

CONTENIDO

RESUMEN	Pág
1 INTRODUCCIÓN	7
2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
2.1 FORMULACION DEL PROBLEMA	11
3 OBJETIVOS	12
3.1 OBJETIVO GENERAL	12
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	12
4 JUSTIFICACIÓN	13
5 MARCO REFERENCIAL	15
5.1 ANTECEDENTES INVESTIGACIONES	15
5.2 MARCO CONCEPTUAL	25
5.2.1 Conceptos de clima organizacional	25
5.2.2 Características del clima organizacional	28
5.3 MARCO TEORICO	31
5.3.1 Cultura Organizacional.	31
5.3.2 Clima Organizacional.	38
5.3.3 Eficacia Organizacional.	49
5.4 MARCO LEGAL	57
5.4.1 Constitución Política de Colombia	57
5.4.2 Ley 100 de 1993	57
5.4.3 Ley 872 del 2003	59
5.4.4 Ley 1122 del 9 de enero de 2007	59
5.4.5 Decreto 1876, de agosto de 1994	60
5.4.6 Decreto 307 de agosto de 2003	60
5.4.7 Modelo estándar de control interno MECI 1000:2005	60
5.5 MARCO CONTEXTUAL	61
5.5.1 Municipio de Restrepo	61
5.5.2 Marco Institucional	68
6 DISEÑO METODOLOGICO	79

6.1 TIPO DE ESTUDIO	79
6.2 DESCRIPCIÓN ÁREA DE INVESTIGACIÓN	79
6.2.1 Área Geográfica	79
6.2.2 Población	79
6.2.3 Modelo	80
6.2.4 Variables	81
7 ANÁLISIS DE RESULTADOS	84
7.1 RELACIONES SOCIALES	86
7.2 POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS	87
7.3 DESEMPEÑO DE TAREAS	89
7.4 CONDICIONES DE TRABAJO	91
7.5 BENEFICIOS LABORALES	92
7.6 DESARROLLO PERSONAL	95
7.7 RELACIÓN CON AUTORIDAD	96
7.8 CLIMA ORGANIZACIONAL CENTRO ATENCIÓN DE RESTREPO	98
7.9 DISCUSIÓN	99
8 CONCLUSIONES	101
9 RECOMENDACIONES	102
10 . BIBLIOGRAFIA	104
ANEXOS	

LISTA DE FIGURAS

	Pág
FIGURA 1. Modelo de Edgar Chain	34
FIGURA 2. Componentes y Resultados del Clima Organizacional	41
FIGURA 3. Relaciones sociales	86
FIGURA 4. Políticas Administrativas	88
FIGURA 5 Desempeño de tareas	90
FIGURA 6 Condiciones de Trabajo	91
FIGURA 7. Beneficios Laborales	93
FIGURA 8 . Beneficios Laborales	94
FIGURA 9. Desarrollo Personal	95
FIGURA 10. Relaciones con la Autoridad	97
FIGURA 11. Clima Organizacional General	98

LISTA DE TABLAS

	Pág.
TABLA 1. Planta de personal Centro de atención de Restrepo	85

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. Organigrama ESE Solución salud	108
ANEXO B Organigrama Centro de atención de Restrepo	109
ANEXO C. Mapa de Procesos ESE solución Salud	110
ANEXO D Mapa de Procesos Centro de Atención de Restrepo	111
ANEXO E. Encuesta	

Análisis del Clima Organizacional del Centro de atención de Restrepo Adscrito a la ESE Solución Salud del Departamento del Meta. L. Carreño¹, L. Liberato², D. Díaz³.

RESUMEN

Se analizó el clima organizacional del centro de atención de Restrepo, a través de un instrumento de medición (encuesta estructurada validada) el cual se aplicó a los funcionarios del área administrativa y asistencial del Centro de atención de Restrepo la cual arroja resultados por medio de siete variables de estudio: Relaciones Sociales, políticas administrativas, desempeño de tareas, condiciones de trabajo, Beneficios laborales, Desarrollo personal y Relación con la autoridad, de las que se realiza un análisis descriptivo.

Se logró evidenciar que la principal variable a favor es el desempeño de tareas, la variable con menor porcentaje es la de beneficios laborales, En ciertos aspectos se visualizan áreas de tensión por la ausencia de implementos óptimos que ayuden a los funcionarios a dar el máximo de capacidad en busca del mejor desempeño; La dirección del centro hospitalario reconoce la importancia del recurso humano por lo que hay participación activa en la elaboración de estrategias y cumplimiento de objetivos.

A través del análisis de las variables se formulan recomendaciones de mejoramiento en la que la principal es que se implemente y ejecute por parte de la alta dirección de la ESE Solución Salud un portafolio de incentivos, programas de capacitación y programas de integración grupal, que se enmarquen dentro del estilo de dirección adoptado por la empresa, así como que dentro del plan de acción institucional se establezcan estrategias para mejorar el clima organizacional de los centros hospitalarios.

¹ Administradora financiera, Especialista en Recursos Humanos. Oficina RRHH ESE Solución Salud

² Contadora Pública, Especialista en Revisoría fiscal. Tesorera ESE Solución salud

³ Médico Cirujano, Director Centro Atención de Restrepo

1. INTRODUCCIÓN

Las investigaciones sobre el Clima Laboral se constituyen en un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano y para estar seguros de la solidez de este recurso, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación del personal y puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y su desempeño laboral.

Los empleados sienten que el clima es favorable cuando están haciendo algo útil que les proporciona un sentido de valor personal. Con frecuencia desean trabajos que representen un desafío, que sean intrínsecamente satisfactorios. Muchos buscan también la responsabilidad y la oportunidad de tener éxito. Quieren ser escuchados y tratados de tal manera que se les reconozca su valor como individuos. Desean sentir que la organización se preocupa realmente por sus necesidades y problemas.

El clima laboral varía a lo largo de un mejoramiento continuo que va de favorable a neutro y a desfavorable. Así, una valoración positiva del clima indica sentido de pertenencia hacia la empresa, logro, afiliación, poder, productividad, baja fluctuación, satisfacción, adaptación e innovación. Por el contrario, un clima negativo supone una falta de identificación que culminará con la marcha de los miembros de la empresa que así lo perciban o generará una serie de objetivos personales diferentes a los deseados.

Los estudios de clima constituyen una valiosa herramienta en manos de los directivos y especialistas de recursos humanos como diagnóstico del funcionamiento organizacional y resultan de gran utilidad para comprender el comportamiento de las personas y sus múltiples determinantes en diferentes momentos o situaciones, para evaluar decisiones, acciones y programas puestos en práctica por las empresas y servir de marco de referencia para planificar nuevas acciones.

Los estudios de clima y satisfacción permiten a los trabajadores expresar su opinión sobre cómo funciona la organización y cómo se sienten en ella; constituyen así un instrumento de indagación, que funciona bajo la premisa de que se generan beneficios cuando se implementan acciones correctivas en los aspectos que lo requieran.

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.

La ESE departamental solución salud , es una entidad del orden departamental que administra los centros de atención de salud, ubicados en los municipios que no fueron certificados a 31 de julio de 2001, creada según decreto 307 de 2003 expedida el primero de agosto del mismo año.

Tiene como objetivo misional brindar los servicios de salud de baja complejidad en los 17 municipios del departamento del meta y se constituye en la gran mayoría de ellos en oferentes únicos de servicio de salud de I nivel de complejidad, posición privilegiada que demanda acciones de mejoramiento continuo al interior de la misma, como estrategia fundamental para lograr cada día servicios de salud, que reúna las condiciones de accesibilidad, calidad, eficiencia y efectividad.

El presente trabajo permite conocer el clima organizacional del centro de atención de Restrepo, adscrito a la ESE Solución salud. Además nos da un apoyo administrativo, y propios de la operación misional de la ESE, los cuales serán básicos en el diseño de las estrategias que incentivan el clima organizacional, el control, y al mejoramiento continuo de la ESE “SOLUCION SALUD”.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La ESE Departamental SOLUCIÓN SALUD, Creada en agosto del 2003, según decreto 307 del 2003, no cuenta con un estudio que permita medir el clima organizacional en los centros de atención, identificando sus debilidades y fortalezas, así como las oportunidades con que pueda apoyar su gestión y que se encuentran en el entorno y las amenazas que afronta y que puede afectar su competitividad.

La ley 100 de 1993, y sus decretos reglamentarios, así como la ley 1122 de 2007 por medio de la cual se hace algunas modificaciones en el sistema de seguridad social en salud, ubicados en las instituciones prestadoras de salud y a las empresas sociales del estado en un mercado altamente competitivo, regulado por el estado en la cual la calidad del servicio y la orientación hacia los clientes se constituyen en un factor determinante para la supervivencia y la fidelidad de los usuarios, obligando este nuevo reto a desarrollar acciones tendientes a identificar la situación actual de las prestadoras y el manejo técnico administrativo de las situaciones críticas que en determinado momento y de no tomarse las decisiones efectivas ponen en gran riesgo la supervivencia de las mismas.

A la fecha la ESE departamental no cuenta con análisis del clima organizacional de sus centros de atención, como lo exige la normatividad vigente y el modelo estándar de control interno MECI 1000:2005.en el sub sistema de control estratégico, en su componente de ambiente de control y el elemento desarrollo del talento humano.

2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Determinar cuál es el clima organizacional del Centro de atención de Restrepo, adscrito a la ESE Solución Salud

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar el clima organizacional del Centro de Atención de Restrepo adscrito a la ESE Solución Salud, con el fin de determinar las principales debilidades y recomendar estrategias de mejoramiento institucional.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar el clima organizacional del centro de atención de Restrepo para tener conocimiento de problemas respecto a la percepción de los funcionarios.
- Realizar un análisis de las variables de clima organizacional para detectar la que requiera de una mayor atención para que se puedan tomar las medidas necesarias.
- Formular recomendaciones de mejoramiento para la gerencia de ESE solución salud del departamento del Meta.

4. JUSTIFICACIÓN

La ESE solución salud, se constituye en la empresa social del estado que presta servicios de I nivel de complejidad a través de los centros de atención que la componen y se encuentran ubicados en los municipios no certificados, cuya población representa el 25% de la población total del departamento del meta, según datos del censo DANE 2005.

Esta población equivalente a 201.000 personas, de los cuales el 20% corresponde a la población en el área urbana y el 80% en la población rural, se constituyen en la población objeto de la ESE Departamental, por ser oferentes únicos, los cuales se convierten, mediante venta de servicios en red prestadora de servicios de salud para las aseguradoras del régimen contributivo y subsidiado de la región, en el primer nivel de atención.

La anterior posición de privilegio, exige de los directivos una gestión eficiente de los recursos, que le permite el cumplimiento de los objetivos misionales, con efectividad, rentabilidad financiera y social y lo que es determinante en la calidad de los servicios de salud y la satisfacción de los usuarios.

Se requiere de la ESE departamental un análisis del clima organizacional que involucre los centros de atención que la componen en su ámbito asistencial y que posteriormente, le permita definir acciones de mejoramiento continuo a los procesos, con el fin de articularlos con el plan de desarrollo institucional y que se conviertan en factores clave de éxito, crecimiento y de desarrollo continuo.

Además, se encuentra justificado este estudio toda vez que le permite a la gerencia y a la junta directiva, conocer el desarrollo de políticas institucionales que permitan aumentar el grado de compromiso de los funcionarios hacia la organización, el cual será medido mediante la evaluación del desempeño y el cumplimiento de metas.

Este estudio y sus conclusiones servirán de base para la toma de decisiones de manera oportuna y pertinente, así como para posteriores estudios de investigación y su alcance social está representado en el mejoramiento de la calidad del clima organizacional de los funcionarios del centro de atención de Restrepo adscrito a la ESE Solución Salud.

El presente estudio representa para los estudiantes de administración en salud la aplicación de los conceptos teóricos adquiridos durante el periodo de formación como profesionales capaces, idóneos, competitivos las condiciones necesarias para afrontar la administración de las instituciones que componen el sistema general de seguridad social en salud.

Para la Universidad de los Llanos, pioneros en formación de administradores de salud, será útil este estudio por cuanto les permitirá conocer la profundidad y alcance de los contenidos temáticos desarrollados en este programa de especialización.

5. MARCO REFERENCIAL

Definido el planteamiento del problema y determinado los objetivos que precisan los fines de la presente investigación, es necesario establecer los aspectos teóricos que sustentan el estudio en cuestión. Considerando lo antes expuesto, en este capítulo se muestran las bases de algunas teorías relativas al clima organizacional y la motivación del recurso humano en las organizaciones así como también se hace referencia a otros trabajos de investigación realizados sobre el tema propuesto en este trabajo.

5.1 ANTECEDENTES INVESTIGACIONES

Un estudio realizado por el grupo de investigación GTA Gestión Creativa PROCREA con apoyo de COLCIENCIAS y DIMA⁴ sobre la Evaluación y Fortalecimiento de los ambientes Creativos para la Innovación de las Empresas en Manizales, analizan el por qué se realizan o se dan innovaciones en la empresa, sea ésta de cualquier naturaleza, se debe tomar en consideración el ambiente organizacional de la misma, desde sus dos componentes, el clima y la cultura organizacional; ya que de éstos depende, en gran medida, la posibilidad de que se generen procesos creativos que promuevan dichas innovaciones; dicho esto a partir del concepto de innovación que señala que ésta es el resultado tangible, ya sea un producto, proceso, estrategia, etc., que se logra después de generar una idea a partir de un proceso creativo (Shumpeter, 1939).

⁴ UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA, Sede Manizales, Revista Creando, Año 2004, Numero 4.

García (1987) Kolb, Rubin y McIntyre (1977) citados por Marín. (1999), coinciden en decir que el clima organizacional es básicamente lo que los miembros de la organización perciben de su empresa, como las cualidades, características objetivos, etc., y como esto influye en su comportamiento.

Mahon (1992), citado por Marín. (1999), Plantea que la cultura es aquello que se encuentra arraigado en los individuos y constituye algo así como “la forma de ser” y la estudia como algo difícilmente modificable; expresa en cambio que el clima es un estado más transitorio y se constituye en el estado anímico en el que se encuentren los miembros de la organización en determinado momento, lo cual influye en su labor.

La importancia que presentan estos dos elementos en cuanto a los procesos creativos e innovadores es que “...permanentemente la cultura y el clima están por encima de los hombres y mujeres que trabajan en una organización, incidiendo seguramente en su desempeño”. (Marín: 1999, p. 7).

De acuerdo a lo anterior se puede inferir que al lograr gestionar el clima y la cultura organizacional, encaminando estos dos elementos a generar ambientes propicios en la organización para que se fomenten procesos creativos, será posible que se den innovaciones estructuradas que darán mejores resultados que si se generan “innovaciones” aisladas que no representan una posible ventaja para la empresa.

Según Marín. (1999) el clima organizacional⁵ es moldeable y/o manipulable, dada la transitoriedad de sus componentes; lo cual brinda la posibilidad de gestionarlo, teniendo en éste, un fuerte componente que impulse la transformación organizacional y que lleve a generar procesos creativos para desarrollar innovaciones, si es que en la empresa no se dan los espacios propicios para ello. El clima organizacional, es entonces, uno de los más grandes inhibidores o potenciadores de los procesos creativos y la innovación, pues como lo expone Mahon (1992) el clima organizacional condiciona, de manera positiva o negativa, el comportamiento de los miembros de la organización.

Un estudio realizado sobre “criterios para la cooperación interdisciplinaria próspera en equipos de cuidado de paliativo”⁶, por S. Jünger y otros, señalan que el trabajo en equipo es considerado un componente central del cuidado de paliativo. Dentro de este campo comparativamente joven de medicina, el surgimiento de nuevas instituciones (por ej. unidades de cuidado de paliativo) el desafío de fundar un totalmente nuevo equipo.

Métodos: este estudio se concentra en los factores, que aumentan tanto el éxito como criterios de resultado del buen trabajo en equipo de la percepción de miembros de equipo en a unidad de cuidado de paliativo. El equipo de cuidado de paliativo en el Hospital Universidad de Aachen (n =19) fue entrevistado 1 año después de la puesta en marcha de la unidad por los medios de las entrevistas. Textos de entrevista fueron analizados usando análisis del contenido cualitativo.

⁵ *Ibíd*

⁶ *S. Jünger, M. Pestinger, F. Elsner, N. Krumm, L. Radbruch*. Criteria for successful multiprofessional cooperation in palliative care teams. ***Palliative Medicine***. London: *Jun 2007*. Tomo 21, N° 4; Pg.. 347, 8 pgs

Resultados: los factores cruciales para la cooperación en las opiniones de los miembros de equipo eran la comunicación cerca, la filosofía de equipo, las buenas relaciones interpersonales la dedicación de equipo alta, la autonomía y la habilidad de las arreglarse con la muerte y la muerte. Además la comunicación cerca era con mucho los criterios más frecuentemente mencionado para la cooperación. El rendimiento de equipo, la buena coordinación y la confianza mutua apuntan a la evaluación del trabajo en equipo eficiente. El trabajo en equipo ineficiente es relacionado con la falta de objetivos claros, las tareas y la delegación de papel, tanto como una falta del compromiso de equipo.

Conclusión: en un nuevo equipo la comunicación cerca es particularmente importante para el personal cuando se orienta a la dinámica de un nuevo semejante grupo. Los resultados confirman la importancia abrumadora de la claridad, el compromiso y el intercambio cerca, seguro entre miembros de equipo para el trabajo en equipo⁷

Otro estudio realizado por la Universidad de Autónoma de Puebla de México⁸, Se analiza el clima laboral de la tesorería general de la benemérita Universidad Autónoma de Puebla, A través de un instrumento de medición de la Organizational Dynamics Incorporated (Modelo ODI). Este cuestionario arroja resultados por medio de 5 variables de estudio: Satisfacción laboral, objetivos y seguimiento, liderazgo, comunicación y motivación, de las que se realiza un análisis descriptivo. Posteriormente se realiza un análisis de correlación y regresión lineal y múltiple.

⁷ Revista **Palliative Medicine**. London: Jun 2007. Tomo 21, N° 4; Pg.. 347, 8 pgs Criteria for successful multiprofessional cooperation in palliative care teams *S. Jünger, M. Pestinger, F. Elsner, N. Krumm, L. Radbruch.*

⁸ González, F. y Sosa, L. (2003). Análisis clima laboral de la tesorería General de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. México: Universidad de las Américas Puebla.

Esto después de determinar cinco sub variables que se relacionan con la variable de estudio que resulto como punto crítico, que fue la comunicación. Con el análisis multivariante se llegaría a conocer cuáles de estas se pueden atacar para mejorar a la comunicación, y así el clima laboral en general. Además se presentan las respectivas conclusiones acerca de lo que se vio en el análisis y también las recomendaciones para mejorar la situación en el ambiente de la dependencia de la BUAP.

Una investigación realizada por la Universidad de Santa María, sobre la Importancia de la Cultura y Clima Organizacional como Determinante en las eficiencias del personal civil en el contexto militar⁹, señala que el objeto principal destacar la importancia de la cultura y el clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar. Para el desarrollo del título ya citado, se tomó en consideración el manejo de los términos en el contexto militar, el proceso de inducción, los elementos culturales que influyen sobre la eficacia del personal civil y la relación de los elementos identificados con el desarrollo de la cultura militar en un clima organizacional motivante, retador y participativo. Considerando que la Cultura Organizacional, es el impulsador del éxito en las organizaciones, surgió la inquietud de sembrar la reflexión sobre la importancia de la misma como una herramienta estratégica que debe ser considerada por la organización castrense para alcanzar altos grados de productividad. Esta investigación se llevó a cabo a través de una revisión bibliográfica, se desarrolló la parte teórica caracterizando al presente estudio como documental – descriptivo. Se concluyó que la cultura orienta en la organización, todos los procesos administrativos y determina el clima organizacional de la

⁹ Carvajal Peña, Gladys. Importancia de la Cultura y Clima Organizacional como Factores Determinantes en la Eficacia del Personal Civil en el Contexto Militar. Universidad de Santa María. Caracas. Venezuela. 2000., p. 12-13

misma. Se recomendó a la alta gerencia de la organización castrense gestionar un programa de cambio cultural que permita lograr un mayor compromiso de los grupos de referencia que la integran. Otros antecedentes investigativos que apoyan al estudio se encuentran:

Capote (citado por Escorihuela, 1994) realizó un diagnóstico organizacional en el Instituto Nacional de la Vivienda para precisar y/o detectar los problemas que aquejan a los integrantes de este Instituto Nacional de la Vivienda para precisar y/o detectar los problemas que aquejan a los integrantes de este Instituto y poder planear soluciones que contribuirán al bienestar de la organización. El estudio se aplicó a 516 empleados del Instituto y se concluyó que el personal tenía un descontento generalizado, el Instituto no contaba con un plan de inducción que motivara al funcionario con respecto a las metas, programas y funcionamientos del Instituto, las comunicaciones eran deficientes, los sueldos no eran aceptables y no existía una planificación y coordinación de las actividades laborales del Instituto¹⁰.

Símil (citado por Escorihuela, 1994) realizó un estudio de los factores del trabajo que inciden en la satisfacción laboral. En dicho estudio se planteó como objetivo, el abordaje de los factores del trabajo a través de la teoría bifactorial de Frederick Herzberg y sobre los factores higiénicos y motivadores y obtener las actitudes de los empleados hacia esos factores. El estudio realizado fue dirigido a 100 empleados de diferentes departamentos de una compañía de seguros, seleccionados al azar. Los resultados en general indicaron que la mayoría de los sujetos presentan actitudes positivas hacia los diferentes factores del trabajo por lo

¹⁰ Ibid, p. 13

que se pudo inferir que existe satisfacción hacia los factores antes mencionados y se sienten satisfechos con su trabajo.

Escorihuela (1994) realizó un estudio en la Escuela de Aviación Militar con el objetivo de determinar el clima organizacional en las unidades educativas de la Fuerza Aérea Venezolana, que permita recabar la información, sobre aquellos factores que pudieran estar influyendo en él. El estudio fue realizado en una población militar integrada por oficiales y sub-oficiales y aerotécnicos de la Escuela de Aviación Militar. El estudio concluyó que no se evidenciaban mayores problemas en clima organizacional en la Escuela de Aviación Militar, las deficiencias encontradas se derivan de una falta de motivación con el personal por considerar que el desempeño demostrado por ellos, no es debidamente evaluado y recompensado, por pensar que los sueldos devengados no se corresponden con el esfuerzo demostrado en el trabajo, el pensar que no todos son premiados de la misma forma. Concluye el autor de la investigación que también otro factor que influye en la fuente de insatisfacción laboral es la cantidad de roles que cumple el profesional militar, especialmente los oficiales que además de sus cargos respectivos, tienen otros que lo apartan de sus verdaderas responsabilidades y funciones. Por último concluye expresando que se evidencia el alto incremento de las motivaciones al logro, ya que este personal encuentra oportunidades de poder desarrollar sus aptitudes y progreso personal, de igual manera se aprecia una alta motivación de afiliación por cuanto se sienten orgullosos de pertenecer a la Escuela y se identifican con ella.

El presente artículo constituye una síntesis de la tesis de maestría en administración de instituciones educativas, titulada¹¹: Investigación sobre el clima laboral que prevalece en la Corporación Universitaria Minuto de Dios, sede Bogotá, Colombia. Se destaca la importancia de cada característica de análisis de la variable de clima laboral. De forma especial se amplía el concepto de comunicación desde la perspectiva administrativa. El estudio del clima laboral en las instituciones que prestan servicios de educación es hoy en día un tema de prioridad en la planeación estratégica pues brinda elementos clave que son usados luego para los procesos de mejora continua y búsqueda de la calidad.

En las organizaciones educativas el tema del clima laboral constituye un foco de especial atención puesto que compromete tanto a la parte administrativa como a la académica.

Investigar sobre esta variable requiere de un estudio amplio y variado sobre sus principales características y la relación que tiene con el desarrollo y la búsqueda de la calidad que propenden las instituciones que prestan servicios de educación. Generalmente los estudios sobre clima laboral se centran en una característica específica, como equipos de trabajo, desarrollo profesional, ambiente laboral, comunicación, pero no analizan en conjunto éstas categorías. La investigación desarrollada en la Corporación Universitaria Minuto de Dios entre el 2006 y el 2007, abordó todos los elementos que forman parte de la temática central. En este punto es preciso anotar que se hace referencia a lo relacionado con evaluación institucional y por ende a aspectos afines con la calidad en la educación y la forma como está concebida en Colombia. También cómo el Consejo Nacional de

¹¹ Cipagauta Moyano Marisol Esperanza. El Clima Labora. 2007. Corporación Universitaria Minuto de Dios. Bogotá, Colombia, p. 81-91

Acreditación -CNA- entidad que certifica la calidad de los programas y las instituciones de educación superior que evalúa aspectos relacionados con el clima laboral en las instituciones, lo considera un factor importante para la mejora en la calidad de la educación.

Un estudio realizado sobre el Clima Organizacional de Agropecuaria el Gavan¹² en el municipio de Villavicencio, se elaboro una radiografía organizacional con base en la información obtenida a través de fuentes primarias como encuestas, sondeos, entrevistas y observación directa y de fuentes secundarias como archivos, datos estadísticos de la empresa, cámara de comercio y FENALCO Villavicencio.

Este estudio arroja resultados por medio de variables como son: organización, Relaciones, Comunicación, Liderazgo, Condiciones físicas, Remuneraciones, Independencia. Como puntos críticos se destaca la organización, Relaciones, Condiciones físicas ya que no existen métodos operativos preestablecidos para desarrollar el trabajo, es común la dualidad de funciones, los empleados son toderos, no hay modelos de gestión implantados, no existe una estructura organizacional claramente definida.

En otro aspecto como el de Relaciones se detecto dificultad en la comunicación directa entre jefes y subalternos en cuanto tiene que ver con la transmisión de órdenes e instrucciones; La comunicación cliente empleado no es la más

¹² Cano, N. y Medina, M (1999) Clima Organizacional de Agropecuaria el Gavan. Villavicencio: Universidad de los Llanos.

adecuada se observa algún nivel de desatención hacia el cliente en picos de trabajo, lo cual origina irritabilidad en algunos.

Las condiciones físicas no son adecuadas para un buen ambiente laboral; el olor a drogas, abonos, y estiércol de las aves sumado a calor excesivo y al ruido ambiental de dos avenidas deterioran el medio, además se detectaron fallas en la distribución de espacios y en la ubicación de algunos productos y enseres. Además se presentan las respectivas conclusiones acerca de lo que se vio en el análisis y también las recomendaciones para mejorar la situación en el ambiente de la Agropecuaria el Gavan.

El estudio realizado sobre el Clima organizacional de Legis S.A¹³ Sucursal de Villavicencio, los factores en estudio para determinar el clima organizacional de la empresa fueron: las condiciones de trabajo: tanto Psicológicas como físicas, espacios de participación, espacios laborales, seguimiento de la competencia laboral, portafolio de incentivos, programas de capacitación y programas de integración grupal, todos estos enmarcados dentro del estilo de dirección adoptado por la empresa, estos temas se trabajaron realizando también una encuesta con base en los factores de motivación y estímulo que determinan la calidad de vida organizacional.

Se aplicó un cuestionario de 110 preguntas con posibilidades de respuesta de sí, algunas veces, no y no sabe, que facilitan conocer si las personas perciben los

¹³ Manrique, A. y Yaya, F (2001) Clima Organizacional Legis S.A Sucursal Villavicencio: Universidad de los Llanos.

programas estructurados por la empresa para mejorar el entorno laboral, o si por el contrario esas políticas no son aplicadas como debería ser.

En este estudio se logra determinar que existen varios programas establecidos para mejorar el entorno laboral, algunos económicos y otros sociales y de reconocimiento grupal, sin embargo en ciertos aspectos se visualizan áreas de tensión por la ausencia de implementos óptimos que ayuden a los colaboradores a dar el máximo de capacidad en busca del mejor desempeño.

La empresa es consciente de que el recurso humano es valioso, por tal motivo día a día permite que este participe activamente en la elaboración de estrategias, objetivos, nuevos productos que motiven su desempeño e incrementen su compromiso y sentido de pertenencia.

5.2 MARCO CONCEPTUAL

5.2.1 Conceptos de clima organizacional

“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 Gilmer, 1965).

“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 otros; por tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización”. (Nicolás Seisdedos).

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997).

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.

Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).

Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).

Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

5.2.2 Características del clima organizacional

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional.

Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

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:

1. 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.

2. Responsabilidad. 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.

3. 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.

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

5. 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.

6. 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. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares. Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

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

9. 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, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

5.3 MARCO TEÓRICO

5.3.1 Cultura Organizacional.

“En toda organización, el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones. Debe ser reflejo de una vida agradable...” (Phegan, 1998, p. 13). La vida agradable y el grado de compromiso a la que se hace referencia en la cita, sólo puede ser logrado a través de una efectiva proyección cultural de la organización hacia sus empleados y, por ende, determinará el clima organizacional en el que se logrará la misión de la empresa.

Para comprender la importancia del tema propuesto en este trabajo de investigación, se deben aclarar los conceptos referidos a cultura, clima organizacional y eficacia, puntos centrales de este estudio.

La palabra cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes eran cultus (cultivado) y ura (acción, resultado de una acción). Pertenece a la familia cotorce (cultivar, morar) y colows (colono, granjero, campesino).

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.

Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, Tom Peters y Robert Waterman (citados por García y Dolan, 1997) consultores de Mc Kinsey, adaptaron

este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones. Ellos realizaron un estudio comparativo sobre las empresas de mayor éxito, determinando la presencia de elementos comunes como la orientación a la acción, la proximidad al cliente, la autonomía y espíritu emprendedor interno, productividad gracias a las personas, dirección mediante valores, se concentraban en lo que sabían hacer y se basaban en una estructura simple y ágil.

Otro estudio, el Hosftede (citado por Hunt 1993) reflejó la influencia de la cultura social en las organizaciones. El eje central de este estudio fue la comparación entre organizaciones norteamericanas y japonesas, concluyendo que ciertos elementos culturales como el individualismo y el consenso eran rasgos característicos de cada cultura. Esto permitió establecer un nuevo concepto, Cultura Organizacional, constituyéndose éste en el factor clave del éxito para las organizaciones.

Este término fue definido por otros investigadores del tema como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización. A continuación se citan diversos investigadores sobre el tema que coinciden en la definición del término.

Granell (1997) define el término como "... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social..." esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "... valores, creencia, actitudes y conductas." (p.2).

Chiavenato (1989) presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."(p. 464)

Valle (1995) establece que la cultura de una organización es “... fruto de la experiencia de las personas y de alguna manera, conforman las creencias, los valores y las asunciones de éstas.”(p. 96).

García y Dolan (1997) definen la cultura como “... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual...” (p.33).

Guedez (1998) “la cultura organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización.” (p. 58).

Serna (1997) “La cultura es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa” (p. 106).

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.

La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional.

Según Shein (citado por García y Dolan, 1997) establece que la cultura de toda organización está compuesta por dos niveles esenciales, que son: (a) el nivel explícito u observable, el cual a su vez se clasifica en el nivel de lo que la empresa hace y el nivel más superficial de lo que la empresa aparenta que es y (b) el nivel implícito de la misma.(ver Gráfico 1).

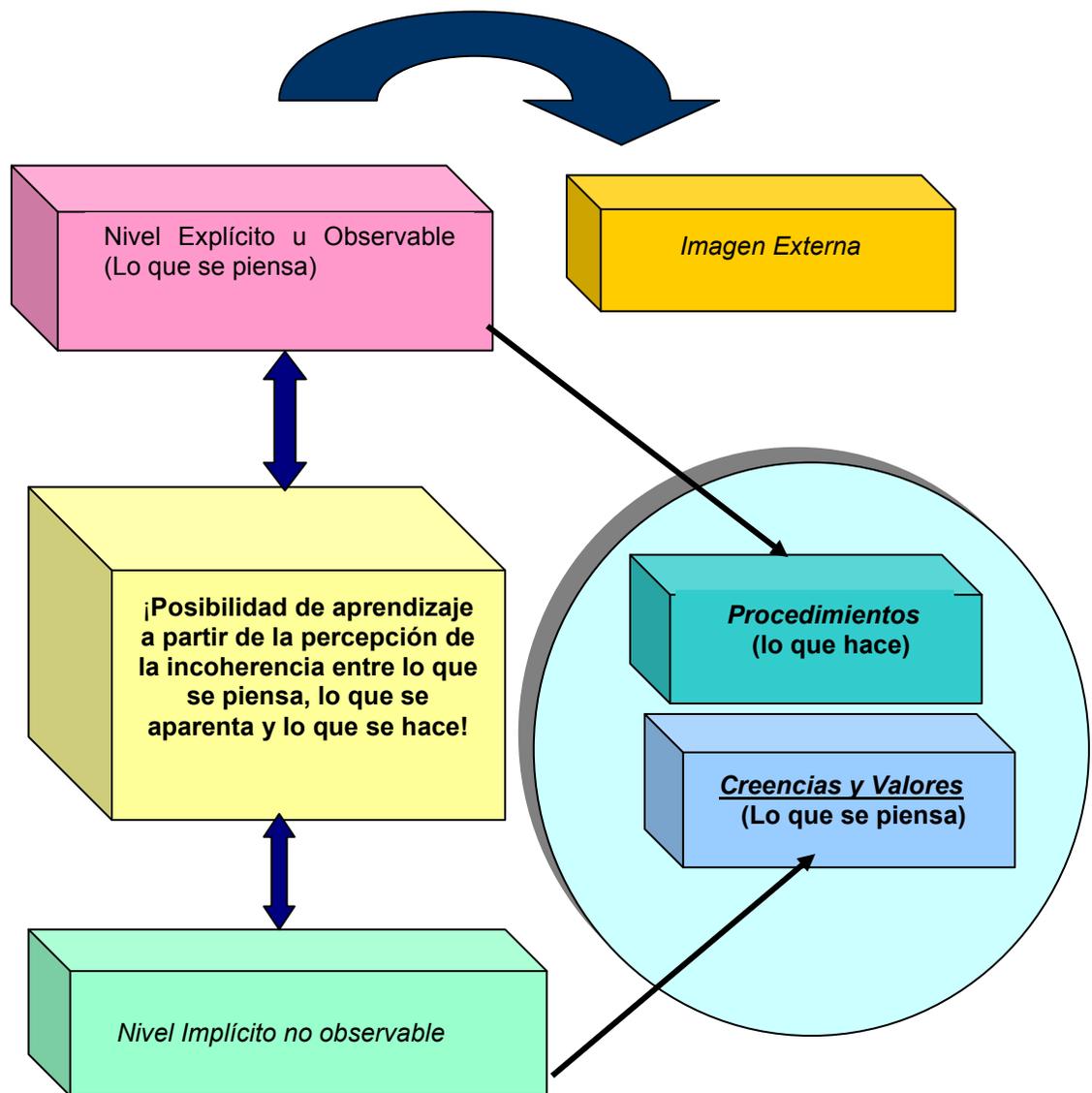


Figura 1. Modelo de Edgar Shein

Fuente: Dirección por Valores (p.33) de García y Dolan 1997, España.

La ambigüedad entre los niveles sugeridos por Shein, da como resultado una cultura organizacional incongruente, por cuanto que lo que se piensa, aparenta o se hace, no tiene coherencia con la práctica del quehacer diario; por el contrario sí la coherencia está presente entre los niveles explícitos e implícitos la cultura será equilibrada y sin lugar a dudas tendrá por norte el éxito de la organización.

El modelo presentado por Shein demuestra que a mayor coherencia entre los niveles explícitos e implícitos mayor posibilidad de éxito tendrá la organización.

El éxito en las organizaciones se basa en los objetivos estratégicos que ella se traza y una cultura organizacional que abarque los valores de la organización, su clima organizacional y su estilo de gerencia. Los factores citados constituyen según Armstrong (1991) "... los cimientos para levantar los diversos métodos para alcanzar la excelencia"(p.11).

La cultura organizacional según Shein (citado por Armstrong,1991) es aprendida por los miembros de la organización; establece que dicho aprendizaje se da de dos formas: (a) Modelo de Trauma: en el que los miembros de la organización aprenden hacerle frente a una amenaza mediante el levantamiento de un mecanismo de defensa y (b) Modelo de Refuerzo positivo: en el cual las cosas que parecen funcionar se asimilan y preservan. El aprendizaje tiene lugar en la medida en que la gente se adapta y hace frente a las presiones externas y a medida que desarrolla métodos y mecanismos satisfactorios para manejar la tecnología de su organización.

Esa cultura Organizacional que refleja los supuestos acerca de la naturaleza de la organización se manifiestan a través de la conducta organizacional o clima organizacional; esto no es más que la manera en la que la gerencia y los empleados individualmente o en grupos se comportan en la organización. Este

factor tan importante dentro de las organizaciones influye en tres áreas de la conducta de los empleados ellas son: (a) Valores organizacionales: conceptos de lo que es mejor o bueno para la organización y lo que sucederá y debería suceder. Se refiere a los fines y metas como a los medios; (b) Clima Organizacional: atmósfera de trabajo de la organización tal y como es percibida y experimentada por los integrantes de la organización. Este aspecto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y la calidad de la cultura organizacional y de sus valores; (c) Estilo gerencial: la forma en que los gerentes se comportan y ejercen su autoridad. Considerando que ese estilo gerencial puede ser autocrático o democrático. El estilo gerencial está determinado por la cultura y los valores de la organización.

Si bien se ha citado que la cultura organizacional es un factor de éxito en las organizaciones, también es cierto que es un elemento organizacional difícil de manejar; puesto que una cultura profundamente arraigada, puede ser difícil de cambiar "... los viejos hábitos son difíciles de erradicar..." (Armstrong, 1991, p. 16). Pese a presentarse esa dificultad, la cultura sí puede ser gerenciada y transformada; pero el éxito que se puede obtener de ese cambio sólo dependerá en gran manera de la constancia, perseverancia y sobre todo del grado de madurez que tenga la organización.

Resulta una inquietud para muchos gerentes llevar a cabo un proceso de gerencia entorno a la cultura de la organización; para ello es indispensable trazarse un programa de gerencia cultural que abarque aspectos como: (a) Identificar los principios de la organización y someterlos a consideración; (b) Extraer de los principios los valores que subyacen en ellos; (c) Analizar el clima organizacional; (d) Analizar el estilo de gerencia, (e) planificar y actuar sobre los principios, valores, clima y estilo gerencial que se deben cambiar y sobre los que deben mantenerse o reforzarse.

Este tipo de programas permiten a los gerentes junto con sus asesores, definir y compartir la misión de la organización, el conocimiento de la visión, la promulgación de valores organizacionales correctos; el ejercicio de un liderazgo con el fin de lograr motivar a los miembros de la organización y lograr la participación de todos en el logro de los objetivos.

De la aplicación de los programas culturales en las organizaciones no se pueden esperar cambios inmediatos; los cambios en una organización pueden requerir años y considerar además la existencia de un factor que se hace presente en todas las organizaciones como es la resistencia al cambio. En una organización donde los principios y valores están profundamente arraigados, difícilmente las personas estarán dispuestas a abandonarlos. Para poder lograr esos cambios hay que educar a las personas, reforzar en ellas que esos nuevos principios y valores afectan de manera positiva a la organización. De la internalización de esos nuevos principios y valores dependerá el éxito del programa cultural y el de la organización, todo ello redundará en el personal generando en ellos actitudes que llevarán a desarrollar climas favorables para lograr el cumplimiento de la misión y la visión.

Existe la tendencia a confundir la cultura con lo que a menudo se conoce como clima de la organización. “Este último se refiere al modo en que se siente la gente sobre uno o más criterios en un momento determinado...” (Hunt, 1993, p. 111), mientras que cultura “...trata de los supuestos, creencias y valores subyacentes...” (Hunt, 1993, p. 111) de la organización.

5.3.2 Clima Organizacional.

A modo de entender más la diferencia que existe entre los términos cultura y clima, se presentan una serie de definiciones que permitirán visualizar con claridad las implicaciones de estos términos en las organizaciones.

Según Hall (1996) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta.

Dessler (1993) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

En función de esta falta de consenso, el autor ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista, en este se distinguen dos investigadores Forehand y Gilmer (citados por Dessler, 1993) estos investigadores definen el clima organizacional como "... el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman" (p.181).

El segundo enfoque es el subjetivo, representado por Halpin y Crofts (citados por Dessler 1993) definieron el clima como “ la opinión que el empleado se forma de la organización”. (p. 182).

El tercer enfoque es el de síntesis, el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (citados por Dessler,1993) para ellos el clima son”. los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada” (p.182).

Water (citado por Dessler,1993) representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins, Crofts y Litwin y Stringer a fin de encontrar similitudes y define el término como “.. las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura” (p.183).

Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador

percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan.

El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrán logros a corto plazo.

Como ya se citó con anterioridad, el clima no se ve ni se toca, pero es algo real dentro de la organización que está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de clima en el que laboran los empleados. Los estudiosos de la materia expresan que el clima en las organizaciones está integrado por elementos como: (a) el aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el stress que pueda sentir el empleado en la organización; (b) Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles; (c) La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo; (d) Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo; (e) La estructura con sus macro y micro dimensiones; (f) Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Estos cinco elementos determinan el rendimiento del personal en función de: alcance de los objetivos, satisfacción en la carrera, la calidad del trabajo, su comportamiento dentro del grupo considerando el alcance de objetivos, la moral, resultados y cohesión; desde el punto de vista de la organización redundará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y absentismo. (ver Gráfico 2).

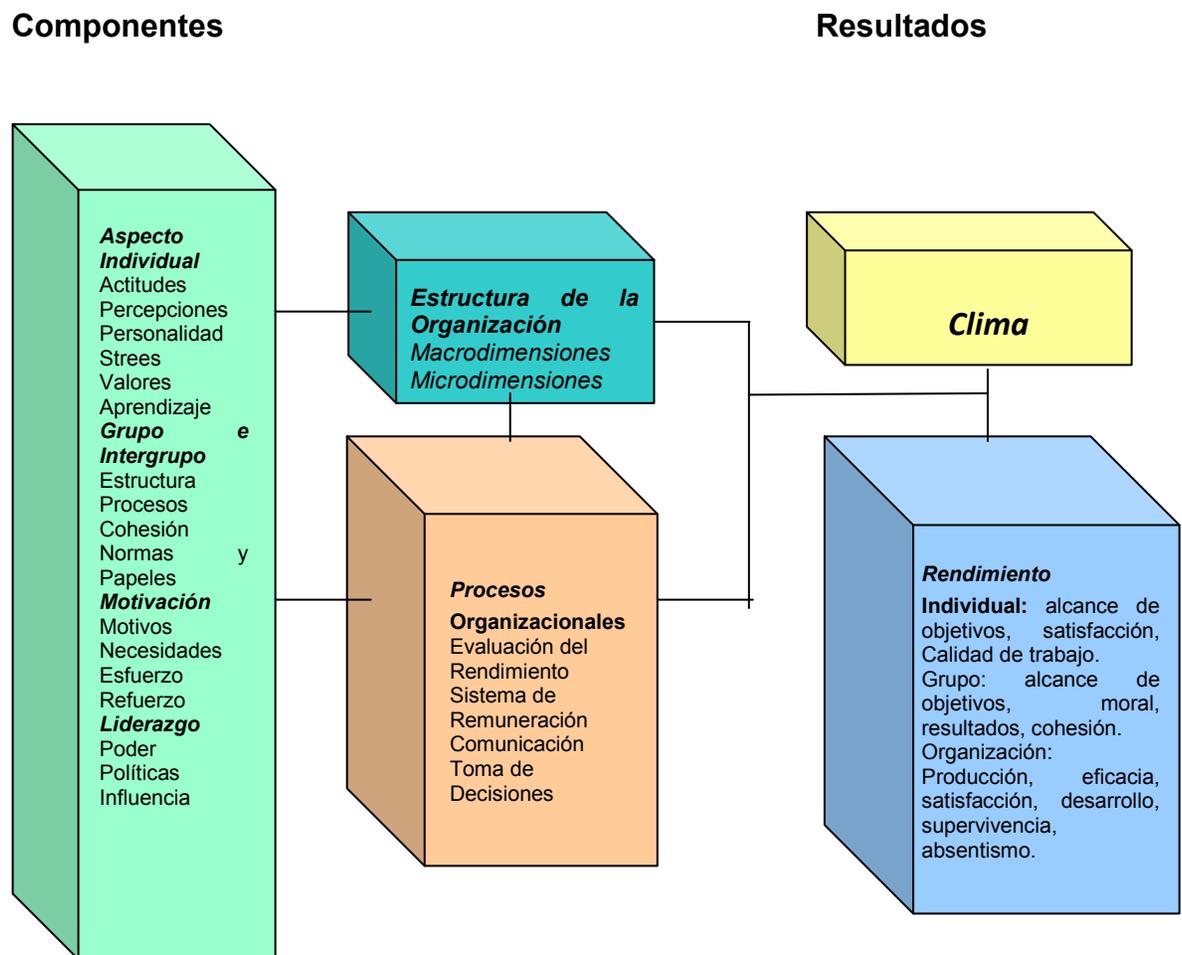


Figura 2. Componentes y Resultados del Clima Organizacional.

Fuente: El Clima en las Organizaciones (p.40) de Luc Brunet 1999, México.

La forma en que los empleados ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, revista una vital importancia para la organización. Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los fenómenos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la conforman son interpretados y analizados para constituir la percepción del clima en la organización.

Si las características psicológicas de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, estas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización, de esto se infiere entonces que el clima organizacional es un fenómeno circular en el que los resultados obtenidos por las organizaciones condiciona la percepción de los trabajadores, que como bien quedó explícito en las definiciones condicionan el clima de trabajo de los empleados.

5.3.2.1 Teoría del Clima Organizacional de Likert.

La teoría de clima Organizacional de Likert (citado por Brunet, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende 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 influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

1. Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

2. 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 como tal de la Organización.

3. Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

1. Clima de tipo autoritario.

1.1. Sistema I. Autoritario explotador

1.2. Sistema II. Autoritarismo paternalista.

2. Clima de tipo Participativo.

2.1. Sistema III. Consultivo.

2.2. Sistema IV. Participación en grupo.

El clima autoritario, sistema I autoritario explotador se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

El sistema II autoritario paternalista se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

El clima participativo, sistema III, consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

El sistema IV, participación en grupo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los

niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

Para poder hacer una evaluación del Clima Organizacional basada en la teoría anteriormente planteada, su autor diseñó un instrumento que permite evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal.

Likert diseñó su cuestionario considerando aspectos como: (a) método de mando: manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados, (b) características de las fuerzas motivacionales: estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades; (c) características de los procesos de comunicación referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se llevan a cabo; (d) características del proceso de influencia referido a la importancia de la relación supervisor – subordinado para establecer y cumplir los objetivos; (e) características del proceso de toma de decisiones; pertinencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades; (f)

características de los procesos de planificación: estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales; (g) características de los procesos de control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales; (h) objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referidos a la planificación y formación deseada.

El instrumento desarrollado por Likert busca conocer el estilo operacional, a través de la medición de las dimensiones ya citadas.

La metodología para aplicar el instrumento está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se reflejará su opinión en relación a las tendencias de la organización (ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo).

Los aspectos que componen el continuo de opciones se denominan sistemas 1,2,3,4, que a continuación se explican brevemente:

1. Sistema 1 (explotador – autoritarismo) se basa en los conceptos de gerencia de la teoría X de Mag Gregor y su liderazgo directivo).
2. Sistema 2 (Benevolente – Autoritario) relación directa subordinado – líder, donde el subordinado está relativamente alejado de otros asuntos, relaciones con el trabajo, ya que el énfasis está en la relación uno – u no (supervisor – supervisado).

3. Sistema 3 (consultivo), liderazgo participativo donde el líder consulta con su gente a nivel individual para proceder a tomar decisiones.

4. Sistema 4 (participativo o de grupos interactivos) basado en la teoría de Mag Gregor donde se hace énfasis en la interacción de equipos en todos los procesos críticos de la organización.

El modelo de Likert es utilizado en una organización que cuentan con in punto de partida para determinar (a) el ambiente que existe en cada categoría; (b) el que debe prevalecer; (c) los cambios que se deben implantar para derivar el perfil Organizacional deseado.

5.3.2.2 Otros instrumentos para medir el Clima Organizacional.

Existen otros cuestionarios como el de Litwin y Stringer (citados por Dessler, 1993) en el que se presentan una gama de variables organizacionales como la responsabilidad individual, la remuneración, el riesgo y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto.

El cuestionario desarrollado por Pritchard y Karasick (citados por Dessler, 1993) se basa en once dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, status, centralización de la toma de decisiones y flexibilidad de innovación.

El cuestionario de Halpin y Crofts (citados por Dessler,1993) basado en ocho dimensiones, las cuales fueron determinadas a través de un estudio realizado en una escuela pública, de esas ocho dimensiones, cuatro apoyaban al cuerpo docente y cuatro al comportamiento del Director; estas dimensiones son: desempeño, implicación del personal docente en su trabajo, obstáculos; sentimiento del personal docente al realizar las tareas rutinarias, intimidad: percepción del personal docente de relacionado con la posibilidad de sostener relaciones amistosas con sus iguales; espíritu: satisfacción de las necesidades sociales de los docentes; actitud distante: comportamientos formales e informales del director donde prefiere atenerse a las normas establecidas antes de entrar a una relación con sus docentes; importancia de la producción; comportamientos autoritarios y centrados en la tarea del director; confianza, esfuerzos del director para motivar al personal docente y consideración: referido al comportamiento del director que intenta tratar al personal docente de la manera mas humana.

De los modelos presentados para medir el clima organizacional, se infiere que las dimensiones utilizadas por los distintos instrumentos varían de un autor a otro y en algunos casos se reafirman entendiéndose que existen dimensiones comunes para la medición del clima organizacional. Sin embargo lo que debe asegurarse el especialista que trabaje con la medición del clima organizacional, es que las dimensiones que incluya su instrumento estén acorde a las necesidades de la realidad organizacional y a las características de los miembros que la integran, para que de esta manera se pueda garantizar que el clima organizacional se delimitará de una manera precisa.

Para los efectos de este estudio se tomará como punto de referencia la teoría de Likert, por ser la teoría más explícita que se pudo encontrar en la revisión bibliográfica sobre el clima organizacional.

5.3.3 Eficacia Organizacional.

Se ha podido visualizar a lo largo del desarrollo de este segundo capítulo, la cultura y clima organizacional determinan comportamiento de los empleados en una organización; comportamiento este que determina la productividad de la organización a través de conductas eficientes y eficaces.

Toda organización debe considerar lo que implica la eficiencia y eficacia dentro de ella a fin de lograr sus objetivos.

La eficiencia definida por Chiavenato (1994) es la relación entre costos y beneficios, de modo que está enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera como las cosas deben hacerse o ejecutarse con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible (p. 28).

Por otro lado el ya precitado autor define la eficacia como: "... la capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos..." (p. 29); "... la eficacia se refiere a cómo hacer óptimas las formas de rendimiento, lo cual está determinado por la combinación de la eficiencia empresarial como sistema con el

logro de condiciones ventajosas en la obtención de las entradas que necesita...” (p. 33). “La eficiencia busca el mejoramiento mediante soluciones técnicas y económicas, en cuanto la eficacia busca que el rendimiento en la empresa sea máximo, a través de medios técnicos (eficiencia) y también por medios políticos (no económicos)”. (p. 33).

Considerando las citas anteriores se infiere que la eficiencia consisten cómo se hacen las actividades dentro de la organización, el modo de ejecutarlas, mientras que la eficacia es para que se hacen las actividades, cuáles resultados se persiguen y sí los objetivos que se traza la organización se han alcanzado.

Para las organizaciones lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores y relevantes, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados.

La eficacia y la productividad constituyen factores de gran importancia, ambos factores están condicionados por otro factor muy importante, la motivación, esta es definida por Dessler (1993) como “ , el deseo de una persona de satisfacer ciertas necesidades” (p. 20). El hombre, como bien lo expresa Chiavenato (1994) es “... un animal social... posee la tendencia a la vida en sociedad y a participaciones multiagrupales. Viven en organizaciones y ambientes que son cada día más complejos y dinámicos” (p. 44) buscando lograr sus objetivos y satisfacer sus necesidades.

Muchos autores, han elaborado teorías relacionadas por la motivación del ser humano dentro de las organizaciones; en este capítulo se citaran las más conocidas a fin de considerarlas para desarrollar el título de este trabajo de investigación.

5.3.3.1 Teoría de Maslow

Con base en la premisa de que el hombre es un ser con deseos y cuya conducta está dirigida a la consecución de objetivos, Maslow (citado por Chiavenato, 1989) postula un catálogo de necesidades a diferentes niveles que van desde las necesidades superiores, culturales, intelectuales y espirituales.

El autor de la presente teoría especifica cada una de las necesidades de la siguiente manera:

1. Fisiológicas: son las esenciales para la sobrevivencia.
2. Seguridad: se refiere a las necesidades que consisten en estar libres de peligro y vivir en un ambiente estable, no hostil.
3. Afiliación: como seres sociales, las personas necesitan la compañía de otros semejantes.
4. Estima: incluyen el respeto a uno mismo y el valor propio ante los demás.
5. Actualización: son necesidades del más alto nivel, que se satisfacen mediante oportunidades para desarrollar talentos al máximo y tener logros personales.

Existen dos conceptos fundamentales en la teoría de Maslow, las necesidades superiores no se vuelven operativas sino hasta que se satisfacen las inferiores, una necesidad que ha sido cubierta deja de ser una fuerza motivadora.

5.3.3.2 Teoría de Mayo.

El objetivo inicial de la Teoría de Mayo (citado por Chiavenato, 1989) era estudiar el efecto de la iluminación en la productividad, pero los experimentos revelaron algunos datos inesperados sobre las relaciones humanas. Las principales conclusiones de los experimentos fueron las siguientes: (a) la vida industrial le ha restado significado al trabajo, por lo que los trabajadores se ven forzados a satisfacer sus necesidades humanas de otra forma, sobre todo mediante las relaciones humanas, (b) los aspectos humanos desempeñan un papel muy importante en la motivación, las necesidades humanas influyen en el grupo de trabajo; (c) los trabajadores no sólo les interesa satisfacer sus necesidades económicas y buscar la comodidad material; (d) los trabajadores responden a la influencia de sus colegas que a los intentos de la administración por controlarlos mediante incentivos materiales; (e) los trabajadores tenderán a formar grupos con sus propias normas y estrategias diseñadas para oponerse a los objetivos que se ha propuesto la organización.

5.3.3.3 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 estilos 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 para crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

5.3.3.4

Modelo de Poder - Afiliación – Realización de Mc Clelland.

Tres categorías básicas de las necesidades motivadoras: el poder, la afiliación y la realización a logro. Las personas se pueden agrupar en alguna de estas categorías según cuál de las necesidades sea la principal motivadora en su vida. Quienes se interesan ante todo en el poder buscan puestos de control e influencia, aquellos para los que la afiliación es lo más importante buscan las relaciones agradables y disfrutan al ayudar a otros. Los que buscan la realización quieren tener éxito, temen al fracaso, tienen una orientación hacia el logro de tareas y son autosuficientes. Estas tres necesidades no son mutuamente excluyentes. Los

patrones motivadores se pueden modificar mediante programas de entrenamientos especiales. Mc Clelland (citado por Chiavenato, 1989).

5.3.3.5 Teoría X y Teoría Y de Mc Gregor.

Dos tipos de suposiciones sobre las personas, teoría X y la teoría Y. En la primera, prevalece la creencia tradicional de que el hombre es perezoso por naturaleza, poco ambicioso y que tratará de evadir la responsabilidad.

Es necesaria una supervisión constante, son la causa principal de que los trabajadores adopten posturas defensivas y se agrupen para dañar al sistema siempre que les sea posible. La teoría Y supone que el trabajo es una actividad humana natural, capaz de brindar placer y realización personal. Según la teoría Y, la tarea principal de un administrador consiste en crear un clima favorable para el crecimiento y el desarrollo de la autonomía, la seguridad en sí mismo y la actualización personal a través de la confianza y mediante la reducción de la supervisión al mínimo. Esta segunda categoría se relaciona más con la dinámica del proceso motivador. Mc Gregor (citado por Chiavenato, 1989).

5.3.3.6 Teoría de Campo de Lewin.

En la creencia de que el comportamiento es el resultado de la reacción individual al ambiente, Lewis (citado por Dessler, 1993) llegó a las siguientes conclusiones acerca de la motivación: (a) la motivación depende la percepción individual subjetiva sobre la relación con su ambiente, (b) el comportamiento se determina por medio de la interacción de variables, es decir, la tensión en el individuo la

validez de una meta y la distancia psicológica de una meta, (c) los seres humanos operan en un campo de fuerzas que influyen en la conducta, como las fuerzas de un campo magnético, por lo que la gente tiene diferentes impulsos motivadores en distintos momentos, en el contexto del trabajo algunas fuerzas inhiben mientras otras motivan.

5.3.3.7 Teoría de la Valencia – Expectativa de Vroom.

Vroom (citado por Dessler, 1993) propone que la motivación es producto de la valencia o el valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplan.

La importancia de esta teoría es la insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras, a diferencia de las generalizaciones implícitas en las teorías de Maslow y Herzberg.

5.3.3.8 Teoría de Shein del Hombre Complejo.

La teoría de Shein (citado por Brunet, 1999) se fundamenta en: (a) por naturaleza, el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior; (b) las necesidades, una vez satisfechas, pueden reaparecer (por ejemplo, las necesidades básicas), otras (por ejemplo, las necesidades superiores) cambian constantemente y se reemplazan por necesidades nuevas; (c) las necesidades varían, por tanto no sólo de una persona

a otra, sino también en una misma persona según las diferencias de tiempo y circunstancias, (d) los administradores efectivos están conscientes de esta complejidad y son mas flexibles en el trato con su personal. Finalmente el precitado autor, dice que ellos evitan suposiciones generalizadas acerca de lo que motiva a los demás, según proyecciones de sus propias opiniones y expectativas.

La autora del presente trabajo infiere que las teorías presentadas en este capítulo de manera breve, coinciden en ver al empleado como el ser que busca el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, al él, satisfacer estos dos objetivos, su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a lograr metas que permitirán a la organización a lograr su razón de ser, con altos niveles de eficacia.

El desarrollo de un clima organizacional que origine una motivación sostenida hacia las metas de la organización es de suma importancia por lo que se deben combinar los incentivos propuestos por la organización con las necesidades humanas y la obtención de las metas y objetivos.

Los directivos de las organizaciones tienen una gran responsabilidad en determinar el clima psicológico y social que impere en ella. Las actividades y el comportamiento de la alta gerencia tiene un efecto determinante sobre los niveles de motivación de los individuos en todos los niveles de la organización, por lo que cualquier intento para mejorar el desempeño del empleado debe empezar con un estudio de la naturaleza de la organización y de quienes crean y ejercen el principal control sobre ella. Los factores de esta relación que tienen una influencia

directa sobre la motivación de los empleados, incluyen la eficiencia y eficacia de la organización y de su operación, la delegación de autoridad y la forma en la cual se controlan las actividades de trabajadores.

5.4 MARCO LEGAL

5.4.1 Constitución Política de Colombia

La Constitución Política de Colombia en su artículo 49 da la potestad al estado para reglamentar y organizar los niveles de atención para la prestación de servicios de salud, de conformidad con los principios de universalidad, eficiencia y solidaridad, así mismo en los artículos 334 y 365, establece la facultad del estado para mantener la regulación, control, y vigilancia de servicio de salud como servicio público.

5.4.2 Ley 100 de 1993

La seguridad social integral en Colombia se define como “el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, que dispone la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, en especial las que menoscaban la salud y la capacidad económica de los habitantes de los territorios nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad”.

Capítulo III. Régimen de las Empresas Sociales del Estado¹⁴

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 constituye una categoría especial de entidad pública descentralizada, con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, creadas por la ley y por las asambleas o consejos, según el caso, sometidas al régimen jurídico previsto en este capítulo.

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 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 tendrá el carácter de empleados públicos y trabajadores oficiales, conforme a las reglas del capítulo IV de la ley 10 de 1990

¹⁴ Ley 100 de 1993

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 presupuestal con base en el sistema de reembolso contraprestación de servicios

8. Por tratarse de una entidad pública podrá recibir transferencias directas de los presupuestos de la nación o de las entidades territoriales.

5.4.3 Ley 872 del 2003

Ley que contiene los parámetros del sistema de gestión de la calidad.

Herramienta de gestión sistemática y transparente que permite dirigir y evaluar el desempeño institucional en términos de calidad y satisfacción social en la prestación del servicio asociado.

5.4.4 Ley 1122 del 9 de enero de 2007

Por medio del cual se hacen algunas modificaciones en el sistema general de seguridad social en salud.

5.4.5 Decreto 1876, de agosto de 1994

Por el cual se reglamenta los artículos 96, 97 y 98 del decreto ley 1298 de 1994 en los relacionado con las empresas sociales del estado

5.4.6 Decreto 307 de agosto de 2003

Por medio de la cual se crea una empresa Social del Estado ESE de primer nivel de complejidad de carácter departamental y se reorganiza de la prestación de los servicios de salud del primer nivel a cargo del Departamento del Meta

5.4.7 Modelo estándar de control interno MECI 1000:2005

Las oficinas de control interno de las diferentes entidades dando cumplimiento al MECI en el subsistema de control estratégico, componente de ambiente de control, Elemento del talento humano establecidos mediante decreto 1599 del 20 de mayo de 2005.

5.4.8 Decreto 1572 de 1975

Mediante el cual se establece la obligatoriedad de las entidades de establecer planes de incentivos pecuniarios y no pecuniarios en pro del beneficio de los empleados.

5.5 MARCO CONTEXTUAL

5.5.1 Municipio de Restrepo¹⁵

Símbolos Municipales.

Escudo. En él se representan características del municipio como la Ganadería, el paisaje del piedemonte y la sabana. El sol, que contiene una cruz blanca, símbolo de la fe religiosa, y la producción salina de su territorio. Los abraza una corona de laurel, como muestra de la gloria y la esperanza de su pueblo, unida por una cinta marcada con el año en que fue dado su actual nombre.



Bandera. Constituida por los colores verde que simboliza el piedemonte y la sabana, blanco como representación de la sal, su riqueza minera. Dentro de éste color con el que se forma un céntrico rombo está en la parte superior el escudo municipal y en la inferior un resplandeciente sol en el horizonte.

¹⁵ Municipio de Restrepo, oficina de planeación Municipal, Pag 5-31



Un Poco de Historia

En 1912 el caserío fue elevado a municipio con el nombre de la Colonia, el cual fue cambiado en 1915 por el de Restrepo, como homenaje al donante de los terrenos.

Al parecer la presencia humana en los yacimientos salinos de Upín se presentó desde tiempos prehispánicos con integrantes de la familia Guayupe, quienes utilizando la sal sostuvieron intercambios comerciales con habitantes de las fronterizas provincias muiscas. Es una de las poblaciones más pintorescas y progresistas del Llano. Tuvo su origen bajo el gobierno del General Rafael Reyes, cuando este ilustre mandatario dispuso en 1906, la creación de una colonia penal en el sitio que hoy ocupa la población. Se afirma que uno de los motivos que movieron al gobierno a establecer allí la colonia, fue el de utilizar a los penados en el laboreo de las salinas de Upín y en la extracción de la quina. Un jueves 22 de junio de 1906 en inmediaciones del sitio en que hoy está ubicado el Santuario Inmaculada Concepción (Patrimonio Cultural) acamparon 40 militares comandados por el teniente Benjamín Ferro, el médico Dr. Rodan Álvarez y 80 presos de todas las clases sociales, unos por delitos políticos, otros por delitos comunes y así se fueron adelantando los trabajos hasta hallar la veta e iniciar

excavaciones en donde hoy florece la mina de sal. Los primeros penados iniciaron trabajos de limpieza del terreno desde el río Upín hasta el viejo Caney. La Colonia tuvo poca duración, pues fue retirada en el año de 1909 y varios penados que cumplieron allí su condena se quedaron viviendo en la población con sus familias, dedicadas al trabajo regenerador y ejemplar creando el caserío de la Concepción luego, el decreto 904 del 23 de septiembre de 1912 lo eleva a municipio con el nombre de la Colonia.

Muchos familiares de los penados vinieron tras de ellos para hacerles menos dura su condena. Los Doctores Miguel Abadía Méndez y Marco Tulio Vergara Rey exiliados políticos, organizaron sus respectivos Hatos Guayabal y el Caibe. Don Roberto Rodríguez quien sucedió al primer administrador de Salinas, trabajo intensamente por la estabilización y adelanto del naciente caserío que ya fue conocido con el nombre de la Colonia.

Los principales pobladores o fundadores fueron: Ramón Ciro, Lisandro Sogamoso, Vidal Herrera, Domingo Gutiérrez, Ignacio Prieto Restrepo, Antonio Flórez Roberto González, Juan Pinto, Agustín Nieto, Román Álvarez y Felipe Hernández quienes en su mayoría llegaron de Cáqueza (Cundinamarca) y Guayatá (Boyacá).

Hasta 1915 se denominó La Colonia. En este año el gobierno dictó el Decreto No. 2.010 del 4 de Diciembre, cambiando el nombre de la Colonia por el de **RESTREPO**, en homenaje al Dr. EMILIANO RESTREPO ECHAVARRIA, abogado y parlamentario donante de los terrenos donde se levanta hoy la población y quien se preocupó por su adelanto en todos los órdenes, pues es de anotar que a él se debe la erección en Municipio, así como la instalación de la primera planta

eléctrica y el teléfono. Su primer alcalde fue el señor DURAVIO SOGAMOSO. Actualmente el alcalde es el médico, HORACIO ALVAREZ CEBALLOS.

Año de Fundación: 1906

E regido Municipio: 1912

Población Estimada: 13.152 Habitantes

Cabecera Municipal: 6.626 Habitantes

Sector Rural: 6.526 Habitantes

Extensión Territorial: 434 Km²

Altura Cabecera M.S.N.M.: 570 metros sobre el nivel del mar

Temperatura Media: Su promedio es de 25 Grados centígrados.

Distancia por Carretera de Bogotá D.C.: 133 Km

Distancia por Carretera de Villavicencio: 12 Km

Número de Barrios: 19

Número de Veredas: 16

Productos Representativos: Sal, Pan de Arroz, Arroz, Ganado Vacuno, Cachama de Estanque, Leche, Cítricos (Naranja, Mandarina, Limón), Plátano, Palma Africana, Yuca, Maíz, Café y otros de menor importancia.

Salud. En la zona urbana cuenta con el Centro de Atención de Restrepo Adscrito a la ESE Solución salud del departamento del Meta, de primer Nivel con capacidad de 18 camas, servicio médico, Odontológico, Laboratorio, Rayos X, Consulta Externa, Urgencias y programas de Promoción y Prevención. Además encontramos el Centro de Salud de Servimedicos, Saludcoop EPS y otros.

Educación. Se cuenta con cuatro instituciones Educativas Oficiales en el sector urbano: Colegio Nacionalizado de Restrepo, Colegio Emiliano Restrepo, Colegio Policarpa Salavarrieta, Colegio Jorge Eliecer Gaitán, once (11) instituciones en el sector rural. En el campo privado tenemos dos Instituciones Educativas, El Colegio José María Montessori y el Colegio Neills Amnstrong.

El servicio de Biblioteca pública lo presta el Colegio Nacionalizado. LA CASA DE LA CULTURA. Por la grave situación presentada por un periodo considerable, grandes personalidades del municipio entre las que se destaca el Sr. LUIS ALBERTO HERNANDEZ, líder Cívico quien siempre ha luchado por el fortalecimiento de esta institución, en su afán de minimizar el impacto que las culturas foráneas tenían sobre la nuestra, fomentaron y crearon en 1983 La Casa de la Cultura y Academia Folklórica del municipio como estrategia para hacer revivir nuestras costumbre y arraigarlas en las nuevas generaciones. En el gobierno del Dr. ALAN EDMUNDO JARA URZOLA, dejó la partida presupuestal y ejecutada por el Dr. LUIS CARLOS TORRES RUEDA, se amplió las instalaciones de la misma. Desde la academia se imparte a la comunidad enseñanza no formal en instrumento llanero, canto, danzas nacionales (incluida la llanera), bajo banda musical y preorquest en convenio con Batuta Meta.

Para los eventos culturales y artísticos se cuenta con las Conchas Acústicas José Manuel Sandoval (Principal), Nuevo Milenio y La del Complejo Ganadero en Cegafrim.

Economía y Comercio Restrepo. Es un municipio como los demás del Departamento, esencialmente agrícola y Ganadero. Sus principales regiones Agrícolas son: Las Veredas de San Isidro, Santa Lucia, Marayal, Caney Alto, Sardinata, Salinas; se cultiva en gran escala el Arroz, Plátano, Café, Cítricos (Naranja, Mandarina y Limón), Mango, Yuca, Palma Africana y otros productos de clima templado. Como Regiones Ganaderas (Bovino, Porción y Caballar) tenemos Las Veredas de Vega Grande, Sardinata, Los Medios, Caney bajo, Brisas de Upín, Puente Amarillo, caney alto. Hay en la jurisdicción del municipio grandes ganaderías, con pastos y aguas abundantes.

Su Comercio lo hace primordialmente con Villavicencio y Bogotá D.C., dada su cercanía a estas capitales. El mercado Local se hace los días Domingos. Se caracteriza por la producción de Cachama de Estanque, empresas Avícolas, Industrias del Pan de Arroz, Supermercados y Balnearios.

Sus principales establecimientos comerciales son Autoservicio Merca fácil, Autoservicio Donde Aní, Centro de Copiado Audiconsystem - Granero Mar, Papelería del Comercio, Ferretería Olímpica, Panadería Guadalajara entre otros.

La Minería está representada por Las Salinas de Upín y La Campana en las que se obtiene Cloruro de Sodio por el sistema de evaporización. La Industria esta representada por La Empresa Sales del Llano S.A. quien es la que explota la mina de Sal "Upín", existen empresas como CEGAFRIM " Centro Ganadero y Frigorífico de Restrepo Meta", Empresas Avícolas, Centro de Piscicultura, Industrias del Pan de Arroz, también contamos con un Centro Experimental Alemán llamado La Cosmopolitan, etc.

La Salinas de Upín a escasos Cinco Kilómetros del casco Urbano se encuentran las instalaciones de las Minas de Sal "Upín", explotada por la empresa "SALES DEL LLANO S.A." que satisfacen plenamente las necesidades del consumo de sal en el Departamento y fuera de el para el sector ganadero, también se cuenta con una Planta de producción de Sal para consumo humano y Sales Mineralizadas que están incursionando con mucha fuerza en el mercado de la región y fuera de el. La producción mensual aproximada es de 800 toneladas de sal Industrial, Sal Mineralizada y Sal yodada. Esta industria genera aproximadamente más de 60 empleos directos entre empleados y obreros, además de los indirectos que generan por el desarrollo del objeto social de la misma.

Se cuenta con oficinas del Banco Agrario de Colombia, Banco de Bogotá, Posee una cooperativa de transporte denominada ASOCAMPER, que con vehículos camperos cubre la ruta desde y hacia Villavicencio. Cuenta con una Plaza de Mercado y un centro ganadero con frigorífico.

5.5.2 Marco Institucional

5.5.2.1 Empresa Social del Estado ESE¹⁶

Misión. La ESE Solución Salud es una entidad prestadora de servicios de Salud del primer nivel que ofrece la mejor calidad humana, tecnológica y científica para respaldar su compromiso fundamental: la salud integral de la población rural y urbana asignada a su área de influencia; actuando con honradez y sensibilidad social para garantizar el logro de su mayor objetivo: LA VIDA.

Visión. ESE solución salud será en el 2010 una empresa auto sostenible y eficiente, consolidada como la institución líder en el sector salud, habilitada y en proceso de acreditación para ofrecer servicios integrales de excelente calidad; caracterizada por el respeto al usuario y la transparencia de sus acciones, con talento humano calificado, honesto y comprometido con la salud de la comunidad.

Objetivo General. Cumplir con los estándares de calidad exigidos para Habilitar totalmente e iniciar el proceso de Acreditación de la ESE solución Salud en los próximos cinco años.

Objetivos Específicos. Alcanzar los parámetros esenciales de capacidad tecnológica y tecnológica en todos los centros de atención.

¹⁶ ESE Solución Salud del Meta. Informe de actividades 2007

Institucionalizar en la ESE solución salud, la atención integral del usuario basada en servicios de calidad.

Consolidar un sistema de trabajo de los órganos directivos que impulse los procesos de planeación estratégica establecidos y motive a toda la organización en la apropiación del Plan Estratégico Institucional, PEI.

Armonizar y optimizar el funcionamiento interno de las áreas administrativas y asistenciales.

Cambiar positivamente la imagen corporativa y mejorar la participación de empresa en el mercado, ampliando vínculos comerciales para la generación de nuevos recursos.

Alcanzar viabilidad y autonomía financiera bajo parámetros de competitividad y calidad.

Consolidar un Sistema Integral de Planeación que permita la correcta ejecución, evaluación y monitoreo del Plan Estratégico Institucional, PEI.

Sistematizar la ESE Solución Salud.

Dotar a la empresa de la adecuada infraestructura hospitalaria, cumpliendo con todos los parámetros de calidad exigidos por las normas vigentes.

Dotar de equipos biomédicos e insumos hospitalarios a 17 centros de atención de primer nivel y mejorar la infraestructura de los centros de atención.

Implementar el 39% del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad en las Instituciones Prestadoras de Servicios.

Plan Estratégico Institucional

Con el fin de garantizar la calidad en los servicios prestados, la ley 100 de 1993, en su artículo 186, ordenó acreditar las IPS para brindar la información a los usuarios sobre su calidad y promover su mejoramiento. De acuerdo con el decreto 1011 del 2006, el cual establece el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención en Salud y la resolución 1043 del 2006, que establece las condiciones que deben cumplir los prestadores de servicios de salud para habilitar sus servicios e implementar el componente de auditoría para el mejoramiento de la calidad de la atención y se dictan otras disposiciones.

Bajo los criterios de calidad, la Habilitación es el conjunto de normas, requisitos y procedimientos mediante los cuales se establece, registra, verifica y controla el cumplimiento de las condiciones básicas de capacidad tecnológica y científica, de suficiencia patrimonial y financiera y de capacidad técnico-administrativa, indispensables para la entrada y permanencia en el sistema, las cuales buscan dar seguridad a los usuarios frente a los potenciales riesgos asociados a la

prestación de los servicios y son de obligatorio cumplimiento por parte de los prestadores de servicios de salud y las EAPB.

El Plan Estratégico institucional de la ESE solución salud del Meta, se sustenta de esta forma en las normas vigentes que rigen el Sistema de Seguridad Social en Salud y se orienta a garantizar el cumplimiento de los mandatos constitucionales y legales, y sus objetivos fundamentales de proteger la vida de los ciudadanos.

De esta forma, el objetivo general del Plan de Desarrollo Por la Vía Correcta para el Meta, descrito en la ordenanza 650 del 2006, es alcanzar el desarrollo integral sostenible de la población Metense.

En materia de planeación, la ESE departamental, se acoge a la disciplina de Planeación consignada en el Plan de Desarrollo La vía Correcta para el Meta como fundamento del Plan Estratégico Institucional, PEI, integrándose de esta forma a los procesos planificadores de largo plazo que se están realizando en el Meta.

Principios Institucionales

En cumplimiento del mandato constitucional y las leyes, como compromiso en el desarrollo de su misión, la ESE Solución Salud define y aplica los siguientes principios y valores:

Protección de la vida humana: La ESE trabajará siempre por la dignidad de la vida humana. Todas las acciones están enmarcadas en los parámetros del cuidado, respeto y amor por la vida humana sin importar condición social, económica o ideológica. El objetivo principal de su misión médica será siempre mejorar y conservar la vida de sus usuarios.

Tendrá como principio institucional garantizar la calidad de sus servicios, por ello trabajará bajo el modelo empresarial de Mejoramiento Continuo de la Calidad hasta alcanzar óptimos resultados en la atención de sus usuarios y sus familias. Así mismo dará aplicación a la norma técnica NTCGP 1000:2004 Complementaria al Sistema de Control Interno MECI: 2005.

Transparencia: Todos los actos realizados por los funcionarios son públicos la sociedad tendrá acceso a ellos como mecanismo de vigilancia y garantía de la aplicación correcta de las normas y principios que rigen las acciones de los servidores públicos. **Honradez:** Todos los servidores públicos al servicio de la ESE actuarán aplicando este principio en sus actividades administrativas y asistenciales. Honradez en el uso de los recursos públicos; Honradez con los

usuarios y sus familias; Honradez con la Institución; honradez con el estado Social de Derecho.

Disciplina de la Planeación: La planeación será aplicada como una disciplina fundamental para alcanzar el desarrollo de la empresa. La acción presente y futura de la ESE Solución Salud, obedecerá siempre a procesos planificados, mediante los cuales se implementarán las políticas, las estrategias, los programas, subprogramas, proyectos y acciones que debe ejecutar la entidad. Compromiso Social: La ESE se compromete con la defensa del interés público, el ejercicio de los derechos humanos y el desarrollo de las comunidades del meta como fundamentos indispensables para la paz, la democracia y la vida. Las siete estrategias que direccionan el Plan Estratégico de la ESE, permiten a la empresa implementar la política central, por lo cual se han determinado como indispensables, prioritarias y necesarias para consolidar el propósito del Eje Estratégico fundamental y conducir a la ESE al escenario futuro definido. Las estrategias adquieren un carácter integral al estar diseñadas para que sean totalmente complementarias entre sí, de manera que la aplicación de una soporta las otras y la implementación de los objetivos generales y específicos del PEI, estas estrategias son:

Una ESE Habilitada. La habilitación de la empresa es un requisito legal que cumple lo ordenado por el decreto 1011 del 2006 por el cual se establece el Sistema Obligatorio de la Garantía de la Calidad en la Atención en Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud, y la resolución 1043 del 2006, por la cual se establecen las condiciones que deben cumplir los prestadores de servicio de salud para habilitar sus servicios e implementar el componente de la

auditoría para el mejoramiento de la calidad de la atención y se dictan otras disposiciones.

Una ESE Acreditada. La acreditación representa para la ESE el reconocimiento público y legal por desarrollar y entregar a sus clientes procesos y productos, cuya principal característica es la alta calidad. A diferencia de la habilitación, la acreditación es un proceso voluntario y periódico de autoevaluación interna y revisión externa de las actividades y resultados que garantizan y mejoran la calidad de la atención del cliente.

Mercadeo Total. Realizando un mercadeo efectivo que incremente la generación de recursos propios, cambia positivamente la imagen corporativa y mejora la participación de la empresa en el mercado. Solidez Financiera: Una correcta gestión de recursos, dentro de un esquema de optimización de los ingresos, complementado con una racionalización del gasto, le permitirá cubrir sus obligaciones oportunamente y financiar autónomamente su desarrollo. Igualmente se fortalecerá la gestión de recursos externos como transferencias del Estado, convenios, donaciones y cooperación internacional, alcanzando y manteniendo la viabilidad y autonomía financiera para que la empresa garantice su permanencia en el mercado, bajo parámetros de competitividad y calidad. Cultura de la Planeación. En el Plan de Desarrollo departamental La Vía Correcta Para el meta la planificación debe ser integral: el gobierno tendrá como principal apoyo de su gestión la proyección y el desarrollo armónico integral del territorio para atender la diversidad territorial, ambiental, económica y cultural de los diferentes subregiones y municipios, con el apoyo de la comunidad. El Plan Estratégico Institucional de la ESE Departamental recoge la directriz en el sentido de que todas las acciones llevadas a cabo por la empresa obedecerán a los lineamientos planificados y se

articula al Sistema Departamental de Planeación, consolidando la empresa un sistema integral de planeación y monitoreo del Plan Estratégico institucional.

Empresa Sistematizada. La sistematización de todos los procesos empresariales, asistenciales y administrativos garantiza optimizar todos los tiempos en el acopio de información y ejercer mayor control administrativo sobre todos los movimientos, operaciones; simultáneamente se vuelve más oportuna la disponibilidad de información, y, de este modo, la gerencia puede tomar decisiones a tiempo soportadas en información actualizada.

Para efectos de control, se tienen herramientas que permiten estar al tanto de las inconsistencias generadas para iniciar las respectivas investigaciones, analizar críticamente cada proceso y evaluar integralmente el desempeño de los funcionarios, minimizando los riesgos que atenten contra la eficacia de la gestión y contra el patrimonio de la entidad.

Ambiente físico para la vida. Cada centro de atención contará con una infraestructura diseñada óptimamente y áreas apropiadas que cumplan con los estándares de la arquitectura hospitalaria, permitiendo mejorar los flujos y procesos asistenciales, reduciendo tiempos de desplazamiento, riesgos a los pacientes y garantizando la eficacia en la atención de los usuarios.

Sistema de control Interno. El modelo estándar de control interno que se establece para las entidades del Estado, proporciona una estructura para el control a la estrategia, la gestión y la evaluación en las entidades del estado, cuyo propósito

es orientarlas hacia el cumplimiento de sus objetivos institucionales y la contribución de éstos a los fines esenciales del Estado.

Este modelo se ha formulado con el propósito de que las entidades del Estado obligadas puedan mejorar su desempeño institucional mediante el fortalecimiento del control y de los procesos de evaluación que deben llevar a cabo las oficinas de control interno, unidades de auditoría interna o quien haga sus veces.

El modelo estándar de control interno para entidades del Estado, se genera tomando como base el artículo 1° de la ley 87 de 1993, el cual se encuentra compuesto por la serie de subsistemas, componentes y elementos de control, bajo el enfoque sistémico que establece la citada ley.

El Recurso Humano. La Empresa Social del Estado ESE Solución Salud del Meta poco a poco ha ido cubriendo las necesidades del recurso humano en cada uno de los diecisiete centros de atención, logrando brindar un excelente servicio a la comunidad, teniendo en cuenta que nuestros usuarios son la razón de ser de esta entidad.

La ESE Departamental cuenta con 353 funcionarios de planta, entre los cuales se cuenta todo el personal directivo, profesional, técnico y asistencial. Frente a la alta demanda del servicio, este personal se queda corto para ofrecer un servicio de calidad a los usuarios, por lo cual se hace necesaria la contratación de profesionales de las diferentes ramas de la Medicina a Través de órdenes de prestación de servicios.

Cada uno de quienes forman parte de esta empresa se caracteriza por su compromiso, responsabilidad y con la suficiente preparación profesional y científica, idónea para garantizarle al usuario de nuestros servicios en cada uno de los 17 centros de atención de óptima calidad.

En la actualidad los centros de atención se clasifican de acuerdo al número de habitantes por municipio, de la siguiente manera: Clase uno: El Calvario, San Juanito, Cabuyaro, y Barranca de Upía. Clase dos: Restrepo, El Castillo, Mesetas, Uribe, La Macarena, San Juan de Arama, Lejanías y Mapiripán; Clase tres: Cumaral, Puerto Gaitán, Puerto Lleras, y Vista Hermosa.

Dependiendo de la clase de municipio se destina el personal que se requiera para garantizarle a la comunidad una óptima y adecuada prestación del servicio. Centro de Atención del Municipio de Restrepo. La comunidad Restrepense tiene en sus manos un centro asistencial con capacidad de atender la demanda de la jurisdicción. Cada día son evidentes los cambios en infraestructura y mejoramiento del servicio a los pacientes del centro de salud. Este es uno de los municipios donde el gobierno departamental no ha escatimado recursos para dotarlo de un centro de salud a la altura de las necesidades de sus habitantes.

Los cambios tanto en la infraestructura física como en el recurso humano, saltan a la vista. En el 2003 la estructura física de este centro asistencial se encontraba en un 50% de ejecución; tres años después se puede decir que las obras proyectadas están culminadas en un 95%.- Pero la acción de la Empresa Social

del Estado, solución salud del Meta, va más allá de la simple inversión para mejorar las instalaciones del centro asistencial, puesto que están garantizados los recursos para realizar el mantenimiento periódico del centro de salud. De acuerdo con la normatividad vigente, se adecuaron las áreas de hospitalización, obstetricia, consulta externa, servicio de apoyo a las actividades de diagnóstico y tratamiento como laboratorio y rayos x. Así mismo se culminó el área de lavandería, atención al usuario, también se invirtieron recursos económicos en la remodelación e iluminación de las zonas exteriores, accesos peatonales y ambulancias. Una de las inversiones de mayor relevancia en este centro de salud es la destinada área de urgencias y cuenta con la instrumentación quirúrgica requerida para este tipo de servicios en los centros asistenciales. La acción social de la Empresa Social del Estado Solución Salud del meta también se ha visto reflejada en la parte rural con a puesta en marcha de un puesto de salud en la vereda Caney Alto, de acuerdo con los diseños aprobados por la Secretaría del ramo de la Administración Departamental.

6. . DISEÑO METODOLÓGICO

6.1 TIPO DE ESTUDIO

El presente estudio es Descriptivo, por cuanto se trata de la observación y descripción de una situación existente, no permite la manipulación de las variables, el investigador no tiene control directo sobre las variables, no puede influir en ellas por cuanto ya sucedieron al igual que sus efectos.¹⁷

6.2 DESCRIPCIÓN ÁREA DE INVESTIGACIÓN

6.2.1 Área Geográfica

Municipio de Restrepo Departamento del Meta

El Centro de atención de Restrepo adscrito a la ESE Solución Salud y se encuentra ubicada en la Calle 4A No. 4 - 74 del Barrio Ospina Pérez

6.2.2 Población

¹⁷ Hernández, Fernández.,& Baptista,P . (2002) Metodología de la Investigación (3ra Ed.) México: McGraw-Hill.

Funcionarios del área asistencial y administrativa del Centro de atención de Restrepo adscritos a la ESE Solución Salud

Población: 40 funcionarios del área asistencial y administrativa

6.2.3 Modelo

Para la recolección de información se utilizara una encuesta estructurada validada la cual será aplicada a los funcionarios del área administrativa y asistencial del Centro de atención de Restrepo adscrito a la ESE Solución Salud.

En este caso, utilizamos un instrumento de medición ya existente y conocido (Ver anexo 1) este instrumento es un cuestionario de 62 preguntas, de las cuales 9 hacen alusión a las relaciones sociales, 9 se refieren a política administrativa, 8 se refieren a desempeño laboral, 9 se refieren a condiciones de trabajo, 8 se refieren a beneficios laborales, 9 a desarrollo personal, 10 hacen referencia a la relación con la autoridad

Este modelo tiene cinco categorías para la medición, Total acuerdo, De acuerdo, Indeciso, Desacuerdo, Total desacuerdo.

Unidad de Análisis

Se analizara el centro de atención de Restrepo adscrito a la ESE Solución Salud

6.2.4 Variables

Relaciones sociales

Busca Integrar el ambiente en el que se desarrollan las actividades y las condiciones de familiaridad para trabajar en equipo con sus compañeros de trabajo, teniendo siempre como referente la motivación y el respeto por parte de quien ejerce el liderazgo en la organización.

Política Administrativa

Busca conocer el grado de compromiso y de integración con la organización, el conocimiento y la aplicación de las políticas de calidad, con la capacidad de adaptarse a los cambios y brindar los incentivos con los que se reconoce el esfuerzo a la actividad realizada

Desempeño de Tareas

Está relacionado con las funciones y responsabilidades con las cuales se compromete el trabajador y los factores externos que influyen en el desempeño del empleado. Esta variable permite hacer una aproximación a características esencialmente individuales, en donde la persona reflexiona y analiza su real

desempeño y actitud frente a lo que hace y la eficiencia y productividad que demuestra.

Condiciones de Trabajo

Proporcionar las condiciones físicas, ambientales, materias primas, las instalaciones y el ambiente general de una organización puede influir grandemente en la actitud y energía del colectivo laboral. Las buenas condiciones físico-ambientales de trabajo tienen una gran incidencia sobre la productividad y mejoran el nivel motivacional de sus empleados y su identificación con la empresa

Beneficios Laborales

Si el colectivo laboral considera que sus esfuerzos son apreciados y que están vinculados en forma estrecha a las recompensas que valoran, la gerencia habrá optimizado las capacidades motivacionales de sus procedimientos y prácticas de evaluación del desempeño, formación – desarrollo, reconocimientos y remuneración

Desarrollo Personal

Con esta variable se busca establecer, si el trabajo que hago es adecuado para mi personalidad, el trabajo me permite desarrollarme personalmente, disfruto cada labor que realizo en mi trabajo, me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo, mi trabajo me hace sentir realizado (a), haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo (a), estoy satisfecho (a) con el trabajo que me asignan, conozco

cuales son las responsabilidades y deberes de mi puesto de trabajo, estoy satisfecho con el volumen de trabajo que tengo.

Relación con la Autoridad

Se define con esta variable, si mi jefe inmediato es comprensivo, es grata la disposición de mi jefe cuando le hago alguna consulta sobre mi trabajo, llevarse bien con el jefe beneficia la calidad de trabajo, La relación que tengo con mis superiores es cordial, me siento a gusto con el trabajo con mi jefe inmediato, mi jefe valora el esfuerzo que hago en mi trabajo, recibo de mi jefe la información que necesito para hacer mi trabajo, el resultado de mi última evaluación está de acuerdo a la forma con en que me desempeño, mi jefe inmediato tiene una buena comunicación conmigo, mi jefe inmediato usa su tiempo efectivamente y presta adecuada atención a la calidad de mi trabajo.

7. ANALISIS DE RESULTADOS

El clima organizacional forma parte de la cultura de cada empresa, es decir, es parte de la personalidad propia de la organización, no encontraremos dos climas organizacionales iguales, el comportamiento institucional es tan variable como el temperamento de cada persona que trabaja dentro de su ambiente.

El estudio presenta el análisis del clima organizacional del Centro de atención de Restrepo, adscrito a la ESE solución Salud, logrando determinar el estado actual del clima laboral, y analizando las dimensiones que requieren de atención inmediata para corregir y mejorar el ambiente laboral a futuro, se realizó la aplicación del instrumento a los 40 funcionarios del área asistencial y administrativa del Centro Asistencial, Los cuales están clasificados de acuerdo al nivel de la siguiente manera: (Ver tabla 1) 1 Director que pertenece al nivel directivo; 4 médicos generales, 1 enfermero, 1 Odontólogo, 1 Bacteriólogo y 1 Regente de Farmacia y estos pertenecen al nivel profesional; 1 Técnico del área de la Salud (Técnico de Saneamiento) que pertenece al nivel Técnico; 13 Auxiliar de Enfermería, 5 Auxiliar Administrativo, 1 Secretaria, 1 Auxiliar de Laboratorio Clínico, 1 Auxiliar de Odontología, 1 Higienista Oral, 2 Promotor en Salud que pertenecen al nivel Asistencial; 4 Auxiliar de Servicios Generales y 2 Conductores que pertenecen al nivel Operativo.

Del total del personal (40) el 80% corresponde al sexo femenino que equivalen a 32 mujeres y el 20% corresponde al sexo masculino equivalen a 8 hombres.

El promedio antigüedad de los funcionarios que laboran en el centro de atención de Restrepo es de 15 años.

Tabla 1. Planta de personal Centro de atención de Restrepo Adscrito a la ESE Solución salud.

FUNCIONARIOS		N°	
	NIVEL DIRECTIVO		
	Director	1	
	NIVEL PROFESIONAL		
	Medico General	4	
	Enfermero	1	
	Odontólogo	1	
	Bacteriólogo	1	
	Regente Farmacia	1	
	NIVEL TÉCNICO		
	Técnico en saneamiento	1	
	NIVEL ASISTENCIAL		
	Auxiliar de Enfermería	13	
	Auxiliar Administrativo	5	
Secretaria	1		
Auxiliar de Laboratorio Clínico	1		
Auxiliar de Odontología	1		
Higienista Oral	1		
Promotor en Salud	2		
NIVEL OPERATIVO			
Auxiliar de servicios generales	4		
Conductor	2		
TOTAL		40	

7.1 RELACIONES SOCIALES

Con esta variable se identifico los siguientes aspectos:

P4. El ambiente creado por mis compañeros es el ideal

P11. Me agrada trabajar con mis compañeros

P19. Me gusta tener familiaridad con las personas con las que trabajo

P25. La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo

P31. Estoy satisfecho con el respeto que mi jefe inmediato me brinda

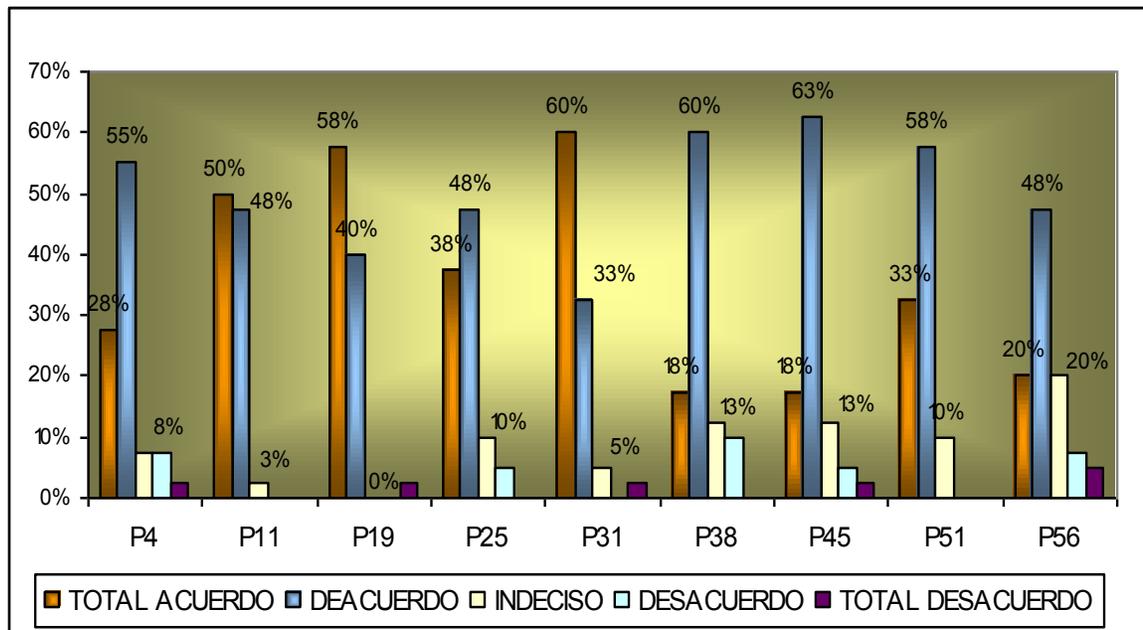
P38. La motivación es generalmente alta en los integrantes de mis procesos

P45. En el proceso al que pertenezco existe ambiente de cooperación

P51. Los funcionarios del Centro de Atención de Restrepo respetamos a aquellos ubicados en mayor nivel jerárquico

P56. En el centro de Atención de Restrepo se estimula el trabajo entre los diferentes procesos

Figura 3. Relaciones Sociales en el Centro de Atención de Restrepo - ESE



Fuente: Autores

Las relaciones sociales en el Centro de Atención de Restrepo adscrito a la ESE Departamental son una fortaleza que permite un clima organizacional adecuado para los funcionarios del centro asistencial. Esto se observa en la grafica 1, donde más del 80% de los encuestados señalan estar entre totalmente de acuerdo y acuerdo respecto al ambiente, familiaridad, solidaridad, satisfacción y motivación en las relaciones con los compañeros y el jefe.

7.2POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS

Con esta variable se identifico los siguientes aspectos:

P3. El Centro de Atención de Restrepo tiene una clara visión de si mismo

P10. Conozco la política de calidad de la empresa

P17. Somos efectivos en el desarrollo de nuestra política de calidad

P23. Me dan oportunidad adecuada para influir en la planeación, los procedimientos y las actividades del Centro de Atención de Restrepo de acuerdo a mis responsabilidades.

P29. Siento que recibo de mis compañeros buen trato

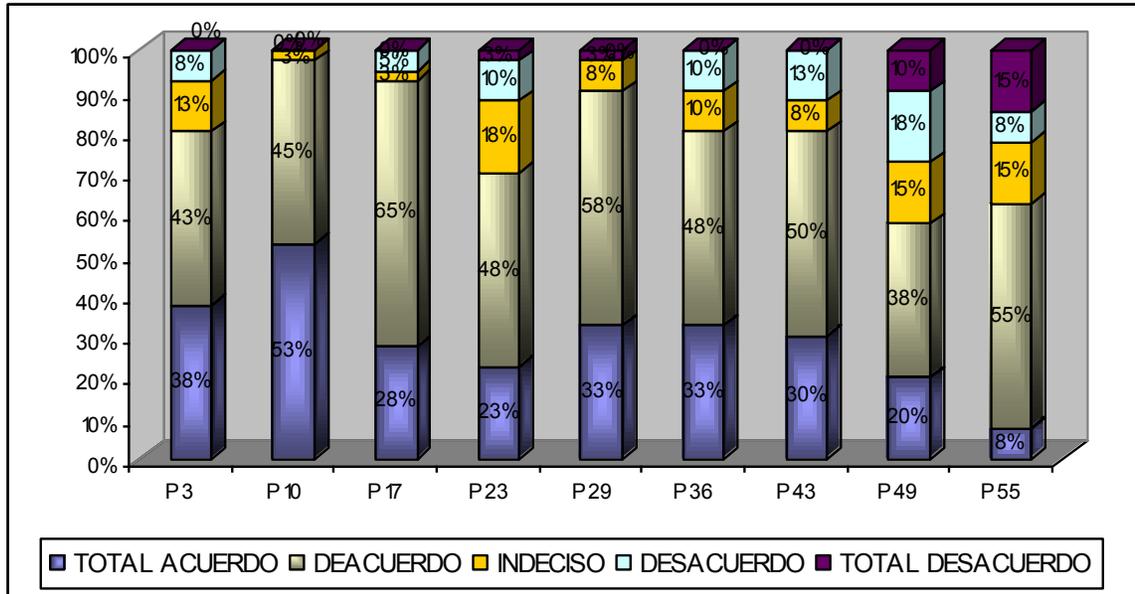
P36. Me gusta mi horario de trabajo

P43. El horario de trabajo me resulta cómodo

P49. Se conoce mi esfuerzo si trabajo más de las horas reglamentarias

P55. Estoy informado de las razones por las cuales hacen cambios en las políticas y procedimientos.

Figura 4. Políticas Administrativas en el Centro de Atención de Restrepo - ESE



Fuente: Autores

En esta gráfica muestra de forma global, el resultado obtenido en las nueve preguntas realizadas en esta variable sobre las políticas administrativas como se señalaron anteriormente.

Se puede afirmar que el adecuado trabajo en equipo es relacionado con la clara percepción de los objetivos, las tareas y la delegación de funciones así como el compromiso de cada uno de los funcionarios al definir que con su trabajo contribuye al desarrollo de las políticas y objetivos de la empresa.

No obstante observamos que en la pregunta 49 el 28 % de los encuestados no están de acuerdo con el reconocimiento al trabajo cuando laboran más de las horas reglamentarias. Concientes de que a nivel del interior del hospital tienen reconocimiento su insatisfacción es más bien generada por falta de un

reconocimiento de tipo económico como son las horas extras ya que actualmente hay política de austeridad en el gasto.

Además de lo anterior el 23% de los funcionarios manifiestan no estar informados de las razones por las cuales se hacen cambios en las políticas y procedimientos de la empresa, reflejando inconformismo por la inadecuada transmisión vertical de la información por parte del nivel central de la ESE Solución Salud.

7.3 DESEMPEÑO DE TAREAS

Con esta variable se identifico los siguientes aspectos:

P6. Las tareas que realizo son tan valiosas como las de cualquier otro colaborador

P13. Me siento realmente útil con la labor que realizo

P18. Las tareas que realizo las percibo con mucha importancia

P19. Mi trabajo es muy motivador

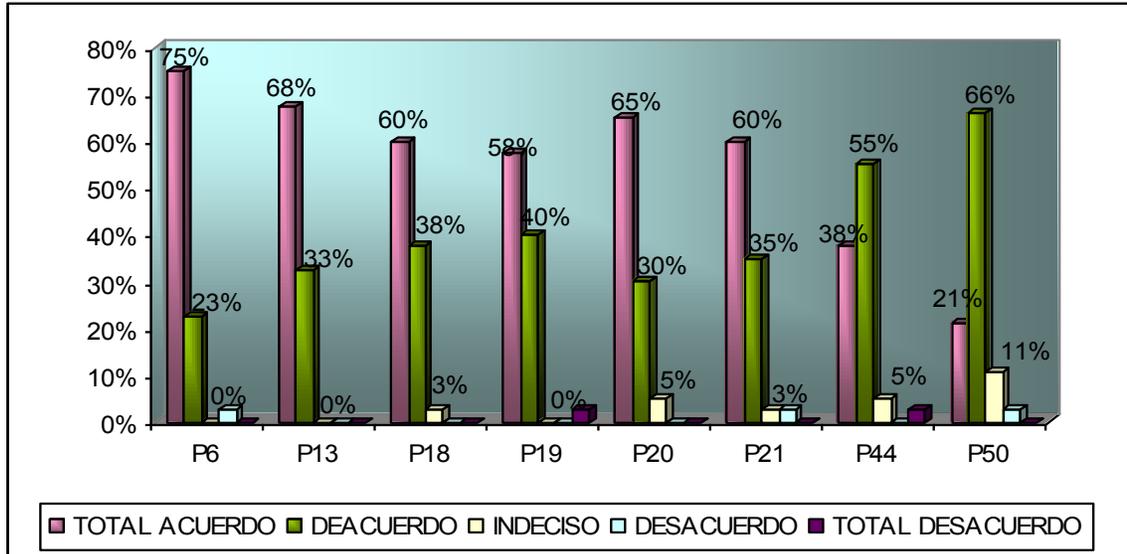
P20. Me gusta el trabajo que realizo

P21. Me siento complacido con la actividad que realizo

P44. En mi puesto de trabajo tengo la libertad para efectuar cambios en la forma que realizo mi trabajo, con el fin de hacerlo más efectivo

P50. El resultado de mi última evaluación está de acuerdo a la forma con en que me desempeño

Figura 5. Desempeño de tareas en el Centro de Atención de Restrepo - ESE



Fuente: Autores

El liderazgo orientado a incrementar el nivel de desempeño y generar la seguridad de que los funcionarios alcanzarán metas elevadas, acompañado de una conducta que aumente el esfuerzo de los trabajadores influye en el desempeño y cumplimiento de las metas.

Se puede afirmar que los resultados de gestión alcanzados por el centro de Atención de Restrepo se hallan respaldados plenamente por el recurso humano que labora en el y se siente un gran compromiso personal y organizacional con su empresa ubicandola como parte intrínseca de su proyecto de vida.

7.4 CONDICIONES DE TRABAJO

Con esta variable se identifico los siguientes aspectos:

P1. La distribución física de mi área de trabajo facilita la realización de mis labores

P8. El ambiente donde trabajo es confortable

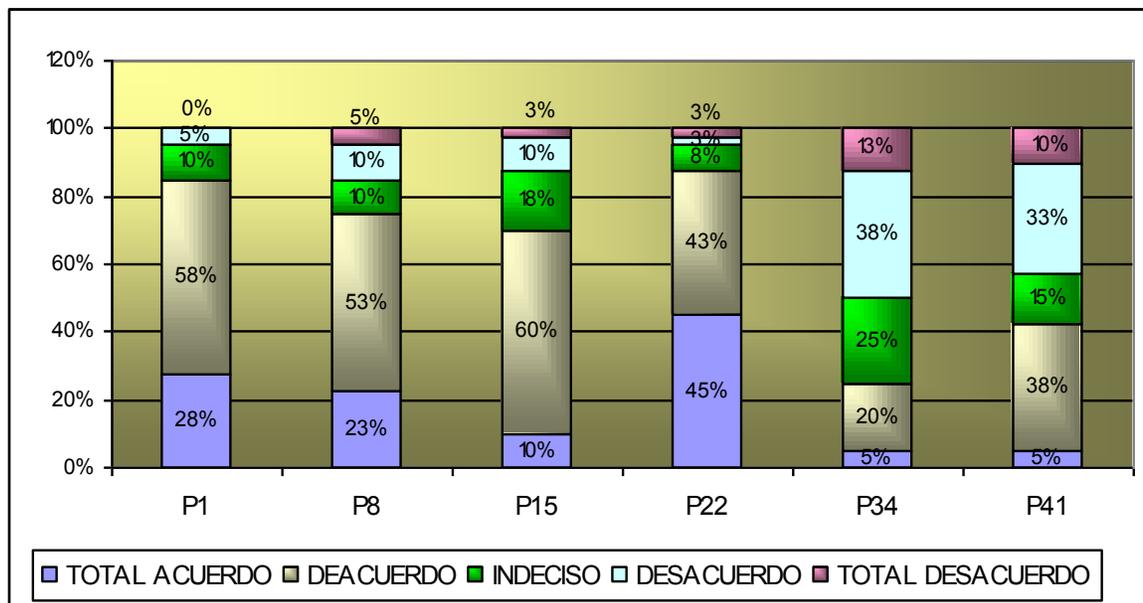
P15. La comodidad que me ofrece el ambiente de mi trabajo es inigualable

P22. Se debería mejorar el ambiente físico de mi área de trabajo

P34. El mobiliario que utilizo para realizar mi trabajo se encuentra en buenas condiciones

P41. Para realizar mí trabajo cuento con suficientes equipos

Figura 6. Condiciones de trabajo en el Centro de Atención de Restrepo - ESE



Fuente: Autores

En la percepción de las condiciones de trabajo, el 51% de los encuestados manifiesta que el mobiliario que utiliza para realizar su trabajo no se encuentra en

buenas condiciones, y un 43 % refiere que no cuenta con los suficientes equipos para realizar su trabajo, dejando de manifiesto que en ciertos aspectos se visualiza áreas de tensión (Facturación, estadística, Consultorios) por la ausencia de implementos óptimos que ayuden a los funcionarios a dar el máximo de capacidad para dar un mejor desempeño.

7.5 BENEFICIOS LABORALES

Con esta variable se identifico los siguientes aspectos:

P1. La distribución física de mi área de trabajo facilita la realización de mis labores

P8. El ambiente donde trabajo es confortable

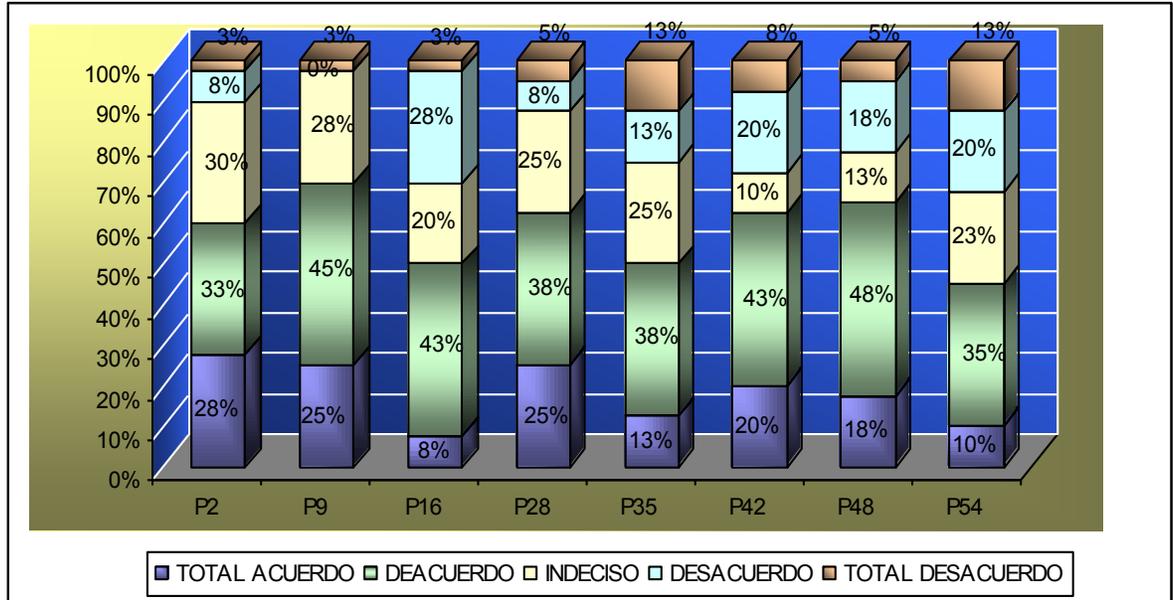
P15. La comodidad que me ofrece el ambiente de mi trabajo es inigualable

P22. Se debería mejorar el ambiente físico de mi área de trabajo

P34. El mobiliario que utilizo para realizar mi trabajo se encuentra en buenas condiciones

P41. Para realizar mí trabajo cuento con suficientes equipos

Figura 7. Beneficios laborales en el Centro de Atención de Restrepo - ESE



Fuente: Autores

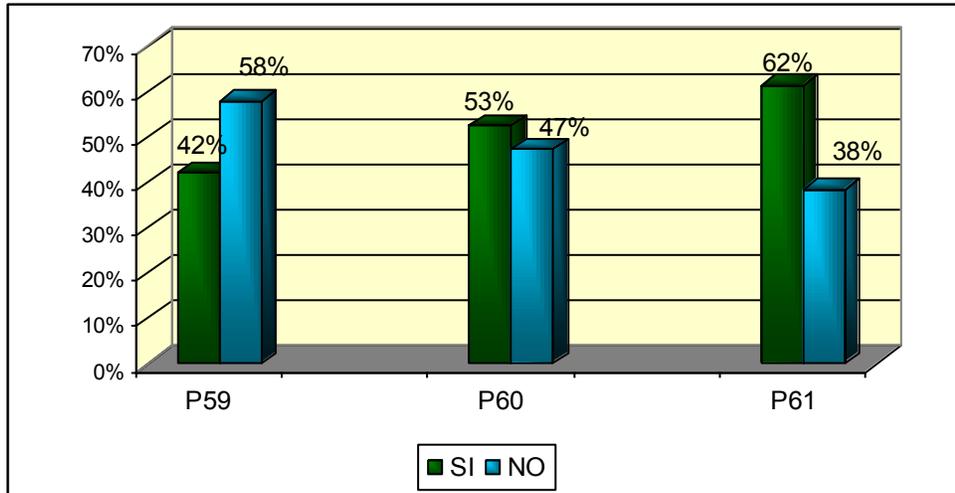
El ambiente de trabajo considerado como la herramienta con la que una empresa cuenta para generar valor , se expresa en el centro hospitalario con una adecuada productividad laboral de los funcionarios, lo que consideramos esta en relación directa con su talento, capacidades naturales y con el ambiente organizacional.

P59. El equipo y herramientas de trabajo que utilizo se le dan mantenimiento

P60. En mi lugar de trabajo la climatización es adecuada

P61. En mi lugar de trabajo la iluminación es adecuada

Figura 8. Beneficios laborales en el Centro de Atención de Restrepo - ESE



Fuente: Autores

La tendencia de los encuestados considera que a los equipos y herramientas de trabajo e instalaciones locativas que utilizan no se les da el adecuado mantenimiento de igual manera a la fecha de la aplicación del instrumento no había realizado contratación de personal para que realice dicha labor en los centros exacerbando la fatiga y atenuando el interés de los funcionarios en el cumplimiento de sus deberes.

7.6 DESARROLLO PERSONAL

Con esta variable se identifico los siguientes aspectos:

P5. Siento que el trabajo que hago es adecuado para mi personalidad

P12. Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente

P20. Disfruto cada labor que realizo en mi trabajo

P26. Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo

P32. Mi trabajo me hace sentir realizado (a)

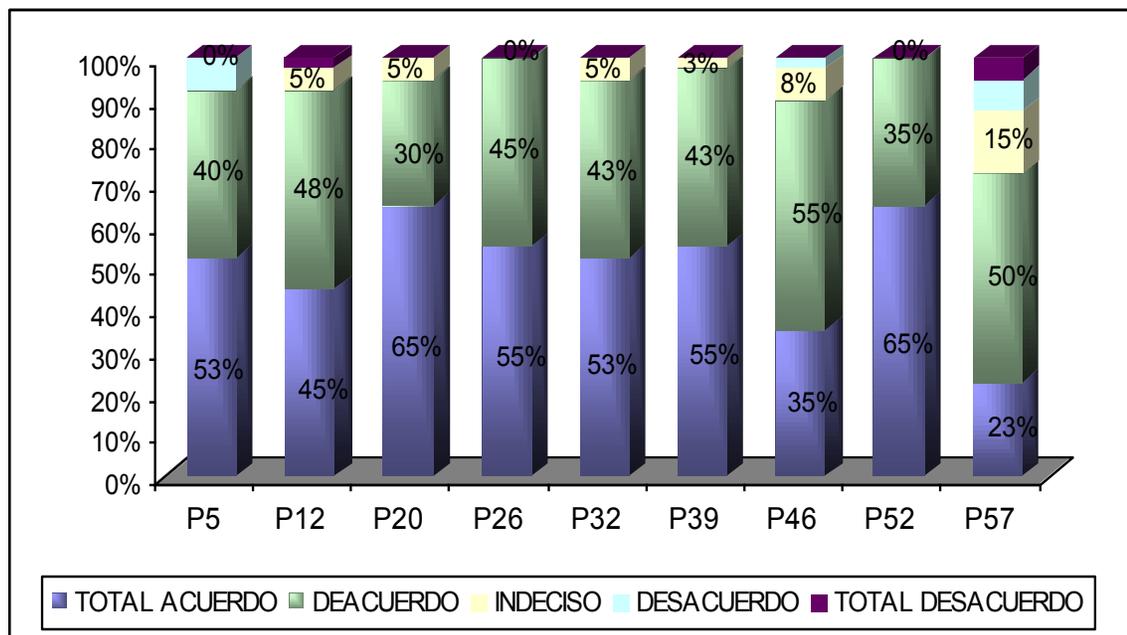
P39. Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo (a)

P46. Estoy satisfecho (a) con el trabajo que me asignan

P52. Conozco cuales son las responsabilidades y deberes de mi puesto de trabajo

P57. Estoy satisfecho con el volumen de trabajo que tengo

Figura 9. Desarrollo de personal en el Centro de Atención de Restrepo - ESE



Fuente: Autores

Un 15% de los funcionarios manifiesta no estar satisfecho con el volumen de trabajo , pero analizando cada una de las secciones del hospital se puede determinar que las areas inconformes son las que intervienen en procesos de gran importancia como son la atencion Medica y facturacion. Lo que podria considerarse como un riesgo para el adecuado proceso dinamico y de mejoramiento continuo institucional ademas de tener un impacto negativo para el cliente externo e interno.

Por otra parte para la direccion del Centro de Atencion de Restrepo el recurso humano es valioso, por tal motivo dia a dia permite que este participe activamente en la elaboracion de estrategias, objetivos, servicios que motiven su desempeño e incrementen su compromiso y sentido de pertenencia.

El echo de que las ideas surjan del interiuro de un equipo sean apoyadas por este y por la organizacion hace que se busque el resultado con mucho mas compromiso.

7.7 RELACION CON AUTORIDAD

Con esta variable se identifico los siguientes aspectos:

P7. Mi jefe inmediato es comprensivo

P14. Me es grata la disposición de mi jefe cuando le hago alguna consulta sobre mi trabajo

P21. Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad de trabajo

P27. La relación que tengo con mis superiores es cordial

P33. Me siento a gusto con el trabajo con mi jefe inmediato

P40. Mi jefe valora el esfuerzo que hago en mi trabajo

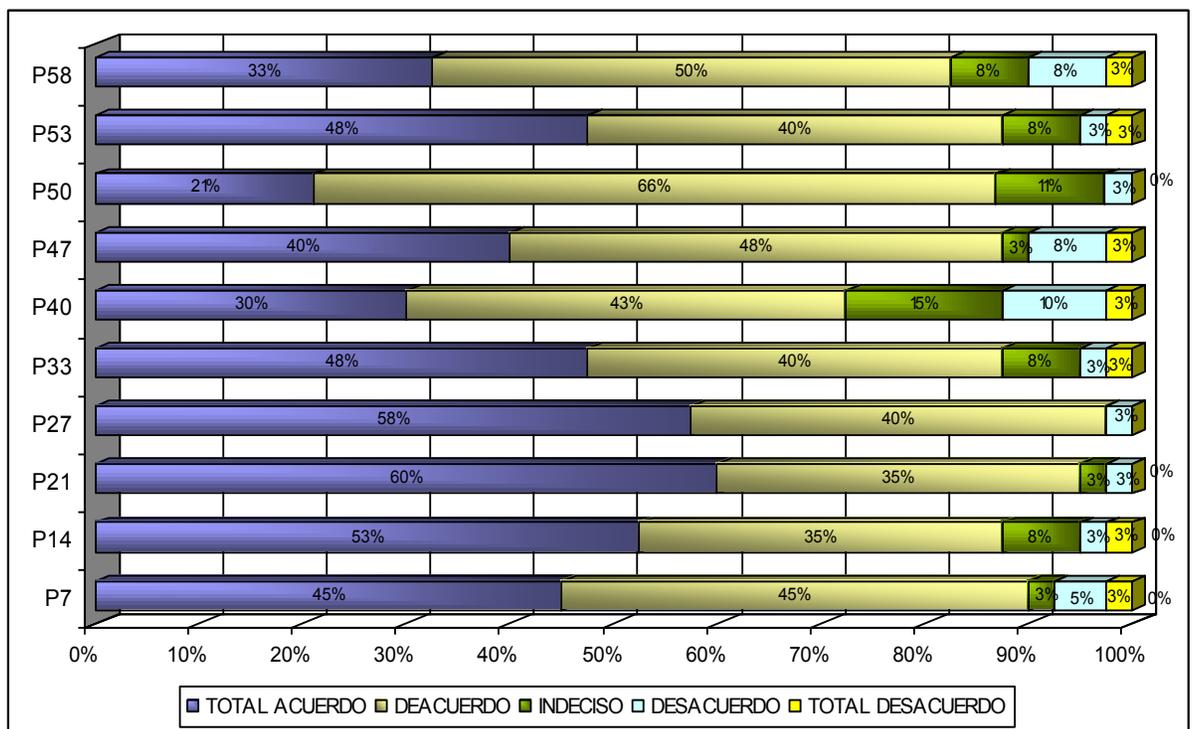
P47. recibo de mi jefe la información que necesito para hacer mi trabajo

P50. El resultado de mi última evaluación está de acuerdo a la forma con en que me desempeño

P53. Mi jefe inmediato tiene una buena comunicación conmigo

P58. Mi jefe inmediato usa su tiempo efectivamente y presta adecuada atención a la calidad de mi trabajo

Figura 10. Relación con la autoridad en el Centro de Atención de Restrepo - ESE

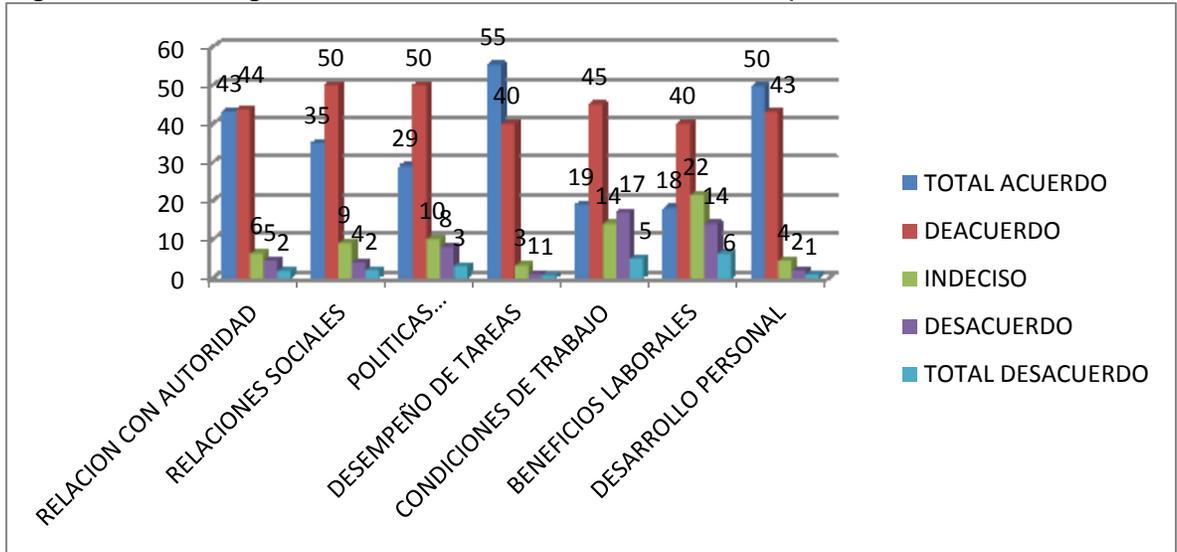


Fuente. Autores

El Centro de Atención de Restrepo considerado como uno de los mejores centros hospitalarios que administran la ESE SOLUCION SALUD cuenta con un equipo de liderazgo creíble, además con prácticas que responden a las expectativas de las personas, funciones con sentido para la gente y un grupo armónico para construir relaciones.

7.8 CLIMA ORGANIZACIONAL CENTRO ATENCION DE RESTREPO

Figura 11. Clima general del Centro Atención de Restrepo



Fuente: Autores

Ya se han presentado los análisis individualmente, aquí se aprecian de manera conjunta las variables con sus respectivos promedios, observando cuáles son los que tienen mayor o menor puntaje, en este caso vemos como el mayor porcentaje (total acuerdo) lo tiene el desempeño de tareas con un 55% lo apuesto a beneficios laborales con un 18% esta total acuerdo, en las otras variables tienen un comportamiento constante y equilibrado por lo anterior podemos determinar que a pesar de que los resultados del centro de atención de Restrepo se hallan respaldados plenamente por el recurso humano con un compromiso personal y organizacional no existe una retroalimentación positiva al funcionario para que lo motive a dar el máximo de capacidad en busca del mejor desempeño.

7.9 DISCUSIÓN

Las investigaciones sobre el Clima Laboral se constituyen en un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos, Cada día las empresas tienen más en cuenta el ambiente de trabajo, para generar valor. La productividad laboral de las personas esta en relación directa con su talento y capacidades naturales y con el ambiente organizacional.

En El centro de atención de Restrepo los incentivos y reconocimiento son los que muestran debilidad y necesidad de fortalecimiento, concordante con lo descrito En la Revista Noticias Financieras¹⁸ en la que se plantea que la inclusión, participación y reconocimiento son temas que hoy hacen parte de la vida laboral de las empresas y que deben tenerse en cuenta en las mejoras que se implementen en el clima organizacional.

La Productividad laboral de las personas esta en relación directa con su talento y capacidades naturales y con el ambiente organizacional, se puede afirmar que los resultados de gestión alcanzados por el centro de atención de Restrepo se hallan respaldados plenamente por el trabajo en equipo del recurso humano que labora en el y se siente un gran compromiso personal y organizacional con su empresa ubicándola como parte intrínseca de su proyecto de vida; así también se determina en la Revista Palliative Medicine¹⁹ quien considera que el trabajo en equipo es considerado un componente central y crucial para la cooperación entre las opiniones de los miembros del equipo. La comunicación, la filosofía de equipo, las buenas relaciones interpersonales, la alta dedicación, la autonomía y la

¹⁸ Revista Noticias Financieras. Miami: Jul 16, 2007.

¹⁹ Revista Palliative Medicine. London: Jun 2007. Tomo 21, N° 4; Pg.. 347, 8 pgs Criteria for successful multiprofessional cooperation in palliative care teams S. Jünger, M. Pestinger, F. Elsner, N. Krumm, L. Radbruch

habilidad para resolver imprevistos son elementos fundamentales para el rendimiento de equipo, la buena coordinación y la confianza mutua apuntan a la evaluación del trabajo en equipo eficiente el cual está relacionado con objetivos claros, las tareas y la delegación de papeles, tanto como un alto compromiso de equipo hacia la organización.

Cualquier función o actividad de la administración involucra alguna forma de comunicación por lo que podemos decir que es un elemento que hace posible cualquier forma de organización, ya que sin ella no sería tan fácil el control y dirección de la misma ni habría comprensión y coordinación de esfuerzos entre las personas; el Análisis realizado al clima laboral de la tesorería General de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla²⁰ , mostró como punto crítico la comunicación al igual que Clima Organizacional de Agropecuaria el Gavan²¹ en el que se detecto dificultad en la comunicación directa entre jefes y subalternos en cuanto tiene que ver con la transmisión de órdenes e instrucciones; contrario a los anteriores estudios en el centro de atención de Restrepo cuenta con una comunicación adecuada, con prácticas que responden a las expectativas de las personas, funciones con sentido para la gente y un grupo armónico para construir relaciones.

²⁰ González, F. y Sosa, L. (2003). Análisis clima laboral de la tesorería General de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. México: Universidad de las Américas Puebla.

²¹ Cano, N. y Medina, M (1999) Clima Organizacional de Agropecuaria el Gavan. Villavicencio: Universidad de los Llanos.

8. CONCLUSIONES

En el Centro de atención de Restrepo se logro evidenciar que la principal variable a favor es el desempeño de tareas. Por lo que se puede afirmar que los resultados de gestión alcanzados se hallan respaldados plenamente por el recurso humano que labora en el.

En el Centro de Atención de Restrepo la variable con menor porcentaje a favor es la de beneficios laborales, por lo que a pesar del buen desempeño demostrado por la mayoría de los funcionarios no se perciben incentivos y/o beneficios por parte de la alta dirección.

En ciertos aspectos se visualizan áreas de tensión por la ausencia de implementos óptimos que ayuden a los funcionarios a dar el máximo de capacidad en busca del mejor desempeño.

Para la dirección del Centro de atención de Restrepo el recurso humano es valioso, por tal motivo día a día permite que este participe activamente en la elaboración de estrategias y el cumplimiento de objetivos.

9. RECOMENDACIONES

Es de gran importancia dar a conocer estos resultados a nivel directivo ESE Solución Salud así como a los jefes inmediatos de cada área para que puedan analizar los factores que necesitan cambios o mejoras y llevarlas a cabo con un mejor éxito.

Implementar y ejecutar por parte de la alta dirección de la ESE Solución Salud un portafolio de incentivos, programas de capacitación y programas de integración grupal, que se enmarquen dentro del estilo de dirección adoptado por la empresa.

Garantizar que los equipos e implementos utilizados en la realización de tareas estén óptimos en funcionamiento para que ayuden a los funcionarios a dar el máximo de capacidad en busca del mejor desempeño

Continuar reconociendo al recurso humano como elemento valioso, participando activamente en la elaboración de estrategias y el cumplimiento de objetivos.

Socializar ante los funcionarios de la ESE Solución salud todo lo relacionado con el clima organizacional y así crear cultura de clima organizacional en la institución. Efectuar dos veces al año el seguimiento al clima organizacional del centro de atención de Restrepo.

Realizar el análisis del clima organizacional a los demás centros de atención administrados por la ESE Solución Salud.

Establecer dentro del plan de acción institucional estrategias para mejorar el clima organizacional en los centros hospitalarios.

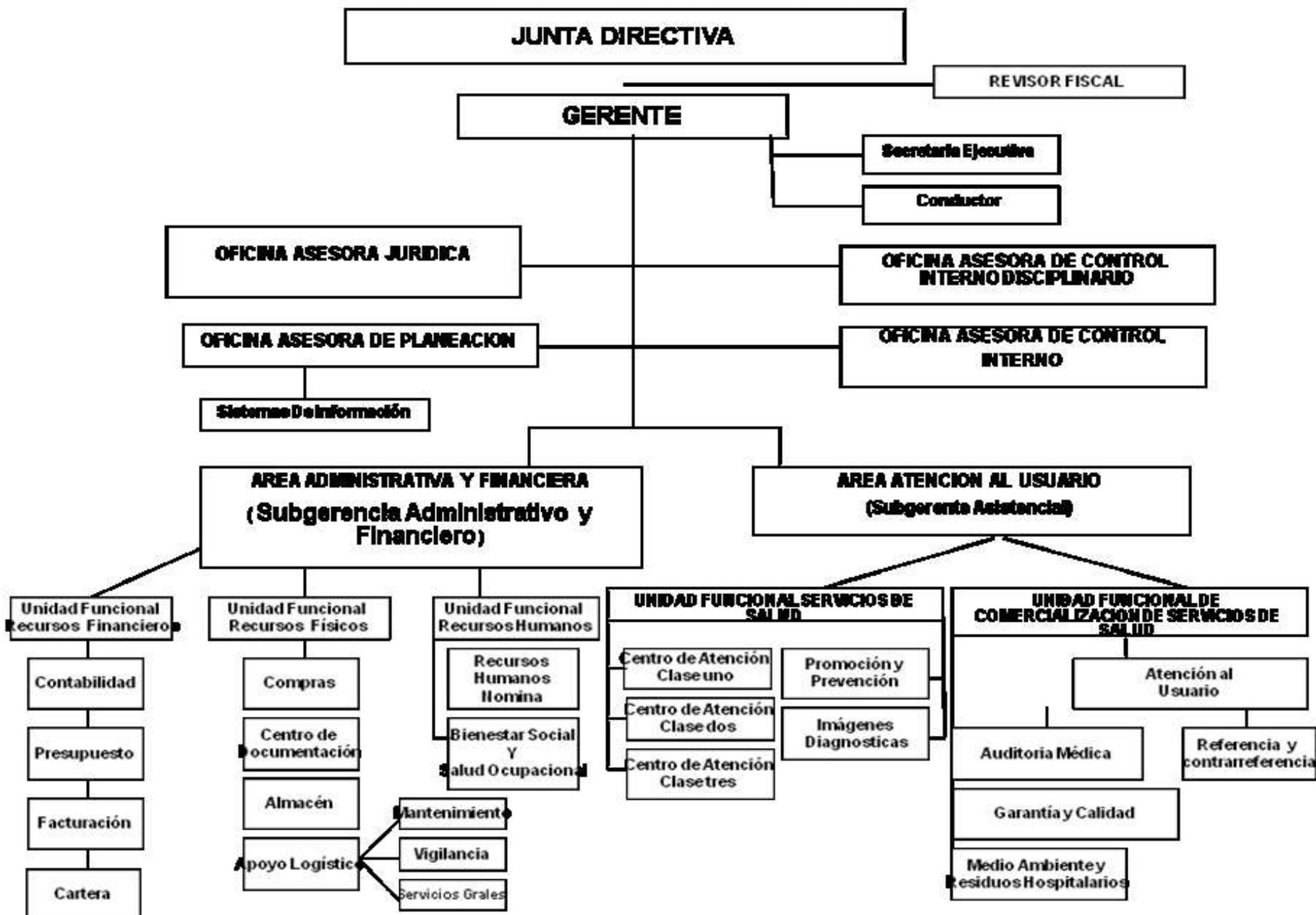
10. BIBLIOGRAFÍA

1. Noticias Financieras. Miami: Jul 16, 2007. pg. 1
2. Palliative Medicine. London: Jun 2007. Tomo 21, N° 4; pg. 347, 8
3. Aldag, R. y Brief, A. (1993): Diseño de tareas y motivación del personal. Ed. Trillas, México.
4. Arias, F. y Heredia, V. (2001): Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño. Ed. Trillas, México.
5. Bower, L. y Aguado, D. (2006): Claves para alcanzar la combinación perfecta entre dirección y liderazgo. Revista e – Deusto, No. 54, pág. 28, Octubre del 2006.
6. Cano, N. y Medina, M (1999) Clima Organizacional de Agropecuaria el Gavan. Villavicencio: Universidad de los Llanos.
7. Chiavenato, I. (1992): Administración de Recursos Humanos. Ed. McGraw-Hill, México.
8. Chiavenato, I. (1994): Introducción a la teoría general de la administración. Ed. McGraw-Hill, Colombia.
9. Cummings, L. y Schwab, D. (1994): Recursos humanos. Desempeño y evaluación. Ed. Trillas, México.
10. Davis, K. y Newstrom, J. (1985): El comportamiento humano en el trabajo. Ed. McGraw-Hill, E.U.A.
11. Fernández, Z. (1995): Las bases internas de la competitividad de la empresa. Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa, No. 2, Vol.4.
12. Gardner, B., & Moore, D. (1961) Relaciones Humanas en la empresa. Madrid: Rialp

13. González, F. y Sosa, L. (2003). Análisis clima laboral de la tesorería General de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Mexico: Universidad de las Américas Puebla
14. Hampton, D. (1993): Administración contemporánea. Ed. McGraw-Hill, México.
15. Hernández, R, Fernández, C., & Baptista, P. (2002) Metodología de la Investigación (3ra Ed.) México: McGraw-Hill.
16. Izquierdo, J. (2006): Las personas en las organizaciones: trabajo y realización personal. Revista Capital Humano, No. 203, pág. 82, Octubre 2006.
17. Lewicki, R. y otros (1993): Desarrollo organizacional. Guía de capacitación. Editorial Limusa, México.
18. Manrique, A. y Yaya, F (2001) Clima Organizacional Legis S.A Sucursal Villavicencio: Universidad de los Llanos.
19. Margulies, N., & Raia, A. (1998) Desarrollo Organizacional. México: Diana.
20. Orta, S. y Borges, I. (2005): La Gestión de los Recursos Humanos en la dependencia Propaganda Nacional del CC del PCC. Trabajo de Diploma. Universidad de La Habana.
21. Pereda, S. (1993): Análisis y estudio del trabajo. Ed. Eudema, Madrid.
22. Puchol, L. (1997): Dirección y gestión de recursos humanos. Ed. ESIC, Madrid.
23. Quintana, L. (2006): Compensación y Beneficios. Revista Capital Humano, No. 201, pág. 150, Julio-Agosto 2006.
24. Redondo, M. y Jimeno, F. (2006): La inversión en formación, un desafío para los sistemas informativos empresariales. Revista Capital Humano, No. 203, pág. 38, Octubre 2006.
25. Rivera, J. (2006): El papel del liderazgo en los recursos humanos. Revista e-Deusto, No. 54, pág. 52, Octubre 2006.

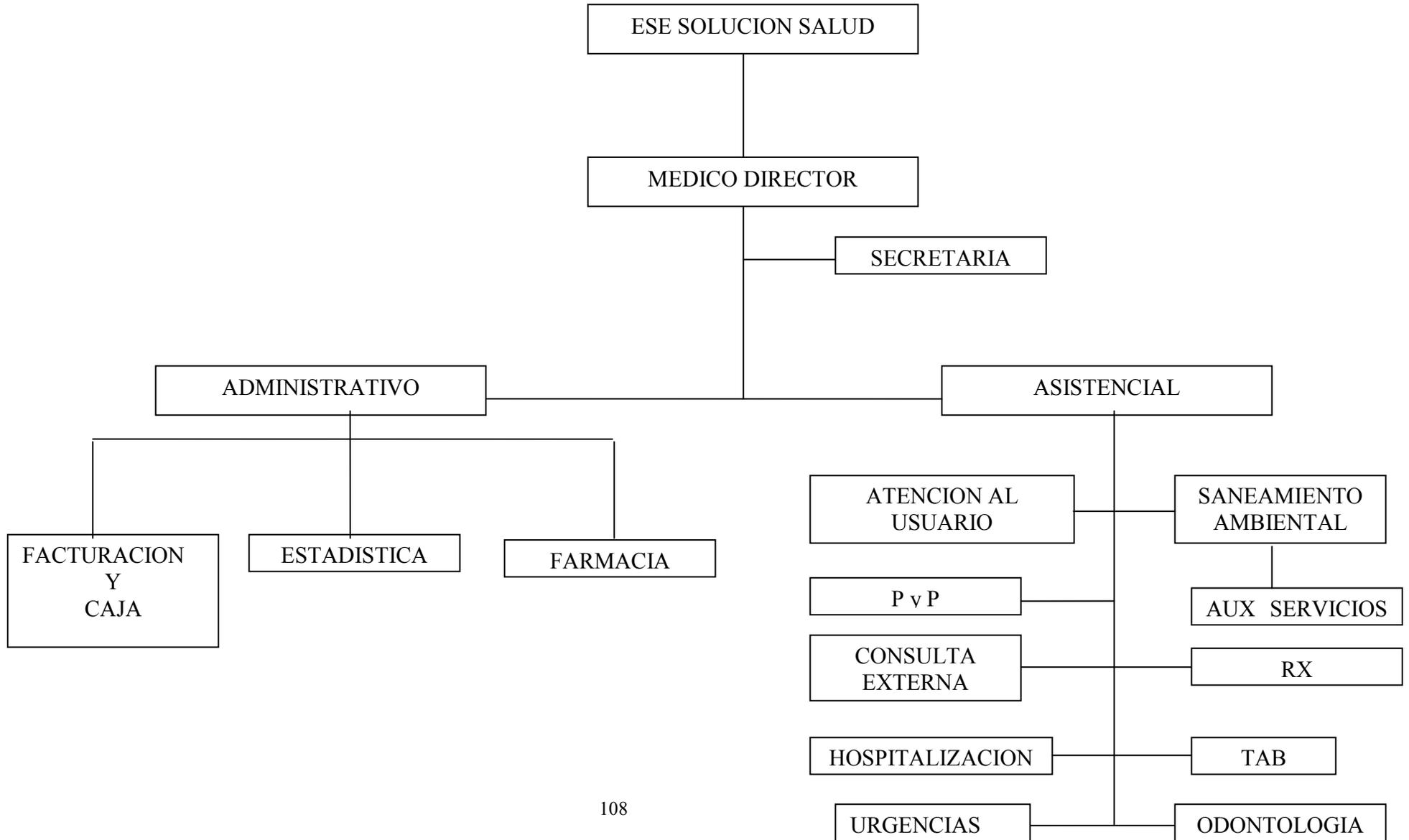
26. Robbins, S. (1998). Fundamento de Comportamiento Organizacional. Ed. Prentice Hall, México.
27. Rodríguez, M. (1988). Motivación al trabajo. México: El manual moderno.
28. Pagina web www.scribd.com

ANEXO A.
ORGANIGRAMA EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO "SOLUCION SALUD"



ANEXO B

ORGANIGRAMA CENTRO DE ATENCION DE RESTREPO



MAPA DE PROCESOS DIRECCION GENERAL ESE DEPARTAMENTAL

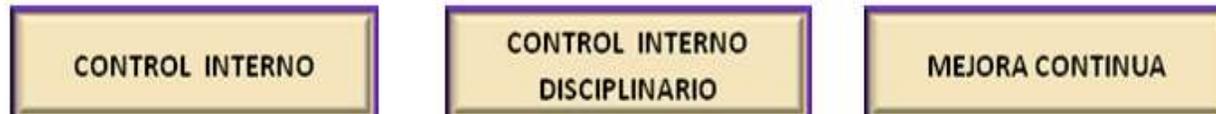
PROCESOS GERENCIALES



PROCESOS MISIONALES



PROCESO DE EVALUACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL



NECESIDADES Y REQUISITOS DE LA
COMUNIDAD Y PARTES
INTERESADAS

SATISFACCION COMUNIDAD Y
PARTES INTERESADAS

MAPA DE PROCESOS CENTRO DE ATENCION DE RESTREPO

