

PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL FUNDAMENTADO EN EL ANÁLISIS Y GESTIÓN DE LA
SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA ESE HOSPITAL
NUESTRA SEÑORA DE FATIMA DE SUAZA

DIDIER CARDOZO SANDOVAL

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y ADISTANCIA “UNAD”
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONOMICAS CONTABLES Y
DE NEGOCIOS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PITALITO HUILA
2012

PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL FUNDAMENTADO EN EL ANÁLISIS Y GESTIÓN DE LA
SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA ESE HOSPITAL
NUESTRA SEÑORA DE FATIMA DE SUAZA

DIDIER CARDOZO SANDOVAL

Directora

Mag. ADELAIDA CUELLAR BAHAMON

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y ADISTANCIA "UNAD"
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONOMICAS CONTABLES Y
DE NEGOCIOS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PITALITO HUILA
2012

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION.....	5
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	7
1.2 DESCRIPCION DEL PROBLEMA.....	9
1.2.1 Problemas Identificados.....	11
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	12
2. JUSTIFICACION.....	13
2.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.....	14
2.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.....	15
2.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	16
3. OBJETIVO.....	17
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	17
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
4. MARCO REFERENCIA.....	18
4.1 MARCO TEÓRICO.....	18
4.1.1 Concepto de clima organizacional.....	18
4.1.2 Satisfacción laboral.....	27
4.2 MARCO CONTEXTUAL.....	33
4.2.1 Municipio de Suaza.....	33
4.2.2 ESE Hospital Nuestra Señora de Fátima.....	37
4.3 MARCO CONCEPTUAL.....	41
4.4 MARCO LEGAL.....	41
5. METODOLOGIA.....	59
5.1 TIPO DE ESTUDIO.....	59
5.3 ESQUEMA METODOLÓGICO.....	59
5.1.1 Universo del Estudio.....	60
5.1.2 Muestra.....	60
5.4 VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD.....	60
5.5 PROCEDIMIENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	62
5.6 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION Y ANALISIS DE LOS DATOS.....	63
6 HIPOSTESIS.....	64
7. DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ESE HOSPITAL NUESTRA SEÑORA DE FATIMA.....	65
7.1 DATOS DESCRIPTIVOS DEL PERSONAL ENCUESTADO DE LA ESE HOSPITAL NUESTRA SEÑORA DE FATIMA.....	65
7.2 ANALISIS DE INDICADORES.....	65
7.2.1 Indicador de orientación al logro.....	68
7.2.2 Indicador de aprendizaje.....	70
7.2.3 Indicador de motivación.....	72
7.2.4 Indicador de relaciones interpersonales.....	76
7.2.5 Indicador de comunicación.....	78

7.2.6	Resolución de conflictos.....	80
7.2.7	Indicador de trabajo en equipo:	81
7.2.8	Indicador de satisfacción	83
7.2.9	Indicador de toma de decisiones	85
7.2.10	Indicador de recurso.....	86
7.3	ANÁLISIS DE DATOS:.....	87
7.4	ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL	88
7.4.1	Análisis del nivel de satisfacción de los empleados de la ESE Hospital	88
8.	PROPUESTA DE PLAN DE MEJORAMIENTO PARA ESE HOSPITAL NUESTRA SEÑORA DE FATIMA	103
	BIBLIOGRAFIA.....	109
	ANEXOS	112

INTRODUCCION

El ser humano con el fin de satisfacer ciertas necesidades, ha busca relacionarse de algún modo con sus pares en sus actividades, ya sea laboral o personal. Estas relaciones van construyendo una forma de actuar grupal, estructural y hasta individual que caracteriza y diferencia a las organizaciones.

El Clima Organizacional es uno de los términos utilizados para describir el grupo de características que describen una organización o una parte de ella, en función de lo que perciben y experimentan los miembros de la misma. Esta fuertemente vinculado con la interacción de las personas ya sea actuando grupalmente o de forma individual, con la estructura de la organización y con los procesos; y por consiguiente influye en la conducta de las personas y el desempeño de las organizaciones.

En vista de la importancia que ha venido alcanzando en el entorno actual la gestión del clima organizacional como elemento fundamental a utilizar por los empresarios en el desarrollo y construcción de ambientes que permitan el fomento de los procesos creativos, teniendo en cuenta su influencia en los comportamientos de los seres humanos en la empresa, el objetivo de esta investigación es resaltar la utilidad de gestionarlo de la forma más adecuada para alcanzar las metas de la organización de la mejor forma posible.

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 retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional.

El clima organizacional hace referencia al grupo de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan dentro de él.

En las empresas es de vital importancia medir y conocer el clima organizacional, puesto que esto impacta significativamente las actividades diarias. Infinidad de estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño, generando influencia en la productividad, motivación y satisfacción de los funcionarios, por tal motivo se genera la investigación del clima laboral de la ESE HOSPITAL NUESTRA SEÑORA DE FATIMA.

Partiendo de la premisa de que el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones demandan compatibilizar los intereses propios con los de sus recursos humanos, comprenderemos que resulta vital para cualquier organización atender, como punto de partida, las necesidades y expectativas de su personal.

Asumida, entonces, la importancia que representa para las organizaciones conocer y comprender las percepciones y actitudes de sus empleados, el paso siguiente es diseñar instrumentos que permitan medir exactamente estas percepciones y actitudes.

Una medición correcta, con instrumento que garanticen validez y confiabilidad, nos conducirá a detectar cabalmente cuáles son las verdaderas necesidades de los empleados, además de ayudarnos a determinar y evaluar sus expectativas.

Mediante este modo de investigación, no sólo se mide el grado de satisfacción de los empleados frente a su ambiente de trabajo, sino que también implica asumir la responsabilidad de interpretar los hallazgos y participar con la dirección de la empresa en el desarrollo de mejoras.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Actualmente, la alta dirección de la ESE HOSPITAL NUESTRA SEÑORA DE FATIMA establece una política de calidad en sus diferentes dimensiones, basada en el compromiso de la mejora continua de los servicios y en satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios, garantizando los principios fundamentales de actuación para su consecución, reflejándose claramente la misión, visión y objetivos, es decir que sean pertinentes a los propósitos de la organización.

Las organizaciones se dan cuando un grupo de personas se unen para que, mediante la cooperación, puedan alcanzar objetivos en común.

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 dichos objetivos.

Este comportamiento se da debido a que, en la organización, existen ciertos determinantes como son los hábitos, creencias, valores y tradiciones, típicos de cada organización, conocidos como cultura organizacional.

Es importante analizar todos aquellos factores que intervienen en dicho comportamiento, para poder así corregir ciertos errores que impidan alcanzar los objetivos, de la organización, exitosamente.

Las instituciones de salud no son la excepción, como organización tienen la necesidad de alcanzar objetivos que les permitan ofrecer servicios de salud con

calidad y seguridad, no solo a sus clientes externos sino también a sus clientes internos, es decir, a sus empleados, ya que el hecho de que los trabajadores de dichas organizaciones se sientan satisfechos con lo que hacen, motivados, recompensados y parte importante para el logro de los objetivos, permitirá que se desempeñen de manera óptima y permita alcanzar dichos objetivos de manera eficiente.

En este sentido, se hace referencia a un tema que, en los últimos años, ha venido tomando gran importancia en las instituciones públicas y es el estudio del clima organizacional, el cual permite conocer las percepciones que el trabajador tiene de las características de la organización, que influyen en las actitudes y comportamiento de los empleados; siendo esto de gran importancia, ya que un buen o mal clima organizacional influirá en la motivación y satisfacción en el trabajo, contribuyendo al logro o fracaso en el alcance de los objetivos institucionales.

En el Municipio de Suaza, se encuentra ubicada la ESE Hospital Nuestra Señora de Fátima; el cual cuenta con una nómina de empleados de 55 dividida en cuatro categorías: estratégica o gerencial, asistencial (médicos, auxiliares, odontólogos,, bacterióloga etc.) y de apoyo o administrativos; teniendo como población de responsabilidad los habitantes del municipio de Suaza del área urbana y rural; las instituciones de salud por norma nacional por ser instituciones del estado deben acogerse a la NTC de Gestión Pública, para lo cual necesita como primer paso conocer el clima organizacional, por lo cual la ESE se encuentra en la actualidad en un proceso de cambio que permita asegurar la calidad en la prestación de sus servicios, , cuya función está encaminada a la implementación del Modelo de Gestión de Calidad, como parte de un Programa de Desarrollo Organizacional.

Dicha institución tiene, como objetivo principal, brindar servicios de salud de calidad, formar y desarrollar recursos humanos para la salud, buscando alcanzar

la satisfacción del usuario y del personal del hospital, así como el sentido de pertenencia de este último.

El hospital no cuenta con estudios, con validez metodológica, que permita conocer cuál es la situación actual del hospital en cuanto a los diferentes factores y percepciones de los trabajadores, que influyen en las actitudes y comportamiento de ellos, incluyendo en esto la satisfacción del personal de salud y su sentido de pertenencia, concepto que se encuentra claramente en el objetivo general de la organización.

En este sentido, se plantea la necesidad de diagnosticar las dimensiones del clima organizacional, a través del instrumento propuesto por la Koys & Decottis (1991), que prevalecen en la ESE HOSPITAL NUESTRA SEÑORA DE FATIMA del Municipio de Suaza, con el fin de identificar los aspectos que podrían estar afectando el desempeño de los empleados y con ello obstaculizando el alcance de los objetivos.

1.2 DESCRIPCION DEL PROBLEMA

La ESE HOSPITAL NUESTRA SEÑORA DE FATIMA DE SUAZA , es la única empresa prestadora de servicio de salud del municipio , viene sufriendo desde tiempo atrás una serie de reestructuraciones de diferente índole que lo conduzcan a ser más competitivo y sostenible, entre las cuales se destacan las de tipo jurídico, administrativo, económico financiero, siendo permeadas las mismas por el factor político, al ser una entidad pública sujeta a este tipo de prácticas pocos deseadas pero reales en la institución.

Es así como en la actualidad se encuentra en un proceso de transición por la nueva modalidad de contratación de un proceso de vinculación de personal adscrito a la Cooperativa de trabajo Asociadas COODESUAZA a contratos de

prestación de servicios, de un personal que desempeñan diferentes funciones con modalidades de contratación específicas.

Del total actual de 55 funcionarios, solamente 19 tienen vinculación directa con la Institución (trabajadores de planta) mientras los restantes 36 se encontraban afiliados a una cooperativa de trabajo asociado y están en el proceso de trance.

Otro aspecto importante de resaltar es la rotación de directivos principales (gerencias) por el sistema político imperante y los nuevos cambios que genera el cambio de alcalde municipal, lo que conlleva falta de continuidad en decisiones, procesos y programas en marcha. De igual manera el alto índice de rotación de personal asistencial (médicos, enfermera) que entra y sale continuamente, sin previo aviso, bajo la orientación del político de turno, lo cual conlleva situaciones tales como:

a) Vinculación de personas sin las competencias requeridas para el desempeño de cargos específicos, dado que el criterio de selección obedece más a la necesidad del servicio o de la recomendación política, que a la evaluación objetiva por competencias.

b) Inexistencia de programa de reinducción, pese a que existe un proceso de inducción para quienes ingresan en sus cargos. Generalmente se recibe un entrenamiento básico para el desempeño de las funciones asignadas, sin seguimiento o evaluación de la misma.

c) Carencia de programas asistenciales de bienestar laboral existe un comité de bienestar laboral que se reúne una vez al año para determinar que hacer con el dinero de bienestar laboral que últimamente se destina a entregar en bonos.

d) Cultura colectiva de la desinformación, en donde poco o nada se sabe de los

asuntos institucionales o sucesos importantes.

e) Sensación permanente de austeridad y pobreza, limitaciones de recursos e insuficiencia de los mismos para la atención al los usuarios, lo que en la práctica determina ante la comunidad negligencia para prestar un buen servicio .

f) Malestar permanente por la inestabilidad y demoras frecuentes en pago de salarios y prestaciones, por parte del Hospital y de las respectiva cooperativa, generando desmotivación y falta de compromiso con la Institución y el desempeño de las funciones asignadas, sensación permanente de miedo por la inestabilidad debido aspectos político.

g) Diferencias significativas y marcadas entre el personal de planta y el vinculado por orden de prestación de servicios en cuanto a pago de salarios.

j) Desinformación y desconocimiento general del proceso procesos prioritarios, objetivos estratégicos e institucionales que permitan encaminar las acciones de los funcionarios hacia el cumplimiento de las misión y visión de la ESE.

Las anteriores manifestaciones y situaciones dan especial y relevante importancia a la presente investigación de presente estudio del clima organizacional ya que esta refleja en cierta medida la cultura de la empresa.

1.2.1 Problemas Identificados

De acuerdo con el panorama anteriormente descrito, los proponentes del estudio identificaron los siguientes problemas o causas probables:

a) Cambio permanente de normatividad al sistema general de seguridad social

en salud, especialmente en lo relacionado con contratación laboral.

b) Fuerte influencia del sector político sobre la Institución, lo que genera inestabilidad en su direccionamiento, funcionamiento y proyección, especialmente por la no continuidad de sus colaboradores, tanto directivos como de base.

c) Déficit presupuestal de la institución y por consiguiente falta o disponibilidad de recursos.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo mejorar el clima organizacional de la ESE Hospital Nuestra Señora de Fátima del Municipio de Suaza, fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores?

2. JUSTIFICACION

En el mundo globalizado caracterizado por una alta competitividad y la búsqueda de la excelencia de la calidad de los servicios que ofrecen las instituciones prestadoras de servicios de salud, no pueden restar importancia al clima organizacional en el cual el individuo participa y convive entre ocho o más horas diarias de trabajo.

Por consiguiente, considerar al factor humano como un aspecto valioso dentro de la organización, investigar y adoptar lineamientos y programas que conlleven al mejoramiento de la calidad de vida laboral es un elemento vital para la investigación del clima laboral de la ESE Hospital Nuestra Señora de Fátima de Suaza, que es único ante cada empresa considerando los factores internos y externos en el cual se encuentra inmerso la organización.

En tal sentido, la medición y conocimiento que logremos de este fenómeno nos permitirá reconocer en qué medida este influye en el comportamiento de los funcionarios de la ESE ya que este tiene una repercusión directa en su imagen corporativa frente a cliente y proveedores; podríamos hablar que si dentro de la organización existe un modelo claramente definido que trabaje en pro del clima laboral se refleja en la atención al usuario, la productividad, motivación y satisfacción de los funcionarios y con ello al mejoramiento de su Cultura Organizacional, por lo anterior la investigación centra su justificación en las siguientes razones:

Se convierte en una importante herramienta de direccionamiento administrativo, a corto, mediano y largo plazo, para sus dirigentes y colaboradores.

Posibilita resolver situaciones existentes de desmotivación y falta de identidad

en colaboradores, facilitando los procesos de calidad, actualmente en desarrollo.

Se incrementa los niveles de satisfacción, identidad y pertenencia de los funcionarios de la institución.

2.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Las teorías referentes a clima laboral son numerosas y ofrecen aportes significativos a la presente investigación, sin embargo las más relevantes son la Teoría de los Factores de Herzberg. La teoría de los dos factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow, Herzberg (citado por Chiavenato, considera que La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal.

De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial de crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo”.

La teoría de Maslow cimienta bases importantes para la investigación realizada en la ESE Hospital Nuestra Señora de Fátima, debido a que define y ofrece herramientas conceptuales para dicha investigación teniendo en cuenta términos tales como : motivación y satisfacción del ser humano como herramienta indispensable en la autorrealización del ser humano.

Llevando la teoría de Maslow a un contexto como el de la ESE determina que la motivación y la satisfacción en contexto laboral son determinantes para el nivel de

productividad y por ende para la consecución de los objetivos institucionales.

Otra teoría que permite orientar la presente investigación es la de Stephen Robbins define a la motivación aplicada al ámbito laboral como la: “voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual”. Es decir, “predisponer al personal para que trabaje en un nivel, forma y tiempo deseado. Despertar el interés, la atención y el compromiso del personal hacia los objetivos y valores de la organización, este aspecto conlleva a tener un nivel de productividad deseado, variable importante en la investigación del clima laboral de la ESE Hospital Nuestra Señora de Fátima.

Teniendo como referente un amplio marco teórico la investigación tiene bases científicas que contribuyen significativamente en el mejoramiento de la atención y prestación del servicio para la comunidad de usuarios, el incremento de los niveles de satisfacción del cliente.

Al nivel de recurso humano se incrementan los niveles de calidad de vida de los colaboradores, al gozar de mejores ambientes de trabajo, bajo la Formulación de una propuesta de desarrollo organizacional pertinente a la Entidad.

2.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Mediante la aplicación de diversas formas y herramientas abordadas durante la carrera de administración de empresas, se ponen en práctica en la presente investigación, que hacen posible la aplicación, diagnóstico, análisis y conclusión de la situación presentada en la E.S.E. Hospital Nuestra Señora de Fátima de Suaza Huila.

Por lo tanto, gracias a las bases obtenidas en el transcurso de la carrera de administración de Empresas, se pudo conocer de manera cuantitativa y

cualitativa, los factores que de manera directa y predominante intervienen o inciden directamente para afectar el clima organizacional en la E.S.E.

2.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Dada la necesidad existente de contar con personas motivadas dentro de la ESE Hospital Nuestra Señora de Fátima y empoderadas en su trabajo, que faciliten procesos orientados a incrementar la satisfacción, motivación y la productividad en organizaciones de salud cuya finalidad principal es atender necesidades básicas de la población, se hace importante aportar desde la academia y la propia experiencia y conocimiento, en el diseño, presentación e implementación de propuestas de intervención acordes con los resultados obtenidos en el trabajo de campo, de carácter integral y novedoso, que generen impacto positivo en los diferentes actores, la organización y la sociedad en general.

De esta manera, la construcción de conocimiento desde el abordaje de ideas y propuestas de las teorías abordadas en el presente marco referencial, a partir del método científico de investigación, contribuirá a enriquecer teorías, metodologías y modelos administrativos propios de la conducta humana en su relación con el desempeño laboral.

3. OBJETIVO

3.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer un plan de mejoramiento en el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores de la ESE Hospital Nuestra Señora de Fátima, con el fin de convertirla en una organización eficiente, eficaz y efectiva para laborar.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar las causas de la insatisfacción laboral que inciden en el Clima Organizacional en la ESE Hospital Nuestra Señora de Fátima.

Elaborar un análisis que permita identificar las diferencias en la percepción del clima organizacional entre los distintos subgrupos de estudio (planta y contrato)

Proponer un plan de mejoramiento en el clima organizacional para la ESE Hospital Nuestra Señora de Fátima que contribuya a un clima organizacional favorable para de convertirla en una organización eficiente, eficaz y efectiva para laborar.

4. MARCO REFERENCIA

Este marco se realiza con estudios anteriores de la institución o o estudios en general?

4.1 MARCO TEÓRICO

4.1.1 Concepto de clima organizacional

En literatura revisada se encontraron diversos conceptos o definiciones sobre Clima organizacional los cuales se exponen a continuación.

DEFINICIÓN

“Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características.”(Forehand y Glimer,1964).

“Conjunto de percepciones globales (constructo personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos; lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno sin tener en cuenta cómo lo percibe otro; por tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización”. (Nicolás Seisdedos,1996).

Modelos de medición de clima organizacional: Principales autores y enfoques.

Entre las más importantes teorías sobre el clima organizacional esta:

a. Teoría sobre el Clima Laboral de McGregor: En la publicación que hiciera el autor sobre "Lado Humano de la Empresa", examina las teorías relacionadas con el comportamiento de las personas con el trabajo y expuso los dos modelos que llamó "Teoría X" y "Teoría Y".

1. Teoría X: El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda. Debido a esta tendencia humana al rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización. El ser humano común prefiere que lo dirijan quiere evitar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y prefiere más su seguridad.

2. Teoría Y: El esfuerzo natural, mental y físico requerido por el trabajo es similar al requerido por el juego y la diversión, las personas requieren de motivaciones superiores y un ambiente adecuado que les estimule y les permita lograr sus metas y objetivos personales, bajo condiciones adecuadas, las personas no sólo aceptarán responsabilidad sino tratarán de obtenerla. Como resultado del modelo de la Teoría Y, se ha concluido en que si una organización provee el ambiente y las condiciones adecuadas para el desarrollo personal y el logro de metas y objetivos personales, las personas se comprometerán a su vez a sus metas y objetivos de la organización y se logrará la llamada integración.

b. Teoría sobre Clima Laboral de Rensis Likert (1965). La teoría de Clima Laboral de Likert (citado por Brunet, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados, dependen directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Likert, establece tres tipos de variables que definen las características propias de

una organización y que influye en la percepción individual del clima:

VARIABLES CAUSALES.- definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados.

VARIABLES INTERMEDIAS.- este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales.

VARIABLES FINALES.- estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad. Están orientada a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, ganancia y pérdida.

c. Teoría de los Factores de Herzberg. La teoría de los dos factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow, Herzberg (citado por Chiavenato, 1989) clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores. Los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilo de supervisión.

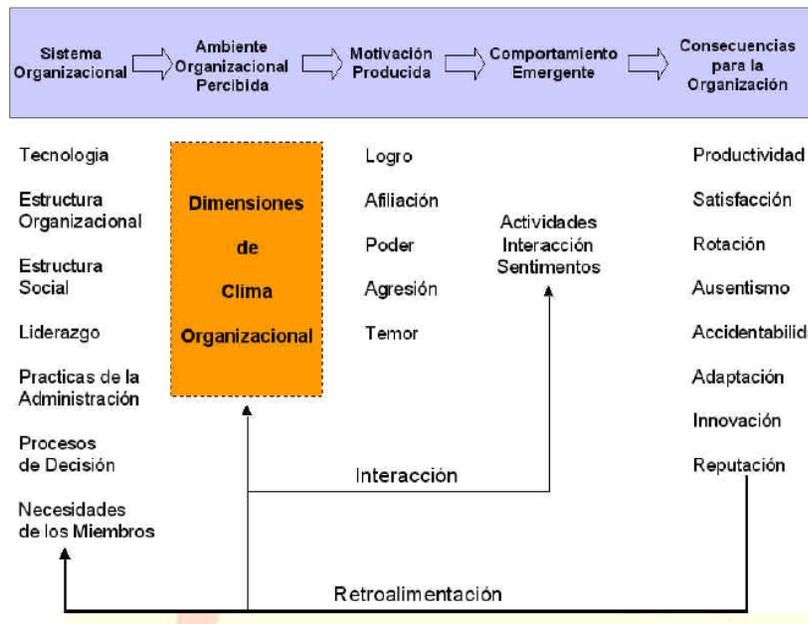
La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal.

De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado

con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial de crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

Por su parte Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

Figura1. Esquema de Clima Organizacional Litwin y Stinger (1978))



Fuente.

a. Estructura: Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

b. Responsabilidad (empowerment): Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

c. Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

d. Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

e. Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

f. Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

g. Estándares: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

h. Conflictos: Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

i. Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Koys & Decottis (1991), se desarrolló un instrumento (ver anexo 2) basado en los cuestionarios S21/26 (1990) y el S4/82 (1986) de Meliá et al.

Los resultados muestran que el instrumento para medir clima organizacional y Satisfacción laboral tiene una fiabilidad adecuada (lo que implica que todos los ítems realmente se relacionan con el mismo rasgo y además hay diferencias claras entre los sujetos en ese rasgo común a los ítems.

Según Toro (2001), las encuestas más importantes reportadas en la literatura técnica que busca identificar variables o conceptos claves del clima se encuentran:

- a. Inventario de clima psicológico de Gavin y Howe.
- b. Índice de clima organizacional de Stern.
- c. Cuestionario de clima organizacional de James y Sells.
- d. Encuesta de calidad de empleo de Kahn.
- e. Cuestionario Michigan de evaluación organizacional de Camman.
- f. Escala de ambientes de trabajo de Moos.
- g. Cuestionario descriptivo del clima organizacional (OC DQ) de Halpin y Crofts. escala del ambiente universitario de Pace.
- h. Cuestionario de salud organizacional de Milles.

- i. Cuestionario descriptivo del perfil del clima organizacional (CKL Ltda.) de
- j. Kettering.

Likert (1986), proponen una técnica denominada P.O. (Perfil Organizacional) para verificar en cuál de los tipos de sistema opera una organización. Esta técnica sirve de barómetro para indicar si la capacidad productiva de los recursos humanos de una organización tiende a aumentar o disminuir.

De acuerdo con Likert, existen 4 sistemas diferentes que pueden usar el gerente o supervisor. Cada uno de ellos produce un tipo distinto de clima organizacional. La teoría de los sistemas gerenciales de Likert observa el siguiente orden:

a. Explotador-autoritario. Los gerentes tiene poca confianza en los subordinados, rara vez los involucran en el proceso de tomar decisiones. La gerencia toma la mayoría de las decisiones y las pasa en línea descendente empleando amenazas y coacción cuando es necesario para hacer que las cosas se hagan. Los superiores y los subordinados se tratan entre sí en una atmosfera de desconfianza. Si se desarrolla una organización informal, esta generalmente se opone a las metas de la organización formal.

b. Benevolente-autoritario. Los gerentes en este sistema dan órdenes, pero los empleados tienen alguna libertad para hacer comentarios sobre las mismas.

También se les da a los subordinados alguna flexibilidad para implementar sus encomiendas, pero dentro de límites y procedimientos previamente descritos. Los subordinados que logran o superen las metas de los gerentes, pueden ser recompensados. En general, los gerentes tiene una actitud condescendiente hacia sus subordinados, y estos son cautelosos al tratar con sus gerentes.

c. Consultivo. Los gerentes en este sistema de organización fijan metas y dan

órdenes generales después de discutir las con los subordinados, a quienes se les permite tomar sus propias decisiones sobre cómo desempeñar sus tareas, ya que solo las decisiones fundamentales y más amplias son tomadas por los gerentes del nivel superior. Se utilizan recompensas en vez de amenazas y castigos, para motivar a los empleados. Los subordinados se sienten en libertad de discutir con sus jefes la mayoría de los asuntos relacionados con el trabajo.

Los gerentes a su vez, creen que, en la medida, se puede confiar en que los subordinados lleven a cabo correctamente sus tareas.

d. Participativo. La gerencia tiene confianza completa en los subordinados. La toma de decisiones está altamente descentralizada. La comunicación no solamente fluye hacia arriba sino entre iguales en la organización. La interacción superior-subordinado tiene lugar en un ambiente amigable y se caracteriza por la confianza mutua. Las organizaciones formales e informales son a menudo una misma cosa.

Para el caso más particular en Colombia el I.M.C.O.C. (Instrumento de Medición del Clima organizacional en las Empresas Colombianas, diseñado por el profesor Carlos Eduardo Méndez de la Universidad del Rosario), cuenta con 45 preguntas, cada una tipo Likert, con escala de 1 a 7 en donde no se señalan respuestas correctas o incorrectas. En esencia el instrumento mide las siguientes variables que constituyen el clima organizacional:

Objetivo es la percepción que tienen los empleados acerca del conocimiento de los objetivos de la organización y su compromiso en la obtención de ellos.

- a. Cooperación: es el nivel de ayuda mutua que se da entre los empleados y directivos, permitiendo participar en la solución de problemas.
- b. Liderazgo: es la forma en que el trabajador percibe a su jefe en el desarrollo

- c. de su función, la confianza que inspira, la imagen que proyecta, la forma como toma las decisiones y da órdenes.
- d. Toma de decisiones: es la posibilidad que tiene el trabajador para desarrollar una participación activa en las decisiones que afectan su trabajo y también se evalúa la posibilidad de querer participar.
- e. Relaciones interpersonales: son las relaciones formales e informales que se dan entre los trabajadores y los directivos, y la confianza y la comunicación que se genera a partir de ello.
- f. Motivación: se busca medir actitudes que el hombre proyecta por su pertenencia a la empresa, señalando el grado de satisfacción que la misma produce.
- g. Control: tiene que ver con la percepción de los trabajadores a cerca del grado de libertad o sujeción que tienen en sus puestos de trabajo.

Es de anotar que el IMOCOC ha tenido variaciones desde su primera aparición.

En la actualidad el profesor Méndez adapta el instrumento, dependiendo las variables críticas que se midan en una organización.

Toro (2009), propone la encuesta ECO (Encuesta de Clima organizacional diseñado y validado en Colombia por CINEL Ltda.), un instrumento factorial que cuenta con 63 ítems en una escala Tipo Likert de 5 puntos, diseñado para la evaluación de diez variables de clima organizacional:

- a. Trato interpersonal: Percepción del grado en que el personal se ayuda entre si y sus relaciones de cooperación y respeto.
- b. Apoyo del jefe: Percepción del grado en el que el jefe respalda, estimula y da.
- c. Participación a sus colaboradores.
- d. Sentido de pertenencia: Percepción del grado de orgullo derivado de la

vinculación a la empresa. Sentido de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.

- e. Retribución: Grado de equidad percibida en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.
- f. Disponibilidad de recursos: Percepción del grado en que el personal cuenta con los equipos, los implementos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.
- g. Estabilidad: Percepción del grado en el que los empleados ven claras
- h. posibilidades de permanencia a la empresa y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo.
- i. Claridad organizacional: Grado en que el personal percibe que ha recibido información apropiada sobre su trabajo y sobre el funcionamiento de la empresa.
- j. Coherencia en la dirección: Percepción de la medida en que las actuaciones del personal y de la empresa se ajustan a los principios, objetivos, normas y reglamentos establecidos.
- k. Trabajo en equipo: Grado en que se percibe que existe en la empresa un modo organizado de trabajar en equipo y que tal modo de trabajo es inconveniente para el empleado y la empresa.
- l. Valores colectivos (cooperación, responsabilidad, respeto): Grado en el que se percibe en el medio interno: Cooperación (ayuda mutua), Responsabilidad (esfuerzo adicional, cumplimiento) y Respeto (consideración, buen trato).

4.1.2 Satisfacción laboral.

Este factor reviste una importancia relevante en la percepción individual del clima organizacional, pues en la medida que un trabajador se sienta satisfecho contribuirá al mejoramiento continuo de los servicios que brinda en su organización y por ende así valorará de forma más objetiva y positiva el clima que le rodea.

Definiciones:

Acerca de la satisfacción e insatisfacción Palafox (1995) hace el siguiente comentario: "Para los empresarios es muy claro que esperan de los empleados máxima productividad en sus trabajos o tareas. Pero no tienen tanta claridad en lo que el personal espera de su empresa, esto es, máxima satisfacción en su trabajo. El trabajador a su vez responde a la desatención y manipulación de la empresa con la conocida frase 'como hacen que me pagan, hago que trabajo'. Entonces se inicia ese círculo de insatisfacción y baja productividad; el personal está mal remunerado y por lo tanto se siente insatisfecho por lo que se convierte en improductivo y esto provoca a su vez insatisfacción". (Palafox, 1995)

Haciendo una aplicación en México, Palafox (1995) comenta que la miopía empresarial ha llevado a un círculo vicioso la relación satisfacción productividad debido al descuido en los factores de satisfacción en el trabajo y a la manipulación de los trabajadores en cuanto a las compensaciones y otros satisfactores Davis y Newstrom (1999) definen satisfacción laboral como "el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo".

Robbins (1999) a su vez establece que la satisfacción en el trabajo es la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir Márquez (2001.) menciona que la satisfacción podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

Márquez además menciona que se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción laboral se refiere:

"Satisfacción General indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.

Satisfacción por facetas grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa".

Márquez (2001) menciona que: "La insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse además a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirlo a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa. Finalmente podemos señalar que las conductas generadas por la insatisfacción laboral pueden enmarcarse en dos ejes principales: activo – pasivo, destructivo – constructivo de acuerdo a su orientación".

Retomando el tema de las satisfacción laboral y el conjunto de actitudes que implica, creemos que las diferencias de opinión o consideración(aunque sin ser muy grandes) que se aprecian, precisamente radican en los factores a considerar de manera general o los grupos y las variables independientes o dimensiones esenciales que son consideradas en cada uno de los grupos en la concepción teórica y su devenir en un proceder metodológico para medir, evaluar y accionar sobre ellas en consecuencia con los resultados.

Consideramos que hay un gran acercamiento acerca de los factores o grupos a considerar y presentamos la experiencia de los trabajos realizados por un grupo de investigadores (López 1994, Pacheco y Álvarez 1994, Álvarez 2001). Con esta concepción los grupos o factores que serán considerados están vinculados a:

1. La naturaleza y contenido de trabajo.
2. El trabajo en grupo y sus directivos
3. Las condiciones de trabajo
4. El esfuerzo y los resultados individuales.
5. Las condiciones de bienestar.

Cada grupo tendrá asociado variables a las que se han denominado dimensiones esenciales; las consideradas por ellos en estos trabajos, con una pequeña definición son:

Dimensiones esenciales vinculadas a la naturaleza y contenido de trabajo.

1. Variedad de habilidades (Vh): grado en que el trabajo requiere de diferentes habilidades para ejecutarlo.
2. Identificación de la tarea (I): el grado en que un grupo requiere el completamiento de un " todo" o algo identificado, visible como resultado.
3. Significado de la tarea (S): impacto del trabajo en otras personas dentro o fuera de la organización.
4. Autonomía (A): grado de independencia en el trabajo, organización, control... otras responsabilidades y permite realizar actividades de dirección.
5. Retroalimentación (R): grado en que el trabajo provee al individuo de la información sobre su eficacia, sus resultados, esencialmente dado por su propia percepción de éstos.

Dimensiones esenciales vinculadas al trabajo en grupo y sus directivos.

6. Cohesión (C) : tendencia del grupo a mantenerse junto y de acuerdo, unidad, armonía en las relaciones en aras de lograr metas grupales.
7. Atractivo (AT): grado en que el grupo ofrece satisfacción de estar en él, grado de apoyo del grupo a sus miembros.
8. Clima socio psicológico (CS): grado en que la dirección del grupo es estimulante y existe un clima adecuado.
9. Variedad de habilidades (VHg): grado en que cada miembro pueda realizar todas o gran parte de las operaciones y tareas que debe realizar el grupo.
10. Identificación de la tarea (Itg): el grupo hace un " todo" identificable.
11. Significación de la tarea (STg): grado en que el trabajo que realiza el grupo afecta a otras personas o grupos dentro o fuera de la organización.
12. Retroalimentación (Rg): grado en que el grupo recibe información sobre los resultados de su trabajo, propiamente por terceros, su jefe, clientes, etc.
13. Autonomía (Ag): grado de independencia en el trabajo del grupo.
14. Dimensiones esenciales vinculadas al esfuerzo y los resultados individuales.
15. Suficiencia (Sf): grado en que el salario y los incentivos es suficiente para satisfacer necesidades personales.

16. Correspondencia (Cd): grado en que el salario y los incentivos devengados se corresponden con los conocimientos, habilidades, capacidades individuales y sus competencias laborales.
17. Vinculación (V): grado en que el salario y los incentivos se corresponden con los resultados del trabajo.
18. Percepción (P): grado en que el sistema estimulador es dominado, se entiende por el individuo.
19. Coherencia (C): grado de correspondencia entre la estimulación moral y material.
20. Justeza (J): grado en que el sistema estimulador es percibido como justo.

Dimensiones vinculadas a las condiciones de trabajo.

21. Seguras (Cg): grado en que cada cual percibe seguridad para el ambiente laboral.
22. Estéticas (E): grado en que cada cual percibe limpieza, orden interno, estética, etc, en su ambiente laboral.
23. Higiene (H): grado en que cada cual percibe la existencia de condiciones ambientales en lo referente a la temperatura, humedad, ruido, etc., que afectan su salud y/o entorpecen la concentración y la actividad laboral en general.
24. Ergonómicas (Eg): grado en que el diseño de los medios de trabajo y su ubicación se ajustan a los requerimientos psicológicos, etc, del trabajador.

Dimensiones esenciales vinculadas a las condiciones de bienestar.

25. Horario (Ho): grado en que el régimen de trabajo y descanso se ajustan a las expectativas y necesidades del trabajador.
26. Mantenimiento (Mt): grado en que las condiciones de alimentación, atención a la salud, transporte, etc., se ajustan a las necesidades del trabajador.
27. Atención a la vida (Av): grado en que cada cual percibe que la organización satisface las necesidades de sus trabajadores y sus familiares.
28. Desarrollo cultural y social (Dcs): grado en que cada cual percibe que son atendidas sus necesidades de desarrollo cultural, deportivo, social, etc.
29. Desarrollo personal y profesional (Dpp): grado en que cada cual percibe que son atendidas sus expectativas de desarrollo de su crecimiento personal y profesional y garantía de seguridad y empleo.

4.2 MARCO CONTEXTUAL

4.2.1 Municipio de Suaza

El Municipio de Suaza se encuentra situado al suroriente del Departamento del Huila, en la región central del Valle del río Suaza, sobre su margen izquierdo, justo donde confluye la quebrada Satia.

De acuerdo a su ubicación geodésica Suaza está localizado a los 01° 58' 33.8" de latitud norte y 75° 47' 38.7" de longitud oeste; con una altitud de 990 m.s.n.m. en el casco urbano; una temperatura de 23°C a 24°C y una superficie total de 336 km² aproximadamente.

Se encuentra bordeado en la margen occidental por la serranía de la Ceja, en la oriental por las estribaciones de la Cordillera Oriental o corredor transamazónico.

Lo drenan principalmente las corrientes del río Suaza y la quebrada Satia.

Extensión área urbana: El área Urbana abarca un total de 71,41 hectáreas. Km².

Extensión área rural: El área total del sector rural es de 3.288.59 hectáreas. Km². Dista 155 kilómetros aproximadamente de la ciudad de Neiva, capital del Departamento del Huila, su recorrido aproximado dura tres (3) horas. Se accede a través de la Vía Nacional que comunica a las poblaciones de Neiva - Altamira - Florencia (Caquetá).

Límites del Municipio: En cumplimiento del mandato constitucional, la Asamblea del Huila por Ordenanza número 26 de abril de 1912, fijó los límites particulares del Municipio de Santa Librada conservando los mismos que fueron determinados en el artículo 2 del Decreto Ley de 1842. Estos linderos fueron ratificados por la ordenanza N° 25 de 1935 que le cambió el nombre por el de Suaza.

Estos límites particulares son:

Por el oriente con el Municipio de Guadalupe y Municipio de Florencia Caquetá, que van por la cumbre de la Cordillera Oriental de los Andes, hasta ponerse al frente de la cabecera de la quebrada Emayá; de aquí por la loma de Pablico, pasando por la angostura de San Roque y luego por las lomas más altas en dirección al norte hasta el nacimiento de la Zanja del Lindero.

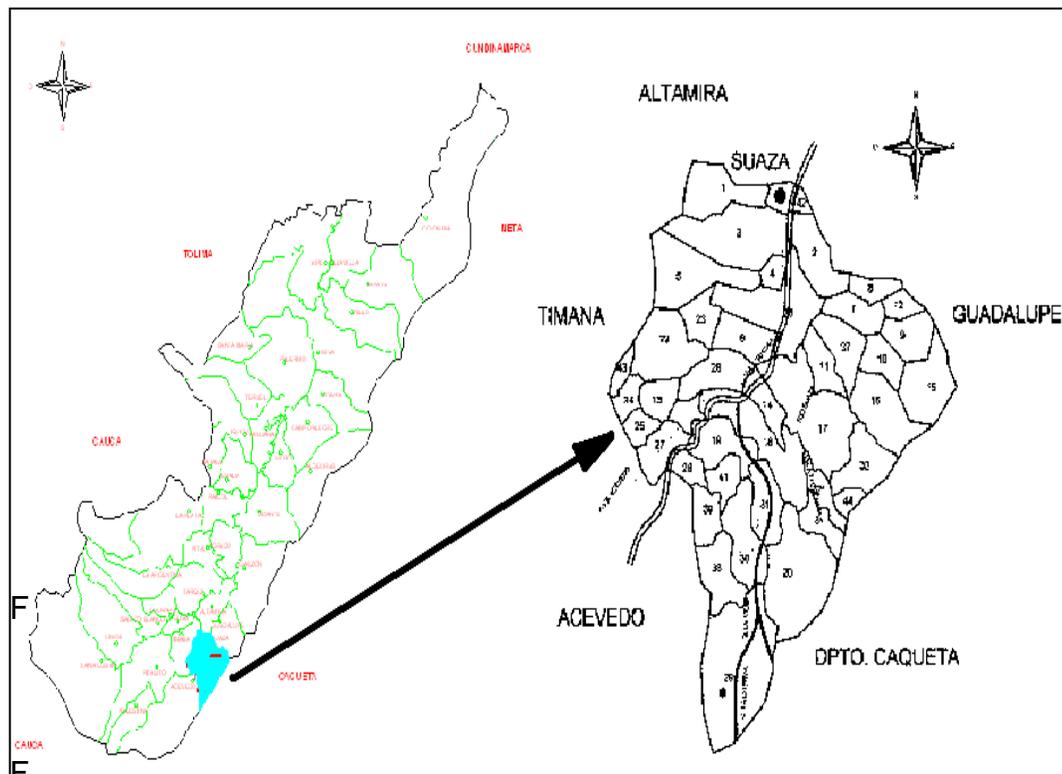
Por el norte con la Zanja del Lindero abajo, hasta su desagüe en el río Suaza; este abajo, hasta la boca de la quebrada la Singa, estas aguas arriba lindando con el Municipio de Altamira, hasta la confluencia de la quebrada Bucucua; esta arriba hasta ponerse enfrente de la Chamba.

Por el occidente con los Municipios de Altamira y Timaná, por la zanja que desemboca en la quebrada de Bucucuana hasta el filo de la Chamba en el camino nacional; de aquí, descendiendo al sur a buscar las cabeceras de la quebrada la Singa; por estas en la misma dirección hasta la cima de Papaya alta; y por la cima de esta cordillera hasta ponerse en frente de la quebrada el Queso.

Por el sur con el Municipio de Acevedo por la quebrada el Queso hasta su confluencia con el río Suaza; este arriba hasta el desagüe de la quebrada de Anayaco; este arriba hasta las vertientes; y de ésta hasta la cima de la cordillera oriental de los andes punto de partida.

Ubicación del municipio de Suaza Huila

Mapa: Ubicación del Municipio de Suaza en el Departamento del Huila.



Fuente: planeación Municipal

Para su administración el Municipio de Suaza, se divide en el casco urbano que consta de 14 barrios, 2 centros poblados, Gallardo y Guayabal y 42 veredas que son:

Tabla 1. Veredas del Municipio

Veredas del Municipio			
1) La Esmeralda	2) Pantanos	3) Toribio	4) La Argentina
5) Alto Tablón	6) El Tablón	7) El Vergel	8) Campo Hermoso
9) Las Juntas	10) Alto Brasil	11) Fátima	12) Las Perlas
13) Alto Horizonte	14) Divino Niño	15) Las Delicias	16) El Horizonte
17) Avispero	18) Mantagua	19) Hato Viejo	20) San Calixto
21) Los Salados	22) Primavera	23) La Palma	24) El Recreo
25) El Vegón	26) La Ye	27) El Cerrito	28) San Martín
29) Brazuelito	30) Macal	31) Charco Negro	32) Vega Grande
33) San Pablo	34) Picuma	35) Picumita	36) San José
37) Las Quemadas	38) Satia	39) Bajo Fatima	40) Bajo Horizonte
41) El Cabildo	42) Bajo Brasil		

El área urbana está conformada por los siguientes barrios:

Barrios Zona Urbana			
1) Centro	2) Altico	3) Simón Bolívar	4) Las Delicias
5) Tarquino Beltrán	6) El Puente	7) La Quebrada	8) San Martín
9) Las Orquídeas	10) Jorge Eliecer Gaitán	11) El Jardín	12) San Isidro
13) Luis Carlos Galán	14) Colombia Unida		

4.2.2 ESE Hospital Nuestra Señora de Fátima

NIT: 891180190-5

Código de prestador: 41770042001

Dirección: Carrera 5 N° -25

Teléfonos: 8324032-3134218331

Atención al Usuario: 8324278- 3124543341

EMAIL: hnsf@hotmail.com,

La ESE Hospital Nuestra Señora de Fátima se encuentra ubicada en la zona urbana del municipio de Suaza, con las siguientes coordenadas:

Oriente: Vía transitable denominada en el municipio la carrera 5º

Occidente: Predios en menor extensión con el señor Rómulo Cortés y mayor extensión con la señora Stella Mosquera.

Norte: Vía transitable denominada calle 8º

Sur: vía transitable denominada calle 7º

El Hospital Nuestra Señora de Fátima fue transformado en Empresa Social del Estado según acuerdo # 006 de 1996 del Concejo Municipal de Suaza (H), en uso de las atribuciones constitucionales y legales, en especial de las que confiere la constitución política en su artículo 313 y en cumplimiento de los artículos 194, 195 y 197 de la ley 100 del 1993 y sus derechos reglamentarios, para prestar atención de los servicios de salud del nivel uno (1) en el municipio y su área de influencia.

La ESE Hospital Nuestra Señora de Fátima es una entidad pública descentralizada del orden municipal, dotada de personería jurídica, patrimonio propio, y autonomía administrativa adscrita a la Secretaria de Salud Municipal, integrante del Sistema General de Seguridad Social en Salud y sometida al régimen jurídico previsto en el capítulo III, artículos 194,195 y 197 de la ley 100 de

1993.

El objeto de la ESE Nuestra Señora de Fátima será la prestación de servicios de salud, entendidos como un servicio público a cargo de Estado y como parte integrante del Sistema de Seguridad Social en Salud, en consecuencia con este objeto adelantará acciones en promoción, prevención, tratamiento y rehabilitación de la salud

Este proceso de transformación busca alinear a la ESE Nuestra Señora de Fátima en los niveles de competitividad y efectividad que se requieren dentro de la economía de libre mercado, por lo cual su gestión va enfocada a optimizar el uso de sus recursos técnicos, financieros y humanos en procura de hacer rentable socialmente la prestación de un servicio publico como lo es el de la salud

En si se busca que la ESE Nuestra Señora de Fátima sea una organización proactiva en el desarrollo de su objeto social y por lo tanto pueda ubicarse dentro del Sistema General de Salud como un empresa viable.

La Empresa cuenta con un presupuesto de ingresos de \$ 2, 485, 972, 083.00 pesos, con una planta de personal conformada por 19 funcionarios por nómina a y 36 funcionarios contratados a través de Cooperativa de trabajo asociado. Ofrece servicios a 16.649 habitantes del municipio.

El Hospital en la actualidad cuenta con el siguiente talento humano: 6 Médicos Generales, 3 Enfermera jefes, 2 Odontólogos, 1 bacterióloga de tiempo completo, 1 psicóloga 1 fisioterapeuta, 13 auxiliares de enfermería, 3 promotoras de salud, 1 Técnico en saneamiento, Los servicios que se encuentran habilitados son: Hospitalización de baja complejidad el cual se establece reducir el número de camas a 7 debido al porcentaje ocupacional bajo; Consulta Externa de Enfermería (1 consultorio), Medicina General (3 consultorios), odontología (2 unidades) y vacunación (1 consultorio), atención extramural; Urgencias; transporte asistencial

básico y apoyo diagnóstico y complementación terapéutica (laboratorio clínico y servicio farmacéutico), servicios de ultrasonografía (ecografía), Psicología (1 consultorio) y Promoción y Prevención (1 consultorio Y 2 Unidades para Higiene oral) actualmente fisioterapia se encuentra en proceso de habilitación.

MISION:

“Somos una ESE que ofrece servicios de salud en el primer nivel de atención con estándares de calidad que satisfacen las necesidades de todos nuestros clientes. Contando para ello con tecnología apropiada y un recurso humano ético capacitado en el campo científico que contribuye a mejorar el nivel de vida de la comunidad, permitiendo ser competitivos con rentabilidad económica y social”.

VISION:

Consolidarnos en toda la región como la ESE de primer nivel con mayor efectividad, que permita el mejoramiento continuo de los procesos para el desarrollo de nuestro objeto social. Basados en la EXCELENCIA de la cultura de servicio que fortalezca la imagen corporativa frente a clientes y proveedores; y con el apoyo permanente a cada uno de nuestro colaboradores.

PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Son el conjunto de valores, creencias y normas éticas que rigen y regulan la vida de la institución, reflejándose en cada uno de los colaboradores.

RESPECTO A LA DIGNIDAD HUMANA:

Garantizando hasta donde este al alcance de la empresa, los derechos universales e irrenunciables de la persona y la comunidad para mejorar la calidad de vida y el desarrollo individual y social, de conformidad con la dignidad que debe reconocerse a todo ser humano y los recursos disponibles por la institución.

UNIVERSALIDAD

Atendiendo a todas las personas que soliciten el servicio, sin ninguna discriminación y en todas las etapas de la vida, de conformidad con las disposiciones legales y los recursos disponibles.

INTEGRIDAD

Brindando atención continua y oportuna a las familias y a las personas, en su contexto bio-psico-social, con servicios que constituye el portafolio de servicios.

EFICIENCIA

Buscando la mejor aplicación del talento humano y de los recursos administrativos, tecnológicos y financieros disponibles, con criterio de rentabilidad social y económica.

EFICACIA

Garantizando, en la medida en que las condiciones lo permitan, la solución de aquellos problemas de salud de la población usuaria que corresponda a sus principales necesidades y expectativas.

SOLIDARIDAD

Ampliando la cobertura con servicios de salud, a las personas del área de influencia con mayores limitaciones de acceso.

EQUIDAD

Atendiendo a las personas y grupos de población expuestos a mayores riesgos para su salud, con el fin de brindarles aquella protección especial que este a nuestro alcance.

4.3 MARCO CONCEPTUAL

Presentados los elementos teóricos que soportan el tema y el sector objeto de estudio, viene a continuación los conceptos fundamentales sobre los que se desarrolla la investigación.

4.4 MARCO LEGAL

La implementación del de la investigación del clima organizacional tiene en cuenta a la Misión, Visión, Política de Calidad y Operativas, los principios y Valores de la Institución, teniendo como base la siguiente normatividad:

CONSTITUCION POLITICA DE COLOMBIA 1.991

ARTICULO 48. La Seguridad Social es un servicio público de carácter obligatorio que se prestará bajo la dirección, coordinación y control del Estado, en sujeción a los principios de eficiencia, universalidad y solidaridad, en los términos que establezca la Ley.

El Estado, con la participación de los particulares, ampliará progresivamente la cobertura de la Seguridad Social que comprenderá la prestación de los servicios en la forma que determine la Ley.

La Seguridad Social podrá ser prestada por entidades públicas o privadas, de conformidad con la ley.

No se podrán destinar ni utilizar los recursos de las instituciones de la Seguridad Social para fines diferentes a ella.

La ley definirá los medios para que los recursos destinados a pensiones Mantengan su poder adquisitivo constante.

LEY 10 de 1.990

Aspectos generales.

Artículo 1º.- Servicio Público de Salud. La prestación de los servicios de salud, en todos los niveles, es un servicio público a cargo de la Nación, gratuito en los servicios básicos para todos los habitantes del territorio nacional y administrado en asocio de las entidades territoriales, de sus entes descentralizados y de las personas privadas autorizadas, para el efecto, en los términos que establece la presente Ley. El Estado intervendrá en el servicio público de salud, conforme a lo dispuesto en el artículo 32 de la Constitución Política, con el fin de:

- a. Definir la forma de prestación de la asistencia pública en salud, así como las personas que tienen derecho a ella;
- b. Establecer los servicios básicos de salud que el Estado ofrecerá gratuitamente;
- c. Fijar, conforme a lo señalado en la presente Ley, los niveles de atención en salud y los grados de complejidad, para los efectos de las responsabilidades institucionales en materia de prestación de servicios de salud y, en especial, los servicios de urgencia, teniendo en cuenta las necesidades de la población y la cobertura territorial, principalmente;
- d. Organizar y establecer las modalidades y formas de participación comunitaria en la prestación de servicios de salud, que aseguren la vigencia de los principios de participación ciudadana y participación comunitaria y, en especial, lo relativo a la composición de las juntas directivas de que trata el artículo 19 de la presente Ley;
- e. Determinar los derechos y deberes de los habitantes del territorio, en relación con el servicio público de salud y, en particular, con las entidades y

personas que conforman el sistema de salud, conforme a los principios básicos señalados en el artículo 3;

- f. Adoptar el régimen, conforme al cual se debe llevar un registro especial de las personas que presten servicios de salud y efectuar su control, inspección y vigilancia;
- g. Expedir el régimen de organización y funciones para la fijación y control de tarifas, el cual, preverá el establecimiento de una Junta de Tarifas;
- h. Establecer un sistema de fijación de normas de calidad de los servicios de salud y los mecanismos para controlar y vigilar su cumplimiento;
- i. Regular los procedimientos para autorizar a las entidades privadas la prestación de servicios de salud en los diferentes niveles y grados de complejidad;
- j. Adoptar el régimen de presupuesto, contabilidad de costos y control de gestión de las entidades oficiales que presten servicios de salud, así como definir los efectos y consecuencias de tales actividades, conforme a la legislación vigente que le sea aplicable a las entidades;
- k. Dictar normas sobre la organización y funcionamiento de los servicios de medicina pre pagada, cualquiera sea su modalidad, especialmente sobre su régimen tarifario y las normas de calidad de los servicios, así como en relación con el otorgamiento del mismo tipo de servicios por las instituciones de seguridad y previsión social, cuya inspección, vigilancia y control estarán a cargo de la Superintendencia Nacional de Salud;
- l. Expedir las normas técnicas para la construcción, remodelación, ampliación y dotación de la infraestructura de salud;
- m. Organizar y establecer el régimen de referencia y contra-referencia de pacientes, de los niveles de atención inferiores a los superiores y el régimen de apoyo tecnológico y de recursos humanos especializados que los niveles superiores deben prestar a los inferiores.

Parágrafo.- Mientras se ejercen las facultades de intervención de que trata este artículo, continuarán rigiendo las normas legales vigentes sobre las distintas materias de que trata esta disposición.

REFORMAS AL SISTEMA DE SALUD

PRIMERA REFORMA

LEY 100 DE 1.993 SISTEMA GENERAL DE SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD.

ARTICULO 152. Objeto, la presente Ley establece el sistema General de Seguridad social en Salud, desarrolla los fundamentos que lo rigen, determina su dirección, organización y funcionamiento, sus normas administrativas, financieras y de control y las obligaciones que se derivan de su aplicación.

Los objetivos del Sistema General de Seguridad Social en Salud son regular el servicio público esencial de salud y crear condiciones de acceso en toda la población al servicio en todos los niveles de atención.

Las competencias para prestación pública de los servicios de salud y la organización de la atención en salud en los aspectos no cobijados en la presente Ley se regirán por las disposiciones legales vigentes, en especial por la Ley 10 de 1990 y la Ley 60 de 1993. Las actividades y competencias de salud pública se regirán por las disposiciones vigentes en la materia, especialmente la Ley 9a. de 1979 y la Ley 60 de 1993, excepto la regulación de medicamentos que se regirá por lo dispuesto en la presente Ley.

ARTICULO 153. Fundamentos del Servicio Público. Además de los principios generales consagrados en la Constitución Política, son reglas del servicio público de salud, rectoras del Sistema General de Seguridad Social en Salud las siguientes:

1. Equidad. El Sistema General de Seguridad Social en Salud proveerá gradualmente servicios de salud de igual calidad, a todos los habitantes en Colombia, independientemente de su capacidad de pago. Para evitar la discriminación por capacidad de pago o riesgo, el sistema ofrecerá financiamiento especial para aquella población más pobre y vulnerable así como mecanismos para evitar la selección adversa.
2. Obligatoriedad. La afiliación al Sistema General de Seguridad Social en Salud es obligatoria para todos los habitantes en Colombia. En consecuencia, corresponde a todo empleador la afiliación de sus trabajadores a este Sistema y del Estado facilitar la afiliación a quienes carezcan de vínculo con algún empleador o de capacidad de pago.
3. Protección integral. El Sistema General de Seguridad Social en Salud brindará atención en salud integral a la población en sus fases de educación, información y fomento de la salud y la prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación en cantidad, oportunidad, calidad y eficiencia, de conformidad con lo previsto por la Ley.

DE LAS INSTITUCIONES PRESTADORAS DE SERVICIOS DE SALUD

ARTICULO 185. Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud. Son funciones de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud prestar los servicios en su nivel de atención correspondiente a los afiliados y beneficiarios dentro de los parámetros y principios señalados en la presente Ley.

Las Instituciones Prestadoras de Servicios deben tener como principios básicos la calidad y la eficiencia y tendrán autonomía administrativa, técnica y financiera. Además, propenderán a la libre concurrencia en sus acciones, proveyendo información oportuna, suficiente y veraz a los usuarios y evitando el abuso de posición dominante en el sistema. Están prohibidos todos los acuerdos o convenios entre Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud, entre asociaciones o sociedades científicas y de profesionales o auxiliares del sector

salud, o al interior de cualquiera de los anteriores, que tengan por objeto o efecto impedir restringir o falsear el juego de la libre competencia dentro del mercado de servicios de salud, o impedir, restringir o interrumpir la prestación de los servicios de salud.

Para que una entidad pueda constituirse como Institución Prestadora de Servicios de Salud deberá cumplir con los requisitos contemplados en las normas expedidas por el Ministerio de Salud.

PARAGRAFO. Toda Institución Prestadora de Servicios de Salud contará con un sistema contable que permita registrar los costos de los servicios ofrecidos. Es condición para la aplicación del régimen único de tarifas de que trata el artículo 241 de esta Ley, adoptar dicho sistema contable. Esta disposición deberá acatarse a más tardar al finalizar el primer año de la vigencia de la presente Ley. A partir de esta fecha será de obligatorio cumplimiento para contratar servicios con las Entidades Promotoras de Salud o con las entidades territoriales, según el caso, acreditar la existencia de dicho sistema.

REGIMEN DE LAS EMPRESAS SOCIALES DEL ESTADO

ARTICULO 194. Naturaleza. La prestación de servicios de salud en forma directa por la Nación o por las entidades territoriales, se hará a través de las Empresas Sociales del Estado, que constituyen una categoría especial de entidad pública descentralizada, con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, creadas por la Ley o por las asambleas o concejos, según el caso, sometidas al régimen jurídico previsto en este capítulo.

ARTICULO 195. Régimen jurídico. Las Empresas Sociales de Salud se someterán al siguiente régimen jurídico:

1. El nombre deberá mencionar siempre la expresión "Empresa Social del Estado".
2. El objeto debe ser la prestación de los servicios de salud, como servicio público a cargo del Estado o como parte del servicio público de seguridad social.

3. La junta o consejo directivo estará integrada de la misma forma dispuesta en el artículo 19 de la Ley 10 de 1990.
4. El director o representante legal será designado según lo dispone el artículo 192 de la presente Ley.
5. Las personas vinculadas a la empresa tendrán el carácter de empleados públicos y trabajadores oficiales, conforme a las reglas del Capítulo IV de la Ley 10 de 1990.
6. En materia contractual se regirá por el derecho privado, pero podrá discrecionalmente utilizar las cláusulas exorbitantes previstas en el estatuto General de Contratación de la administración pública.
7. El régimen presupuestal será el que se prevea, en función de su especialidad, en la Ley orgánica de presupuesto, de forma que se adopte un régimen de presupuesto con base en el sistema de reembolso contra prestación de servicios, en los términos previstos en la presente Ley.
8. Por tratarse de una entidad pública podrá recibir transferencias directas de los presupuestos de la nación o de las entidades territoriales.
9. Para efectos de tributos nacionales se someterán al régimen previsto para los establecimientos públicos.

ARTICULO 196. Empresas Sociales de Salud de carácter nacional. Transfórmense todas las entidades descentralizadas del orden nacional cuyo objeto sea la prestación de servicios de salud, en empresas sociales de salud.

ARTICULO 197. Empresas sociales de salud de carácter territorial. Las entidades territoriales deberán disponer, dentro de los 6 meses siguientes a la fecha de vigencia de esta Ley, la reestructuración de las entidades descentralizadas cuyo objeto principal sea la prestación de servicios de salud, con el fin de adecuarlas a lo dispuesto en este capítulo.

LEY 715 DE 2001. Fuentes de financiación del sector salud.

Competencias de la Nación en el sector salud

Artículo 42. Competencias en salud por parte de la Nación. Corresponde a la Nación la dirección del sector salud y del Sistema General de Seguridad Social en Salud en el territorio nacional, de acuerdo con la diversidad regional y el ejercicio de las siguientes competencias, sin perjuicio de las asignadas en otras disposiciones:

42.1. Formular las políticas, planes, programas y proyectos de interés nacional para el sector salud y el Sistema

General de Seguridad Social en Salud y coordinar su ejecución, seguimiento y evaluación.

42.2. Impulsar, coordinar, financiar, cofinanciar y evaluar programas, planes y proyectos de inversión en materia

de salud, con recursos diferentes a los del Sistema General de Participaciones.

42.3 Expedir la regulación para el sector salud y el Sistema General de Seguridad Social en Salud.

42.4. Brindar asesoría y asistencia técnica a los departamentos, distritos y municipios para el desarrollo e implantación de las políticas, planes, programas y proyectos en salud.

42.5. Definir y aplicar sistemas de evaluación y control de gestión técnica, financiera y administrativa a las instituciones que participan en el sector y en el Sistema General de Seguridad Social en Salud; así como divulgar sus resultados, con la participación de las entidades territoriales.

42.6. Definir, diseñar, reglamentar, implantar y administrar el Sistema Integral de Información en Salud y el

Sistema de Vigilancia en Salud Pública, con la participación de las entidades territoriales.

42.7. Reglamentar, distribuir, vigilar y controlar el manejo y la destinación de los recursos del Sistema General

de Participaciones en Salud y del Sistema General de Seguridad Social en Salud, sin perjuicio de las competencias de las entidades territoriales en la materia.

42.8. Establecer los procedimientos y reglas para la intervención técnica y/o administrativa de las instituciones que manejan recursos del Sistema General de Seguridad Social en Salud, sea para su liquidación o administración a través de la Superintendencia Nacional de Salud en los términos que señale el reglamento. El Gobierno Nacional en un término máximo de un año deberá expedir la reglamentación respectiva.

42.9. Establecer las reglas y procedimientos para la liquidación de instituciones que manejan recursos del sector salud, que sean intervenidas para tal fin.

42.10. Definir en el primer año de vigencia de la presente ley el Sistema Único de Habilitación, el Sistema de Garantía de la Calidad y el Sistema Único de Acreditación de Instituciones Prestadoras de Salud, Entidades Promotoras de Salud y otras Instituciones que manejan recursos del Sistema General de Seguridad Social en Salud.

42.11. Establecer mecanismos y estrategias de participación social y promover el ejercicio pleno de los deberes y derechos de los ciudadanos en materia de salud.

42.12. Definir las prioridades de la Nación y de las entidades territoriales en materia de salud pública y las acciones de obligatorio cumplimiento del Plan de Atención Básica (PAB), así como dirigir y coordinar la red nacional de laboratorios de salud pública, con la participación de las entidades territoriales.

42.13 Adquirir, distribuir y garantizar el suministro oportuno de los biológicos del Plan Ampliado de Inmunizaciones (PAI), los insumos críticos para el control de vectores y los medicamentos para el manejo de los esquemas básicos de las enfermedades transmisibles y de control especial.

42.14. Definir, implantar y evaluar la Política de Prestación de Servicios de Salud. En ejercicio de esta facultad regulará la oferta pública y privada de servicios, estableciendo las normas para controlar su crecimiento, mecanismos para la libre elección de prestadores por parte de los usuarios y la garantía de la calidad; así como

la promoción de la organización de redes de prestación de servicios de salud, entre otros.

42.15. Establecer, dentro del año siguiente a la vigencia de la presente ley, el régimen para la habilitación de las instituciones prestadoras de servicio de salud en lo relativo a la construcción, remodelación y la ampliación o creación de nuevos servicios en los ya existentes, de acuerdo con la red de prestación de servicios pública y privada existente en el ámbito del respectivo departamento o distrito, atendiendo criterios de eficiencia, calidad y suficiencia.

42.16. Prestar los servicios especializados a través de las instituciones adscritas: Instituto Nacional de Cancerología, el Centro Dermatológico Federico Lleras Acosta y los Sanatorios de Contratación y Agua de Dios, así como el reconocimiento y pago de los subsidios a la población enferma de Hansen, de conformidad con las disposiciones legales vigentes.

La Nación definirá los mecanismos y la organización de la red cancerológica nacional y podrá concurrir en su financiación. Los Sanatorios de Agua de Dios y Contratación prestarán los servicios médicos especializados a los enfermos de Hansen.

Los departamentos de Cundinamarca y Santander podrán contratar la atención especializada para vinculados y lo no contemplado en el POS- Subsidiado con los Sanatorios de Agua de Dios y Contratación.

42.17. Expedir la reglamentación para el control de la evasión y la elusión de los aportes al Sistema General de Seguridad Social en Salud y las demás rentas complementarias a la participación para salud que financian este servicio.

42.18. Reglamentar el uso de los recursos destinados por las entidades territoriales para financiar los tribunales seccionales de ética médica y odontológica;

42.19. Podrá concurrir en la financiación de las inversiones necesarias para la organización funcional y administrativa de la red de instituciones prestadoras de servicios de salud a su cargo.

42.20. Concurrir en la afiliación de la población pobre al régimen subsidiado mediante apropiaciones del presupuesto nacional, con un cuarto de punto (0.25) de lo aportado por los afiliados al régimen contributivo.

DECRETO 1011 DE 2006

SISTEMA OBLIGATORIO DE GARANTÍA DE CALIDAD DE ATENCIÓN EN SALUD DEL SISTEMA GENERAL DE SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD SOGCS

ARTÍCULO 3o.- CARACTERÍSTICAS DEL SOGCS. Las acciones que desarrolle el SOGCS se orientarán a la mejora de los resultados de la atención en salud, centrados en el usuario, que van más allá de la verificación de la existencia de estructura o de la documentación de procesos los cuales solo constituyen prerrequisito para alcanzar los mencionados resultados.

Para efectos de evaluar y mejorar la Calidad de la Atención de Salud, el SOGCS deberá cumplir con las siguientes características:

1. Accesibilidad. Es la posibilidad que tiene el usuario de utilizar los servicios de salud que le garantiza el Sistema General de Seguridad Social en Salud.
2. Oportunidad. Es la posibilidad que tiene el usuario de obtener los servicios que requiere, sin que se presenten retrasos que pongan en riesgo su vida o su salud. Esta característica se relaciona con la organización de la oferta de servicios en relación con la demanda y con el nivel de coordinación institucional para gestionar el acceso a los servicios.
3. Seguridad. Es el conjunto de elementos estructurales, procesos, instrumentos y metodologías basadas en evidencias científicamente probadas que propenden por minimizar el riesgo de sufrir un evento adverso en el proceso de atención de salud o de mitigar sus consecuencias.
4. Pertinencia. Es el grado en el cual los usuarios obtienen los servicios que requieren, con la mejor utilización de los recursos de acuerdo con la evidencia científica y sus efectos secundarios son menores que los beneficios potenciales.

5. Continuidad. Es el grado en el cual los usuarios reciben las intervenciones requeridas, mediante una secuencia lógica y racional de actividades, basada en el conocimiento científico.

ARTÍCULO 4o.- COMPONENTES DEL SOGCS. Tendrá como componentes los siguientes:

1. El Sistema Único de Habilitación.
2. La Auditoria para el Mejoramiento de la Calidad de la Atención de Salud.
3. El Sistema Único de Acreditación.
4. El Sistema de Información para la Calidad.

PARÁGRAFO 1o.- El Ministerio de la Protección Social ajustará periódicamente y de manera progresiva, los estándares que hacen parte de los diversos componentes del

SOGCS, de conformidad con el desarrollo del país, con los avances del sector y con los resultados de las evaluaciones adelantadas por las Entidades Departamentales, Distritales de Salud y la Superintendencia Nacional de Salud.

PARÁGRAFO 2o.- Las Entidades Promotoras de Salud, las Administradoras del Régimen

Subsidiado, las Entidades Adaptadas, las Empresas de Medicina Pre pagada, los Prestadores de Servicios de Salud y las Entidades Departamentales, Distritales y Municipales de Salud, están obligadas a generar y suministrar los datos requeridos.

ARTÍCULO 5o.- ENTIDADES RESPONSABLES DEL FUNCIONAMIENTO DEL SOGCS.

Las siguientes, son las entidades responsables del funcionamiento del SOGCS:

1. Ministerio de la Protección Social. Desarrollará las normas de calidad, expedirá la reglamentación necesaria para la aplicación del presente decreto, velará por su permanente actualización y por su aplicación para el beneficio de los usuarios, prestará asistencia técnica a los integrantes del Sistema con el propósito de

orientarlos en el cumplimiento de sus responsabilidades y emitirá concepto en aspectos técnicos cuando lo soliciten las Entidades Territoriales y los prestadores de servicios de salud siempre que el Ministerio lo considere pertinente.

También corresponde al Ministerio de la Protección Social velar por el establecimiento y mantenimiento de la compatibilidad del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud con otros Sistemas de Gestión de Calidad.

2. Superintendencia Nacional de Salud. Ejercerá las funciones de vigilancia, inspección y control dentro del SOGCS y aplicará las sanciones en el ámbito de su competencia.

3. Entidades Departamentales y Distritales de Salud. En desarrollo de sus propias competencias, les corresponde cumplir y hacer cumplir en sus respectivas jurisdicciones, las disposiciones establecidas en el presente decreto y en la reglamentación que para el efecto expida el Ministerio de la Protección Social, divulgar las disposiciones contenidas en esta norma y brindar asistencia a los Prestadores de Servicios de Salud y los definidos como tales para el cabal cumplimiento de las normas relativas a la habilitación de las mismas.

4. Entidades Municipales de Salud. En desarrollo de sus propias competencias, les corresponde brindar asistencia técnica para implementar la Auditoria para el Mejoramiento de la Calidad de la Atención de Salud en los Prestadores de Servicios de Salud de su jurisdicción y también realizar la Auditoria para el Mejoramiento de la Calidad de la Atención de Salud a los Prestadores de Servicios de Salud, que prestan servicios de salud a la población no afiliada.

PARÁGRAFO.- Lo previsto en el presente artículo se cumplirá sin perjuicio de que las entidades deban cumplir otras normas relacionadas con sistemas de calidad.

DECRETO 1043 DE 2006.

CONDICIONES MINIMAS QUE DEBEN CUMPLIR LOS PRESTADORES DE SERVICIOS DE SALUD.

- 1.- Capacidad tecnológica
- 2.- suficiencia patrimonial
- 3.- Capacidad técnico-Financiera.

SEGUNDA REFORMA AL SECTOR DE LA SALUD.

LEY 1122 DE 2007.

Artículo 1°. Objeto. La presente ley tiene como objeto realizar ajustes al Sistema General de Seguridad Social en Salud, teniendo como prioridad el mejoramiento en la prestación de los servicios a los usuarios. Con este fin se hacen reformas en los aspectos de dirección, universalización, financiación, equilibrio entre los actores del sistema, racionalización, y mejoramiento en la prestación de servicios de salud, fortalecimiento en los programas de salud pública y de las funciones de inspección, vigilancia y control y la organización y funcionamiento de redes para la prestación de servicios de salud.

De la dirección y regulación

Artículo 2°. Evaluación por resultados. El Ministerio de la Protección Social, como órgano rector del sistema, establecerá dentro de los seis meses posteriores a la entrada en vigencia de la presente ley los mecanismos que permitan la evaluación a través de indicadores de gestión y resultados en salud y bienestar de todos los actores que operan en el Sistema General de Seguridad Social en Salud. El Ministerio, como resultado de esta evaluación, podrá definir estímulos o exigir, entre otras, la firma de un convenio de cumplimiento, y si es del caso, solicitará a la Superintendencia Nacional de Salud suspender en forma cautelar la administración de los recursos públicos, hasta por un año de la respectiva entidad.

Cuando las entidades municipales no cumplan con los indicadores de que trata este artículo, los departamentos asumirán su administración durante el tiempo cautelar que se defina. Cuando sean los Departamentos u otras entidades del sector de la salud, los que incumplen con los indicadores, la administración cautelar estará a cargo del Ministerio de la Protección Social o quien este designe. Si hay reincidencia, previo informe del Ministerio de la Protección Social, la Superintendencia Nacional de Salud evaluará y podrá imponer las sanciones establecidas en la ley.

Respecto de las Empresas Sociales del Estado, ESE, los indicadores tendrán en cuenta la rentabilidad social, las condiciones de atención y hospitalización, cobertura, aplicación de estándares internacionales sobre contratación de profesionales en las áreas de la salud para la atención de pacientes, niveles de especialización, estabilidad laboral de sus servidores y acatamiento a las normas de trabajo.

Artículo 3°. Comisión de Regulación en Salud: Creación y naturaleza. Créase la Comisión de Regulación en Salud (CRES) como unidad administrativa especial, con personería jurídica, autonomía administrativa, técnica y patrimonial, adscrita al Ministerio de la Protección Social.

El Consejo Nacional de Seguridad Social en Salud mantendrá vigentes sus funciones establecidas en la Ley 100 de 1993, mientras no entre en funcionamiento la Comisión de Regulación en Salud, CRES.

Parágrafo. Derogado por el art. 145, Ley 1438 de 2011. Se le dará al actual Consejo Nacional de Seguridad Social en Salud un carácter de asesor y consultor del Ministerio de la Protección Social y de la Comisión de Regulación en Salud. El Ministerio de la Protección Social reglamentará las funciones de asesoría y consultoría del Consejo Nacional de Seguridad Social en Salud.

Artículo 4°. Composición. La Comisión de Regulación en Salud estará integrada de la siguiente manera:

1. El Ministro de la Protección Social quien la preside, excepcionalmente podrá delegar sólo en alguno de sus Viceministros.

2. El Ministro de Hacienda y Crédito Público quien, excepcionalmente podrá delegar sólo en alguno de sus Viceministros.

3. Cinco Comisionados expertos, designados por el Presidente de la República, de ternas enviadas por diferentes entidades tales como: Asociación Colombiana de Universidades, Centros de Investigación en Salud, Centros de Investigación en Economía de la Salud, Asociaciones de Profesionales de la Salud y Asociaciones de Usuarios debidamente organizados. El Gobierno Nacional reglamentará la materia.

Parágrafo. Las ternas serán elaboradas por las anteriores organizaciones, a partir de una lista de elegibles conformada mediante concurso público de méritos para todas las profesiones que incluyan examen de antecedentes laborales, examen de conocimientos sobre el Sistema General de Seguridad Social en Salud, de acuerdo con su experiencia y entrevista conforme lo señale el reglamento.

TERCERA REFORMA AL SISTEMA GENERAL DE SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD.

LEY 1438 DE 2011

ARTÍCULO 1°. OBJETO DE LA LEY. Esta ley tiene como objeto el fortalecimiento del Sistema General de Seguridad Social en Salud a través de un modelo de prestación del servicio público en salud que en el marco de la estrategia Atención Primaria en Salud permita la acción coordinada del Estado, las instituciones y la sociedad para el mejoramiento de la salud y la creación de un ambiente sano y saludable, que brinde servicios de mayor calidad, incluyente y equitativo, donde el centro y objetivo de todos los esfuerzos sean los residentes en el país.

Se incluyen disposiciones para establecer la unificación del Plan de Beneficios para todos los residentes, la universalidad del aseguramiento y la garantía de portabilidad o prestación de los beneficios en cualquier lugar del país, en un marco de sostenibilidad financiera.

ARTÍCULO 20. ORIENTACIÓN DEL SISTEMA GENERAL DE SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD.

El Sistema General de Seguridad Social en Salud estará orientado a generar condiciones que protejan la salud de los colombianos, siendo el bienestar del usuario el eje central y núcleo articulador de las políticas en salud. Para esto concurrirán acciones de salud pública, promoción de la salud, prevención de la enfermedad y demás prestaciones que, en el marco de una estrategia de Atención Primaria en Salud, sean necesarias para promover de manera constante la salud de la población. Para lograr este propósito, se unificará el Plan de Beneficios para todos los residentes, se garantizará la universalidad del aseguramiento, la portabilidad o prestación de los beneficios en cualquier lugar del país y se preservará la sostenibilidad financiera del Sistema, entre otros.

Para dar cumplimiento a lo anterior, el Gobierno Nacional definirá metas e indicadores de resultados en salud que intuyan a todos los niveles de gobierno, instituciones públicas y privadas y demás actores que participan dentro del sistema.

Estos indicadores estarán basados en criterios técnicos, que como mínimo incluirán:

- 2.1 Prevalencia e incidencia en morbilidad y mortalidad materna perinatal e infantil.
- 2.2 Incidencia de enfermedades de interés en salud pública.
- 2.3 Incidencia de enfermedades crónicas no transmisibles y en general las precursoras de eventos de alto costo.
- 2.4 Incidencia de enfermedades prevalentes transmisibles incluyendo las inmunoprevenibles.
- 2.5 Acceso efectivo a los servicios de salud. Cada cuatro (4) años el Gobierno Nacional hará una evaluación integral del Sistema General de Seguridad Social en Salud con base en estos indicadores.

Legislación Sobre La Calidad Del Servicio De Salud, y resoluciones internas de la ESE HOSPITAL NUESTRA SEÑORA DE FATIMA:

- a. Constitución Política de Colombia
- b. Normatividad del sistema obligatorio de garantía de calidad de la atención en salud
- c. Derechos de los Usuarios.
- d. La calidad en la atención debe ser garantizada por las instituciones de salud a los usuarios, con el establecimiento de mecanismos que haga de ésta un servicio oportuno, personalizado, humanizado, integral y continuo "y de acuerdo con estándares aceptados en procedimientos y práctica profesional".
- e. Resolución 1448 de 2011 que modifica la ley 100.

Interno:

- a. Resolución 016 de 2009: "en donde se reorganiza el comité de bienestar social de la ESE HOSPITAL NUESTRA SEÑORA DE FATIMA"
- b. Resolución 03 de 2011: "se adopta el cronograma de educación del cliente interno de la ESE HOSPITAL NUESTRA SEÑORA DE FATIMA"

5. METODOLOGIA

5.1 TIPO DE ESTUDIO

Esta investigación es de tipo Descriptivo ya que se va a identificar formas de conducta, actitudes y el comportamiento frente al Clima Organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores de la ESE HOSPITAL NUESTRA SEÑORA de FATIMA DE SUAZA.

5.2 METODOS DE INVESTIGACIÓN

La investigación se desarrolla involucrando los métodos cuantitativos y cualitativos para conocer mejor el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores de la ESE HOSPITAL NUESTRA SEÑORA de FATIMA DE SUAZA.

5.3 ESQUEMA METODOLÓGICO

Para lograr el objetivo se llevaron adelante los siguientes pasos:

Realización de un cuestionario: teniendo en cuenta el marco teórico del presente trabajo, instrumento de Medida Koys & Decottis (1991)

- a) Breve descripción del cuestionario de clima organizacional. En cuestionario consta de 33 enunciados de los cuales debían contestar Si o No.
- b) Adaptación del cuestionario. Se tomaron los aspectos relevantes para la investigación teniendo en cuenta que se habla de motivación, productividad y satisfacción.
- c) Desarrollo del cuestionario de satisfacción laboral: Se aplicó a 29 funcionarios de la ESE HOSPITAL NESTRA SEÑORA DE FATIMA bajo el

criterio de selección se teniendo en cuenta la categorías existentes en la ESE los asistenciales y operativos o administrativos.

5.1.1 Universo del Estudio

La ESE HOSPITAL NUESTRA SEÑORA DE FATIMA DE SUAZA cuenta con 55 trabajadores ya sean de contrato o de planta, mediante las figuras de contratación directa (personal de planta), prestación de servicios (contrato).

5.1.2 Muestra

MUESTRA: 29 Funcionarios, la población se discrimina de la siguiente manera:

Empleados de planta: 10

Prestación de servicios: 19

Se realizaron 29 encuestas, es decir el 53% del personal de la institución participó en el estudio.

El cuestionario fue entregado a los funcionarios de la ESE que colaboraron en esta investigación. La participación por parte de los trabajadores fue voluntaria y anónima. La aplicación del cuestionario fue en forma personal, sin control y fue aplicada por una persona encargada, se tuvo dificultad para encuestar a las personas vinculadas directamente (personal de planta) se mostraron poco colaboradores.

5.4 VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD

Se consignan en el Cuadro No 1 las variables necesarias para el estudio del clima Laboral de la ESE HOSPITAL NUESTRA SEÑORA DE FATIMA, tales como

productividad. Competitividad:

VARIABLES: información clave que se necesita reunir y procesar para cumplir con los objetivos del estudio.

INDICADORES: forma en que se necesita precisar la información anterior

Al diseñar la encuesta (anexo 1) que permite evaluar el CLIMA ORGANIZACIONAL de la institución, se tuvieron en cuenta las siguientes variables:

Tabla N° 2 Variables

VARIABLE	DEFINICION	INDICADOR
PRODUCTIVIDAD	Es la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados	Motivación Trabajo en equipo Liderazgo Empoderamiento Comunicación Orientación al logro Disposición al aprendizaje Relaciones interpersonales Disponibilidad de recursos Toma de decisiones Estabilidad Responsabilidad
COMPETITIVIDAD	Es la capacidad de para producir bienes y servicios de calidad, lograr éxito y aceptación en el mercado global y ser eficiente en la administración de recursos, eficaz en el logro de	Orientación al logro Relaciones interpersonales Satisfacción personal Resolución de conflictos Visión del futuro Disposición al cambio Relaciones

VARIABLE	DEFINICION	INDICADOR
	objetivos y efectivo en la generación de impacto en el entorno	interpersonales Toma de decisiones Estabilidad

Fuente. El autor

5.5 PROCEDIMIENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Además de la encuesta, se realizara una entrevista personal semiestructurada a los funcionarios en donde hubo un intercambio directo de información, lo que no brindó una flexibilidad en la búsqueda de datos y brindó la oportunidad de entrar en contacto directo con el personal.

Con la observación personal se obtiene información por simple visualización. Como ventaja se puede decir que la información es directa, y las variaciones que pudieran surgir son por modificaciones del comportamiento del personal frente a la observación a la que es sometido.

Luego de haber realizar las encuestas se consolidara toda la información cuantitativamente y se entrecruzarán las variables que me permitirán llegar a las conclusiones.

La información, procesada, elaborada e interpretada será entregada a través de un informe a la ESE HOSPITAL NUESTRA SEÑORAA DE FATIMA con el fin de comunicar los resultados a los directivos y devolver a los encuestados, como una muestra de respeto, un resumen de lo que fueron sus opiniones respecto de su ambiente de trabajo.

En conclusión se realizara los siguientes procesos para la recolección de la información

1. Clasificar la información obtenida según las variables definidas.

2. Analizar la información recolectada y procesada empleando las herramientas estadísticas y matemáticas pertinentes.
3. Organizar la información recolectada, presentándola en cuadros, tablas, diagramas y figuras, que permitan su mejor visualización y comprensión.
4. Elaboración del informe final que contemple resultados obtenidos, propuesta presentada y conclusiones del estudio.

5.6 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION Y ANALISIS DE LOS DATOS

Objetivo: Evaluar clima laboral

Periodo: Enero de 2012

Numero de encuestas realizadas: 29

- Total de funcionarios de la ESE: 55
- Total encuestas realizada: 29

6 HIPOSTESIS

La carencia de un modelo administrativo que trabaje por el clima laboral conlleva a las siguientes situaciones:

- a. Baja calidad en la prestación del servicio.
- c. Incidencia negativa tanto en la cultura como en el clima organizacional.
- d. Insatisfacción del cliente interno
- e. Baja productividad

Por tal motivo la hipótesis consiste en:

La falta de mecanismos que trabajen por el clima organizacional de la ESE HOSPITAL NUESTRA SEÑORA DE FATIMA, inciden negativamente en la productividad, motivación y satisfacción de los empleados afectándose significativamente la cultura organizacional.

7. DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ESE HOSPITAL NUESTRA SEÑORA DE FATIMA

7.1 DATOS DESCRIPTIVOS DEL PERSONAL ENCUESTADO DE LA ESE HOSPITAL NUESTRA SEÑORA DE FATIMA

Los datos descriptivos de las personas encuestadas de la ESE, se hizo antes de realizar el estudio de satisfacción laboral encontrando los siguientes datos:

Tabla Tipo de Vinculación

Tipo de Vinculación	muestra	Frecuencia
Planta	19	66%
Contratistas	10	34%
Total	29	100%

Fuente. El Autor

Grafico Tipo de Vinculación



Fuente. El Autor

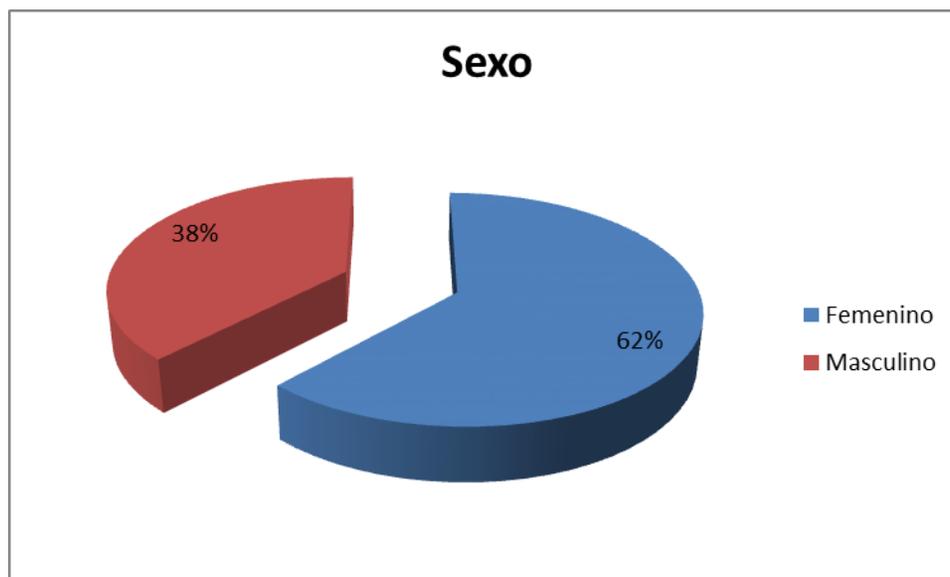
De la población objetivo de estudio el 66% son funcionarios de planta y el 34% por contrato a través de las Cooperativas de Trabajo Asociado.

Tabla Sexo

Sexo	muestra	Frecuencia
Femenino	18	62%
Masculino	11	38%
Total	29	100%

Fuente. El autor

Grafica Sexo



Fuente. El autor

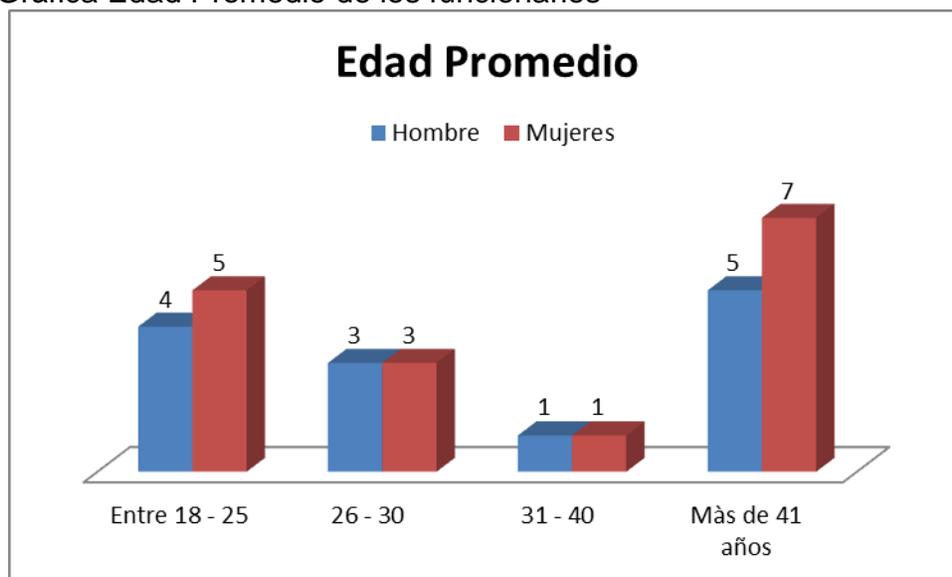
La población objeto de estudio en su mayoría un 62% son mujeres, y el 38% son hombres.

Tabla Edad Promedio de los funcionarios

Edad promedio	Hombre	Mujeres	Frecuencia	Frecuencia
Entre 18 - 25	4	5	14%	17%
26 - 30	3	3	10%	10%
31 - 40	1	1	3%	3%
Más de 41 años	5	7	17%	24%
Total	13	16	45%	55%

Fuente. El autor

Gráfica Edad Promedio de los funcionarios



Fuente. El Autor

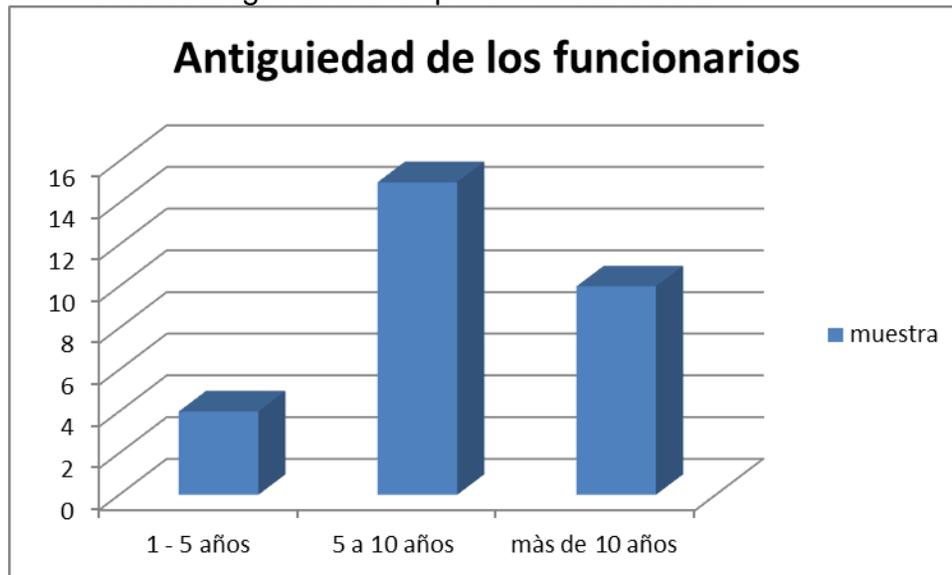
La edad promedio de los funcionarios encuestados, están entre más de 40 años, sin discriminar entre hombre y mujeres, ocasionando un alto grado de falta de compromiso con las actividades del ESE, estas personas son también las de Planta, lo cual hace que para la organización despedirlas es más costoso que tenerlas dentro, situación que no es ajena a los hospitales del País.

Tabla. Antigüedad de la planta de funcionarios

Antigüedad de los funcionarios	muestra	Frecuencia
1 - 5 años	4	14%
5 a 10 años	15	52%
más de 10 años	10	34%
Total	29	100%

Fuente. El Autor

Tabla. Antigüedad de la planta de funcionarios



Fuente. El Autor

La planta de personal de los funcionarios tiene en promedio 5 a 10 años con 52%.

7.2 ANALISIS DE INDICADORES

7.2.1 Indicador de orientación al logro

Capacidad de fijar objetivos superiores a los establecidos, de forma realista y ambiciosa que permitan aplicar de forma auto dirigida planteamientos novedosos

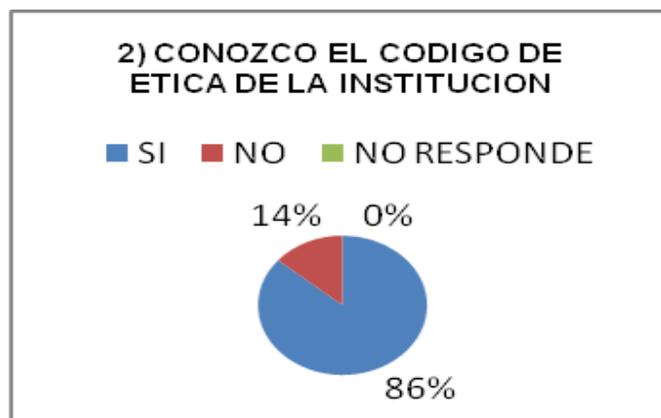
1. Conozco la misión, visión, principios y valores institucionales



Fuente. El Autor

El 86% de los encuestados responden que si, el 7% que no y el 7% no responde. Lo que sugiere un plan de capacitación más activo a fin de que todos conozcan la plataforma estratégica institucional y participen en el logro de los objetivos.

2. Conozco el código de ética de la institución



Fuente. El Autor

El 86% de los encuestados responden que si, el 14% que no. Lo que sugiere abordar dentro del plan de inducción y re inducción la socialización del código de ética y buen gobierno de la institución.

3. La metodología de trabajo dentro de mi área, me facilita el cumplimiento de los objetivos propuestos



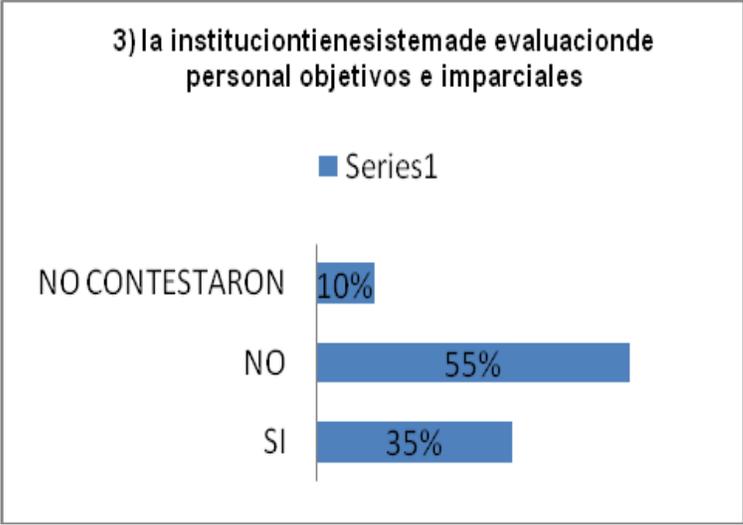
Fuente. El Autor

El 93% de los encuestados responden que SI, el 7% que NO. Se sugiere a invitar al personal a realizar propuestas que faciliten el mejor funcionamiento del área de trabajo, teniendo en cuenta la labor social de la institución.

7.2.2 Indicador de aprendizaje

Percepción de la incorporación de forma eficaz y rápida de nuevos esquemas o modelos de conocimientos, nuevas formas de interpretar la realidad o nuevas maneras de asimilar las cosas.

3. La institución tiene sistemas de evaluación de personal objetivos e imparciales



Fuente. El Autor

El 55% de los encuestados responden que NO, el 35% que SI, el 10% no responde. La institución debe implementar un plan de socialización mensual de las actividades a realizar con el personal de nomina y contrato a fin de estar más informado de las actividades institucionales.

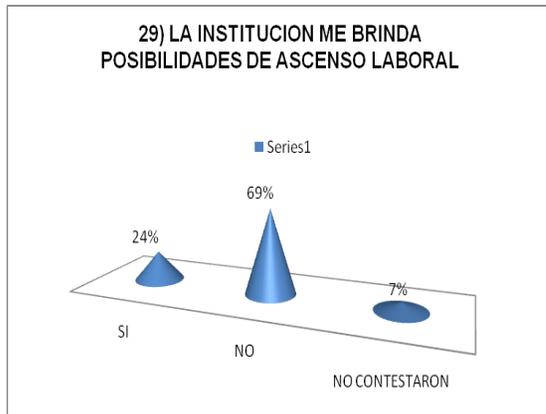
28. La institución me brinda facilidades de estudio y capacitación



El 48% de los encuestados responden que SI, el 42% que NO y el 10% no responde. Socializar y realizar seguimiento al el plan de capacitación al cliente interno, para evaluar si los jefes de área están cumpliendo dicho cronograma

Fuente. El Autor

29. La institución me brinda posibilidades de ascenso laboral



Fuente. El Autor

El 69% de los encuestados responden que NO, el 24% que SI y el 7% no responde.

Es necesario implementar programas de capacitación o educativo, a fin de actualizar al personal para que estos a su vez y de acuerdo a su perfil, puedan tener posibilidades de ascenso cuando haya lugar.

7.2.3 Indicador de motivación

Percepción del grado de señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio a fin de satisfacer una necesidad.

4. Creo que la carga laboral que realizo a diario es muy alta



El 66% de los encuestados responden que NO, el 31% que SI y el 3% no responde.

Se sugiere revisar el manual de funciones de cada uno del personal de acuerdo al perfil de cada uno y teniendo en cuenta la capacidad instalada a fin de reajustar funciones si es el caso.

Fuente. El Autor

15. últimamente he sentido que mi trabajo me ocasiona mucha preocupación, lo cual esta afectando mi vida personal.



El 55% de los encuestados responden que NO, el 38% que SI, el 7%no responde.

Se recomienda identificar el problema mediante la aplicación de encuestas más precisas sobre el tema para hallar las soluciones más convenientes ya que esto se puede deber a muchos factores.

Fuente. El Autor

17. Los intereses personales son tenidos en cuenta por la institución.



El 59% de los encuestados responden que NO, el 38% que SI Y el 3% no responde.

Se sugiere plan de actividades con el personal para trabajar dentro del comité de bienestar.

Fuente. El Autor

18. Considero que mi salario es acorde con mi nivel educativo y experiencia.



El 78% de los encuestados responden que NO, el 18% que SI, el 4% no responde

Se sugiere incentivos educativos que motiven al personal.

Fuente. El Autor

19 Recibo algún tipo de reconocimiento por parte de la institución cuando realizo bien mi trabajo



El 70% de los encuestados responden que NO, el 27% que SI, el 3% no responde.

Lo que deduce una desmotivación por parte del recurso humano, se sugiere realizar ejercicios institucionales de incentivos como : escoger el empleado del mes u otro tipo de incentivos que motiven al personal.

Fuente. El Autor

20. Los superiores se preocupan por motivar continuamente a los empleados, a través del reconocimiento verbal por el buen desempeño.



El 62% de los encuestados responden que NO, el 38% que SI.

Lo que deduce que los superiores deben motivar al personal, a fin de que sientan que su trabajo es importante y útil para el funcionamiento de la institución.

Fuente. El Autor

21. Mi trabajo es reconocido por mis compañeros



El 55% de los encuestados responden que SI, el 45% que NO.

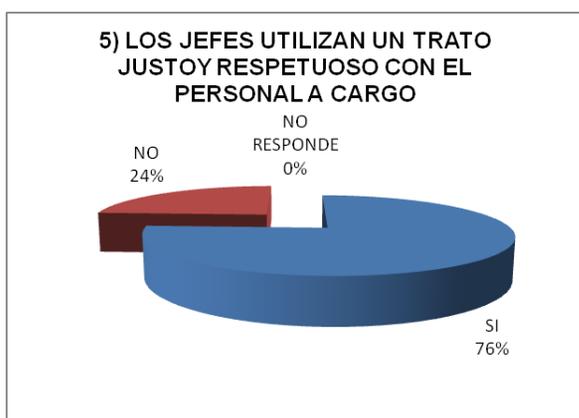
Se sugiere implementar jornadas de actualización brindadas por el personal de cada dependencia, donde se de a conocer las funciones y la labor realizada por cada uno de ellos.

Fuente. El Autor

7.2.4 Indicador de relaciones interpersonales

Percepción de la capacidad para trabajar en grupo con una meta definida, haciendo del trabajo diario una oportunidad de vida para uno mismo y los demás.

5. Los jefes utilizan un trato justo y respetuoso con el personal a cargo.

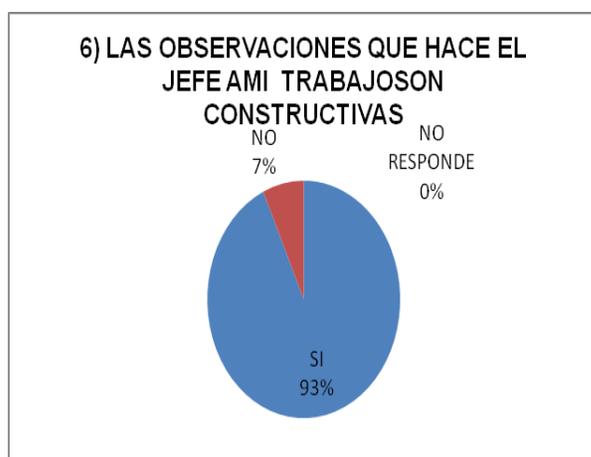


El 76% de los encuestados responden que si, el 24% que no

Se sugiere más compromiso por parte del recurso humano a fin de orientar la organización al cumplimiento de metas y objetivos propuesto.

Fuente. El Autor

6. Las observaciones que hace el jefe a mi trabajo son constructivas

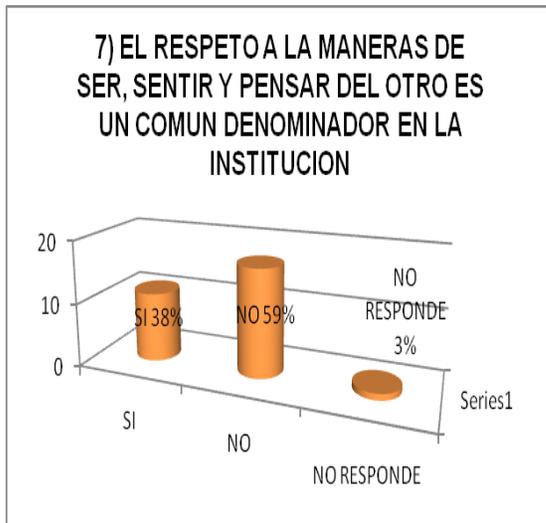


El 93% de los encuestados responden que si, el 7% que no.

Concientizar al personal durante las capacitaciones y el plan de inducción sobre sus deberes y derechos adquiridos con la institución

Fuente. El Autor

7. El respeto a las maneras de ser, sentir y pensar del otro es un común denominador en la institución



El 59% de los encuestados responden que NO, el 38% que SI y el 3% no responde.

En la medida en que todos respetes las diferencias de los demás, podemos trabajar como un equipo que persigue los mismos intereses .se sugiere trabajo de integración educativa.

8. Las relaciones interpersonales en mi área de trabajo son cordiales.

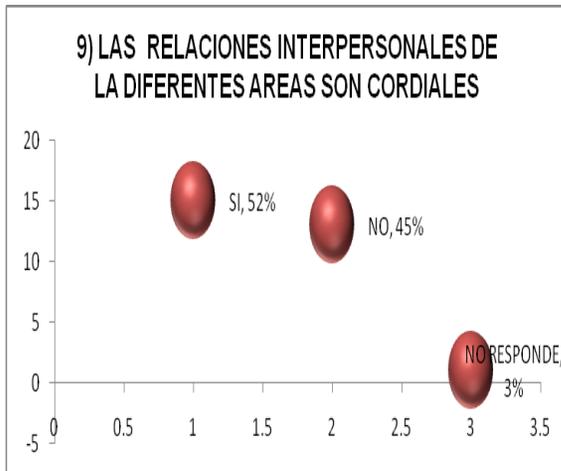


El 97% de los encuestados responden que SI, el 3% que no.

Lo que indica que no hay una completa armonía laboral, se sugiere integrar al personal y asignar responsabilidades para el logro de un objetivo.

Fuente. El Autor

9. Las relaciones interpersonales de las personas de las diferentes áreas son cordiales



Fuente. El Autor

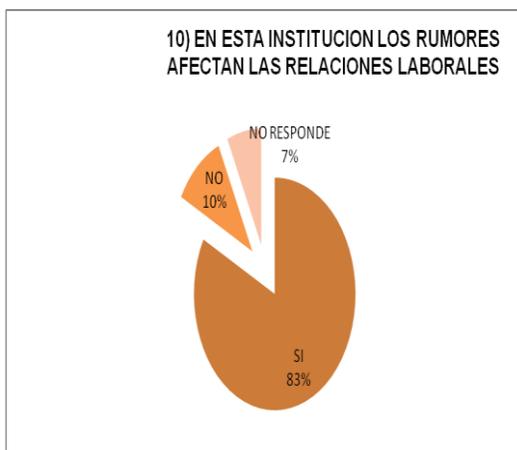
El 52% de los encuestados responden que SI, el 45% que NO y el 3% no responde.

Se sugiere programa de integración entre dependencias a fin de mejorar las relaciones interpersonales.

7.2.5 Indicador de comunicación

Capacidad de elegir el canal más apropiado que permita interactuar con clientes y colegas para llegar a un entendimiento eficaz de los mensajes transmitidos y recibidos.

10. En esta institución los rumores afectan las relaciones laborales.

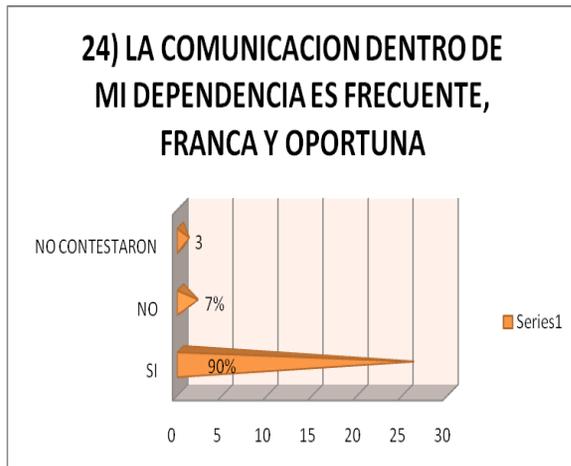


Fuente. El Autor

El 83% de los encuestados responden que SI, el 10% que NO, el 7% no responde.

Se evidencia claramente los rumores de pasillo que afectan el clima de la organización, por lo que se debe implementar un trabajo de concientización y capacitación.

24. La comunicación dentro de mi dependencia es frecuente, franca y oportuna

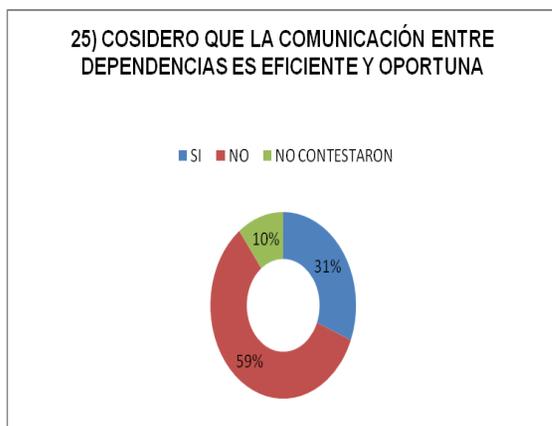


El 90% de los encuestados responden que SI, el 7% que NO, y el 3% no responde.

Indicando que los canales de comunicación están bien instaurados y funcionan adecuadamente, aunque requiere fortalecerse un poco más.

Fuente. El Autor

25. Considero que la comunicación entre dependencias es eficiente y oportuna.



El 59% de los encuestados responden que NO, el 31% que SI y el 10% no responde.

Se sugiere un flujo más efectivo de comunicación entre dependencias.

Fuente. El Autor

26. La actitud de la mayoría de las personas facilita la comunicación y el buen trato entre dependencias

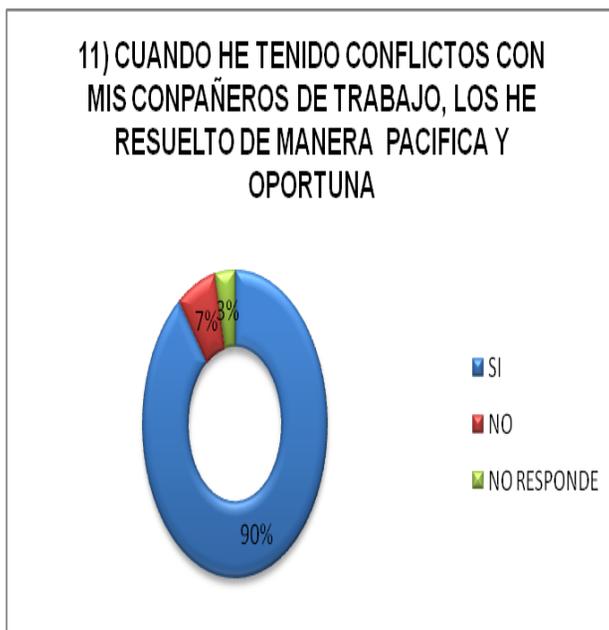


El 63% de los encuestados responden que SI, el 31% que NO y el 7% no responde. Se sugiere realizar tardes o días recreativos, a fin de integrar a toda la institución y todo funcione como un equipo orientado a cumplir los objetivos organizacionales.

Fuente. El Autor

7.2.6 Resolución de conflictos

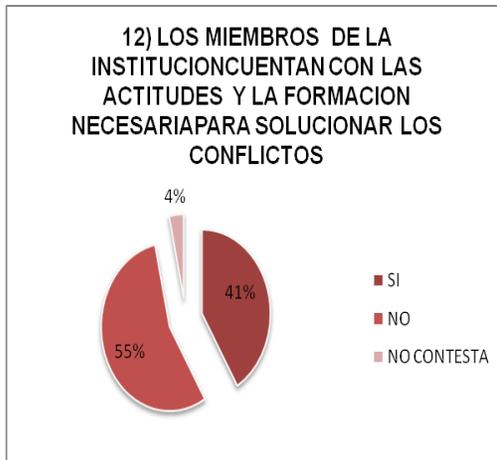
Habilidad para aplicar estrategias que faciliten la solución a los problemas, inconvenientes o eventos en situaciones específicas de la organización.



11. Cuando he tenido conflictos con mis compañeros de trabajo, los he resuelto de manera pacífica y oportuna

El 90% de los encuestados responden que SI, el 7% que NO y el 3% no responde. Se sugiere más compromiso del personal en mantener un buen clima dentro de la institución.

12. Los miembros de la institución cuentan con las actitudes y la formación necesaria para solucionar los conflictos



El 55% de los encuestados responden que NO, el 41% que SI y el 4% no responde.

Se sugiere trabajar arduamente un cronograma de capacitación con personal interdisciplinario que ayude al personal a adquirir herramientas en la solución de conflictos.

Fuente. El Autor

7.2.7 Indicador de trabajo en equipo:

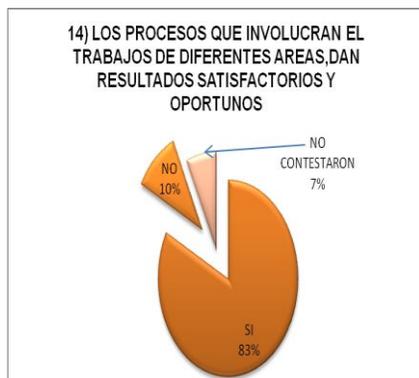
13. El trabajo que se realiza en el interior de mi dependencia, lo puedo caracterizar como trabajo en equipo



El 97% de los encuestados responden que SI, el 3% que NO. Lo que indica que no hay una completa armonía laboral, se sugiere integrar al personal y asignar responsabilidades para el logro de un objetivo

Fuente. El Autor

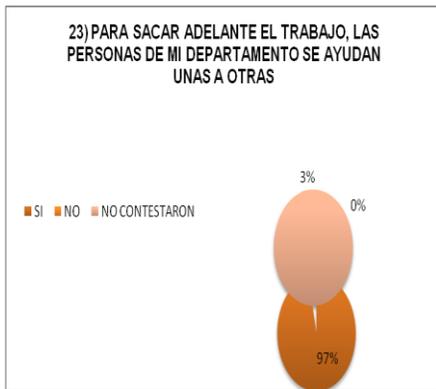
14. Los procesos que involucran el trabajo de diferentes áreas, dan resultados satisfactorios y oportunos



El 83% de los encuestados responden que SI, el 10% que NO y el 7% no responde. Se sugiere trabajo en equipo para lograr objetivos para el beneficio institucional y personal.

Fuente. El Autor

23 Para sacar adelante el trabajo, las personas de mi departamento se ayudan unas a otras



El 97% de los encuestados responden que SI, el 3% que NO. Lo que indica que trabajan en equipo para lograr los objetivos propuestos, aunque hace falta integrarse más con el recurso humano

Fuente. El Autor

7.2.8. Indicador de satisfacción

Percepción de un estado de la mente producido por una mayor o menor optimización de la retroalimentación cerebral, en donde las diferentes regiones compensan su potencial energético, dando la sensación de plenitud e inapetencia extrema

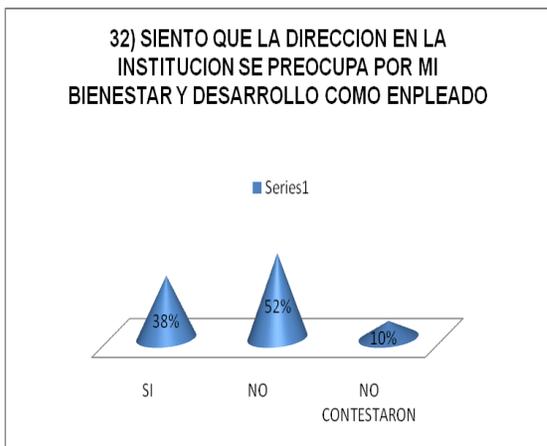
16. Me siento satisfecho trabajando en esta institución



El 76% de los encuestados responden que SI, el 12% que NO, el Y el 12%no responde. Se observa claramente la desmotivación del recurso humano, por lo que se sugiere implementar plan de mejoramiento a fin de motivar al personal.

Fuente. El Autor

32. Siento que la dirección en la institución se preocupa por mi bienestar y desarrollo como empleado.



El 52% de los encuestados responden que NO, el 38% que SI, y el 10% no responde. Se sugiere, escuchar y dialogar mas con el recurso humano, a fin de conocer sus expectativas frente a la empresa y a la labor realizada.

Fuente. El Autor

33. El cubrimiento que brinda la institución al bienestar del empleado es suficiente



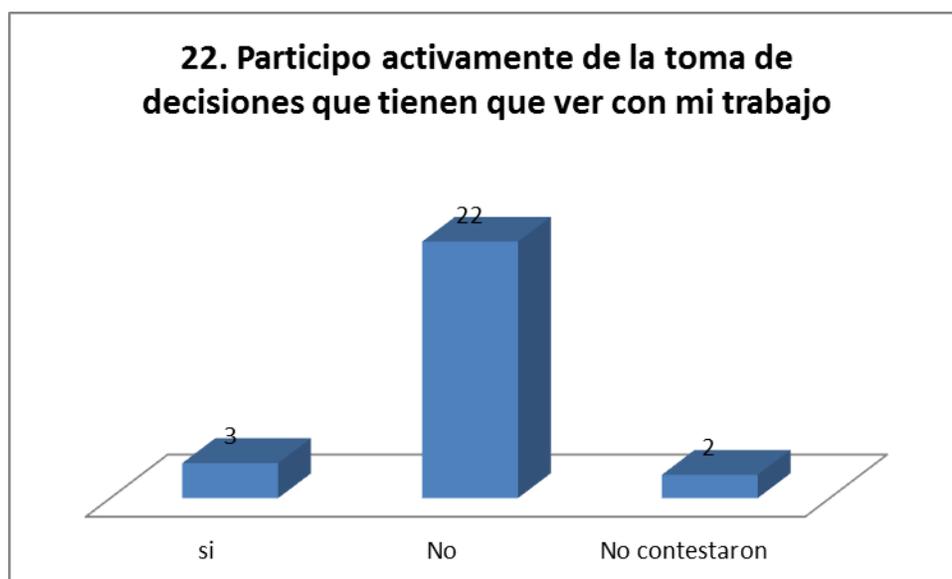
El 83% de los encuestados responden que NO, el 17% que SI. Se sugiere atender las necesidades del recurso humano, a fin de buscar soluciones que beneficien la motivación del empleado y por ende la prestación del servicio. Como por ejemplo crear un buzón de sugerencia para los empleados.

Fuente. El Autor

7.2.9 Indicador de toma de decisiones

Percepción de la posibilidad que tiene el trabajador para desarrollar una participación activa en las decisiones que afectan su trabajo y la posibilidad de participar en ellas

22. Participo activamente de la toma de decisiones que tienen que ver con mi trabajo



Fuente. El Autor

El 76% de los encuestados responden que SI, el 17% que NO y el 7% no responde.

Indicando que el personal hace parte activa de las decisiones que se toman en la labor que cada uno realiza.

30. Dentro de mi área se planifica periódicamente las actividades a realizar con sus respectivos objetivos y metas.



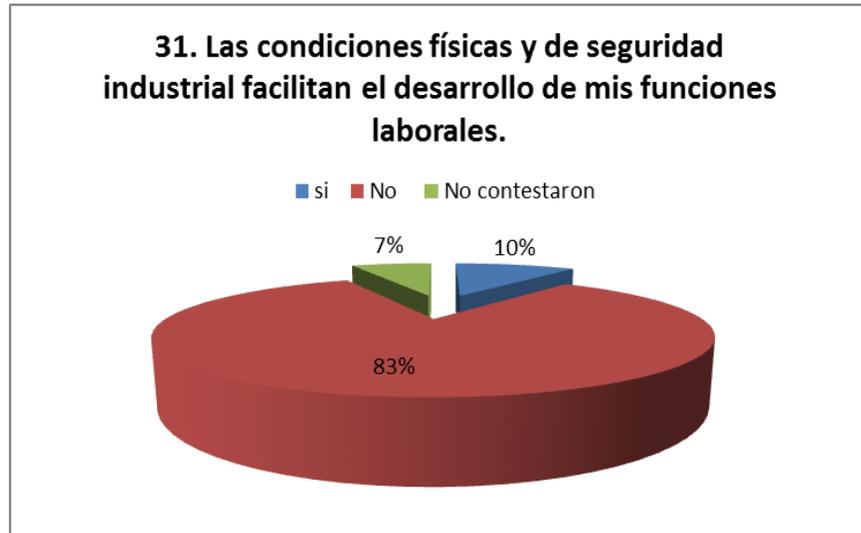
El 83% de los encuestados responden que SI, el 10% que NO y el 7% no responde. Invitar a los jefes de área a implementar con su equipo un plan o cronograma de trabajo encaminado a cumplir los objetivos del servicio y hacer seguimiento.

Fuente. El Autor

7.2.10 Indicador de recurso

Percepción del grado en que el personal cuenta con los equipos, los implementos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.

31. Las condiciones físicas y de seguridad industrial facilitan el desarrollo de mis funciones laborales.



Fuente. El autor

El 83% de los encuestados responden que NO , el 10% que SI y el 7% no responde.

Se sugiere iniciar capacitaciones y verificación por parte del comité de salud ocupacional a fin de mantener la seguridad y tranquilidad laboral.

7.3 ANALISIS DE DATOS:

Después de haber tabulado, cruzado variables, analizado y procesado la información necesaria para el correcto desarrollo de la investigación de clima organizacional en la ESE HOSPITAL NUESTRA SEÑORA DE FATIMA podemos concluir que:

1. El Hospital carece de unas políticas claras de direccionamiento estratégico. No existe empoderamiento de la plataforma estratégica de la institución (visión, misio) y de reglamentos que orientan el comportamiento de los funcionarios dentro

de la institución (código de ética).

2. Se encontró necesidad sentida de capacitación colectiva y de evaluación de personal.

3. Se encontró es desmotivación laboral debido que el salario no es acorde al perfil, no pagan puntualmente, no hay incentivos ni reconocimiento a la labor de los funcionarios.

4. Se evidencia buenas relaciones interpersonales entre compañeros y superiores.

5. Se evidencia canales de comunicación claros, en el interior de la organización.

6. En el Hospital existe la necesidad urgente de contar con un programa estructurado de bienestar laboral y social.

7. Se destaca adecuado manejo de conflictos en el entorno laboral, sin embargo no hay capacitación ni orientación alrededor del tema.

6. Se encontró disposición por parte de los empleados a cambiar sus actividades siempre y cuando los objetivos de las nuevas acciones a emprender estén claramente definidas e identificadas, evidenciándose la disposición de trabajo en equipo.

8. El 76% se encuentran satisfechos con la labor realizada en la institución evidenciando falta de estrategias para motivar a los usuarios.

9. No existen adecuadas condiciones físicas y de seguridad industrial que facilitan el desarrollo de las funciones.

7.4 ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

7.4.1 Análisis del nivel de satisfacción de los empleados de la ESE Hospital

Para la realización de este diagnóstico se consideró como población 29 Funcionarios, la población se discrimina de la siguiente manera:

Empleados de planta: 10

Prestación de servicios: 19

Para la recopilación de la información requerida se aplicó, a la muestra seleccionada un Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23 (J.L. Miró y J.M. Peiró (1998)). En el mismo, se reflejan los aspectos de mayor interés a diagnosticar en el trabajo, tomando en consideración, las acciones puntuales que están orientadas a desarrollarse en este proceso dentro de la organización. Para lo cual se le indica al trabajador, la importancia de su participación y como debe proceder a su ejecución.

Tabla 3. Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23

Cuestionario	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
	Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
	1	2	3	4	5	6	7
1. Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.							
2 La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.							
3 El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.							
4 La temperatura de su local de trabajo.							
5 Las relaciones personales con sus superiores.							
6 La supervisión que ejercen sobre usted.							
7 La proximidad y frecuencia con que es supervisado.							
8 La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.							
9 La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.							
10 El apoyo que recibe de sus superiores.							
11 El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.							
12 La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.							

Fuente. S20/23 J.L. Miró y J.M. Peiró (1998))

El cuestionario se aplicó en horario de laboral presentándose para que sean contestados personalmente, los trabajadores prefirieron guardar su identidad y no

proporcionar sus datos personales como son su nombre y puesto, lo cual fue completamente respetado.

Las preguntas del cuestionario fueron planteadas con la finalidad de obtener la información esperada y requerida, para poder encontrar las causas que provocan la insatisfacción laboral.

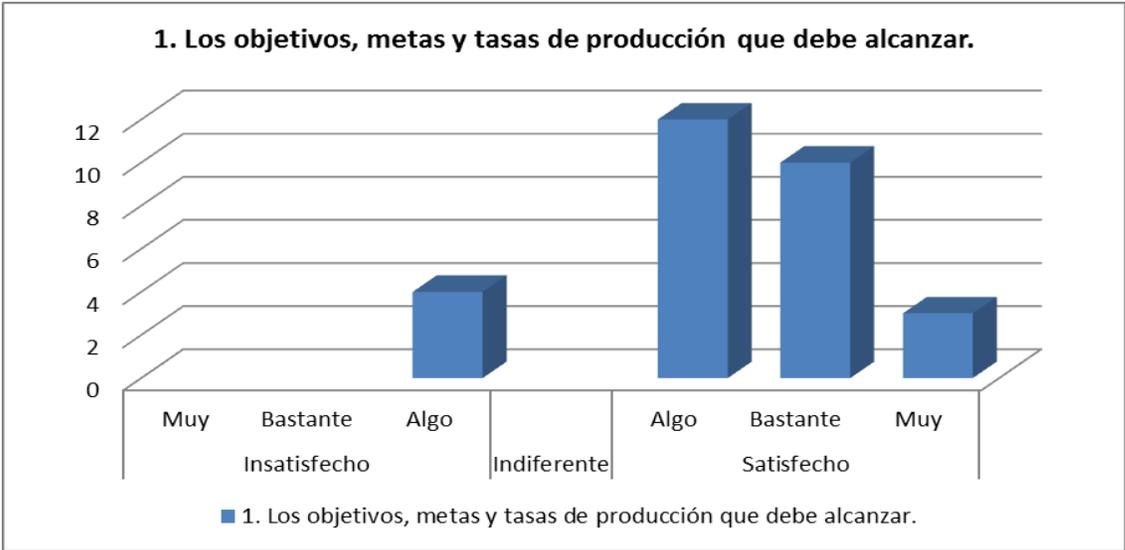
1. Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.

Tabla Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.

Cuestionario	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
	Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
<i>1. Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.</i>			4		12	10	3
Frecuencia	0%	0%	14%	0%	41%	34%	10%

Fuente. El Autor

Grafica Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.



Fuente. El Autor

El 86% de los encuestados se encuentran satisfechos, con el cumplimiento de los objetivos, metas y tasas de producción, los cuales el 41% están algo satisfechos,

el 34%, bastante satisfechos y el 10% muy satisfechos. Y solo un 14%, están algo insatisfechos con el cumplimiento de las metas.

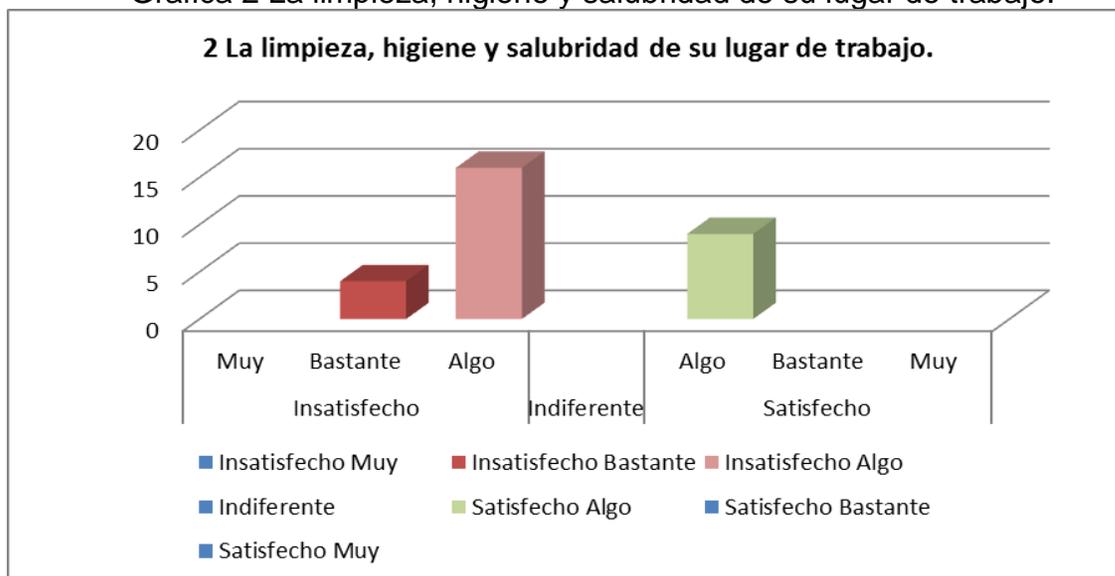
2 La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.

Tabla La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.

Cuestionario	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
	Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
2 La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.		4	16		9		
Frecuencia	0%	14%	55%	0%	31%	0%	0%

Fuente. El Autor

Grafica 2 La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.



Fuente. El autor

Cuando se les pregunto sobre la limpieza, higiene y salubridad del lugar del trabajo, el 69% están insatisfechos, y solo un 31% están algo satisfechos, que para un hospital es un indicador muy malo. Del 69%, el 55% están algo insatisfecho y 14% bastante insatisfechos.

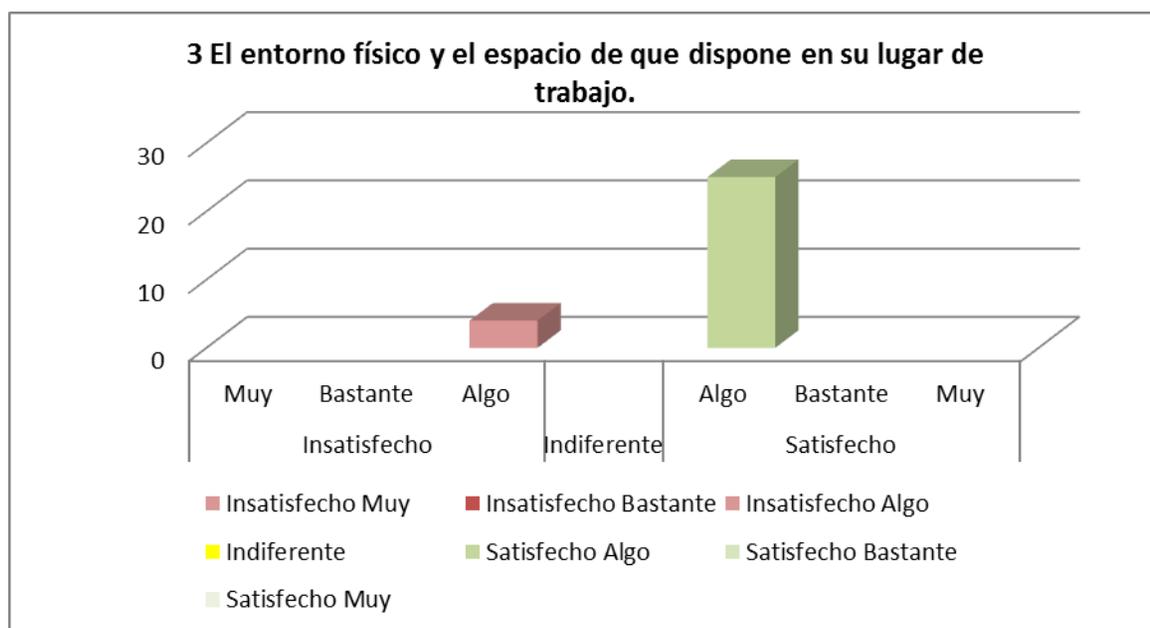
3 El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.

Tabla El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo

Cuestionario	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
	Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
3 El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.			4		25		
Frecuencia	0%	0%	14%	0%	86%	0%	0%

Fuente. El Autor

Grafica El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo



Fuente. El autor

El 86% de los empleados encuestados de la ESE, dice que están algo satisfechos con el entorno físico y espacios que disponen en su lugar de trabajo, mientras que solo un 14% están algo insatisfechos, como lo muestra en la gráfica.

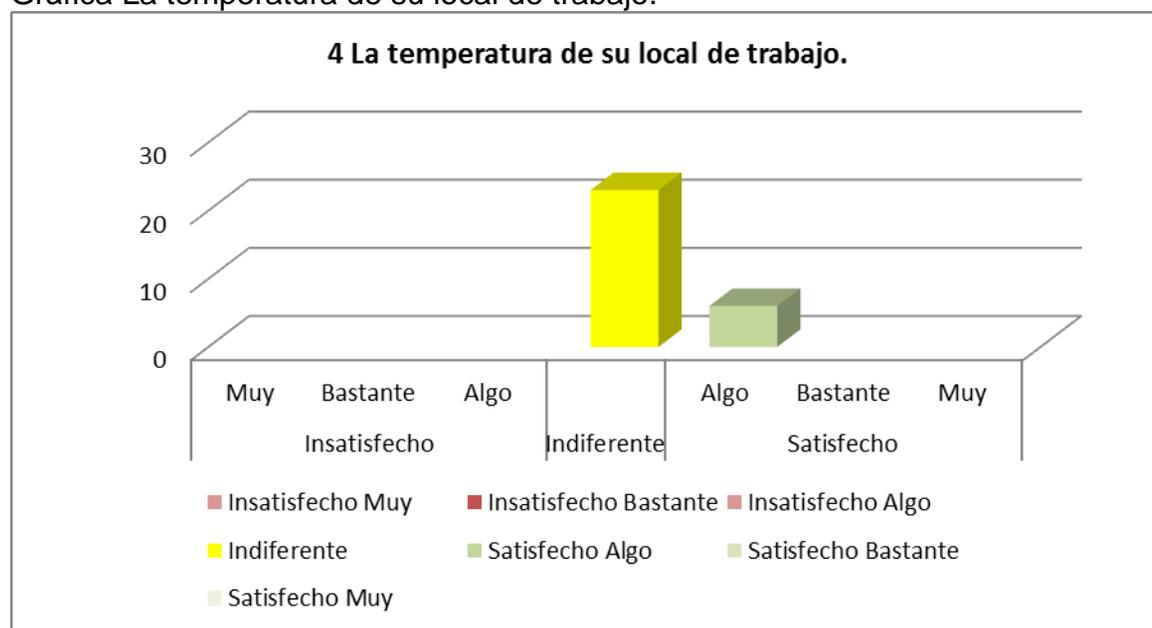
4 La temperatura de su local de trabajo.

Tabla La temperatura de su local de trabajo.

Cuestionario	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
	Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
4 La temperatura de su local de trabajo.				23	6		
Frecuencia	0%	0%	0%	79%	21%	0%	0%

Fuente. El Autor

Gráfica La temperatura de su local de trabajo.



Fuente. El Autor

El 79% de los encuestados la temperatura de lugar de trabajo le es indiferente y solo un 6% esta algo satisfecho con la temperatura.

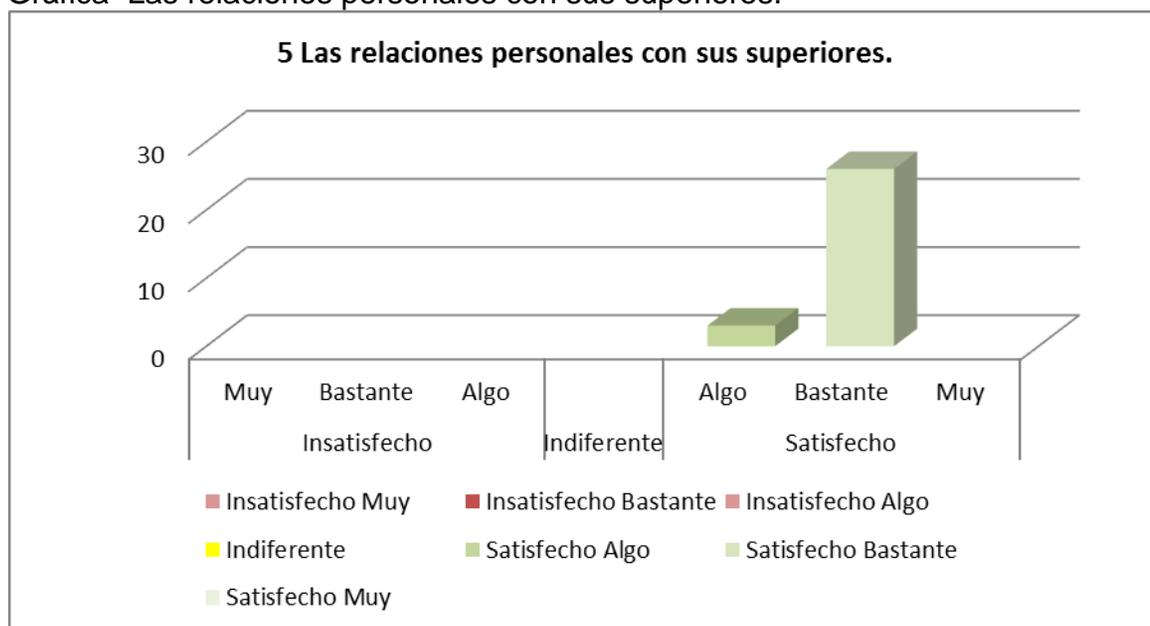
5 Las relaciones personales con sus superiores.

Tabla 5 Las relaciones personales con sus superiores.

Cuestionario	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
	Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
5 Las relaciones personales con sus superiores.					3	26	
Frecuencia	0%	0%	0%	0%	10%	90%	0%

Fuente. El Autor

Gráfica Las relaciones personales con sus superiores.



Fuente. El Autor

Cuando se les pregunto sobre las relaciones con sus superiores el 90% dice estar bastante satisfechos y el 10% algo satisfechos, lo que para la gerencia y jefes de áreas es muy bueno.

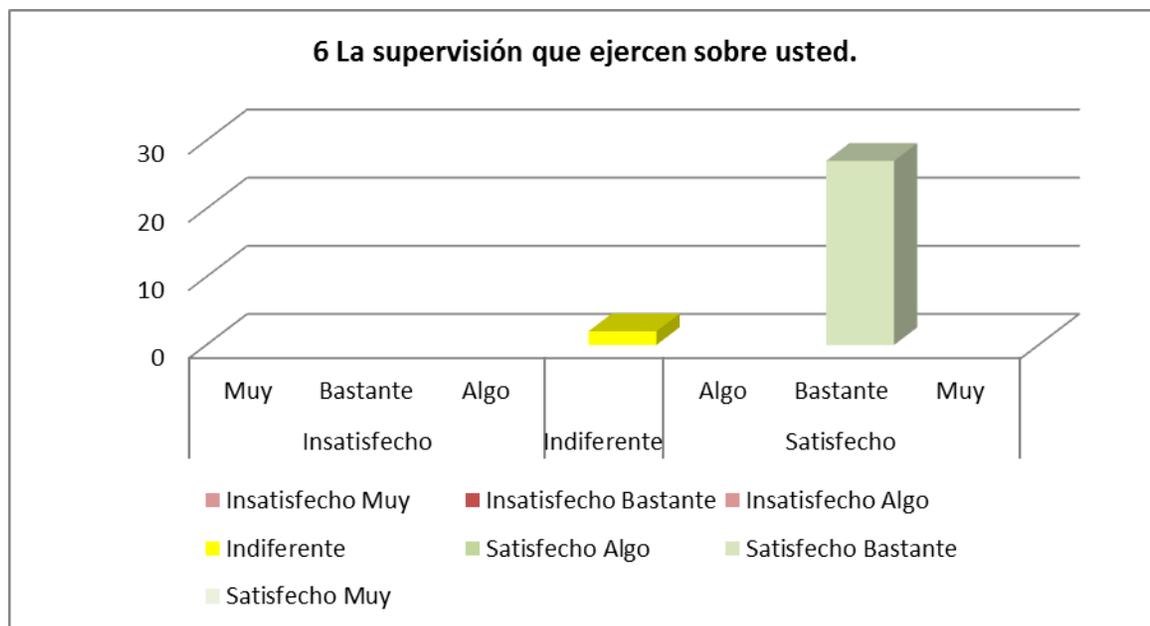
6 La supervisión que ejercen sobre usted

Tabla La supervisión que ejercen sobre usted

Cuestionario	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
	Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
6 La supervisión que ejercen sobre usted.				2		27	
Frecuencia	0%	0%	0%	7%	0%	93%	0%

Fuente. El Autor

Grafica La supervisión que ejercen sobre usted



Fuente. El Autor

La pregunta 5 se corrobora con la 6 cuando el 93% está bastante satisfecho con la supervisión que se ejerce sobre los empleados y 7% le es indiferente.

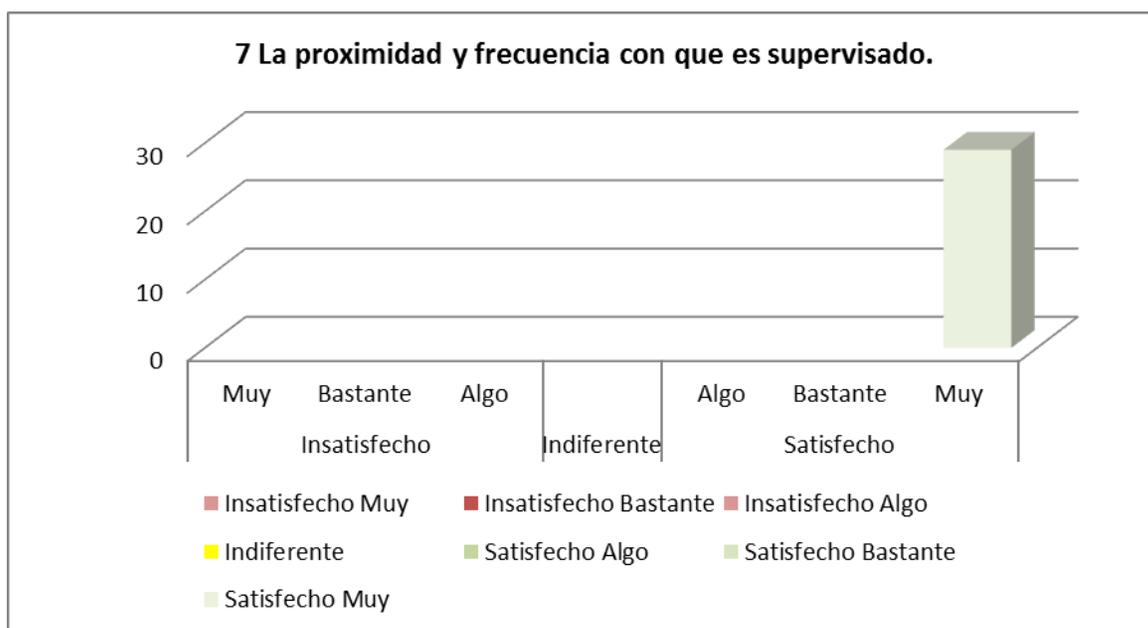
7 La proximidad y frecuencia con que es supervisado.

Tabla La proximidad y frecuencia con que es supervisado.

Cuestionario	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
	Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
<i>7 La proximidad y frecuencia con que es supervisado.</i>							29
Frecuencia	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%

Fuente. El Autor

Gráfica La proximidad y frecuencia con que es supervisado.



Fuente. El Autor

La proximidad y frecuencia con al que son supervisados los funcionarios, el 100% contestaron que están muy satisfechos, les gusta que los estén controlando y supervisando.

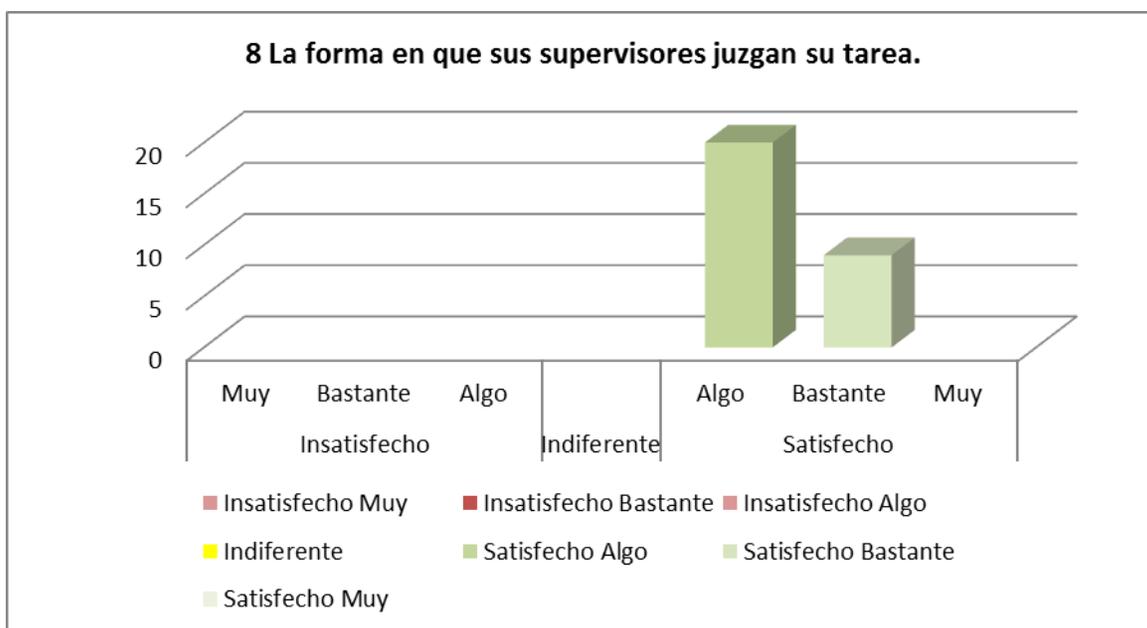
8 La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.

Tabla La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.

Cuestionario	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
	Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
8 La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.					20	9	
Frecuencia	0%	0%	0%	0%	69%	31%	0%

Fuente. El Autor

Grafica La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.



Fuente. El Autor

La forma en que sus supervisores juzgan su tarea, el 69% están algo satisfechos y un 31% bastante satisfechos.

9 La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.

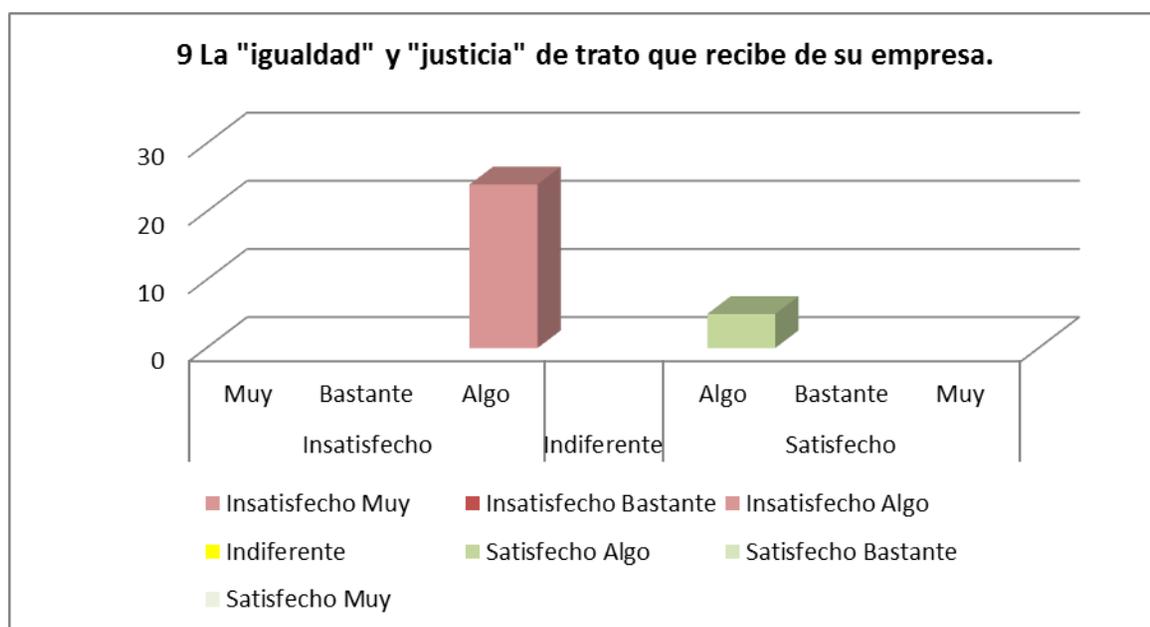
Tabla La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.

Cuestionario	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
	Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
9 La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.			24		5		
Frecuencia	0%	0%	83%	0%	17%	0%	0%

Fuente. El Autor

Fuente. El Autor

Grafica La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.



Fuente. El Autor

En la Igualdad y justicia del trato que recibe de la empresa el 83%, están algo insatisfechos y el 17% al satisfechos.

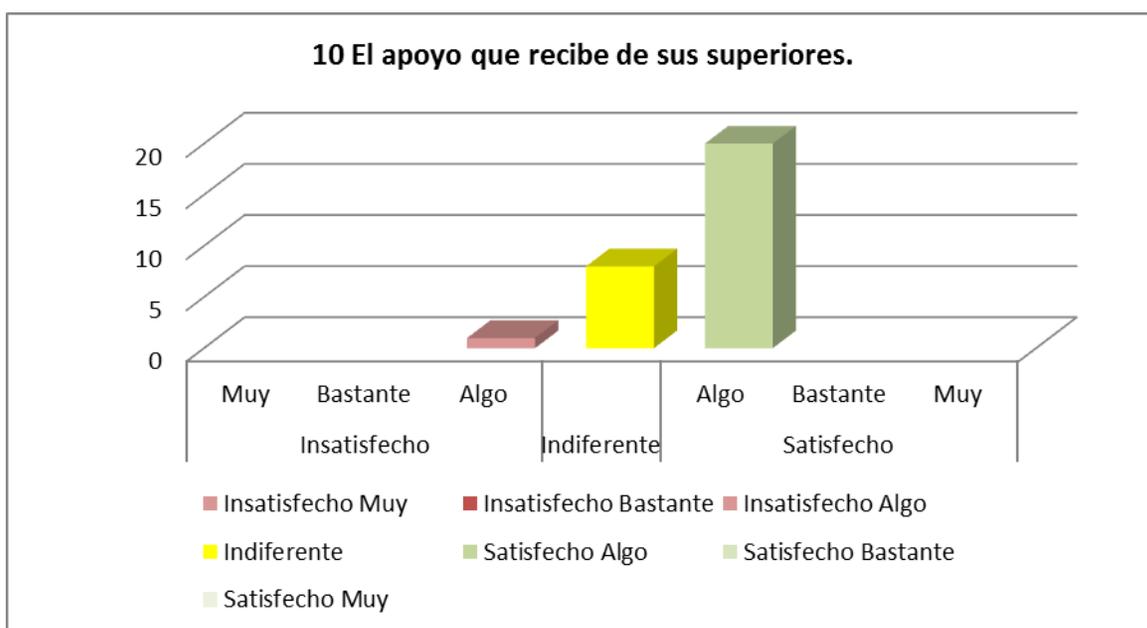
10 El apoyo que recibe de sus superiores

Tabla El apoyo que recibe de sus superiores

Cuestionario	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
	Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
10 <i>El apoyo que recibe de sus superiores.</i>			1	8	20		
Frecuencia	0%	0%	3%	28%	69%	0%	0%

Fuente. El Autor

Grafica Tabla El apoyo que recibe de sus superiores



Fuente. El Autor

El apoyo que reciben de sus superiores el 69% están algo satisfechos, el 8% le es indiferente y el 3% algo insatisfechos.

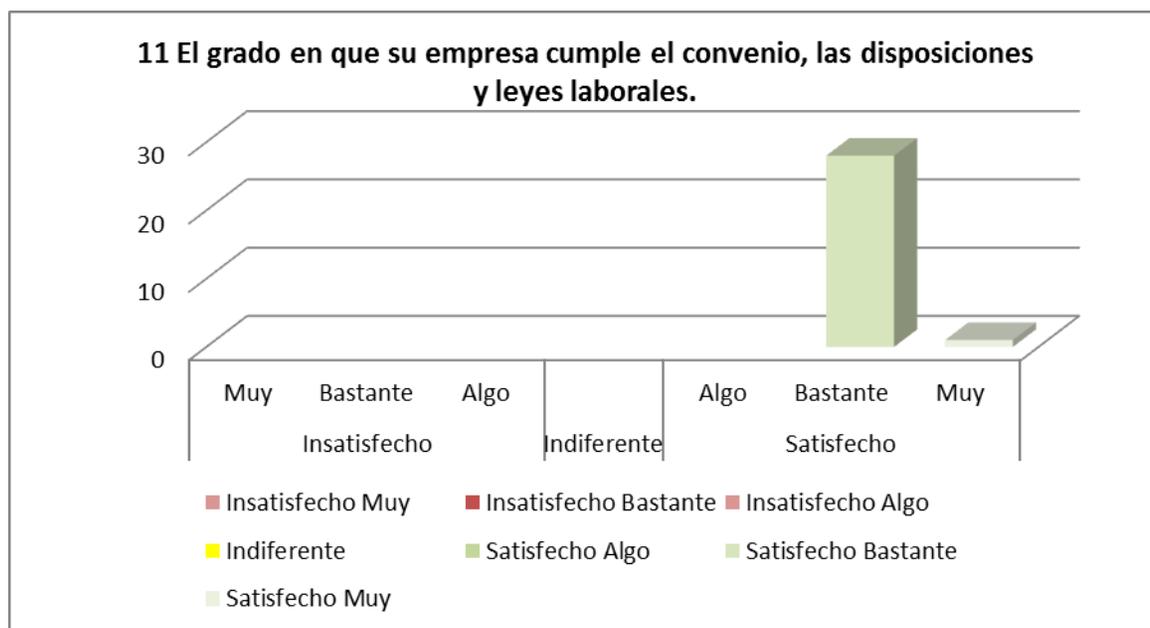
11 El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.

Tabla El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.

Cuestionario	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
	Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
11 <i>El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.</i>						28	1
Frecuencia	0%	0%	0%	0%	0%	97%	3%

Fuente. El Autor

Grafica 11 El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.



Fuente. El Autor

Los encuestados a la pregunta del grado en que su empresa cumple con el convenio y las disposiciones y leyes laborales el 97% están bastante satisfechos y el 3% muy satisfechos.

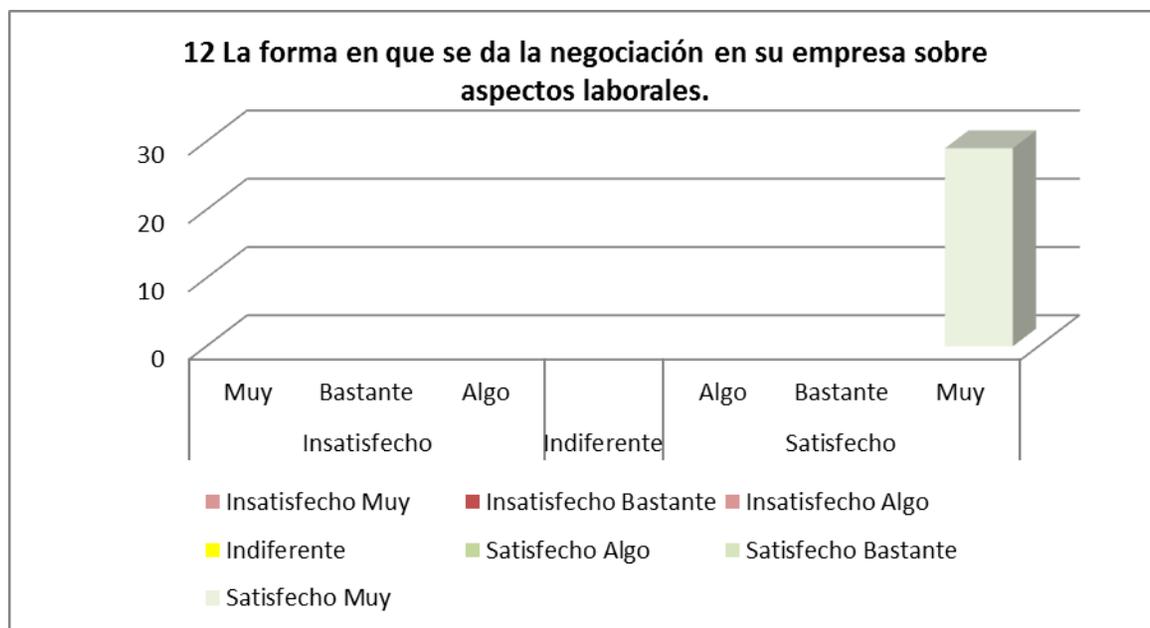
12 La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.

Tabla **La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.**

Cuestionario	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
	Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
12 <i>La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.</i>							29
Frecuencia	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%

Fuente. El Autor

Grafica La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.



Fuente. El Autor

El 100% de los encuestados están muy satisfechos con la forma en que se dan las negociaciones laborales con la empresa en cuanto a los aspectos laborales.

Análisis del Diagrama de Ishikawa.

Con el objetivo de solicitar a los trabajadores su contribución en la identificación y solución del problema detectado, así como propiciar la participación colectiva en el análisis, se utilizó una tormenta de ideas con un grupo de funcionarios con varios años de experiencia. Esta tormenta de ideas, que no es más que una técnica de grupo para generar ideas originales, en un ambiente relajado, nos permitió familiarizarnos con algunas de las causas, que provocan la insatisfacción en este colectivo de trabajadores y de esta manera fue conformado el Diagrama de Ishikawa (ver figura).

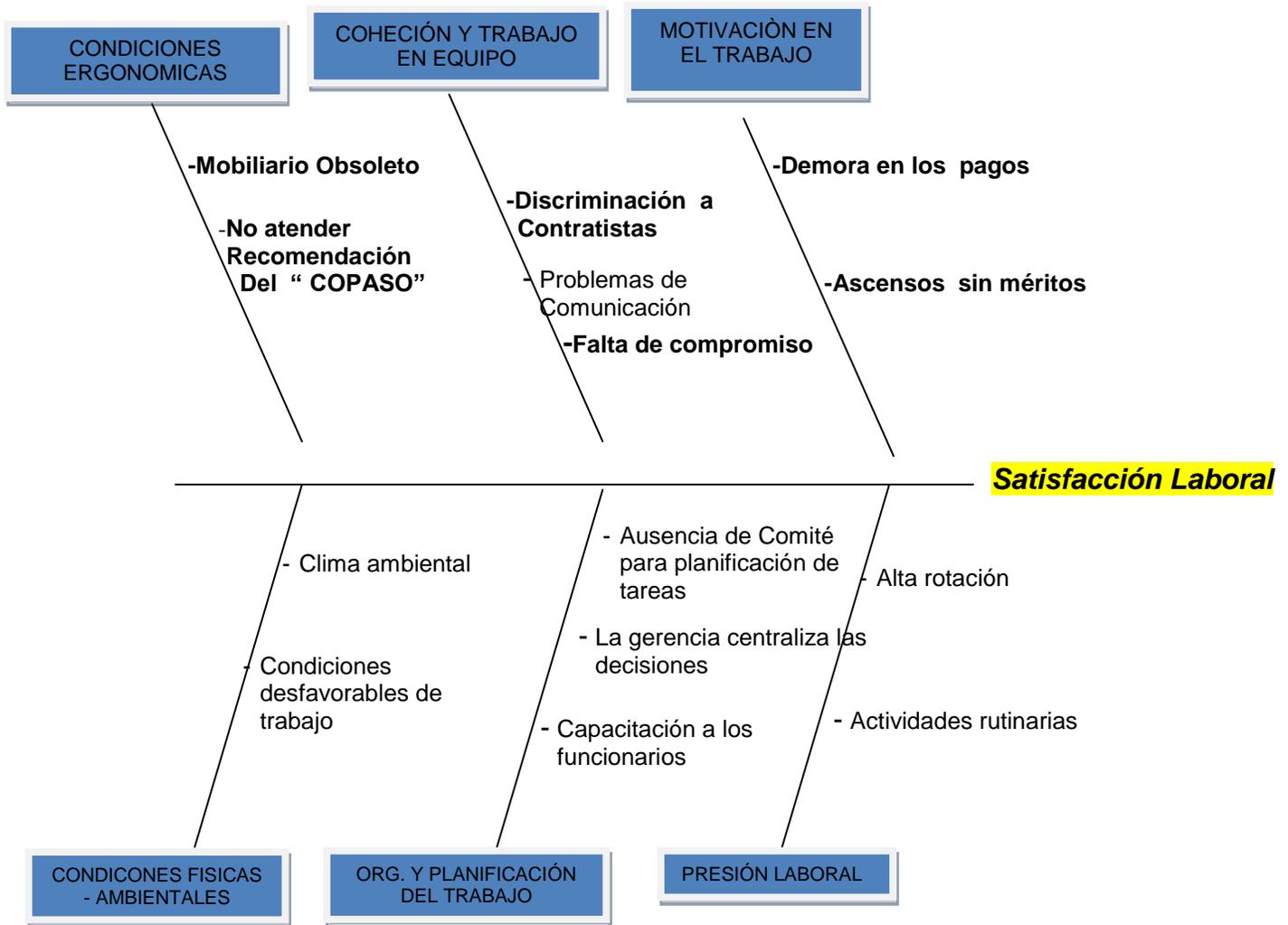
Este diagrama de causa y efecto es la representación de varios elementos (causas) de un sistema que pueden contribuir a un problema (efecto) por lo que constituye una herramienta importante para estudiar procesos y situaciones y para desarrollar un plan de recolección de datos, es además utilizado para identificar las posibles causas de un problema específico, permitiendo que se puedan organizar grandes cantidades de información sobre el problema a analizar.

Algunos de los problemas detectados en la tormenta de ideas y que fueron la base de la elaboración del diagrama se relacionan a continuación:

- Mobiliario obsoleto
- No atender las recomendaciones del COPASO
- Discriminación a los contratistas
- Falta de Compromiso
- Demoras en los pagos
- Ascensos son méritos
- Clima ambiental
- Condiciones desfavorables de trabajo
- Ausencia de comité para planificar tareas
- Gerencia centraliza las decisiones
- Ausencia de capacitación a los funcionarios
- Alta rotación
- Actividades rutinarias.

Este método arrojó datos relevantes en cuánto a la insatisfacción laboral que tienen los trabajadores de la ESE objeto de estudio, las cuales coinciden con los resultados obtenidos a través de la entrevista y el cuestionario.

Diagrama de Ishikawa para la ESE HOSPITAL NUESTRA SEÑORA DE FATIMA



Fuente. El autor

8 PROPUESTA DE PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL PARA ESE HOSPITAL NUESTRA SEÑORA DE FATIMA

Teniendo en cuenta el análisis del diagnóstico expuesto anteriormente y desde el conocimiento adquirido, se plantean las siguientes estrategias de intervención como propuestas que si son aceptadas por la gerencia e implementadas en el la ESE HOSPITAL NUESTRA SEÑORA DE FATIMA, se podrá intervenir efectivamente los aspectos críticos más relevantes, contribuyendo de esta manera, a facilitar la toma de decisiones, en pro del logro de los objetivos organizacionales y la satisfacción del talento humano

Por lo anterior y teniendo en cuenta que una de las principales falencias identificadas en el estudio de clima organizacional en el Hospital; es la carencia de un direccionamiento estratégico claro, se ha aceptado el reto de presentar una propuesta de intervención para este importante factor. Si la entidad decide implementarla en toda la organización y logra comprometer decididamente a sus distintos estamentos, podrá tener o conformar una comunidad con Visión de Futuro; el compromiso debe ser de todos y para todos, generando la construcción de un Hospital más humano y comprometido.

Objetivo: Diseñar una propuesta de direccionamiento estratégico como herramienta que contribuya al logro de los objetivos corporativos y mejoramiento de la gestión operativa del Hospital, interviniendo a su vez el Clima Organizacional, impactando en el grado de satisfacción de los trabajadores de la organización y por ende del cliente externo, a través la motivación y el compromiso de los empleados, de la excelencia en el servicio y de una efectiva Gerencia de los procesos en cada una de las unidades, mejorando la productividad y la competitividad.

Objetivos específicos:

Desarrollar una estrategia de Direccionamiento Estratégico, que le sea de utilidad a LA ESE HOSPITAL NUESTA SEÑORA DE FATIMA , no solo para el mejoramiento del Clima Organizacional sino para la articulación de todos los empleados en el logro de su visión y de su política de Calidad.

Fomentar una Cultura de Alto Desempeño en toda la institución, a través de la transferencia de sistemas de calidad, brindando herramientas para que se genere una visión global de mejoramiento, motivando al análisis de procesos, la estandarización de los mismos y la aplicación de metodologías para el análisis y la solución de problemas.

Descripción: En busca del mejoramiento continuo de la ESE y con el propósito de proyectar la organización hacia el futuro, se contemplaran las siguientes líneas estratégicas:

IMPLEMENTAR UN MODELO DE ORGANIZACIÓN ABIERTA AL APRENDIZAJE:

Utilizando efectivamente los convenios con instituciones con el SENA u otras instituciones sin animo de lucro (proveedores, laboratorios), para que lleven temas de interés a la institución, fortalecido el recurso humano de la ESE del municipio de Suaza Huila.

Adecuada política para el talento humano:

Orientando y articulando a todos los miembros del hospital mediante formación, evaluación del desempeño, educación, continuada e incentivos, con base en un modelo de competencias laborales, de las cuales se puede encargar el área de Psicología de la ESE

Fortalecer el programa de comunicación e información en el hospital:

Tendiente a Mejorar la calidad, cantidad y oportunidad de la información transmitida, optimizando los recursos de información: reuniones, carteleras, correos y boletines para comunicar a todo el personal: objetivos, metas y resultados de la institución, facilitando la toma de conciencia sobre las ventajas de ser competitivos.

MODELO DE BIENESTAR SOCIAL LABORAL

Actualmente la ESE HOSPITAL NUESTRA SEÑORA DE FATIMA no cuenta con un plan de bienestar social

Con el ánimo de contribuir al mejoramiento del clima organizacional en el hospital, proponemos una estrategia de intervención en el modelo de bienestar social laboral orientada a mejorar la productividad, motivación y satisfacción de los funcionarios.

Objetivo: Velar por un ambiente laboral adecuado donde todos los funcionarios gocen de una apropiada armonía con sus compañeros y su familia, reflejándose en sus actividades diarias y permitiendo incrementar el sentido de pertenencia con cada área de trabajo.

Objetivos específicos:

Ofrecer a los funcionarios de la ESE HOSPITAL NUESTRA SEÑORA DE FATIMA un adecuado clima laboral.

Desarrollar actividades que permitan la integración y el aprovechamiento del tiempo libre de los funcionarios de la ESE.

Permitir el mejoramiento de los procesos desarrollados en la institución.

Descripción: En busca de la integración de todos los funcionarios de la ESES y con el propósito de sostener y mejorar las relaciones interpersonales, se implementará el Plan de Bienestar Social Laboral en el cual se abordaran 2 áreas específicas como son:

- a. Área deportiva: Entre las distintas dependencias y programas se realizarán competencias deportivas con el propósito de permitir el sano esparcimiento, aplicando las diferentes disciplinas.
- b. Área cultural: Realizar distintas actividades culturales en las cuales participen los funcionarios adscritos al hospital, para desarrollar diferentes aptitudes artísticas.

Resulta importante resaltar que estas estrategias de intervención como propuestas de desarrollo organizacional cuentan con mayor impacto si se complementan con la ejecución de un modelo de comunicaciones e información, y un modelo institucional de capacitación. Por todo ello y basándose en los resultados arrojados en la descripción de la cultura organización de la ESE HOPSITLA NUESTRA SEÑORA DE FATIMA, recomendamos además que se aborden estas otras dos estrategias de intervención.

**PLAN DE MEJORAMIENTO SATISFACCIÓN LABORAL
ESE HOPSITLA NUESTRA SEÑORA DE FATIMA**

ACCIONES DE MEJORAMIENTO					
Descripción de la acción	Tipo de Acción	Unidad de medida del resultado	Proyectado a desarrollar	Fecha Inicio	Fecha finalización
Renovación del mobiliario y adecuaciones locativas, teniendo en cuenta la ergonomía y recomendaciones del COPASO	Acción De Mejora	Una Empresa mas cómoda y acorde con las necesidades del trabajo	Proyecto de renovación del mobiliario y espacios.	Enero 2013	Diciembre de 2013
Hacer mas vivibles las recomendaciones del COPASO	Acción De Mejora	Firma del pacto de compromiso entre la Gerencia y el COPASO	Firma del pacto de compromiso	Enero 2013	Enero 2013
Desarrollar las Políticas de Talento Humano, para mejorar el ambiente laboral, compromiso de todos los funcionarios, llevando a la practica la propuesta de mejoramiento de la satisfacción Laboral para ESE Hospital Nuestra Señora de Fátima	Acción De Mejora	Construcción colectiva del MODELO DE BIENESTAR SOCIAL LABORAL	Aplicación del modelo	Enero 2013	Diciembre de 2013
Crear el comité de planificación, revisión y seguimiento del Plan de Gestión de la ESE	Acción De Mejora	Proyecto de comité de planificación, revisión y seguimiento del Plan de Gestión de la ESE	Comité de planificación, revisión y seguimiento del Plan de Gestión de la ESE	Enero 2013	Enero 2013

Fuente. El Autor

RECOMENDACIONES

El Hospital carece de unas políticas claras de direccionamiento estratégico. No existe empoderamiento de la plataforma estratégica de la institución (visión, misión) y de reglamentos que orientan el comportamiento de los funcionarios dentro de la institución (código de ética).

Se deben realizar periódicamente capacitaciones al personal, para actualización de sus funciones como para mejorar el clima organizacional

Se recomienda el pago oportuno y realizar incentivos y reconocimiento a la labor de los funcionarios y así no sea monetarios.

Propender por mejorar los canales de comunicación al interior de la organización.

Proponer el programa de bienestar laboral y social como una política de alta gerencia del hospital.

Y por último se recomienda hacer el estudio presupuestal para la renovación del mobiliario y adecuaciones locativas, teniendo en cuenta la ergonomía el COPASO con el fin de crear una Empresa mas cómoda y acorde con las necesidades del trabajo.

CONCLUSIONES

En la ESE HOSPITAL NUESTRA SEÑORA DE FATIMA se observan factores positivos directamente alineados con el desarrollo de la productividad; basados en situaciones favorables, a la disposición al trabajo en equipo, al apoyo en los jefes para atender dudas, inquietudes o problemas, a la percepción de tareas de mucha importancia, a la existencia de buenas relaciones de amistad y compañerismo (relaciones interpersonales).

La ESE HOSPITAL NUESTRA SEÑORA DE FATIMA, no cuenta con políticas claras para el manejo del clima organizacional y de esta forma aumentar la productividad y sostenibilidad económica.

Existen factores que afectan la productividad, haciendo referencia a la desmotivación generada por el incumplimiento en los pagos y la falta de incentivos y reconocimiento a la labor prestada.

En la ESE HOSPITAL NUESTRA SEÑORA DE FATIMA se observan factores positivos directamente alineados con el desarrollo de la competitividad; demostrados en el apoyo entre compañeros de área para la consecución de los objetivos de la institución, la adecuada resolución de sus conflictos, a la participación activa de los funcionarios en la toma de decisiones; sin embargo la inadecuadas condiciones físicas y de seguridad industrial entre otros, no permite oportunidades de mejora, tanto para el hospital como para sus funcionarios.

No hay un adecuado flujo de comunicación entre los altos mandos y los funcionarios con relación al logro de los objetivos institucionales ya que no conocen la visión, misión y aspectos que enmarcan el comportamiento de los funcionarios dentro de la institución a través del código de ética.

BIBLIOGRAFIA

Chiavenato, I. (1990). Administración de recursos humanos. Bogotá: McGraw Hill.

Daft, R. (2007). Teoría y diseño organizacional. México: Cengage learning.

Davis, K (1981). Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw Hill.

Dessler, G. (1979). Organización y administración, enfoque situacional. Bogotá: Prentice Hall Internacional.

Diamond, M. (1993). The unconscious life of organizations: Interpreting Books The University of Chicago. Midwert Administrative Center.

Hernández, M. (2003) Diagnóstico de satisfacción laboral en una empresa de textil peruana; Perú (En Red):

<http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyZVFFAZZBoVNBVuF.php#superior>

James, L. & Jones, A. (1974). Organizational climate: A review of theory research.

Katz, D. & Kahn, R. (1999). Psicología social de las organizaciones. México:Trillas.

Kolb, D., Rubin, I. y McIntyre, J. (1977) Psicología de las Organizaciones. México: Prentice Hall

Sandoval Caraveo, M.C. (2006). Concepto y dimensiones del clima organizacional. Disponible

en:http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_Ensayo_Dimensiones.

Seisdedos, N. (2003). El clima laboral y su medida. Madrid. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Obtenido el 7 de enero del 2008 de la base de datosEbrary.

ANEXOS

ANEXO N° 1

ENCUESTAS DE CLIMA LABORAL

INSTRUMENTO PARA MEDIR CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ESE HOSPITAL NUESTRA SEÑORA DE FÁTIMA

El siguiente cuestionario pretende evaluar el clima organizacional de la institución. La información que usted suministre es totalmente **CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA** por lo tanto no tendrá repercusiones negativas para usted.

Cada enunciado tiene dos opciones de respuesta, y usted debe escoger la que mas se acerque a su forma de percibir la realidad de la institución.

Agradecemos su colaboración y sinceridad.

Con	ITEM	SI	NO
	Conozco la misión, visión, principios y valores institucionales	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Conozco el código de ética de la institución	<input checked="" type="checkbox"/>	
	La institución tiene sistemas de evaluación de personal objetivos e imparciales		<input checked="" type="checkbox"/>
	Creo que la carga laboral que realizo a diario es muy alta	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Los jefes utilizan un trato justo y respetuoso con el personal a cargo.		<input checked="" type="checkbox"/>
	Las observaciones que hace el jefe a mi trabajo son constructivas	<input checked="" type="checkbox"/>	
	El respeto a las maneras de ser, sentir y pensar del otro es un común denominador en la institución		<input checked="" type="checkbox"/>
	Las relaciones interpersonales en mi área de trabajo son cordiales.	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Las relaciones interpersonales de las personas de las diferentes áreas son cordiales.		<input checked="" type="checkbox"/>
	En esta institución los rumores afectan las relaciones laborales.	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Cuando he tenido conflictos con mis compañeros de trabajo, los he resuelto de manera pacífica y oportuna.	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Los miembros de la institución cuentan con las actitudes y la formación necesaria para solucionar los conflictos.		<input checked="" type="checkbox"/>
	El trabajo que se realiza en el interior de mi dependencia, lo puedo caracterizar como trabajo en equipo.	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Los procesos que involucran el trabajo de diferentes áreas, dan resultados satisfactorios y oportunos	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Últimamente he sentido que mi trabajo me ocasiona mucha preocupación, lo cual esta afectando mi vida personal.	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Me siento satisfecho trabajando en esta institución		<input checked="" type="checkbox"/>
	Los intereses personales son tenidos en cuenta por la institución.		<input checked="" type="checkbox"/>
	Considero que mi salario es acorde con mi nivel educativo y experiencia.		<input checked="" type="checkbox"/>
	Recibo algún tipo de reconocimiento por parte de la institución cuando realizo bien mi trabajo.		<input checked="" type="checkbox"/>
	Los superiores se preocupan por motivar continuamente a los empleados, a través del reconocimiento verbal por el buen desempeño.		<input checked="" type="checkbox"/>

	Mi trabajo es reconocido por mis compañeros.		X
	Participo activamente de la toma de decisiones que tienen que ver con mi trabajo		X
	Para sacar adelante el trabajo, las personas de mi departamento se ayudan unas a otras	X	
	La comunicación dentro de mi dependencia es frecuente, franca y oportuna.		X
	Considero que la comunicación entre dependencias es eficiente y oportuna.		X
	La actitud de la mayoría de las personas facilita la comunicación y el buen trato entre dependencias	X	X
	La metodología de trabajo dentro de mi área, me facilita el cumplimiento de los objetivos propuestos.	X	
	La institución me brinda facilidades de estudio y capacitación.		X
	La institución me brinda posibilidades de ascenso laboral.		X
	Dentro de mi área se planifica periódicamente las actividades a realizar con sus respectivos objetivos y metas.	X	
	Las condiciones físicas y de seguridad industrial facilitan el desarrollo de mis funciones laborales.		X
	Siento que la dirección en la institución se preocupa por mi bienestar y desarrollo como empleado.		X
	El cubrimiento que brinda la institución al bienestar del empleado es suficiente.		X

Capacitaciones y/o actividades a nivel interno, que considera hacen falta para mejorar el desempeño de sus funciones y el bienestar como empleado:

ACTUALIZACIONES EN MI AREA DE MANERA PERIODICA;
AQUI SE ENFOCAN EN EL AREA ADMINISTRATIVA,
Y DEJAN RESAGADA LA PARTE ASISTENCIAL
EN CUANTO A CAPACITACIONES

OBSERVACIONES Y/O SUGERENCIAS:

OJALA ESTA ENCUESTA SIRVA EN ALGO,
PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO
DE LA INSTITUCION,

	Considero que el salario que mi trabajo me ocasiona merece ser pagado, lo cual me afecta tanto mi vida personal como familiar.		
	Me siento satisfecho trabajando en esta institución		
	Los intereses personales de los empleados por la institución		
	Considero que mi salario es acorde con mi nivel educativo y experiencia		
	Recibo algún tipo de reconocimiento por parte de la institución cuando realizo bien mi trabajo		
	Los superiores se preocupan por motivar continuamente a los empleados, a través del reconocimiento verbal por el buen desempeño.		

Gracias por su colaboración!!

ANEXO 2
INSTRUMENTO

Información descriptiva para las ocho escalas de Clima Organizacional Koys & Decottis, (1991)		
Escala	Descripción Escala	Nº de Ítems
Autonomía	Percepción del trabajador acerca de la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a procedimientos del trabajo, metas y prioridades.	5
Cohesión	Percepción de las relaciones entre los trabajadores dentro de la organización, la existencia de una atmósfera amigable y de confianza y proporción de ayuda material en la realización de las tareas.	5
Confianza	La percepción de la libertad para comunicarse abiertamente con los superiores, para tratar temas sensibles o personales con la confianza suficiente de que esa comunicación no será violada o usada en contra de los miembros.	5
Presión	La percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea.	5
Apoyo	La percepción que tienen los miembros acerca del respaldo y tolerancia en el comportamiento dentro de la institución, esto incluye el aprendizaje de los errores, por parte del trabajador, sin miedo a la represalia de sus superiores o compañeros de trabajo	5
Reconocimiento	La percepción que tienen los miembros de la organización, con respecto a la recompensa que	5

	reciben, por su contribución a la empresa	
Equidad	La percepción que los empleados tienen, acerca de sí existen políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución.	5
Innovación	La percepción que se tiene acerca del ánimo que se tiene para asumir riesgos, ser creativo y asumir nuevas áreas de trabajo, en dónde tenga poco o nada de experiencia	5

Traducción y Adaptación del Instrumento de Medida Koys & Decottis (1991)

Autonomía	
	Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo
	Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo
	Yo propongo mis propias actividades de trabajo.
	Determino los estándares de ejecución de mi trabajo.
	Organizo mi trabajo como mejor me parece.
Cohesión	
	Las personas que trabajan en mi empresa se ayudan los unos a los otros.
	Las personas que trabajan en mi empresa se llevan bien entre si.
	Las personas que trabajan en mi empresa tiene un interés personal el uno por el otro.
	Existe espíritu de "trabajo en equipo" entre las personas que trabajan en mi empresa.
	Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja en mi unidad.
Confianza	
	Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial.
	Mi jefe es una persona de principios definidos
	Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.
	Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo.
	No es probable que mi jefe me de un mal consejo.
Presión	
	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.
	Mi institución es un lugar relajado para trabajar.
	En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de

	alguien que llama sobre un problema en el trabajo.
	Me siento como si nunca tuviese un día libre.
	Muchas de los trabajadores de mi empresa en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.
Apoyo	
	Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito
	A mi jefe la interesa que me desarrolle profesionalmente.
	Mi jefe me respalda 100%
	Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.
	Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores.
Reconocimiento	
	Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.
	La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.
	Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.
	Mi jefe es rápido para reconocer una buena ejecución.
	Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer.
Equidad	
	Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.
	Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.
	Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos.
	Mi jefe no tiene favoritos
	Si mi jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.
Innovación	
	Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.
	A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas
	Mi jefe me anima a mejorar sus formas de hacer las cosas.
	Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos

	problemas.
	Mi jefe "valora" nuevas formas de hacer las cosas.