

**Diagnóstico de Clima Organizacional en la Central de Referencia y Contra Referencia del
Hospital Universitario del Valle localizado en Cali – Valle del cauca.**

Andrés Felipe Quiñones Barona

Programa Académico de Administración de Empresas
Facultad de Ciencias de la Administración
Universidad del Valle

Trabajo de grado en modalidad de asesoría empresarial.

Docente: Andrés Ramiro Azuero Rodríguez

Santiago de Cali

28 de junio del 2025

Agradecimientos

A mis padres, por marcar el camino de la rectitud, el esfuerzo y brindarme su ayuda en momentos cruciales para alcanzar mis metas personales y académicas. A mis hermanas, por la confianza, el ánimo y la motivación para ser cada día mejor. A mi esposa, por su paciencia, compañía y apoyo para culminar esta etapa de mi vida.

Agradezco a mi asesor de trabajo de grado por su orientación, a mis compañeros de clase, en especial a mi equipo de trabajo por las veces en que el esfuerzo fue compartido, a mis profesores por su dedicación y formación, al personal administrativo por su gestión y a todas las personas vinculadas a la Universidad que de alguna manera aportaron para el buen desarrollo y culminación de mi carrera.

Mi más profundo agradecimiento a mis compañeros de trabajo y jefes por su colaboración permitiendo que el desarrollo de mi vida laboral no interfiriera en el cumplimiento de mi meta académica.

Por último, agradezco a todos los docentes que a lo largo de mi vida han aportado a mi educación en los diferentes niveles de formación.

Tabla de contenido

Agradecimientos.....	2
Indice de tablas.....	5
Indice de gráficos	6
Indice de imágenes	6
Resumen.....	7
Introducción	8
Justificación	10
Planteamiento del Problema	11
Formulación del problema	12
Objetivo General.....	13
Objetivos Específicos.	13
Marco Referencial.....	14
Marco Teórico.....	14
Definición del Clima Organizacional	14
Instrumentos Para la Medición del Clima Organizacional	16
El Hospital Como Organización	25
Marco Contextual:	26
Empresa: Hospital Universitario del Valle - “Evaristo García” E.S.E	26
Área Específica de Aplicación del Estudio.....	28
Marco conceptual.....	30
Definición de Conceptos.....	30
Marco legal	34

Decreto Número 1083 de 2015	35
Constitución Política de Colombia	36
Decreto 2759 del 11 de diciembre de 1991	36
Ley 100 del 3 de diciembre de 1993	36
Decreto 4747 del 7 de diciembre de 2007	37
Resolución 1220 del 8 de abril de 2010.....	38
Resolución No. 3100 del 25 de noviembre de 2019	38
Metodología	39
Resultados.....	43
Análisis de variables demográficas.....	43
Resultado total de encuestas por categorías.....	46
Análisis de resultados por categorías.....	49
Análisis de resultados por dimensiones.....	50
Análisis de resultados por reactivos.....	51
Relación de variables, cargo, vinculación y servicio.....	61
Plan de mejoramiento.....	67
Consolidado de propuestas de mejora aportadas por los participantes.....	67
Consolidado de resultados cuantitativos y cualitativos de la encuesta.....	78
Objetivos del plan de mejoramiento.....	80
Plan de Acción para el Mejoramiento del Clima Organizacional en el Área.....	81
Conclusiones	100
Referencias.....	102
ANEXOS.....	106

Índice de tablas

<i>Tabla 1 Ficha técnica instrumento para la evaluación del clima organizacional en salud.....</i>	<i>41</i>
<i>Tabla 2 Análisis del clima organizacional general según la clasificación: Adecuado, adecuado, en riesgo e inadecuado.</i>	<i>48</i>
<i>Tabla 3 Consolidado de propuestas para la categoría motivación.....</i>	<i>68</i>
<i>Tabla 4 Consolidado de propuestas para la categoría comunicación.....</i>	<i>69</i>
<i>Tabla 5 Consolidado de propuestas para la categoría relaciones interpersonales y de trabajo.</i>	<i>70</i>
<i>Tabla 6 Consolidado de propuestas para la categoría funcionamiento.....</i>	<i>71</i>
<i>Tabla 7 Consolidado de propuestas para la categoría condiciones de trabajo.....</i>	<i>72</i>
<i>Tabla 8 Consolidado de propuestas para la categoría estímulo al desarrollo organizacional ...</i>	<i>73</i>
<i>Tabla 9 Consolidado de propuestas para la categoría liderazgo</i>	<i>74</i>
<i>Tabla 10 Consolidado de propuestas para la categoría participación.....</i>	<i>75</i>
<i>Tabla 11 Consolidado de propuestas para la categoría solución de conflictos.....</i>	<i>76</i>
<i>Tabla 12 Consolidado de propuestas para la categoría trabajo en equipo</i>	<i>77</i>
<i>Tabla 13 Consolidado de resultados por categorías organizados de orden decreciente.....</i>	<i>78</i>
<i>Tabla 14 Consolidado de resultados por reactivos organizados de orden decreciente.....</i>	<i>79</i>
<i>Tabla 15 Consolidado de resultados de las variables cargo, vinculación y servicio en orden decreciente.</i>	<i>80</i>
<i>Tabla 16 Acciones de mejora para los reactivos con calificación inadecuada o aceptable.....</i>	<i>82</i>
<i>Tabla 17 Acciones de mejora para los reactivos con calificación adecuada.....</i>	<i>91</i>
<i>Tabla 18 Acciones de mejora para el servicio, cargo y vinculación.....</i>	<i>98</i>

Índice de gráficos

Gráfico 1 Recuento y porcentaje de la variable cargo.....	44
Gráfico 2 Recuento y porcentaje de la variable servicio	45
Gráfico 3 Recuento y porcentaje de la variable vinculación.	46
Gráfico 4 Resultado de los promedios por cada categoría.	49
Gráfico 5 Resultado de los promedios por cada dimensión.	50
Gráfico 6 Resultado de los reactivos que integran la categoría motivación.	51
Gráfico 7 Resultado de los reactivos que integran la categoría comunicación.....	52
Gráfico 8 Resultado de los reactivos que integran la categoría relaciones interpersonales y de trabajo.....	53
Gráfico 9 Resultado de los reactivos que integran la categoría funcionamiento.	54
Gráfico 10 Resultado de los reactivos que integran la categoría condiciones de trabajo.....	55
Gráfico 11 Resultado de los reactivos que integran la categoría estímulo al desarrollo organizacional.	56
Gráfico 12 Resultado de los reactivos que integran la categoría liderazgo.	57
Gráfico 13 Resultado de los reactivos que integran la categoría participación.....	58
Gráfico 14 Resultado de los reactivos que integran la categoría solución de conflictos.	59
Gráfico 15 Resultado de los reactivos que integran la categoría trabajo en equipo.....	60
Gráfico 16 Promedio global de respuestas agrupadas por la variable "cargo".....	61
Gráfico 17 Promedios de la variable "cargo" según cada categoría.	62
Gráfico 18 Promedio global de respuestas agrupadas por la variable "vinculación"	63
Gráfico 19 Promedios de la variable "vinculación" según cada categoría.	64
Gráfico 20 Promedio global de respuestas agrupadas por la variable "servicio"	65
Gráfico 21 Promedios de la variable "servicio" según cada categoría.	66

Índice de imágenes

Imagen 1 Resultado total por categorías de las encuestas aplicadas.	47
--	----

Resumen

Este trabajo tiene como objetivo diagnosticar el clima organizacional en la central de referencia y contra referencia (CRYC) del área de urgencias del Hospital Universitario del Valle, en el segundo semestre del año 2024 y realizar un plan de mejoramiento para el año 2025. Se identificó la necesidad de intervenir este proceso debido a la alta rotación voluntaria (13.3%), lo que desencadena aumento de costos en los procesos de contratación, capacitación; aumento del desgaste de los trabajadores antiguos y disminución de la productividad. La metodología empleada fue de tipo descriptivo con un enfoque cuantitativo, utilizando un instrumento validado de medición de clima organizacional llamado “Evaluación del Clima Organizacional en Salud por Segredo” (ECOSS)” en una población de 27 personas. Los resultados arrojaron un diagnóstico aceptable del ambiente laboral, con una percepción poco favorable especialmente en la categoría de “solución de conflictos” y el reactivo de “reconocimiento recibido por un buen trabajo”. A partir de estos hallazgos, se formularon acciones orientadas al fortalecimiento del equipo, el ajuste de condiciones laborales y la mejora del ambiente organizacional. Se concluye que la gestión del talento humano puede incidir positivamente en procesos administrativos en salud, y que fortalecer las centrales de referencia y contra referencia contribuye al adecuado funcionamiento del Sistema General de Seguridad Social en Salud en Colombia.

Palabras clave: Referencia, contra referencia, clima organizacional, ambiente laboral, Urgencias.

Introducción

Los antecedentes del clima organizacional se presentan desde las primeras 4 décadas del siglo XX con el nacimiento de la teoría de las relaciones humanas que para entonces fue un movimiento de oposición a la teoría clásica de administración y a la teoría científica de la administración. Esta teoría de las relaciones humanas con su mayor referente Elton Mayo, busca una eficiencia de la producción para la organización, pero desde la humanización y psicología del trabajador.

Actualmente, se le da gran importancia a la valoración del clima organizacional en las instituciones porque constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional planificada y posibilita a los directivos una visión futura de la organización, además.

Tal como expresa Segredo (2013):

la calidad de la vida laboral de una organización está mediada por el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen tareas sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los trabajadores una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la institución en un ambiente de mayor profesionalidad, confianza y respeto. (p. 1)

Reconociendo la importancia del clima organizacional como factor clave para mejorar el entorno laboral y, al mismo tiempo, contribuir al fortalecimiento institucional, este trabajo busca generar un impacto en un área específica que es común a todas las instituciones prestadoras de servicios de salud del país y que mantiene una interacción significativa con el entorno organizacional. Por esta razón, el alcance del estudio no abarca la totalidad del Hospital, sino que

se enfoca en diagnosticar el clima organizacional de la Central de Referencia y Contrarreferencia (CRYC) del Hospital Universitario del Valle “Evaristo García” E.S.E, durante el segundo semestre de 2024. El objetivo final es proponer al coordinador del área un plan de mejora aplicable, que contribuya al mantenimiento de la acreditación en alta calidad recientemente obtenida por la institución.

Justificación

La presente investigación resulta relevante porque aborda un problema crítico en la Central de Referencia y Contrarreferencia (CRYC) del Hospital Universitario del Valle: la rotación voluntaria del personal y su impacto en el clima organizacional, la calidad del servicio y los costos institucionales. Aunque la literatura en gestión del talento humano reconoce la importancia del clima laboral, existe un vacío específico en el análisis de esta dinámica dentro de áreas estratégicas de instituciones acreditadas en salud de alta complejidad, lo que hace necesario un estudio contextualizado.

La pertinencia del tema radica en que la estabilidad y motivación del personal de la CRYC no solo garantizan la eficiencia en la gestión de pacientes referenciados, sino que también repercuten directamente en la satisfacción de los usuarios, en la sostenibilidad de los convenios con EPS y en el cumplimiento de los estándares de acreditación en calidad. Desde lo académico, este trabajo contribuirá a ampliar la comprensión del vínculo entre clima organizacional y calidad en salud, mientras que en el ámbito profesional ofrecerá herramientas prácticas para la gestión del talento humano en hospitales de alta complejidad.

El impacto esperado se orienta a generar un diagnóstico que sirva como base para diseñar estrategias de mejoramiento que fortalezcan el bienestar del personal, reduzcan la rotación, optimicen la productividad y mejoren la experiencia de los pacientes. Asimismo, los resultados podrán servir de insumo para futuras investigaciones en gestión hospitalaria y para la toma de decisiones administrativas en instituciones similares.

Planteamiento del Problema

En el año 2022, el Hospital Universitario del Valle obtuvo la acreditación en calidad por parte de ICONTEC, en reconocimiento a la excelencia en la prestación de servicios de salud de alta complejidad. Este logro representa un hito significativo para la institución, que debe mantenerse mediante el compromiso y el trabajo conjunto de todas las áreas del Hospital. Cada una, desde su gestión y administración, debe contribuir al fortalecimiento de los procesos, la atención de calidad a los usuarios, la proyección de una buena imagen institucional, el liderazgo regional y la generación de confianza en otras entidades de salud y organismos de control.

La Central de Referencia y Contrarreferencia (CRYC) desempeña un papel fundamental para garantizar que los pacientes hospitalizados en instituciones de baja complejidad o provenientes de otros municipios puedan acceder a los servicios de salud de alta complejidad ofrecidos por el Hospital Universitario del Valle (HUV). Por esta razón, es esencial que el personal de salud que conforma el CRYC desempeñe sus funciones de manera eficiente y con altos estándares de calidad.

Durante el año 2024, la Central de Referencia y Contrarreferencia (CRYC) ha registrado una rotación voluntaria del 13,3%, lo que ha generado un aumento en los costos asociados a los procesos de contratación y capacitación. Esta situación también ha incrementado la carga laboral del personal antiguo, quien debe asumir temporalmente las funciones del trabajador que se retira, además de corregir, supervisar y orientar a los nuevos integrantes del equipo. Adicionalmente, se ha evidenciado una disminución en la productividad durante el periodo de adaptación de los nuevos colaboradores a sus funciones y a la dinámica organizacional.

El retiro de colaboradores que integraban el equipo de trabajo ha generado desmotivación entre los empleados que permanecen vinculados, lo cual ha afectado negativamente el clima

organizacional en el área. Esta situación ha desencadenado una disminución en la calidad del servicio, una menor oportunidad en la atención a los pacientes, un aumento en las quejas de los usuarios y un incremento en la insatisfacción de los funcionarios de otras instituciones. Además, se identifica un riesgo potencial de pérdida de contratos con las Entidades Promotoras de Salud (EPS), así como un mayor riesgo de hallazgos negativos por parte de los entes de control.

En consecuencia, este estudio se enfoca en el talento humano, reconociendo su papel fundamental en el logro de la efectividad esperada en el área. Por ello, se hace necesario realizar un diagnóstico del clima organizacional que permita comprender la percepción de los colaboradores sobre su entorno laboral. Asimismo, se busca identificar las principales falencias en dicha percepción, con el fin de diseñar un plan de mejoramiento que promueva el bienestar del personal, fortalezca el cumplimiento de los objetivos del área, y contribuya a reducir tanto el índice de rotación como la disminución en la calidad del servicio.

Formulación del problema

¿Cuál es la percepción que tienen los colaboradores de la Central de Referencia y Contrarreferencia del Hospital Universitario del Valle sobre el clima organizacional durante el año 2024, considerando su cargo, servicio y tipo de vinculación?

Objetivo General.

Diagnosticar el clima organizacional en la central de referencia y contra referencia (CRYC) del área de urgencias del Hospital Universitario del Valle, en el segundo semestre del año 2024 y realizar un plan de mejoramiento para el año 2025.

Objetivos Específicos.

- Determinar la situación general del clima organizacional según la clasificación: Adecuado, en riesgo, aceptable e inadecuado.
- Determinar la dimensión, la categoría y los reactivos con menor puntuación de acuerdo con los resultados obtenidos.
- Cruzar los resultados obtenidos en las categorías con el cargo, servicio y vinculación para enfocar el plan de mejora.
- Proponer un plan de mejoramiento ejecutable que impacte en las falencias detectadas y que mejore el clima organizacional del área.

Marco Referencial

El presente marco referencial tiene como propósito sustentar teóricamente el estudio sobre el clima organizacional en un área de un hospital público, partiendo de la necesidad de comprender cómo las percepciones, actitudes y relaciones interpersonales dentro del entorno laboral influyen en el desempeño, la satisfacción y el bienestar de los trabajadores del sector salud.

Marco Teórico

A continuación, se presenta la definición de clima organizacional y los instrumentos más relevantes para la medición del clima organizacional, con el fin de contextualizar, justificar y orientar el desarrollo de esta investigación.

Definición del Clima Organizacional

El concepto de Clima Organizacional se ha desarrollado recientemente, pues fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional por Gellerman en 1960. Y es tal vez por esa juventud que de su estudio no existe una unificación de definiciones y metodologías que permitan elaborar una clara definición y distinción. Las descripciones varían desde factores organizacionales puramente objetivos, como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo, esto ha llevado a que los investigadores se hayan circunscrito más al aspecto metodológico que a la búsqueda de consenso en su definición, en sus orígenes teóricos, y en el papel que juega el clima en el desarrollo de la organización. En lo que sí se visualiza un consenso es en expresar que el clima organizacional tiene efectos sobre los resultados individuales debido a su impacto sobre el empleado, de acuerdo con su percepción (García, 2009).

Son muchos los autores que han definido el clima organizacional, desde la introducción al término con Marvin D. Gellerman en la década de 1960, así como muchos que han basado sus investigaciones y estudios en este campo, entre los más antiguos están: Forehand y Gilmer, 1964; Campbell, Dunette, Lawler & Weick, 1970; Hellriegel y Slocum, 1974; James y Jones, 1974; Schneider, 1975; Payne y Pugh, 1976; Powell y Butterfield, 1978; Woodman y King, 1978; y Schneider y Reichers, 1983; Likert y Gibson (1986). (Ekvall, 1986, p 1)

También hay más contemporáneos como: Álvarez (1995); García y Bedoya (1997); Goncalves (2000); Chiavenato (2000); Méndez (2006); García 2009. Entre otros.

La definición de clima organizacional se considera un constructo complejo, sujeto a posiciones y enfoques en cuanto a su producción, una gama que se enmarca en dos puntos de vista extremos: los que enfatizan en factores organizacionales puramente objetivos, externos a los individuos que tan sólo las perciben e influyen sobre su comportamiento (enfoque estructuralista), y los que privilegian los atributos percibidos por los individuos dentro de la organización, la opinión que el empleado se forma de ella en virtud de las percepciones y satisfacción de las expectativas (enfoque subjetivista o perceptual). (Iglesias & Sánchez. 2015, p.1)

“Existe una posición integradora, concibe el clima organizacional como el resultado de la interacción recíproca de los individuos y con el ambiente” (Noriega y Pria, 2011).

De las múltiples definiciones de clima organizacional que existen tomamos como base teórica la definición.

Tal como expresa Álvarez (1995):

Quien define el clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, por lo tanto, en su creatividad y productividad. (p.1)

También tomamos como referencia para el propósito de este trabajo la siguiente definición: El clima organizacional como 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. (García, 2009, P 48)

Instrumentos Para la Medición del Clima Organizacional

Según García y Bedoya (1997) Dentro de una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional; la primera es 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. (García, 2009, P1)

Existen varios instrumentos para el diagnóstico del clima organizacional según diferentes autores y de acuerdo con el contexto donde se aplique el estudio, las dimensiones y el número de

reactivos por lo general tienen variaciones entre instrumentos, como referencia se nombran algunos:

El Cuestionario de Litwin y Stringer.

De acuerdo con Méndez (2006), Litwin y Stringer desarrollaron un cuestionario basado en la teoría de motivación de Mc Clelland de carácter experimental con el fin de identificar las percepciones (subjetivas) de los individuos y su comportamiento en el ámbito de la organización. Las dimensiones que utilizaron son: estructura organizacional del trabajo, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo y calidez, estándares, conflicto e identidad – lealtad. El cuestionario tiene 50 ítems, con escala de rangos que va desde completamente de acuerdo hasta completamente en desacuerdo. (García, 2009, p 50)

El Cuestionario de Rensis Likert. Perfil Organizacional. Tal como expresa García (2009):

La herramienta utilizada por Likert diseñada para medir la naturaleza del sistema de gestión resulta de relacionar dos instrumentos complementarios: el primero permite identificar a qué sistema de gestión pertenece una organización, de acuerdo con las características organizativas y de actuación de la organización, y el segundo, facilita mostrar las diferencias existentes entre los sistemas de gestión para así medir la naturaleza de este. (p. 50)

Likert clasifica los sistemas de gestión en cuatro grupos: sistema I autoritarismo explotador, el sistema II autoritarismo paternalista, el sistema III consultivo y el sistema IV participación en grupo. Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado, los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible, lo que propicia un

clima favorable dentro de la organización. Por lo tanto, para Likert el clima es multidimensional, compuesto por ocho dimensiones: los métodos de mando, las fuerzas de motivación, los procesos de comunicación, la influencia, la toma de decisiones, la planificación, el control y los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento. Todos estos elementos se unen para formar un clima particular que influye notoriamente en el comportamiento de las personas de la organización. (p. 51)

Modelo de Medición de John Sudarsky - Test de Clima Organizacional (TECLA).

Sudarsky (1977) plantea en su estudio las siguientes dimensiones del clima organizacional: Conformidad, Responsabilidad, Normas de Excelencia, Recompensa, Claridad Organizacional, Calor y Apoyo, Seguridad, y Salario. Además, el autor utilizó como base para su estudio, la definición de clima de Litwin y Stringer adicionando los factores de seguridad y salario por considerarlos importantes en el medio colombiano. El instrumento de medición del clima organizacional utilizado es un cuestionario de 90 preguntas de falso o verdadero, incluidas varias preguntas de control. (García, 2009, P 51)

Modelo de Octavio García. García (1987):

diseñó un Modelo para el diagnóstico del clima organizacional, centrado en lo que siente o piensa el personal de la organización en aspectos tales como el reconocimiento que tienen acerca de su 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 utilizado permite al encuestado expresar sus sentimientos a través de 17 preguntas, cuyas respuestas conducen al establecimiento de un perfil y a encontrar

soluciones para mejorar el ambiente de acuerdo a respuestas específicas como por ejemplo: fijar metas para mejorar el clima a través de la corrección de situaciones que resultan altamente negativas, fijar metas para mejorar el ambiente como un todo y tener una base para comparar el cambio del clima organizacional en el tiempo y para otros usos. (p.52)

Modelo de Fernando Toro. Según lo planteado por García (2009):

Toro (1992) considera como la apreciación o percepción que las personas se forman acerca de sus realidades de trabajo. El modelo se fundamenta en el hecho de que las personas actúan y reaccionan a sus condiciones de trabajo, no por lo que estas condiciones son, sino a partir del concepto y la imagen que se forman de ellas; estas imágenes y conceptos son influenciados por las actuaciones de otras personas: jefes, colaboradores, y compañeros. (p. 52)

La encuesta de clima organizacional ECO, diseñada y validada en Colombia, logra satisfacer los criterios psicométricos exigidos para la medición de factores psicológicos y psicosociales. Su versión inicial plantea 63 ítems, sin embargo, la versión definitiva cuenta con 49 ítems. Mide siete factores de clima independientes y un octavo factor conformado por el agrupamiento de parejas de ítems alrededor de tres categorías de valores colectivos (cooperación, responsabilidad y respeto) (Toro, 1992). Dichos factores son: Relaciones Interpersonales, Estilo de Dirección, Sentido de Pertenencia, Retribución, Disponibilidad de Recursos, Estabilidad, Claridad y Coherencia en la Dirección, y Valores Colectivos (Cooperación, Responsabilidad, Respeto). (p. 52)

La encuesta ECO para la evaluación del clima organizacional debe ser calificada al emplear una escala tipo Likert de cinco puntos:

4. Totalmente de acuerdo, 3. En parte de acuerdo, 2. En parte en desacuerdo, 1. Totalmente en desacuerdo, 0. No estoy seguro del asunto.

Cada uno de los ocho factores mencionados anteriormente es evaluado con seis ítems de sentido positivo y uno de sentido negativo que se emplea como control y como indicador de consistencia de las respuestas del encuestado. (p. 53)

Modelo de Hernán Álvarez Londoño - Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante. Como lo señala García (2009):

Este modelo de evaluación del clima organizacional fue desarrollado por el profesor Álvarez (1995) de la Universidad del Valle y permite al encuestado dar su opinión respecto a 24 factores incidentes en el clima organizacional, valorándose en un contínuum de uno a 10 (donde uno representa la calificación más baja y 10 la más alta, que corresponde a un clima plenamente gratificante); admite a su vez que los encuestados que no consideren que el factor se encuentra en su mejor expresión, expongan su opinión respecto a por qué no se considera plenamente gratificante dicho factor, es decir, permite indagar cuál o cuáles serían las posibles causas, según el encuestado, por las que el factor no se manifiesta de la forma ideal; dichas causas pueden ser elegidas entre un grupo de opciones planteadas o agregarla en caso de no existir; finalmente, el instrumento deja que los encuestados hagan sus contribuciones para poder mejorar la calificación de cada uno de los 24 factores, es decir, facilita que los encuestados planteen las soluciones que

consideren más viables y convenientes para que en el futuro el factor pueda manifestarse de la forma ideal o deseable. (p. 53)

Los factores determinantes del clima organizacional planteados por Álvarez son los siguientes: Claridad Organizacional, Estructura Organizacional, Participación, Instalaciones, Comportamiento Sistémico, Relación Simbiótica, Liderazgo, Consenso, Trabajo Gratificante, Desarrollo Personal, Elementos de Trabajo, Relaciones Interpersonales, Buen Servicio, Solución de Conflictos, Expresión Informal Positiva, Estabilidad Laboral, Valoración, Salario, Agilidad, Evaluación del Desempeño, Retroalimentación, Selección de Personal, Inducción e Imagen de la Organización. (p. 53)

Modelo de Medición del Profesor Carlos Méndez - Instrumento para Medir Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC). Tal como expresa García (2009):

Carlos Eduardo Méndez Álvarez, profesor de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, desde 1980 ha desarrollado un Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC) el cual ha sido validado en varias empresas del país. Méndez (2006) considera el clima organizacional como el ambiente propio de la compañía, producido y percibido por cada uno de sus individuos de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional. El proceso de integración social es aquel donde se generan todos los agentes de cambio que pueden incidir en la conformación del clima organizacional. (P. 54)

El IMCOC está conformado por 45 preguntas y se ha diseñado también un software para la tabulación y manejo estadístico de los datos. Según Méndez (2006) este instrumento ha estado en permanente proceso de ajuste y presentado a las empresas que estén interesadas en aplicarlo, preguntas adicionales de variables que responden a las necesidades de información particular que se necesite conocer. Para el autor, los factores que diferencian al IMCOC de otros instrumentos son: la actualización con preguntas complementarias que no afectan la validez del instrumento; su vigencia en el marco de planteamientos y metodologías de autores reconocidos a través del tiempo y la metodología empleada en su validación. (p. 54)

“Méndez (2006) menciona las siguientes como variables de su modelo IMCOC: Objetivos, Cooperación, Liderazgo, Toma de Decisiones, Relaciones Interpersonales, Motivación, Control, De Comportamiento, De Calidad, De Actitudes y Creencias, De Satisfacción y De Información” (García, 2009, p. 54).

Instrumento para el Diagnóstico del Clima Organizacional - Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez. “Este modelo es una actualización, adaptación y complementación del modelo elaborado inicialmente por Hernán Álvarez Londoño, llevado a cabo por los docentes Álvaro Zapata Domínguez PhD. y Mónica García Solarte M.B.A. (2008)” (García, 2009, p. 54).

El objetivo de este modelo y su diagnóstico es identificar la percepción que tienen los colaboradores sobre el clima organizacional, las causas principales del porqué de los resultados de acuerdo con sus apreciaciones y establecer soluciones que permitan determinar un plan de mejoramiento. Según García y Zapata (2008) el clima organizacional es 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 y que influyen sobre su conducta. (García, 2009, p 54)

El instrumento es un formulario que consta de 27 dimensiones: Misión, Plan Estratégico de Desarrollo, Estructura Organizacional, Comunicación Participativa, Infraestructura, Cooperación, Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Inducción y Capacitación, Reconocimiento, Motivación, Compensación, Desarrollo Personal y Profesional, Higiene y Salud Ocupacional, Evaluación del Desempeño, Autoevaluación, Socialización, Balance Vida-Trabajo, Ética, Normas, Procesos y Procedimientos, Libre Asociación, Solución de Conflictos, Identidad, Grupos Informales, Trabajo en Equipo e Información. (García, 2009, p 55)

Work Environment Scale (WES) de Moos (1974/1989). La escala WES de Moos fue desarrollada inicialmente en 1974, esta escala mide el clima social en el trabajo y fue después actualizada por Moos, la cual se organiza en tres dimensiones que integran 10 factores con 90 reactivos. Esta escala evalúa el ambiente social existente en diversos tipos y centros de trabajo. Las dimensiones y factores consideradas para este modelo son: Relaciones, (implicación, cohesión, apoyo); autorrealización (autonomía, organización, presión); estabilidad / cambio (claridad, control, innovación, confort) (García et al. 2014).

Evaluación del Clima Organizacional en Salud por Segredo” (ECOSS). Según Segredo (2017):

La necesidad de desarrollar en las instituciones de salud la capacidad de gestión del cambio requerido para dar respuesta a las demandas de la sociedad, precisa de

instrumentos que permitan alcanzar estos propósitos. Diseñando un instrumento para medir el clima organizacional en las instituciones de salud.

El instrumento se estructuró en dos bloques, el primero de datos generales de los sujetos y el segundo de los reactivos que dan salida a las variables exploradas. Se creó una escala ordinal para la clasificación del clima organizacional por dimensiones y categorías a partir del promedio obtenido con la aplicación en las instituciones del instrumento elaborado donde, adecuado: 60 o más; en riesgo: 40 a 59 e inadecuado: menos de 40. (p. 61)

El instrumento consta de 50 ítems, los cuales identifican 10 dimensiones, divididas en 5 preguntas, usando una escala Likert, nunca (N): 0 puntos, a veces (AV): 1 punto y siempre (S): 2 puntos. Mide Motivación, Comunicación Relaciones interpersonales y de trabajo, Funcionamiento, Condiciones de trabajo, Estímulo al desarrollo organizacional, Liderazgo, Participación, Solución de conflictos, Trabajo en equipo. (p. 61)

Como lo explica (García 2009) el siguiente paso es definir cuál de los cuestionarios que existen es el que mejor se adapta a las necesidades de la organización, citando a (Altmann 2000) según aspectos como el alcance de la información incluida dentro del cuestionario, las características del ambiente que se desea medir, que el número de características sea manejable y que la encuesta se pueda administrar y no hacer difícil su interpretación, la flexibilidad de la encuesta y su adaptación al medio ambiente laboral y su aplicación en toda la organización o en un área específica. (p. 61)

Para este trabajo se considera que el instrumento que mejor se adapta a las necesidades de la organización es ECOSS ya que cumple todas las características, todas sus variables se ajustan al contexto del área, es un instrumento creado específicamente para instituciones de salud, la cantidad de reactivos no suponen un problema para el encuestado al no ser un cuestionario demasiado extenso e igualmente facilita la manipulación, análisis e interpretación de los datos. (p. 62)

El Hospital Como Organización

Según Ellegren (2015):

Para hacer un diagnóstico de clima organizacional, es importante definir el hospital como organización, citando a (Daft 2005) que define a las organizaciones como entidades sociales que están orientadas hacia el logro de metas, diseñadas con una estructura previamente estudiada, donde se trabaja en coordinación y que está vinculada al medio ambiente. Siguiendo con el mismo autor, el generar recursos para alcanzar los logros programados, brindar bienes y servicios con eficiencia, promover y facilitar la innovación, adaptarse y ejercer influencia en el ambiente que está en continuo cambio, crear valor para los usuarios internos y externos, amoldarse a los retos de la diversidad, ética, motivación y características personales de los trabajadores, son funciones de la organización. Por lo cual, un hospital es una organización puesto que brinda servicios a pacientes y familiares, promueve el desarrollo profesional de sus trabajadores, responde a los retos del contexto y genera recursos para su mantenimiento. (p. 89)

Así lo confirma Cortés (2009) al decir que un hospital es una organización proveedora de servicios, en busca del logro de objetivos, conformada por personas que

ayudan y colaboran para el alcance de éstos, sustentada en una estructura orgánica minuciosamente planificada, y como dice Calvo (2003), su organización y gestión demanda el conocimiento de la ciencia de la administración. (p. 89)

Marco Contextual:

El presente trabajo de grado se desarrolla en un entorno administrativo del sector salud que influye directamente en la problemática abordada.

Empresa: Hospital Universitario del Valle - “Evaristo García” E.S.E

Historia. El Hospital Universitario del Valle fue construido durante el año 1936 con una duración, este proyecto fue dirigido por la firma constructora Guillermo Garrido Tovar, el arquitecto responsable del diseño del hospital fue Hernando Vargas Rubiano. Fue inaugurado en 1956 convirtiéndose en un hospital referente en el Suroccidente colombiano por ser el único centro médico que ofrecía servicios de urgencias, siendo el único centro en la atención de emergencias de la Región; en 1973 empieza la ampliación de los diferentes servicios cuya capacidad física era insuficiente. (Cartilla de Acreditación, 2021)

En la década de los 90, se desarrollan un total de 63 proyectos de modernización física y tecnológica, con el apoyo del Ministerio de Salud, el Departamento del Valle del Cauca y la Secretaría de Salud. En su doble carácter docente y asistencial desarrolló sus proyectos alrededor de principios de calidad y eficiencia, a la vez que generaba programas diversos para capacitar a su Talento Humano en áreas administrativas, técnicas y de desarrollo humano, permitiéndole contar con personal que además de cumplir con los requisitos académicos y técnicos poseen

características humanas y éticas que permiten altos niveles de compromiso con la misión del HUV, prueba de ello es el desarrollo continuo de la Institución y sus altos indicadores de producción. (Cartilla de Acreditación, 2021)

Origen y Constitución. Mediante el Decreto Departamental N°1807 del 7 de noviembre de 1995 el Hospital Universitario del Valle “Evaristo García” se transforma en Empresa Social del Estado, en cumplimiento al artículo 194 y 197 de la Ley 100 de 1993. Se entiende, así como una categoría especial de entidad pública descentralizada de la orden Departamental adscrita a la Secretaría Departamental de Salud del Valle del Cauca e integrante del Sistema General de Seguridad Social en Salud y sometida al régimen jurídico previsto en el capítulo III, artículo 195 de la Ley 100 de 1993. La denominación de la entidad pública que se transforma mediante el decreto mencionado será: HOSPITAL UNIVERSITARIO DEL VALLE “Evaristo García” “Empresa Social del Estado”, con jurisdicción en todo el territorio del Departamento del Valle del Cauca, su domicilio y sede de sus órganos administrativos es la Ciudad Santiago de Cali. (Cartilla de Acreditación, 2021)

Misión. El Hospital Universitario del Valle "Evaristo García" E.S.E. Tiene como objetivo brindar servicios de salud de mediana y alta complejidad a la población que lo requiera a través de un talento humano comprometido y competente cumpliendo los estándares de calidad, humanización y seguridad del paciente; en un escenario de formación académica e investigación. (Cartilla de Acreditación, 2021)

Visión. Ser para el año 2030, el hospital universitario acreditado, cabeza de la red de Servicios de Salud del suroccidente colombiano, líder en atención integral, segura, con un modelo de gestión humanizado y sustentable financieramente, pionero en educación e investigación que, mediante el uso eficiente de los recursos y la tecnología, contribuya al mejoramiento de las condiciones de salud de la población. (Cartilla de Acreditación, 2021)

Área Específica de Aplicación del Estudio

El área específica de aplicación del estudio es la central de referencia y contra referencia (CRYC). Todas las solicitudes de remisión de aquellos pacientes cuya atención está siendo realizada en Instituciones Prestadoras del Servicio de Salud (IPS) diferentes y que soliciten trasladarlos a esta institución, deberán ser atendidas y gestionadas a través de esta área.

El personal de la Central de referencia y contra referencia (CRYC), recibirá comentarios vía telefónica o correo electrónico para iniciar el proceso, verificará el recibido de los soportes vía correo electrónico y registrará la información en el Servinte Clinical Suite Enterprise “Referencia de pacientes hacia el hospital - remitidos”.

El personal encargado de cada caso validará.

- Derechos de atención, estado de afiliación al Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS).
- Estado de contratación actualizado de la institución de acuerdo con la afiliación del paciente.
- Existencia de la especialidad requerida por el paciente en la institución.
- Disponibilidad del insumo o tecnologías requeridos para la atención
- Disponibilidad de cupo en las salas para la atención del paciente.

En caso de que los anteriores criterios se cumplan, el personal del CRYC establecerá comunicación vía telefónica con el servicio a la sala correspondiente para comentar el paciente con el médico especialista responsable del servicio receptor o a quien este delegue para definir la pertinencia del ingreso o para informar de la inminente llegada del paciente.

En caso de que por cualquier razón la atención de un paciente no pueda continuar siendo prestada en la institución, se iniciará el trámite a una institución de la red prestadora externa. Así como los pacientes que requieran ser remitidos a IPS de menor nivel de complejidad o IPS de origen.

El área también oferta el servicio de transporte asistencial básico y/o medicalizado a una entidad externa del HUV. El personal del CRYC recepcionará y registrará en el sistema de información, el tipo de traslado asistencial requerido, básico o medicalizado de acuerdo con disponibilidad o programación del CRYC, la información se recibirá por vía telefónica, vía correo electrónico o personal.

El personal asistencial Tecnólogo en Atención Prehospitalaria (Taph) al ingresar el paciente a la ambulancia deberá: Controlar vía aérea, asegurar el paciente en la camilla, fijar la camilla a la ambulancia, utilizar la posición más adecuada de acuerdo con el tipo de lesión que presente revisar inmovilizaciones y vendajes, prestar apoyo psicológico, asegurar el acompañamiento de un familiar, proteger los artículos personales. La tripulación debe acompañar al paciente durante todo el tiempo del transporte en modalidad de traslado asistencial básico y un médico con Taph en modalidad de traslado asistencial medicalizado, con el fin de que pueda asumir las acciones necesarias para prestar asistencia adecuada.

Por último, al área también le corresponde direccionar los pacientes desde la carpa de pre triage en la cual una persona realiza el primer contacto con el paciente, indicando donde debe

iniciar la ruta de atención y de ser necesario activar las rutas de atención inmediata para pacientes con accidente cerebro vascular, infarto agudo de miocardio y paciente en parada cardiorrespiratoria. También asegurar el ingreso en silla de ruedas a pacientes con movilidad reducida y en camilla a pacientes críticos.

Marco conceptual

El marco conceptual de este estudio tiene como propósito definir y contextualizar los principales conceptos que se abordan en este estudio.

Definición de Conceptos

La comprensión adecuada de los términos fundamentales empleados en este trabajo resulta esencial para evitar ambigüedades y garantizar la coherencia en la interpretación de los resultados. Por ello, a continuación, se definen los principales conceptos que sustentan el estudio.

Las Entidades Promotoras de Salud (EPS). Las Entidades Promotoras de Salud son las entidades responsables de la afiliación y el registro de los afiliados y del recaudo de sus cotizaciones, por delegación del Fondo de Solidaridad y Garantía. Su función básica será organizar y garantizar, directa o indirectamente, la prestación del Plan de Salud Obligatorio a los afiliados (Congreso de la república de Colombia, 1993).

Institución Prestadora de Servicio de Salud (IPS). Son aquellas entidades cuyo objeto social es la prestación de servicio de salud y que se encuentran habilitadas de conformidad con el sistema obligatorio de Garantía de Calidad de Salud (Congreso de la república de Colombia, 1993).

Referencia y Contra Referencia. Conjunto de procesos, procedimientos y actividades técnicas y administrativas que permiten prestar adecuadamente los servicios de salud a los pacientes garantizando la calidad, accesibilidad, oportunidad, continuidad e integralidad en función de la organización de la red de prestación de servicios definida por la entidad responsable del pago (Ministerio de protección social, 2007).

Remisión. Procedimiento por el cual se transfiere la atención en salud de un usuario, a otro profesional o institución, con la consiguiente transferencia de responsabilidad sobre el cuidado del mismo (Ministerio de salud, 1991).

Referencia. La referencia es el envío de pacientes o elementos de ayuda diagnóstica por parte de un prestador de servicios de salud, a otro prestador para atención o complementación diagnóstica que, de acuerdo con el nivel de resolución, dé respuesta a las necesidades de salud (Ministerio de protección social, 2007).

Contra referencia. la respuesta que las unidades prestatarias de servicios de salud receptoras de la referencia dan al organismo o a la unidad familiar. La respuesta puede ser la contra remisión del usuario con las debidas indicaciones a seguir o simplemente la información sobre la atención recibida por el usuario en la institución receptora, o el resultado de las solicitudes de ayuda diagnóstica (Ministerio de salud, 1991).

Servicio. Es la unidad básica habilitada del Sistema Único de Habilitación de prestadores. Por tanto, es a la cual apuntan los criterios de los estándares de habilitación, a partir de los cuales se establece la autorización para el funcionamiento de cualquier prestador de servicios de salud (Ministerio de salud y Protección social, 2019).

Definición de redes integradas de servicios de salud. Las redes integradas de servicios de salud se definen como el conjunto de organizaciones o redes que prestan servicios o hacen acuerdos para prestar servicios de salud individuales y/o colectivos, más eficientes, equitativos, integrales, continuos a una población definida, dispuesta conforme a la demanda (Congreso de Colombia, 2011).

Primer nivel de atención. Es el que requiere tecnología de baja complejidad, sencilla y simple de utilizar, con el fin de atender problemas de salud de baja severidad, con recurso humano de tipo profesional, técnico y auxiliar (presidente de la república de Colombia, 2016).

Segundo nivel de atención. Es el que requiere de tecnología de mediana complejidad y que precisa de profesionales especializados para su utilización con el fin de atender problemas de salud de mediana severidad. La atención será brindada por profesionales especializados responsables de la prestación del servicio (presidente de la república de Colombia, 2016).

Tercer nivel de atención. Es el que requiere tecnología de la más alta complejidad, personal especializado y subespecialidades responsable de la prestación del servicio (presidente de la república de Colombia, 2016).

Atención prehospitalaria. Es el conjunto de actividades, procedimientos, recursos, intervenciones y terapéutica pre hospitalaria encaminadas a prestar atención en salud a aquellas personas que han sufrido una alteración aguda de su integridad física o mental, causada por trauma o enfermedad de cualquier etiología, tendiente a preservar la vida y a disminuir las complicaciones y los riesgos de invalidez y muerte, en el sitio de ocurrencia del evento y durante su traslado hasta la admisión en la institución asistencial, que puede incluir acciones de salvamento y rescate. (Ministerio de salud y Protección social, 2014)

Tripulación. Personal capacitado e idóneo que brinda atención al paciente cuya patología debe transportarse en un servicio de transporte asistencial (básico y/o medicalizado) (ministro de salud, 1993).

Ambulancia terrestre Vehículo automotor de emergencia autorizado para transitar con prioridad de acuerdo con la condición del paciente y acondicionada de manera especial y exclusiva para el transporte de pacientes, con recursos humanos y técnicos calificados para la atención y beneficio de aquellos (Ministerio de transporte, 2022).

Traslado asistencial básico – TAB. Es el traslado de un paciente en un medio de transporte terrestre que no se encuentra críticamente enfermo y que debe contar con una dotación básica para dar atención oportuna y adecuada al paciente durante el desplazamiento (ministro de salud, 1993).

Traslado asistencial medicalizado –TAM. Es una unidad móvil de Cuidado Intensivo y/o neonatal con una dotación del más alto nivel tecnológico para dar atención oportuna y adecuada a pacientes cuya patología amerite el desplazamiento de este tipo de unidad (ministro de salud, 1993).

Manejo de la vía aérea. Entendido como la realización de maniobras y la utilización de dispositivos que permiten una ventilación adecuada y segura a pacientes que lo necesitan, es uno de los desafíos más importantes al que puede verse enfrentado un médico en su práctica clínica (Coloma, et al. 2011).

Servinte Clinical Suite Enterprise. Es un software que ayuda a administrar y gestionar las entidades de salud. Este software permite integrar la gestión financiera, administrativa, clínica y contable en una sola plataforma (Servinte clinical, 2025).

Agremiación. Es una persona jurídica de derecho privado sin ánimo de lucro, que agrupa personas naturales con la misma profesión u oficio o que desarrollan una misma actividad económica, siempre que éstas tengan la calidad de trabajadores independientes (presidente de la república de Colombia, 2005).

Marco legal

El presente marco legal tiene como finalidad sustentar jurídicamente el desarrollo de este trabajo de grado, enmarcado en el contexto del sector salud. Para ello, se identifican y describen las normas, leyes y disposiciones vigentes que regulan la prestación de servicios de salud en Colombia y se relaciona con el proceso de referencia. Este respaldo normativo permite garantizar que la propuesta planteada se alinee con los principios de legalidad, equidad, calidad y eficiencia

establecidos por el ordenamiento jurídico, y contribuya al fortalecimiento institucional y al mejoramiento de la atención en salud.

Decreto Número 1083 de 2015

Artículo 2.2.10.7 Programas de bienestar de calidad de vida laboral. De conformidad con el artículo 24 del Decreto-ley 1567 de 1998 y con el fin de mantener niveles adecuados de calidad de vida laboral, las entidades deberán efectuar los siguientes programas:

1. Medir el clima laboral, por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención.
2. Evaluar la adaptación al cambio organizacional y adelantar acciones de preparación frente al cambio y de desvinculación laboral asistida o readaptación laboral cuando se den procesos de reforma organizacional.
3. Preparar a los pre pensionados para el retiro del servicio.
4. Identificar la cultura organizacional y definir los procesos para la consolidación de la cultura deseada.
5. Fortalecer el trabajo en equipo.
6. Adelantar programas de incentivos.

Parágrafo. El Departamento Administrativo de la Función Pública desarrollará metodologías que faciliten la formulación de programas de bienestar social para los empleados y asesorará en su implantación. (presidente de la república de Colombia, 2015)

Constitución Política de Colombia

En su artículo 49 para reglamentar y organizar los niveles de atención y la prestación de los servicios de salud, de conformidad con los principios de universalidad, eficiencia y solidaridad. Así mismo en sus artículos 334 y 365 establece la facultad del Estado para mantener la regulación, control, y vigilancia del servicio de salud como servicio público (Constitución Política de la República de Colombia, 1991).

Decreto 2759 del 11 de diciembre de 1991

Por el cual se organiza y establece el régimen de referencia y contrarreferencia. En su artículo 2, parágrafo 1, establece que el régimen de Referencia y Contrarreferencia facilita el flujo de usuarios y elementos de ayuda diagnóstica, entre los organismos de salud y unidades familiares, de tal forma que se preste una atención en salud oportuna y eficaz (presidente de la república de Colombia, 1991).

Ley 100 del 3 de diciembre de 1993

Por la cual se crea el Sistema de Seguridad Social Integral. En sus disposiciones generales y como fundamento del sistema especifica en el artículo 154 literal f que el Estado debe intervenir en la organización de los servicios de salud en forma descentralizada, por niveles de atención y con participación de la comunidad. El artículo 159 garantiza a los afiliados la atención de urgencias en todo el territorio nacional y la escogencia de las Instituciones Prestadoras de Servicios y de los profesionales entre las opciones que cada Entidad Promotora de Salud ofrezca dentro de su red de servicios. El artículo 162: "Plan Obligatorio de Salud", en su parágrafo 5, establece para la prestación de dichos servicios que todas las Entidades Promotoras

de Salud establecerán un sistema de referencia y contra referencia para que el acceso a los servicios de alta complejidad se realice por el primer nivel de atención, excepto en los servicios de urgencias. (Congreso de la república de Colombia, 1993)

Decreto 4747 del 7 de diciembre de 2007

Por medio del cual se regulan algunos aspectos de las relaciones entre los prestadores de servicios de salud y las entidades responsables del pago de los servicios de salud de la población a su cargo, y se dictan otras disposiciones (Ministerio de la protección social, 2007).

Artículo 17. Proceso de referencia y contra referencia. El diseño, organización, documentación y operación del sistema de referencia y contra referencia es obligación de las entidades responsables del pago de servicios de salud, quienes deberán disponer de una red de prestadores de servicios de salud que garanticen la disponibilidad y suficiencia de los servicios en todos los niveles de complejidad a su cargo, así como la disponibilidad de la red de transporte y comunicaciones. Es obligación de las entidades responsables del pago de servicios de salud la consecución de la institución prestadora de servicios de salud receptora que garantice los recursos humanos, físicos o tecnológicos, así como los insumos y medicamentos requeridos para la atención de pacientes. (Ministerio de la protección social, 2007).

Parágrafo. Las entidades responsables del pago de servicios de salud podrán apoyarse, para la operación del proceso de referencia y contra referencia a su cargo, en los centros reguladores de urgencias y emergencias para lo cual deberán suscribir contratos o convenios según sea el caso. (Ministerio de la protección social, 2007).

Artículo 18. Organización y operación de los centros reguladores de urgencias, emergencias y desastres. Sin perjuicio de las funciones asignadas a las entidades promotoras de salud de los regímenes contributivo y subsidiado, las entidades adaptadas, las administradoras de riesgos profesionales, las entidades que administran regímenes de salud especiales y de excepción y a los prestadores de servicios de salud, corresponde a las direcciones territoriales de salud regular los servicios de urgencias de la población de su territorio y coordinar la atención en salud de la población afectada por emergencias o desastres en su área de influencia. (Ministerio de la protección social, 2007).

Resolución 1220 del 8 de abril de 2010

Por la cual se establecen las condiciones y requisitos para la organización, operación y funcionamiento de los Centros Reguladores de Urgencias, Emergencias y Desastres, CRUE. Hace referencia al artículo 17 del decreto 4747 del proceso de referencia y contra referencia, a través del cual se garantiza la calidad, accesibilidad, oportunidad, continuidad e integralidad de los servicios (Ministro de la protección social, 2010).

Resolución No. 3100 del 25 de noviembre de 2019

Por la cual se definen los procedimientos y condiciones de inscripción de los prestadores de servicios de salud y de habilitación de los servicios de salud y se adopta el Manual de Inscripción de Prestadores y Habilitación de Servicios de Salud (Ministerio de salud y Protección social, 2019).

Metodología

Esta investigación es de tipo descriptivo con un enfoque cuantitativo, para el cual se utilizaron fuentes de información primaria por medio del instrumento de medición de clima organizacional “Evaluación del Clima Organizacional en Salud por Segredo” (ECOSS)” en una población de 27 personas las cuales son la totalidad del talento humano del área donde se aplicó el estudio. La tabla 1 muestra la ficha técnica del instrumento.

Según Altmann (2000), citado por García (2009), es necesario definir cuál de los cuestionario es el que mejor se adapta a las necesidades de la organización teniendo en cuenta algunos aspectos como: El alcance de la información incluida dentro del cuestionario, las características del ambiente que se desea medir, que el número de características sea manejable y que la encuesta se pueda administrar y no hacer difícil su interpretación, la flexibilidad de la encuesta y su adaptación al medio ambiente laboral y su aplicación en toda la organización o en un área específica. (P.53)

Algunos instrumentos de medición revisados no fueron seleccionados para este estudio, como: Modelo de Medición del Profesor Carlos Méndez - Instrumento para Medir Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC), Instrumento para el Diagnóstico del Clima Organizacional - Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez, Cuestionario sobre mi trabajo diseñado por la Organización Panamericana de la Salud (OPS). A pesar de que estos instrumentos son frecuentemente utilizados, los dos primeros no tienen un enfoque en salud y el tercero si bien se enfoca en organizaciones del sector salud se descartó por tener un cuestionario demasiado extenso con respuestas de tipo dicotómicas que no se adaptan a las necesidades del estudio.

Para la aplicación del instrumento (ECOSS) fue necesario ajustar en los reactivos y en las definiciones aquellas palabras que pudieran generar confusión en los encuestados, sin que se perdiera el significado del concepto en el contexto determinado (véase anexo 2).

También se complementó la encuesta con un tercer apartado donde se solicita al encuestado indicar una solución para cada categoría donde se considere que no alcanzan la situación ideal. Esto con el fin de construir el plan de mejora teniendo en cuenta no solo con el resultado del cuestionario sino también teniendo en cuenta las consideraciones, aportes y perspectivas de los participantes (véase anexo 2).

El instrumento se aplicó de manera presencial y en formato físico con acompañamiento permanente al participante para aumentar la confiabilidad en las respuestas.

Tabla 1

Ficha técnica instrumento para la evaluación del clima organizacional en salud

Autor	Alina María Segredo Pérez	
Año	2017	
Lugar de origen	La Habana, Cuba.	
	Dimensión	Número de preguntas
¿Qué mide?	Motivación	10, 15, 29, 35, 45
	Comunicación	2, 17, 22, 37, 48
	Relaciones interpersonales y de trabajo	3, 18, 23, 38, 46
	Funcionamiento	6, 11, 25, 30, 43
	Condiciones de trabajo	1, 16, 21, 36, 47
	Estímulo al desarrollo organizacional	5, 20, 31, 40, 50
	Liderazgo	7, 12, 26, 32, 41
	Participación	4, 19, 24, 39, 49
	Solución de conflictos	9, 14, 28, 34, 44
	Trabajo en equipo	8, 13, 27, 33, 42

Nota. El instrumento consta de 50 ítems, las cuales identifican 10 categorías, divididas en 5 preguntas, usando una escala Likert, nunca (n): 0, a veces (av.): 1 punto y siempre (s): 2 puntos.

Los 27 cuestionarios resueltos que constan de 50 preguntas cada uno, se tabularon en Microsoft Excel. Cada pregunta consta de 3 opciones de respuesta: Nunca (N): 0 puntos, a veces (AV): 1 punto y siempre (S): 2 puntos.

Para la interpretación de los resultados el (ECOSS) utiliza una escala ordinal para la clasificación del clima organizacional por dimensiones y categorías a partir del promedio obtenido, Para este trabajo se ajustó la clasificación quedando de la siguiente manera:

- Clima organizacional adecuado 8 a 10
- Clima organizacional aceptable: 6 a 7.9

- Clima organizacional en riesgo: 4 a 5.9
- Clima organizacional inadecuado: menos de 4.

El análisis e interpretación del clima organizacional de forma global se realizó mediante el cálculo del promedio de los puntos obtenidos por respuesta de los 50 reactivos, los valores oscilaron entre 0 y 100, por lo que para clasificar el clima organizacional global se consideró el promedio total obtenido según las respuestas de los encuestados y se estableció la siguiente escala ordinal: Segredo (2017).

- Clima organizacional adecuado: 80 a 100,
- Clima organizacional aceptable: 60 a 79,
- Clima organizacional en riesgo: 40 a 59,
- Clima organizacional inadecuado: menos de 40.

Para el análisis de los resultados por cada reactivo se utilizó la misma escala de respuesta: Nunca (N): 0 puntos, a veces (AV): 1 punto y siempre (S): 2 puntos. El resultado se obtuvo sumando las respuestas de los encuestados para cada reactivo, para los 27 encuestados los resultados oscilaron entre 0 y 54, Se enfocó la intervención en los reactivos con menores puntajes en cada categoría y según la siguiente escala.

- Reactivo con nivel de respuesta adecuado: entre 36 y 54 puntos
- Reactivo con nivel de respuesta aceptable. entre 18 y 36 puntos
- Reactivo con nivel de respuesta inadecuado. menor a 18 puntos

Finalmente se relacionaron los resultados de las categorías con el cargo, servicio y vinculación; así se completó el panorama de manera objetiva para el planteamiento del plan de mejora, enfocado en las propuestas y menores puntajes obtenidos.

Resultados

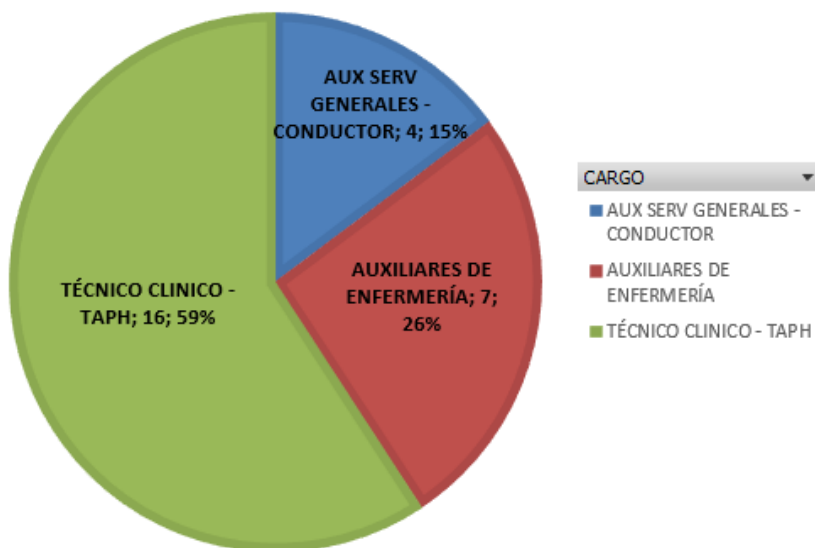
A continuación, se presentan los resultados obtenidos después de aplicado el instrumento para medir clima organizacional “ECOSS” a 27 participantes que desempeñan sus actividades colectivas en el área del CRYC. Estos resultados son la base para identificar las falencias en el área y enfocar el plan de mejoramiento propuesto.

Análisis de variables demográficas.

Para el estudio del clima organizacional en el CRYC se tuvo en cuenta 3 variables demográficas en el contexto de la relación laboral, las cuales son: Cargo, servicio y vinculación. Estas variables se presentan detalladamente a continuación.

Gráfico 1

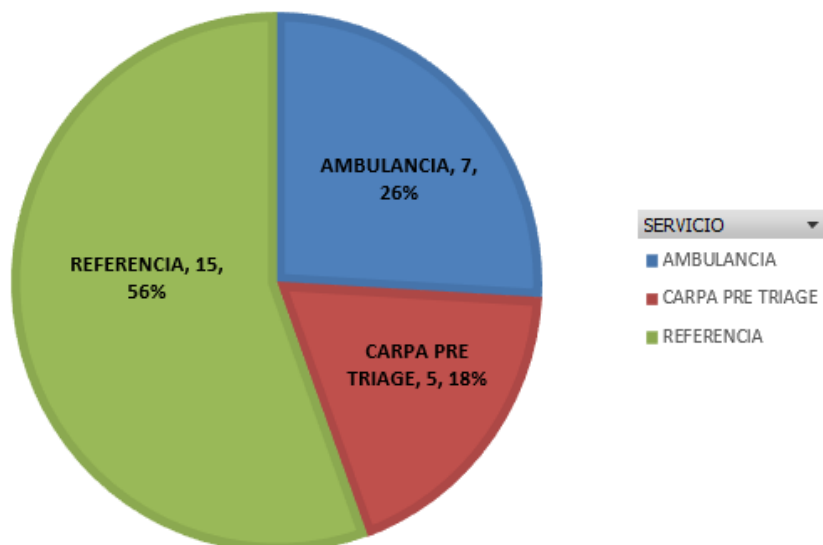
Recuento y porcentaje de la variable cargo.



Nota. En la distribución de la variable cargo, se evidencia que la mayoría del personal del área son titulados como Tecnólogos en Atención Prehospitalaria bajo el cargo de Técnicos clínicos con 16 personas correspondiente al 59%, seguido del personal titulado en auxiliares de enfermería con 7 personas correspondiente al 26% y finalmente están los operadores de vehículos de emergencias bajo el cargo de auxiliares de servicios generales con 4 personas correspondiente al 15%.

Gráfico 2

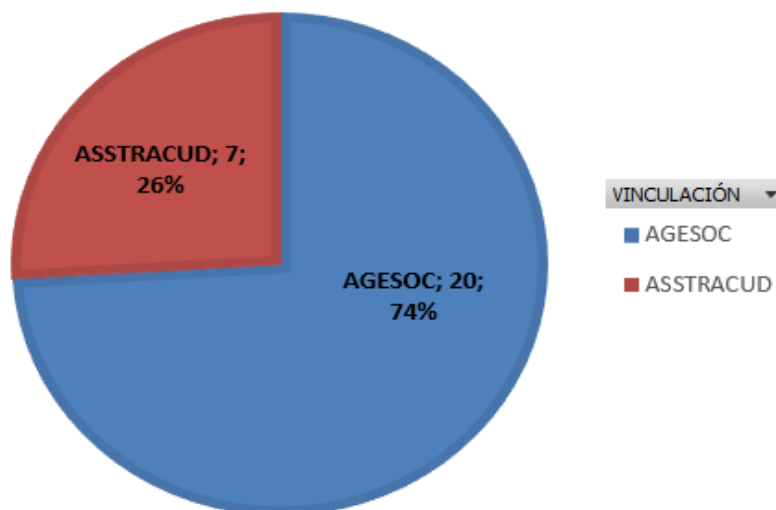
Recuento y porcentaje de la variable servicio



Nota. En la distribución de la variable servicio, se evidencia que la mayoría del personal se desempeña en labores de referencia y contrarreferencia, con 15 personas correspondiente al 56%, seguido de ambulancia con 7 personas correspondiente al 26% y finalmente labores en la carpa del pre triage con 5 personas correspondiente al 18%. El área sólo es responsable de estos 3 servicios.

Gráfico 3

Recuento y porcentaje de la variable vinculación.



Nota. En la distribución de la variable vinculación, se evidencia que la mayoría de los encuestados están vinculados con la agremiación AGESOC con 20 personas correspondiente al 74% y el resto con 7 personas correspondiente al 26%. Todo el personal que no tenga nombramiento debe estar vinculado a una de estas dos agremiaciones dependiendo del cargo a desempeñar, en este caso las 7 personas de ASSTRACUD en su totalidad son del cargo auxiliares de enfermería, los 20 restantes son Tecnólogos en Atención Prehospitalaria y los operadores de vehículos de emergencias.

Resultado total de encuestas por categorías.

La imagen 1 presenta el consolidado de las respuestas de los participantes, organizado por dimensiones, categorías y reactivos, junto con sus respectivos resultados. En sentido vertical, se muestra la sumatoria de las respuestas de cada reactivo por encuestado; en sentido horizontal, el promedio de cada reactivo entre todos los encuestados. Además, se incluyen los promedios generales por categoría, por dimensión y el total global.

Imagen 1

Resultado total por categorías de las encuestas aplicadas.

DIMENSIONES	CATEGORÍAS	REACTIVOS	RESPUESTAS																											Σ	TOTAL CATEGORÍA	TOTAL DIMENSIÓN	PROMEDIO TOTAL
			P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27				
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	Motivación	10. El trabajo que realizo me gusta.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1,7	7,3	7,1				
		15. Cada trabajador es considerado como conocedor de su trabajo y	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	1	2	2	1	2	1	0	2	2	2	1				0	1,6	
		29. En el área las personas que trabajan bien reciben reconocimiento.	1	0	0	1	2	1	1	0	0	2	1	1	1	2	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1				0	1	0,8
		35. Se siente satisfecho de lo que aporta para el desarrollo del área.	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1				1	1,6	
	Comunicación	45. Siente orgullo de laborar en el hospital.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2			1	1,8	
		2. La imagen proyectada del hospital desde el área a otras	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1			2	1,4	
		17. Se conocen los mecanismos establecidos para que la información	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1			1	1,5	
		22. La información en el área llega de forma clara desde el nivel	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	1	0	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1			2	1,4	
	Relaciones interpersonales y de trabajo	37. La información requerida para cumplir con las actividades fluye de	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	0	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1			1	1,3	
		48. La información recibida de los compañeros para continuar la...	2	1	2	2	2	2	0	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1			1	1,3	
		3. Las relaciones interpersonales entre el jefe y los miembros del	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2	1			1	1,6	
		18. Existe armonía en las relaciones entre el jefe y el equipo de	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	0	1	1	2	1			1	1,4	
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Funcionamiento	23. El mantenimiento de las buenas relaciones interpersonales es de	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1,5			
		38. En el área se preocupan por el desarrollo de valores, actitudes y	2	0	1	2	2	2	2	1	0	2	1	1	2	2	1	1	1	0	1	1	1	1	0	2	1	1	1	1,2			
		46. En el área se saluda a diario y se dan demostraciones afectivas...	2	1	1	0	2	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1,4			
		6. Como trabajador me esmero por conocer la misión y políticas del	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	0	2	1	2	1	2	2	0	1	1	2	1	0	1,5				
	Condiciones de Trabajo	11. Las labores a realizar se dividen equitativamente y son de...	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	2	1,3			
		25. Se evidencia planificación y aplicación de estrategias para control	2	1	1	2	2	2	2	0	1	2	1	1	2	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	2	1	2	1,1			
		30. Existe una asignación justa de tareas según la dificultad y el	2	1	1	2	2	2	2	1	0	2	1	1	1	2	0	1	0	2	1	0	0	0	1	1	2	0	1	1,1			
		43. Los trabajadores en el área cumplen con el horario laboral de	1	1	2	2	2	2	2	0	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1,3			
	Estímulo al desarrollo organizacional	1. El ambiente de trabajo que se respira en el área es agradable.	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1,4			
		16. Las instalaciones físicas del área son buenas.	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	2	0	2	2	1,5			
		21. Se dedica tiempo a revisar que se requiere para mejorar el	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1,0			
		36. Cuenta con los elementos de trabajo necesarios para desarrollar	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	0	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	0	1	1	1	1,3			
ESTILO DE DIRECCIÓN	Liderazgo	47. Siente satisfacción con el ambiente físico en el que trabaja.	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	0	0	1	1,4			
		5. Los cambios en el área se proyectan según las necesidades,	2	0	2	2	2	2	2	0	1	2	1	1	1	0	2	1	2	1	2	0	1	1	2	0	1	2	1	1,3			
		20. En el área se presta atención al desarrollo de los equipos de	2	1	2	2	2	2	1	0	2	2	2	2	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	2	1	1	1,3			
		31. En la solución a los problemas y conflictos dentro del área se	2	0	1	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	2	1	0	1,0			
	Participación	40. Existe relación entre el trabajo que se realiza y los objetivos del	2	1	2	2	2	2	2	0	2	1	2	1	1	0	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1,5			
		50. Los criterios de los trabajadores son fuente de información para...	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	0	1	1	2	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1,1			
		7. Existe preocupación por parte del jefe porque se entienda bien el	2	0	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	0	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1,4			
		12. Cuando aparece un problema se sabe quién debe resolverlo.	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	0	1	1	1	2	1	2	1	0	1	1	2	1	2	1	1,4			
	Solución de conflictos	26. Existe preocupación por mantener actualizado técnicamente al...	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	2	1,1			
		32. Cuando se asigna una tarea se explica el por qué.	2	2	2	2	2	2	2	0	1	2	2	2	0	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	0	1,3			
		41. A la hora de realizar el trabajo se tienen en cuenta las propuestas	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1,2			
		4. Cuando hay un reto para el área todos los integrantes participan	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1,2		
Trabajo en equipo	19. Los diferentes niveles jerárquicos de la organización se	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	0	1	0	2	1	1	1	1,3				
	24. Los objetivos del área de trabajo son congruentes con los	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1,6			
	39. En la toma de decisiones se tiene en cuenta el apoyo y	2	0	1	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	2	0	1	1,1				
	49. Se propician cambios positivos en función del desarrollo del área.	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1,3				
Trabajo en equipo	9. Todos los problemas se discuten de una manera constructiva.	2	1	1	2	2	2	2	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1,0				
	14. Puedo plantear mi criterio en el análisis de los problemas.	2	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2	1	0	1	1	1	1	1	2	1	0	2	1	1	0	1	1,2				
	28. Cuando existe un problema todos se interesan por resolverlo.	1	1	1	2	2	2	0	0	1	2	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1,0				
	34. Se estimula la participación de las personas para encontrar	2	1	1	2	2	2	2	1	0	1	2	1	1	2	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1,1				
Trabajo en equipo	44. Cuando se analiza un problema los miembros del área adoptan	2	1	1	2	2	2	2	0	1	2	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1,2				
	8. Para mejorar el trabajo se solicitan ideas y propuestas a los	1	0	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1	0	2	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1,0				
	13. Para cumplir con el trabajo todos los miembros del equipo	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	0	1	1,4				
	27. El jefe se compromete con el cumplimiento del trabajo.	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	0	1	1	2	1	2	1	1,5				
Trabajo en equipo	33. Los resultados alcanzados en el área son fruto del trabajo de	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	0	2	2	1	1	1	0	1	1,4					
	34. Las ideas del equipo son tenidas en cuenta para mejorar los	2	0	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1,1				
	SUMATORIA TOTAL	96	56	75	85	96	98	97	53	58	91	68	78	59	63	31	65	51	70	53	62	56	36	59	48	67	42	59					

Nota. Esta imagen pretende ilustrar de una mejor manera el origen de los datos, en la cual muestra 3 dimensiones 10 categorías y 50 reactivos, las columnas de la P1 a la P27 corresponden a las respuestas de los 27 participantes, la intersección entre cada reactivo y cada respuesta de los participantes corresponde a la puntuación según la escala de respuesta: Nunca (N): 0 puntos, a veces (AV): 1 punto y siempre (S): 2 puntos. La sumatoria total de cada columna de respuestas (números con negrita en la última fila) corresponde a la percepción en términos cuantitativos que cada encuestado tiene con la totalidad de los reactivos, con estos resultados aplicamos la fórmula descrita en la Tabla 2 y obtenemos el valor final que nos ayuda a determinar en términos cuantitativos el clima organizacional global en el área según la clasificación del instrumento de medida.

Tabla 2

Análisis del clima organizacional general según la clasificación: Adecuado, adecuado, en riesgo e inadecuado.

Procedimiento para determinar el puntaje global.	Resultado	Clasificación
$\Sigma 96+56+75+85+96+98+97+53+58+91+68+78+59+63+31+65+51+70+53+62+56+36+59+48+67+42+59 / 27$	65.63	Clima organizacional aceptable.

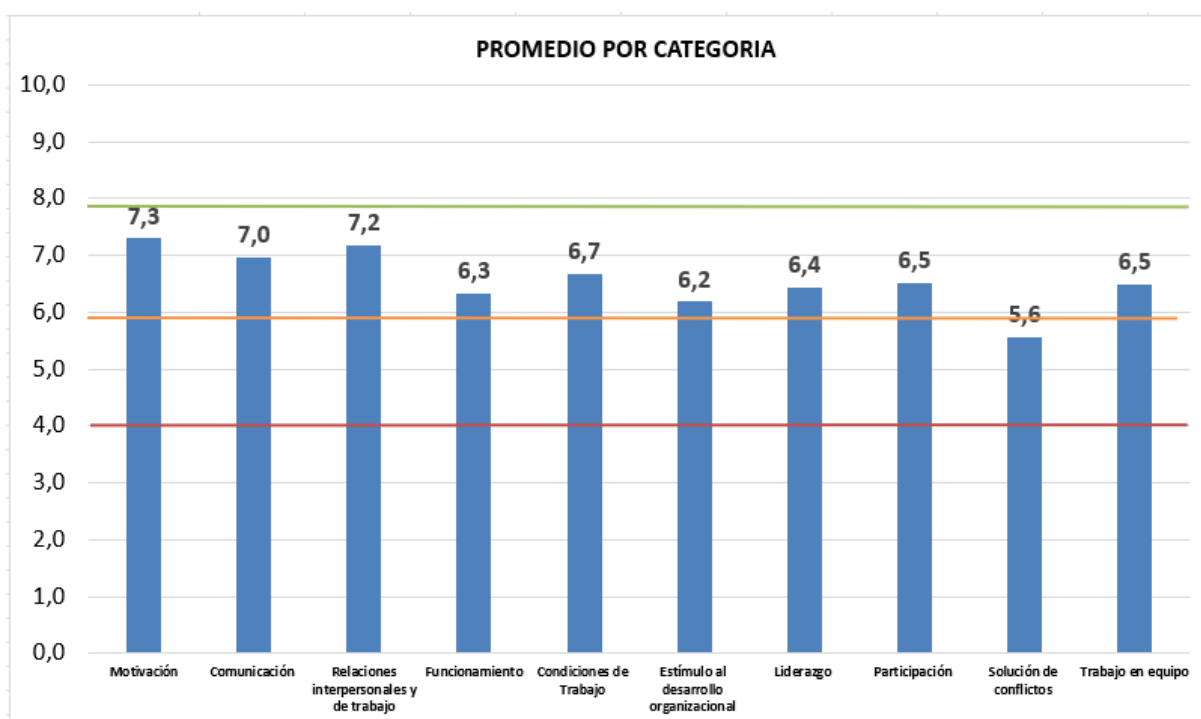
Nota. El puntaje global para determinar el clima organizacional general es el promedio de la sumatoria total de cada columna de respuestas en la imagen 1. (números con negrita en la última fila). El puntaje que arroja este promedio es un valor de 65.63 y según la clasificación propuesta es un clima organizacional general aceptable.

Análisis de resultados por categorías.

El gráfico 4, muestra los promedios generales obtenidos para cada categoría, cuyos valores se encuentran en un rango de 0 a 10 puntos.

Gráfico 4

Resultado de los promedios por cada categoría.



Nota. El instrumento permite evaluar 10 categorías, aquellas con promedio menor de 4.0 (antes de la línea roja) se clasifican como resultado inadecuado, entre 4.0 y 5.9 (entre la línea roja y naranja) se clasifica como en riesgo, entre 6 y 7.9 (entre la línea naranja y la línea verde) se clasifica como aceptable y un promedio por encima de 8.0 hasta 10 (después de la línea verde) se clasifica como adecuado. Las líneas son una referencia visual y están ubicadas así: Roja en 4.0, Naranja en 5.9 y verde en 7.9, de esta manera podemos concluir que todas las categorías se encuentran en una clasificación aceptable, con excepción de la categoría “solución de conflictos”

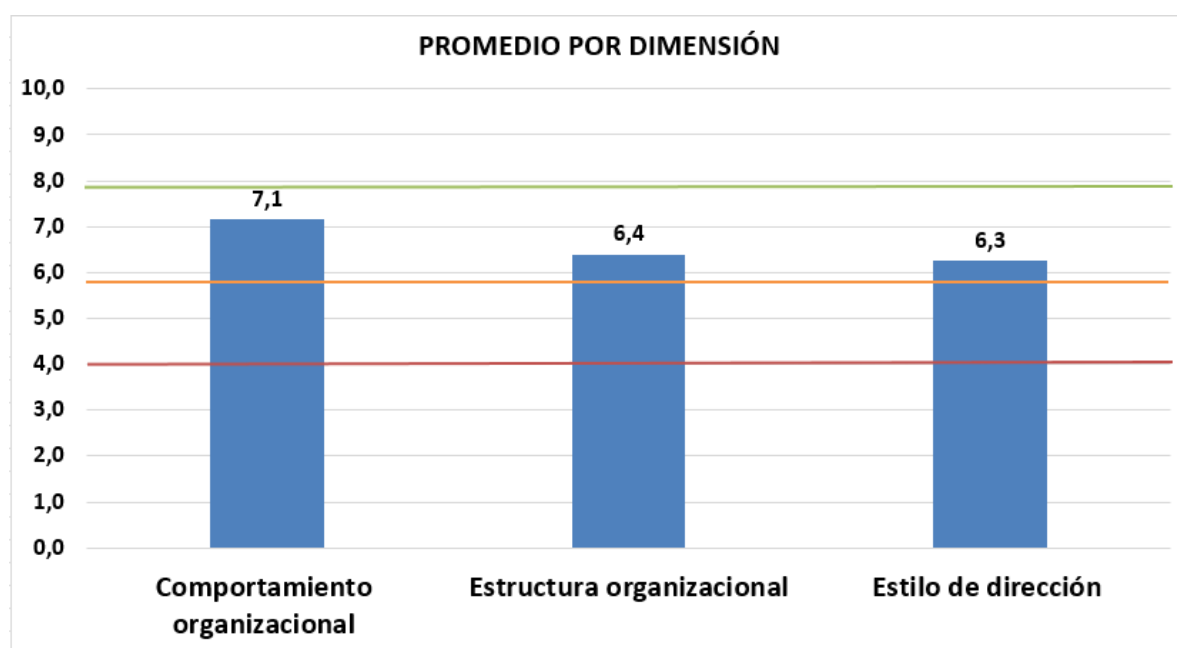
que se encuentra en una clasificación de riesgo con puntaje de 5.6. Los promedios totales de cada categoría se obtienen al sacar el promedio de cada reactivo por filas.

Análisis de resultados por dimensiones.

El gráfico 5, muestra los promedios generales obtenidos para cada dimensión, cuyos valores se encuentran en un rango de 0 a 10 puntos.

Gráfico 5

Resultado de los promedios por cada dimensión.



Nota. Las dimensiones están integradas por las categorías de la siguiente manera:

Comportamiento organizacional: Motivación, comunicación, relaciones interpersonales y de trabajo. **Estructura organizacional:** Funcionamiento, condiciones de trabajo, estímulo al desarrollo organizacional. **Estilo de dirección:** Liderazgo, participación, solución de conflictos, trabajo en equipo. Podemos observar que la dimensión con menor puntaje es el estilo de dirección con 6.3 y todas se encuentran en un nivel aceptable.

Análisis de resultados por reactivos.

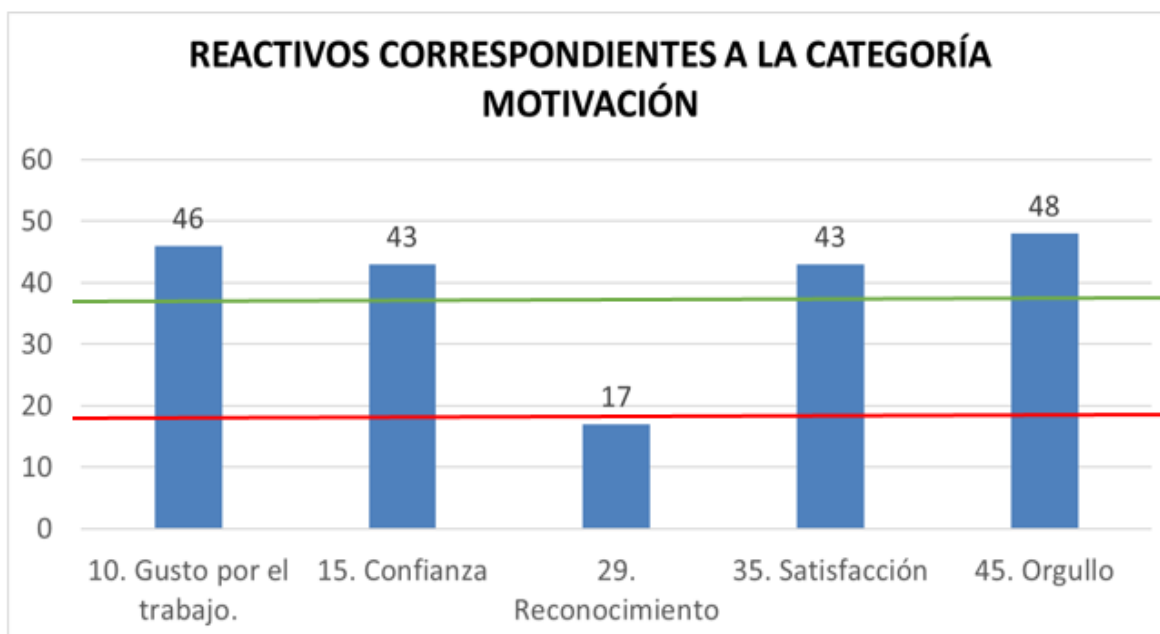
Los valores asignados a cada reactivo oscilan entre 0 y 54 puntos. La clasificación se establece de la siguiente manera:

- **Adecuado:** Reactivos con un nivel de respuesta entre 37 y 54 puntos (por encima de la línea verde).
- **Aceptable:** Reactivos con un puntaje entre 18 y 36 puntos (entre la línea roja y la verde).
- **Inadecuado:** Reactivos con un puntaje inferior a 18 puntos (por debajo de la línea roja).

Para el desarrollo del plan de mejora por categorías, se propone enfocar las acciones directamente en los reactivos con puntajes más bajos. Con el fin de facilitar la interpretación de los gráficos, se simplificaron los nombres de los reactivos; los nombres completos pueden consultarse en la Imagen 1.

Gráfico 6

Resultado de los reactivos que integran la categoría motivación.

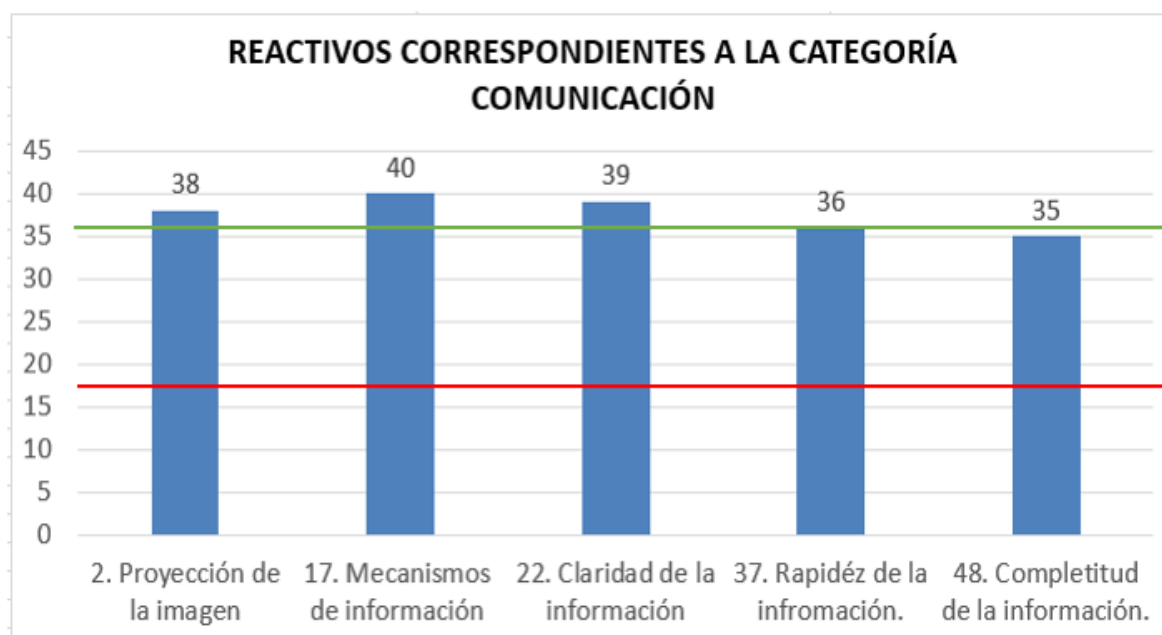


Nota. La categoría de motivación la integra los reactivos 10, 15, 29, 35 y 45, para esta categoría tenemos que el reactivo con menor puntaje es: El 29 “En el área las personas que trabajan bien

reciben reconocimiento”, con un puntaje de 17. Por lo cual se clasifica en un nivel de respuesta inadecuado, este reactivo debe ser priorizado en el plan de mejoramiento. Los demás reactivos se encuentran en un nivel de respuesta adecuado.

Gráfico 7

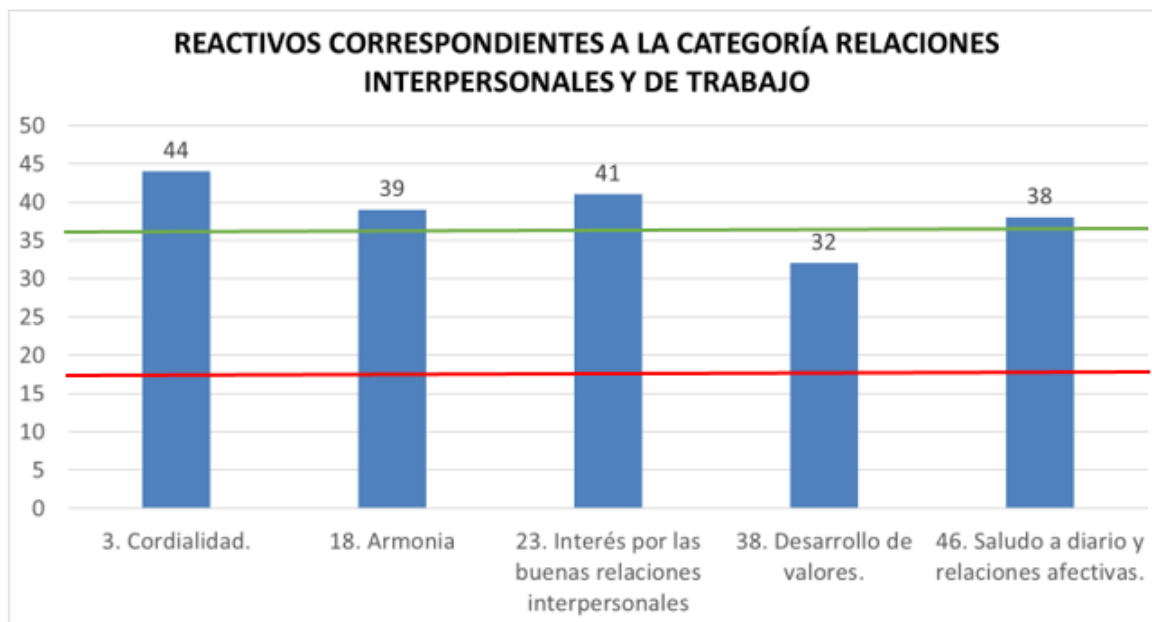
Resultado de los reactivos que integran la categoría comunicación.



Nota. La categoría de comunicación la integra los reactivos 2, 17, 22, 37 y 48, para esta categoría tenemos que los reactivos con menores puntajes son: El reactivo 48 “La información recibida de los compañeros para continuar la realización del trabajo es completa”, con un puntaje de 35. El reactivo 37 “La información requerida para cumplir con las actividades fluye de forma rápida”, con un puntaje de 36. Por lo cual se clasifican en un nivel de respuesta aceptable, estos reactivos deben ser priorizados en el plan de mejoramiento. Los demás reactivos se encuentran en un nivel de respuesta adecuado.

Gráfico 8

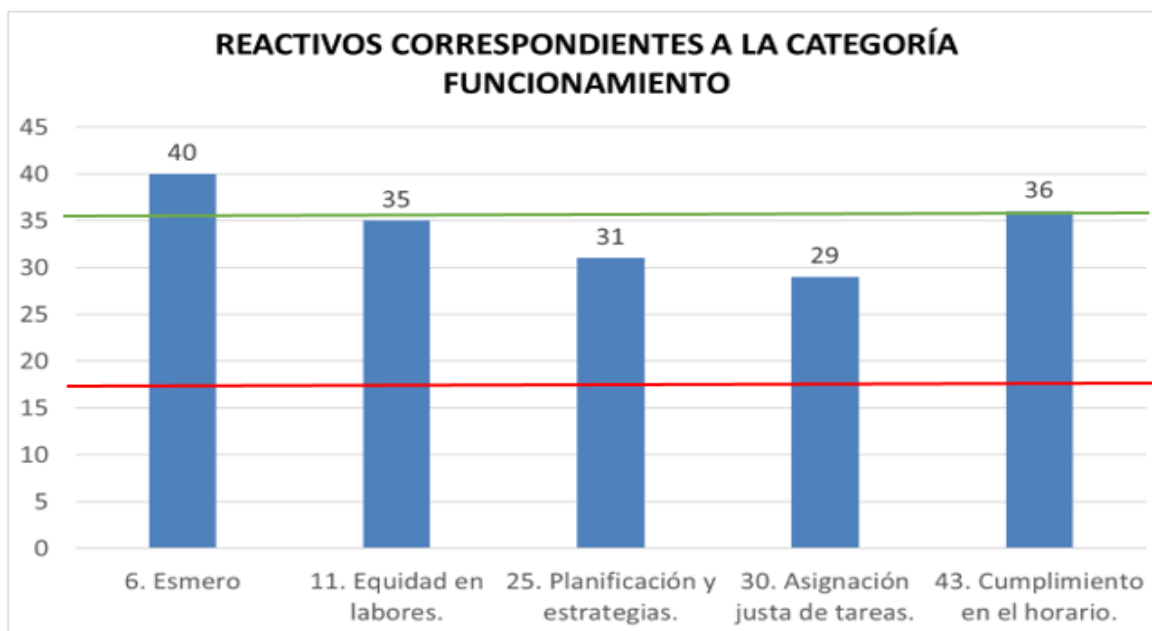
Resultado de los reactivos que integran la categoría relaciones interpersonales y de trabajo.



Nota. La categoría de relaciones interpersonales y de trabajo la integra los reactivos 3, 18, 23, 38 y 46, para esta categoría tenemos que el reactivo con menor puntaje es: El 38 “En el área se preocupan por el desarrollo de valores, actitudes y relaciones de las personas”, con un puntaje de 32. Por lo cual se clasifica en un nivel de respuesta aceptable, este reactivo debe ser priorizados en el plan de mejoramiento. Los demás reactivos se encuentran en un nivel de respuesta adecuado.

Gráfico 9

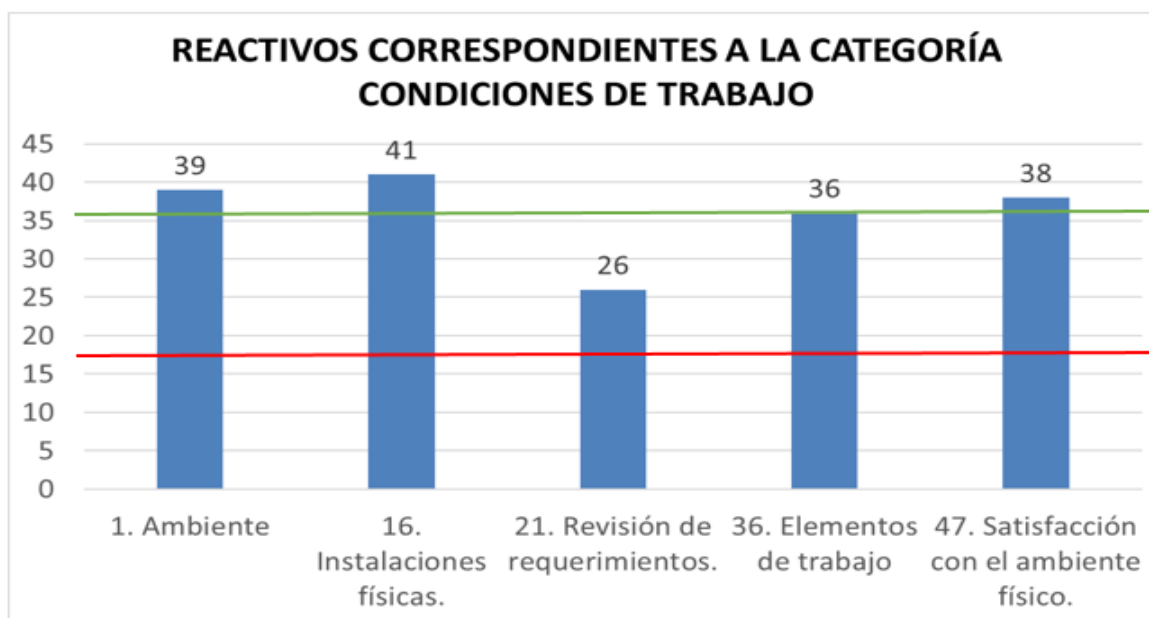
Resultado de los reactivos que integran la categoría funcionamiento.



Nota. La categoría de relaciones interpersonales y de trabajo la integra los reactivos 6, 11, 25, 30 y 43, para esta categoría tenemos que los reactivos con menores puntajes son: El reactivo 30 “Existe una asignación justa de tareas según la dificultad y el esfuerzo del trabajo a desarrollar”, con un puntaje de 29. El reactivo 25 “Se evidencia planificación y aplicación de estrategias para controlar el desempeño en el trabajo”, con un puntaje de 31. El reactivo 11 “Las labores a realizar se dividen equitativamente y son de conocimiento de los trabajadores”, con un puntaje de 35. El reactivo 43 “Los trabajadores en el área cumplen con el horario laboral de forma regular”, con un puntaje de 36. Por lo cual se clasifica en un nivel de respuesta aceptable, estos reactivos deben ser priorizados en el plan de mejoramiento. El reactivo 6 se encuentra en un nivel adecuado.

Gráfico 10

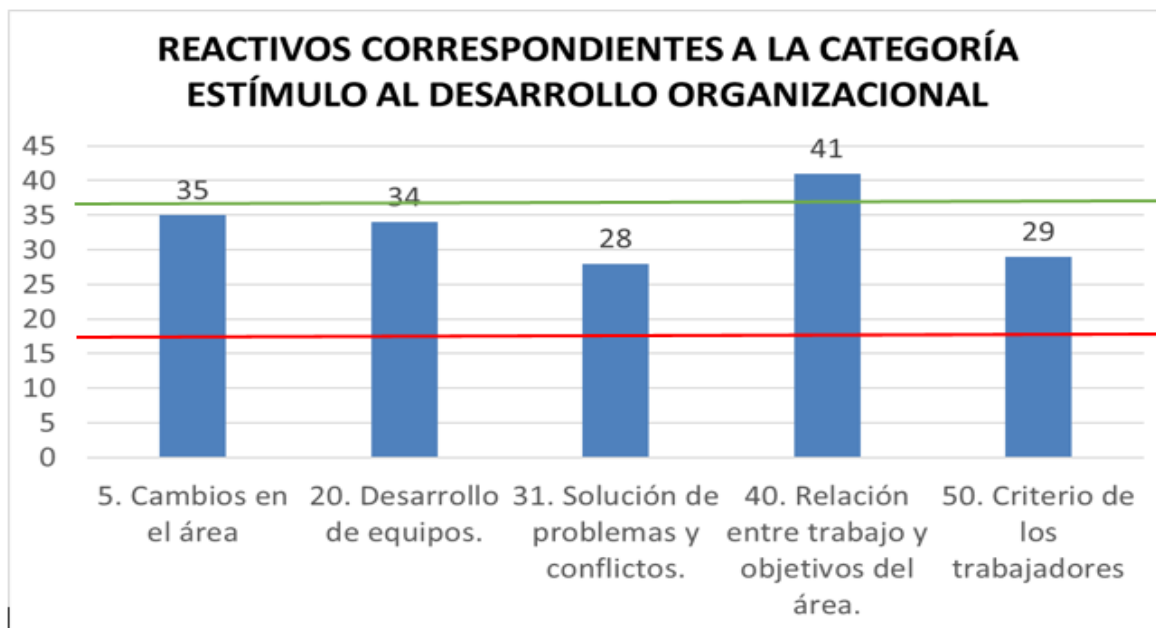
Resultado de los reactivos que integran la categoría condiciones de trabajo.



Nota. La categoría de condiciones de trabajo la integra los reactivos 1, 16, 21, 36 y 47, para esta categoría tenemos que los reactivos con menor puntaje son: El reactivo 21 “Se dedica tiempo a revisar que se requiere para mejorar el desempeño de las personas”, con un puntaje de 26. El reactivo 36 “Cuenta con los elementos de trabajo necesarios para desarrollar las tareas”, con un puntaje de 36. Por lo cual se clasifican en un nivel de respuesta aceptable, estos reactivos deben ser priorizados en el plan de mejoramiento. Los demás reactivos se encuentran en un nivel de respuesta adecuado.

Gráfico 11

Resultado de los reactivos que integran la categoría estímulo al desarrollo organizacional.

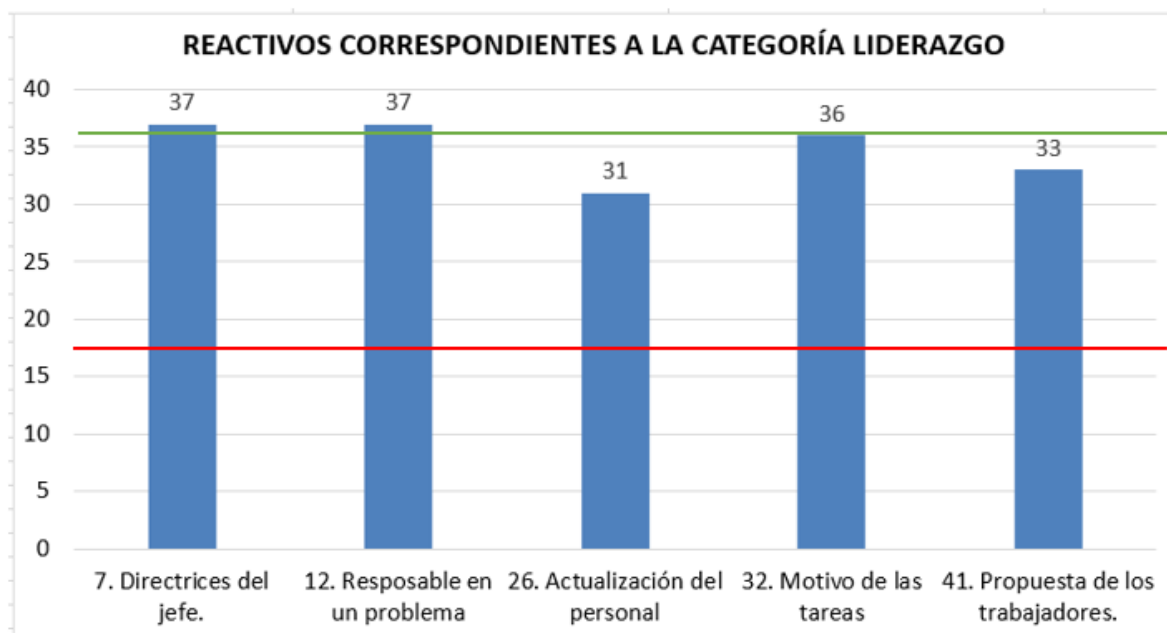


Nota. La categoría de estímulo al desarrollo organizacional la integra los reactivos 5, 20, 31, 40 y 50, para esta categoría tenemos que los reactivos con menor puntaje son: El reactivo 31 “En la solución a los problemas y conflictos dentro del área se tienen en cuenta las opciones más creativas que aportan los trabajadores”, con un puntaje de 28.

El reactivo 50 “Los criterios de los trabajadores son fuente de información para definir las transformaciones necesarias en el área”, con un puntaje de 29. El reactivo 20 “En el área se presta atención al desarrollo de los equipos de trabajo”, con un puntaje de 34”. El reactivo 5 “Los cambios en el área se proyectan según las necesidades, exigencias o demandas del hospital”, con un puntaje de 35”. Por lo cual se clasifica en un nivel de respuesta aceptable, estos reactivos deben ser priorizados en el plan de mejoramiento. El reactivo 40 se encuentra en un nivel adecuado.

Gráfico 12

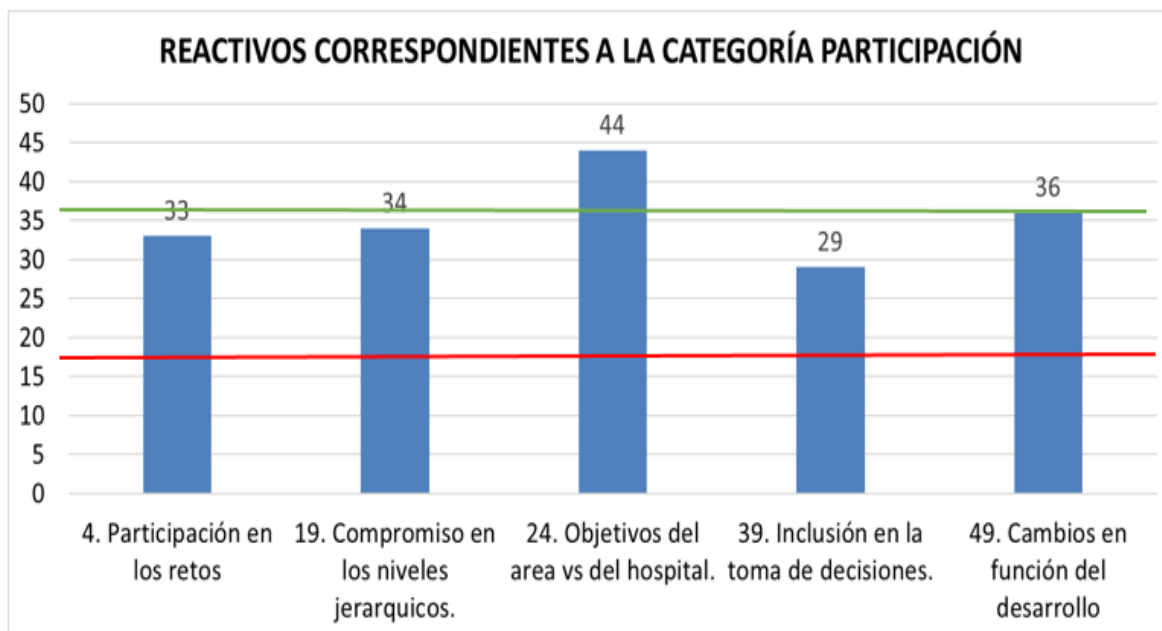
Resultado de los reactivos que integran la categoría liderazgo.



Nota. La categoría de liderazgo la integra los reactivos 7,12, 26, 32 y 41, para esta categoría tenemos que los reactivos con menor puntaje son: El reactivo 26 “Existe preocupación por mantener actualizado técnicamente al personal con el fin de mejorar la calidad del trabajo”, con un puntaje de 31, El reactivo 41 “ A la hora de realizar el trabajo se tienen en cuenta las propuestas de los trabajadores”, con un puntaje de 33, El reactivo 32 “Cuando se asigna una tarea se explica el por qué”, con un puntaje de 36, Por lo cual se clasifican en un nivel de respuesta aceptable, estos reactivos deben ser priorizados en el plan de mejoramiento. Los reactivos 7, y 12 se encuentran en un nivel adecuado.

Gráfico 13

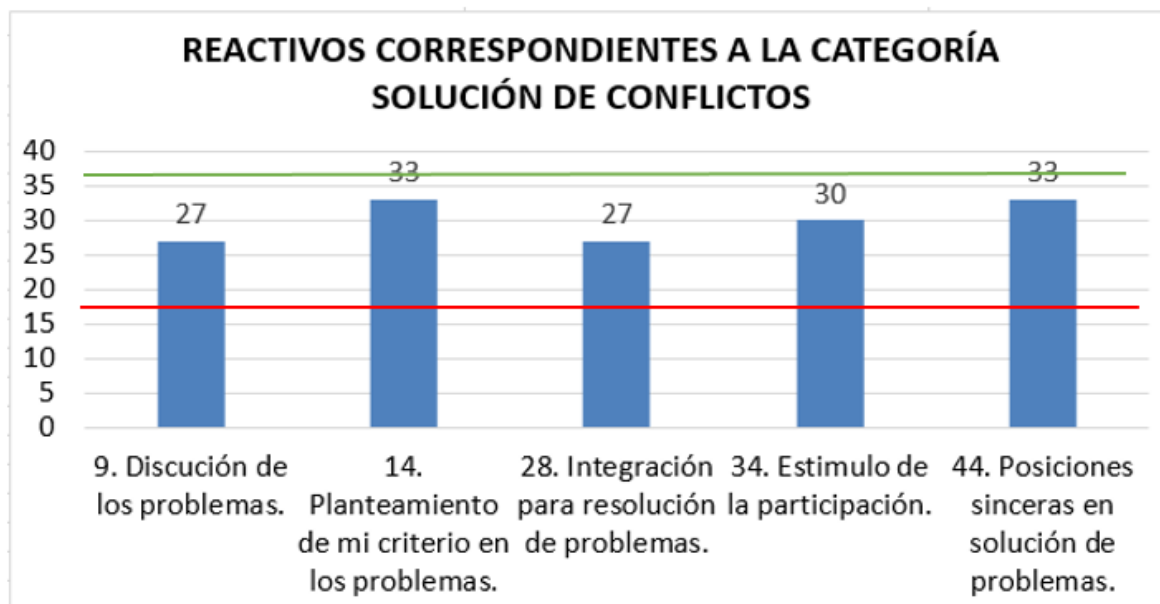
Resultado de los reactivos que integran la categoría participación.



Nota. La categoría participación la integra los reactivos 4, 19, 24, 39 y 49, para esta categoría tenemos que los reactivos con menor puntaje son: El reactivo 39 “En la toma de decisiones se tiene en cuenta el apoyo y participación de todos los trabajadores”, con un puntaje de 29, El reactivo 4 “Cuando hay un reto para el área todos los integrantes participan activamente”, con un puntaje de 33. El reactivo 19 “Los diferentes niveles jerárquicos de la organización se comprometen con el área”, con un puntaje de 34, El reactivo 49 “Se propician cambios positivos en función del desarrollo del área”, con un puntaje de 36, Por lo cual se clasifica en un nivel de respuesta aceptable, estos reactivos deben ser priorizados en el plan de mejoramiento. El reactivo 24 se encuentra en un nivel adecuado.

Gráfico 14

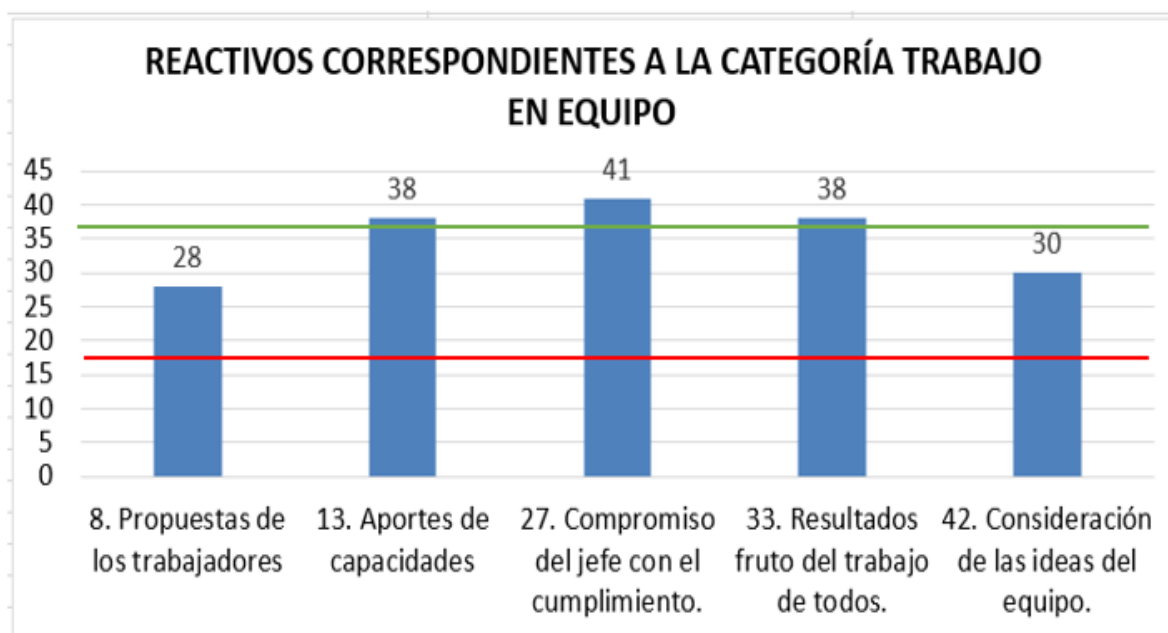
Resultado de los reactivos que integran la categoría solución de conflictos.



Nota. La categoría de solución de conflictos la integra los reactivos 9, 14, 28, 34, y 44, para esta categoría tenemos que los reactivos con menor puntaje son: El reactivo 9 “Todos los problemas se discuten de una manera constructiva” con un puntaje de 27. El reactivo 28 “Cuando existe un problema todos se interesan por resolverlo”, con un puntaje de 27, El reactivo 34 “Se estimula la participación de las personas para encontrar soluciones a los problemas”, con un puntaje de 30. El reactivo 14 “Puedo plantear mi criterio en el análisis de los problemas.”, con un puntaje de 33. El reactivo 44 “Cuando se analiza un problema los miembros del área adoptan posiciones sinceras”, con un puntaje de 33. Por lo cual se clasifican en un nivel de respuesta aceptable, estos reactivos deben ser priorizados en el plan de mejoramiento. Mejorando estos reactivos la categoría puede salir del nivel de riesgo (ver gráfico 4).

Gráfico 15

Resultado de los reactivos que integran la categoría trabajo en equipo.



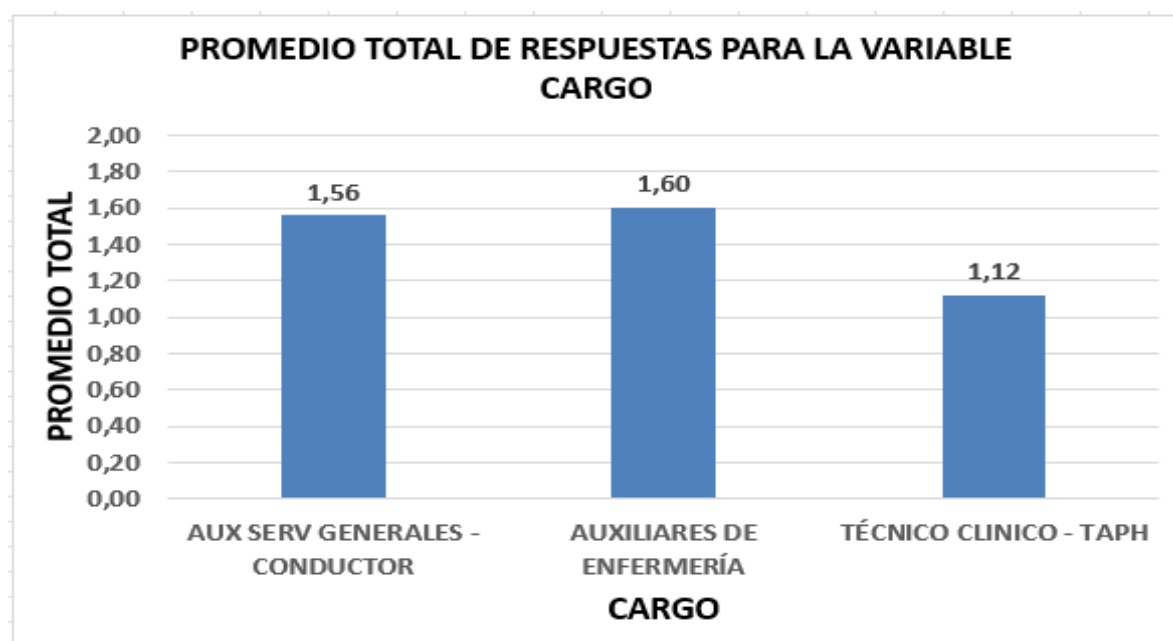
Nota. La categoría trabajo en equipo la integra los reactivos 8, 13, 27, 33 y 42, para esta categoría tenemos que los reactivos con menor puntaje son: El reactivo 8 “Para mejorar el trabajo se solicitan ideas y propuestas a los trabajadores”, con un puntaje de 28, El reactivo 42 “Las ideas del equipo son tenidas en cuenta para mejorar los resultados de trabajo”, con un puntaje de 30. Por lo cual se clasifica en un nivel de respuesta aceptable, estos reactivos deben ser priorizados en el plan de mejoramiento. Los reactivos 13, 27 y 33 se encuentran en un nivel adecuado.

Relación de variables, cargo, vinculación y servicio.

A continuación, se presentan los promedios globales de las respuestas correspondientes a las variables cargo, tipo de vinculación y servicio, así como sus respectivos resultados por categorías.

Gráfico 16

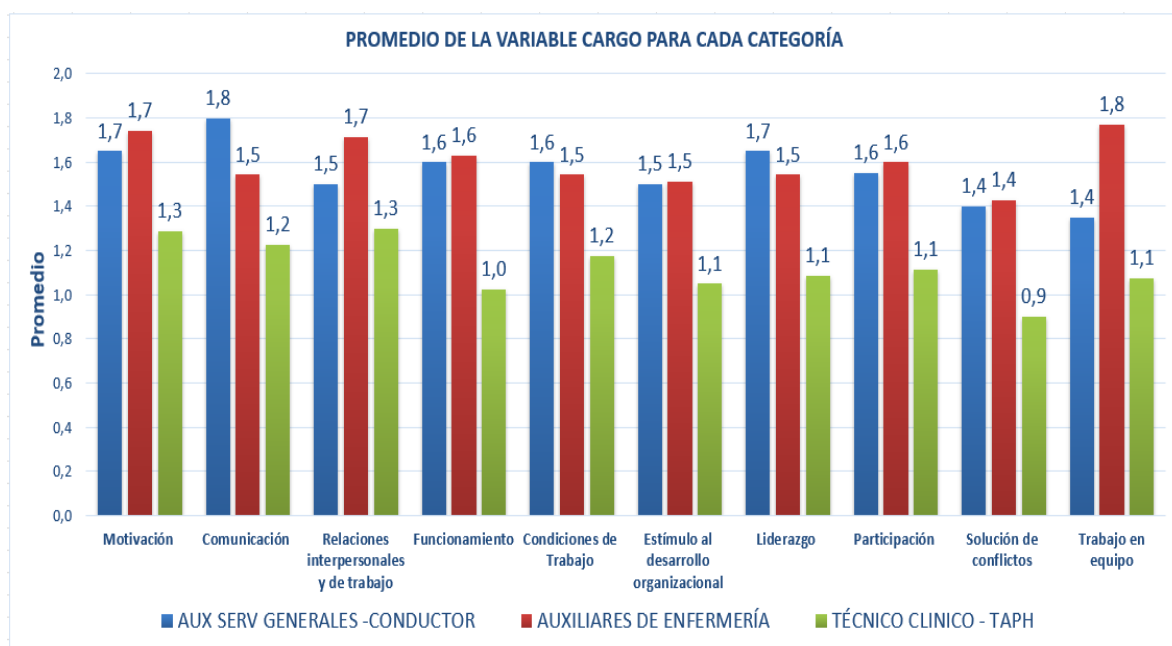
Promedio global de respuestas agrupadas por la variable "cargo"



Nota. Se evidencia, en términos de promedio global, un puntaje inferior en los resultados correspondientes al cargo de Técnico Clínico - TAPH. Los cargos de Auxiliar en Servicios Generales y Auxiliar de Enfermería presentan resultados similares entre sí. Cabe destacar que, en el área evaluada, todos los Técnicos Clínicos son Tecnólogos en Atención Prehospitalaria, lo cual permite analizar la posible relación entre el cargo, la titulación del encuestado y su nivel de satisfacción laboral.

Gráfico 17

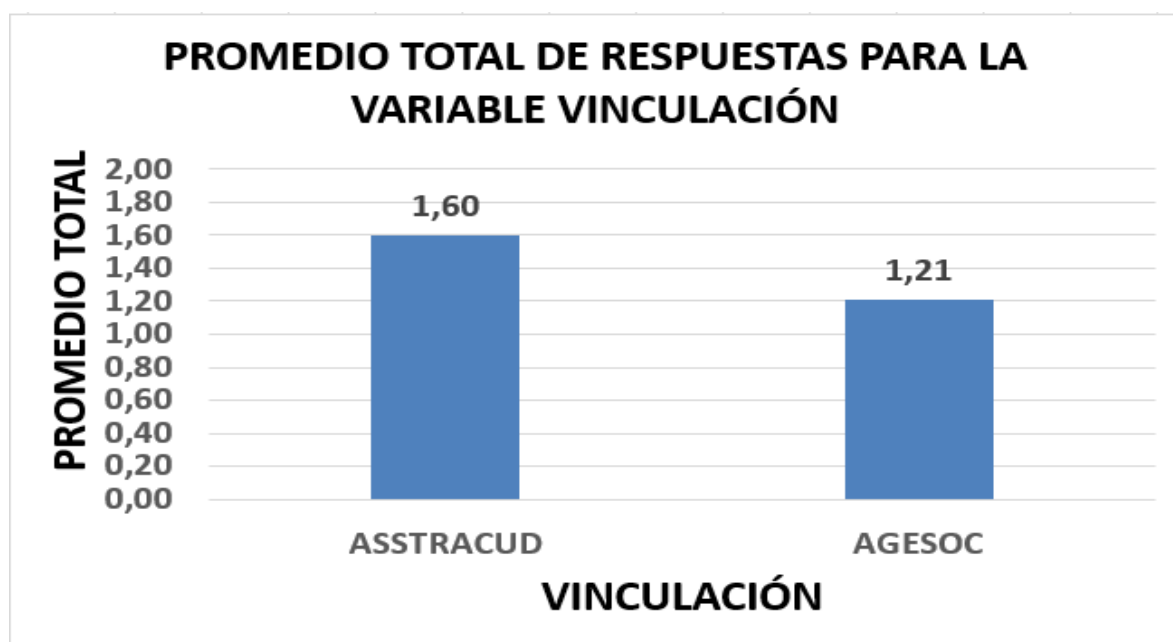
Promedios de la variable "cargo" según cada categoría.



Nota. Se evidencia que el cargo de Técnico Clínico presenta un puntaje inferior en todas las categorías, siendo principalmente baja la correspondiente a "solución de conflictos". Esto confirma la necesidad de una intervención específica para este cargo, con un enfoque prioritario en el fortalecimiento de sus competencias en la resolución de conflictos.

Gráfico 18

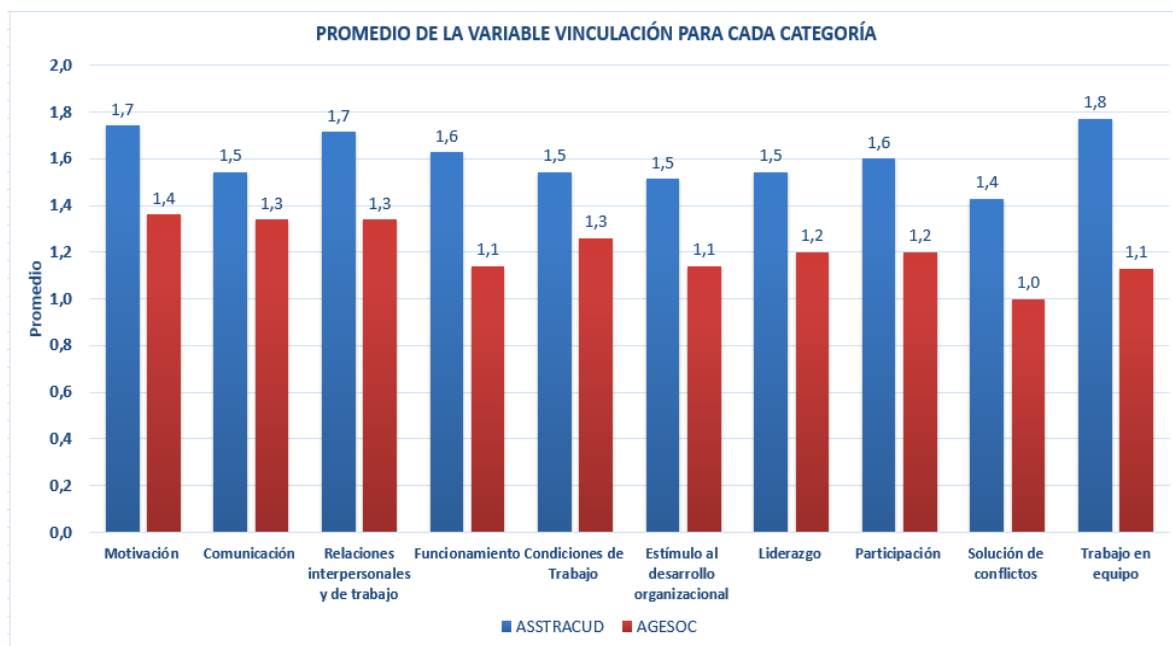
Promedio global de respuestas agrupadas por la variable "vinculación"



Nota. Se evidencia, en términos de promedio global, un puntaje inferior en los resultados correspondientes a las personas vinculadas a través de la agremiación **AGESOC**. Estas asociaciones sindicales cuentan con administraciones independientes, por lo que las estrategias relacionadas con la **satisfacción laboral** y el **clima organizacional** pueden diferir.

Gráfico 19

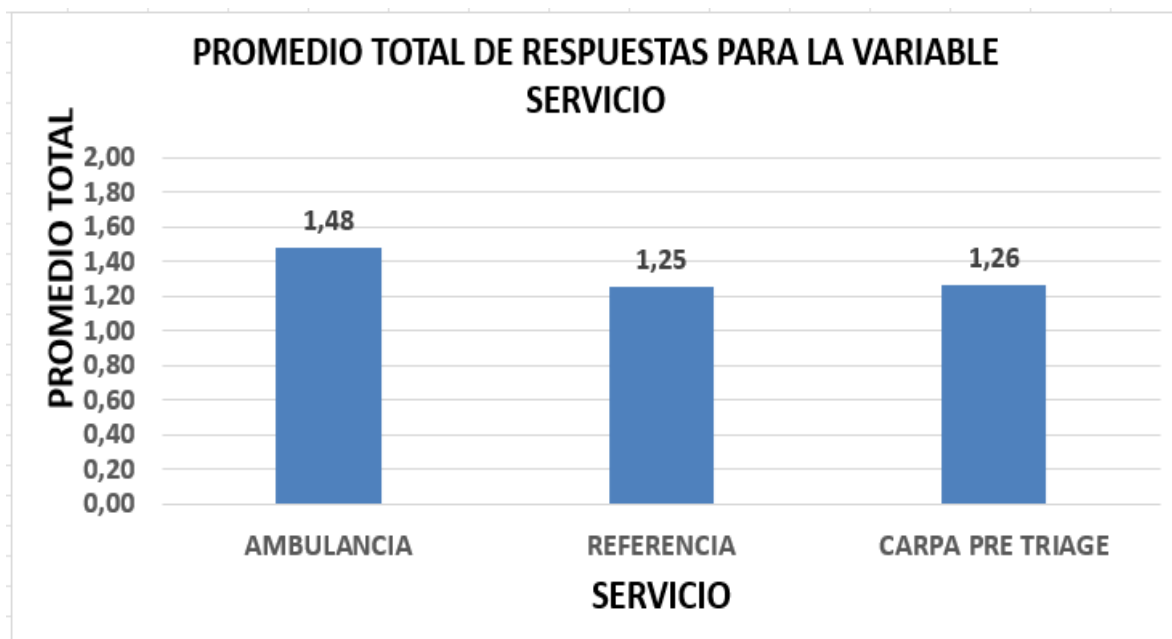
Promedios de la variable "vinculación" según cada categoría.



Nota. Se evidencia que la vinculación a AGESOC presenta un puntaje inferior en todas las categorías, siendo principalmente baja la correspondiente a "solución de conflictos". Esto confirma la necesidad de una intervención específica para las personas vinculadas a esta agremiación, con un enfoque prioritario en la adquisición de herramientas efectivas para manejar situaciones conflictivas.

Gráfico 20

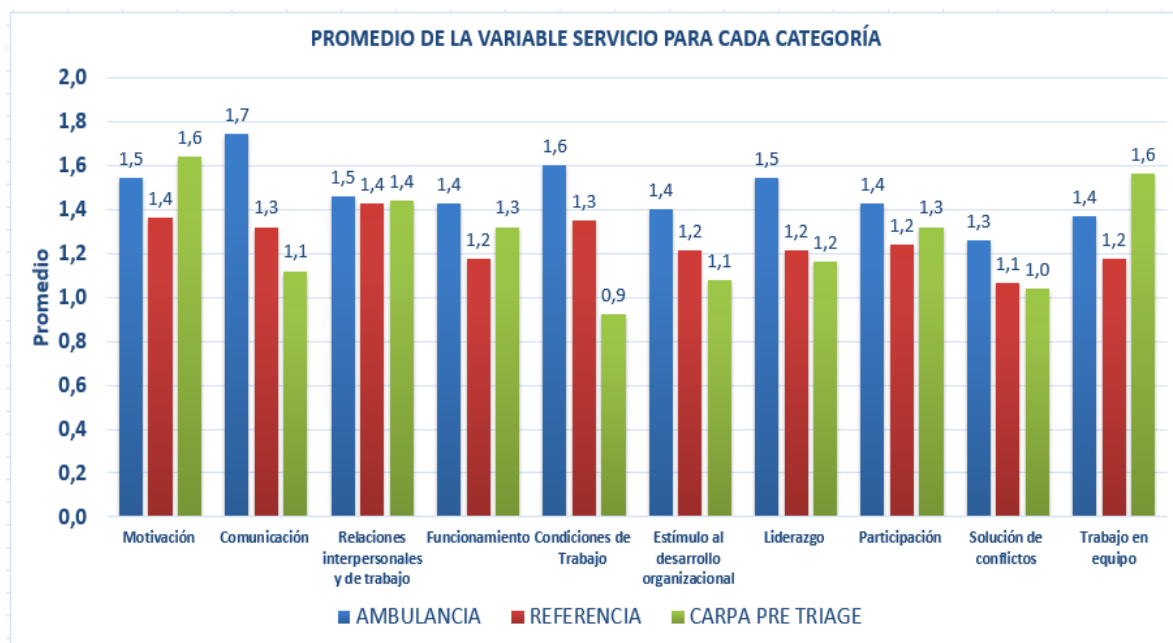
Promedio global de respuestas agrupadas por la variable "servicio"



Nota. Se evidencia, en términos de promedio global, un puntaje inferior en los resultados correspondientes a las personas que se desempeñan en los servicios de Referencia y Carpa Pre-triage. Estos servicios están conformados principalmente por Tecnólogos en Atención Prehospitalaria. Al momento de aplicar la encuesta, el servicio de Ambulancia estaba conformado en su totalidad por Auxiliares de Enfermería.

Gráfico 21

Promedios de la variable "servicio" según cada categoría.



Nota. Se evidencia que para la variable servicio los datos se distribuyen de una manera más uniforme que las variables anteriores, pero en la mayoría de las categorías el servicio de ambulancia tiene mayor promedio, se evidencia que el dato menor es para el servicio de carpa pre triage en la categoría de “condiciones de trabajo”. Esto confirma la necesidad de una intervención específica para este servicio, con un enfoque prioritario en el desarrollo de un entorno laboral más favorable.

Plan de mejoramiento

Para el plan de mejoramiento, consolidamos las propuestas aportadas por participantes en el cuestionario para ser incluidas en las acciones de mejora.

También se consolidan en tablas los resultados de las categorías, los reactivos y las variables demográficas, organizando el puntaje de menor a mayor, así, es posible determinar la necesidad y la prioridad de la intervención.

Consolidado de propuestas de mejora aportadas por los participantes.

A continuación, se presenta el consolidado de propuestas aportadas por las personas encuestadas y un breve análisis en cada categoría que nos permite sintetizar el enfoque predominante en las respuestas de los participantes y ajustar las propuestas de mejora a las necesidades, expectativas y prioridades identificadas, en concordancia con los resultados cuantitativos.

Tabla 3

Consolidado de propuestas para la categoría motivación

Motivación
<i>"Salario, incentivos en bonos, en auxilios o bonos de alimentación, bono anual navideño o de antigüedad (prima), dotación de uniformes y zapatos cada 6 meses".</i> <i>"Mejorar el tema de contratación con todas sus garantías de ley, brindar bonificaciones por metas alcanzadas".</i> <i>"Aumentan la motivación del personal principalmente con una buena remuneración salarial".</i> <i>"Saludo cordial, incentivos económicos o de tiempo por una buena labor".</i> <i>"Reconocer el esfuerzo del trabajador que realiza bien su labor, con algún estímulo o reconocerlo con una felicitación frente a su grupo".</i> <i>"Crear estrategias en las que se pueda incentivar al trabajador, como medio turno o una hora libre por gestionar la mayor cantidad de pacientes".</i> <i>"Tener una buena relación con los jefes y un incentivo económico para los trabajadores".</i> <i>"Incentivos, reconocimientos al personal para las labores relacionadas y resultados obtenidos".</i> <i>"Reconocimientos verbales o escritos".</i> <i>"Establecer más motivación para los colaboradores en sus labores".</i> <i>"Mejorar la carga laboral ejemplo: Cada uno debe cumplir con su tarea asignada".</i> <i>"Tener momentos de pausa en las horas laborales para incentivar más al personal y así motivar más a las personas".</i>

Nota. Las propuestas reflejan que la motivación del personal se puede fortalecer principalmente a través de bonificaciones por metas, primas, dotaciones, bonos de alimentación y reconocimientos monetarios. Apreciación verbal o escrita, estímulos públicos, y estrategias que visibilicen el esfuerzo individual. Mejora en la contratación, cumplimiento de derechos laborales, pausas durante la jornada, carga laboral equilibrada y Relaciones cordiales con los jefes y compañeros, y actitudes de respeto.

Tabla 4

Consolidado de propuestas para la categoría comunicación

Comunicación
<i>"Imparcialidad, equidad, mismo derecho para todos".</i> <i>"Tener en cuenta la opinión del guía que trabaja en el área pues es quien maneja a diario los desafíos de esa área y así dar soluciones óptimas y factibles".</i> <i>"Mejorar la entrega de turno con mejor y más clara información".</i> <i>"Permitir espacios o momentos que favorezcan la comunicación o solución de problemas".</i> <i>"Crear un ambiente de confianza en el cual se puedan expresar opiniones e ideas que después no tengan relaciones, aunque no se esté en acuerdo de todos".</i> <i>"Respeto y comunicación asertiva".</i> <i>"Generar espacios de comunicación entre todos los funcionarios que requieran aportar sus ideas".</i> <i>"Mejorar la comunicación entre el jefe y el personal".</i> <i>"Realizar reuniones mensuales para discutir novedades y realizar planes de mejora".</i> <i>"Realizar talleres para mejorar la comunicación y transmitir las ideas de forma clara y adecuada".</i> <i>"Que exista un medio de comunicación específico para lo laboral que, desde el líder, se emplee el uso de un lenguaje cordial estructurado, mantener reglas de comunicación".</i> <i>"Crear espacio periódico para planeación y reflexión de actividades de equipo".</i> <i>"Establecer más reuniones para tener más comunicaciones entre los trabajadores en un periodo de cada 3 meses"</i> <i>"Realizar reuniones puntuales para conocer las ideas de mejoras del equipo para mejorar el proceso de comunicación y mejor proceso".</i> <i>"La comunicación es muy importante en nuestro medio, ya que con este medio podemos llevar un mejor cumplimiento de sus labores".</i>

Nota. Las propuestas reflejan que la comunicación del personal se puede fortalecer

principalmente a través de reuniones periódicas, talleres, entrega de turnos más claros, medios de comunicación estructurados, momentos de diálogo para resolución de problemas. Inclusión de todas las voces, asegurando equidad y respeto por las ideas. Promocionar la comunicación asertiva, uso de lenguaje cordial y reglas claras de intercambio de información.

Tabla 5

Consolidado de propuestas para la categoría relaciones interpersonales y de trabajo

Relaciones interpersonales y de trabajo
<i>"Equidad e igualdad"</i>
<i>"Falta de compañerismo en muchos de los compañeros, prima el bien personal y no de la secuencia o equipo, decir las cosas en buen tono".</i>
<i>"Incentivar el trabajo en equipo con actividad extralaboral".</i>
<i>"Mantener la comunicación verbal respetuosa con lenguaje adecuado sin vulgaridades ni lenguaje sexualizado que solo hace parte de la vida íntima de cada persona".</i>
<i>"Motivar áreas de actividades recreativas, juegos físicos, deportes, etc.".</i>
<i>"Tratos más cordiales y con respeto".</i>
<i>"Compromiso de algunos compañeros en no recargar a otro y que tengan mejor desempeño".</i>
<i>"Realizar capacitaciones con el propósito de fortalecer la forma de relacionarse".</i>
<i>"Se debe manejar un trato cordial con todos desde el líder y debe ser todo el tiempo sin pasar los límites ya establecidos".</i>
<i>"Capacitación al personal en relaciones humanas".</i>
<i>"Empatía, comprensión y solidaridad".</i>
<i>"Realizar más pausas activas".</i>
<i>"Tener en cuenta los rangos de trabajador y jefe sean más marcados y no tomarse atribuciones que no les corresponden a los trabajadores".</i>
<i>"Ser más cordiales".</i>
<i>"Para poder tener buenas relaciones siempre debemos manejar la comunicación efectiva".</i>

Nota. Las propuestas reflejan que las relaciones interpersonales se pueden fortalecer

principalmente a través de una comunicación respetuosa, sin lenguaje ofensivo, un trato amable y empático entre compañeros y líder. Propender por la colaboración, la solidaridad, el compromiso compartido y evitar la sobrecarga de tareas en unos pocos. También se sugiere fomentar actividades recreativas o extralaborales para fortalecer vínculos. Se proponen capacitaciones en relaciones humanas, empatía, comunicación efectiva y convivencia para mejorar la interacción diaria.

Tabla 6

Consolidado de propuestas para la categoría funcionamiento

funcionamiento
<i>"Humanidad y bienestar laboral".</i>
<i>"Priorizar el arreglo de suelos y locaciones ya que hay posibilidad de lesión a pacientes, familiares y personal laboral".</i>
<i>"Tener en cuenta la opinión del personal para implementar planes de mejora, teniendo en cuenta la formación y experiencia".</i>
<i>"Mayor control en el funcionamiento del área".</i>
<i>"Mejorar los equipos de trabajo como computadores y monitores".</i>
<i>"Mayor comunicación entre los actores que realizan el trabajo".</i>
<i>"Deben existir reuniones mensuales o trimestrales donde se busque el buen funcionamiento de estos procesos y que se estén enlazando con los demás departamentos".</i>
<i>"Orientar las personas en cuanto la misión del hospital y visión futura".</i>
<i>"Establecer funciones claras y distribuir el trabajo".</i>
<i>"Asignación de tareas".</i>
<i>"Realizar actividades de ayudas".</i>

Nota. Las propuestas reflejan que el funcionamiento se puede fortalecer principalmente a través de mejorar locaciones físicas y equipos de trabajo, priorizando la seguridad y el bienestar general. Establecer funciones definidas, mejor asignación de tareas, mayor control operativo y reuniones para alinear procesos entre áreas, se promueve la comunicación entre actores y el trabajo coordinado entre servicios.

Tabla 7

Consolidado de propuestas para la categoría condiciones de trabajo

Condiciones de trabajo
<i>"Mejores equipos e instrumentos de trabajo".</i>
<i>"Colocación de ventiladores en carpa o aire acondicionado o tal vez convertir la carpa en una especie de consultorios en material fácilmente removible mejorar la condición de dengue".</i>
<i>"Realizar mejoras físicas en el puesto de trabajo, que favorezcan el buen desarrollo del mismo".</i>
<i>"Aumento de salario, mejora de los equipos de trabajo".</i>
<i>"Mejorar las sillas del personal de referencia de secuencias, mantenimiento de computadores".</i>
<i>"Se debería hacer un empalme SST y el personal para identificar las fallas físicas en las instalaciones y poder ir mejorando estos espacios físicos y al tiempo educar al personal sobre su sobreuso y las complicaciones de este".</i>
<i>"Implementar relaciones de mejoría teniendo en cuenta los requisitos mínimos establecidos para cada área".</i>
<i>"Mejorar infraestructura, mejorar condiciones".</i>
<i>"Actualizar implementos de trabajo".</i>
<i>"Mejorar la capacidad instalada, mejorar las herramientas laborales como sillas, computadores, muebles".</i>
<i>"Para que podamos mejorar las condiciones se debe llevar un control periódico de las condiciones en cada lugar".</i>

Nota. Las propuestas reflejan que las condiciones de trabajo se pueden fortalecer principalmente a través de actualización de equipos, sillas, muebles, instrumentos tecnológicos y condiciones ambientales. Se reconoce que el buen estado de los puestos de trabajo influye directamente en el desarrollo de las funciones del personal.

Tabla 8

Consolidado de propuestas para la categoría estímulo al desarrollo organizacional

Estímulo al desarrollo organizacional
<i>"Primero identificar los puntos débiles y fortalecerlos".</i>
<i>"Darle peso desde la coordinación al criterio de los Tecnólogos en la implementación de planes de mejora debido a su nivel de formación".</i>
<i>"Beneficios sociales y económicos".</i>
<i>"Implementar estímulos para los trabajadores".</i>
<i>"Generar reuniones de mejora donde se expongan las problemáticas y se busquen posibles soluciones integrando las opiniones del equipo de trabajo".</i>
<i>"Indagar sobre las necesidades y evaluación del individuo y equipos".</i>
<i>"Auditoría de los procesos diálogo con el personal".</i>
<i>"Hacer cambios sin esperar que se dañen los instrumentos".</i>
<i>"Estos cambios serían buenos siempre y cuando se busque la mejora en la organización".</i>

Nota. Las propuestas reflejan que el estímulo al desarrollo organizacional se puede fortalecer principalmente a través de establecer una estrategia organizacional centrada en la identificación de debilidades y oportunidades de mejora, con la participación del personal y una gestión que valore la formación, experiencia y opinión del equipo. Se destaca también la necesidad de generar espacios de diálogo, promoviendo reuniones periódicas para el análisis y solución de problemáticas.

Tabla 9

Consolidado de propuestas para la categoría liderazgo

Liderazgo
<i>"Imparcialidad"</i> <i>"Mostrar y brindar una imagen de líder que apoye y busque una mejora continua".</i> <i>"El jefe debe ser abierto a escuchar y atender las sugerencias y opiniones del personal, sin mostrar carga emocional y actitud de venganza por los desacuerdos".</i> <i>"Charla motivacional".</i> <i>"Ser mejor líder, mejorar la comunicación".</i> <i>"Verificar que todo el personal esté cumpliendo debidamente con el trabajo".</i> <i>"El líder debería enfocarse en mejorar la motivación y el trato entre el personal y generar mejores relaciones con los diferentes departamentos".</i> <i>"Participación de los líderes de equipo ejecución y evaluación de los procesos".</i> <i>"Mejorar la comunicación entre los compañeros".</i> <i>"Nuestro líder llevar un control más personalizado con cada uno de los empleados para así poder conocer un buen líder".</i>

Nota. Las propuestas subrayan la necesidad de un liderazgo justo, imparcial y accesible, que escuche activamente al personal sin sesgos ni reacciones emocionales negativas. Se busca un líder motivador, que no solo impulse el cumplimiento de responsabilidades, sino que también fomente la comunicación, la cohesión del equipo y el bienestar laboral. Se plantea la importancia de un líder que participe activamente en los procesos, acompañen al equipo en la mejora continua y realice seguimientos personalizados para conocer mejor a cada colaborador, identificando sus fortalezas y debilidades.

Tabla 10

Consolidado de propuestas para la categoría participación.

Participación
<i>"Tal vez en este ámbito es donde más flaquea, pero va de la mano con la iniciativa, tal vez promover y premiar las personas ayudaría a remover el sentimiento de miedo".</i>
<i>"En cada reunión tener en cuenta la opinión del distinto personal para la resolución de problemáticas cotidianas en el área".</i>
<i>"Hacer sentir la opinión del operador importante para el área".</i>
<i>"Tener más en cuenta las opiniones de los trabajadores que contribuyen a la mejora del servicio".</i>
<i>"Aporte de ideas".</i>
<i>"Espacios de integración".</i>
<i>"Mayor participación y disposición de los trabajadores en las diferentes actividades".</i>
<i>"Los grupos de chat compartidos muestran ser insuficientes".</i>
<i>"Buscar mecanismos de retroalimentación y planeación colectiva de estrategias".</i>
<i>"Escuchar más al trabajador".</i>
<i>"Participar todos por iguales".</i>
<i>"Reunión por lo menos una vez al mes para manifestar situaciones".</i>
<i>"Asignar por secuencia una persona a cargo para así mejorar la participación del equipo".</i>
<i>"Tener en cuenta las ideas de los empleados".</i>
<i>"Aquí podemos hacer una encuesta donde se vea la participación de todas las personas y fijar los logros".</i>

Nota. Las propuestas destacan la necesidad de fomentar un entorno participativo y seguro, donde las opiniones, ideas y experiencias de todos los trabajadores sean valoradas. Se propone implementar mecanismos de escucha activa, como reuniones periódicas, encuestas y espacios de integración que incentiven la colaboración sin temor a represalias. Asimismo, se subraya la importancia de eliminar barreras de comunicación, incorporando estrategias organizadas de retroalimentación y planificación colectiva. Promover la iniciativa y reconocer los aportes del personal, también fortalecer el compromiso y sentido de pertenencia del equipo.

Tabla 11

Consolidado de propuestas para la categoría solución de conflictos.

Solución de conflictos
<i>"Por lo general se rigen por el sentimiento "No es mi problema" aunque sea un inconveniente que involucra a referencia si se participa, promocionar el compañerismo".</i> <i>"Enfrentándoles, pero también brindar una solución justa y equitativa".</i> <i>"permitir el diálogo continuo que favorezca a la mejora de las relaciones interpersonales".</i> <i>"Todo el equipo debe ser formado en la capacidad de ser imparciales por las diferencias de cada uno, siendo el objetivo el funcionamiento del área nuestro principal enfoque".</i> <i>"Fomentar escucha activa ya que la mayoría de los conflictos son porque no se entiende o se escucha al otro".</i> <i>"Más empatía y respeto por cada miembro que labora en esta área".</i> <i>"Hablar por separado primero con cada persona que presente el conflicto y luego realizar una reunión en conjunto para resolver el problema de forma justa e imparcial".</i> <i>"Solucionar sus diferencias exponiendo el punto de vista de cada uno y mirando la mejor solución para solucionar el conflicto con la mediación del líder".</i> <i>"Identificar el origen de las situaciones a mejorar".</i> <i>"Comunicación asertiva y dialogo".</i> <i>"Comunicación en todos los trabajadores para solucionar los percances".</i> <i>"Reuniones con escucha y comunicación".</i> <i>"Exponer las inconformidades que se presenten en el turno para tener una solución al conflicto".</i> <i>"Ser imparcial".</i> <i>"Para solucionar estos conflictos se debe contar con el estado de estas inconformidades y llevar al dialogo".</i>

Nota. Las propuestas apuntan a fortalecer la comunicación abierta y constante como base para prevenir y resolver conflictos laborales. Se destaca la necesidad de escucha activa, empatía y una actitud imparcial, tanto por parte del líder como del equipo en general, para fomentar el compañerismo y superar actitudes de desinterés o aislamiento. Sugieren trabajar en la formación del personal para manejar diferencias con una mirada colectiva, priorizando el buen funcionamiento del área. Además, abordar los conflictos desde el origen, dialogando y considerando las percepciones de todas las partes involucradas, de forma justa y equitativa.

Tabla 12

Consolidado de propuestas para la categoría trabajo en equipo

Trabajo en equipo
<i>"Realizar una distribución de tareas ya previamente acordadas".</i> <i>"Socializar el apoyo a los demás compañeros cuando estos se ha solicitado o cuando se tengan falencias".</i> <i>"Ideas en equipo".</i> <i>"Mayor responsabilidad a la hora de realizar su trabajo".</i> <i>"Establecer y determinar los diferentes roles y funciones propias de cada área para no recargar y repartir equitativamente el trabajo entre los equipos de trabajo".</i> <i>"Para generar trabajo en equipo se deberían mejorar las relaciones interpersonales entre trabajadores y generar motivación por responsabilizar de proyectos como equipo".</i> <i>"Proporcionar espacios para el conocimiento de procedimientos individuales".</i> <i>"Rotación de las secuencias para mejorar el trabajo".</i> <i>"Dividir tareas equitativamente".</i> <i>"Mejorar la carga laboral cumpliendo con las tareas asignadas".</i> <i>"Para trabajar en equipo siempre debe primar la comunicación y las buenas relaciones para dar cumplimiento a muchas obligaciones".</i>

Nota. Las propuestas se centran en la mejora del trabajo en equipo a través de una distribución justa y previamente acordada de tareas, evitando sobrecargas y promoviendo la corresponsabilidad. Se destaca la importancia de establecer roles definidos, fomentar el apoyo mutuo entre compañeros y propiciar una rotación de funciones que favorezca el aprendizaje y la eficiencia operativa. Además, mejorar las relaciones interpersonales, generar espacios de comunicación efectiva, y promover una cultura de colaboración y motivación compartida, donde cada integrante asuma con responsabilidad sus funciones dentro de una estructura organizada y equitativa.

Consolidado de resultados cuantitativos y cualitativos de la encuesta.

A continuación, se presentan los resultados cuantitativos y cualitativos de la encuesta aplicada para las categorías, reactivos y variables, en orden descendente con su respectiva decisión para el plan de mejoramiento.

Tabla 13

Consolidado de resultados por categorías organizados de orden decreciente.

Categoría	Promedio	Calificación Cualitativa	Acción
Solución de conflictos	5,6	En riesgo	Intervención desde reactivos
Estímulo al desarrollo	6,2	Aceptable	Intervención desde reactivos
Funcionamiento	6,3	Aceptable	Intervención desde reactivos
Liderazgo	6,4	Aceptable	Intervención desde reactivos
Trabajo en equipo	6,5	Aceptable	Intervención desde reactivos
Participación	6,5	Aceptable	Intervención desde reactivos
Condiciones de Trabajo	6,7	Aceptable	Intervención desde reactivos
Comunicación	7,0	Aceptable	Intervención desde reactivos
Relaciones interpersonales	7,2	Aceptable	Intervención desde reactivos
Motivación	7,3	Aceptable	Intervención desde reactivos

El plan de mejoramiento para las categorías se enfoca en maximizar los resultados a partir de la intervención específica de los reactivos que las componen. En este caso, se presentan los puntajes de cada categoría en orden descendente, lo que permite establecer prioridades en la implementación del plan de mejora.

Tabla 14

Consolidado de resultados por reactivos organizados de orden decreciente.

	Reactivo	Puntaje	Calificación cualitativa	Interpretación
29	Reconocimiento	17	Inadecuado	Intervención prioritaria
21	Revisión de requerimientos.	26	Aceptable	Acción para mejora
9	Discusión de los problemas.	27	Aceptable	Acción para mejora
28	Integración para resolución de problemas.	27	Aceptable	Acción para mejora
31	Solución de problemas y conflictos.	28	Aceptable	Acción para mejora
8	Propuestas de los trabajadores	28	Aceptable	Acción para mejora
30	Asignación justa de tareas.	29	Aceptable	Acción para mejora
50	Criterio de los trabajadores	29	Aceptable	Acción para mejora
39	Inclusión en la toma de decisiones	29	Aceptable	Acción para mejora
34	Estímulo de la participación.	30	Aceptable	Acción para mejora
42	Consideración de las ideas del equipo.	30	Aceptable	Acción para mejora
25	Planificación y estrategias.	31	Aceptable	Acción para mejora
26	Actualización del personal	31	Aceptable	Acción para mejora
38	Desarrollo de valores.	32	Aceptable	Acción para mejora
41	Propuesta de los trabajadores.	33	Aceptable	Acción para mejora
4	Participación en los retos	33	Aceptable	Acción para mejora
14	Planteamiento de mi criterio en problemas	33	Aceptable	Acción para mejora
44	Posiciones sinceras en solución de problemas	33	Aceptable	Acción para mejora
20	Desarrollo de equipos.	34	Aceptable	Acción para mejora
19	Compromiso en los niveles jerárquicos.	34	Aceptable	Acción para mejora
48	Complejidad de la información.	35	Aceptable	Acción para mejora
11	Equidad en labores.	35	Aceptable	Acción para mejora
5	Cambios en el área	35	Aceptable	Acción para mejora
37	Rapidez de la información.	36	Aceptable	Acción para mejora
43	Cumplimiento en el horario.	36	Aceptable	Acción para mejora
36	Elementos de trabajo	36	Aceptable	Acción para mejora
32	Motivo de las tareas	36	Aceptable	Acción para mejora
49	Cambios en función del desarrollo	36	Aceptable	Acción para mejora
7	Directrices del jefe.	37	Adecuado	Acción para la excelencia
12	Responsable en un problema	37	Adecuado	Acción para la excelencia
2	Proyección de la imagen	38	Adecuado	Acción para la excelencia
46	Saludo a diario y relaciones afectivas.	38	Adecuado	Acción para la excelencia
47	Satisfacción con el ambiente físico.	38	Adecuado	Acción para la excelencia
13	Aportes de capacidades	38	Adecuado	Acción para la excelencia
33	Resultados fruto del trabajo de todos.	38	Adecuado	Acción para la excelencia
22	Claridad de la información	39	Adecuado	Acción para la excelencia
18	Armonía	39	Adecuado	Acción para la excelencia
1	Ambiente	39	Adecuado	Acción para la excelencia
17	Mecanismos de información	40	Adecuado	Acción para la excelencia
6	Esmero	40	Adecuado	Acción para la excelencia
23	Interés por buenas relaciones interpersonales	41	Adecuado	Acción para la excelencia
16	Instalaciones físicas.	41	Adecuado	Acción para la excelencia
40	Relación entre trabajo y objetivos del área.	41	Adecuado	Acción para la excelencia
27	Compromiso del jefe con el cumplimiento.	41	Adecuado	Acción para la excelencia
15	Confianza	43	Adecuado	Acción para la excelencia
35	Satisfacción	43	Adecuado	Acción para la excelencia
3	Cordialidad.	44	Adecuado	Acción para la excelencia
24	Objetivos del área vs del hospital.	44	Adecuado	Acción para la excelencia
10	Gusto por el trabajo.	46	Adecuado	Acción para la excelencia
45	Orgullo	48	Adecuado	Acción para la excelencia

Nota. El plan de mejoramiento se centra en los reactivos que obtuvieron calificaciones iguales o inferiores a 36 puntos, con una valoración cualitativa de “inadecuada” en un caso y “aceptable” en 27. Para los 22 reactivos que superaron los 36 puntos y fueron calificados como “adecuados”, se proponen acciones de excelencia orientadas a alcanzar el nivel más alto.

Tabla 15

Consolidado de resultados de las variables cargo, vinculación y servicio en orden decreciente.

	Variable	Promedio	Acción
Servicio	Referencia	1.25	Acción de mejora
	Carpa pre triage	1.26	
	Ambulancia	1.48	
Cargo	Técnico clínico - Taph	1.12	Acción de mejora
	Aux servicios generales - conductor	1.56	
	Auxiliares de enfermería	1.60	
Vinculación	Agesoc	1.21	Acción de mejora
	Asstracud	1.60	

Nota. El plan de mejoramiento para las variables se orienta a los promedios más bajos, mediante acciones que mejoren la percepción del clima organizacional en el servicio y dentro de los grupos de colaboradores, según su cargo o tipo de vinculación. En este caso, las acciones de mejora se dirigen específicamente al servicio de referencia, a los tecnólogos en atención prehospitalaria y a los vinculados a Agesoc.

Objetivos del plan de mejoramiento.

- Desarrollar una acción de mejora por cada reactivo con calificación inadecuada o aceptable y una acción de mejora para los reactivos con calificación adecuada que ayuden a alcanzar su máximo nivel.

- Impactar la calificación de las categorías desde las acciones de los reactivos.
- Desarrollar una acción de mejora para el servicio de referencia, el cargo de técnico clínico y la vinculación a Agesoc.
- Proporcionar a la coordinación del área un punto de partida y una ruta de acción clara para abordar las falencias identificadas y contribuir al mejoramiento del clima organizacional.

Plan de Acción para el Mejoramiento del Clima Organizacional en el Área.

A continuación, se presenta la propuesta de mejoramiento basada en los resultados obtenidos en la investigación. Esta propuesta ha sido diseñada considerando las condiciones y posibilidades del área, las agremiaciones y los demás actores responsables de su aplicación. Su objetivo es mejorar la percepción del clima organizacional a través de acciones sencillas pero efectivas, que puedan ser implementadas de manera práctica y oportuna, en el momento que la dirección lo considere necesario o pertinente.

El siguiente plan de acción no contempla tiempos ni asignación presupuestal específicos, ya que su propósito es ofrecer una propuesta flexible y adaptable a la realidad operativa de la institución. Se plantea como una guía orientadora para la toma de decisiones por parte de la coordinación del área, quien determinará el momento y los recursos disponibles para su ejecución, según las prioridades institucionales, la capacidad instalada y las condiciones cambiantes del entorno. Esta estrategia permite que las acciones propuestas puedan ser implementadas de forma progresiva, parcial o integral, sin comprometer recursos previamente establecidos ni interferir con los planes y presupuestos vigentes.

Tabla 16

Acciones de mejora para los reactivos con calificación inadecuada o aceptable

Categoría	Reactivo	Puntaje	Acción	Descripción	Actividad	Metas	Indicador de Evaluación	Responsables	Seguimiento y Control
Motivación	29. Reconocimiento	17	Crear un programa de “Empleado del Mes” por mérito y actitud.	Reconocer o premiar mensualmente a los colaboradores que demuestran un alto desempeño laboral y una actitud ejemplar, fomentando así una cultura de excelencia, compromiso y compañerismo dentro de la organización.	Establecer criterios de evaluación para calificar de manera objetiva a los colaboradores y escoger el que se destaque como empleado del mes.	Reconocimiento de 1 colaborador al mes al que se le brinde medio turno de descanso o al menos un reconocimiento público.	% de colaboradores que se sienten reconocidos (medido en encuestas).	Coordinador del área.	Calificar los colaboradores según: Llegada puntual, cantidad de pacientes egresados, cantidad de pacientes aceptados, cantidad de traslados en ambulancia realizados, entre otros.
Condiciones de Trabajo	21. Revisión de requerimientos.	26	Aplicar evaluaciones periódicas con retroalimentación constructiva.	Implementar un sistema continuo de evaluación del desempeño que permita monitorear el progreso de cada colaborador, identificar oportunidades de mejora y fortalecer sus habilidades mediante una retroalimentación clara, respetuosa y orientada al desarrollo profesional.	Establecer procesos y procedimientos unificados con relación a las guías del DARUMA. Divulgar los procesos y procedimientos y evaluar los nuevos conceptos con retroalimentación constructiva.	Desarrollo de al menos 1 evaluación trimestral, la cual está abierta a recibir recomendaciones o apreciaciones de los colaboradores con aplicación de mejoras en los 3 servicios.	Porcentaje de Disminución de errores o de eventos adversos.	Coordinador del área.	Documentar todas las evaluaciones en un formato estandarizado (físico o digital).
Solución de conflictos	9. Discusión de los problemas.	27	Talleres de comunicación asertiva.	Brindar un taller que permita integrar el equipo, fomentando un ambiente de diálogo respetuoso y efectivo para abordar los problemas y desacuerdos, mejorando la comunicación, la colaboración y la resolución de conflictos.	Solicitar al área de Cursos y diplomados el desarrollo de un curso de comunicación asertiva.	Promover la responsabilidad compartida y la participación de todos los colaboradores en la identificación, análisis y solución de problemas dentro del entorno laboral.	Reducción de conflictos mal gestionados.	Coordinador del área.	Hay que asegurar que todos los colaboradores tomen el curso al menos 1 vez al año.
Solución de conflictos	28. Integración para resolución de problemas.	27					Reducción del tiempo de respuesta ante problemas.	Agremiaciones. Área de cursos y diplomados.	
Estímulo al desarrollo organizacional	31. Solución de problemas y conflictos.	28							

Categoría	Reactivo	Puntaje	Acción	Descripción	Actividad	Metas	Indicador de Evaluación	Responsables	Seguimiento y Control
Trabajo en equipo	8. Propuestas de los colaboradores.	28	Crear un banco de ideas	Establecer un sistema organizado y accesible para recopilar, almacenar, evaluar e implementar ideas propuestas por los colaboradores, con el fin de fomentar la innovación y la mejora continua.	Diseñar un repositorio donde los colaboradores puedan dejar sus ideas de forma continua (física o virtual)	Identificar las falencias de cada servicio con apoyo de los colaboradores y recibir las propuestas de mejora.	Número de ideas creativas propuestas por colaboradores.	Coordinador del área.	Cada propuesta debe registrarse mediante un formulario con campos como: nombre del autor, descripción, objetivo, área impactada, viabilidad estimada.
Funcionamiento	30. Asignación justa de tareas.	29	Crear una matriz de asignación justa con rotación en los servicios.	Diseñar y aplicar una herramienta objetiva y transparente que permita distribuir tareas, responsabilidades, recursos o beneficios de forma equitativa entre los miembros del equipo, así como rotar el personal para igualar la carga específica de cada servicio.	Usar una herramienta visible para asignar tareas con base en criterios claros (rotación, esfuerzo, especialización) y rotación equitativa.	Establecer criterios claros y equitativos para la distribución de tareas, considerando el nivel de dificultad y el esfuerzo requerido, promoviendo un ambiente laboral justo y equilibrado.	Reducción en las quejas por carga laboral. Reducción de las quejas por largos periodos en la misma actividad.	Coordinador del área.	Listado actualizado del personal con datos relevantes como: competencias, historial de asignaciones, restricciones médicas o personales. Inventario de tareas, clasificadas por nivel de exigencia, horario y complejidad.
Estímulo al desarrollo organizacional	50. Criterio de los colaboradores.	29	Crear canales de opinión activa	Establecer mecanismos accesibles, constantes y seguros para que los colaboradores puedan expresar sus ideas, sugerencias, preocupaciones y propuestas de mejora, fomentando así una cultura de comunicación abierta, escucha activa y mejora continua.	Implementar encuestas, buzones de ideas y reuniones de retroalimentación	Establecer mecanismos efectivos para recoger, valorar e integrar los criterios y aportes de los colaboradores en los procesos de mejora y transformación del área.	Número de propuestas recibidas mensualmente. Porcentaje de ideas implementadas.	Coordinador del área.	Todas las opiniones, sugerencias o comentarios deben registrarse con fecha, canal de origen, tipo de contenido (sugerencia, queja, felicitación, etc.) y estado (recibida, en análisis, respondida, implementada).
Participación	39. Inclusión en la toma de decisiones.	29	Implementar “Mesas de decisión Participativa” en el área.	Establecer un espacio formal y regular donde los colaboradores del área participen activamente en la discusión y resolución de temas relevantes, aportando sus ideas, inquietudes y soluciones para fortalecer la toma de decisiones colectivas y mejorar el funcionamiento interno.	Crear espacios regulares (físicos o virtuales) donde todos los colaboradores sin importar su cargo, vinculación o servicio tengan voz y voto en las decisiones relevantes del área.	Tener en cuenta en la toma de decisiones el apoyo y participación de todos los colaboradores.	Cantidad de ideas concretas entregadas a través de las mesas o el buzón de sugerencias.	Coordinador del área.	Definir una frecuencia fija (ej. mensual o quincenal) y fechas preestablecidas.

Categoría	Reactivo	Puntaje	Acción	Descripción	Actividad	Metas	Indicador de Evaluación	Responsables	Seguimiento y Control
Solución de conflictos	34. Estímulo de la participación.	30	Reconocer la participación y las mejores Propuestas	Valorar y visibilizar el esfuerzo, el compromiso y las contribuciones de los colaboradores que se involucran activamente más allá de sus funciones básicas. El reconocimiento puede ser simbólico, verbal, escrito o mediante incentivos según las capacidades del área.	Implementar un sistema de reconocimiento a la participación (ej. empleado innovador del mes, diplomas, agradecimientos públicos)	Fomentar activamente la participación de todos los miembros del equipo en la identificación y solución de problemas, fortaleciendo el trabajo colaborativo y la cultura de mejora continua, en un entorno donde sus ideas sean escuchadas, valoradas y aplicadas de manera efectiva para optimizar procesos, resultados y el clima laboral.	N.º de reconocimientos entregados por mes/trimestre. N.º de personas diferentes reconocidas. N.º de ideas recibidas por mes.	Coordinador del área. Agremiaciones	Crear una base de datos o bitácora donde se anoten las acciones destacadas de cada colaborador, con fecha, actividad, y tipo de aporte.
Trabajo en equipo	42. Consideración de las ideas del equipo.	30							
Funcionamiento	25. Planificación y estrategias.	31	Establecer objetivos SMART por rol	Establecer objetivos SMART por rol implica definir metas individuales que sean: S (Específicas) M (Medibles) A (Alcanzables) R (Relevantes) T (Temporales).	Definir metas específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con tiempo definido.	Diseñar, implementar y documentar estrategias claras de planificación y control del desempeño laboral, que permitan evidenciar avances, identificar brechas y fortalecer la eficiencia del equipo.	% de trabajadores con plan de trabajo documentado. % de cumplimiento de metas individuales/áreas.	Coordinador del área.	Crear un formato donde cada trabajador registre sus objetivos con los siguientes campos: Específico, Medible, Alcanzable, Relevante, Tiempo definido, Responsable, Indicadores de cumplimiento, Fecha de revisión.

Categoría	Reactivo	Puntaje	Acción	Descripción	Actividad	Metas	Indicador de Evaluación	Responsables	Seguimiento y Control
Liderazgo	26. Actualización del personal	31	Identificar brechas técnicas	Identificar brechas técnicas consiste en evaluar de forma sistemática qué conocimientos, habilidades operativas o actualizaciones tecnológicas necesita cada colaborador para responder a los estándares de calidad, normativas vigentes y demandas del entorno laboral actual.	Aplicar encuestas y entrevistas para detectar necesidades de actualización por perfil.	Garantizar que el personal se mantenga actualizado en conocimientos técnicos, habilidades operativas y buenas prácticas, fortaleciendo la calidad, eficiencia y pertinencia del trabajo que realiza.	% de trabajadores capacitados por trimestre. N.º de horas de formación técnica por trabajador.	Coordinador del área.	Formato base por cargo o rol: Define las competencias técnicas requeridas para cada función. Comparación estándar vs. realidad: Evalúa el nivel actual del trabajador frente al nivel esperado en cada competencia.
Relaciones interpersonales y de trabajo	38. Desarrollo de valores.	32	Talleres vivenciales de valores y actitud	Espacios formativos interactivos donde el aprendizaje se construye a partir de la experiencia directa, la reflexión personal y el trabajo en grupo. Prioriza dinámicas, juegos de roles, dramatizaciones, casos reales, debates guiados y ejercicios de sensibilización, con el fin de generar conciencia emocional y promover un cambio auténtico de conducta y pensamiento. Durante estos talleres se abordan valores fundamentales para la convivencia y el clima laboral saludable, tales como: Respeto y tolerancia. compromiso, responsabilidad.	Actividades grupales orientadas a reflexionar y fortalecer valores como el respeto, la empatía, el trabajo colaborativo y la comunicación.	Fomentar una cultura organizacional basada en el respeto, la empatía, la responsabilidad, el compromiso y la colaboración, fortaleciendo los vínculos entre personas y mejorando la actitud frente al trabajo y los demás.	% de participación en actividades de formación en valores. N.º de conflictos internos reportados vs. resueltos.	Comité de convivencia laboral. Coordinador del área.	Cronograma anual/semestral de talleres. Ficha técnica de cada taller: tema, objetivos, metodología, facilitador, duración, materiales, población objetivo. Lista de asistencia firmada.
Liderazgo	41. Propuesta de los trabajadores.	33	Implementar un comité de evaluación de propuestas con representantes de los colaboradores.	Es un órgano consultivo y participativo conformado por representantes de los colaboradores y miembros de la dirección o jefatura, encargado de recibir, analizar, evaluar y dar seguimiento a las propuestas presentadas por el personal de la organización.	Un comité que integra 2 representantes elegidos por los colaboradores (por votación o designación interna). 1 representante de cada agremiación y el coordinador del área.	Fortalecer la participación de los trabajadores en la toma de decisiones operativas, asegurando que sus propuestas sean escuchadas, evaluadas e implementadas cuando sean viables.	% de propuestas aceptadas o justificadamente rechazadas	Agremiaciones	Seguimiento mensual al comité de evaluación de propuestas con lista de verificación de actas de reunión y registro de propuestas.

Categoría	Reactivo	Puntaje	Acción	Descripción	Actividad	Metas	Indicador de Evaluación	Responsables	Seguimiento y Control
Participación	4. Participación en los retos.	33	Fomentar el liderazgo rotativo en la resolución de retos.	Esta acción busca desarrollar habilidades de liderazgo y promover la responsabilidad compartida entre todos los integrantes del equipo, mediante la asignación rotativa del rol de líder cuando se presente un reto o situación especial dentro del área.	Cada vez que surja un reto, problema o situación que deba resolverse como equipo (por ejemplo, baja productividad, reorganización del trabajo, implementación de mejoras, etc.), se asignará a un integrante del equipo como "Líder del Reto".	Promover la participación, colaborativa y responsable de todos los integrantes del área cuando se presenta un reto o desafío, fortaleciendo el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia.	N.º de líderes rotativos por trimestre	Coordinador del área	Registro de líderes asignados - Evidencias de reuniones lideradas (actas, minutas) - Evaluación del desempeño del líder por parte del equipo
Solución de conflictos	14. Planteamiento de mi criterio en los problemas.	33	Capacitar al equipo en técnicas básicas de análisis de problemas.	Tiene como propósito brindar a los colaboradores herramientas prácticas que les permitan identificar, comprender y abordar de manera estructurada los problemas que se presentan en su área de trabajo. La capacitación incluirá técnicas sencillas y efectivas como el diagrama de Ishikawa (causa-efecto) , los 5 porqués , la matriz DOFA , y otros métodos aplicables al contexto laboral.	Solicitar a la Facultad de Administración de la Universidad del Valle la cooperación para enseñar a los colaboradores técnicas básicas de análisis de problemas como, por ejemplo: (5 porqués, diagrama de Ishikawa, matriz DOFA).	Motivar y fortalecer la participación de los trabajadores en el análisis de problemas del área, para aprovechar su experiencia, generar soluciones más efectivas y mejorar el compromiso colectivo.	N.º de trabajadores capacitados	Coordinador del área Colaborador externo (Universidad del Valle)	Registro de asistentes - Material de capacitación utilizado - Evaluaciones antes y después del taller - Aplicación práctica en reuniones o actividades posteriores
Solución de conflictos	44. Posiciones sinceras en la solución de problemas.	33	Establecer acuerdos de convivencia para las reuniones, incluyendo el respeto a todas las opiniones.	Consiste en definir de manera participativa un conjunto de normas básicas de comportamiento que todos los miembros del equipo se comprometan a respetar durante las reuniones, especialmente aquellas orientadas al análisis de problemas. Estos acuerdos promoverán un ambiente de respeto, escucha activa, sinceridad y participación equitativa, donde cada trabajador pueda expresar sus ideas sin temor a ser juzgado o interrumpido.	Entre los acuerdos pueden incluirse: evitar interrupciones, valorar todas las opiniones sin burlas ni críticas personales, promover el uso del lenguaje respetuoso y constructivo. Estos lineamientos serán socializados, aprobados por consenso y visibles en cada sesión como recordatorio del compromiso colectivo.	Crear un ambiente de confianza y respeto que permita a los trabajadores expresar sus ideas, opiniones y preocupaciones de forma sincera durante el análisis de problemas, sin temor a juicios ni represalias.	N.º de acuerdos definidos y aplicados	Coordinador del área	Acuerdos definidos y firmados por el equipo - Cartel o documento visible durante las reuniones - Actas sin reportes de conflictos ni faltas de respeto - Retroalimentación del equipo sobre el ambiente de respeto

Categoría	Reactivo	Puntaje	Acción	Descripción	Actividad	Metas	Indicador de Evaluación	Responsables	Seguimiento y Control
Estímulo al desarrollo organizacional	20. Desarrollo de equipos.	34	Trabajo Colaborativo	Las dinámicas de integración son actividades diseñadas para fomentar la cohesión, confianza y comunicación entre los miembros de un equipo. Estas actividades ayudan a romper barreras interpersonales, mejorar la interacción social y crear un ambiente más colaborativo y empático.	Dinámicas de integración y proyectos colaborativos entre secuencias. "Quién soy yo": Cada persona comparte algo personal o profesional que los demás no saben. Esto genera cercanía y humaniza al equipo. "Torres de papel": Divididos en grupos, construyen una torre con papel en un tiempo limitado. Fomenta la cooperación, liderazgo y toma de decisiones.	Mejorar el rendimiento colectivo mediante el fortalecimiento de habilidades interpersonales y de trabajo colaborativo.	Aumento en cumplimiento de objetivos colectivos	Coordinador del área	Lista de chequeo con criterios como: ¿Se realizó la actividad en la fecha prevista? ¿Asistió al menos el 80% del equipo? ¿Hubo claridad en los objetivos de la actividad? ¿Se generó aprendizaje o mejora observable? ¿Se aplicó retroalimentación después de la actividad?
Participación	19. Compromiso en los niveles jerárquicos.	34	Liderazgo compartido	Involucrar a los líderes de diferentes servicios y niveles jerárquicos en los proyectos estratégicos del área es una acción clave para fomentar la colaboración inter jerárquica, fortalecer el sentido de corresponsabilidad y asegurar la alineación de objetivos organizacionales.	Involucrar a líderes de otros servicios en proyectos estratégicos del área	Fortalecer el compromiso y la participación de todos los niveles jerárquicos en el desarrollo y mejora del área, promoviendo una cultura de colaboración, reconocimiento y liderazgo compartido.	Número de proyectos con participación inter jerárquica	Coordinador del área Coordinador de área de urgencias.	Porcentaje de proyectos estratégicos con participación inter jerárquica

Categoría	Reactivo	Puntaje	Acción	Descripción	Actividad	Metas	Indicador de Evaluación	Responsables	Seguimiento y Control
Comunicación	48. Completitud de la información.	35	Estandarización	Diseñar y aplicar formatos o plantillas de entrega de turno, tienen como objetivo estandarizar la forma en que se transmite la información entre compañeros, asegurando que esta sea clara, completa, estructurada y fácil de entender. Esta acción busca evitar omisiones, ambigüedades o malentendidos que puedan afectar la continuidad del trabajo, en el momento de entrega de turno, permitiendo que cualquier integrante del equipo reciba los datos necesarios para continuar una tarea sin depender de aclaraciones adicionales.	Crear formatos o plantillas de entrega de turno.	Garantizar que la información entregada entre compañeros para continuar una tarea o proceso sea completa, precisa, estandarizada y entregada a tiempo.	Reducción de errores o retrabajos por falta de información completa.	Coordinador del área Área de calidad.	Llevar un registro de incidencias atribuidas a una incorrecta entrega de turno.
Funcionamiento	11. Equidad en labores.	35	Organización del trabajo	La elaboración de una matriz de funciones por servicio consiste en estructurar de manera clara, detallada y visual las actividades específicas que debe realizar cada colaborador según su rol, nivel de responsabilidad y horario de trabajo.	Elaborar una matriz de funciones por cada servicio.	Hay que asegurar que las labores del área se distribuyan de manera equitativa, clara y transparente, de modo que todos los trabajadores conozcan sus funciones y responsabilidades, promoviendo un ambiente de trabajo justo y colaborativo.	Porcentaje de trabajadores que perciben una distribución justa de tareas	Coordinador del área	Registro de avance en la elaboración.
Estímulo al desarrollo organizacional	5. Cambios en el área	35	Diagnóstico permanente	Esta acción consiste en llevar a cabo, cada seis meses, un proceso de revisión, evaluación y reflexión sistemática sobre las prioridades estratégicas, operativas y normativas definidas por la institución hospitalaria, con el fin de determinar cómo estas afectan, orientan o requieren ajustes en las funciones, procesos y recursos del área correspondiente.	Realizar análisis semestral de prioridades institucionales y su impacto en el área	Lograr que los cambios e innovaciones implementados en el área respondan de forma coherente, planificada y estratégica a las necesidades reales, exigencias normativas y demandas emergentes del hospital.	% de cambios realizados con justificación alineada al plan hospitalario	Coordinador del área	Registro estructurado de cambios: Formato que incluye fecha, tipo de cambio, motivó, fuente de demanda, nivel de alineación con el hospital y estado de avance. Lista de validación: Herramienta para verificar si el cambio cumple con justificación, validación técnica, inclusión en cronogramas.

Categoría	Reactivo	Puntaje	Acción	Descripción	Actividad	Metas	Indicador de Evaluación	Responsables	Seguimiento y Control
Comunicación	37. Rapidez de la información.	36	Crear un protocolo interno de comunicación operativa	Esta acción consiste en establecer de manera formal y estandarizada los métodos, tiempos y canales a través de los cuales se debe compartir la información dentro del área o entre equipos, con el objetivo de garantizar que los datos circulen de forma rápida, precisa y oportuna.	Definir cómo se debe compartir la información, en qué momentos y a través de qué canales oficiales (correo, intranet, formularios, reuniones breves, etc.).	Mejorar los canales, medios y prácticas de comunicación interna para que la información necesaria fluya con rapidez y llegue en tiempo real a las personas responsables de ejecutar las actividades, reduciendo errores, retrasos y reprocesos.	Tiempo promedio de respuesta a solicitudes internas % de entregas con información completa en el primer intento	Coordinador del área Calidad	Implementar un control para garantizar que el protocolo de comunicación interna esté documentado, aprobado y socializado, y que los colaboradores estén capacitados en su uso. Se supervisará mensualmente el uso efectivo de canales oficiales (correo, intranet, formularios, reuniones)
Funcionamiento	43. Cumplimiento en el horario.	36	Establecer incentivos y sanciones	Implementar un sistema equilibrado de incentivos y medidas correctivas para fomentar el cumplimiento del horario laboral. Por un lado, se reconoce y valora la puntualidad y la asistencia constante mediante reconocimientos que motiven a los trabajadores a mantener una conducta responsable. Por otro lado, se establecen acciones correctivas claras y progresivas para quienes incumplen reiteradamente con los horarios establecidos.	Reconocimiento a la puntualidad y cumplimiento; acciones correctivas ante incumplimientos reiterados.	Garantizar que todos los trabajadores del área cumplan con el horario laboral establecido de manera regular para optimizar la productividad y el funcionamiento del equipo.	Número de retrasos o salidas anticipadas	Coordinador del área Agremiaciones	Establecer un control sistemático para registrar y monitorear la puntualidad y el cumplimiento del horario laboral de los trabajadores.
Condiciones de Trabajo	36. Elementos de trabajo	36	Identificar necesidades específicas por servicio o tarea.	Esta acción consiste en realizar un levantamiento detallado y directo de las necesidades de materiales, herramientas y equipos necesarias para el desempeño óptimo de las funciones en el área. Para ello, se recomiendan espacios de comunicación abiertos con los colaboradores, tales como entrevistas, encuestas o reuniones, donde puedan expresar claramente qué elementos requieren, en qué cantidad y con qué características específicas.	Recopilar requerimientos directos de los colaboradores.	Hay que asegurar que todos los colaboradores dispongan de los materiales, herramientas y equipos necesarios para desempeñar sus funciones de manera adecuada y segura.	Número de reportes de falta de elementos	Coordinador del área	Implementar un control periódico para la recopilación sistemática de los requerimientos de materiales, herramientas y equipos por parte de los trabajadores.

Categoría	Reactivo	Puntaje	Acción	Descripción	Actividad	Metas	Indicador de Evaluación	Responsables	Seguimiento y Control
Liderazgo	32. Motivo de las tareas	36	Fomentar la retroalimentación	Esta acción busca fomentar un ambiente de comunicación abierta y bidireccional, donde los colaboradores se sientan cómodos y motivados a expresar sus dudas o inquietudes respecto a las tareas asignadas. Promover que los colaboradores hagan preguntas permite asegurar que comprendan claramente el objetivo, los pasos a seguir y las expectativas, lo que contribuye a evitar errores y mejorar la calidad del trabajo.	Incentivar que los colaboradores hagan preguntas para clarificar dudas sobre la tarea.	Garantizar que cada tarea asignada a los colaboradores se acompañe de una explicación clara sobre el propósito o razón de esta, para aumentar la comprensión, compromiso y calidad en la ejecución.	% de tareas asignadas con explicación del propósito	Coordinador del área	Monitorear que durante la asignación de tareas y en espacios de seguimiento se fomente activamente la participación de los colaboradores mediante preguntas que aclaren dudas.
Participación	49. Cambios en función del desarrollo	36	Diagnóstico participativo	Esta acción consiste en organizar espacios participativos, como talleres o reuniones, donde los colaboradores del área puedan expresar sus opiniones, inquietudes y sugerencias respecto a los procesos actuales y los posibles cambios que consideren necesarios.	Realizar talleres o reuniones para identificar necesidades y percepciones sobre cambios necesarios.	Fomentar una cultura de mejora continua y adaptación que permita implementar cambios positivos alineados con el crecimiento y necesidades del área.	% de empleados que apoyan los cambios	Coordinador del área	programación anticipada de los eventos, la convocatoria y participación de los colaboradores, y el registro detallado de los temas abordados y las opiniones recopiladas.

Nota. Este plan de mejoramiento se enfoca en los reactivos que obtuvieron el puntaje igual o menor a 36. Para facilitar su abordaje, se agruparon aquellos reactivos que pueden ser intervenidos mediante una misma acción, con el fin de simplificar la implementación, optimizar el uso de recursos, reducir tiempos y concentrar los esfuerzos de manera más eficiente. Esta estrategia permite una intervención más coherente y alineada con las capacidades operativas del área.

Tabla 17

Acciones de mejora para los reactivos con calificación adecuada

Categoría	Reactivo	Puntaje	Acción	Descripción	Actividad	Metas	Indicador de Evaluación	Responsables	Seguimiento y Control
Liderazgo	7. Directrices del jefe.	37	Revisión de estilo comunicativo	Esta acción consiste en realizar un diagnóstico inicial sobre la forma en que el jefe transmite las directrices al equipo de trabajo. Se analizarán aspectos clave como el tono comunicativo (si es respetuoso, motivador o autoritario), la claridad del mensaje (si las instrucciones son comprensibles, completas y sin ambigüedades), el medio utilizado (oral, escrito, digital, informal, etc.) y la estructura del mensaje (si incluye elementos como el qué, cómo, cuándo, quién y por qué).	Evaluar cómo está comunicando actualmente el coordinador (tono, claridad, medio, estructura).	Mejorar la forma en que el coordinador emite directrices para que sean claras, oportunas, comprensibles y alineadas con los objetivos del equipo, fomentando así una ejecución eficiente del trabajo y un mejor clima laboral.	% de instrucciones comprendidas correctamente en la primera entrega.	Agremiaciones.	Encuesta de percepción aplicada al equipo con preguntas específicas sobre la forma en que se reciben las directrices.
Liderazgo	12. Responsable en un problema	37	Mapeo de procesos y funciones	Esta acción consiste en realizar un análisis estructurado de los procesos principales que se desarrollan en el área, con el fin de mapear cada una de sus etapas, identificar los posibles problemas que pueden surgir en cada fase y asignar claramente un responsable para su atención y resolución. El objetivo es que cada integrante del equipo conozca qué procesos están bajo su responsabilidad y qué tipo de situaciones debe gestionar.	Identificar los procesos clave del área y definir quién es responsable de cada etapa y tipo de problema.	Establecer mecanismos claros que permitan identificar de forma inmediata quién es el responsable de dar solución a un problema cuando este se presenta, mejorando la eficiencia operativa, reduciendo tiempos de respuesta y evitando la duplicidad de funciones o la omisión de responsabilidades.	% de problemas resueltos dentro del tiempo establecido.	Coordinador del área. Área de Calidad	Revisión y validación de la matriz de procesos y responsabilidades, elaborada en conjunto con los líderes del área. Lista de verificación para confirmar que cada proceso tenga asignado: responsable directo responsable de contingencia (en caso de ausencia) Tipos de problemas asociados Canales de comunicación definidos.

Categoría	Reactivo	Puntaje	Acción	Descripción	Actividad	Metas	Indicador de Evaluación	Responsables	Seguimiento y Control
Comunicación	2. Proyección de la imagen	38	Capacitación en atención interinstitucional	Fortalecer las competencias del personal en habilidades clave que impactan directamente la imagen institucional proyectada por el hospital.	Capacitar al personal del área en trato profesional, comunicación institucional, relaciones interpersonales y resolución de solicitudes de manera eficiente.	Mejorar la imagen proyectada por el área hacia otras instituciones (EPS, entes gubernamentales, clínicas, aseguradoras, entes de control, etc.), resaltando la eficiencia operativa, la calidad en la atención y el compromiso con el servicio.	Aumento en el nivel de satisfacción de instituciones externas (medido por encuestas).	Coordinador del área.	Registro de asistencia a las capacitaciones. Evaluaciones antes y después de la capacitación. Aplicación de encuestas de percepción a instituciones externas antes y después del proceso formativo, para medir el impacto.
Relaciones interpersonales y de trabajo	46. Saludo a diario y relaciones afectivas.	38	Campaña interna "Saludar es Construir"	La campaña "Saludar es Construir" es una estrategia interna orientada a fomentar una cultura de respeto, cercanía y amabilidad entre los miembros del equipo, a través del acto simple pero significativo de saludar a diario y demostrar afecto de forma respetuosa.	Crear una campaña visual con mensajes positivos, afiches y recordatorios para promover el saludo diario y el respeto mutuo.	Promover un ambiente laboral más humano, cálido y respetuoso mediante la práctica diaria del saludo y las demostraciones afectivas entre compañeros, fortaleciendo las relaciones interpersonales y el sentido de pertenencia.	% de trabajadores que saludan diariamente según observación directa o encuesta interna.	Coordinador del área.	Lista de implementación de la campaña, que incluya: - Diseño y validación de piezas gráficas. - Colocación en puntos estratégicos del área. - Difusión en canales digitales internos. - Registro fotográfico o evidencia digital de la campaña instalada y visible.
Condiciones de Trabajo	47. Satisfacción con el ambiente físico.	38	Adecuación ergonómica	Esta acción tiene como propósito mejorar la ergonomía y la adecuación del entorno físico laboral, garantizando que los elementos utilizados por el personal (sillas, escritorios, computadores, áreas compartidas) se adapten a sus necesidades posturales y operativas.	Ajustar sillas, escritorios, estaciones de trabajo y zonas comunes para favorecer la comodidad física del personal.	Mejorar la percepción y experiencia del personal frente al ambiente físico de trabajo, garantizando espacios seguros, funcionales, agradables y adecuados para el desempeño de sus tareas diarias.	Reducción de reportes por incomodidad física o fatiga ambiental.	Coordinador del área. Área de SST	Lista de verificación ergonómica individual, aplicada a cada puesto de trabajo, para identificar ajustes necesarios en sillas, escritorios y equipos.

Categoría	Reactivo	Puntaje	Acción	Descripción	Actividad	Metas	Indicador de Evaluación	Responsables	Seguimiento y Control
Trabajo en equipo	13. Aportes de capacidades	38	Establecer acuerdos de corresponsabilidad	Esta acción consiste en la elaboración colectiva de un pacto de equipo, un acuerdo simbólico y operativo en el que todos los miembros se comprometen a aportar activamente sus capacidades, tiempo y esfuerzo para el logro de los objetivos del área.	Generar un pacto de equipo donde se establezca el compromiso mutuo de aportar activamente al cumplimiento de objetivos.	Garantizar que todos los integrantes del equipo contribuyan activamente al logro de las metas del área, aprovechando sus habilidades, conocimientos y disposición al trabajo colaborativo.	% de participación efectiva en el cumplimiento de tareas.	Coordinador del área.	Registro del desarrollo de la jornada participativa, incluyendo lista de asistencia y fotos del proceso de construcción colectiva del pacto. Documento del pacto firmado por todos los integrantes del equipo, con fecha y compromisos establecidos.
Trabajo en equipo	33. Resultados fruto del trabajo de todos.	38							
Relaciones interpersonales y de trabajo	18. Armonía	39	Espacios de retroalimentación bidireccional.	Diseñar e implementar estrategias de comunicación, reconocimiento, y participación que fortalezcan el vínculo entre el líder y su equipo, generando un ambiente de trabajo saludable, colaborativo y productivo.	Establecer reuniones periódicas donde el jefe y el equipo puedan expresar ideas, inquietudes y sugerencias de mejora. Fomentar un clima de escucha activa y respeto.	Promover relaciones armoniosas, basadas en la confianza, el respeto mutuo y la comunicación efectiva entre el jefe y los miembros del equipo.	Encuestas de clima laboral (ítems relacionados con relaciones jefe-equipo).	Coordinador del área.	Formato estructurado para registrar cada reunión entre el jefe y el equipo, documentando los temas, las inquietudes, las sugerencias y los compromisos.
Condiciones de Trabajo	1. Ambiente	39	Pausas activas y dinámicas breves.	Diseñar e implementar acciones enfocadas en el bienestar integral del personal, la calidad de las relaciones laborales y el reconocimiento del esfuerzo conjunto, para fortalecer un clima de trabajo positivo, motivador y humano.	Incorporar ejercicios físicos cortos o dinámicas grupales semanales para aliviar el estrés y mejorar la energía del equipo.	Mejorar el ambiente laboral mediante estrategias que promuevan el respeto, la cooperación y el bienestar emocional favoreciendo un entorno armonioso y eficiente.	Nivel de satisfacción del personal en relación con el clima laboral (encuesta semestral).	Coordinador del área. Área de SST	Establecer un cronograma semanal de pausas activas o dinámicas grupales (de 5 a 10 minutos).
Comunicación	22. Claridad de la información	39	Definir el canal de información para las directrices.	Definir y formalizar un medio de comunicación interno que sea reconocido por todos los colaboradores como el canal oficial para la transmisión de directrices, anuncios institucionales y otra información relevante.	Establecer el canal oficial por el cual los colaboradores reciban las directrices y se comunique la información transmitida por los niveles superiores, otras áreas o de interés común.	Garantizar que la información proveniente del coordinador llegue de manera oportuna, clara, comprensible y accesible a todos los trabajadores del área, fortaleciendo la transparencia, la alineación de objetivos y la ejecución eficiente de tareas.	Canal oficial definido y documentado. 100% de los colaboradores informados sobre el canal.	Coordinador del área.	Verificar que toda comunicación oficial de directrices e información relevante sea emitida exclusivamente a través del canal definido, asegurando su correcto uso y alcance a todos los colaboradores.
Comunicación	17. Mecanismos de información	40							

Categoría	Reactivo	Puntaje	Acción	Descripción	Actividad	Metas	Indicador de Evaluación	Responsables	Seguimiento y Control
Funcionamiento	6. Esmero	40	Visibilizarían constante de la misión y políticas.	Diseñar e implementar estrategias de comunicación, formación y cultura organizacional que incentiven al trabajador a interiorizar la misión y las políticas del hospital, no sólo como parte del cumplimiento formal, sino como guía de su desempeño profesional y actitudinal.	Colocar murales, pantallas o carteles visibles en cada área con mensajes institucionales. Incluir recordatorios periódicos en boletines internos, correos o reuniones.	Motivar al personal del hospital para que conozca, comprenda e integre en su labor diaria la misión institucional y las políticas organizacionales, promoviendo el sentido de pertenencia y la coherencia con los lineamientos estratégicos del centro de salud.	% de trabajadores que han recibido formación sobre misión y políticas. (N.º capacitados / N.º total de trabajadores) x 100	Dirección de Calidad. Coordinador del área.	Evidencia visual y escrita (boletines, murales, premios, actas)
Relaciones interpersonal es y de trabajo	23. Interés por las buenas relaciones interpersonales	41	Acuerdos de convivencia contruidos colectivamente :	Diseñar estrategias participativas que fortalezcan la comunicación, el respeto, la empatía y la corresponsabilidad en el ambiente de trabajo, generando conciencia en el personal sobre la importancia de cuidar sus vínculos laborales para lograr un entorno más saludable y productivo.	Facilitar un espacio por área donde los trabajadores definan de forma participativa normas de respeto, comunicación y colaboración. Socializar, firmar y visibilizar estos acuerdos como un compromiso conjunto.	Fomentar una cultura organizacional donde el mantenimiento de relaciones interpersonales positivas sea reconocido como un valor central para el trabajo colaborativo, el respeto mutuo y el bienestar del equipo.	% de trabajadores que participaron en la construcción de acuerdos de convivencia (N.º participantes / N.º total del área) x 100	Coordinador del área.	Actas de reuniones, acuerdos firmados, encuestas aplicadas, registros de actividades, reconocimientos entregados.
Condiciones de Trabajo	16. Instalaciones físicas.	41	Diagnóstico físico del área.	Identificar, priorizar y ejecutar mejoras en la infraestructura del área, atendiendo aspectos de mantenimiento, orden, limpieza, ventilación, iluminación, ergonomía y señalización, con la participación del equipo y apoyo de las áreas responsables.	Realizar una inspección técnica periódica para evaluar el estado de pisos, techos, paredes, mobiliario, iluminación, ventilación, cableado, baños, zonas de descanso, almacenamiento y señalización. Incluir al personal del área para detectar necesidades desde su experiencia diaria.	Garantizar que las instalaciones físicas del área sean seguras, cómodas, higiénicas y funcionales para el personal y los pacientes, contribuyendo a un entorno laboral saludable y eficiente.	% de necesidades de infraestructura atendidas. (N.º de mejoras realizadas / N.º total de solicitudes) x 100	Coordinador del área.	Reportes técnicos de mantenimiento Actas de inspecciones Evidencia fotográfica del antes y después Resultados de encuestas de satisfacción

Categoría	Reactivo	Puntaje	Acción	Descripción	Actividad	Metas	Indicador de Evaluación	Responsables	Seguimiento y Control
Estímulo al desarrollo organizacional	40. Relación entre trabajo y objetivos del área.	41	Socialización periódica de los objetivos del área.	Implementar acciones de comunicación, seguimiento y evaluación que permitan al personal identificar la relación directa entre sus funciones diarias y las metas del área, promoviendo el compromiso, la responsabilidad y la mejora continua.	Realizar reuniones mensuales o trimestrales donde se expliquen los objetivos institucionales y del área, utilizando ejemplos prácticos y lenguaje accesible.	Garantizar que cada colaborador comprenda cómo su trabajo contribuye al logro de los objetivos del área, fortaleciendo el sentido de propósito, la eficiencia y la orientación a resultados.	% de trabajadores que conocen los objetivos del área	Coordinador del área.	Actas de reuniones y socializaciones.
Trabajo en equipo	27. Compromiso del jefe con el cumplimiento.	41	Clarificación de responsabilidades y metas del cargo.	Implementar estrategias de desarrollo, seguimiento y retroalimentación para asegurar que el jefe del área actúe con responsabilidad, coherencia y compromiso frente a sus funciones, generando credibilidad y ejemplo ante el equipo.	Revisar con el jefe su perfil de cargo, funciones clave y metas asignadas en el plan operativo anual o estratégico.	Lograr que el jefe del área asuma de manera proactiva y coherente su papel como líder responsable del cumplimiento de metas, normas, tiempos, procesos y compromisos institucionales.	% de compromisos del jefe cumplidos en tiempo y forma.	Coordinador del servicio de urgencias.	Planes de trabajo individuales del jefe.
Motivación	15. Confianza	43	Delegar con confianza y autonomía técnica.	Esta acción consiste en otorgar al trabajador la autonomía necesaria para tomar decisiones relacionadas con sus funciones, de acuerdo con su formación, experiencia y responsabilidades asignadas. Implica confiar en su criterio técnico y profesional, permitiéndole actuar dentro de los límites establecidos por la normatividad, los protocolos institucionales y los objetivos del área, sin someterlo a un control constante o a intervenciones que no aportan valor.	Permitir al trabajador tomar decisiones dentro del marco de su competencia profesional, evitando supervisión excesiva o intervenciones innecesarias.	Fomentar una cultura organizacional donde se reconozca y valore el conocimiento, experiencia y criterio profesional de cada trabajador, tratándolo con respeto, confianza y legitimidad en su rol.	% de decisiones operativas tomadas por los trabajadores sin intervención directa del jefe (N.º de decisiones autónomas / Total de decisiones operativas del área) × 100	Coordinador del área.	Aplicar semestralmente instrumentos donde el personal pueda expresar si se siente escuchado, valorado y con espacio para tomar decisiones.

Categoría	Reactivo	Puntaje	Acción	Descripción	Actividad	Metas	Indicador de Evaluación	Responsables	Seguimiento y Control
Motivación	35. Satisfacción	43	Reconocer públicamente los aportes positivos.	Consiste en establecer un mecanismo formal y periódico para identificar, valorar y visibilizar el trabajo destacado de los colaboradores en aspectos clave como: aportes significativos al cumplimiento de metas, implementación de ideas que mejoren procesos, o demostración constante de actitudes positivas como el compañerismo, la responsabilidad o la vocación de servicio.	Implementar sistemas de reconocimiento para destacar contribuciones significativas, ideas aplicadas o actitudes ejemplares.	Aumentar el nivel de satisfacción de los trabajadores respecto al valor de su trabajo, fortaleciendo la percepción de utilidad, reconocimiento y contribución al desarrollo del área.	Nivel de satisfacción con el aporte laboral	Coordinador del área	Encuesta interna (escala 1–5 o 1–10)
Relaciones interpersonales y de trabajo	3. Cordialidad.	44	Capacitación en liderazgo empático y comunicación efectiva.	Consiste en capacitar a los líderes y jefes de área en competencias socioemocionales clave para el manejo efectivo de equipos. La formación se centra en desarrollar habilidades blandas como la escucha activa, para comprender con empatía las necesidades del equipo; la retroalimentación positiva, como herramienta para orientar y motivar; el manejo emocional, para actuar con equilibrio ante situaciones de presión o conflicto.	Formar a los jefes en habilidades blandas como escucha activa, retroalimentación positiva, manejo emocional y liderazgo humano.	Fomentar un ambiente laboral basado en el respeto mutuo, la comunicación asertiva y la confianza entre el jefe y su equipo, promoviendo relaciones interpersonales sanas y cordiales.	Nivel de percepción de cordialidad jefe-equipo	Área de humanización. Agremiaciones.	Encuesta de clima (escala 1 a 5)
Participación	24. Objetivos del área y del hospital.	44	Revisión conjunta del plan estratégico del hospital.	Esta acción consiste en programar encuentros periódicos entre la alta dirección del hospital y los líderes de cada área para revisar, analizar y comprender los objetivos estratégicos institucionales. Durante estas reuniones se busca generar una visión compartida, identificar líneas de acción comunes.	Realizar reuniones entre la dirección y las jefaturas de área para revisar los objetivos institucionales y determinar cómo cada área puede contribuir directamente a ellos.	Lograr que los objetivos específicos del área de trabajo estén alineados con los objetivos estratégicos y misionales del hospital, garantizando coherencia, coordinación y aporte al desarrollo institucional.	% de objetivos del área alineados con los del hospital.	Gerencia general. Coordinador del área.	Actas para cada reunión realizada entre la dirección y las jefaturas de área, incluyendo fecha, asistentes, temas tratados, acuerdos establecidos y objetivos del área ajustados o alineados.

Categoría	Reactivo	Puntaje	Acción	Descripción	Actividad	Metas	Indicador de Evaluación	Responsables	Seguimiento y Control
Motivación	10. Gusto por el trabajo.	46	Rediseñar funciones para que sean más significativas:	Esta acción consiste en generar espacios de diálogo entre el jefe inmediato y cada trabajador para evaluar si las funciones que desempeña están alineadas con sus competencias, intereses y perfil profesional. El objetivo es identificar oportunidades de ajuste o redistribución de tareas que permitan potenciar las fortalezas individuales, aumentar la motivación y dar mayor significado al trabajo diario.	Revisar, junto al trabajador, si las tareas asignadas aprovechan sus habilidades e intereses, buscando mayor sentido en el rol.	Fomentar un ambiente de trabajo donde los colaboradores se sientan motivados, valorados y conectados con las tareas que desempeñan, generando satisfacción personal y profesional.	Nivel de satisfacción con el trabajo realizado	Coordinador del área.	Encuesta interna (escala 1 a 5)
Motivación	45. Orgullo	48	Campañas internas de identidad y sentido institucional:	Esta acción consiste en crear y divulgar contenidos que inspiren y refuercen la identidad institucional, resaltando el papel fundamental del hospital en la salud y bienestar de la comunidad. A través de medios como boletines, carteleras, pantallas internas, redes sociales institucionales o reuniones de equipo, se compartirán mensajes que destaquen la misión del hospital, los logros alcanzados y cómo cada trabajador, desde su función, contribuye directamente a ese propósito.	Difundir mensajes motivadores sobre la misión del hospital, su impacto en la comunidad y el valor de cada rol en ese propósito.	Aumentar el sentido de orgullo institucional en los trabajadores, reconociendo su aporte al bienestar de la comunidad y reforzando su identificación con la misión, visión y valores del hospital.	Nivel de orgullo institucional (auto percibido)	Coordinador del área.	Encuesta de clima laboral (escala 1 a 5)

Nota. Este plan de mejoramiento se enfoca en los reactivos que obtuvieron un puntaje superior a 36. Si bien estos presentan una calificación cualitativa de "adecuada", aún no alcanzan el nivel máximo, por lo que se considera pertinente recomendar acciones que permitan avanzar hacia la excelencia. Al igual que en el caso anterior, se agruparon los reactivos que pueden ser intervenidos mediante una misma acción, con el propósito de simplificar la implementación y facilitar su ejecución.

Variable	Dimensión de la variable.	Categoría	Promedio	Acción	Descripción	Actividad	Metas	Indicador de Evaluación	Responsables	Seguimiento y Control
Servicio	Carpa Pre triage.	Condiciones de trabajo.	0.9	Control ambiental, reducción de riesgo de enfermedades transmitidas por mosquitos y riesgo biológico.	Implementar un conjunto de medidas orientadas a mejorar las condiciones ambientales y sanitarias en las carpas mediante la adquisición de ventiladores para reducir los niveles de temperatura, el control de vectores y plagas. Paralelamente, se instalará un sistema de trampas de CO ₂ con atrayente y succión para el control efectivo y continuo de zancudos o mosquitos, especialmente en espacios abiertos o semiabiertos donde el riesgo de enfermedades transmitidas por vectores es alto. Como complemento, se desarrollarán jornadas periódicas de fumigación con productos autorizados para el control de cucarachas y roedores, esto permite reducir los riesgos biológicos y garantizar un entorno más seguro y confortable.	Implementar un plan integral de mejora ambiental en las carpas, que incluya la adquisición e instalación de ventiladores para reducir los altos niveles de temperatura, la instalación de trampas de CO ₂ con atrayente y succión para el control efectivo de zancudos o mosquitos, y la ejecución periódica de jornadas de fumigación dirigidas al control de cucarachas y roedores.	Mejorar las condiciones ambientales de trabajo del personal en las carpas, reduciendo el estrés térmico, la exposición a vectores como zancudos y a plagas como cucarachas y roedores, con el fin de proteger su salud, bienestar y desempeño laboral y aumentar su motivación en el servicio.	Mejora en la percepción de condiciones laborales: % de trabajadores que califican el ambiente como “bueno” o “muy bueno”	Coordinador del área. Agremiación AGESOC Área de SST	Encuesta de percepción aplicada antes y después de la intervención, que evalúe: Temperatura ambiente Presencia de mosquitos, cucarachas o roedores Condiciones generales del entorno de trabajo

Nota. Se presenta el plan de mejoramiento enfocado en los puntajes más bajos obtenidos en las variables de cargo, vinculación y servicio, con el objetivo de abordar la problemática de manera más específica y focalizada. Esta estrategia permite identificar con mayor precisión las áreas críticas dentro del clima organizacional y proponer acciones diferenciadas que respondan a las necesidades particulares de cada grupo, favoreciendo así una intervención más efectiva y pertinente.

Conclusiones

Las conclusiones de este trabajo permiten afirmar que se cumplió el objetivo general, al lograr diagnosticar el clima organizacional del área de referencia y contrarreferencia del Hospital Universitario del Valle. El instrumento aplicado arrojó un resultado cuantitativo y cualitativo aceptable, lo que permitió identificar las condiciones actuales del ambiente laboral en dicha área. No obstante, los resultados evidencian la necesidad de fortalecer la percepción de los colaboradores respecto a su entorno de trabajo, con el fin de alcanzar niveles más altos de satisfacción y bienestar organizacional.

La aplicación de un instrumento validado y adaptado permitió organizar el estudio en dimensiones, categorías y reactivos, lo que facilitó la identificación precisa de las falencias del área mediante puntajes específicos. Los resultados evidenciaron que la categoría con menor puntuación fue la de “solución de conflictos”, categoría en la cual se centró parte de la propuesta de mejoramiento. Así mismo, se identificó que el reactivo con la calificación más baja correspondió al “reconocimiento recibido por un buen trabajo”, para este reactivo, se espera que una vez acogidas e implementadas las acciones de mejora recomendadas, se logre un aumento significativo en la motivación del personal, reflejándose positivamente en el puntaje global del clima organizacional en futuras mediciones de control.

También se concluye que el grupo de colaboradores con una percepción menos favorable del clima organizacional corresponde principalmente a quienes están vinculados a la agremiación AGESOC y al servicio de referencia. Esta percepción parece estar influenciada por el hecho de que la mayoría de estos colaboradores ocupan el cargo de Técnicos Clínicos (Tecnólogos en Atención Prehospitalaria), el cual registró los puntajes más bajos en la evaluación, incidiendo directamente en ambas variables analizadas.

Por medio del plan de mejoramiento se brinda a la coordinación del área los aspectos específicos a impactar de una manera ordenada según su prioridad, estas propuestas son las bases para iniciar las acciones que impacten en el área.

Este trabajo contribuye al fortalecimiento de las ciencias de la administración, al demostrar cómo la gestión del talento humano puede incidir directamente en los procesos administrativos en salud. Se enfoca en un ámbito poco explorado: las centrales de referencia y contrarreferencia, destacando su papel fundamental en la calidad y oportunidad de la atención prestada a los pacientes. La intervención propuesta impacta de manera significativa en la comunidad atendida por este hospital de tercer nivel del suroccidente colombiano, especialmente al mejorar el funcionamiento de estas centrales, que son piezas clave dentro del Sistema General de Seguridad Social en Salud en Colombia.

Se recomienda, sin embargo, que futuras investigaciones puedan ampliar el enfoque hacia otras áreas de hospitales públicos, así como validar los resultados en contextos diferentes o con una muestra más amplia.

Referencias

- Álvarez, H. (1995). Profesor Universidad del Valle. Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante. Recuperado en 25 de junio de 2025, de [Redalyc.Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual](#)
- Congreso de la república de Colombia. (23 de Diciembre de 1993). Ley 100. Recuperado de. [Ley 100 de 1993 - Gestor Normativo - Función Pública](#)
- Congreso de Colombia. (19 de enero del 2011). Ley 1438. Recuperado de. [Ley 1438 de 2011 - Gestor Normativo - Función Pública](#)
- Coloma, R. & Álvarez, J. (2011). Manejo avanzado de la vía aérea. Recuperado de. [Manejo avanzado de la vía aerea](#)
- Constitución Política de la República de Colombia. (20 de julio de 1991). Constitución Política. Recuperado de. [Leyes desde 1992 - Vigencia expresa y control de constitucionalidad \[CONSTITUCION POLITICA 1991\]](#)
- Ekvall, G. (1986). El clima organizacional. Una puesta a punto de la teoría e investigaciones. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. [RPTO. VOLUMEN 2 - 1986 - NUMERO 4/5](#)

García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual.

Cuadernos de administración / universidad del valle / No 42. [Redalyc.Clima](#)

[Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual](#)

García, A., Ortega, P. & Reyes, I. (2014). Adaptación y Validación Psicométrica de la Escala de

Clima Social Organizacional (WES) de Moos en México. ACTA DE INVESTIGACIÓN

PSICOLÓGICA, 2014, 4 (1), 1370 -1384. [Vista de Adaptación y Validación](#)

[Psicométrica de la Escala de Clima Social Organizacional \(WES\) de Moos en México](#)

Hospital universitario del valle “Evaristo García” E.S.E. (2021). Ruta de Acreditación. Gestión

de Calidad y Mejoramiento. Cartilla de acreditación. Recuperado de. [Cartilla de](#)

[Acreditación.pdf](#)

Iglesias, A., & Sánchez, Z. (2015). An Overview of the Organizational Climate. *MediSur*, 13(3),

455-457. Recuperado en 25 de junio de 2025, de

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-

[897X2015000300002&lng=es&tlng=en.](#)

Ministerio de la protección social. (07 de diciembre de 2007). Decreto numero 4747. Recuperado

de. [Resolución](#)

Ministerio de salud. (11 de diciembre de 1991). Decreto 2759. Recuperado de. [TEXTO](#)

[COMPLETO DE: D2759_91](#)

Ministerio de salud y Protección social. (25 de noviembre de 2019). Resolución 3100.

Recuperado de. [yb3](#)

Ministerio de salud y Protección social. (28 de mayo de 2014). Resolución 2003. Recuperado de.

[Resolución 2003 de 2014 Ministerio de Salud y Protección Social](#)

Ministro de salud. (17 de noviembre de 1993). Resolución 9279. Recuperado de. [Microsoft](#)

[Word - Resolucion.dot](#)

Ministerio de transporte. (23 de agosto del 2022). Resolución 20223040045295. Recuperado de.

[Ministerio de Relaciones Exteriores - Normograma \[RESOLUCION 45295 de 2022](#)

[Ministerio de Transporte\]](#)

Ministro de la protección social. (08 abril de 2010). Resolución 00001220. Recuperado de.

[Resolución 1220 de 2010 Ministerio de la Protección Social](#)

Noriega, V. & Pría, M. (2011). Instrumento para evaluar el clima organizacional en los grupos de control de vectores. *Revista Cubana de Salud Pública*, 37(2). [SPU 2-2011](#)

[\(Emplane Ichi\).p65](#)

Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393. Recuperado en 25 de

junio de 2025, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017&lng=es&tlng=es.

Segredo, A. (2017). Instrumento para la evaluación del clima organizacional en salud. Revista Cubana de Salud Pública. 2017;43(1). Recuperado de. [Microsoft Word - spu06117.doc](#)

Servirte clinical. (2025). Carvajal Tecnología y Servicios. Recuperado de. [Servinte Clinical Suite Enterprise – Carvajal Tecnología y Servicios - Software para gestión y administración de entidades de salud | Colombia - Guía TIC](#)

Presidente de la república de Colombia. (06 de mayo de 2016). Decreto 780. Recuperado de. [Decreto 780 de 2016 Sector Salud y Protección Social - Gestor Normativo - Función Pública](#)

Presidente de la república de Colombia. (10 de octubre 2005). Decreto 3615. Recuperado de. [Decreto 3615 de 2005 - Gestor Normativo - Función Pública](#)

Presidente de la república de Colombia. (26 de mayo 2015). Decreto 1083 de 2015 - Sector de Función Pública. Recuperado de. [Decreto 1083 de 2015 Sector de Función Pública - Gestor Normativo - Función Pública](#)

Presidente de la república de Colombia. (11 de diciembre 1991). Decreto 2759. Recuperado de. [TEXTO COMPLETO DE: D2759_91](#)

ANEXOS

Anexo 1

Santiago de Cali 8 de noviembre del 2024

ENF. RODRIGO JARAMILLO SALGADO

Coordinador del proceso Central de Referencia y Contra-referencia.
Hospital Universitario del Valle "Evaristo García" E.S.E

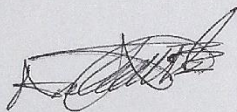
Asunto: Solicitud de autorización para estudio y diagnóstico de Clima Organizacional.

Cordial y respetuoso saludo.

En mi proceso de formación académica en la Universidad del Valle – Sede Cali, me encuentro realizando el trabajo de grado como requisito obligatorio para optar por el título de Administrador de Empresas.

Por tal motivo me permito solicitarle autorización para la elaboración de un estudio de Clima Organizacional dentro del área que usted actualmente coordina, como resultado entregaré un diagnóstico y plan de mejorar que podrá aplicar en el área si lo estima necesario.

Quedo altamente agradecido.



ANDRÉS FELIPE QUIÑONES BARONA

Estudiante de Pregrado
Universidad del Valle.




RODRIGO JARAMILLO S.
Coordinador
Atención Prehospitalaria

Anexo 2

Test de Diagnóstico de clima laboral en salud (ECOS-S).

Este cuestionario tiene como objetivo evaluar el clima organizacional en la Central de Referencia y Contrarreferencia - CRYC, La información que usted nos proporcione es fundamental para entender el diagnóstico del área y brindar a la coordinación las herramientas con las que en un futuro puedan implementar planes de mejora. Agradecemos sinceramente su participación y sus respuestas honestas.

Por favor, responde todas las preguntas con base en su experiencia y percepción en el área. Todas las respuestas son anónimas, confidenciales y están protegidas según establece la Ley 1581 de 2012, donde se constituye el marco general de la protección de los datos personales en Colombia. Si acepta por favor continúe con el diligenciamiento del cuestionario.

Este cuestionario busca evaluar y mejorar las categorías de motivación, comunicación, relaciones interpersonales y de trabajo, funcionamiento, condiciones de trabajo, estímulo al desarrollo organizacional, liderazgo, participación, solución de conflictos y trabajo en equipo. Se estructura con 3 preguntas de datos personales, 50 afirmaciones con tres opciones de respuesta y 10 definiciones por cada categoría para que brinde una posible solución de manera libre.

I. Datos del encuestado:

Para cada pregunta marque con una equis (X) la opción que corresponda.

Vinculación:

Tecnólogo en Atención Prehospitalaria. _____

Auxiliar de enfermería. _____

Conductor de. Vehículos de emergencias. _____

Lugar de trabajo:

Referencia. _____

Ambulancia. _____

Carpa urgencias. _____

Agremiación:

AGESOC. _____

ASSTRACUD. _____

II. Incisos del cuestionario:

Lea cuidadosamente cada una de estas afirmaciones y establezca en qué medida usted considera se aplica en su área de trabajo. Para cada inciso marque con una equis (X) una sola respuesta: Nunca (N), A veces (AV) o Siempre (S).

REACTIVOS	N	AV	S
1. El ambiente de trabajo que se respira en el área es agradable.			
2. La imagen proyectada del hospital desde el área a otras instituciones es de eficiencia y servicio.			
3. Las relaciones interpersonales entre el jefe y los miembros del equipo de trabajo son cordiales.			
4. Cuando hay un reto para el área todos los integrantes participan activamente.			
5. Los cambios en el área se proyectan según las necesidades, exigencias o demandas del hospital.			
6. Como trabajador me esmero por conocer la misión y políticas del hospital.			
7. Existe preocupación por parte del jefe porque se entienda bien el trabajo a realizar.			
8. Para mejorar el trabajo se solicitan ideas y propuestas a los trabajadores.			
9. Todos los problemas se discuten de una manera constructiva.			
10. El trabajo que realizo me gusta.			
11. Las labores a realizar se dividen equitativamente y son de conocimiento de los trabajadores.			
12. Cuando aparece un problema se sabe quién debe resolverlo.			
13. Para cumplir con el trabajo todos los miembros del equipo aportan sus capacidades y esfuerzo.			
14. Puedo plantear mi criterio en el análisis de los problemas.			
15. Cada trabajador es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal.			
16. Las instalaciones físicas del área son buenas.			
17. Se conocen los mecanismos establecidos para que la información fluya en el área.			
18. Existe armonía en las relaciones entre el jefe y el equipo de trabajo.			
19. Los diferentes niveles jerárquicos de la organización se comprometen con el área.			
20. En el área se presta atención al desarrollo de los equipos de trabajo.			
21. Se dedica tiempo a revisar que se requiere para mejorar el desempeño de las personas.			
22. La información en el área llega de forma clara desde el nivel superior hasta los trabajadores.			
23. El mantenimiento de las buenas relaciones interpersonales es de interés en el área.			
24. Los objetivos del área de trabajo son congruentes con los objetivos del hospital.			
25. Se evidencia planificación y aplicación de estrategias para controlar el desempeño en el trabajo.			
26. Existe preocupación por mantener actualizado técnicamente al personal con el fin de mejorar la calidad del trabajo.			
27. El jefe se compromete con el cumplimiento del trabajo.			
28. Cuando existe un problema todos se interesan por resolverlo.			
29. En el área las personas que trabajan bien reciben reconocimiento.			
30. Existe una asignación justa de tareas según la dificultad y el esfuerzo del trabajo a desarrollar.			
31. En la solución a los problemas y conflictos dentro del área se tienen en cuenta las opciones más creativas que aportan los trabajadores.			
32. Cuando se asigna una tarea se explica el por qué.			
33. Los resultados alcanzados en el área son fruto del trabajo de todos.			
34. Se estimula la participación de las personas para encontrar soluciones a los problemas.			
35. Se siente satisfecho de lo que aporta para el desarrollo del área.			
36. Cuenta con los elementos de trabajo necesarios para desarrollar las tareas.			
37. La información requerida para cumplir con las actividades fluye de forma rápida.			
38. En el área se preocupan por el desarrollo de valores, actitudes y relaciones de las personas.			

39. En la toma de decisiones se tiene en cuenta el apoyo y participación de todos los trabajadores.			
40. Existe relación entre el trabajo que se realiza y los objetivos del área.			
41. A la hora de realizar el trabajo se tienen en cuenta las propuestas de los trabajadores.			
42. Las ideas del equipo son tenidas en cuenta para mejorar los resultados de trabajo.			
43. Los trabajadores en el área cumplen con el horario laboral de forma regular.			
44. Cuando se analiza un problema los miembros del área adoptan posiciones sinceras.			
45. Siente orgullo de laborar en el hospital.			
46. En el área se saluda a diario y se dan demostraciones afectivas hacia los compañeros de trabajo.			
47. Siente satisfacción con el ambiente físico en el que trabaja.			
48. La información recibida de los compañeros para continuar la realización del trabajo es completa.			
49. Se propician cambios positivos en función del desarrollo del área.			
50. Los criterios de los trabajadores son fuente de información para definir las transformaciones necesarias en el área.			

III. Estrategias de mejora:

Para el siguiente listado de categorías, en las que considera que no alcanzan la situación ideal indique una posible solución que, en su concepto, se debería implementar para alcanzar la situación deseable.

Categoría	Definición	Posible solución
Motivación	Conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional, es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes.	
Comunicación	Proceso dirigido a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio y en las opiniones, aptitudes y conductas dentro y fuera de la organización.	
Relaciones interpersonales y de trabajo	Se refiere a la percepción por parte de los miembros de la organización acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.	

Funcionamiento	Se refiere al conjunto de procesos que le da vida y movimiento a la organización, es la forma en que se organiza una institución para cumplir su misión y lograr sus objetivos.	
Condiciones de Trabajo	Se refiere a las condiciones ambientales físicas y psicosociales en que se realiza el trabajo, así como la calidad y cantidad de los recursos que se suministran para el cumplimiento de las funciones asignadas.	
Estímulo al desarrollo organizacional	Significa poner énfasis en la búsqueda de la mejora continua para lograr un cambio planeado en la organización conforme a las necesidades identificadas.	
Liderazgo	Influencia ejercida por ciertas personas, especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados.	
Participación	Se refiere a la contribución de las personas y los grupos formales al logro de objetivos de la organización.	
Solución de conflictos	Se refiere al estado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes o no para enfrentar y solucionar los problemas en cuanto surjan.	
Trabajo en equipo	Se basa en el trabajo para el logro de objetivos comunes con una participación organizada y en un ambiente de apoyo mutuo de los integrantes del equipo.	

¡Gracias por la colaboración!