nivel del entorno laboral. Las pruebas T de los entornos de trabajo del cuartil WLI superior versus inferior revelaron que el clima laboral y personal positivo se asoció con un mejor trabajo en equipo y climas de seguridad, así como con un menor agotamiento personal y clima de agotamiento ($p<0.001$). conclusión Los problemas con WLI son comunes en los trabajadores de la salud y difieren significativamente basado en la posición y el tiempo en la especialidad. Aunque típicamente se piensa como una variable de diferencia individual, WLI parece operar como un clima y se asocia consistentemente con mejores normas de cultura de seguridad.

No.	Autor	Año	Título	Resumen
9	Juárez Adauta, S.	2018	Organizational climate among the workers of the "hospital general la villa": Hospital of the second level of care in Mexico city	generar tensión potencial entre los trabajadores de las dependencias del nuevo Gobierno. Por lo tanto, monitorear el clima organizacional (CO) es relevante para conocer su comportamiento y adaptación. Objetivo: Medir el clima organizacional en trabajadores del Hospital General "La Villa" perteneciente a la Secretaría de Salud de la Ciudad de México. Métodos: Estudio observacional, transversal y descriptivo realizado durante el año 2016. Un total de 264 trabajadores aceptaron participar bajo carta de consentimiento informado. Se capacitó a los encuestadores; aplicaron un cuestionario OA que incluye cuatro dimensiones: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación, con ochenta ítems tipo Likert. Se utilizó el paquete estadístico SPSS v.22, se realizó prueba t-Student y análisis de varianza con un nivel de significación de $p < 0,05$. Resultados: El CO fue valorado por todo el personal con niveles medios tendientes a niveles altos, destacándose el liderazgo y la motivación como las dimensiones mejor evaluadas, seguidas de la reciprocidad y la participación siendo las últimas. En los subcomponentes de OA, el intercambio de información, la retribución, el reconocimiento de la contribución y la participación en el cambio fueron los principales factores que inclinaron hacia abajo la OA. Conclusión: En este estudio, el liderazgo y la motivación se relacionan con un buen nivel de clima organizacional y pueden influir en la adaptación al contexto del nuevo tipo de Gobierno.
10	Rivera Porras, D.A., Rincón Vera, J.E., Flórez Gamboa, S.R.	2018	Perception of organizational climate: An analysis from the Macroprocesses of an ESE [Percepción del clima organizacional: Un análisis desde los Macroprocesos de una ESE]	Los hospitales en Colombia, actualmente se agrupan como Empresas Sociales del Estado (E.S.E.), constituyendo una categoría especial de entidades públicas, estas organizaciones pueden ser dirigidas desde sus objetivos, y se relacionan con el medio interno y externo. Por tanto, es necesario estudiar el estado motivacional de las personas, ya que este produce el clima organizacional. Este estudio se desarrolló desde un paradigma positivista con enfoque cuantitativo, diseño no experimental de tipo descriptivo. Se constató que las dimensiones de Presión y Reconocimiento son percibidas de forma regular, y que la percepción del Reconocimiento varía según el Macroproceso.
11	Daza Ramírez, D., Plaza Gómez, M.T., Hernández Riaño, H.E.	2017	Risk factors associated with organizational climate and its effect on Boreout syndrome in the health sector [Factores de riesgo intralaboral asociados al clima organizacional y su efecto sobre el síndrome de boreout en el sector salud]	El objetivo principal de la presente investigación es determinar si los factores de riesgo asociados al clima organizacional influyen en la aparición del riesgo psicosocial del síndrome de boreout en los empleados administrativos de las entidades que brindan servicios de salud a la ciudad de Montería, Colombia. Los resultados muestran que los aspectos que más inciden en la aparición del síndrome de boreout son el nivel salarial y el carácter público o privado de la organización sanitaria.

No.	Autor	Año	Título	Resumen
12	Wall, J.D., Lowry, P.B., Barlow, J.B.	2016	Organizational violations of externally governed privacy and security rules: Explaining and predicting selective violations under conditions of strain and excess	Las preocupaciones sobre la privacidad y la seguridad son generalizadas debido a la facilidad de acceso a la información. Los casos negativos recurrentes en la prensa popular atestiguan el fracaso de las regulaciones de privacidad actuales para mantener la información de salud protegida y del consumidor lo suficientemente segura en el clima actual de mayor uso de TI. Una de las razones de tal falla es que las organizaciones violan estas regulaciones por múltiples razones. Para abordar este problema, proponemos un modelo teórico para explicar la probabilidad de que las organizaciones seleccionen una regla de privacidad o seguridad gobernada externamente para su violación en respuesta a la tensión organizacional o la escasez de recursos. Nuestro modelo teórico propuesto, el modelo selectivo de violaciones de seguridad y privacidad de la información organizacional (SOIPSVM), explica cómo las estructuras y procesos organizacionales, junto con las características de las reglas regulatorias, alteran las percepciones de riesgo cuando el desempeño de una organización no coincide con sus niveles de aspiración y, por lo tanto, afecta la probabilidad de violaciones de las reglas. Es importante destacar que contextualizamos SOIPSVM a las violaciones de seguridad y privacidad organizacionales. SOIPSVM se basa y amplía el modelo selectivo de violaciones de reglas organizacionales (SORVM), que postula que las violaciones de reglas organizacionales son selectivas. SOIPSVM proporciona al menos cuatro contribuciones a la literatura sobre privacidad y seguridad que pueden guiar aún más la investigación y la práctica empíricas. Primero, SOIPSVM introduce el concepto de selectividad en las infracciones de reglas a la investigación de privacidad y seguridad. Este concepto puede mejorar la investigación sobre privacidad y seguridad al mostrar que las violaciones organizacionales de las reglas de privacidad y seguridad son dinámicas y selectivas, pero están influenciadas por fuerzas externas. En segundo lugar, SOIPSVM amplía los límites de SORVM, que se limita a explicar el comportamiento de las organizaciones bajo presión, como las dificultades económicas. Contribuimos a la teoría de la desviación selectiva al proponer que la selectividad se extiende a las organizaciones con recursos escasos. En tercer lugar, abordamos ideas de riesgo y tensión no económicos además de riesgo y tensión económicos. Por lo tanto, SOIPSVM explica el comportamiento de violación de las reglas organizacionales como un intento de proteger los valores organizacionales centrales de entidades externas que presionan a las organizaciones para que cambien sus valores para cumplir con las reglas. En cuarto lugar, ampliamos el alcance teórico de dos constructos importantes (a saber, el secreto estructural y el énfasis procedimental) para mejorar el poder explicativo del modelo. En quinto lugar, identificamos elementos importantes de la aplicación de las normas a partir de los principios de la teoría de la disuasión general.

No.	Autor	Año	Título	Resumen
				También discutimos cómo se pueden estudiar los constructos de la teoría general de la disuasión a nivel organizacional. Para concluir, ofrecemos recomendaciones para la estructuración de organizaciones y regulaciones externas para disminuir las violaciones de las reglas organizacionales, que a menudo conducen al abuso de la información del consumidor.
13	Yanovsky, B.I., Osatuke, K., Shoda, E.A., Ramsel, D.	2014	Exploring leadership team behaviors and subordinate employee attitudes in va hospitals	Un equipo de alta dirección (TMT) es un componente integral de una organización, ya que cumple la función de líder principal. La dinámica entre los TMT y sus unidades organizativas subordinadas es similar a la que existe entre los líderes individuales y sus subordinados en el sentido de que ambos (los TMT y los líderes individuales) ejercen un nivel de influencia sobre sus entidades subordinadas. Este estudio buscó investigar la influencia de un TMT como líder dentro de la organización, aplicando la teoría del liderazgo de dos factores a la relación entre los TMT y las unidades subordinadas. Todas las medidas climáticas en el lugar de trabajo examinadas, excepto tres, estaban significativamente relacionadas con los comportamientos de TMT. La cultura organizacional exhibió las relaciones más fuertes, con todas las correlaciones significativas entre 0,17 y 0,27. Nuestros hallazgos sugieren que la composición de los TMT del hospital puede tener implicaciones para las unidades que brindan atención directa a los pacientes. Estos hallazgos pueden ser de particular interés para los administradores que están involucrados en la creación de TMT efectivos.
14	Abouljoud, M., Whitehouse, S.	2013	Transplant programs, centers, and institutes: What does it all mean?	PROPÓSITO DE LA REVISIÓN: Hay más de 250 centros de trasplante en los EE. UU., pero sigue existiendo una variación en la estructura organizativa de los servicios multidisciplinarios de trasplante. Revisamos la literatura para explorar las definiciones de las estructuras organizativas de trasplantes y abordar la justificación existente para el desarrollo de la línea de servicio integrado de trasplantes. HALLAZGOS RECIENTES: No existen definiciones estándar para diferenciar el uso de programa, centro, instituto o línea de servicio. Una encuesta de 20 centros de trasplante multiorgánico en los EE. UU. mostró que la mayoría eran centros o institutos nombrados, pero algunos estaban organizados como departamentos y líneas de servicio. Los temas predominantes fueron la necesidad percibida de autonomía de la trasplantación, el alineamiento entre servicios y finanzas, y el alineamiento de autoridad con responsabilidad. Además, los beneficios percibidos incluyeron crecimiento, alineación, eficiencia y asignación de recursos. RESUMEN: El carácter multidisciplinar de los trasplantes en general se ha encajado en el modelo organizativo matricial, aunque hoy en día muchos hospitales cuentan con estructuras de departamentos, centros, institutos y líneas de servicio. La integración ha sido vista como beneficiosa por la mayoría de las entidades de

No.	Autor	Año	Título	Resumen
				trasplante revisadas, con la sensación de que se adapta mejor al clima de atención médica en evolución.
15	Welch, J.M., Hoffius, S.D., Brooke Fox, E.	2011	Archives, accessibility, and advocacy: A case study of strategies for creating and maintaining relevance	Pregunta/Objetivo: ¿Cómo puede una colección especial mantener o aumentar su perfil en su institución matriz, cuando esa institución matriz enfatiza el aprendizaje científico y clínico? Lugar/Contexto: La Biblioteca Histórica Waring, Universidad Médica de Carolina del Sur (MUSC), preserva y promueve la historia de las ciencias de la salud en MUSC y en Carolina del Sur. Como entidad estatal, MUSC ha sufrido importantes recortes presupuestarios en los últimos años. En este clima, los Waring tuvieron que encontrar formas de mantener su relevancia en la comunidad de MUSC. Métodos: The Waring se asoció con la Facultad de Enfermería de MUSC para explorar nuevas formas de construir aliados institucionales. Al combinar la administración de archivos tradicional con usos innovadores de las colecciones digitales destinados a la promoción y divulgación institucional, la biblioteca digital de Waring se convirtió en una herramienta de defensa que condujo a un mayor valor de Waring para su institución matriz. Resultados: La Biblioteca Waring es un recurso para el desarrollo de MUSC y las relaciones con los alumnos. Los resultados tangibles incluyen financiamiento adicional de subvenciones, mayor personal, sin pérdida de financiamiento institucional, mayor acceso a las colecciones, mayor número de accesiones, cultivo de aliados institucionales para el apoyo a largo plazo de los Waring y desarrollo de una plantilla para futuras asociaciones.

Anexo B. Encuesta para el diagnóstico del Clima Organizacional

DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Nuestro Objetivo es identificar la percepción que tienen los empleados de la sobre el clima organizacional de la misma, las causas principales del por qué de los resultados de acuerdo a sus apreciaciones, y establecer soluciones que permitan determinar un plan de mejoramiento.

Por Clima Laboral se entiende el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta. La importancia del conocimiento del clima laboral se basa en la influencia que este ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnostico para el diseño de instrumentos de gestión de Recursos Humanos.

Clima organizacional es la percepción y apreciación individual de los empleados con relación a los aspectos estructurales (procesos, procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo) que pueden afectar las relaciones y reacciones en el comportamiento de los mismos tanto positiva como negativamente, y por tanto afectan el desarrollo productivo. (García, 2008)

La percepción según Robbins (2000), es que el clima organizacional es el proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. El comportamiento de las personas está basado en la percepción de lo que es la realidad. No en la realidad en si misma.

PRESENTACIÓN.

Esta es una investigación académica y los resultados se manejarán a través de conclusiones globales, no habrá identificación de personas, de tal manera que los datos que usted suministre permanecerán anónimos y serán tratados con estricta confidencialidad. Si considera que alguna pregunta no la debe responder, sea por razones personales o laborales, está en toda libertad de no hacerlo.

A continuación encontrará frases que le permitirán expresar su percepción sobre el Clima Organizacional de la empresa. Usted debe expresar cuál es su concepto tomando como base sus experiencias y vivencias dentro de la misma.

Presentamos el instrumento para recolectar la información necesaria y de esta manera diagnosticar la realidad del Clima Organizacional, así como para encontrar causas y soluciones que conduzcan a alcanzar un Clima Organizacional plenamente gratificante, elaborado inicialmente por Hernán Álvarez Londoño (1993) y actualizado, adaptado y completado por Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García Solarte (2008)

El formulario que se presenta a continuación, consta de 27 factores de diferente naturaleza, los cuales determinan, de una u otra manera, el ambiente de trabajo o ambiente organizacional. En cada factor usted encontrará tres ítems de fácil identificación, los cuales le solicitamos contestar de la manera más objetiva posible.

El primer ítem corresponde a una evaluación cuantitativa del factor. Dentro de una escala de cero a diez, en donde el cero representa la peor forma como el factor puede manifestarse en la Universidad y el 10 su manifestación ideal o deseable, usted deberá señalar o dar una calificación a la forma como el factor se está manifestando actualmente en la Universidad.

En el segundo ítem, usted deberá indicar, entre las diversas alternativas que se plantean, cuál o cuáles son las causas por las que el factor no se está manifestando en la forma ideal o deseable. Si usted considera que existen otras causas diferentes a las allí señaladas, por favor indíquelas en el espacio reservado para el efecto.

Finalmente, en el tercer ítem usted deberá plantear las soluciones que considere más viables y convenientes, para que en el futuro el factor en estudio pueda manifestarse en la forma ideal o deseable, en la Universidad.

Nota: Recuerde que contar con un excelente ambiente laboral (o un excelente Clima Organizacional), es importante para lograr tanto la satisfacción y desarrollo de las personas en el trabajo, como la misión y los objetivos de la Universidad. Con todo respeto le sugerimos entonces, poner todo su interés al contestar los tres ítems en cada uno de los factores que aparecen en las paginas siguientes. Ahora como primera medida le pedimos que por favor llene los datos generales que aparecen a continuación.

Datos Generales:

Área o Departamento: _____

Nivel Educativo: Primaria____ Secundaria ____ Tecnico ____ Tecnologo____ Profesional____ Posgrados _____

Genero: F____ M _____

DIMENSION Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	CAUSAS Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)	SOLUCIONES Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable
1. MISIÓN La Misión es el propósito fundamental que guía el actuar de la Empresa 1.1 ¿Cuál es su grado de contribución a la misión? 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 No los contribuyo Contribuyo ampliamente	a) La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara. b) No me interesa conocerlos, ni identificar como aporte a ellos. c) Considero que desde mi cargo no aporte a ninguno de los ejes esenciales. d) No sé cómo medir mi contribución a la misión y sus ejes esenciales. e) Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____
2. PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO El plan estratégico de desarrollo contiene el direccionamiento estratégico de la empresa que permite orientar las acciones hacia la mejora de la prestación del servicio. 2.1 ¿Cual es su grado de conocimiento de la visión, la misión, los asuntos los objetivos y las políticas de la empresa? 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 No los conozco Los conozco profundamente	a) Nunca, ni aún en el período de inducción, me han informado al respecto. b) La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara. c) No conozco el plan estratégico. d) Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican. e) Me han informado al respecto pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente. f) No me interesa conocerlos. g) Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____
3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL La estructura organizacional se refiere al esquema formal que configura las jerarquías, relaciones, la comunicación, la autoridad, los procesos de decisión, procedimientos, que permiten o no la integración de individuos y procesos, con el fin de conseguir los objetivos propuestos 3.1 ¿La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de la Empresa? 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	a) Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración. b) En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la empresa. c) Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo. d) No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas. e) Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.) f) Hay demasiada centralización en la toma de decisiones. g) Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____

No lo permite	Lo permite		
---------------	------------	--	--

DIMENSION	CAUSAS	SOLUCIONES											
Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)	Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable											
4. COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA Es el grado en el que un colaborador se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño en el trabajo importante para su autoestima. Además representa el grado de identificación de cada colaborador con la organización, para ayudar en la realización de aportes a la solución de un problema. 4.1 ¿En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones? <table border="1"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table> No la tengo La tengo Siempre	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a) Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas. b) Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión. c) Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones. d) Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones. e) Me preguntan pero siento que no tienen en cuenta mis opiniones. f) Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			

DIMENSION Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	CAUSAS Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)	SOLUCIONES Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable
5. INFRAESTRUCTURA La infraestructura se refiere al sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de una entidad. 5.1 ¿Las instalaciones, equipos de trabajo, y los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, y a la vez ser más creativo y productivo? 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 No lo permiten Lo permiten	a) Las instalaciones no son seguras. b) Las instalaciones no son funcionales. c) Los servicios sanitarios no brindan la comodidad necesaria. d) Los equipos y elementos de trabajo con que dispongo son escasos y cuando los tengo están obsoletos e) No hay preocupación en la Universidad del Valle por conseguir las mejores y más modernas instalaciones, equipos y elementos. f) La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades. g) Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____
6. COOPERACION La cooperación consiste en el trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de personas o entidades mayores hacia un objetivo compartido, generalmente usando métodos también comunes, en lugar de trabajar de forma separada en competición. 6.1 ¿Las personas y las áreas interactúan positivamente, y como un todo, en relación estrecha y amistosa, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la Universidad del Valle, antes que sus intereses personales? 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 No lo hacen Lo hacen Siempre	a) Priman más los conflictos que la integración entre las áreas. b) Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional. c) En general, los intereses de las personas priman sobre los de la Universidad del Valle. d) Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo. e) La estructura organizacional no facilita la integración y cooperación. f) Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes. g) Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____

DIMENSION Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	CAUSAS Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)	SOLUCIONES Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable											
7. LIDERAZGO El liderazgo se refiere al proceso de coordinar, influir y apoyar a los demás para que trabajen con entusiasmo en favor del cumplimiento de objetivos. 7.1 ¿Considera usted que los altos directivos, son personas motivantes, receptivas, asequibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, que llevan a lograr los objetivos? <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 10px;">0</td> <td style="padding: 2px 10px;">1</td> <td style="padding: 2px 10px;">2</td> <td style="padding: 2px 10px;">3</td> <td style="padding: 2px 10px;">4</td> <td style="padding: 2px 10px;">5</td> <td style="padding: 2px 10px;">6</td> <td style="padding: 2px 10px;">7</td> <td style="padding: 2px 10px;">8</td> <td style="padding: 2px 10px;">9</td> <td style="padding: 2px 10px;">10</td> </tr> </table> No lo es Lo es plenamente	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a) Los Directivos no disponen de tiempo suficiente para nosotros. b) Los Directivos tienen demasiadas personas a cargo. c) Los Directivos simplemente ordenan y no les preocupan estos aspectos. d) Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tienden a desmotivarnos. e) Los Directivos prestan muy poca atención a nuestras ideas. f) Los Directivos tienden más a la rutina que al cambio. g) Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
8. RELACIONES INTERPERSONALES Las relaciones interpersonales se refieren al conjunto de contactos que establecen los seres humanos, como seres sociales, con el resto de las personas, creadas con el fin de trabajar juntos en pro de una meta definida, aportando día a día en la experiencia de crecimiento como individuos. 8.1 ¿Las relaciones interpersonales que se dan en la Universidad del Valle son cordiales y efectivas y permiten trabajar por los objetivos comunes? <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 10px;">0</td> <td style="padding: 2px 10px;">1</td> <td style="padding: 2px 10px;">2</td> <td style="padding: 2px 10px;">3</td> <td style="padding: 2px 10px;">4</td> <td style="padding: 2px 10px;">5</td> <td style="padding: 2px 10px;">6</td> <td style="padding: 2px 10px;">7</td> <td style="padding: 2px 10px;">8</td> <td style="padding: 2px 10px;">9</td> <td style="padding: 2px 10px;">10</td> </tr> </table> No lo son Lo son plenamente	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a) En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse. b) Falta respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás. c) Falta solidaridad y apoyo entre las personas. d) Falta cordialidad en el trato. e) Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar. f) Hay barreras entre los estamentos. g) La arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones. h) Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			

DIMENSION Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	CAUSAS Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)	SOLUCIONES Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable											
9. INDUCCION Y CAPACITACION Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los colaboradores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial ("periodo de prueba"). 9.1 ¿Considera usted que los procesos de inducción y capacitación le permite a los colaboradores adaptarse más fácilmente a la organización? <table border="1" style="border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">0</td><td style="padding: 2px 5px;">1</td><td style="padding: 2px 5px;">2</td><td style="padding: 2px 5px;">3</td><td style="padding: 2px 5px;">4</td><td style="padding: 2px 5px;">5</td><td style="padding: 2px 5px;">6</td><td style="padding: 2px 5px;">7</td><td style="padding: 2px 5px;">8</td><td style="padding: 2px 5px;">9</td><td style="padding: 2px 5px;">10</td> </tr> </table> No lo creo Lo creo plenamente	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a) No hay un sistema bien diseñado y adecuado para la inducción de los colaboradores. b) No recibí inducción al ingresar a la universidad c) La universidad tienen procesos de inducción pero no son los adecuados d) Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
10. RECONOCIMIENTO El reconocimiento se refiere a la identificación y distinción que se le hace a una persona por la realización de un buen trabajo, que incentivan a seguir haciendo énfasis en las habilidades que le permitieron alcanzar los objetivos individuales o colectivos. 10.1 ¿A las personas que se distinguen en la Universidad del Valle, por ejemplo por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc., se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra manera? <table border="1" style="border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">0</td><td style="padding: 2px 5px;">1</td><td style="padding: 2px 5px;">2</td><td style="padding: 2px 5px;">3</td><td style="padding: 2px 5px;">4</td><td style="padding: 2px 5px;">5</td><td style="padding: 2px 5px;">6</td><td style="padding: 2px 5px;">7</td><td style="padding: 2px 5px;">8</td><td style="padding: 2px 5px;">9</td><td style="padding: 2px 5px;">10</td> </tr> </table> No se les valora Se les valora plenamente	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a) No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la Universidad del Valle. b) No existe un programa de reconocimiento dentro de las políticas de la universidad c) A la universidad no le interesa tener un programa de reconocimiento hacia los colaboradores. d) Existe reconocimiento por parte de mi jefe pero no de la Universidad. e) Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			

DIMENSION Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de calificación que usted considera para la dimensión	CAUSAS Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)	SOLUCIONES Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable											
11. MOTIVACION La motivación se refiere al apoyo que brinda la Universidad del Valle a sus colaboradores que los impulsa a comprometerse y esforzarse por tener un mejor desempeño. 11.1 ¿Considera usted que la Universidad del Valle genera mecanismos de motivación que le estimulan a su buen desempeño y compromiso con su trabajo? <table border="1" style="border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">0</td><td style="padding: 2px 5px;">1</td><td style="padding: 2px 5px;">2</td><td style="padding: 2px 5px;">3</td><td style="padding: 2px 5px;">4</td><td style="padding: 2px 5px;">5</td><td style="padding: 2px 5px;">6</td><td style="padding: 2px 5px;">7</td><td style="padding: 2px 5px;">8</td><td style="padding: 2px 5px;">9</td><td style="padding: 2px 5px;">10</td> </tr> </table> No se motiva Se motiva plenamente	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a) La universidad no genera ningún mecanismo de motivación para con sus colaboradores. b) La universidad del Valle no presta ni interés ni apoyo en sus colaboradores en su puesto de trabajo. c) Mi puesto de trabajo (horario, rotación, lugar, etc.), no me motivan. d) En general, las condiciones laborales de la universidad del valle son inadecuadas y no son motivantes. e) Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
12. COMPENSACION La Compensación se define como todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo (como salario, incentivos y beneficios representados en becas, subsidios, apoyo de estudios, entre otros) como colaboradores de la Universidad. 12.1 ¿Cree usted que la compensación que recibe es una justa retribución por su trabajo? <table border="1" style="border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">0</td><td style="padding: 2px 5px;">1</td><td style="padding: 2px 5px;">2</td><td style="padding: 2px 5px;">3</td><td style="padding: 2px 5px;">4</td><td style="padding: 2px 5px;">5</td><td style="padding: 2px 5px;">6</td><td style="padding: 2px 5px;">7</td><td style="padding: 2px 5px;">8</td><td style="padding: 2px 5px;">9</td><td style="padding: 2px 5px;">10</td> </tr> </table> No lo creo Lo creo plenamente	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a) La compensación no está de acuerdo con las exigencias del cargo b) Frente al mercado laboral, considero que mi compensación es baja c) La universidad no ha dado a conocer el plan de compensación d) No conozco el plan de compensación acorde a mi cargo. e) Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			

DIMENSION Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	CAUSAS Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)	SOLUCIONES Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable
13. DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL El desarrollo personal y profesional se refiere a la actividad constante del individuo consigo mismo y en relación con los demás para conseguir un óptimo estado físico, mental y espiritual que genere crecimiento y modificación de sus conductas y costumbres, permitiéndole vivir con éxito y satisfacción. 13.1 ¿La Universidad del Valle estimula su formación personal y profesional en forma permanente, acorde al desarrollo integral y en línea con los objetivos de la institución? 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 No lo hace Lo hace siempre	a) Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas. b) No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo. c) A la Universidad del Valle el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, no parece preocuparle. d) Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional. e) Otras causas ¿Cuáles?	
14. HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL La higiene y salud ocupacional se refiere a la participación, reconocimiento, evaluación y control de aquellos factores o elementos estresantes y riesgosos del ambiente presentados en el lugar de trabajo, los cuales pueden causar enfermedad, deterioro de la salud, incomodidad e ineficiencia. 14.1 ¿La universidad del valle ha diseñado mecanismos que aseguren la adecuada y oportuna prevención de accidentes de trabajo, enfermedades profesionales, programas de medicina preventiva y programas de higiene y seguridad industrial? 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 No lo ha diseñado Lo ha diseñado plenamente	a) La Universidad no ha divulgado nada al respecto. b) En la universidad no se realizan periódicamente capacitaciones acerca de los riesgos profesionales. c) Desconozco los riesgos profesionales a los cuales está sujeto mi puesto de trabajo. d) No existe un comité o departamento encargado de reconocer, vigilar y controlar los factores de riesgo existentes en la universidad del valle. e) Si existe un comité encargado de reconocer, vigilar y controlar los factores de riesgo existentes en la universidad del valle, pero su funcionamiento no es el adecuado. f) Otras causas ¿Cuáles?	

DIMENSION Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de calificación que usted considera para la dimensión	CAUSAS Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)	SOLUCIONES Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable
15. EVALUACION DEL DESEMPEÑO La evaluación del desempeño son los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada colaborador de la Universidad, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los colaboradores y fomentar su desarrollo personal. 15.1 ¿Considera usted que el sistema de evaluación del desempeño de la universidad es objetivo y constructivo? 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 No lo es Lo es plenamente	a) La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada b) Falta objetividad en la evaluación c) La evaluación no se hace en el momento oportuno d) La evaluación no es imparcial e) Más que constructiva, la evaluación es represiva f) Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____
16. AUTOEVALUACION Se concibe la autoevaluación como un ejercicio de auto-reflexión valorativa de las acciones teóricas y prácticas desarrolladas por los colaboradores y se asume como un proceso permanente en la medida que no responde a caprichos personales o coyunturales sino, por el contrario, a la conciencia y la voluntad, que deberá valorar de manera individual y colectiva hasta dónde su trabajo está contribuyendo para alcanzar con calidad, los objetivos y los propósitos institucionales establecidos por la Universidad. 16.1 ¿La universidad del valle proporciona métodos de autoevaluación que me permiten mejorar en mi puesto de trabajo? 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 No lo proporciona Lo hace plenamente	a) La universidad no ha desarrollado un método de autoevaluación para cada puesto de trabajo b) Existen métodos, pero no me interesa su aplicación. c) Los métodos no se han difundido ampliamente. d) No me interesa la Autoevaluación e) Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____

DIMENSION Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	CAUSAS Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)	SOLUCIONES Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable
17. SOCIALIZACIÓN La socialización se refiere a proporcionar la información básica al colaborador sobre los cambios que le permite adaptarse a la Universidad del Valle. 17.1 ¿Considera usted que los procesos de socialización, le permite a los colaboradores adaptarse más fácilmente a los cambios? 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 No lo creo Lo creo plenamente	a) Los procesos de cambio no son socializados con los colaboradores. b) La Universidad del Valle tienen procesos socialización pero no son los adecuados. c) En la Universidad del Vale se implementan los cambios pero no nos preparan para ello. d) Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____
18. BALANCE VIDA-TRABAJO El Balance Vida-Trabajo se define como el equilibrio creado fácilmente cuando se programa el tiempo, los intereses y tareas de trabajo personales, frente a los intereses y tareas del campo laboral, sin sobrecargar ninguna de las partes, y estableciendo claramente las prioridades. 18.1 ¿Cree usted que la Universidad del Valle se preocupa por respetar el balance de Vida-trabajo de sus colaboradores? 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 No lo impulsa Si lo impulsa	a) La universidad no se preocupa por el Balance Vida-Trabajo de sus colaboradores. b) Los colaboradores no nos preocupamos por tener un balance de Vida-Trabajo. c) Este es un concepto nuevo que no conozco y que por tanto no me afecta. d) Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____

DIMENSION Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	CAUSAS Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)	SOLUCIONES Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable
19. ETICA La ética se define como la parte explícita de la cultura que se refiere a las reglas de juego relativas a las relaciones entre los actores y los valores que van a presidir el juego de estas relaciones. 19.1 ¿Conozco y aplico los lineamientos éticos (principios y valores) definidos en la universidad? 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 No conozco ni aplico Si conozco y aplico	a) Lo conozco pero no se cómo se aplican al desarrollo de mi trabajo b) Solo conozco algunos c) No se ha difundido ampliamente d) No conozco el código de ética e) No me interesa conocerlo f) Otras causas ¿Cuáles?	▪ ▪ ▪
20. NORMAS Las normas se definen como las reglas conocidas, aceptadas y aplicadas que guían la conducta de los colaboradores. 20.1 ¿Conoce y aplica las normas y reglamentos de la Universidad del Valle? 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 No conozco ni aplico Si conozco y aplico	a) Las normas establecidas en la universidad del valle son demasiado rigurosas y obstaculizan, en ciertos sentidos, el buen desempeño de sus colaboradores en sus puestos de trabajo. b) Los reglamentos de la universidad del valle no están bien difundidos entre sus colaboradores. c) Las normas y reglamentos cambian en la organización de manera regular, sin previo aviso, y la información acerca de los cambios realizados se demora en difundirse en todos los niveles de la organización (áreas y cargos). d) No existen mecanismos claros que se encarguen de verificar y hacer cumplir las normas en la universidad del valle. g) Otras causas ¿Cuáles?	▪ ▪ ▪

DIMENSION Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	CAUSAS Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)	SOLUCIONES Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable											
21. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS Los procesos y procedimientos se definen como la secuencia de acciones o conjunto de actividades encadenadas que transforman unos insumos o recursos en productos o resultados con características definidas, agregándoles valor con un sentido específico para el cliente tanto interno como externo. 21.1 ¿Cree usted que los procesos, procedimientos, manuales, controles, etc., que se tienen en la Universidad del Valle, son los estrictamente necesarios como para permitirnos trabajar con agilidad y cumplir con los objetivos estratégicos? <table border="1" style="border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">0</td><td style="padding: 2px 5px;">1</td><td style="padding: 2px 5px;">2</td><td style="padding: 2px 5px;">3</td><td style="padding: 2px 5px;">4</td><td style="padding: 2px 5px;">5</td><td style="padding: 2px 5px;">6</td><td style="padding: 2px 5px;">7</td><td style="padding: 2px 5px;">8</td><td style="padding: 2px 5px;">9</td><td style="padding: 2px 5px;">10</td> </tr> </table> No lo creo Lo creo plenamente	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a) La Universidad del Valle no tiene establecidos los procesos y procedimientos b) La Universidad no tiene documentados los procesos y procedimientos de acuerdo a las normas c) No conozco a que proceso de la universidad corresponden las actividades que ejecuto d) La falta de claridad sobre lo que se desea lograr no ha contribuido a alcanzar los objetivos. e) No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad f) Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos g) El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles. h) Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
22. LIBRE ASOCIACION La libre asociación se refiere al derecho de los colaboradores a establecer o incorporarse a organizaciones de su elección sin ninguna autorización previa o interferencia de la Universidad. 25.1 ¿La Universidad del Valle permite la libre asociación de sus colaboradores a grupos formales según los intereses particulares dentro de la Universidad? <table border="1" style="border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">0</td><td style="padding: 2px 5px;">1</td><td style="padding: 2px 5px;">2</td><td style="padding: 2px 5px;">3</td><td style="padding: 2px 5px;">4</td><td style="padding: 2px 5px;">5</td><td style="padding: 2px 5px;">6</td><td style="padding: 2px 5px;">7</td><td style="padding: 2px 5px;">8</td><td style="padding: 2px 5px;">9</td><td style="padding: 2px 5px;">10</td> </tr> </table> No lo permite Si lo permite	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a) Se desconocen los derechos relacionados con libre asociación b) La Universidad impide la libre asociación c) No me interesan asociarme a otros grupos formales d) Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			

DIMENSION Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	CAUSAS Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)	SOLUCIONES Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable											
23. SOLUCION DE CONFLICTOS La solución de conflictos se refiere a la acción de lograr un consenso entre los antagonismos frente a la necesidad de hallar salidas constructivas al conflicto, que conlleven a comportamientos civilizados y razones fundamentadas. 22.1 ¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas? <table border="1" style="border-collapse: collapse;"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table> No se Solucionan Se solucionan satisfactoriamente	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a) En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva. b) No tenemos la actitud ni la formación necesaria para solucionar nuestros conflictos. c) Falta comprensión en el sentido de que los intereses de la Universidad del Valle, están por encima de cualquier interés individual o sectorial. d) Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra. e) Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto de intereses. f) En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas. g) Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
24. IDENTIDAD La identidad se define como el vehículo que da una proyección coherente y cohesionada, de una empresa u organización, a través de una comunicación visual y verbal sin ambigüedades, que mezcla el estilo y la estructura y se convierte en la carta de presentación frente a sus colaboradores y el público. De esta identidad dependerá la imagen que nos formemos de la Universidad. 23.1 ¿Considera que usted tiene una alta identidad e imagen de la Universidad del Valle? <table border="1" style="border-collapse: collapse;"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table> Nula Alta	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a) No estoy alineado con la visión, misión y objetivos b) No comparto las normas y valores que rigen el comportamiento de las personas dentro de la universidad c) Considero que la universidad no se preocupa por mejorar el sentido de pertenencia de sus colaboradores. d) Considero que la Universidad no se preocupa por mejorar la imagen. e) Considero que la imagen externa que se tiene de la Universidad no ayuda a generar identidad en los colaboradores. f) Otras causas ¿Cuales?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			

DIMENSION Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	CAUSAS Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)	SOLUCIONES Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable
25. GRUPOS INFORMALES Los Grupos Informales se definen como las alianzas que no tienen una estructura formal ni están definidos por la Universidad, formados naturalmente por el entorno laboral, por voluntad propia y que surgen en respuesta a la necesidad de contacto social de los colaboradores 21.1 ¿Considera usted que su participación en actividades informales con compañeros de trabajo contribuye a un ambiente laboral favorable? 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 No considero Si considero	a) Creo que las relaciones personales no afectan las relaciones laborales. b) Creo que las actividades informales no me aportan a mi desarrollo personal. c) Considero que los grupos informales generan conflictos que afectan el ambiente laboral. d) La Universidad del Valle no brinda los espacios necesarios para el desarrollo de este tipo de actividades e) Otras causas ¿Cuáles?	▪ ▪ ▪
26. TRABAJO EN EQUIPO Son grupos formales que se constituyen para atender las necesidades de la Universidad, en el se integran los colaboradores para lograr un propósito y unos objetivos. 26.1 ¿La Universidad del Valle impulsa el trabajo en equipo para la consecución de sus objetivos estratégicos? 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 No lo impulsa Si lo impulsa	a) La universidad del valle impulsa la conformación de equipos pero no son efectivos. b) La universidad no impulsa el trabajo en equipo, prefiere el trabajo individual y por áreas. c) Las personas de la Universidad del Valle no tienen una cultura que permita trabajar en equipo. d) Otras causas ¿Cuáles?	▪ ▪ ▪

DIMENSION Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de calificación que usted considera para la dimensión	CAUSAS Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)	SOLUCIONES Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable											
27. INFORMACION La información se refiere al conocimiento enviado o recibido sobre un hecho o circunstancia que acontece dentro de la Universidad del Valle. 27.1 ¿Considera usted que las herramientas y elementos (internet, teléfonos, radios, carteleros, comunicados, etc.) que se utilizan para la transmisión de la información son efectivos? <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 10px;">0</td> <td style="padding: 2px 10px;">1</td> <td style="padding: 2px 10px;">2</td> <td style="padding: 2px 10px;">3</td> <td style="padding: 2px 10px;">4</td> <td style="padding: 2px 10px;">5</td> <td style="padding: 2px 10px;">6</td> <td style="padding: 2px 10px;">7</td> <td style="padding: 2px 10px;">8</td> <td style="padding: 2px 10px;">9</td> <td style="padding: 2px 10px;">10</td> </tr> </table> No lo creo Si lo creo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a) Los medios de comunicación, por donde viaja la información (internet, teléfonos, correo, casillero y/o correspondencia), no son los adecuados. b) Los canales de información utilizados actualmente, permiten la fuga de información. c) El uso de las carteleros no es adecuado (su ubicación, su actualización, su lectura, etc.) d) La información no es suministrada de manera entendible a todos los niveles de la universidad del valle. e) La distancia geográfica de las sedes dificulta el flujo adecuado y oportuno de la información. f) Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			

Anexo C.

Plan de acción

DIMENSIÓN	ACCIÓN O ACTIVIDAD	PROGRAMACIÓN (MES/AÑO)	RESPONSABLES (ÁREA/CARGOS)	RECURSOS	INDICADOR (DESCRIPCIÓN)	META	OBSERVACIONES	BENEFICIADOS
Comunicación Participativa	Capacitar a los funcionarios de la dependencia respecto a temas relacionados con comunicación participativa	Mayo a Noviembre / 2024	Dirección, Jefe de División; Coordinación Administrativa	Recurso económico para capacitaciones, publicidad y socialización: \$5,000,000, desplazamientos: \$ 1,000,000, espacio físico \$0,00, gestión de tiempo de funcionarios \$0,00	# funcionarios de la dependencia / # funcionarios capacitados *100	100%		Total de funcionarios de la dependencia
Comunicación Participativa	Implementar procedimiento para comunicar oportunamente los cambios a los funcionarios de la dependencia	Mayo a Junio / 2024	Dirección, Jefe de División; Coordinación Administrativa	Costos de publicidad y de socialización: \$3,000,000	# funcionarios de la dependencia / # funcionarios a quienes se les socializó el procedimiento *100	100%	Elaboración y socialización de procedimiento para comunicar oportunamente los cambios a los funcionarios de la dependencia	Total de funcionarios de la dependencia
Liderazgo	Capacitar en liderazgo al 70% de los funcionarios de la dependencia	Mayo a Noviembre / 2024	Dirección, Jefe de División; Coordinación Administrativa	Recurso económico para capacitaciones, publicidad y socialización: \$5,000,000, desplazamientos: \$ 1,000,000, espacio físico \$0,00, gestión de tiempo de funcionarios \$0,00	# funcionarios de la dependencia / # funcionarios capacitados en liderazgo *100	70%		Total de funcionarios de la dependencia
Relaciones Interpersonales	Programar dos actividades que favorezcan mejores relaciones interpersonales para los funcionarios de la dependencia	Mayo a Noviembre / 2024	Dirección, Jefe de División; Coordinación Administrativa	Recurso económico para la actividad \$10,000,000, desplazamientos: \$ 1,000,000, espacio físico \$1,00,000, gestión de tiempo de funcionarios \$0,00	# funcionarios de la dependencia / # funcionarios participantes *100	100%		Total de funcionarios de la dependencia
Desarrollo Personal y Profesional	Brindar apoyo en capacitación formal y no formal a funcionarios de la dependencia	Mayo a Noviembre / 2024	Dirección, Jefe de División; Coordinación Administrativa	Recurso económico para becas de capacitación a personal \$20,000,000	# funcionarios de la dependencia / # funcionarios beneficiados *100	10%		Total de funcionarios de la dependencia
Balance Vida-Trabajo	Aprobar los permisos, vacaciones y compensatorios solicitados por los funcionarios dentro del marco legal definido por la entidad	Mayo a Noviembre / 2024	Dirección, Jefe de División; Coordinación Administrativa	Contratación de supernumerarios para reemplazo en novedades como vacaciones \$20,000,000	# permisos, vacaciones y compensatorios solicitados por funcionarios de la dependencia / # permisos, vacaciones y compensatorios aprobados *100	90%		Total de funcionarios de la dependencia
Trabajo en Equipo e Información	Capacitar a los funcionarios de la dependencia respecto a temas relacionados con trabajo en equipo y manejo de la información	Mayo a Noviembre / 2024	Dirección, Jefe de División; Coordinación Administrativa	Recurso económico para capacitaciones, publicidad y socialización: \$5,000,000, desplazamientos: \$ 1,000,000, espacio físico \$0,00, gestión de tiempo de funcionarios \$0,00	# funcionarios de la dependencia / # funcionarios capacitados *100	100%		Total de funcionarios de la dependencia