

ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ORGANIZACIÓN EMSSANAR EES
EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO

Tesis Presentada para obtener el Título de Magister en Administración de Organizaciones
Universidad Nacional Abierta y A Distancia UNAD
Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios
CCAV Pasto

Laura Amanda Torres López.
Septiembre 2017

DEDICATORIA

A mi esposo por ese optimismo que siempre me impulso a seguir adelante y por los días y horas que me ayudo a culminar con este sueño desde el inicio de mis estudios.

A mi hijo Gerónimo que es el motor de mi vida y la inspiración para ser mejor ser humano siempre y ser un ejemplo para él.

A mi familia mi madre bella que siempre me apoya y se alegra con mis triunfos, a mi padre Leovigildo quien sembró en mí el sentido de superación, a mis hermanas que siempre son mi apoyo.

Los amo y comparto este nuevo triunfo con ustedes.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco su colaboración seguimiento, continúa supervisión, disposición y orientación en el desarrollo del trabajo al Magister Carlos Trejos; Asesor del presente trabajo. Gracias por su apoyo

A la Organización EMSSANAR ESS por permitir aplicar los instrumentos para la medición del trabajo.

Tabla de contenido

RESUMEN	5
1. TEMA Y TITULO	6
1.1 Tema	6
1.2 Título.....	6
2. PROBLEMA DE INVESTIGACION	7
2.1 Descripción del Problema	7
3. FORMULACIÓN	11
4. JUSTIFICACION Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	12
4.1 Justificación	12
4.2 Delimitación.....	15
5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	16
5.1 OBJETIVO GENERAL.....	16
5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	16
6. ASPECTOS METODOLOGICOS	17
6.1 Tipo de Investigación.....	17
6.2 Línea de Investigación	18
6.3 Fuentes y Técnicas para la recolección de la Información	18
7. MARCO DE REFERENCIA	21
7.1 Marco Teórico.....	21
7.2 Marco Contextual.....	29
7.3 Marco Conceptual.....	38
7.4 Marco Legal	41
8. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	46
8.1 Métrica de la Encuesta	48
8.2. Análisis de Información bajo el Programa SPSS – Variables más relevantes.....	107
9. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	112
9.1 Remuneración	112
9.2 Reconocimiento	113
9.3 Comunicación	114
9.4 Salud Ocupacional	115
9.5 Capacitación y Desarrollo.....	116
10. PLAN DE ACCIÓN	118
10.1 Indicadores de Capacitación	119
11. RECOMENDACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO	120
11.1 Conformación de un Comité Coordinador.....	121
11.2 Implementación de la Propuesta de Mejoramiento.....	121
11.3 Seguimiento y evaluación de la Propuesta de Mejoramiento	121
CONCLUSIONES	122
RECOMENDACIONES.....	130
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	132

RESUMEN

En el siguiente trabajo, se analizó el clima organizacional de la organización EMSSANAR ESS, con el fin de diagnosticar el clima organizacional y a su vez plantear una metodología que mejore dicha situación. Teniendo en cuenta los factores que componen el Clima organizacional y la percepción que los trabajadores tienen de estas variables en el desarrollo en su entorno laboral y como este influye en el desarrollo del cumplimiento de los objetivos organizacionales y personales.

1. TEMA Y TITULO

1.1 Tema: Clima Organizacional

1.2 Título: Análisis del clima organizacional en la organización EMSSANAR ESS

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Teniendo en cuenta que a partir del año 2001 hasta la fecha el gobierno ha emitido una serie de resoluciones que han afectado el ir y venir de la organización solicitando cambios drásticos que tocan la parte técnica, financiera y administrativa de la Organización, es aquí donde se ha visto el crecimiento a que se ha visto avocada la organización ha sido positivo pero esto ha conllevado a una serie de modificaciones y cambios administrativos que han tocado directamente la parte humana, es por ello que es necesario ahondar en el tema del Clima organizacional.

Las organizaciones, sin importar el tipo de estas, se encuentran formadas por personas y las relaciones interpersonales se dan con el fin de desempeñar acciones que ayuden al logro de las metas. Tratar de entender el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de la organización, permite mejorar la eficacia de ésta y el alcance de sus objetivos, este comportamiento se da debido a la cultura organizacional que en ellas prevalece. Reflejo de ello es el clima organizacional, por lo que para conocer las percepciones que el trabajador tiene de las características de la organización, que influyen en las actitudes y comportamiento de los empleados, es necesario elaborar diagnósticos de clima organizacional (CO)- (Toala Bosada Sandra, 2014 Diseño de Clima Organizacional como mecanismo de atención y su incidencia en el desempeño Profesional).

2.1 Descripción del Problema

Las Empresas Solidarias de Salud de Nariño y Putumayo, decidieron en cabeza de sus dirigentes comunitarios, asumir el reto de transformar la amenaza del Decreto 1804 de 1999, en la oportunidad estratégica de conformar una sólida Administración del Régimen Subsidiado en salud, que por su origen, principios y filosofía haga parte del sector de la economía solidaria y responda de manera efectiva a las condiciones exigidas por el Sistema General de Seguridad Social en Salud y a las mismas del mercado; para lo cual de manera conjunta y concertada se escogió a EMSSANAR ESS como la organización incorporante. (Reseña histórica Emssanar, 2009)

Las organizaciones iniciales, vincularon un promedio de 40 personas, quienes de alguna manera contaban con estabilidad laboral y seguridad social adecuada, lo cual se vio afectado en el momento de iniciar el proceso de incorporación de las empresas, implicando desaparecer legalmente, para hacer parte de una gran organización dentro de una nueva estructura Administrativa y con un Modelo Gerencial diferente.

Pertenecer a EMSSANAR ESS al sector de la economía solidaria, la compromete a ser parte del sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por un conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas, identificadas por prácticas auto gestionarias, solidarias, democráticas y humanísticas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía. (Definición de la ley 454 de 1.998 art. 2)

Para el cumplimiento de los requisitos del decreto mencionado anteriormente, se examinaron las distintas formas de agrupamiento que permiten las leyes 79 de 1988, 454 de

1998, el decreto 1480 de 1989 y la legislación comercial colombiana. Teniendo en cuenta los lineamientos aportados por dichas normas, en consenso las juntas Directivas de las Empresas Solidarias de Salud decidieron que la Unidad se haría bajo la Figura de la INCORPORACIÓN.

Decidida la figura de la incorporación, luego de un riguroso proceso de selección, se escogió a la Asociación Mutual Empresa Solidaria de Salud de Nariño, EMSSANAR E.S.S, como la entidad INCORPORANTE.

Después de intercambiar experiencias con el proceso de incorporación de las Empresas de Zarzal, Sevilla y Palmira del departamento del Valle del Cauca, se encontró un alto grado de identidad conceptual que permitió llegar al acuerdo de impulsar la construcción de la empresa solidaria de salud comunitaria regional fundamentada en bases solidas financieras, administrativas y contables se decide que la empresa incorporante es EMSSANAR E.S.S

La superintendencia Nacional de Salud aprobó la incorporación a EMSSANAR ESS de las Asociaciones Mutuales Cuaspud Carlosama, La Cruz, Nuevo Amanecer de Mallama y las Cooperativas COOPSOSAFA, COOPESAC Y ESSALUD, mediante la Resolución 0109 del 26 de enero del 2001.

A pesar de que existen nuevas condiciones de trabajo en EMSSANAR, en lo que corresponde a seguridad laboral, estructura orgánica, definición de procesos, procedimientos y funciones; aún persisten situaciones críticas con respecto al trabajo en equipo, jornadas laborales estrictamente definidas, control de entradas y salidas a través de marcación de reloj, aceptación de nuevas jefaturas y especialización del trabajo por áreas.

Este proceso de Incorporación de las Empresas Solidarias ha tenido una implicación directa sobre el clima organizacional; en la actualidad en EMSSANAR ESS el proceso de

adaptación, reentrenamiento y desarrollo de nuevas funciones requiere de nuevos conocimientos y aptitudes, para el cumplimiento de metas dentro de los nuevos campos de trabajo.

El Ambiente Laboral, atraviesa por un momento de ajuste a las nuevas condiciones empresariales y a la adecuación logística de los trabajadores en los nuevos puestos de trabajo, compartiendo tareas y trabajos con personas que vienen de diferentes empresas incorporadas.

3. FORMULACIÓN

¿Cuál es la situación actual del clima organizacional en la empresa EMSSANAR ESS, en la ciudad de San Juan de Pasto?

Sistematización

- ¿Cuáles son las variables a estudiar de acuerdo al clima organizacional en la empresa EMSSANAR ESS, en la ciudad de San Juan de Pasto?
- ¿Cuál sería la ruta de mejoramiento frente a la situación encontrada?

4. JUSTIFICACION Y DELIMITACION DE LA INVESTIGACION

4.1 Justificación

El Clima Organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa y puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, por lo tanto, su conocimiento proporciona realimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados, tanto en las conductas como en la estructura organizacional. (Capítulo II Marco Teórico, webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADLD0000762/C2.pdf). De esta manera hacemos un preámbulo de la importancia sobresaliente que tiene el estudio del clima laboral en una organización, ya que conociendo el clima organizacional que existe entre los funcionarios conoceríamos las necesidades y deficiencias que tienen para desarrollarse tanto a nivel personal como empresarial, se espera poder desarrollar este proyecto a fin de mejorar las situaciones difíciles y negativas que se presenten y de este modo corregir a tiempo y contribuir a desarrollar los objetivos organizacionales con un personal satisfecho y motivado.

Más allá de ser un elemento de vanguardia, el estudio del clima organizacional es algo necesario y fundamental para cualquier empresa (Ortiz Serrano, 2008), El clima organizacional es hoy un factor clave en el desarrollo empresarial, y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización. Por lo anterior, en el presente documento se realiza una aproximación conceptual desde diferentes autores, que ayuda a evidenciar la importancia del clima en los cambios organizacionales. De

igual forma, se exponen las diferentes herramientas que se pueden emplear para su medición y diagnóstico y que consideran numerosas variables que giran en torno a los valores de la organización, las creencias, costumbres y prácticas empresariales, para esclarecer las causas de la satisfacción e insatisfacción en el trabajo, y su incidencia en los cambios organizacionales, ya que este es el indicador más preciso que demuestra los niveles que se tienen en la organización en cuanto a relaciones laborales se refiere. Con el clima organizacional podemos predecir una serie de sucesos que se desencadenaran a partir del valor que se le dé, si es positivo podemos esperar muchos beneficios tanto para los empleados como para la organización misma, en cambio si es negativa, se esperaran pérdidas, gastos, conflictos y demás situaciones adversas que pueden llevar a la organización a la quiebra ((García Solarte M. Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Universidad del Valle, Colombia. Cuadernos de Administración. 2009;(42):43-61).

Si la empresa tiene un clima laboral favorable, los trabajadores van a estar motivados y van a desarrollar su actividad laboral satisfactoriamente, lo cual ayuda a la consecución de buenos resultados, si por el contrario la empresa tiene un clima laboral negativo los trabajadores no se van a sentir a gusto en su puesto de trabajo y esto conduce a no cumplir los objetivos que la empresa establece por lo tanto no se consiguen los resultados esperados. (Serrato Martínez, 2011)

Para conseguir tener un buen clima laboral, es necesario que todas las personas que trabajan en la empresa, colaboren y se comprometan, ya que así será más fácil llegar a alcanzar los objetivos y los benéficos por la empresa. (Serrato Martínez, 2011) El proceso empresarial,

resultado de la incorporación de las Empresas Solidarias de Salud, es una experiencia exitosa en el Sur Occidente Colombiano, ya que se convirtió en una gran oportunidad y se consolidó una Empresa de base comunitaria para el aseguramiento en Salud de la población más pobre y vulnerable de la región. (Reseña Histórica, 2009).

La consolidación tuvo diferentes obstáculos que se han ido sorteando poco a poco, sin embargo, se tomó una decisión trascendental para la empresa en el sentido de hacer un alto en el camino y definir un norte claro para EMSSANAR, con la valiosa participación de los Directivos, el personal de las diferentes áreas y unidades de negocio.

Además, aportar con elementos fundamentales de diagnóstico situacional del ambiente laboral que la empresa a través del área de Gestión Humana potenciará hacia el futuro, con el fin de fortalecer a los trabajadores y generar una cultura del servicio, dirigida tanto a los afiliados y asociados de EMSSANAR ESS.

En el Aspecto personal y profesional permitirá poner en práctica los conocimientos teóricos, metodológicos y conceptuales adquiridos durante la formación como Maestrante de Administración de Organizaciones de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, buscando la intervención de competencias que coadyuven al desarrollo de la sociedad contemporánea para actuar frente a desviaciones en la organización.

La transformación de las empresas y la globalización de las economías han dificultado en los gobiernos de América Latina y nos obliga a buscar otras fuentes de competitividad y de calidad

total que motiven para alcanzar las metas y objetivos de la Organización (Ramírez Luisa, 2014) y el recurso humano es el máspreciado dentro de esta.

4.2 Delimitación

La presente investigación se enfocará en los funcionarios de EPS EMSSANAR ESS de la ciudad de San Juan de Pasto. Este cambio inicio desde la incorporación año 2001 de ahí hasta la fecha nos hemos vistos abocados a muchos cambios en este sentido, es imprescindible diagnosticar la situación actual del Clima organizacional de la organización y plantear alternativas que a corto, mediano y largo plazo, permitan mejorar las relaciones interpersonales, trabajar en un buen ambiente y con esto aumentar la productividad de la empresa, generar confianza y autonomía en los trabajadores de la organización y mejorar la cohesión organizacional, orientado a la formulación del Plan de Mejoramiento que permite aprovechar al máximo las capacidades del talento humano, optimizar el ambiente de trabajo y prestar un servicio salud de calidad. (Reseña Histórica, 2009).

Lo anterior contribuirá para que EMSSANAR sea competitiva en el área de la salud, garantizando mejores servicios de aseguramiento bajo un enfoque de salud familiar, donde se dé la articulación de actitudes positivas que recuperen la convivencia pacífica, el respeto y el buen trato personal continuo e integral de los individuos en el contexto y entorno familiar, que permita aplicar las destrezas, técnicas actualizadas de alta calidad de la medicina y demás áreas de la salud.

5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

5.1 Objetivo general

Determinar las estrategias que contribuyan al mejoramiento de la situación actual del Clima Organizacional.

5.2 Objetivos específicos

- Identificar y analizar las variables del Clima Organizacional que afectan los objetivos organizacionales.
- Diseñar una propuesta de mejoramiento del Clima Organizacional, que permita incrementar el rendimiento de la empresa.

6. ASPECTOS METODOLOGICOS

6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVO

El estudio realizado es de enfoque Cualitativo y Cuantitativo

6.1.1 Cualitativo: porque teniendo en cuenta que se trataran personas en una perspectiva holística; teniendo en cuenta los escenarios a través de las variables del Clima Organizacional, que adquieren diversos valores y pueden medirse dando como resultado una visión real de la situación por la que atraviesa la organización EMSSANAR ESS, en cuestión de relaciones laborales.

6.1.2 Cuantitativo: mediante la recolección de información de datos, medición numérica y análisis estadístico de los datos recolectados, se identificará las fuerzas que rigen en la organización empresarial, determinando así un plan de mejoramiento; que le permita a la empresa, crear un ambiente de trabajo favorable en beneficio de todos sus integrantes.

6.2 LINEA DE INVESTIGACIÓN

La línea de investigación es GESTION DE LAS ORGANIZACIONES

6.2.1 SUBLINEA DE INVESTIGACIÓN

Sub línea de investigación es Ambiente laboral en las organizaciones.

6.2.3 METODO DE INVESTIGACIÓN

El método a utilizar en este proyecto es cualitativo y Deductivo como procedimiento mediante el cual se perciben deliberadamente ciertas actitudes existentes en la realidad de las relaciones laborales de la empresa; esto se lograra por medio de un esquema conceptual previo y con base a ciertos propósitos definidos; lo que permitirá analizar los hechos o situaciones de la organización de una manera espontánea y consignarlo por escrito y Deductivo por que hace referencia a la extracción de consecuencias a partir de una lógica que llega a utilizarse en el método científico y que llega a una conclusión.(Ruiz Ramón -México, 2006).

6.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCION DE LA INFORMACIÓN

Se recopilará información tanto primaria como secundaria, que permita obtener los datos necesarios para conocer en qué situación se encuentra el Clima Organizacional de la Empresa EMSSANAR ARS, en la ciudad de San Juan de Pasto.

Fuentes Primarias: las fuentes primarias implican utilizar técnicas y procedimientos que suministren la información adecuada; en esta investigación se utilizara la encuesta la cual se constituye en el instrumento básico para la recolección de la información por parte de las investigadores; se elaboró un cuestionario, conformado por un conjunto de preguntas de tipo cerrada con múltiples respuestas de la siguiente manera, las cuales deben ser procesadas para hacer su respectivo análisis.

Fuentes Secundarias: Material general y específico, sobre el tema de investigación: libros, documentos, revistas, etc. Así como documentación de la Empresa: manuales, diagnósticos, archivos, procedimientos, directrices, etc.

- a. INFORMACIÓN BASICA (Sexo, Nivel educativo, Antigüedad en la empresa y en el cargo, cargo desempeñado y área en la cual labora, edad, Estado civil y lugar de procedencia, hace cuanto vive en Pasto, cuáles son sus aspiraciones dentro de la organización, cuales son las aspiraciones laborales dentro de la Organización). Además, se hará una serie de observaciones directas que permitan complementar, profundizar y corroborar la información requerida.

6.3.1 Población y muestra: con el fin de obtener una visión más confiable y real del clima organizacional de la Empresa EMSSANAR ARS. Se ha tomado como Muestra de Estudio el Método por Estratificación teniendo en cuenta SEIS (6) áreas de la Organización.

- GERENTES
- JEFATURAS
- COORDINADORES
- ASISTENTES
- AUXILIARES
- OPERATIVOS

FORMULA PARA LA MUESTRA DE ESTUDIO

$$N = \frac{N \cdot Z_{0.05} \cdot p \cdot q}{e \cdot (N-1) + Z_{0.05} \cdot p \cdot q}$$

N = 213 empleados de EMSSANAR E.S.S. (Tamaño de la Población)

Z = 1.96 (Valor de la tabla normal para un nivel de confianza del **95%**)

p = q = 0.5 (Valor para el máximo error posible al ser p desconocido)

e = 5% (Error admitido en la investigación)

$$N = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = 213 \cdot (1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5)$$

$$\frac{204,5652}{(0.05) \cdot 213 + (1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5)}$$

$$n = \frac{204,5652}{0,5300 + 0,9604}$$

$$n = \frac{204,5652}{1,4904}$$

$$n = 137,2552 \approx \mathbf{137}$$

Esta muestra (137 Encuestas) será aplicada de la siguiente manera:

GERENTES DE AREA	5%	=	6 Encuestas
JEFATURAS DE AREA	5%	=	7 Encuestas
COORDINADORES	20%	=	27 Encuestas
ASISTENTES	10%	=	14 Encuestas
AUXILIARES	10%	=	14 Encuestas
OPERATIVOS	10%	=	69 Encuestas

7. MARCO DE REFERENCIA

7.1 MARCO TEÓRICO

AUTOR	ENFOQUE TEORIA	DOCUMENTO (BIBLIOGRAFIA)	RELACION (EN EL PROYECTO)
Reichers y Schneider	El Clima organizacional es un grupo de percepciones resumidas globales compartidas por los individuos acerca de su ambiente, en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales	REICHERS, A.E. y SCHNEIDER, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. In B. Schneider (Ed.), Organizational Climate and Culture, 5-39. San Francisco: Jossey – Bass	La relación es directa ya que tratan sobre el tema Clima organizacional bajo el enfoque cultural, el clima se crea por un grupo de interacciones individuales que comparten un marco común de referencia, como es la cultura organizacional. La cultura vuelve a situarse dentro de lo que la empresa ha concebido para funcionar y asegurar el éxito del cambio depende de la participación comprometida y responsable de todo el personal.
Decotiis y Koys	Identificación y medida de las dimensiones de clima organizacional	Koys, D.J. y Decotiis, T.A. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. Human Relations, 44, 3, 265-385. Decotiis y Koys (1991)	Estos autores revisan la literatura sobre clima organizacional de la que resulta la identificación de 8 dimensiones. Señalan que estudiar los climas en las organizaciones ha sido difícil debido a que se trata de un fenómeno complejo y con múltiples niveles; por ejemplo, actualmente la bibliografía existente debate sobre dos tipos de clima: el psicológico y el organizacional. El

			<p>primero se estudia a nivel individual, mientras que el segundo se estudia a nivel organizacional. Ambos aspectos del clima son considerados fenómenos multidimensionales que describen la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de una organización. Así también, puede que existan múltiples climas dentro de la misma organización, ya que la vida en la organización puede variar en cuanto a las percepciones de los miembros según los niveles de la misma, sus diferentes lugares de trabajo, o las diversas unidades dentro del mismo centro de trabajo². Así, las compañías pueden tener un clima para el servicio al cliente.</p>
<p>Verbeke, Volgering y Hessels</p>	<p>Explorando la expansión conceptual dentro del campo del comportamiento organizativo: Clima y cultura Organizacional</p>	<p>Verbeke, w., Volgering, M. & Hessels, M. (1998). Explorar la expansión conceptual del ámbito de organización comportamiento: clima Organizacional y cultura organizacional. Revista de estudios de</p>	<p>Trata sobre la expansión científica de los conceptos del clima y cultura atiende a patrones construidos mediante argumentos racionales. Los constructos clima y cultura organizacional han ocupado un lugar destacado en la literatura organizacional. Sin embargo, el haber sido objeto de estudio a partir de diferentes tradiciones disciplinares ha provocado a su vez bastantes discusiones acerca de contribuir a</p>

		la gerencia, 25, 303-329.	sistematizar y clarificar la literatura existente sobre cultura y clima esta revisión deja encontrar las principales diferencias y semejanzas entre ambos.
Ponce, P. , Perez, S Cartujano	El liderazgo es uno de los factores más determinantes e influyentes en la percepción que tienen los trabajadores del clima organizacional	Ponce, P., Pérez, S., Cartujano, S., López, R., Álvarez, C., & Real, B. (2014). Liderazgo femenino y clima organizacional, en un instituto universitario. Global Conference on Business and Finance Proceedings, 9(1), 1031-1036	Estas percepciones son las que le dan vida al clima organizacional y la gestión de la dirección cumple aun más el papel importante para la generación de un clima desfavorable o favorable. la influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. Se hace una revisión de los antecedentes del liderazgo, sus conceptos y las diferentes teorías propuestas por varios autores. Se estudia el clima organizacional, sus dimensiones y factores y se determina la influencia que tiene el liderazgo en el clima organizacional y como esto conlleva al desempeño de los trabajadores en la organización. También se revisan estudios empíricos que confirmen la relación entre las variables mencionadas y se concluye que el liderazgo es el desencadenante para un gran desempeño laboral a través de la construcción de un buen clima organizacional en bases a las percepciones provocadas por el líder.

Rueda & Santos	El clima organizacional puede ser comprendido como una percepción que los empleados tienen sobre las políticas y prácticas ejercidas en la organización, o sea, la opinión que los colaboradores tienen de su ambiente de trabajo.	Rueda & Santos. Escala de evaluación de clima organizacional- CLIMOR. São Paulo: Editora Psico-pedagógica Vector. (2011)	Partiendo que el concepto de Clima organizacional surge de la mitad del siglo XX y tenía como objetivo medir las características de la organización que afectaban el comportamiento de sus colaboradores. Los factores como (Comunicación, integración y satisfacción, Desarrollo profesional y beneficios, Ergonomía, Condiciones de Trabajo y Proceso Decisorio), además de la Evaluación Total. El sujeto responde cada una de las cuestiones, registrando sus respuestas en el Libro de aplicación, luego las corrige utilizando el Protocolo de corrección individual y colectivo (si desea evaluar un sector o la empresa en su totalidad).
Audira. C	En el enfoque la evolución del cambio y evolución de los modelos de la cultura organizacional	Audirac, C (2000). ABC del Desarrollo Organizacional A. México: Trillas.	En este trabajo el objeto de este trabajo es describir la evolución de los modelos de Desarrollo Organizacional (cambio planeado) y su utilidad en la gestión de Sistemas de Información Documental inmersos en los escenarios de la sociedad del conocimiento, donde la creación de capital intelectual representa ser el icono de la competitividad.

Brunet, L.	Propende por dos enfoques que han contribuido igualmente a la construcción y comprensión del concepto del Clima.	Brunet, L. (1999). El clima de trabajo en las organizaciones	Uno de los temas que más interés viene suscitando entre los estudiosos de la empresa moderna es el referido al clima organizacional. Y curiosamente uno de los aspectos que más tiende a obviarse al tratar este asunto es el que tiene que ver con su definición. Aunque no lo parezca, este ángulo del asunto resulta de capital importancia pues a partir de cómo se le conciba se le podrá explicar y hasta intentar acciones para su modificación o cambio para mejor.
Chiavenato, I	Las personas dejan de ser el desafío para convertirse en la ventaja competitiva de las organizaciones que saben como tratarlas.	Chiavenato, I (1988). Administración de recursos humanos. Colombia: Atlas	La administración de los Recursos humanos es un área bastante sensible en la mentalidad que predomina en las organizaciones. Por eso es contingencial y situacional. Depende de la Cultura existente en cada organización, así como de la estructura organizacional adoptada.
Goncalves, A	A través del cual recurre a hablar de nueve dimensiones para la evaluación del clima organizacional,	Goncalves, A. (2000). Fundamentos del Clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad. México: MC Graw Hill	Al mencionar el clima organizacional se deben considerar varios factores influyentes, los cuales se evidencian a través de las directrices de la alta gerencia y es aplicable a cualquier tipo de empresa; tomando como referente las variables: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Relaciones, Estándares, Conflictos e Identidad.

<p>Hellriegel S.</p>	<p>Enfoque por procesos involucrados en la gestión organizacional y de personas en el contexto de trabajo.</p>	<p>Herllriegel S. (1998). Comportamiento Organizacional. México: Editores Thonsom</p>	<p>El comportamiento organizacional es un campo de estudio que aporta al desempeño profesional de los gestores en recursos humanos desde una perspectiva multidisciplinaria, con fuertes bases en la psicología y psicología social</p>
<p>Ferrer, L</p>	<p>El enfoque de este libro es a través de la sintomatología de una organización, señalando los beneficios de los cambios.</p>	<p>Ferrer, L (1996). Desarrollo organizacional. México: Trillas.</p>	<p>Es de suma importancia mencionar los diversos conceptos que se integran en la organización así como sus fases, proceso del desarrollo organizacional, la importancia de la crítica al modelo de la estructura y hacer análisis de los distintos modelos del desarrollo organizacional e identificar las ventajas y desventajas de cada uno para visualizar cuál es el más conveniente para aplicar en una organización.</p>
<p>Phegan B.</p>	<p>Los nuevos enfoques empresariales sobre la cultura organizacional que remarcan cada vez más el importante factor de apalancamiento que desempeña la cultura en los negocios.</p>	<p>Phegan B, (1998). Desarrollo de la Cultura de su Empresa. México: Panorama Editorial, S.A.</p>	<p>Esta trata sobre los factores externos, internos y de resultado que actúan sobre el clima organizacional y que han permitido el incremento de los estudios en esta área temática. En función a esta incrementada demanda se plantean ciertas pautas metodológicas que pueden ayudar a los interesados a realizar estudios de este tipo tanto a nivel teórico como en contextos organizacionales específicos.</p>

<p>Newton Marguiles, Anthony</p>	<p>Un enfoque con un análisis institucional.</p>	<p>Newton Marguiles, Anthony (1990). Desarrollo Organizacional. México Diana</p>	<p>El objetivo es trabajar con dinámica grupal en organizaciones se refieren al análisis de las implicaciones psicológicas de las tareas que se realizan y de la forma en que los objetivos son o no cumplidos, adjuntando la dimensión humana o psicológica a la labor que realizan y a la forma como se realizan.</p>
<p>Frech, Well</p>	<p>Enfoque es en las organizaciones y en lograr que funcionen mejor, es decir, con un cambio total del sistema.</p>	<p>Frech, Well, L. & Cecil, B. (1996) Desarrollo Organizacional . Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de a organización. México: Prentice Hall.</p>	<p>El desarrollo organizacional -sus antecedentes, naturaleza y características, teoría, métodos de práctica y valores. El desarrollo organizacional es un proceso sistemático planificado, en el cual se introducen los principios y las prácticas de las ciencias del comportamiento en las organizaciones, con la meta de incrementar la efectividad individual y de la organización.</p>
<p>Guizar, R</p>	<p>Adopta un enfoque de contingencias o situacional.</p>	<p>Guizar, R (2002). Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones. México: Mc Graw Hill.</p>	<p>El cambio se presenta en las organizaciones como parte de su evolución normal, y que estar consciente de ello les permite adaptarse con más rapidez a las turbulencias del entorno.</p>

Marín J.	Enfoque de Principios y valores de la organización, determinando a través de un diagnóstico o una auditoría de valores y de manera consciente.	Marín, J. (1999). El Clima Organizacional: Una aproximación a su concepto y su incidencia en los procesos de transformación. Revista Decisión Administrativa 2.	Es una revisión teórica acerca de los factores influyentes en el clima organizacional y las estrategias para lograr un buen funcionamiento en la organización. Inicialmente, se hará una conceptualización de los elementos asociados a este tema, entendido que el clima organizacional.
Robbins S.	Enfoques para la administración: Cada uno de estos aspectos reconoce la importancia capital que supone administrar al personal.	Robbins S. (1999). Comportamiento Organizacional. (8ª Ed). México: Prentice Hall	El comportamiento organizacional (con frecuencia se abrevia como CO) es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones. Esto parece un trabalenguas, así que lo descifraremos.
Álvarez Valverde, Shirley Yissela	La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología.	Álvarez Valverde, Shirley Yissela, La cultura y el Clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto.(2002)	Destaca la importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal en el sector salud

Margarita Chiang V.	Enfoque basado en la relación entre los constructos género y edad	Margarita Chiang v. (2010), Compromiso del trabajador hacia su organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad.	El compromiso de los trabajadores y el clima organizacional son relevantes en el comportamiento de las personas. Se analiza la relación entre ambos constructos según género y edad.
Maria del carmen Sandoval	Enfoque conceptual de los conceptos del Clima Organizacional.	Maria del Carmen Sandoval Caraveo, (2004) Concepto y dimensiones del Clima Organizacional	Definir el concepto de clima organizacional, con el fin de conocer el funcionamiento interno de la organización. Cada una de las organizaciones cuenta con sus propias características y propiedades a veces únicas y exclusivas, y la manera como se manifiesta el clima organizacional, el ambiente interno de las organizaciones, repercute en el comportamiento del individuo trabajador y por consiguiente en la productividad de la empresa, la dependencia, la fábrica, cualquier organización.

7.2 MARCO CONTEXTUAL

A partir del año de 1994 en el Departamento de Nariño se crearon diferentes Empresas Solidarias de Salud en respuesta a procesos de organización y participación comunitaria los cuales arrojaron procesos empresariales que se concretaron en organizaciones tales como:

Cuaspud Carlosama y Guaitara en la zona Sur; Amuna y Alcatraz en el Occidente y en la Costa; Emssanar y Mutual La Cruz en el Centro y Norte.

Las ESS anteriormente mencionadas desarrollaron sus propios procesos administrativos y de organización interna con la vinculación de diferentes trabajadores en las áreas Administrativas, financieras, de auditoría médica, aseguramiento y de mercadeo. La mayoría de personas vinculadas a estas empresas eran profesionales técnicos o líderes comunitarios que hicieron parte del proceso social de conformación de tales organizaciones, que en gran parte eran oriundos de las regiones donde estas se crearon.

El modelo de unidad de Empresas Solidarias de Salud de Nariño, Putumayo y Valle fue presentado en diferentes escenarios a nivel Regional y Nacional logrando el reconocimiento por parte del Ministerio de Salud, DANSOCIAL y SUPERSALUD, como opción válida para el fortalecimiento empresarial y la Administración sería responsable de los recursos del régimen Subsidiado (Reseña Histórica, 2009).

Como una forma de rescatar los procesos de desarrollo comunitario, las empresas solidarias de Nariño, Putumayo y Valle del cauca fortalecieron la unidad a través de la figura de incorporación como una propuesta empresarial moderna, que fortalece la participación social y rescata el modelo de salud familiar basado en la cultura de la prevención. (Reseña Histórica, 2009).

La solidez Administrativa, financiera y técnica de EMSSANAR ESS, garantiza el cabal cumplimiento de sus responsabilidades en el aseguramiento del riesgo en salud y la prestación de los servicios (Reseña Historica, 2009) contemplados en el Plan Obligatorio de Servicios de Salud Subsidiado con responsabilidad, seriedad, oportunidad, eficiencia, calidez y humanismo.

La Empresa está legalmente reconocida por la Supersalud o Ministerio de Protección Social mediante Resolución No. 0150 de febrero de 1996 y certificada como ARS en cumplimiento del decreto 1804 mediante la Resolución No. 0639 de marzo 29 de 2001. El pertenecer EMSSANAR al sector de la Economía Solidaria, la compromete a ser parte del sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales agrupadas en formas asociativas, identificadas por prácticas auto-gestionarias, solidarias, democráticas y humanísticas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del asociado como sujeto actor y fin de la Economía.

Los "circuitos económicos solidarios" a través de cadenas productivas por actividad, permite a las diferentes empresas de este sector ir definiendo y estableciendo políticas empresariales de grupo que, al articular la micro, pequeña y mediana empresa asociativa en proyectos regionales o nacionales genera en forma conjunta y articulada una producción de bienes y servicios a gran escala, con prioridad en los intereses prioritarios y públicos. Igualmente hay que avanzar en la integración de diferentes actividades económicas que permitan desarrollos integrales en el sector solidario y en la economía en su conjunto.

Si se avanza en la integración de cada uno de los componentes por actividad económica y se proyecta en las principales actividades que tocan las necesidades de la población como empleo, educación, salud, vivienda servicios públicos, cultura, medio ambiente entre otros, se estaría contribuyendo a una reestructuración de fondo en la política social del estado y construyendo las condiciones de un nuevo modelo económico con la participación de las empresas solidarias con un tercer sector que enriquece la diversidad y democracia económica del país. La razón de ser del sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS) es la reivindicación y protección del usuario, su organización para la transformación de la cultura de la salud y el mejoramiento de la calidad de los servicios. La oportunidad de organizarse como unidad usuaria y desarrollar acciones para vigilar y defender los derechos como ciudadanos, es un propósito del nuevo SGSSS que empodera al usuario común y corriente. Se posibilita entonces, un control social de las organizaciones de usuarios en calidad de los servicios, la efectividad de la aplicación de los recursos, impidiendo la corrupción y concretando la defensa de los derechos de cada uno de los usuarios.

El estado fortalece las organizaciones solidarias y estimula el desarrollo empresarial; la propiedad es una función social que implica obligaciones, por lo tanto, el estado protege y promueve las formas asociativas y solidarias. Los usuarios organizados empresarialmente como entidades promotoras de salud comunitarias han venido demostrando una respuesta a la satisfacción de todos los usuarios, dinamizando la ampliación de la cobertura del aseguramiento en los sectores más marginados social y territorialmente. Un estado social de derecho se

fundamenta en el respeto a la dignidad humana y la prevalencia del interés general, se apoya en la participación y solidaridad para alcanzar la universalidad a ese derecho de la seguridad social.

La Economía Solidaria en su conjunto como expresión de intereses colectivos y públicos coloca énfasis en lo "Social" para impulsar la concreción de un sistema de seguridad social integral articulada con las políticas de educación, formación y capacitación masiva del talento humano.

Vision

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

Misión

Somos una organización empresarial de la economía solidaria, con proyección nacional e internacional; que desde el sur occidente colombiano presta servicios en las áreas de: salud, educación técnica, comercialización de alimentos, asistencia técnica socio-empresarial y micro crédito. A través de tecnologías flexibles, el eficiente manejo de los recursos y un talento humano competente y motivado, comprometido con el liderazgo, la solidaridad, la responsabilidad social u en la contribución al mejoramiento de las condiciones de vida de su comunidad para el desarrollo del país(www.emssanar.org.co).

Valores

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

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

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

UBICACIÓN

Este trabajo se realizará en la Empresa Asociación Mutual Empresa Solidaria de Salud EMSSANAR, a los 213 Empleados de la EPS en la ciudad de San Juan de Pasto, que abarcan 70 empleados de la Regional Valle-Cauca y 143 empleados de la Regional Nariño-Putumayo, en (88) Municipios, comprendidos así: VALLE (19) Municipios, CAUCA (5) Municipios, PUTUMAYO (11) Municipios, NARIÑO (53) Municipio. Su sede principal se encuentra en la Ciudad de Pasto, Calle 11 No. 29 – 27 Barrio Aurora.

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

Para mayor eficiencia a la atención al usuario, la empresa EMSSANAR cuenta con La administradora del régimen Subsidiado ARS, (213) empleados, y tres Unidades Estratégicas de negocio adicionales, como: Institución prestadora de servicios de Salud IPS (100) empleados, EMSSANAR SF Ltda. (110) empleados, y EMSSANAR FUNDACIÓN (100) empleados, cada una de estas cuenta con un Director general, a excepción de la ARS que cuenta con un Gerente General y dos Gerentes Regionales, una para la Regional Nariño- Putumayo y Otra que atiende la Regional Valle- Cauca. En cada Gerencia Regional existen tres Gerentes de Área que son: Desarrollo comunitario, Salud y Administrativo y Financiero.

En total EMSSANAR cuenta actualmente con 523 empleados vinculados directamente por la empresa, con contrato a término indefinido. EMSSANAR ESS maneja una estructura administrativa jerárquica, donde se delimitan de manera definida sus líneas de autoridad y funciones, como sus líneas de comunicación. A pesar de su existencia de dichos canales de comunicación se puede afirmar que por el momento no son los mejores.

En cuanto a la línea de mandos, es cierto que existen, pero tampoco son los más adecuados, muchas veces un empleado o grupo de empleados reciben órdenes de más de un jefe lo que incide sobre la producción de resultados a diferentes escalas, conllevando a ellos a un grado de confusión. Se observa con frecuencia que los mismos gerentes gestionan actividades no propias de su cargo, por ejemplo, el gerente de salud suele definir lo que tiene que ver con la estructura el personal y su asignación salarial; el gerente de desarrollo comunitario y empresarial

ordena de manera directa el pago de determinadas cuentas, es decir no se está aplicando el desarrollo de sus funciones conforme a la idoneidad de su cargo, a pesar de existir un manual de funciones y procesos.

Es muy seguro que el proceso de incorporación a heredado una serie de culturas, costumbres, procesos ya definidos, entre otros que estén incidiendo en el desarrollo de las anteriores situaciones y que desde luego deben ser revisadas y obviamente ajustadas a las exigencias requeridas. Actualmente la organización cuenta con la siguiente estructura administrativa. El máximo órgano de dirección es la asamblea de delegados, y se reúne ordinariamente una vez al año y extraordinariamente cuando sea convocada por el presidente de la junta directiva o el revisor fiscal. Esta la conforman representantes de los Líderes comunitarios que por delegación de los diferentes barrios asisten un número de 300, esta asamblea de delegados elige la junta directiva lo mismo que al revisor fiscal, cuyos dignatarios son 21 miembros y se reúnen periodicidad mensual, previa citación del gerente general, sus decisiones administrativas se plasman en acuerdos.

El gerente general es elegido por la Junta directiva por un periodo de tres años, y es el quien nombra los gerentes de las diferentes dependencias (Salud, Administrativa y Financiera y desarrollo y comunitario). Existe en la organización un grupo asesor conformado por los Jefes de control interno, planeación, Gestión Humana y Jurídica. Cada una de estas áreas cuenta con personal de apoyo para cumplir con las funciones encomendadas.

Se parte de la conformación de una Asociación Mutua empresa Solidaria de salud donde sus empleados, preferencialmente, son personas de estrato social bajo: cero, uno, dos y parte del estrato tres. En consecuencia la conformación de los órganos de dirección , administración y control, determinados por la asamblea general, junta directiva , junta de control social y demás cometes, son personas cuya preparación académica y cultural no son las más optimas, por esta razón necesitan contar con un grupo administrativo, gestionado y asesor muy calificado, que le permita desenvolverse en el difícil medio el sector, ADMINISTRAR LOS RECURSOS DEL REGIMEN SUBSIDIADO, la Ley siendo previsiva a esta situación exigió el nombramiento del revisor fiscal como la persona o entidad encargada de velar por el adecuado funcionamiento de este tipo de organizaciones y representar en buena forma la defensa y cuidado de los recursos adecuados para tal fin.

Por consiguiente, es conveniente que en ese sentido el liderazgo se vaya infundiendo por parte del personal altamente calificado hacia “los dueños” de este tipo de entidades mediante procesos de participación y capacitación, tanto interna como externa. Si bien es cierto que el sentido de liderazgo de la alta gerencia topa tonos de participación y democracia, los cuales actualmente se ven afectados por el mismo proceso de incorporación, que exigen su revisión y respectivo ajuste, con el fin de propiciar esos verdaderos espacios de participación democrática con toda su extensión.

Dependencias ubicadas en cada uno de los hospitales de la red prestadora de servicios. Y adicionalmente existen otros 3 negocios como son Coemssanar Servicio Farmacéutico que

abarca 37 empleados en Nariño, Coemssanar IPS que abarca 65 empleados en Nariño y Fundación Emssanar con 30 empleados en Nariño –Putumayo.

7.3 MARCO CONCEPTUAL

Autoridad formal: Poder derivado de la posición ocupada por las personas (Ma. Pedro E. Blas Jiménez, 2014)

Autoestima: Grado en que una persona se acepte o se rechaza.

Calidad: Aquellas características del producto que responden a las necesidades del cliente.

Cargo: conjunto de tareas y responsabilidades que constituyen el trabajo asignado a un empleado.

Clima organizacional: concepto que se refiere a las percepciones del personal de una organización con respecto al ambiente global en que desempeña sus funciones.

Compensación: todo tipo de recompensas que las personas reciben a cambio de su trabajo.

Comportamiento organizacional: estudio de los individuos y de los grupos dentro del ámbito de la organización.

Cultura organizacional: conjunto de suposiciones, creencias. Principios, valores y normas que aceptan y comparten los integrantes de una organización.

Cliente: toda organización, entidad, comunidad o persona que requiera los servicios o productos de una organización, consumidor final que utiliza el servicio.

Cohesión: es la atracción de los integrantes al grupo y las fuerzas ejercidas sobre los individuos para permanecer activos en el grupo y resistir el deseo de abandonarlo. Cuanta mayor atracción haya dentro del grupo es más probable que sus integrantes se adhieran a las normas del grupo.

Desarrollo organizacional: enfoque gerencial que proporciona a los gerentes, elementos necesarios para afrontar el cambio.

Desarrollo del recurso humano: esfuerzo continuo y planificado, para mejorar los niveles de competencia del personal y el desempeño organizacional mediante capacitación y programas de bienestar.

Ética: principios que distinguen el comportamiento correcto del incorrecto. Disciplina que trata el bien y el mal, de lo correcto e incorrecto.

Estrategia: esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir.

Medio ambiente: contexto físico y social en el que funciona un sistema (organización, grupo o persona).

Misión: la concepción implícita del por qué de la organización. Su razón de ser, presenta las cualidades y características que explican la existencia de la institución ante los ojos de la sociedad. Se la considera como necesidad genérica que la organización pretende satisfacer, el propósito y contribución de la sociedad, desde el más alto nivel organizacional, de que

funciones, bienes y servicios específicos va a producir, con que tecnología y para que demandas sociales.

Normas: Reglas para la conducta aceptada y esperada. Estándares de conducta aceptables en un grupo y compartidos por todos sus miembros.

Objetivos: resultados que se desean tener a largo plazo de una organización a través de su misión básica.

Percepción: proceso mental y cognitivo que capacita para interpretar y comprender lo que nos rodea.

Relaciones humanas: comprenden el conjunto de interacciones que se dan entre trabajadores, directivos y entre todos estos con individuos externos a la Institución. Estas relaciones están marcadas por dos ámbitos de interés: del ámbito personal, que tienen que ver con la vida cotidiana, familiar y afectiva del personal de la Institución; y las del ámbito laboral que tienen que ver con las relaciones de trabajo, el desempeño de las funciones y las responsabilidades individuales o compartidas frente al que hacer institucional.

Servicio: beneficio o actividad que ofrece en venta, que es intangible y no da como resultado propiedad alguna, por lo cual requieren mayor control de calidad y ofrecer credibilidad a las necesidades cambiantes.

Supervisión: la supervisión se concibe como un ejercicio de control de calidad de los procesos y funciones dentro de una Institución. Esta concentra su atención en aspectos como la eficacia, eficiencia y efectividad del personal en el desarrollo de sus funciones.

Talento humano: conjunto de potencialidades, habilidades y debilidades de la persona.

Valores: conjunto de convicciones perdurables que posee una persona; el tipo de conducta que les acompaña, y la importancia de las convicciones para esa persona.

Visión: es el deber ser, el futuro deseado, pero factible a largo plazo, el futuro ideal que aspiran los usuarios de la institución. La visión es elemento fundamental para que funcione la planeación estratégica, pero la planeación estratégica no puede suministrar una visión por sí sola y es totalmente inútil sin ella.

7.4 MARCO LEGAL

Partiendo de la Constitución Legal de EMSSANAR y como toda Entidad Promotora de Salud se debe acoger a las normas establecidas en la Ley 100/93:

7.4.1 Ley 100 de 1990

Teniendo en cuenta los fundamentos definidos a través de la Constitución Nacional y la Ley 100 de 1993, se asume la Seguridad Social en salud, como un derecho de todos los colombianos para la búsqueda del bienestar social y el mejoramiento de las condiciones de vida que permita a la persona como miembro de un colectivo buscar el desarrollo humano en forma integral.

El artículo 48 de la Carta Constitucional, expresa "que la Seguridad Social es un servicio público de carácter obligatorio que se prestará bajo la dirección, coordinación y control del Estado, en sujeción a los principios de eficiencia, universalidad y solidaridad, en los términos que establece la Ley. Se garantiza a todos los habitantes el derecho irrenunciable a la Seguridad Social".

En el contexto legal y normativo de la Seguridad Social se hace indispensable destacar los Fundamentos Básicos del Servicio, resaltando los siguientes aspectos:

Equidad, tiene que ver con la no discriminación por la condición social de Contribuyente o Subsidiado.

Obligatoriedad, en cuanto progresivamente se irá afiliando toda la población del País posea o no capacidad de pago.

Protección Integral, referida a la obligación de brindar la atención en salud en forma integral a través de acciones y actividades de Educación, información y fomento de la Salud, y diagnóstico, tratamiento y rehabilitación en cantidad, oportunidad, calidad y eficiencia necesarias para la búsqueda del bienestar físico y social.

Libre Escogencia, como un derecho de cada familia de escoger de acuerdo con los beneficios ofrecidos por las Administradoras de Servicios de Salud a cuál de ellas afiliarse.

Autonomía Administrativa de las Instituciones, como la posibilidad de las I.P.S. de ofrecer servicios con calidad, eficiencia y oportunidad en beneficio de los afiliados a las diferentes Empresas Promotoras de Salud.

Descentralización Administrativa, como una oportunidad de las regiones y las localidades de definir e implementar modelos propios de Seguridad Social dentro del Sistema General, buscando la autonomía de las Regiones bajo sus condiciones sociales y culturales.

Participación Social, como la posibilidad histórica de los Afiliados o Usuarios de participar en las decisiones e implementar formas de organización y veeduría que propendan por el mejoramiento de los servicios de salud ofrecidos por el Sistema.

Concertación, como una vía de solución de conflictos en los diferentes niveles del Sistema, buscando cada vez más el acercamiento entre el Usuario y el Prestador de los Servicios.

Calidad, como un proceso continuo de mejoramiento de los servicios que permita la satisfacción del Usuario y sea efectiva en la rehabilitación y el mejoramiento en las condiciones de salud.

De igual manera, se deben tener en cuenta los Principios Rectores del Sistema, que tienen que ver con la Subsidiariedad, como un apoyo transitorio de los Departamentos para apoyar y fortalecer la implementación del Sistema en el nivel Local; la Complementariedad, como una posibilidad de las I.P.S. públicas de extender su red de servicios a otros niveles regionales

siempre y cuando cumplan con los requisitos exigidos por la Ley y la Concurrencia, como la oportunidad de las Entidades Territoriales de realizar alianzas para fortalecer el Sistema en sus Regiones o Localidades para la implementación de los diferentes planes, programas y proyectos.

7.4.2 Régimen Subsidiado

Se asume el Régimen Subsidiado, como una estrategia fundamental de implementación del Sistema de Seguridad Social en Salud, que pretende afiliar a la población más pobre y vulnerable sin capacidad de pago a través de un sistema de aportes entre el Municipio mediante los Ingresos Corrientes de la Nación, el Departamento en la transformación del Situado fiscal de oferta en demanda y la Nación a través de los aportes del Fondo de Solidaridad y Garantías.

Para la puesta en marcha del Sistema, el Consejo Nacional de Seguridad Social ha definido un Plan Obligatorio de Salud Subsidiado que garantiza unos servicios básicos de salud, teniendo como meta la afiliación total de la población pobre del país para el año 2.001. Para el funcionamiento del Régimen Subsidiado en lo que respecta a la Dirección, Vigilancia y Control en su orden jerárquico lo ejercerá la Nación, a través del Ministerio de Salud y la Súper Intendencia de Salud; el Departamento a través de las Direcciones Seccionales de Salud y el Municipio de través de su organismo de salud local.

La afiliación de la población beneficiaria del Subsidio se hará a través una focalización planteada en el Sistema de Identificación de Beneficiarios de Programas Sociales SISBEN, teniendo como prioridad a los Recién Nacidos, Mujeres Embarazadas, Indigentes, Indígenas,

Desplazados por la Violencia y población con mayores necesidades básicas insatisfechas. En la Administración del Régimen Subsidiado podrán participar las Empresas Solidarias de Salud, ESS, las Cajas de Compensación Familiar, CCF y las Empresas Promotoras de Salud, EPS, sean de naturaleza privada, pública o mixta; las cuales tendrán a su cargo la coordinación y operación en la prestación de los servicios de salud a los afiliados, pudiendo prestar los servicios directamente o contratarlos a través de IPS, Organizaciones Legalmente Constituidas, Grupos de Profesionales o Profesionales jurídicamente reconocidos.

8. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para la encuesta se elaboró un formulario con la siguiente estructura.

A. INFORMACIÓN BASICA

B. FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Factor de Remuneración
2. Factor de Capacitación y Desarrollo
3. Factor de Seguridad Ocupacional
4. Factor de motivación
5. Factor de Liderazgo
6. Factor de Comunicación
7. Factor de Ambiente de Trabajo
8. Factor de Reconocimiento
9. Factor organizacional de trabajo
10. Factor afiliación y compromiso
11. Factor valores organizacionales

8.1 Métrica de la encuesta

El siguiente cuadro muestra la ubicación de las preguntas según la característica a la cual fueron asignadas:

CATEGORÍA	PREGUNTAS
INFORMACIÓN BASICA	I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII, IX
F	(1) Insatisfecho, (2) Medianamente Satisfecho, (3) Indiferente, (4) Parcialmente Satisfecho, (5) Satisfecho
A	(1) Muy Bajo, (2) bajo, (3) relativamente bajo, (4) bueno, (5)

	muy bueno
C	(1) Muy malo, (2) malo, (3) regular, (4) bueno, (5) muy bueno
T	Selección
O	Muy Satisfecho, Satisfecho, Insatisfecho
R	SI, NO

INDICES DE SATISFACCIÓN 60 % Mínimo aceptable

↑ 60% Mayor Satisfacción

↓ 60% Menor Satisfacción

Las ponderaciones de las alternativas de respuestas se asignaron así:

- a. 100, 0 en el caso de dos posibilidades (si, no).

- b. 100%, 75%, 50%, 25%, 0% en caso de 5 alternativas
 - a. Primera escala de medición:
 1. Si. Peso Porcentual 100%
 2. No. Peso Porcentual 0%
 - b. Segunda escala de medición:
 1. Muy Satisfecho. Peso Porcentual 100%
 2. Satisfecho. Peso Porcentual 75%
 3. Indiferente. Peso Porcentual 50%
 4. Insatisfecho. Peso Porcentual 25%
 5. Muy Insatisfecho. Peso Porcentual 0%

Bajo estas consideraciones el significado de la calificación obtenida implica que *hay aceptabilidad mínima con un valor de 60%*.

ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL

A- INFORMACIÓN BÁSICA

Unidad de Negocio: EPS REGIONAL NARIÑO PUTUMAYO

La encuesta fue diligenciada por 137 funcionarios los cuales corresponden a la Regional Nariño-Putumayo.

Tabla 1
Frecuencia de Sexo - Genero

Sexo	Total	%
a. Maculino/Hombre	67	48.91
b. Femenino/Mujer	70	51.09
Total general	137	100

Fuente: Esta investigación

Figura 2
Frecuencia Nivel Educativo

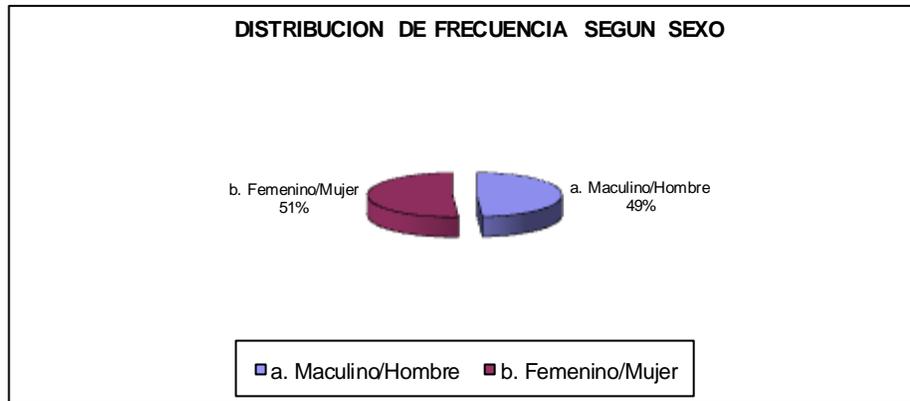


Figura 1. Frecuencia de Genero

En la EPS Regional NARIÑO PUTUMAYO se distribuye por sexo en **70** mujeres (51.09%) y **67** hombres (48.91). En el nivel educativo predominan las personas con estudios técnicos con el (**32.11%**) que corresponde a 44 trabajadores, seguido de los empleados con estudio profesional (**29.92%**). El grupo edad donde más se concentran los funcionarios es entre los 30 a 39 años (**48.18%**). El tiempo de antigüedad para los empleados de EPS Nariño se

distribuye con mayor frecuencia para aquellos que tienen una permanencia en la empresa mayor a 5 años (**32.12%**), que corresponden a 44 funcionarios, seguido de aquellos con una permanencia entre 1 y 2 años (**30.66%**).

Tabla 2

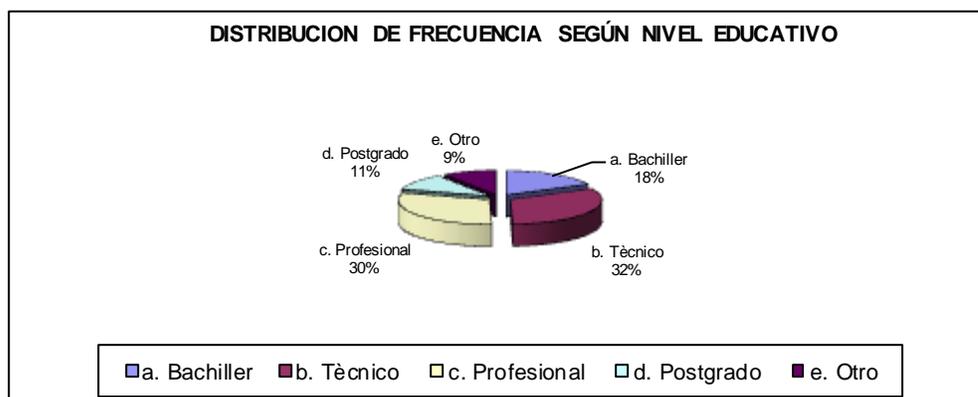
Nivel Educativo

Nivel	Total	%	% satisfacc.
a. Bachiller	24	17.518	0.0
b. Técnico	44	32.117	8.0
c. Profesional	41	29.927	15.0
d. Postgrado	15	10.949	8.2
e. Otro	13	9.489	9.5
Total general	137	100	40.7

Fuente: Esta investigación

Figura 2

Frecuencia Nivel Educativo



Fuente: Esta investigación

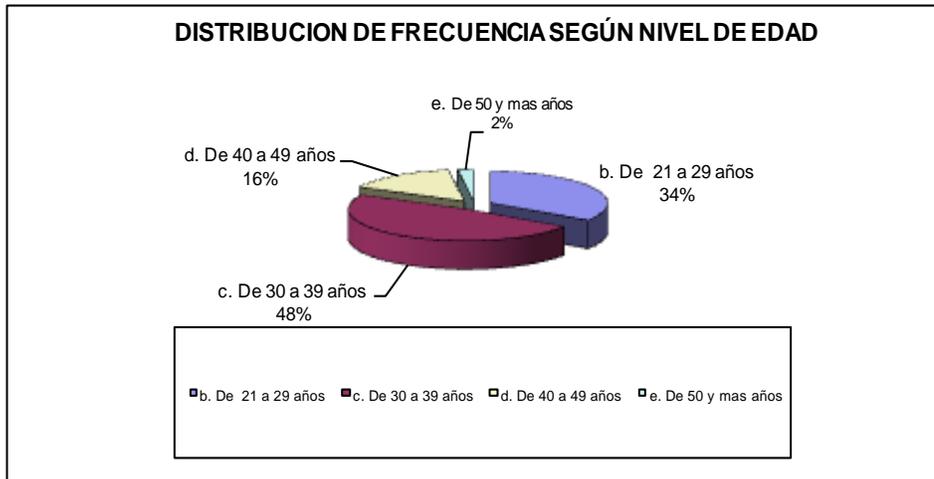
Tabla 3

Tabla de Nivel de Edad Encuestados

	Total	%
a. De 21 a 29 años	47	34.31
b. De 30 a 39 años	66	48.18
c. De 40 a 49 años	21	15.33
d. De 50 y más años	3	2.19
Total general	137	100

Fuente: Esta investigación

Figura 3
Frecuencia Nivel Educativo



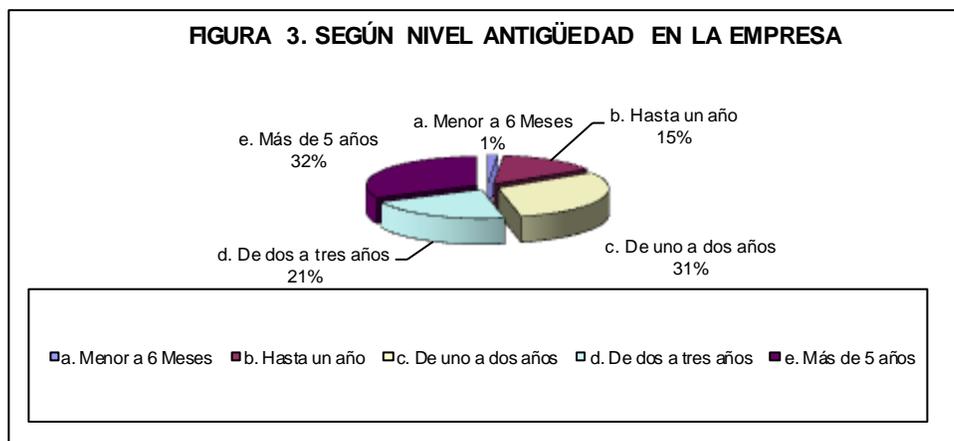
Fuente: Esta investigación

Tabla 4
Nivel de Antigüedad

ANTIGÜEDAD	Total	%	%satisfacción
a. Menor a 6 Meses	2	1.46	0.00
b. Hasta un año	20	14.60	3.65
c. De uno a dos años	42	30.66	15.33
d. De dos a tres años	29	21.17	15.88
e. Más de 5 años	44	32.12	32.12
Total general	137	100.00	66.97

Fuente: Esta investigación

Figura 4



Fuente: Esta investigación

Tabla 5
Estado Civil de Encuestados

	Total	%
a. Soltero	59	43.07
b. Casado	58	42.34
c. Viudo	12	8.76
d. Otro	8	5.84
Total general	137	100

Fuente: Esta investigación

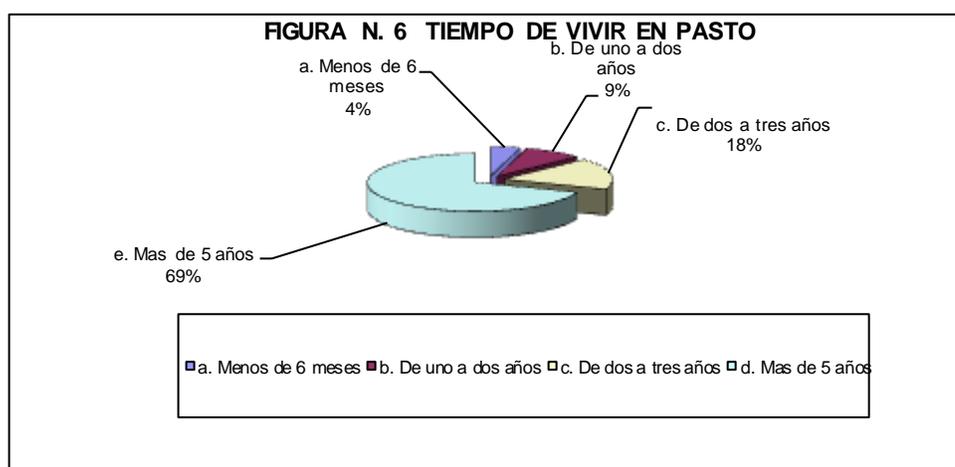
En cuanto a Estado civil los encuestados en su gran porcentaje se encuentran distribuidos en Solteros con el mayor 43% y le sigue los Casados con el 42% Estos los más significativos en su totalidad.

Tabla 6
Tiempo de Vivir en Pasto

	Total	%
a. Menos de 6 meses	6	4.4
b. De uno a dos años	12	8.8
c. De dos a tres años	24	17.5
d. Mas de 5 años	95	69.3
Total general	137	100

Fuente: Esta investigación

Figura 6



Fuente: Esta investigación

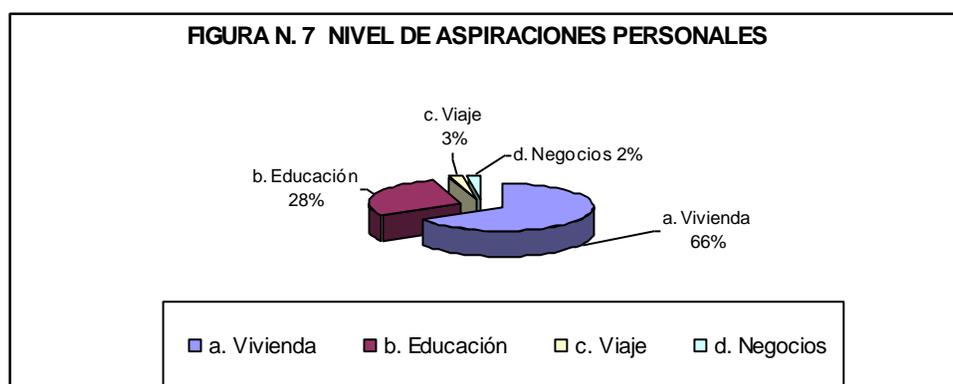
El Lugar de procedencia, se enfatiza en la Ciudad de San Juan de Pasto, de los cuales 137 encuestados, 60 viven en Pasto, seguido de la ciudad de Ipiales y La Cruz respectivamente, dentro de este se puede analizar que el 69 % de los encuestados viven en la ciudad de Pasto hace más de 5 años seguido del 18 % que viven de 2 a 3 años. Debido a cambios permanentes en la organización se ha percibido un porcentaje de 4%, de vivir menos de 6 meses en la ciudad de Pasto

Tabla 7
Aspiraciones Personales

	Total	%
a. Vivienda	91	66.4
b. Educación	39	28.5
c. Viaje	4	2.9
d. Negocios	3	2.2
Total general	137	100

Fuente: Esta investigación

Figura 7



Fuente: Esta investigación

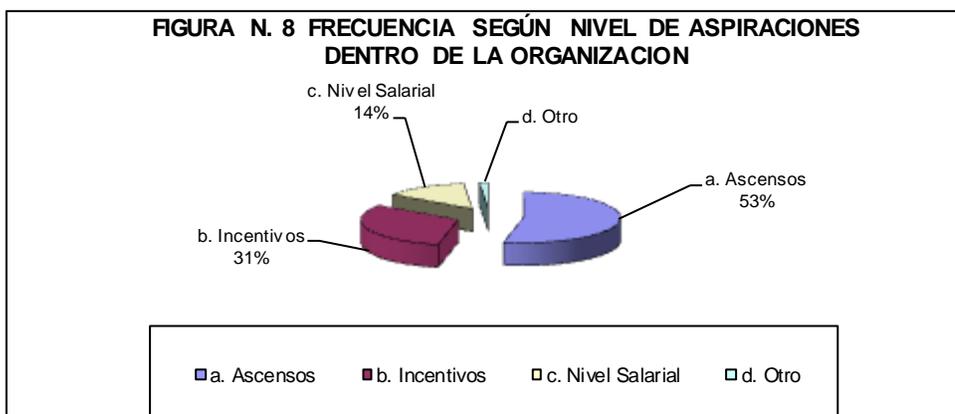
En cuanto a las Aspiraciones personales, se obtuvo que de los 137 encuestados, 91 desean adquirir vivienda para tener una mejor calidad de vida este es el 66 %, posteriormente manifiestan obtener más conocimientos y contribuir al cumplimiento de los objetivos de la Organización. Con educación en un 28% del total de encuestados.

Tabla 8
Aspiraciones Dentro de la Organización

	Total	%
a. Ascensos	73	53.3
b. Incentivos	43	31.4
c. Nivel Salarial	19	13.9
d. Otro	2	1.5
Total general	137	100

Fuente: Esta investigación

Figura 8



Fuente: Esta investigación

De acuerdo a los encuestados las aspiraciones dentro de la organización se encuentra en 54% en ascensos seguido del 31% que pertenece a incentivos que la organización podría otorgar a los trabajadores, ya que cualquiera de los dos ítems se puede transformar en aumento al nivel salarial. La encuesta establece factores del Clima Organizacional que se constituyen en los aspectos que deben tenerse en cuenta y sobre los cuales deben trabajar las organizaciones, para que el talento humano que la integra trabaje con responsabilidad y éxito. Entre esos factores a tener en cuenta están:

Liderazgo, trabajo en equipo, motivación e incentivos, remuneración, condiciones físicas del sitio de trabajo, bienestar y capacitación, que se constituyen en la recopilación del tema de estudio.

A continuación, se presentan los resultados porcentuales del grado de satisfacción e insatisfacción para cada uno de los aspectos mencionados iniciando con los datos generales.

B- INFORMACIÓN SOLICITADA

1. FACTOR DE REMUNERACIÓN

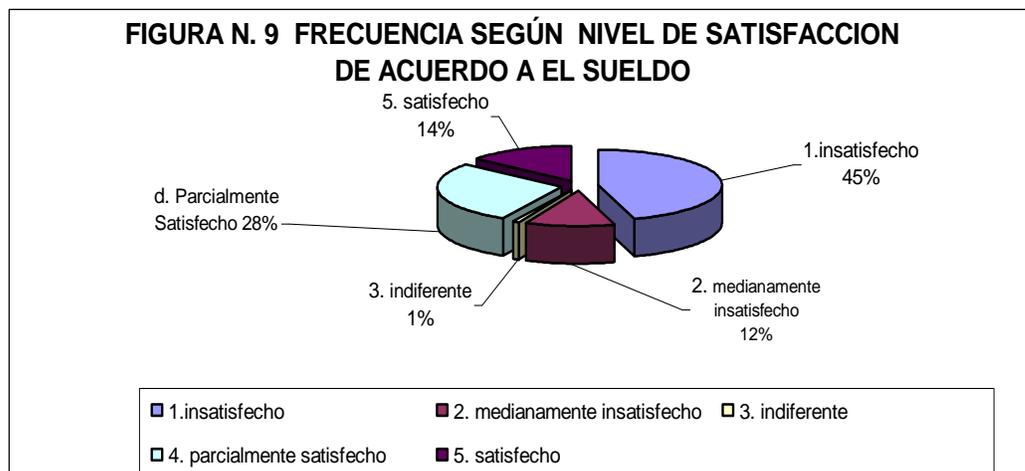
En Términos generales se tiene que de los 137 encuestados, el 62 se encuentran insatisfechos con su salario, seguido de 39 los cuales manifiestan estar parcialmente satisfechos, llegando a la conclusión de que este factor se encuentra afectando la Organización.

Tabla 9
Aspiraciones Dentro de la Organización

	Total	%	%satisfacción
1.insatisfecho	62	45.3	0.0
2. medianamente insatisfecho	16	11.7	2.9
3. indiferente	1	0.7	0.4
4. parcialmente satisfecho	39	28.5	21.4
5. satisfecho	19	13.9	13.9
Total general	137	100	38.5

Fuente: Esta investigación

Figura 9

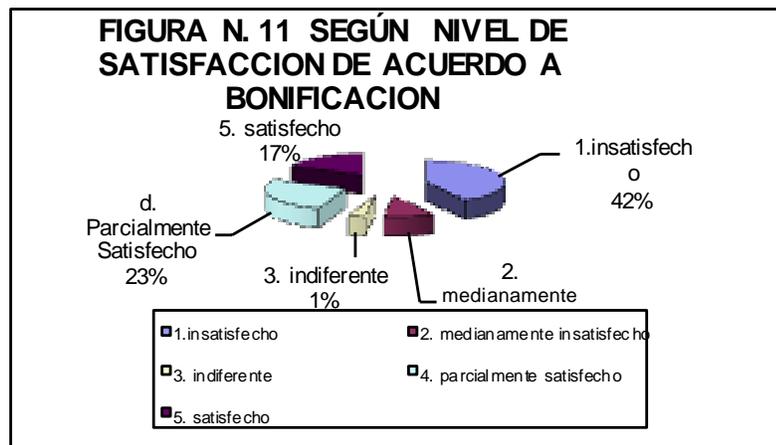


Según el análisis que se viene haciendo a las diferentes características, se encontró que la característica remuneración presenta índices críticos por debajo del mínimo de aceptabilidad del 60% en donde se aprecia que la satisfacción con relación al Nivel salarial es de 38,5%. (Tabla N. 9).

Tabla 10
Bonificación

	Tota	%	%satisfacci ón
1.insatisfecho	57	41.6	0.0
2. medianamente insatisfecho	14	10.2	2.6
3. indiferente	5	3.6	1.8
4. parcialmente satisfecho	37	27.0	20.3
5. satisfecho	24	17.5	17.5
Total general	137	100	42.2

Figura 10

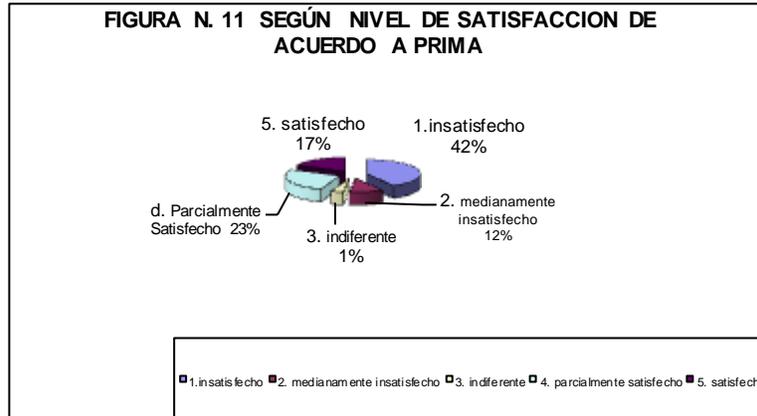


Fuente: Esta investigación

Tabla 11
Prima

	Total	%	%satisfacció n
1.insatisfecho	58	42.3	0.0
2. medianamente insatisfecho	2	1.5	0.4
3. indiferente	13	9.5	4.7
4. parcialmente satisfecho	32	23.4	17.5
5. satisfecho	32	23.4	23.4
Total general	137	100	46.0

Figura 11



Fuente: Esta investigación

Tabla 12
Cesantias

	To tal	%	%satisfac ción
1.insatisfecho	52	38. 0	0.0
2. medianamente insatisfecho	13	9.5	2.4
3. indiferente	8	5.8	2.9
4. parcialmente satisfecho	39	28. 5	21.4
5. satisfecho	25	18. 2	18.2
Total general	137	100	

Fuente: Esta investigación

Tabla 13
Prima extralegal

	To tal	%	% satisfacció n
1.insatisfecho	64	46.7	0.0
2. medianamente insatisfecho	32	23.4	5.8
3. indiferente	5	3.6	1.8
4. parcialmente satisfecho	23	16.8	12.6
5. satisfecho	13	9.5	9.5
Total general	137	100.	29.7

Fuente: Esta investigación

Figura 12

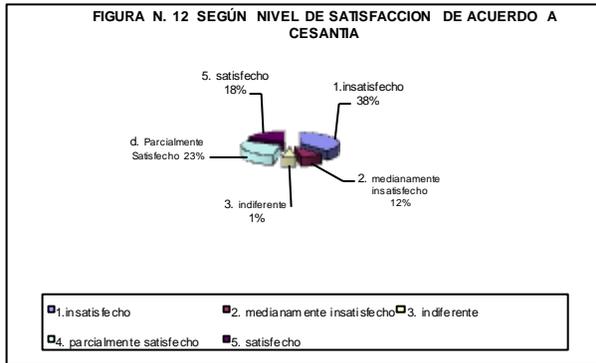
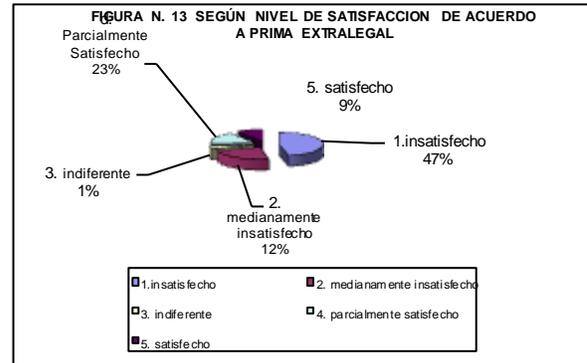


Figura 13



En cuanto a las Prestaciones Legales con una satisfacción promedio total de 40,7%, (prima, bonificaciones y cesantías), que al igual que la anterior variable no supera el mínimo variable de satisfacción.

Tabla 14

PRIMA	42.2
BONIFICACION	46
CESANTIAS	44.9
PRIMA EXTRALEGAL	29.7
PROMEDIO %	40.7

Fuente: Esta investigación

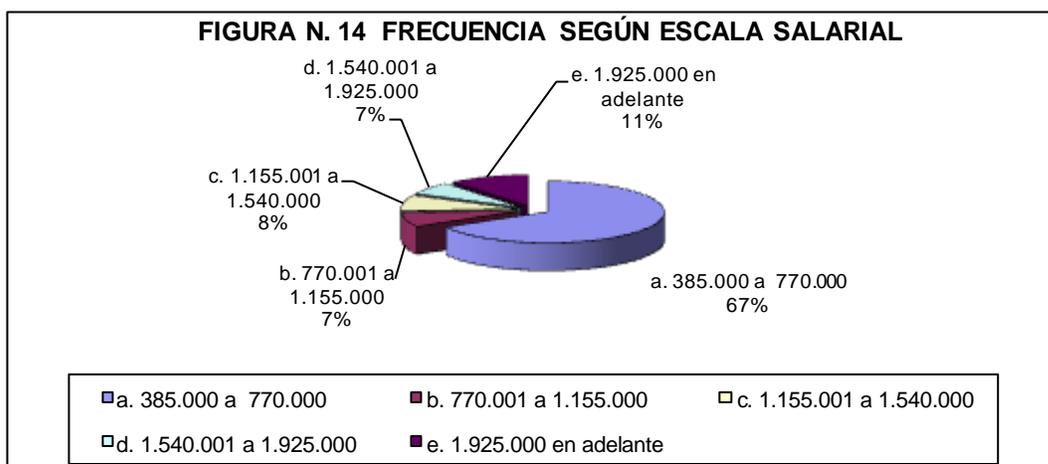


Figura 14 fuente: esta investigación

Con respecto a este ítem la escala salarial en mayor proporción se encuentra en un 67% de 385.000 a 770.000, ya que estos son los salarios percibidos por los cargos operativos los cuales se encuestaron en mayor número, le sigue el 11% que pertenece a los salarios percibidos por técnicos, auxiliares y asistentes.

Tabla 15
ESCALA SALARIAL

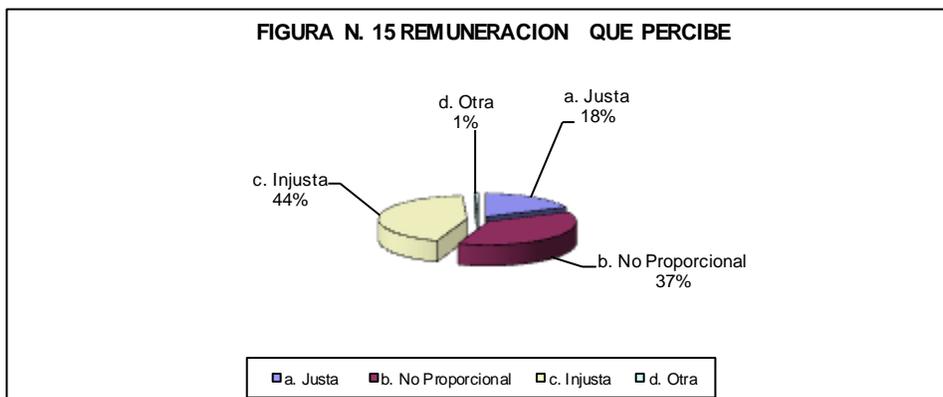


Tabla 16
Remuneración que se recibe

		Total	%	Indice
a. Justa		25	18.2	0
b. No Proporcional		51	37.2	12.3
c. Injusta		60	43.8	28.9
d. Otra	insatisfecho	1	0.7	0.7
Total general	o	137	100.0	41.9
a. 385.000 a 770.000	51	1	38	90
b. 770.001 a 1.155.000	3		9	10
c. 1.155.001 a 1.540.000	5		6	11
d. 1.540.001 a 1.925.000	1	2	6	9
e. 1.925.000 en Adelante	3	5	7	15
Total general	63	8	66	137

Fuente: Esta investigación

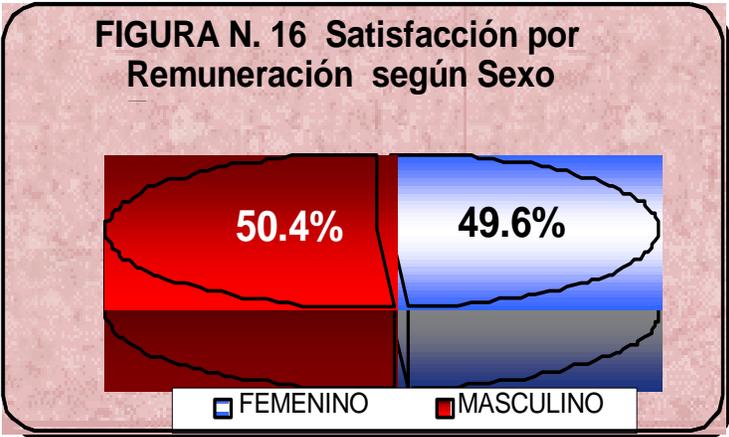
Tabla 17
Satisfacción remuneración Vs sexo

GENERO		
	Hombre	Mujer
Satisfacción		
Insatisfecho	22	42
muy satisfecho	6	2
Satisfecho	40	25
Total general	68	69
	49.6	50.4

Fuente: Esta investigación

Según el análisis que se viene haciendo a las diferentes características, se encontró que la característica remuneración presenta índices críticos por debajo del mínimo de aceptabilidad del 60% en donde se aprecia que la satisfacción con relación a la escala salarial y el concepto de que esta misma que reciben es injusta en un 28.9% y en el índice de satisfacción total es de 41.9%.

Figura 16
Satisfacción por remuneración según sexo



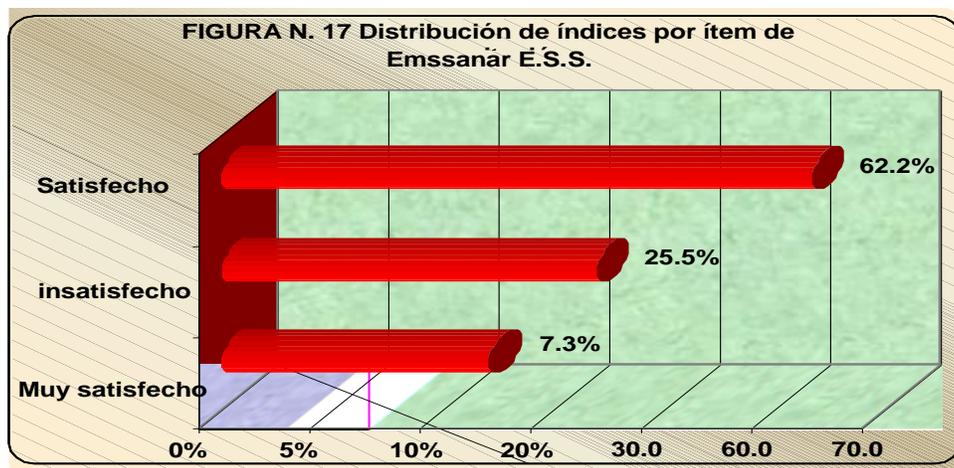
Fuente: Esta investigación

Tabla 18
Satisfacción en cuanto a capacitación

	Total	%	índice
insatisfecho	35	25.5	0
muy satisfecho	10	7.3	3.6
satisfecho	92	67.2	67.2
Total general	137	100.0	70.8

Fuente: Esta investigación

Figura 16



Según la Capacitación se observa que el mayor Índice de Satisfacción del 67.2% en donde se aprecia que se sienten satisfechos a nivel general con los eventos de capacitación que la organización les brinda, y el índice bajo de insatisfacción 25% presenta los aspectos relacionados con la capacitación que reciben usualmente de municipios no cercanos a la oficina principal donde se brindan las capacitaciones. En general el índice de satisfacción total de

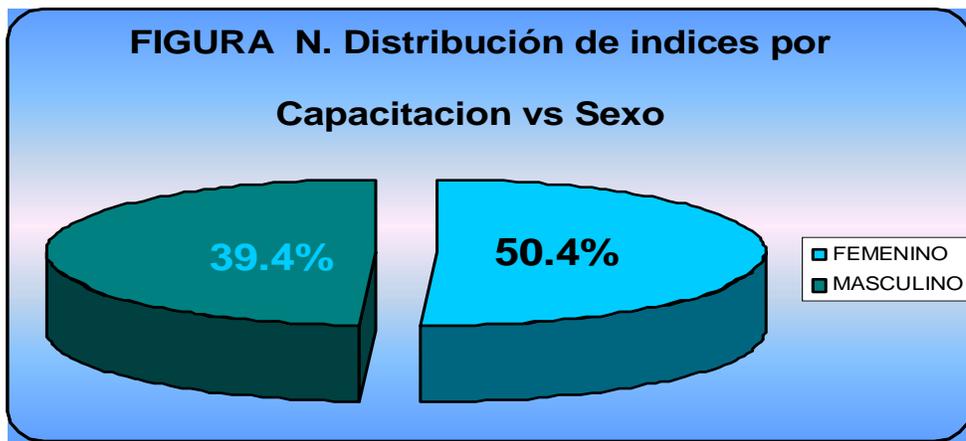
inducción y o capacitación ofrecida acerca de las funciones y competencias de cada empleado con el 70.8% de satisfacción, pasando el mínimo aceptable.

Tabla 19
Satisfacción en cuanto a capacitación vs sexo

	a	b	Total general	%
Insatisfecho	9	25	35	25.5
Muy insatisfecho	5	3	8	5.8
Muy satisfecho	2		2	1.5
satisfecho	51	41	92	67.2
Total general	54	69	137	100
	39.4%	50.4%		

Fuente: Esta investigación

Figura 17



Fuente: Esta investigación

Según Capacitación de los empleados de Emssanar E.S.S. se observa que existe una satisfacción del 39.4% en el personal masculino y un 50.4% en el personal Femenino, lo cual demuestra que existe diferencia de este índice entre estos generos con referencia a este aspecto.

Tabla N. 20
Índice de satisfacción capacitación vs nivel educativo

Contar de cap.entrena.			
Nivel Educativo	Total	%	indices %
a. Bachiller	25	18.2	0
b. Técnico	44	32.1	8.0
c. Profesional	41	29.9	15.0
d. Postgrado	14	10.2	7.7
e. Otro	13	9.5	9.5
Total general	137	100.0	40.15

Fuente: Esta investigación

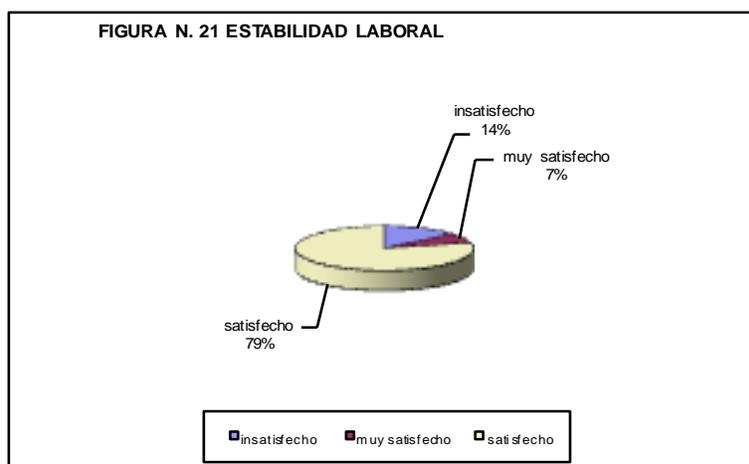
Teniendo en cuenta los índices de satisfacción según la escolaridad encontramos que los bachilleres con un grado de insatisfacción de 18.2 % son los empleados con el índice mas bajo con respecto a la Capacitación, los empleados con Profesionales son los mas satisfechos con 29.9%, en general el indice de satisfaccion total es 40% el cual no supera el medio aceptable.

Tabla N. 21
Índice de satisfacción capacitación vs permanencia

Contar de cap.entrena.			
vive Pasto	Total	%	indice
b. Hasta un año	2	1.5	0
c. De uno a dos años	70	51.1	16.9
d. De dos a tres años	18	13.1	8.7
e. Más de 5 años	47	34.3	34.3
Total general	137	100	59.8

Fuente: Esta investigación

Figura 21



Analizando la permanencia de los trabajadores de la empresa se observa que el El mayor porcentaje de satisfacción con respecto a la Capacitación, lo presentan los empleados que han permanecido en la empresa con un periodo comprendido entre 1 y 2 años con 51.1%, y tambien los empleados con una antigüedad de 5 años en adelante el 34.3%, los empleados mas insatisfechos son los nuevos con periodo de hasta un año, en general este aspecto se tabulo con un indice total del 59.8% de satisfacción.

Tabla 22

Índice de satisfacción desempeño y oportunidad de ascensos

Desempeño de mi trabajo	Total	%	Indice	B.II.1.c. Oportunidad para Ascensos	Tot al	%	Indi ce
Insatisfecho	33	24	0	insatisfecho	59	43.	0
		.1				1	
muy satisfecho	6	4.	2.2	muy satisfecho	9	6.6	3.3
		4					
Satisfecho	98	71	71.5	satisfecho	69	50.	50.4
		.5				4	
Total general	137	10	73.7	Total general	137	100	53.6
		0					

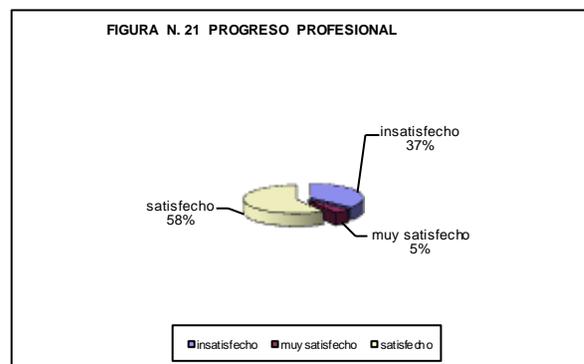
Fuente: Esta investigación

Tabla 23
Índice de satisfacción progreso profesional y estabilidad laboral

Progreso Profesional	Total	%	índice	Estabilidad laboral	Total	%	índice
Insatisfecho	50	36.5	0	insatisfecho	19	13.9	0
muy satisfecho	7	5.1	2.6	muy satisfecho	10	7.3	3.6
Satisfecho	80	58.4	58.4	satisfecho	108	78.8	78.8
Total general	137	100	60.9	Total general	137	100	82.5

Fuente: Esta investigación

Figura 21



Teniendo en cuenta las variables anteriores como indicación para desempeñar el trabajo el grado de satisfacción obtenido es de **73.7%** aspecto que es importante ya que indica que existe muy buena capacitación en el entrenamiento de cada funcionario, en la oportunidad para obtener ascensos se obtuvo un índice de **53.6%**, con una diferencia mínima se encuentra el progreso profesional que cada individuo tiene en la organización con un índice de **60.9 %**, concluyendo con la estabilidad laboral que profesa la organización con un índice de **82.5%**, aspecto que es de

admirar ya que es el índice más alto de satisfacción, por la estabilidad laboral que genera la organización.

2. FACTOR DE SEGURIDAD OCUPACIONAL

Tabla 21
índice de satisfacción comité paritario y medicina de trabajo.

Seg. Comité	To	%	índice	Medicina de Trabajo	Tota l	%	índice
insatisfecho	61	44.5	0	insatisfecho	85	62.0	0
muy satisfecho	5	3.6	1.8	muy satisfecho	7	5.1	2.6
satisfecho	71	51.8	51.8	satisfecho	45	32.8	32.8
Total general	137	100	53.6	Total general	137	100	35.4

Fuente: Esta investigación

Figura 22

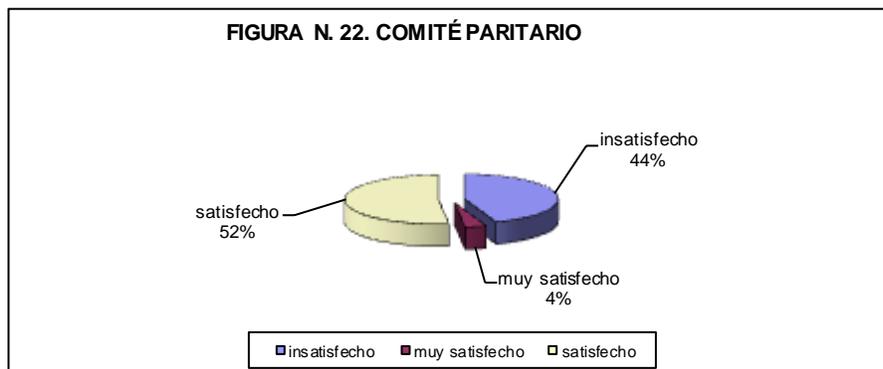


Figura 23

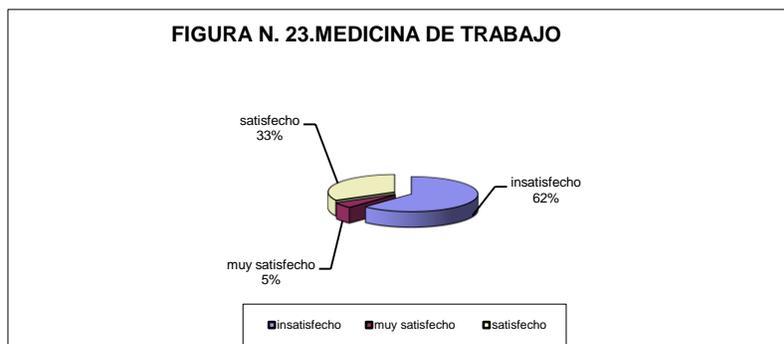


Tabla 22*Índice de satisfacción higiene de trabajo y seguridad industrial.*

Contar de Hig. Trabajo.	To tal	%	índice	Contar de Segur. Inds.	To tal	%	índice s
Insatisfecho	24	17.5	0	insatisfecho	40	29.2	0
muy satisfecho	13	9.5	4.7	muy satisfecho	22	16.1	8.0
Satisfecho	10	73.0	73.0	satisfecho	75	54.7	54.7
	0						
Total general	137	100	77.7	Total general	137	100	62.8
	7				7		

Fuente: Esta investigación

Analizando las condiciones de salud ocupacional, se observa que el índice de satisfacción más aceptado por los trabajadores es el de Higiene de trabajo con un 77,7 %, seguido de la seguridad industrial con un 62.8% y con la aceptación de el comité paritario con un índice de satisfacción de 53,6 de este estudio, se evidencio que muchas de los trabajadores desconocen esta clase de beneficios a que tienen derecho, el índice más crítico es el de medicina de trabajo con un 35,4%.

Tabla 23*índice de satisfacción apoyo y bienestar*

Contar de prog. Apoyo bienestar	Total	%
No	61	44.5
Si	76	55.4
Total general	137	100

Fuente: Esta investigación

Según las Condiciones de Bienestar de los empleados de Emssanar se observa que existe una satisfacción del 55.4% expresado en 76 trabajadores que se sienten satisfechos con el apoyo que la organización realiza para mantener mejores condiciones laborales.

3. FACTOR AMBIENTE FISICO

Tabla N. 24 INDICE DE SATISFACCIÓN AMBIENTE FISICO

fac.amb. - tamaño	Total	%	Contar de distancia	Total	%	humedad	Total	%
a	113	82.5	b	111	81.0	c	94	68.6
Total general	137	100.0	Total general	137	100.0	Total general	137	100.0

espacio físico	Total	%	Cond. Temperatura	Total	%	ruido	Total	%
d	59	43.1	a	40	29.2	b	64	46.7
Total general	137	100.0	Total general	137	100.0	Total general	137	100.0

Niveles de luz	Total	%	Iluminación	Total	%	Ventilación	Total	%
c	44	32.1	d	66	48.2	e	48	35.0
Total general	137	100.0	Total general	137	100.0	Total general	137	100.0

Fuente: Esta investigación

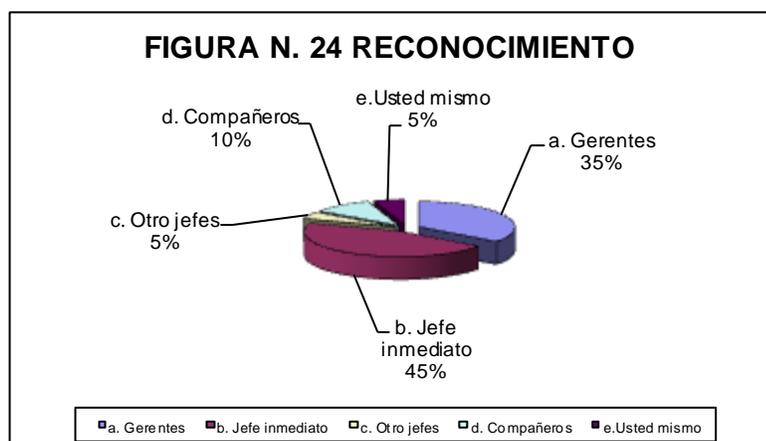
En este ítem se evaluó aspectos tales como: tamaño del área, distancia entre áreas, humedad, espacio físico y la Infraestructura (iluminación, humedad, espacio físico). En términos generales, el 82,5% de los funcionarios de la EPS Nariño y Putumayo se ven afectados por el tamaño del área de trabajo, le sigue la distancia entre áreas de trabajo con el 81% debido a que existen varias sede y los funcionarios deben desplazarse, adicionalmente se ve afectada por ruido y ventilación debido a que existen otras locaciones externas que provocan malestar para el desempeño de labores y en general el resto de aspectos a evaluar se encontraron con un bajo porcentaje de perjuicio. Se califica como medianamente satisfactoria a las condiciones de trabajo en cuanto a infraestructura, higiene, estética y seguridad. De esa manera se obtuvo un índice de satisfacción del 46.4% con respecto a las condiciones brindadas por la organización en la regional Nariño y Putumayo. Siendo conscientes que estos aspectos cambiaran simultáneamente con la adquisición de una nueva sede donde se piensa integrar y adecuar todas las dependencias.

4. FACTOR DE MOTIVACION

Tabla 25
Reconocimiento

motiva. Gerentes	Total	%
a. Gerentes	48	35.0
b. Jefe inmediato	62	45.3
c. Otro jefes	6	4.4
d. Compañeros	14	10.2
e. Usted mismo	7	5.1
Total general	137	100

Fuente: Esta investigación



Según el Sistema de Motivación, en los empleados de Emsanar E.S.S. se observa que existe una mayor satisfacción en el reconocimiento que el Jefe inmediato realiza con un 46%. Por otra parte sigue el reconocimiento que los gerentes entregan con un 35% en los empleados de Nariño y Putumayo.

2. De las siguientes actividades de descanso o recreativas, con cuales cuenta la empresa y como me siento con estas.

Tabla 26
Actividad Aeróbicos

	No.	%
a. Aeróbicos	112	81,75
No practica	25	18,25
Total general	137	100,00

Fuente: Esta investigación

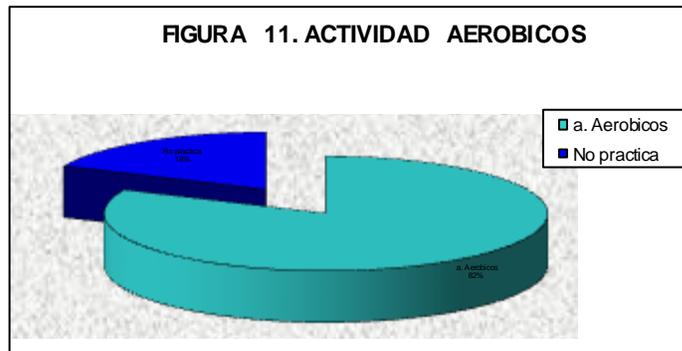


Tabla 27
Actividad Bailoterapia

	No.	%
b. Bailoterapia	95	69,34307
No practica	42	30,65693
Total general	137	100

Fuente: Esta investigación

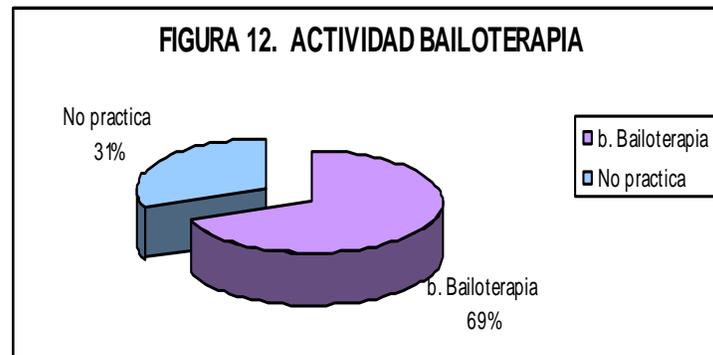


Tabla 28
Actividad Spining

	No.	%
c. Spining	87	63,50365
No practica	50	36,49635
Total general	137	100

Fuente: Esta investigación

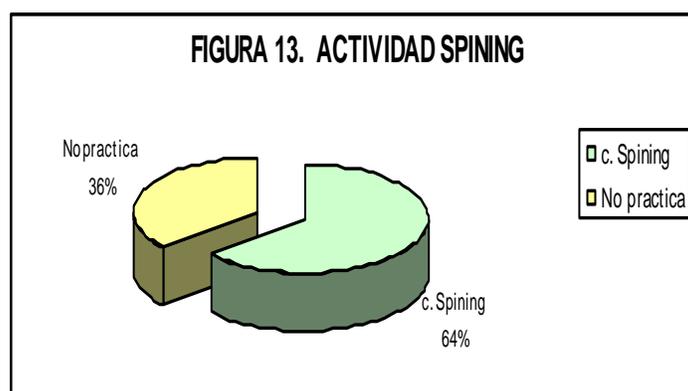


Tabla 29
Actividad Deporte en grupo

	No.	%
d. Deporte de grupo	66	48,17518
No practica	71	51,82482
Total general	137	100

Fuente: Esta investigación

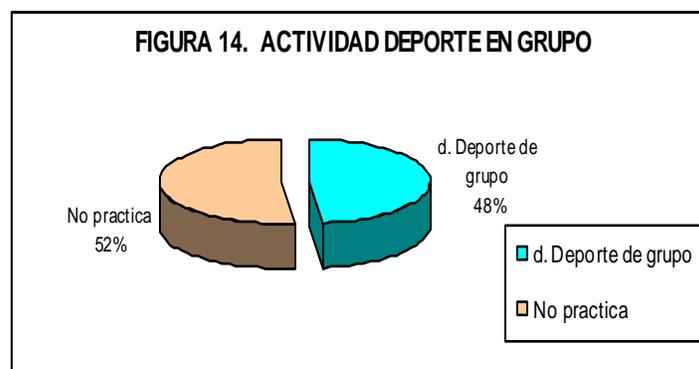
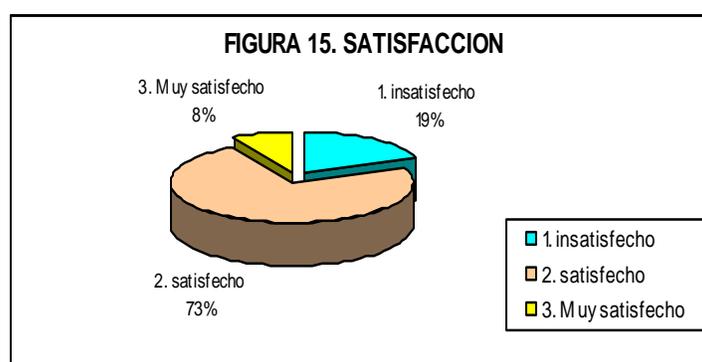


Tabla 30
Grado de satisfacción

satisfacción	Total	%	% satisfacción
1. insatisfecho	26	19,0	0,0
2. satisfecho	100	73,0	36,5
3. Muy satisfecho	11	8,0	8,0
Total general	137	100	44,5

Fuente: Esta investigación



INTERPRETACION

Dentro de las actividades de descanso y recreativas la empresa cuenta con: Aeróbicos, Bailoterapia, Spinning, Deporte en grupo, aunque se observa que hay una mayor participación en Aeróbicos, con un 81.75%, que corresponde a 112 encuestados, seguido de bailoterapia con un 69%, en general de los 137 encuestados el 73% se encuentran satisfechos con el deporte que practican; aunque no existe una satisfacción plena porque asumen practicarlos, aunque no cumple totalmente con sus expectativas.

5. FACTOR DE LIDERAZGO

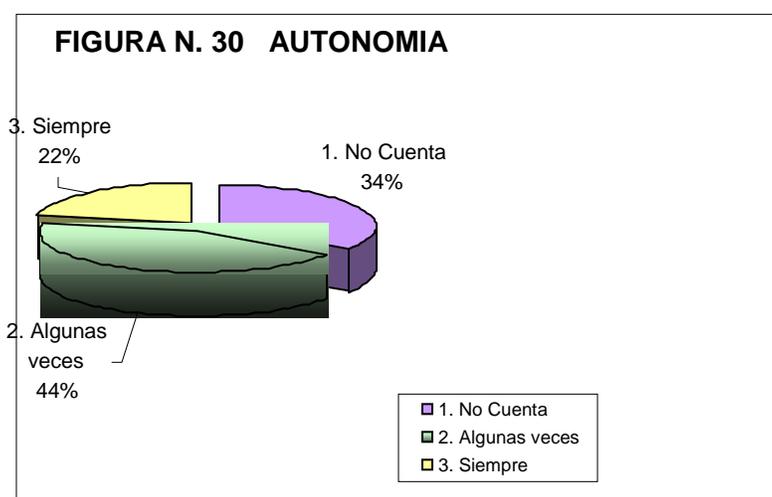
a. En relación con el desempeño de su cargo en la Organización, usted cuenta

con:

Tabla 30
Autonomía

AUTONOMIA	No.	%	% satisfacción
1. No Cuenta	47	34,3	0,0
2. Algunas veces	60	43,8	21,9
3. Siempre	30	21,9	21,9
Total general	137	100,0	43,8

Fuente: Esta investigación



INTERPRETACION

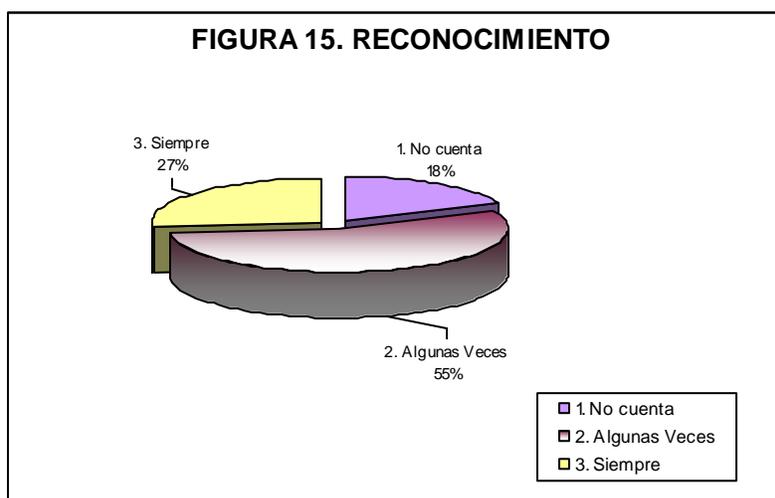
Del 100% de los encuestados, el 44% afirman que algunas veces cuentan con autonomía en el desarrollo de sus actividades, este % se concentra generalmente en los Asistentes, Coordinadores de Área los cuales dependen en la gran mayoría de las decisiones de sus Jefes; el 34% manifiestan no contar con autonomía en su trabajo, puesto que deben regirse directamente a

la planeación programada por el Comité Gerencial. En general existe un grado de satisfacción por debajo del medio aceptable del 43.8%

Tabla 31
Reconocimiento

RECONOCIMIENTO	NO.	%	% satisfacción
1. No cuenta	25	18,2	0,0
2. Algunas Veces	75	54,7	27,4
3. Siempre	37	27,0	27,0
Total general	137	100,0	54,4

Fuente: Esta investigación



INTERPRETACION

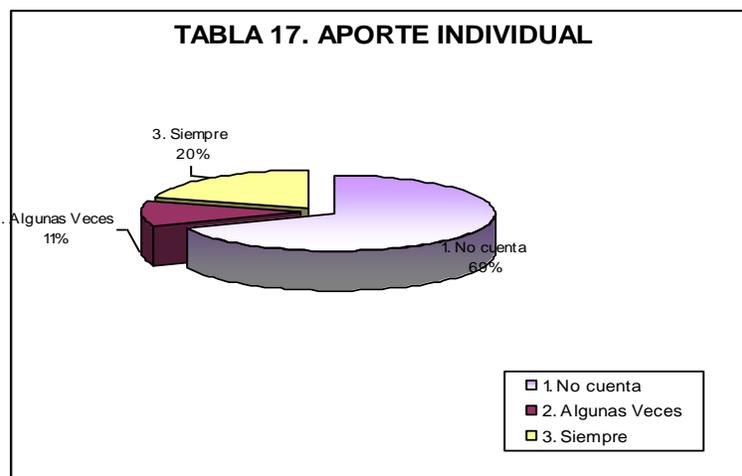
El 55% que corresponde a 75 encuestados del total de la muestra, manifiestan que Emssanar EPS, algunas veces reconoce el trabajo desarrollado por el Talento Humano de la Organización; seguido del 27% del personal que afirman que se exalta o distingue públicamente a los trabajadores que tiene buen desempeño y el 18% deducen que en Empresa no se cuenta con

un sistema de incentivos para premiar el buen desempeño de los Funcionarios. En general existe un grado de satisfacción cercano al mínimo aceptable, lo que significa que los trabajadores no se encuentran a gusto con el plan de incentivos manejado por la Organización.

Tabla 32
Aporte Individual

APORTE INDIVIDUAL	NO.	%	% satisfacción
1. No cuenta	94	68,6	0,0
2. Algunas Veces	15	10,9	5,5
3. Siempre	28	20,4	20,4
Total general	137	100,0	25,9

Fuente: Esta investigación



INTERPRETACION

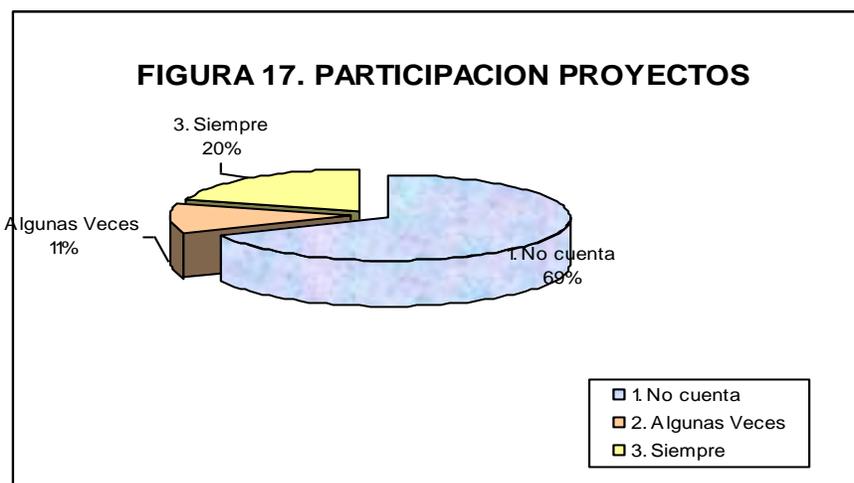
En cuanto al aporte individual, se tiene que, de 137 encuestas, el 68% que corresponde a 94 personas asume que la Organización no tiene en cuenta el aporte individual de cada funcionario para el cumplimiento de los objetivos y un mínimo porcentaje (20%), que

generalmente corresponde al Grupo Gerencial, manifiestan que su aporte es muy valioso dentro de la planeación estratégica de la Empresa Emssanar EPS.

Tabla 33
Participación de Proyectos

PARTICIPACION PROYECTOS	NO.	%	% satisfacción
1. No cuenta	94	68,6	0,0
2. Algunas Veces	15	10,9	5,5
3. Siempre	28	20,4	20,4
Total general	137	100,0	25,9

Fuente: Esta investigación



INTERPRETACION

Teniendo en cuenta que dentro de la muestra, hay una cantidad significativa en cuanto a los Operarios (69) y Coordinadores (27), en donde se encuentran las secretarías administrativas y coordinadores de los Municipios, se tiene que del 100%, el 68.6% no cuenta con participación en los proyectos que ejecuta la Organización, porque su participación incurriría en muchos gastos

de viáticos, alimentación, hospedaje, transporte, entre otros. El 20% siempre cuenta con participación en los proyectos, que corresponde a Jefes y Gerentes de Área.

Tabla 34
Libertad en la toma de decisiones

LIBERTAD- TOMA DE DECISIONES	NO.	%	% satisfacción
1. No cuenta	14	10,2	0,0
2. Algunas Veces	101	73,7	36,9
3. Siempre	22	16,1	16,1
Total general	137	100,0	52,9

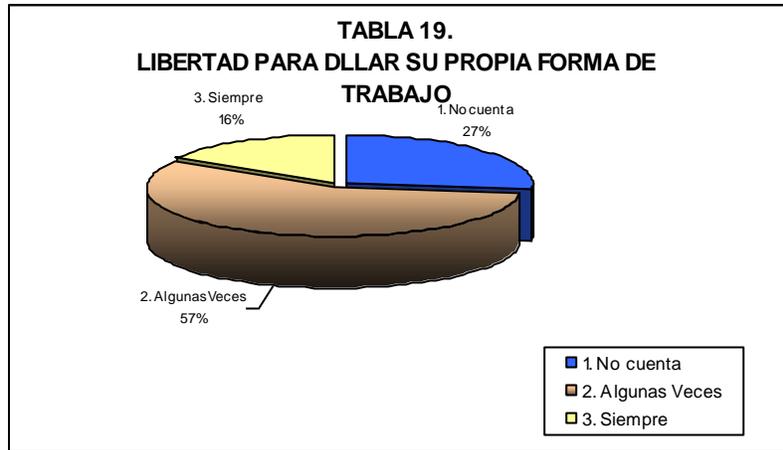
Fuente: Esta investigación



Tabla 35
Libertad para desarrollar su propia forma de trabajo

LIBERTAD PARA DLLAR SU PROPIA FORMA TRABAJO	NO.	%	% satisfacción
1. No cuenta	37	27,0	0,0
2. Algunas Veces	78	56,9	28,5
3. Siempre	22	16,1	16,1
Total general	137	100,0	44,5

Fuente: Esta investigación



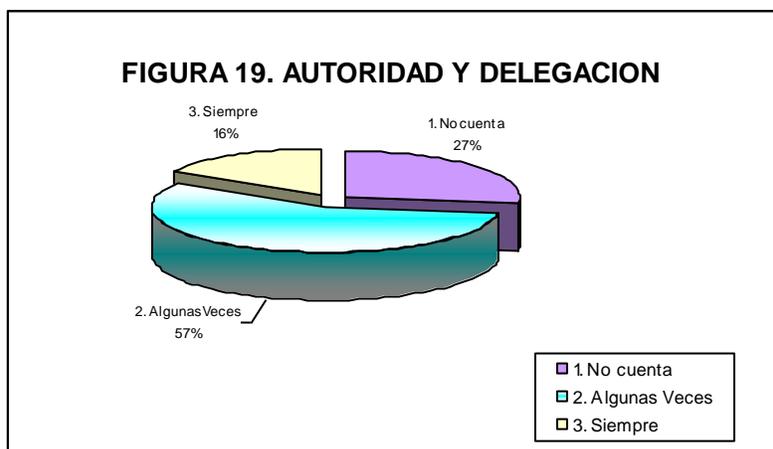
INTERPRETACION

De los 137 encuestados, el 74% asumen que dentro de la Organización, algunas veces se cuenta con libertad en la toma de decisiones sobre todo en los subalternos, porque ellos dependen de las decisiones que se tomen en los Comités Gerenciales; el 10% de los empleados no cuenta con libertad en la toma de decisiones que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

Tabla 36
Autoridad y Delegación

AUTORIDAD Y DELEGACION	NO.	%	% satisfacción
1. No cuenta	37	27,0	0,0
2. Algunas Veces	78	56,9	28,5
3. Siempre	22	16,1	16,1
Total general	137	100,0	44,5

Fuente: Esta investigación



INTERPRETACION

En cuanto a la Autoridad y Delegación se observa que el porcentaje más significativo se concentra en los funcionarios que respondieron que algunas veces se cuenta en la Empresa con Autoridad y delegación con un 57% del 100% de los encuestados porque generalmente este aspecto es manejado por Gerentes y Jefes de Área, los cuales asumen si tenerla.

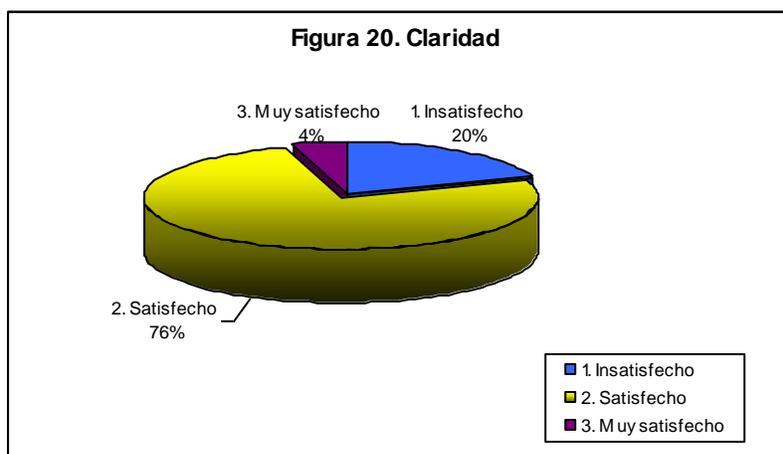
6. FACTOR DE COMUNICACIÓN

1. Como evalúa usted la comunicación de doble vía entre usted y su Jefe Inmediato.

Tabla 37
Claridad

CLARIDAD	NO.	%	% satisfacción
1. Insatisfecho	27	19,7	0,0
2. Satisfecho	104	75,9	38,0
3. Muy satisfecho	6	4,4	4,4
Total general	137	100,0	42,3

Fuente: Esta investigación



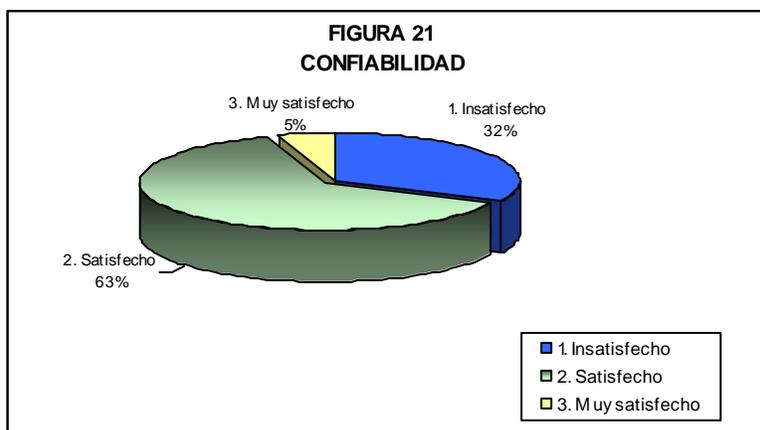
INTERPRETACION

Un 76% de los Funcionarios manifiestan estar satisfechos con la comunicación con su Jefe Inmediato porque asumen que se preocupan por informar los objetivos, políticas y logros que surgen en la Comunidad y en las dependencias, aunque el 20% afirman estar insatisfechos porque los Jefes no informan sobre las decisiones tomadas afectando el grupo de trabajo y el 4% expresa estar muy satisfecho con este ítem.

Tabla 38
Confiabilidad

CONFIABILIDAD	NO.	%	% satisfacción
1. Insatisfecho	44	32,1	0,0
2. Satisfecho	86	62,8	31,4
3. Muy satisfecho	7	5,1	5,1
Total general	137	100,0	36,5

Fuente: Esta investigación



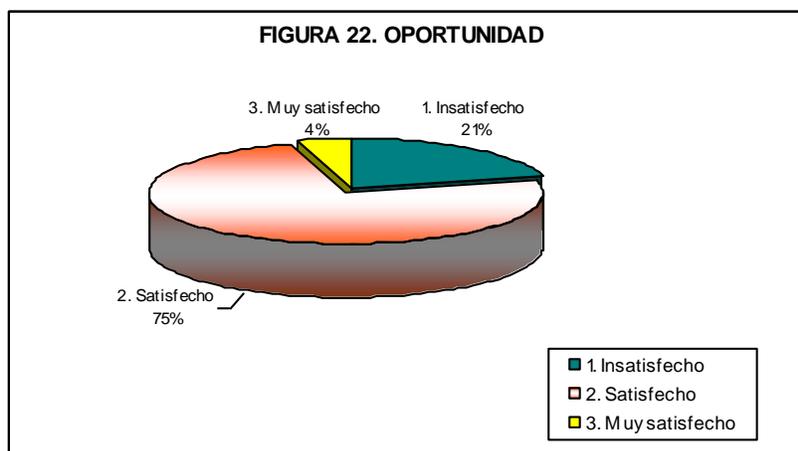
INTERPRETACION

En cuanto a la confiabilidad se tiene que el 63% de los encuestados que corresponde a 86 funcionarios se encuentran satisfechos con la confiabilidad que su Jefe tiene en las tareas asignadas y en el trabajo a desarrollar, seguido del 32% que manifiestan de alguna manera estar insatisfechos con este ítem. En General este ítem se encuentra muy por debajo del mínimo aceptable con un 37%, con relación a la satisfacción que el Recurso Humano desearía tener para el cumplimiento de su trabajo.

Tabla 39
Oportunidad

OPORTUNIDAD	NO.	%	% satisfacción
1. Insatisfecho	29	21,2	0,0
2. Satisfecho	102	74,5	37,2
3. Muy satisfecho	6	4,4	4,4
Total general	137	100,0	41,6

Fuente: Esta investigación



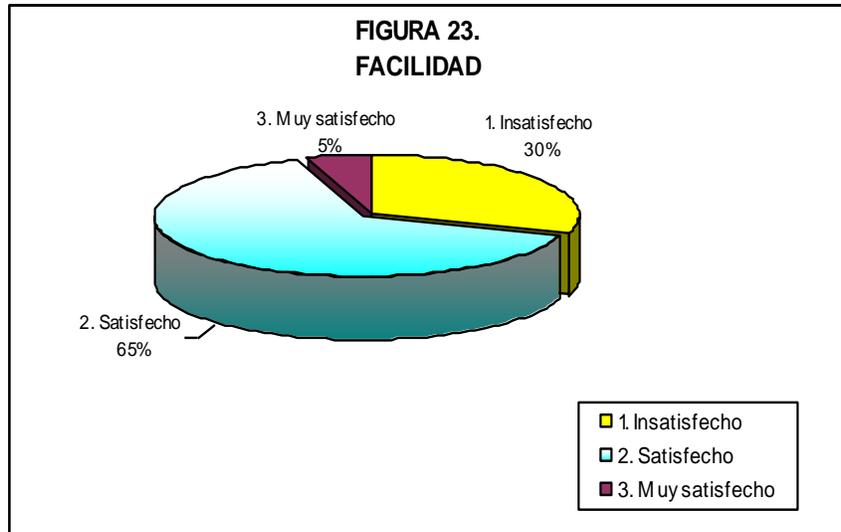
INTERPRETACION

De los 137 encuestados, el 75% se encuentra satisfecho con la oportunidad que le brinda el Jefe Inmediato para el buen desempeño sus funciones y así cumplir con los objetivos de la Organización, seguido del 21% que corresponde a 29 encuestados que manifiestan estar insatisfechos y en un porcentaje mínimo (4) que asumen estar muy satisfechos.

Tabla 40
Facilidad

FACILIDAD	NO.	%	% satisfacción
1. Insatisfecho	41	29,9	0,0
2. Satisfecho	89	65,0	32,5
3. Muy satisfecho	7	5,1	5,1
Total general	137	100,0	37,6

Fuente: Esta investigación



INTERPRETACION

EL 65% de los Funcionarios que corresponden a 89 encuestados, opinan que se encuentran satisfechos con la facilidad de comunicación existente entre su Jefe, seguido del 30% que manifiestan no estarlo, porque asumen que su Jefe no tiene buena disposición en transmitir la información presentada en la Organización.

- b. Como califica usted la comunicación con otras áreas de trabajo, en lo que se refiere.**

Tabla 41
Clara

CLARA	NO.	%	% satisfacción
1. Insatisfecho	31	22,6	0,0
2. Satisfecho	99	72,3	36,1
3. Muy satisfecho	7	5,1	5,1
Total general	137	100,0	41,2

Fuente: Esta investigación

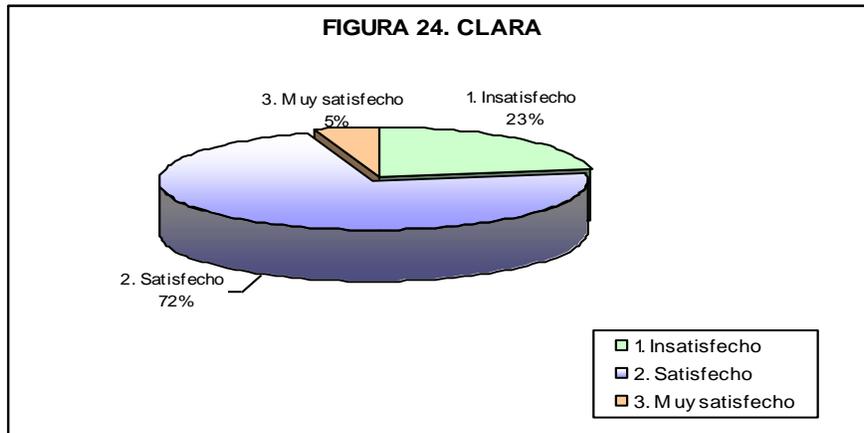


Tabla 42
Ágil

AGIL	NO.	%	% satisfacción
1. Insatisfecho	52	38,0	0,0
2. Satisfecho	81	59,1	29,6
3. Muy satisfecho	4	2,9	2,9
Total general	137	100,0	32,5

Fuente: Esta investigación

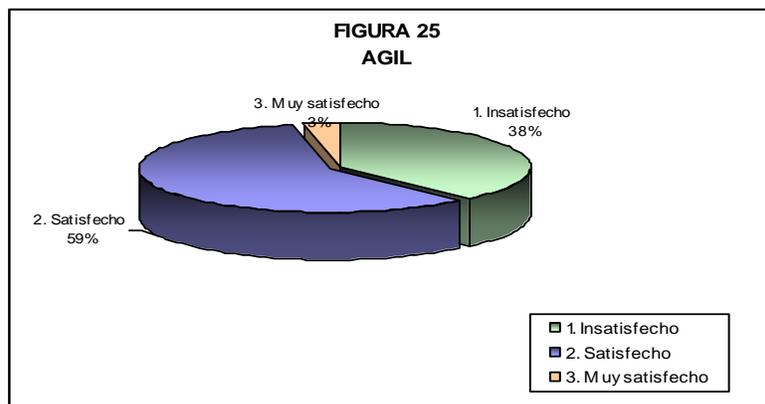


Tabla 43
Amable

AMABLE	NO.	%	% satisfacción
1. Insatisfecho	27	19,7	0,0
2. Satisfecho	99	72,3	36,1
3. Muy satisfecho	11	8,0	8,0
Total general	137	100,0	44,2

Fuente: Esta investigación

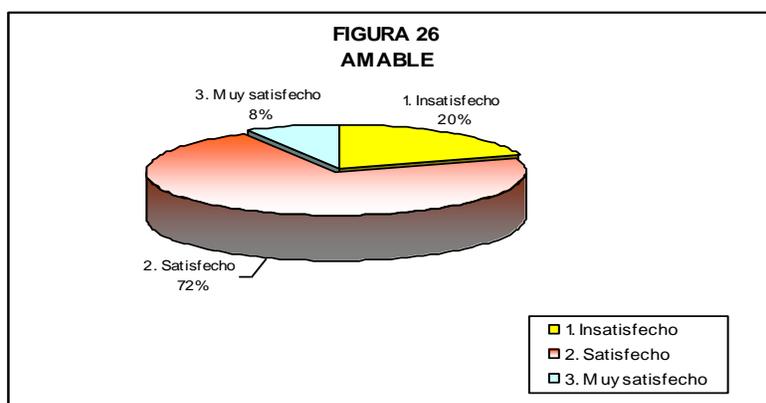
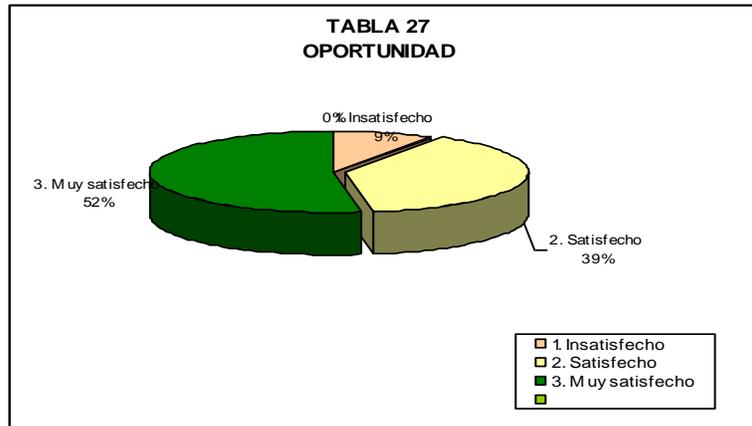


Tabla 44.
Oportunidad

OPORTUNIDAD	NO.	%	% satisfacción
1. Insatisfecho	12	8,8	0,0
2. Satisfecho	53	38,7	19,3
3. Muy satisfecho	72	52,6	52,6
Total general	137	100,0	71,9

Fuente: Esta investigación



INTERPRETACION

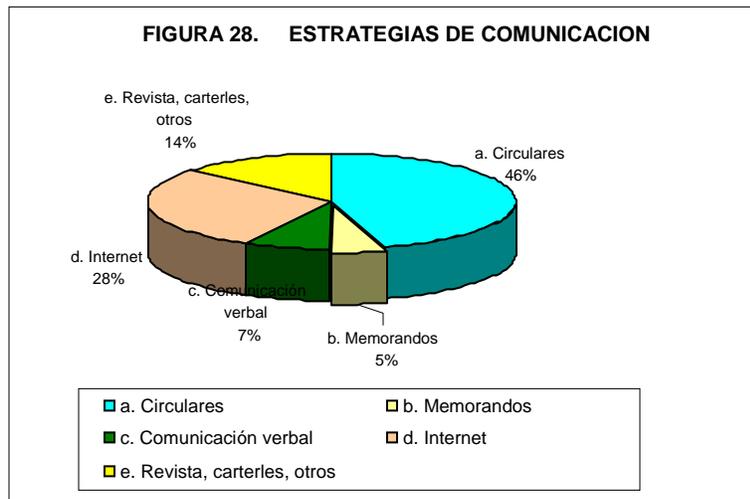
La mayor parte de la población encuestada, con un porcentaje del 72% califican en la comunicación la claridad y la amabilidad como unas fortalezas dentro de la Organización por lo cual están satisfechos, seguida de la agilidad y la oportunidad con un 59% y 52% respectivamente, en donde manifiestan estar muy satisfechos, porque dentro de la Organización existen oportunidades de ascender;

4. A nivel de comunicación la empresa tiene alguna de las siguientes estrategias, en cuanto a:

Tabla 45
Estrategias de comunicación

	No.	%	% satisfacción
a. Circulares	62	45%	0%
b. Memorandos	7	5%	1%
c. Comunicación verbal	10	7%	4%
d. Internet	39	28%	21%
e. Revista, carterles, otros	19	14%	14%
Total general	137	100,0%	40%

Fuente: Esta investigación



INTERPRETACION

A nivel de comunicación la empresa cuenta con las siguientes estrategias: Circulares, Memorandos, Comunicación verbal, Internet, revistas, carteles y periódicos. De los 137 encuestados, el 45% manifiestan que por medio de las circulares se obtiene mayor información, porque la Organización cuenta con dos programas (Outlook – realpopup) que permiten la socialización de normatividad, requerimientos y solicitudes tanto internas como externas; posteriormente se encuentra el Internet con un 28%, lo cual se constituye como una Fortaleza, porque permite la consulta de información necesaria para la Empresa.

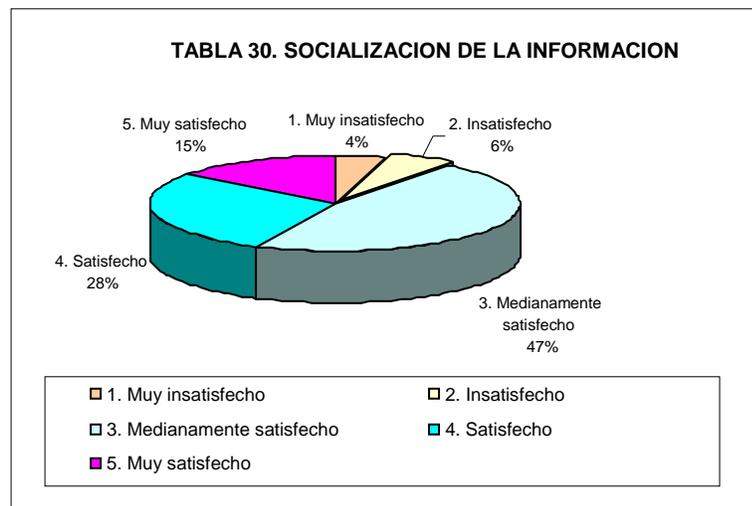
4. Realimentación

Teniendo en cuenta los siguientes ítems, califique su grado de satisfacción. ¿Cómo califica la satisfacción con respecto a la socialización de la información, en cuanto a los avances y logros de los objetivos propuestos por la Empresa

Tabla 46
Socialización de la Información.

	No.	%	% satisfacción
1. Muy insatisfecho	6	4%	0%
2. Insatisfecho	8	6%	1%
3. Medianamente satisfecho	64	47%	23%
4. Satisfecho	39	28%	21%
5. Muy satisfecho	20	15%	15%
Total general	137	100,0%	61%

Fuente: Esta investigación



INTERPRETACION

De los 137 encuestados, el 47% que corresponde a 64 encuestados manifiestan estar parcialmente satisfechos con la socialización de la información en cuanto a los avances y logro de los objetivos propuestos por la Organización, seguido del 28% los cuales de una u otra manera opinan estar satisfechos.

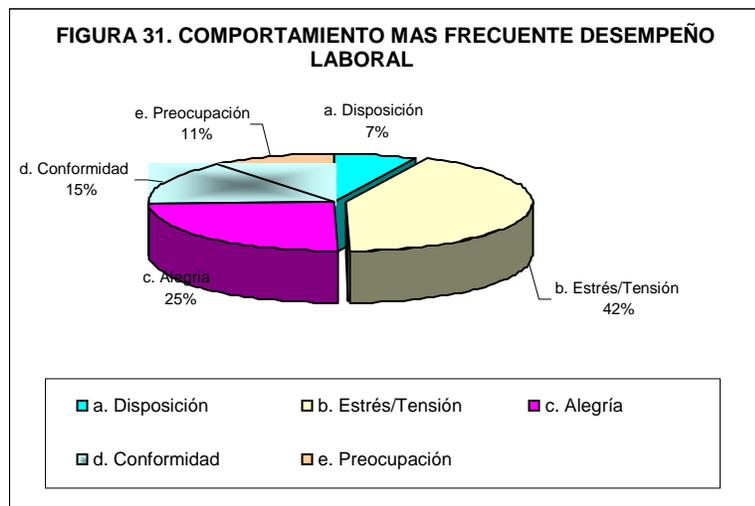
7. FACTOR DE AMBIENTE DE TRABAJO

1. Conducta o comportamiento personal más frecuente en su Desempeño Laboral es de:

Tabla 47
Conducta o Comportamiento personal

	No.	%	% satisfacción
a. Disposición	10	7%	0%
b. Estrés/Tensión	58	42%	11%
c. Alegría	34	25%	12%
d. Conformidad	20	15%	11%
e. Preocupación	15	11%	11%
Total general	137	100,0%	45%

Fuente: Esta investigación



INTERPRETACION

En el aspecto ambiente de trabajo analizamos que el 42% que corresponde a 58 encuestados se encuentran en un ambiente de tensión ocasionado por factores de tipo laboral en el desempeño de sus funciones, esto puede ser generado por el cumplimiento de cada

colaborador en el logro de metas y objetivos, los tiempos de respuesta son claves de éxito para la organización, esto contribuye a que el personal maneje factores de estrés.

Es un tanto contradictorio que al manejar porcentajes de estrés, el factor de alegría represente el 25%, de los 34 encuestados, podemos concluir que la empresa tiene programas de ambiente laboral los cuales contribuyen a motivar al trabajador entre ellos se encuentran la recreación deportiva, cultural, lúdicas etc., esto con el fin de bajar la carga de estrés generado por las diferentes funciones de los trabajadores.

El factor conformidad con un 15% de 20 encuestados, se concluye que ha este porcentaje de trabajadores no les afecta el ambiente de trabajo, que se encuentran satisfechos con las funciones que desempeñan, que el factor más relevante es que 117 encuestados no están a gusto con el ambiente de trabajo, la organización debe determinar qué aspectos relevantes están influyendo en el desempeño laboral y tomar los correctivos necesarios para mejorar este aspecto.

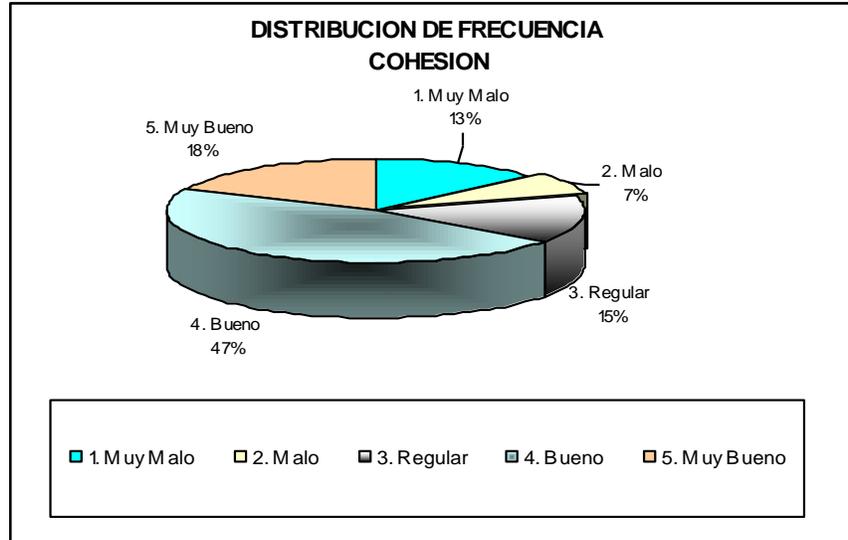
2. Como califica usted, la relación con el trabajo en equipo, desarrollado en la Organización.

Tabla 48
Cohesión

COHESION	No.	%	% satisfacción
1. Muy Malo	18	13%	0%
2. Malo	10	7%	2%
3. Regular	20	15%	7%
4. Bueno	64	47%	35%
5. Muy Bueno	25	18%	18%

Total general	137	100,0%	62%
---------------	-----	--------	------------

Fuente: Esta investigación



INTERPRETACION

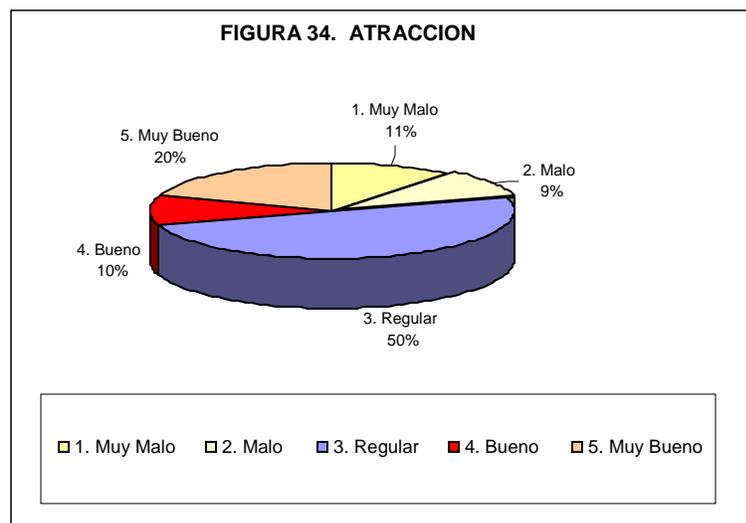
Es de resaltar que el factor de trabajo en equipo el 47% lo considera bueno, las políticas de la organización está basada en la gerencia participativa por lo tanto el trabajo en equipo es factor representativo y se ve reflejado en los diferentes aspectos de la empresa; la planeación, cada año la empresa establece las metas, objetivos, estrategias e indicadores a seguir en el transcurso de cada año fundamentado en el balance scorecard, construcción de planes de trabajo por cada área, construcción de cronogramas y presupuestos por cada área, etc., y otros aspectos no solamente organizacionales sino culturales y de recreación.

Tabla 49
Atracción

ATRACCION	No.	%	% satisfacción
1. Muy Malo	15	11%	0%
2. Malo	13	9%	2%
3. Regular	68	50%	25%

4. Bueno	14	10%	8%
5. Muy Bueno	27	20%	20%
Total general	137	100,0%	55%

Fuente: Esta investigación



INTERPRETACION

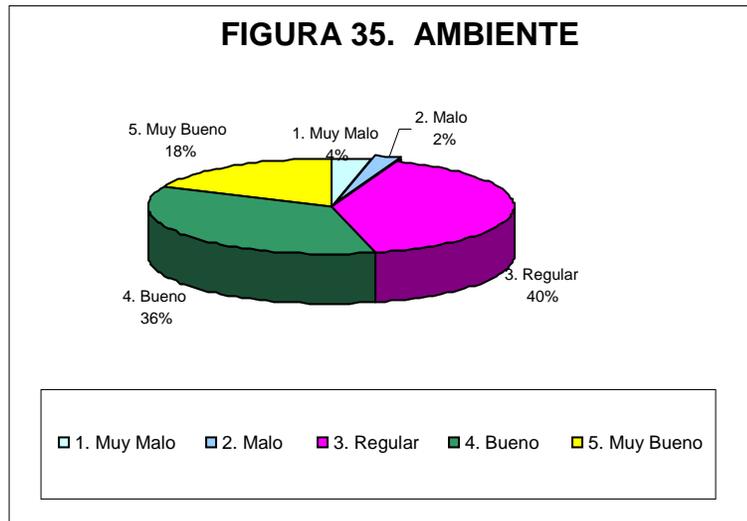
El 50% de funcionarios consultados dicen que el trabajo con los integrantes de su área es regular y un 20% lo considera muy bueno, la organización debe hacer mas énfasis en trabajar con los integrantes de cada área (operativos), en la construcción de sus planes y hacer mas relevante la gerencia participativa.

Tabla 50
Ambiente

	No.	%	% satisfacción
1. Muy Malo	5	4%	0%
2. Malo	3	2%	1%
3. Regular	55	40%	20%

4. Bueno	49	36%	27%
5. Muy Bueno	25	18%	18%
Total general	137	100,0%	66%

Fuente: Esta investigación



INTERPRETACION

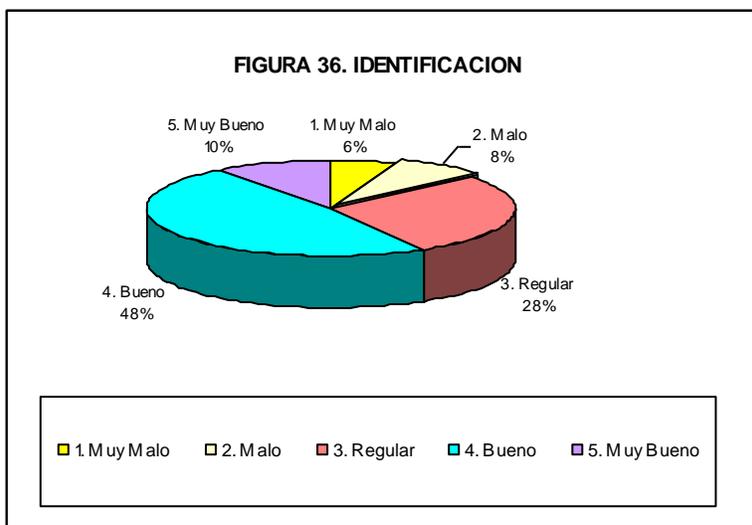
En cuanto al nivel de satisfacción que proporciona el ambiente dentro del área de trabajo, se tiene que del total de la muestra el 40%, que corresponde a 55 encuestados manifiestan que el ambiente es regular porque no hay un buen clima laboral, no se logra trabajar muy bien con los compañeros de la misma área.

Tabla 51
Identificación

IDENTIFICACION	No.	%	% satisfacción
01. Muy Malo	8	6%	0%
2. Malo	11	8%	2%
3. Regular	38	28%	14%
4. Bueno	66	48%	36%
5. Muy Bueno	14	10%	10%

Total general	137	100,0%	62%
---------------	-----	--------	------------

Fuente: Esta investigación



INTERPRETACION

En cuanto al grado de satisfacción alcanzado en cuanto a la identificación del aporte de los funcionarios en el cumplimiento de los objetivos del grupo, se obtuvo que del 100% de los encuestados, el 48% que corresponde a 66 empleados de Emssanar E.S.S., opinan que es bueno, porque sus opiniones son tenidas en cuenta para el desarrollo de las actividades programadas por el grupo.

8.FACTOR DE RECONOCIMIENTO

1. Como califica la satisfacción, en cuanto a el reconocimiento en su trabajo.

Tabla 52
Correspondencia

CORRESPONDENCIA	No.	%	% satisfacción
1. Muy Malo	8	6%	0%
2. Malo	11	8%	2%
3. Regular	38	28%	14%

4. Bueno	66	48%	36%
5. Muy Bueno	14	10%	10%
Total general	137	100,0%	62%

Fuente: Esta investigación

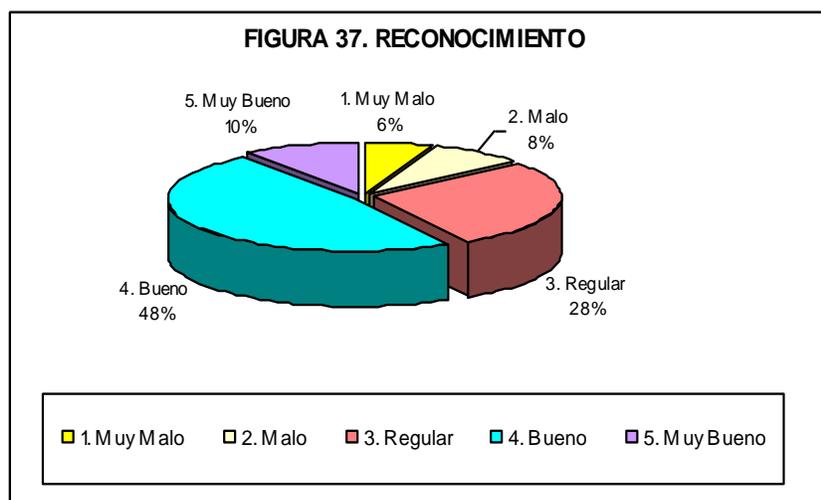


Tabla 53
Vinculación

VINCULACIÓN	No.	%	% satisfacción
1. Muy Malo	15	11%	0%
2. Malo	45	33%	8%
3. Regular	37	27%	14%
4. Bueno	25	18%	14%
5. Muy Bueno	15	11%	11%
Total general	137	100,0%	46%

Fuente: Esta investigación

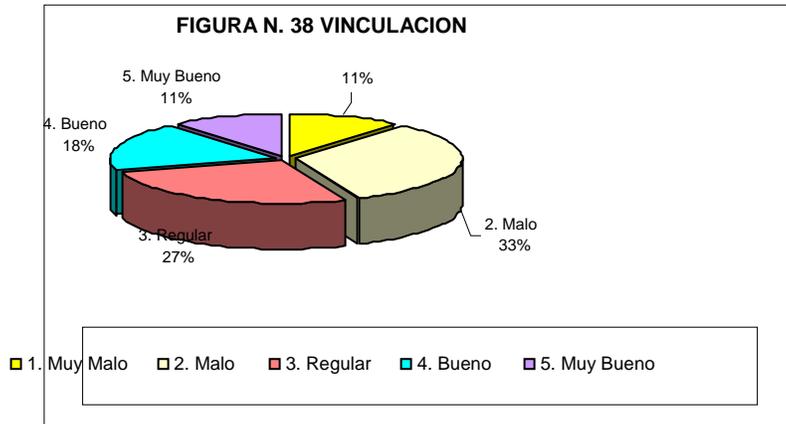


Tabla 54
Días Compensatorios

DIAS COMPENSATORIOS	No.	%	% satisfacción
1. Muy Malo	14	10%	0%
2. Malo	16	12%	3%
3. Regular	45	33%	16%
4. Bueno	39	28%	21%
5. Muy Bueno	23	17%	17%
Total general	137	100,0%	57%

Fuente: Esta investigación

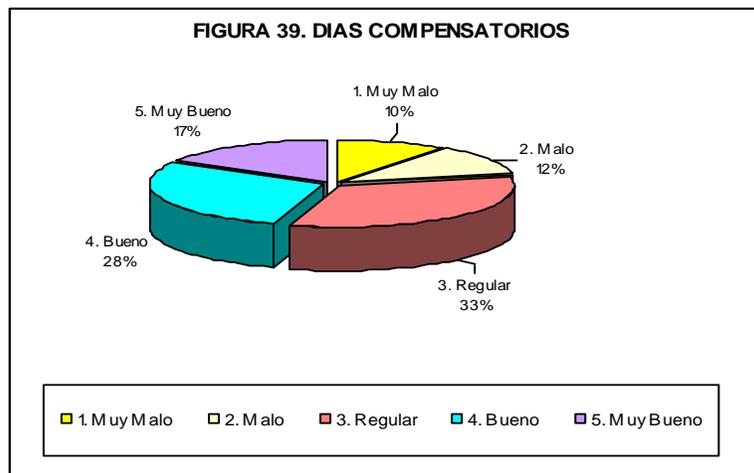


Tabla 55
Acogida e Importancia

ACOGIDA E IMPORTANCIA	No.	%	% satisfacción
1. Muy Malo	19	14%	0%
2. Malo	26	19%	5%
3. Regular	35	26%	13%
4. Bueno	30	22%	16%
5. Muy Bueno	27	20%	20%
Total general	137	100,0%	54%

Fuente: Esta investigación

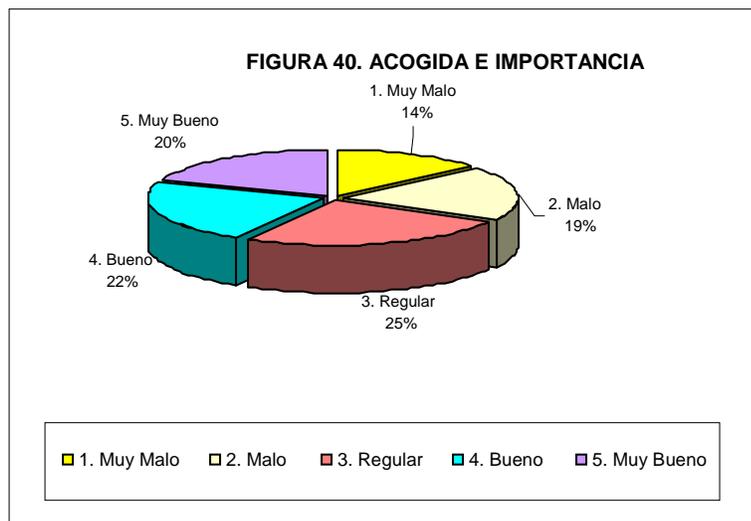
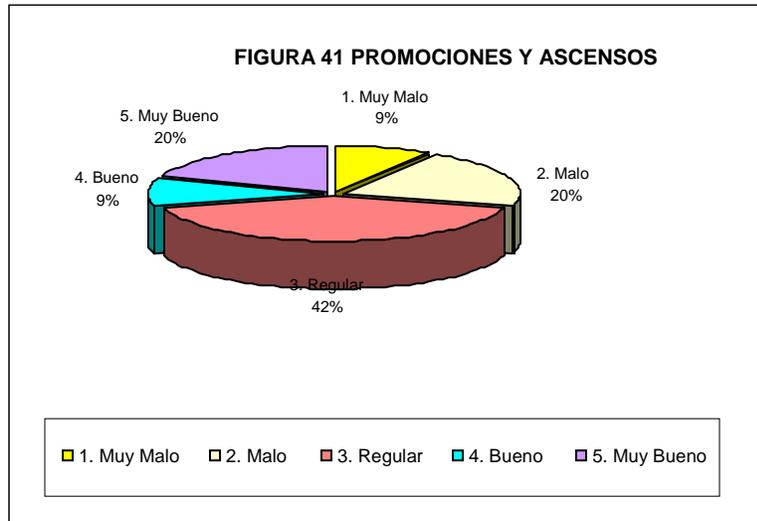


Tabla 56
Promociones y Ascensos

PROMOCIONES Y ASCENSOS	No.	%	% satisfacción
1. Muy Malo	12	9%	0%
2. Malo	28	20%	5%
3. Regular	57	42%	21%
4. Bueno	13	9%	7%
5. Muy Bueno	27	20%	20%
Total general	137	100,0%	53%

Fuente: Esta investigación



INTERPRETACION

Dentro del Factor de Reconocimiento, el 48% manifiestan que no existe una buena relación en cuanto a nivel educativo y el salario que reciben, no existe una escala salarial en donde se tenga en cuenta los estudios realizados y el perfil de cada cargo; no existe una satisfacción con el cargo desempeñado y el salario que se recibe, la Organización no reconoce el trabajo fuera de la Jornada Laboral y además no se cuenta con un programa de incentivos para premiar el buen desempeño de los funcionarios.

9. FACTOR ORGANIZACIONAL DE TRABAJO

1. Califique el grado de conocimiento que tiene de las normas y procedimientos que rigen y se aplican en la Organización.

Tabla 57
Manual de Funciones

MANUAL DE FUNCIONES	No.	%	% satisfacción
---------------------	-----	---	----------------

1. Muy Bajo	9	7%	0%
2. Bajo	12	9%	2%
3. Relativamente bajo	37	27%	14%
4. Bueno	70	51%	38%
5. Muy Bueno	9	7%	7%
Total general	137	100,0%	61%

Fuente: Esta investigación

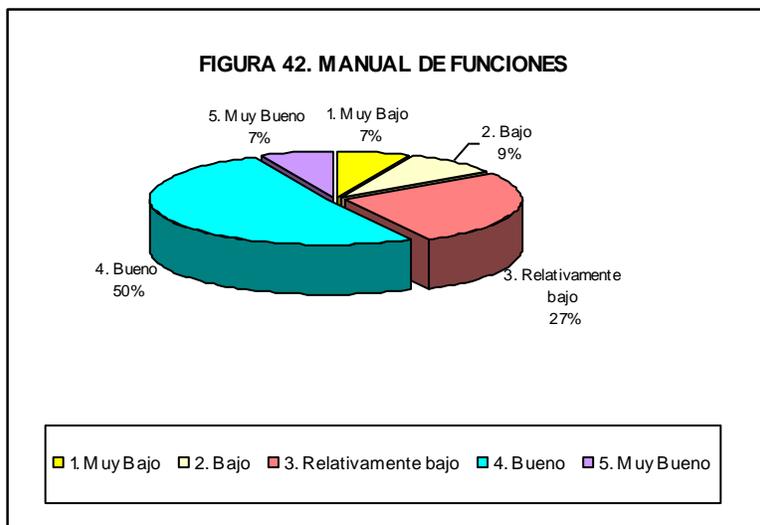


Tabla 58

Manual de Procedimientos

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	No.	%	% satisfacción
1. Muy Bajo	12	9%	0%
2. Bajo	11	8%	2%
3. Relativamente bajo	20	15%	7%
4. Bueno	88	64%	48%
5. Muy Bueno	6	4%	4%
Total general	137	100,0%	62%

Fuente: Esta investigación

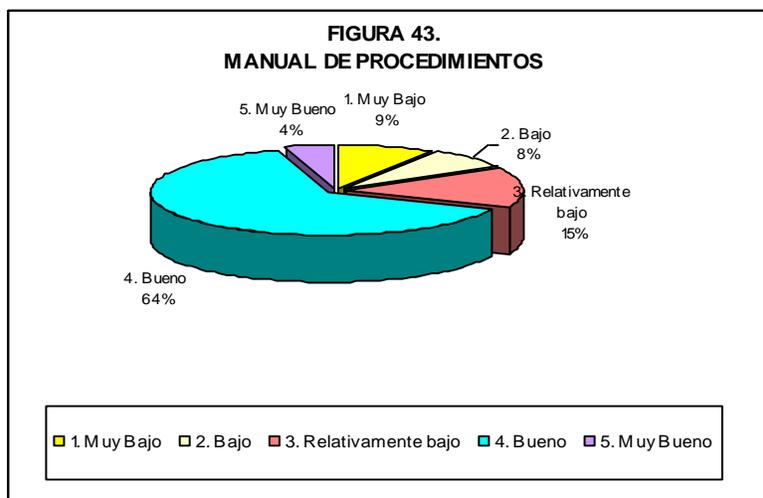


Tabla 59
Recursos Técnicos

RECURSOS TECNICOS	No.	%	% satisfacción
1. Muy Bajo	15	11%	0%
2. Bajo	10	7%	2%
3. Relativamente bajo	15	11%	5%
4. Bueno	28	20%	15%
5. Muy Bueno	69	50%	50%
Total general	137	100,0%	73%

Fuente: Esta investigación

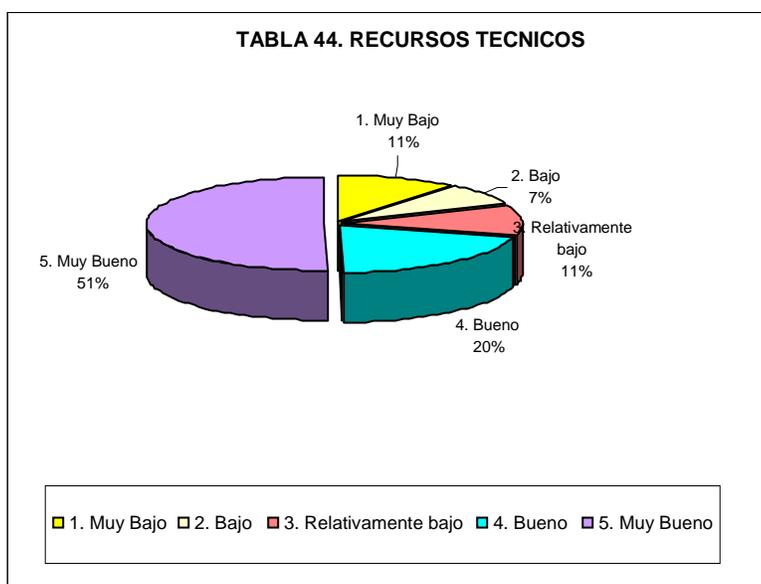
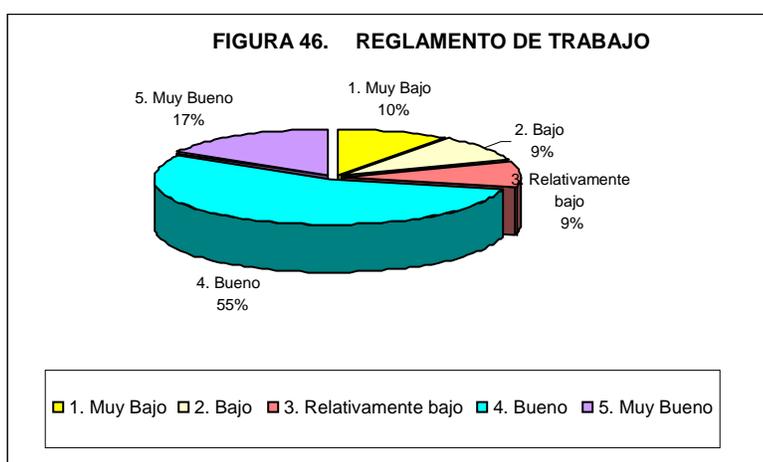


Tabla 60**Reglamento de Trabajo**

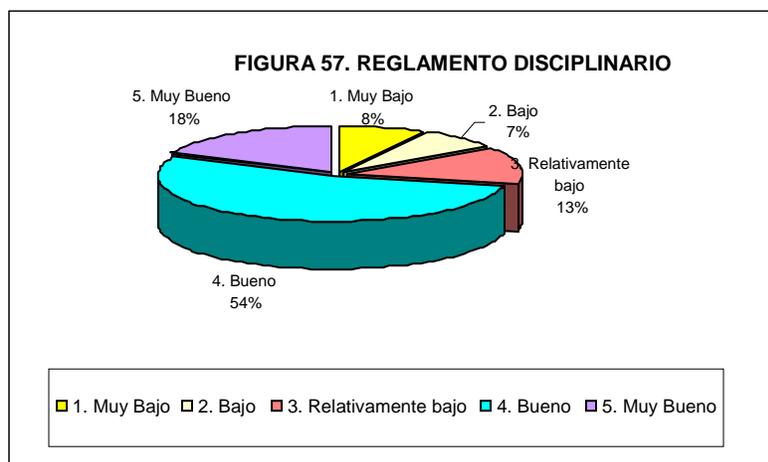
REGLAMENTO DE TRABAJO	No.	%	% satisfacción
1. Muy Bajo	14	10%	0%
2. Bajo	13	9%	2%
3. Relativamente bajo	12	9%	4%
4. Bueno	75	55%	41%
5. Muy Bueno	23	17%	17%
Total general	137	100,0%	65%

Fuente: Esta investigación

**Tabla 61****Reglamento Disciplinario**

REGL. DISCIPLINARIO	No.	%	% satisfacción
1. Muy Bajo	11	8%	0%
2. Bajo	10	7%	2%
3. Relativamente bajo	18	13%	7%
4. Bueno	73	53%	40%
5. Muy Bueno	25	18%	18%
Total general	137	100,0%	67%

Fuente: Esta investigación



INTERPRETACION

Se observa que en un 51% del 100% de los encuestados, tiene claridad en cuanto al manual de funciones, el 64%, 55%, 53% conocen el Manual de procedimientos, Reglamento de Trabajo, Reglamento Disciplinario respectivamente. El 50% manifiesta que cuentan con los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades programadas, lo cual significa que existe un grado sentido de pertenencia y compromiso con la Organización.

10. FACTOR DE AFILIACION Y COMPROMISO

- 1- **Califique el grado de conocimiento y compromiso en cuanto al direccionamiento Estratégico de la Organización.**

Tabla 62
Conocimiento – Visión

CONOCIM/ VISION	No.	%	% satisfacción
1. Muy Bajo	11	8%	0%
2. Bajo	10	7%	2%
3. Relativamente bajo	8	6%	3%
4. Bueno	94	69%	51%

5. Muy Bueno	14	10%	10%
Total general	137	100,0%	66%

Fuente: Esta investigación

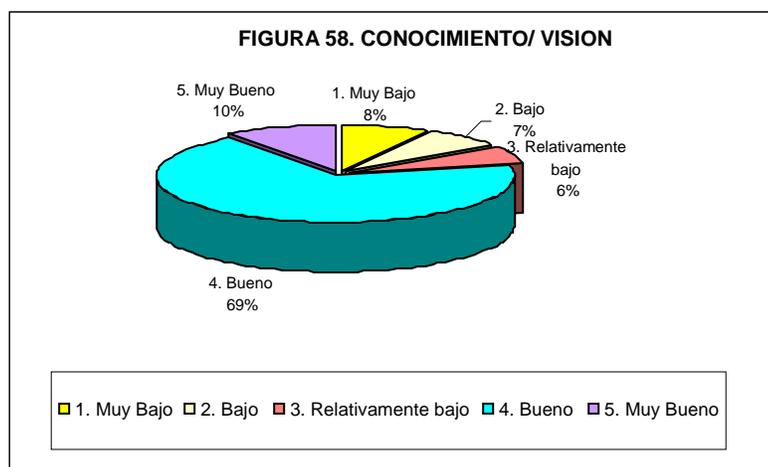


Tabla 63

Conocimiento- Misión

CONOCIM/ MISION	No.	%	% satisfacción
1. Muy Bajo	5	4%	0%
2. Bajo	15	11%	3%
3. Relativamente bajo	9	7%	3%
4. Bueno	92	67%	50%
5. Muy Bueno	16	12%	12%
Total general	137	100,0%	68%

Fuente: Esta investigación

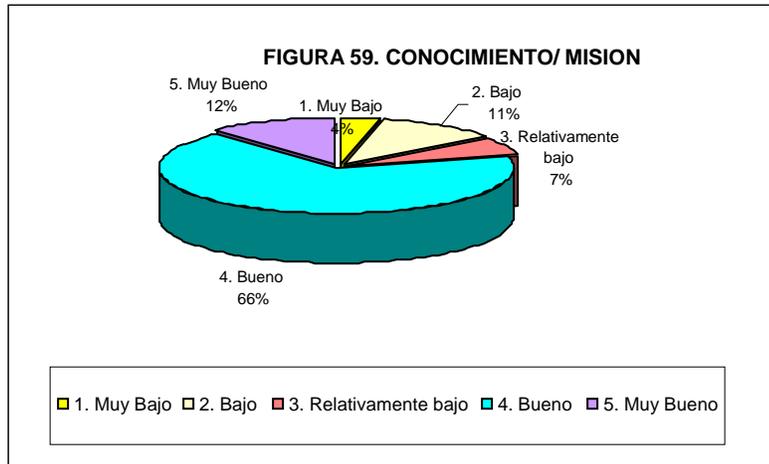


Tabla 64
Conocimiento Valores

CONOCIM/ VALORES	No.	%	% satisfacción
1. Muy Bajo	4	3%	0%
2. Bajo	7	5%	1%
3. Relativamente bajo	15	11%	5%
4. Bueno	99	72%	54%
5. Muy Bueno	12	9%	9%
Total general	137	100,0%	70%

Fuente: Esta investigación

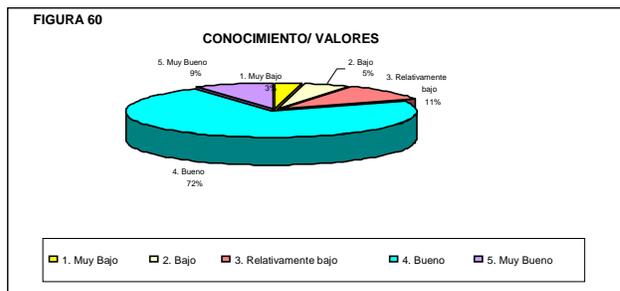


TABLA 65

Conocimiento – principios

CONOCIM/ PRINCIPIOS	No.	%	% satisfacción
1. Muy Bajo	10	7%	0%
2. Bajo	25	18%	5%
3. Relativamente bajo	28	20%	10%
4. Bueno	64	47%	35%
5. Muy Bueno	10	7%	7%
Total general	137	100,0%	57%

Fuente: Esta investigación

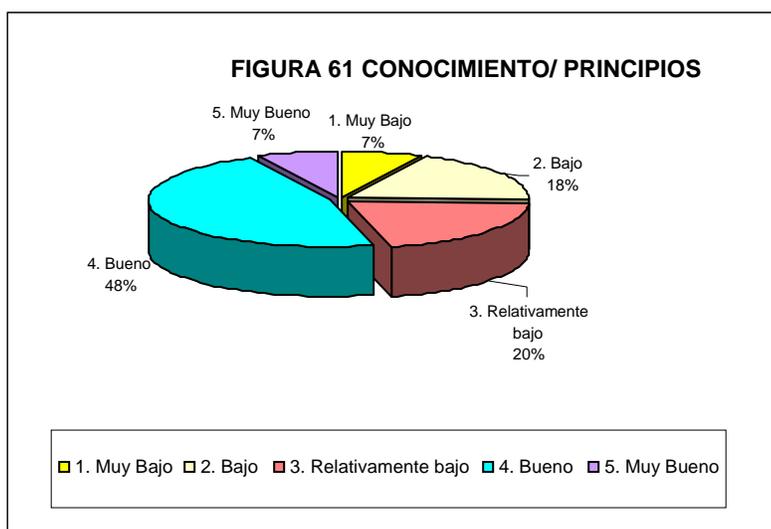
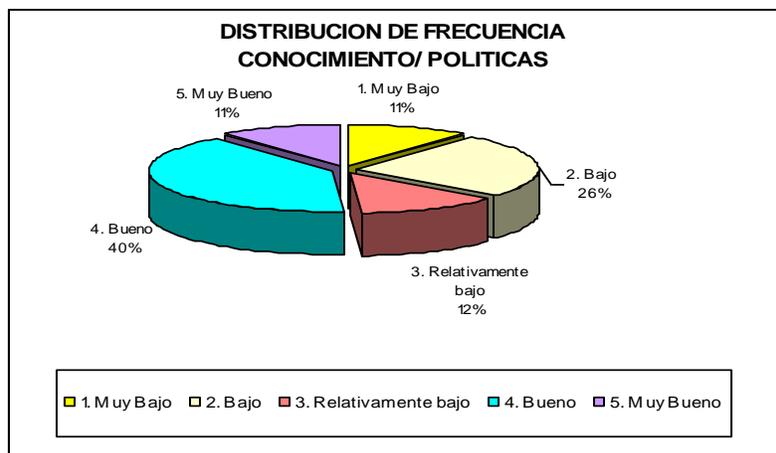


Tabla 66

Conocimiento- Políticas

CONOCIM/ POLITICAS	No.	%	% satisfacción
1. Muy Bajo	15	11%	0%
2. Bajo	35	26%	6%
3. Relativamente bajo	17	12%	6%
4. Bueno	55	40%	30%
5. Muy Bueno	15	11%	11%
Total general	137	100,0%	54%

Fuente: Esta investigación



INTERPRETACION

Se observa que la Organización conoce el direccionamiento estratégico de la Organización, en general la mayoría está comprometida con la visión (69%), Misión (67%), Valores (72%), Principios (47%) y Políticas (40%), tiene claridad sobre los planteamientos institucionales.

Manifiestan que los valores Institucionales que posee Emssanar son compartidos, una misión que constituye el cimiento de lo organización y general beneficios para los Funcionarios y la Empresa, en muy poca cantidad afirma que algunas veces se fundamenta las acciones en valores propios y únicos de la Organización, ocasionando un malestar general en la toma de decisiones.

11. FACTOR VALORES ORGANIZACIONALES

Tabla 67

Cultura organizacional

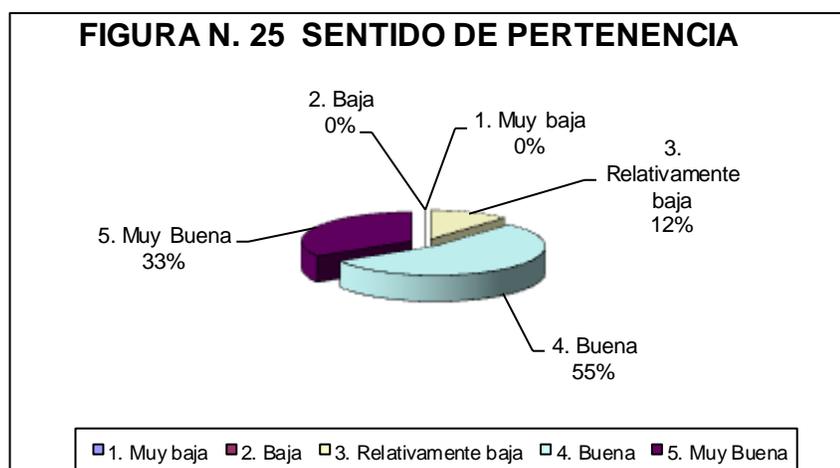
Pertenencia	Total	%	Prestigio	Total	%
1. Muy baja	0	0	1. Muy baja	13	9.5
2. Baja	0	0	2. Baja	30	21.9
3. Relativamente baja	16	11.7	3. Relativamente baja	2	1.4
4. Buena	75	54.7	4. Buena	72	52.6

5. Muy Buena	46	33.6	5. Muy Buena	20	14.6
Total general	137	100	Total general	137	100

Fuente: Esta investigación

Proyección	Total	%	planeación	Total	%
1. Muy baja	6	4.4	1. Muy baja	13	9.5
2. Baja	10	7.2	2. Baja	43	31.4
3. Relativamente baja	2	1.5	3. Relativamente baja	64	46.7
4. Buena	84	61.3	4. Buena	2	1.5
5. Muy Buena	15	10.9	5. Muy Buena	15	10.9
Total general	137	100.0	Total general	137	100.0

Fuente: esta investigación



Teniendo en cuenta los índices de aceptación para cada una de las características que integra los valores organizacionales es de resaltar que los trabajadores tienen muy bien definido al dar una puntuación alta en referencia al sentido de pertenencia por la organización, así mismo por el prestigio, proyección y planeación de Emssanar EPS. Son trabajadores que creen en su organización y se sienten parte y dueños de ella.

Tabla N. 68

Valores que beneficia a la organización

Responsabilidad	Total	%	Calidad	Total	%	compromiso	Total	%	atención	Total	%
A	119	86.9	B	90	65.7	c	69	50.4	D	86	62.8
Total general	137	100.0									

Fuente: Esta investigación

Los empleados de la Empresa EMSSANAR Regional Nariño Putumayo, toman como valor importante que beneficia a la organización en primer lugar la responsabilidad sea con cliente externo, interno con porcentaje de 86, 9, le sigue como valor de beneficio para la organización atención al cliente, continua calidad, compromiso y sentido de pertenencia.

8.2 ANALISIS DE INFORMACIÓN BAJO EL PROGRAMA SPSS VARIABLES MÁS RELEVANTES

Para realizar este estudio de Clima Organizacional se utilizó un instrumento el cual ya fue tabulado, analizado a fin de conocer la percepción y apreciación por parte de los trabajadores de la organización. Una vez identificadas las variables más relevantes se realiza un análisis más profundo a través de los parámetros del programa SPSS lo que aporta a la investigación para poder entregar un plan que mitigue o termine las desviaciones que existen en la Organización EMSSANAR con respecto de las variables que afectan el Clima Organizacional.

Una vez recolectada la información se procede ha analizar estadísticamente los resultados, llegando a precisar resultados entre cruces de variables encontrando correlaciones entre si, el objetivo de esto es desarrollar un análisis desde los aspectos cuantitativos y cualitativos para de esta manera mejorar lo concerniente al clima laboral de Emssanar ESS. En

la fase cualitativa se buscó analizar cada una de las variables que se aplicaron en el instrumento. En la fase cuantitativa se analizaron las encuestas aplicadas a los 137 empleados de la Organización EMSSANAR, la finalidad de este análisis fue extraer las variables más relevantes que están afectando el Clima Organizacional. Encontrando lo siguiente con respecto a las variables que mayor índice de correlación tienen:

REMUNERACIÓN: Es una de las variables que tiene mayor correlación con autonomía en el cargo ya que a mayor remuneración mayor nivel jerárquico de igual manera se encuentra correlacionada con participación en la toma de decisiones, es importante resaltar que los niveles de remuneración afectan notoriamente la creatividad, puesto que el pago mensual genera motivación hacia las tareas a desarrollar pero de manera intrínseca se requiere que existan factores generadores de motivación que promuevan la satisfacción personal reflejada en el comportamiento laboral.

También genera una alta correlación entre la mayoría de los empleados que actúan de manera positiva frente a la información que es entregada por la organización y esperan esta sea apropiada por la mayoría de los empleados a fin de cumplir con los objetivos organizacionales ya que esta información suministrada por la organización es clara, oportuna. Por otra parte, está también se correlaciona con la insatisfacción que sienten los empleados en cuanto a la remuneración ya que la mayoría de funcionarios no están de acuerdo ni acorde con esta y la labor que desempeñan. Se encuentra una marcada correlación y la percepción de equidad en la Remuneración cuando el trabajo está bien hecho y con la promoción para ascender, así como las recompensas e incentivos que la organización otorga.

RECONOCIMIENTO: Es por esto que esta variable de reconocimiento al personal donde esta correlaciona directamente con oportunidad, progreso, libertad, autoridad, se ve afectada, ya que no se reconoce positivamente y tampoco se refuerza la dedicación laboral, el compromiso con la organización, que es un punto álgido para propender por el sentido de pertenencia del talento humano hacia la empresa, la jerarquización de las dependencias que no son flexibles y actúan de forma piramidal y favorecen de forma disminuida al desarrollo organizacional. Además esta se ve correlacionada de manera negativa con la falta de integración de equipo de trabajo, del personal y baja delegación lo cual no fortalece el trabajo en equipos auto dirigidos y el liderazgo de los empleados para innovar y ser más creativos.

Actualmente las empresas presentan dificultades visibles en cuanto al clima organizacional basadas en características enmarcadas en la subutilización del talento humano, deficiencias en los planes de carrera, promoción del talento humano en cuanto a actualización teórico-práctica de fundamentos propios y relevantes de cada dependencia. Este reconocimiento se encuentra más potenciado entre compañeros pares que entre jefe y subordinado.

COMUNICACION: Esta variable se correlaciona directamente con los valores, y los principios establecidos por la organización, los fundamentos comunicativos basados en la efectividad proporcionan estructuras vitales para desarrollar tareas determinadas de manera específica. En este análisis de clima organizacional, el déficit comunicacional produce falencias en el desarrollo óptimo de tareas y actividades; de la misma manera genera cortos circuitos en la comunicación; productores de rumores y cambios de la información inicial.

La comunicación se ve afectada por actitud de superior ya que es una actitud negativa por parte de los jefes por la particularidad en el ambiente gerencial, mal ejemplo y falta de modales, existe una correlación alta con las políticas y reglas ya que se tiene manuales que contienen este tipo de información se enseñan literalmente y se aprenden con los años de experiencia. La comunicación entre áreas está un poco deteriorada por la falta de realimentación, existen limitantes en cuanto a sugerencias de los funcionarios. Existe gran correlación entre las creencias, en el comportamiento organizacional y los sistemas de recompensa.

SALUD OCUPACIONAL: Esta variable se encuentra correlacionado directamente con el ambiente en el que el funcionario se desempeña así como los factores de ambiente físico con respecto de tamaño de área de trabajo, tipo de Materiales, distancia entre áreas de trabajo, humedad, espacio físico, y así mismo las condiciones sensoriales marcan directamente la correlación con respecto a la temperatura, ruido, niveles de Luz, Iluminación y ventilación. La verificación de los factores determinantes de los programas relacionados con la salud ocupacional se encuentra directamente ligada a la optimización de las funciones y la eficiencia de las mismas. El ambiente social en la organización también influye en el correcto desarrollo de la salud ocupacional con lo anterior es claro que para que se cumplan los deberes y los requisitos en materia de salud ocupacional en una organización todos los trabajadores deben estar comprometidos con su bienestar físico; este bienestar físico está atado a la motivación y expectativas de cada funcionario.

CAPACITACION Y DESARROLLO: La correlación que se presenta de manera negativa para con los funcionarios encuestados por razones de falencias en la preparación profesional específica, teórico-práctica y de cumplimiento de funciones y en general del entrenamiento del talento humano. Se evidencia el poco reconocimiento en los programas de refuerzos en cuanto a la respuesta positiva del empleado con respecto a su eficacia en el cumplimiento laboral. La generación de estímulos propende por la optimización de los recursos utilizados de manera individual y grupal, de esta manera el rendimiento organizacional se obtendrá de una manera positiva y evidente promulgando la consolidación organizacional.

Es necesaria una capacitación y desarrollo en pro de los objetivos tanto particular y organizacional que permitan la realización personal y organizacional, teniendo en cuenta que los conocimientos sean apropiados al cargo que desempeña cada funcionario de este modo con un personal humano calificado se convierte en un mediador que desarrolla cambios positivos a través de su capacitación y desarrollo.

9. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE EMSSANAR

El plan de mejoramiento de EMSSANAR ESS está encaminado a fortalecer los factores del clima organizacional que más debilidades presentan, éste involucrara a todo el personal de la organización, en busca de un mejoramiento continuo en beneficio de todos.

El gráfico que a continuación aparece indica el mecanismo que la empresa EMSSANAR ESS tendrá en cuenta en el fortalecimiento del clima organizacional.



Fuente: <https://www.google.com.co/search=clima+organizacional=imagen>

Los factores del Clima organizacional analizados determinan las percepciones de los empleados, por esta razón EMSSANAR ESS en primera instancia desarrollara las actividades necesarias para mejorar los factores que en promedio están por debajo del 55 por ciento de satisfacción, entre ellos están:

9.1 REMUNERACION

Basandonos en la información recolectada a través del instrumento aplicado a la muestra identificada podemos rescatar los siguientes aspectos:

Para más de la mitad de los trabajadores tiene mayor importancia el valor económico y la influencia psicologica del salario devengado que este les proporciona una mejor calidad de vida; por otra parte podemos observar que una minoria de los colaboradores se sienten insatisfechos por que consideran que su remuneración no es la justa en relación al trabajo que realizan en ellos, se puede observar una motivación baja para su desempeño laboral.

Se propone en el Plan de Mejoramiento considerar la Nivelación Salarial de acuerdo al Perfil y Carga Laboral tal como lo estipula El Manual de Funciones lo que contribuira a que el Cliente Interno este satisfecho con el pago de su trabajo. Y ademas se implementear como procedimiento evaluación del sistema de remuneración, teniendo en cuenta el perfil y carga laboral.

9.2 RECONOCIMIENTO

Es importante resaltar que el reconocimiento se constituye en una valoración que ubica al trabajador en un lugar destacado frente a otros dentro de la Empresa, la expresión de este

reconocimiento puede darse en dinero adicional, premios, ascensos y otra serie de incentivos de acuerdo al reglamento y presupuesto institucional. Finalmente la filosofía del reconocimiento apunta y promueve la construcción de un modelo de trabajador para esa institución.

Se propone brindar capacitación a los gerentes y jefes con respecto de seminarios motivacionales para generar actitudes en el manejo de personal teniendo en cuenta una gestión mas participativa, dandole valor al recurso humano lo mas valioso en las organizaciones.

Crear mecanismos para reconocer y distinguir a los mejores trabajadores que se destaquen cada año en la evaluación de desempeño, a través de un programa de incentivos y estímulos como:

Otorgar apoyo para adelantar estudios de educación formal y ofrecer un Auxilio Educativo a los hijos de los trabajadores para cancelar el 100% de la matrícula y 50% de pensión.

Brindar al trabajador sobresaliente y su grupo familiar tres días de descanso remunerado, gestionando convenios con COMFAMILIAR.

Fortalecer el comité evaluador integrado por dos funcionarios de la administración y dos designados por los trabajadores, con el fin de:

Analizar el estudio, puntaje y concepto de la evaluación de desempeño del personal,

presentada por la oficina de gestión humana.

Evaluar los logros y aportes a nivel interno y externo de los funcionarios (trabajos de investigación, estudios) reflejada en la proyección social de la institución y asignar los estímulos pertinentes.

9.3 COMUNICACION

Considerando éste factor como el proceso de transferencia, distribución y circulación de la información dentro de la organización sea ella formal, no formal, verbal o no verbal es importante mantener canales abiertos y democráticos para la comunicación o sea en los dos sentidos puesto que cuando el funcionario recibe mayor información, tiene la posibilidad y las herramientas para ofrecer sus opiniones, sugerencias y recomendaciones particularmente en el cargo que ocupa y grupalmente en el desarrollo de toda la Organización.

Para el Plan de Mejoramiento en el factor comunicación se propone realizar socializaciones periódicas con previa programación de cada área y unidad de Negocio con el fin de que el personal este informado de los progresos de la organización esto contribuyere a la mayor apropiación e identificación con los objetivos institucionales. Además, se generaría la integración de las áreas y se afianzarían los lazos de comunicación generando la creación de una visión administrativa compartida.

Este factor igual se fortalecería con el Plan de Capacitaciones propuestas, además aprovechar la expedición del boletín trimestral para dar a conocer la información institucional en los niveles: Directivos, Ejecutivos, administrativos y Operativos lo cual permitiría una retroalimentación continua.

9.4 SALUD OCUPACIONAL

En éste factor se enmarca todas las condiciones de seguridad y bienestar que se les debe ofrecer a los funcionarios para desarrollar el trabajo encomendado, por tanto, se tiene en cuenta el espacio físico, el medio ambiente, la coordinación y el desarrollo de los componentes internos y externos a los que se ven expuestos los funcionarios.

Según la información recolectada el mayor porcentaje de los colaboradores están satisfechos con los ítems antes mencionados pero como en toda organización la meta es que el 100% de los funcionarios estén satisfechos con las condiciones laborales se propone hacer convenio o buscará asesoría con la ARL Colmena para hacer el Levantamiento del Panorama de Riesgo con el fin de establecer los aspectos de infraestructura, ventilación e iluminación que se necesiten modificar en pro del bienestar del Cliente Interno, al igual a través del comité de salud ocupacional desarrollar actividades lúdicas y recreativas para mejorar las condiciones psicosociales de los colaboradores, debemos recordar que un trabajador que se desempeña en un ambiente adecuado su productividad es más alta y mejora en sus niveles de motivación y participación.

Verificar que existan canales de información sobre el auto cuidado con respecto de la parte física y emocional que les permita aportar al desarrollo técnico y humano.

Es necesario que la organización realice la implementación total de un programa de salud ocupacional que contenga y aplique la normatividad vigente en cuanto a la medicina preventiva y de trabajo garantizando a los funcionarios salud física, mental.

9.5 CAPACITACION Y DESARROLLO

El Plan de capacitación que se propone tiene como fundamento fortalecer el Clima Organizacional a través de la inducción y conocimiento de los diferentes procesos establecidos en la organización para estandarizar el bienestar del servicio del Cliente Interno ya que según el estudio realizado el mayor porcentaje de los trabajadores se sienten satisfechos frente a los espacios de capacitación que brinda la empresa ya que les permite aplicar sus conocimientos en su desempeño diario, crecimiento personal y profesional lo que repercute en la Estabilidad Laboral.

Además se debe tener en cuenta que todos los funcionarios son personas que tiene sus principios basados persona trae consigo a su trabajo una filosofía inicial basadas en sus practicas vivenciales, el nivel de educación y su pasado, pero esto no lo sesga de que el pueda cambiar desenvolviendose en otros conocimientos (Cumplimiento del Programas de Capacitacion) y experiencias (Desarrollo Personal) por tanto es importante que la organización garantice éstos espacios en pro de la Satisfacción del Cliente Interno.

10. PLAN DE ACCION

TEMA	DIRIGIDO A	TIPO	DURACION	RECURSOS	RESPONSABLE
1. Reinducción de la áreas de trabajo	Todo el personal	Taller	1 Sección cuando se requiera	Emssanar ESS	Gestión Humana
2. Comunicación y Manejo del Conflicto Interno	Todo el personal	Taller	8 Secciones	\$10.000.000	Gestión Humana- Profesional especializado en temas
3. Toma de Desiciones	Directivos y Jefes de Dependencia	Taller	2 Secciones	\$10.000.000	Gestión Humana.
4.Desarrollo Humano	Personal Atención Al Usuario. Coordinadores Mpale. Zonales	Taller	8 talleres al año.	Emssanar ESS	Gestion Humano – Profesional especializado en el tema.
5. Responsabilidad con el Medio Ambiente	Todo el personal	Taller	3 talleres al año.	Emssanar ESS	Comite de Salud Ocupacional
6. Gestión del Riesgo Programas de salud Ocupacional	Todo el personal	Taller	2 Sección	\$10.000.000	Gestión Humana Calidad- Profesional especializado en el tema
7. Estandares de Calidad y Actualizaciones , Normas Iso 9001:2015	Todo el personal	Seminario	3 Secciones	Emssanar ESS	Gestion Humana y Personal de Calidad Planeación
8. Plan de Evacuacion y emergencia	Todo el personal	Simulacro y talleres	4 sesiones al año	Emssanar ESS	Comité de Salud Oupacional
9. Comunicación Acertiva	Todo el personal	Taller	2 Horas	\$8.000.000	Gestion Humana – Profesional especializado en el tema
10. Postconflicto	Todo el personal	Taller	2 Horas	\$10.000.000	Gestion Humana – Profesional especializado en el tema
TOTALES				48.000.000	

10.1 INDICADORES DE CAPACITACION

INDICADOR	FORMULA		FRECUENCIA
NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LA CAPACITACION	TOTAL DE RESPUESTAS SATISFACTORIAS + TOTAL DE RESPUESTAS ALTAMENTE SATISFACTORIAS	*100	TRIMESTRE
	TOTAL DE RESPUESTAS		
NIVEL DE APRENDIZAJE	NOTA PONDERADA	*100	TRIMESTRE
	NOTA MAXIMA		
NIVEL DE TRANSFERENCIA	RESULTADO DE AVANZADO	*100	TRIMESTRE
	TOTAL DE RESPUESTAS		

11. RECOMENDACIONES PARA LA IMPLEMENTACION Y SEGUIMIENTO DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

La implementación de cualquier iniciativa de cambio institucional debe incluir los actores involucrados en la misma, donde sean compartidas las responsabilidades de acuerdo a su papel en un compromiso mutuo por coordinar acciones individuales y colectivas. En este sentido, el grado de apropiación tanto personal como laboral se refleja en el funcionamiento general, por lo que la propuesta de mejoramiento se orienta a consolidar una entidad que se apropie e identifique con la misión de EMSSANAR ESS. Bajo este marco, la propuesta de mejoramiento se implementa con las siguientes acciones:

11.1 CONFORMACION DE UN COMITE COORDINADOR

La propuesta debe ser adoptada y dinamizada por un comité coordinador donde tengan representación cada uno de los actores de EMSSANAR, quienes son los voceros de la comunidad Organizacional; se busca la participación de todos a través de sus representantes en una dinámica de comunicación democrática para la toma de decisiones.

11.2 IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

Para garantizar una buena implementación de la propuesta de mejoramiento se hace necesario la capacitación de los integrantes de los comités de coordinación, seguimiento y evaluación y a los equipos temporales de trabajo; de acuerdo con el área de intervención.

El comité coordinador revisa la propuesta de mejoramiento y definirá sus acciones con base en la prioridad de problemas a resolver y las condiciones reales en recursos, tiempos y capacidad operativa.

El comité coordinador organiza equipos temporales de trabajo por áreas de intervención integrados por los funcionarios de EMSSANAR ESS, busca asesoría profesional externa de acuerdo a las áreas de interés: remuneración, reconocimiento y recompensa, salud ocupacional, capacitación y desarrollo, comunicación.

11.3 SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

El comportamiento de los funcionarios es el resultado del clima real organizacional, por esta razón se establecerá un tiempo determinado para la realización de las actividades y un sistema de evaluación y monitoreo que permita establecer los efectos producidos en el comportamiento de los funcionarios y por ende en el clima organizacional de EMSSANAR ESS después de las medidas tomadas. Se deberá socializar y difundir públicamente los avances y actividades al interior de la Empresa, a través de la edición de un boletín interno y realización de foros, seminarios y talleres, así como a través de cualquier otra comunicación interna de la organización.

CONCLUSIONES

El conocimiento del clima organizacional de EMSSANAR ESS proporciona información importante teniendo en cuenta la interrelación de los comportamientos frente a los procesos y procedimientos organizacionales, esto ayuda a mejorar ya que se puede establecer nuevos cambios tanto en la parte individual como organizacional. Partiendo que esta investigación se basa en el análisis del clima organizacional que es el mismo comportamiento de los funcionarios a través de las condiciones en las cuales se están desarrollando y esto nos lleva a la realidad que viven día a día, la cual influye en el buen o mal desempeño y por ende al mal o buen rendimiento en la organización.

Se entiende a la Empresa como un espacio en el cual interactúan, conviven y se negocian formas de construirla en un engranaje donde cada integrante cumple una función importante y en donde el Talento Humano es el recurso más precioso. Se debe definir y respetar los derechos de ellos, cerciore de que asuman sus obligaciones para con su grupo de trabajo y la empresa, utilizando sus destrezas con la máxima eficiencia que lo conlleve a un crecimiento y desarrollo psicológico en su trabajo y la necesidad de autorrealización en la participación de la visión de EMSSANAR ESS.

Mantener y mejorar la calidad de vida del trabajador a través de la medicina preventiva y del trabajo, teniendo en cuenta la protección, promoción de auto cuidado.

Para el éxito de la empresa se necesita de una comunicación eficaz y depende de la realimentación, es por ello que el escuchar a los demás los hace más fuertes, esta actitud no

menoscaba el liderazgo, por el contrario, lo refuerza.

La presente investigación se constituye en un antecedente que puede ser consultado en adelante por otros estudiantes, y sirve como punto de referencia para otros estudios relacionados con la gestión del talento humano.

CONCLUSIONES GENERALES

En términos generales se quieren destacar aquellos aspectos en los cuales se encontraron resultados favorecedores para la organización los cuales indican que en muchos aspectos se satisfacen expectativas planteadas dentro del estudio, también se hará alusión a los aspectos en los cuales no se encontraron resultados alentadores, los cuales indican que se deben tener en cuenta para realizar ajustes y tomar medidas correctivas para lograr satisfacer las expectativas del cliente interno.

Teniendo en cuenta los aspectos favorables se encontró que:

Los empleados de la EPS Regional Nariño y Putumayo presentaron un alto porcentaje de satisfacción en el aspecto referente al Cargo en que se desempeñan, resultado que se refleja en uno de los más altos Índices promedio de Satisfacción obtenidos dentro de esta Regional Nariño Putumayo.

Uno de los aspectos más favorables dentro del Cargo en que se Desempeña fue la satisfacción obtenida por la autonomía que poseen los empleados a la hora de tomar decisiones

los cual permite a que cada uno de los funcionarios crear un sentido de pertenencia por sus labores y a la vez se observa que se está contribuyendo con uno de los valores de la organización que es el liderazgo, ya que este aspecto se orienta hacia la búsqueda permanente de la excelencia individual y empresarial.

También se destaca la alta aceptación por parte de los funcionarios con respecto que ellos se identifican su labor con el aporte individual en el cumplimiento del objetivo de la organización, aspecto que permite destacar el compromiso que cada uno de los empleados tienen con la empresa de ser en el año 2019 la organización comunitaria más exitosa y reconocida del país (www.emssanar.org.co).

Otro de los aspectos que más se destaco por ser el más alto porcentaje de satisfacción fue el Trabajo en Equipo resultado que se refleja en su índice promedio de satisfacción superior al 60 % el cual fue uno de los más altos dentro de los aspectos analizados dentro de la EPS Regional Nariño y Putumayo.

Dentro del aspecto de Trabajo en equipo se destaco el alto porcentaje de satisfacción por el grado de compañerismo que existe en el área o equipo de trabajo al cual pertenecen los diferentes empleados, demostrando que no existen dificultades dentro del ambiente de trabajo en cada una de las diferentes áreas.

También se manifiesta una gran satisfacción en el Trabajo en Equipo con los miembros de la misma área de trabajo, debido a la comprensión, compañerismo y sentido de pertenencia que se percibe en las diferentes áreas de la organización.

Existe un alto grado de aceptación en la identificación como miembros de los diferentes equipos de trabajo del aporte en el cumplimiento del objetivo planteado en el grupo.

En el aspecto concerniente a las diferentes capacitaciones brindadas por la organización se presentaron resultados favorables, los cuales demuestran en gran medida que satisfacen las necesidades de los empleados para su correcto a ágil desempeño dentro de la organización, el Índice Promedio presentado por este aspecto fue del 67.2% siendo este el tercer índice de mayor calificación en la EPS Regional.

Las capacitaciones brindadas con respecto a la inducción realizada a los empleados en el momento de ingresar como funcionarios de la organización demuestran satisfacer las expectativas de los empleados en su etapa de inducción, a pesar de que también se debe considerar que hay un porcentaje bajo de Insatisfacción lo cual indica que existen pequeñas dificultades a pesar de la buena aceptación de estas herramientas.

También se registro un porcentaje favorable con relación a las capacitaciones que se brindan con el fin de mejorar el desempeño de los empleados especialmente por parte de las mujeres y del los profesionales.

Ahora se hace énfasis en aspectos, en los cuales no se encontró un porcentaje alto de satisfacción y de lo contrario se presentaron porcentajes que evidencian dificultades en diversos aspectos que se detallan a continuación:

Existe un bajo grado de aceptación por la falta de oportunidades que el Jefe Inmediato le ofrece al empleado para desempeñarse en otros roles de los restantes miembros del equipo de trabajo.

El aspecto del Sistema Motivación e Incentivos no presentó resultados favorables de satisfacción, esto indica que existe un gran porcentaje de no aceptación lo cual se refleja en su Índice Promedio de satisfacción el cual es bajo y evidencia dificultades en la aceptación de este sistema, siendo los empleados con estudios de Postgrado los que más demostraron insatisfacción.

Se observa un bajo porcentaje de aceptación en la forma en que opera el sistema de motivación e incentivos que la organización ofrece.

Se refleja un muy bajo porcentaje de favorabilidad en cuanto al grado de justicia que ofrece el sistema de motivación e incentivos, reflejando un desacuerdo en lo que se ofrece y en lo que en verdad se debería reconocer.

El aspecto que más impacta en la insatisfacción dentro del sistema de motivación e incentivos es el alto porcentaje de respuesta no favorable por las opciones que la organización ofrece para la jornada recreativa, siendo el personal femenino el que presenta el mayor grado de insatisfacción.

En cuanto al aspecto de remuneración, este presentó el más bajo índice promedio de satisfacción en la EPS Regional Nariño y Putumayo el cual fue del 38,5% reflejando que existe una gran inconformidad con los aspectos relacionados con esta característica.

Uno de los aspectos que influye en gran parte a la gran insatisfacción en el aspecto de Remuneración es la inconformidad que se observa en cuanto al nivel Educativo y el salario que reciben los empleados, aquí se observa que los empleados más insatisfechos son los empleados con estudio de Postgrado y los menos insatisfechos son los Empleados Con estudios profesionales y bachilleres, aunque a nivel general según el tipo de estudios de cada empleado se presentaron resultados no favorables en este aspecto.

Otro aspecto con relación a Remuneración es la inconformidad en cuanto a que no se está de acuerdo con el grado de correspondencia entre el salario que se devenga y los cargos que cada uno de los empleados desempeñan, en este aspecto se aprecia que los empleados se sienten a gusto con sus labores en sus diferentes cargos, pero no sienten satisfacción por la remuneración obtenida en ellos.

En relación al aspecto de condiciones de Trabajo se manifiesta inconformidad en relación no ven atractivo a la vista los diferentes sitios de trabajo en el que laboran los diferentes empleados de la EPS regional Nariño y Putumayo por cuestión de decoración accesorios y organización, también sienten un alto porcentaje de insatisfacción con respecto a la infraestructura en aspectos relacionados con Iluminación, Humedad, Espacio Físico y Ventilación.

Dentro de las condiciones de bienestar brindadas por la organización se encontró un muy alto porcentaje de Insatisfacción con relación con el tiempo asignado para la jornada recreativa y también el aspecto de la carga laboral que no permite disfrutar de este beneficio, según el análisis de asociación que se realizó entre estos dos aspectos se concluyó que si se tiene una carga laboral adecuada y si se cuenta con el respectivo permiso que por derecho tienen los empleados por parte del jefe inmediato se puede disfrutar del tiempo asignado para la jornada recreativa logrando satisfacer las expectativas sobre este aspecto a los empleados de la EPS Regional Nariño y Putumayo.

El último aspecto no favorable en la regional Nariño y Putumayo es la insatisfacción encontrada respecto a la posibilidad que le brinda la organización para la toma de refrigerios durante la jornada laboral, aspecto en el cual se presenta una problemática para su pertinente estudio.

RECOMENDACIONES

La investigación permitió el análisis y la identificación de las percepciones relacionadas con Clima organizacional, Tomando como base los conceptos de las variables que en su cúmulo muestran una visión general de la organización, estas percepciones hacen énfasis al constructo de clima organizacional, al ser compartidas por los integrantes del grupo de personas relacionadas directamente con la organización y tienen que ver íntimamente con el trabajo, el ambiente social y físico en el que se desarrolla, la normatividad que lo regula. Una vez identificadas estas variables servirán para planteamientos posteriores de acciones de mejoramiento específicas determinadas por la gerencia como plan de mejoramiento interno.

Se concluyó la importancia de una medición regular del clima organizacional de manera tal que esta permita el acercamiento a la percepción de los miembros de la organización observen de la atmosfera laboral, y se pueda generar un engranaje que promueva y verifique la preponderancia que posee el talento humano en el cumplimiento de los objetivos de la organización desde la óptica compartida entre el empleador y el empleado, buscando la dinámica grupal y la productividad laboral, a manera de complemento esta medición regular del clima requiere la implicación de obligatoriedad al iniciar un cambio puesto que el concepto del clima organizacional se plantea como una percepción colectiva, se construye sobre los factores que interviene en un momento determinado, por lo tanto es vulnerable a los cambios organizacionales.

Tomando como punto de partida que el clima organizacional permite al empleado sentirse, pensar y actuar de manera motivada a nivel laboral, se convierte en una necesidad

relevante que las directivas de la empresa; incluyendo la alta gerencia tomen conciencia de la importancia de las mejoras en el marco organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFIA

Álvarez Valverde, Shirley Yisela, La cultura y el Clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto. (2002)

Audirac, C (2000). ABC del Desarrollo Organizacional A. México: Trillas.

Brunet, L. (1999). El clima de trabajo en las organizaciones

Chiavenato, I (1988). Administración de recursos humanos. Colombia: Atlas

Goncalves, A. (2000). Fundamentos del Clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad. México: MC Graw Hill

Ferrer, L (1996). Desarrollo organizacional. México: Trillas.

Frech, Well,L. & Cecil, B. (1996) Desarrollo Organizacional . Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. México: Prentice Hall.

Herllriegel S. (1998). Comportamiento Organizacional. México: Editores Thonsom.

Newton Marguiles, Anthony (1990). Desarrollo Organizacional. México Diana.

Guizar, R (2002). Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones. México: Mc Graw Hill.

Margarita Chiang v. (2010), Compromiso del trabajador hacia su organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Genero y Edad.

Maria del Carmen Sandoval Caraveo, (2004) Concepto y dimensiones del Clima Organizacional.

Marin, J. (1999). El Clima Organizacional: Una aproximación a su concepto y su incidencia en los procesos de transformación. Revista Decisión Administrativa 2.

Phegan B, (1998). Desarrollo de la Cultura de su Empresa. México: Panorama

Robbins S. (1999). Comportamiento Organizacional. (8ª Ed). México: Prentice Hall

Rueda & Santos. Escala de evaluación de clima organizacional-CLIMOR. São Paulo: Editora Psico-pedagógica Vector. (2011)

Ponce, P. B. (2014). Liderazgo femenino y clima organizacional, en un instituto universitario. Global Conference on Business and Finance Proceedings, 9(1), 1031-1036