

ESTUDIO ESTRATÉGICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL  
DE LA EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO E.S.E. CENTRO HOSPITAL LUIS  
ANTONIO MONTERO DEL MUNICIPIO DE POTOSI

PRESENTADO POR:  
WILSON ANTONIO NASTAR GUACALES  
AMADO ENRIQUE REINA ROSERO

UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
SAN JUAN DE PASTO  
2011

ESTUDIO ESTRATÉGICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL  
DE LA EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO E.S.E. CENTRO HOSPITAL LUIS  
ANTONIO MONTERO DEL MUNICIPIO DE POTOSI

PRESENTADO POR:  
WILSON ANTONIO NASTAR GUACALES  
AMADO ENRIQUE REINA ROSERO

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título  
**ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA**

Asesor:  
MG. FABIO MEJÍA ZAMBRANO

UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
SAN JUAN DE PASTO  
2011

“las ideas y conclusiones aportadas en este trabajo de grado, son de responsabilidad exclusiva de sus autores”.

Artículo 1º del acuerdo N° 324 de octubre 11 de 1966.

Emanado del Honorable consejo de la  
Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

San Juan de Pasto, 30 de septiembre de 2011

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
1 MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACION	15
1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	15
1.1.1 Planteamiento del problema	15
1.1.2 Formulación del problema	15
1.1.3 Sistematización del problema	15
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo general	16
1.2.2 Objetivos específicos	16
1.3 JUSTIFICACIÓN	16
1.4 MARCO DE REFERENCIA	18
1.4.1 Marco conceptual	18
1.4.2 Marco teórico	21
1.4.3 Marco legal	29
1.4.4 Marco temporal	43
1.4.5 Marco espacial	43
1.4.6 Planteamiento de variables	43
1.5 DISEÑO METODOLÓGICO	44
1.5.1 Enfoque	44
1.5.2 Tipo de estudio	44
1.5.3 Fuentes y técnicas de recolección de Información	45
2 ANALISIS ENTORNO	46
2.1 PRESENTACION	46
2.2 ENTORNO ECONÓMICO	46
2.3 ENTORNO SOCIAL, CULTURAL, GEOGRÁFICO Y DEMOGRÁFICO	52
2.4 ENTORNO POLÍTICO, GUBERNAMENTAL Y JURÍDICO	52
2.5 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR EXTERNO	56
3 EL SECTOR	58

3.1	PRESENTACION	58
3.2	APLICACIÓN DE ENCUESTAS	60
3.2.1	Proyecto formal de la empresa	61
3.2.2	Estructura organizacional	64
3.2.3	Participación	67
3.2.4	Instalaciones y elementos de trabajo	70
3.2.5	Holismo y sinergia	73
3.2.6	Liderazgo	76
3.2.7	Toma de decisiones	78
3.2.8	Trabajo Gratificante	80
3.2.9	Desarrollo personal	83
3.2.10	Relaciones interpersonales	86
3.2.11	Buen Servicio	88
3.2.12	Solución de conflictos e intereses	91
3.2.13	Libertad de expresión	93
3.2.14	Estabilidad laboral	95
3.2.15	Reconocimiento	97
3.2.16	Salario	100
3.2.17	Normas y reglamentos	102
3.2.18	Evaluación del desempeño	104
3.2.19	Comunicación y retroalimentación	106
3.2.20	Selección e inducción del personal	108
3.2.21	Identidad e Imagen de la organización	110
3.2.22	Reuniones y celebraciones	112
3.2.23	Grupos informales y uso del tiempo libre	114
3.2.24	Valores	116
3.2.25	subcultura	117
3.3	ANALISIS INTERNO	119
3.3.1	Área gerencial	120
3.3.2	Área operativa	120
3.3.3	Área de finanzas	120
3.3.4	Área de talento humano	121
3.4	MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR INTERNO (MEFI)	121
4.	PERFIL COMPETITIVO DEL SECTOR	124
4.1	PRESENTACION	124
4.2	CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR	124
4.3	PERFIL COMPETITIVO	126
4.4	LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	126
4.5	MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO	127

4.6	RADAR BENCHMARKING	129
5.	ANALISIS ESTRATEGICO FUNCIONAL	133
5.1	MATRIZ DOFA	133
5.2	ESTRATEGIAS DOFA	134
6.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	136
6.1	VISION	136
6.2	MISION	136
6.3	OBJETIVOS	136
6.3.1	Objetivo de Desarrollo del talento humano	136
6.3.2	Objetivos financieros	136
6.3.3	Objetivos de crecimiento	136
6.3.4	Objetivos de competitividad	136
6.3.5	Objetivos de responsabilidad social	137
6.4	DEFINICION ESTRATEGIA	137
6.4.1	Matriz de segmentación	137
6.4.2	Matriz de IGOR ANSOFF	138
6.4.3	Matriz Boston Consulting Group BCG	139
6.4.4	Estrategia de diferenciación	140
7.	PLAN DE ACCION, SEGUIMIENTO Y CONTROL	141
	CONCLUSIONES	152
	RECOMENDACIONES	155
	BIBLIOGRAFIA	156
	NETGRAFIA	158
	ANEXOS	159

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Gasto público	47
Figura 2. Evolución del gasto per cápita en Colombia	47
Figura 3. Cobertura de salud en Colombia	48
Figura 4. Gráfico circular: proyecto formal de la empresa	61
Figura 5. Gráfico de barras: proyecto formal de la empresa	62
Figura 6. Gráfico circular: estructura organizacional	64
Figura 7. Gráfico de barras: estructura organizacional	65
Figura 8. Gráfico circular: participación	68
Figura 9. Gráfico de barras: participación	68
Figura 10. Gráfico circular: Instalaciones y elementos de trabajo	70
Figura 11. Gráfico de barras: Instalaciones y elementos de trabajo	71
Figura 12. Gráfico circular: Holismo y sinergia.	73
Figura 13. Gráfico de barras: Holismo y sinergia.	74
Figura 14. Gráfico circular: Liderazgo	76
Figura 15. Gráfico de barras: Liderazgo	77
Figura 16. Gráfico circular: Toma de decisiones	79
Figura 17. Gráfico de barras: Toma de decisiones	79
Figura 18. Gráfico circular: Trabajo gratificante	81
Figura 19. Gráfico de barras: Trabajo gratificante	82
Figura 20. Gráfico circular: Desarrollo personal	83
Figura 21. Gráfico de barras: Desarrollo personal	84
Figura 22. Gráfico circular: Relaciones interpersonales	86
Figura 23. Gráfico de barras: Relaciones interpersonales	87
Figura 24. Gráfico circular: Buen servicio	89
Figura 25. Gráfico de barras: Buen servicio	90
Figura 26. Gráfico circular: Solución de conflictos de intereses	91
Figura 27. Gráfico de barras: Solución de conflictos de intereses	92
Figura 28. Gráfico circular: Libertad de expresión.	93
Figura 29. Gráfico de barras: Libertad de expresión.	93
Figura 30. Gráfico circular: Estabilidad laboral	95
Figura 31. Gráfico de barras: Estabilidad laboral	96
Figura 32. Gráfico circular: Reconocimiento	98
Figura 33. Gráfico de barras: Reconocimiento	98
Figura 34. Gráfico circular: Salario	100
Figura 35. Gráfico de barras: Salario	101
Figura 36. Gráfico circular: Normas y reglamentos	102
Figura 37. Gráfico de barras: Normas y reglamentos	103
Figura 38. Gráfico circular: Evaluación del desempeño	104
Figura 39. Gráfico de barras: Evaluación del desempeño	105

Figura 40. Gráfico circular: Comunicación y retroalimentación	106
Figura 41. Gráfico de barras: Comunicación y retroalimentación	107
Figura 42. Gráfico circular: Comunicación y retroalimentación	108
Figura 43. Gráfico de barras: Comunicación y retroalimentación	109
Figura 44. Gráfico circular: Identidad e imagen de la organización	110
Figura 45. Gráfico de barras: Identidad e imagen de la organización	111
Figura 46. Gráfico circular: Celebraciones y ceremonias	112
Figura 47. Gráfico de barras: Celebraciones y ceremonias	113
Figura 48. Gráfico circular: Grupos informales y uso del tiempo libre	114
Figura 49. Gráfico de barras: Grupos informales y uso del tiempo libre	115
Figura 50. Gráfico circular: Valores	116
Figura 51. Gráfico de barras: Valores	117
Figura 52. Gráfico circular: Subculturas	118
Figura 53. Gráfico de barras: Subculturas	118
Figura 54. Radar de Valores	130
Figura 55. Radar de Valores Centro Hospital Luis Antonio Montero	131
Figura 56. Radar de Valores Hospital Civil de Ipiales	131
Figura 57. Radar de Valores Centro de Salud El Contadero	132

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. La matriz de evaluación del factor externo - MEFE	57
Cuadro 2. Área gerencial	120
Cuadro 3. Área operativa	120
Cuadro 4. Área de finanzas	120
Cuadro 5. Área de talento humano	121
Cuadro 6. Matriz de evaluación del factor interno –MEFI	122
Cuadro 7. Matriz del perfil competitivo	128
Cuadro 8. Radar Benchmarking	129
Cuadro 9. Valores sopesados	130
Cuadro 10. DOFA de centro Hospital Luis Antonio Montero	134
Cuadro 11. Matriz de segmentación	137
Cuadro 12. Matriz de IGOR ANSOFF	138
Cuadro 13. Tabla de calificaciones	141
Cuadro 14. Resultados Promedio Factores Herramienta Hernán Álvarez (1 – 8	141
Cuadro 15. Resultados Promedio Factores Herramienta Hernán Álvarez (9 – 16)	142
Cuadro 16. Resultados Promedio Factores Herramienta Hernán Álvarez (17 – 24)	142
Cuadro 17. Acciones de mejora factores negativos del análisis del clima laboral. Aspectos priorizados calificación: Regular y Buenos con bajas puntuaciones.	143

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. Lista de personal de la E.S.E Centro Hospital Luis Antonio Montero	159
ANEXO B. Encuesta (herramienta Hernán Alvares)	161

## RESUMEN

El presente documento contiene información acerca de la percepción que tienen los empleados de la ESE Centro Hospital Luís Antonio Montero del municipio de Potosí sobre los diferentes aspectos que tienen que ver con el desarrollo de su trabajo y su entorno laboral, basados en la realización de un estudio de campo para tal fin.

En el desarrollo del proyecto, se ha planteado un objetivo central, enfocado principalmente a la realización del análisis del clima organizacional, identificando los factores que influyen positiva y negativamente en esta institución hospitalaria, con el ánimo de sugerir propuestas que permitan mejorar la situación laboral y se reflejen en una mejor prestación de servicios de salud acorde a los objetivos misionales.

Para determinar las características de la organización, en cuanto al clima organizacional, se utiliza el método de recolección de información a través de encuestas (Herramienta de Hernán Álvarez), la cual consta de 25 preguntas elaboradas técnicamente para medir la situación en que se encuentra el funcionario respecto a su medio ambiente de trabajo.

De igual manera se muestra el análisis correspondiente del perfil en que se encuentra la institución a nivel general, empleando las herramientas aprendidas durante la especialización en Alta Gerencia.

## ABSTRACT

This document contains information about employees perceptions of the ESE Hospital Center Luis Antonio Montero the city of Potosi on the different aspects that have to do with the development of their work and their working environment, based on the realization of a field study for this purpose.

In developing the project has raised a central objective, focused primarily on the achievement of organizational climate analysis, identifying the factors that positively and negatively influence the hospital institution, with the aim to suggest proposals that will improve the employment situation and reflected in improved delivery of health services according to mission objectives.

To determine the characteristics of the organization, in terms of organizational climate, we used the method of collecting information through surveys (Hernan Alvarez Tool), which consists of 25 questions developed techniques to measure the situation in which there is the official on their working environment.

Similarly, the corresponding analysis shows that the profile is the general level institution, using the tools learned during the specialization in Management.

## INTRODUCCIÓN

El presente estudio es oportuno puesto que en la actualidad las organizaciones utilizan diferentes estudios que se pueden constituir en factores de éxito y establecen estrategias alrededor de sus experiencias y resultados, que luego se convierten en herramientas de gestión y desarrollo para la empresa, por esta razón, es importante identificar la percepción que los miembros de una organización tienen de las características más relevantes del ambiente laboral y su incidencia en el desarrollo de los procesos y actividades.

Es pertinente afirmar, que las empresas poseen áreas fundamentales para el desarrollo de su razón de ser y el talento humano con su interacción, desempeño, productividad, eficiencia y eficacia hacen preferir un bien o servicio de las demás empresas de la industria; es entonces, importante para una empresa de servicios diferenciar y hacer especial énfasis en temas como amabilidad, buena atención, procesos eficientes, satisfacción de los clientes, entre otras, para lograr un grado de competitividad en el mercado. En este sentido, se convierte imprescindible propiciar condiciones adecuadas en el ambiente de trabajo de la Empresa Social del Estado E.S.E. centro hospital Luis Antonio Montero del municipio de Potosí, que permitan a los funcionarios sentirse parte fundamental de la compañía.

En el presente estudio se analizó el clima organizacional, el cual se desarrolló en tres capítulos:

Inicialmente se presenta los elementos más relevantes que inciden en el clima organizacional de la Empresa Social del Estado ESE Centro Hospital Luis Antonio Monteros de Potosí; posteriormente se identificó cual es la percepción de las personas frente a las características más importantes que definen la cultura organizacional a través de la aplicación de una encuesta elaborada y conocida como Herramienta de Hernán Álvarez Londoño, la cual se determinó como el instrumento para recolectar la información necesaria para evaluar la realidad de la cultura y el clima organizacional (diagnostico), así como para encontrar soluciones que conduzcan a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante, instrumento actualizado, adaptado y complementado por Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García de Otálora (2007), con el fin de identificar los factores claves que permitan conocer la situación competitiva de la organización; Finalmente se obtuvo de la aplicación de las encuestas a la totalidad de los funcionarios, un plan de mejoramiento para ser implementado en la entidad incrementando los índices productividad en la formulación y ejecución de las políticas de la entidad, bajo criterios de calidad, eficiencia, eficacia y responsabilidad.

## 1. MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.1 Planteamiento del problema. El clima organizacional constituye uno de los factores determinantes en los procesos que se manejan en una empresa y adquiere relevancia por su repercusión inmediata en los resultados que produce a nivel de gestión, cambio e innovación, lo que incide directamente en la calidad del sistema y su desarrollo.<sup>1</sup> Un inadecuado clima organizacional se puede reflejar en el bajo nivel de rendimiento de sus miembros, bajo compromiso frente al trabajo y disminución en el logro de los objetivos, en este caso, se hace necesario conocer e identificar las relaciones funcionales al interior de la empresa Social del Estado Centro Hospital Luis Antonio Montero del municipio de Potosí para propiciar cambios dentro de la organización.

El Centro Hospital Luis Antonio Montero de Potosí necesita de un estudio que sirva de marco de referencia para establecer el actual clima organizacional que posee, debido a la carencia de un análisis como el referido, desconociendo los elementos más relevantes, factores y variables claves de un clima organizacional, de igual manera la percepción de las personas frente a las características que marcan el ambiente laboral e incluso su relación con los proveedores y clientes, para identificar los factores clave que la entidad posee como fortalezas y debilidades. Los resultados del presente estudio permitirán diseñar estrategias que mejoren el clima organizacional, incrementando los índices de productividad y eficiencia.

1.1.2 Formulación del problema. ¿Cómo influye el clima organizacional en el desarrollo de los procesos misionales de la Empresa Social del Estado E.S.E. Centro Hospital Luis Antonio Montero del municipio de Potosí y cuáles son los cursos de acción para fortalecer estos procesos?

1.1.3 Sistematización del problema.

- ¿Cuál es la situación actual del clima organizacional percibido por los funcionarios de la empresa prestadora de servicios de salud Centro Hospital Luis Antonio Montero de Potosí?
- ¿Qué elementos son fundamentales para el desarrollo de una estrategia de servicio al cliente para esta organización?

---

<sup>1</sup> Marchant R. Loreto, 2005

- ¿De qué forma los empleados pueden contribuir al desarrollo de estrategias que sirvan como herramientas de gestión?
- Qué nivel de organización presenta la empresa prestadora de servicios de salud Centro Hospital Luis Antonio Montero de Potosí frente a su competencia.
- ¿Es posible mejorar el clima organizacional que refleja la situación actual y que consecuencias trae?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo General.

- Realizar un estudio del Clima Organizacional de la Empresa Social del Estado ESE Centro Hospital Luís Antonio Montero del Municipio de Potosí en el periodo comprendido entre el primer semestre del año 2011 y realizar el correspondiente plan de mejoramiento.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar los factores y variables claves del clima organizacional de la Empresa Social del Estado ESE Centro Hospital Luís Antonio Montero del Municipio de Potosí en el primer semestre del año 2011
- Analizar la percepción que tienen los funcionarios de la Empresa Social del Estado ESE Centro Hospital Luís Antonio Montero sobre el clima organizacional.
- Realizar un perfil competitivo a la empresa prestadora de servicios de salud Centro Hospital Luis Antonio Montero de Potosí frente a su competencia.
- Realizar un plan de mejoramiento del clima organizacional de la Empresa Social del Estado ESE Centro Hospital Luís Antonio Montero del Municipio de Potosí en el primer semestre del año 2011.

## 1.3 JUSTIFICACIÓN

El presente estudio resulta de gran importancia debido a que el entorno de las organizaciones sufren constantes transformaciones, buscando adaptarse a los fenómenos como el nivel competitividad de las empresas y naciones, apertura de

mercados, la globalización y el auge de teorías contemporáneas de administración, entre otras tendencias mundiales; es así, como en la actualidad es oportuno desarrollar sistemas que permitan contar con un marco de referencia con el fin de direccionar esfuerzos y lograr una ventaja competitiva sostenible en aspectos organizativos y administrativos.

Al aplicar diferentes técnicas de administración y en especial al referirse al entorno de una IPS (Institución Prestadora de Servicios de Salud) es necesario hacer énfasis aspectos como incrementar la productividad de la organización, mejorar su nivel de servicio al cliente y su competitividad, para garantizar el ingreso de los recursos y la sostenibilidad de la empresa. Además, el ambiente competitivo de los negocios exige una administración eficaz del talento humano, donde, la estructura, la tecnología, los recursos financieros y materiales son aspectos físicos, sin dinámica y sin acción, que requieren ser administrados de manera inteligente por las personas que conforman la organización y son hechos como las cualidades de los colaboradores de una organización (sus conocimientos y habilidades, su entusiasmo y satisfacción con su trabajo, su iniciativa para generar riqueza) lo que tiene un gran impacto en la productividad de la organización, en su nivel de servicio al cliente y en su competitividad.

El estudio resulta de gran importancia debido a que al interior del Centro Hospital Luis Antonio Montero de Potosí se observa que se carece de un estudio que sirva de marco de referencia para establecer el estado actual del clima organizacional de la entidad, por esta razón, se hace necesario proponer una investigación en la cual se conozca las características más relevantes del clima organizacional, donde se identifique los factores claves en la cual la entidad posee fortalezas o debilidades, asimismo, se pretende que los resultados de la aplicación del presente estudio permitan diseñar estrategias que mejoren el clima organizacional, incrementando los niveles de productividad y servicio al cliente.

La presente investigación se fundamenta teóricamente en el concepto de clima organizacional, que establece las relaciones existentes con los clientes internos y la relación con el servicio prestado por El Centro Hospital Luis Antonio Montero, ESE, para de esta forma desarrollar una estrategia adecuada que le permita a la empresa posicionarse en el mercado de la salud.

Para lograr los objetivos propuestos en esta investigación se acudirá a técnicas de recolección de información válidas para el medio, en este caso se aplicara la encuesta elaborada por Henan Álvarez Londoño como el instrumento para recolectar la información necesaria para evaluar la realidad de la cultura y el clima organizacional, instrumento que fue actualizado, adaptado y completado por Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García de Otálora (2007), asimismo se apoyará para codificación, tabulación, procesamiento y análisis de las encuestas en el software Statgraphics y del software Microsoft Excel para los cálculos pertinentes.

Se considera que la realización de la presente investigación resulta de suma importancia para los investigadores porque pone en práctica los conocimientos adquiridos durante el postgrado de Alta Gerencia, así mismo aportar al conocimiento de desarrollo integral regional porque de la calidad de los resultados obtenidos se vincula con alternativas para el beneficio del centro hospital Luis Antonio Montero de Potosí y sociedad en general.

## 1.4 MARCO DE REFERENCIA

### 1.4.1 Marco Conceptual

**ACTITUD ANTE LA MARCA:** Imagen y reacciones de los consumidores ante una marca específica. Es muy importante para los anunciantes conocer qué reacciones provoca su marca. Una mala imagen puede dañar al producto y una buena imagen ayuda a la venta de los productos de dicha marca.

**ADMINISTRACIÓN:** Conjunto ordenado y sistematizado de principios, técnicas y prácticas que tiene como finalidad apoyar la consecución de los objetivos de una organización a través de la provisión de los medios necesarios para obtener los resultados con la mayor eficiencia, eficacia y congruencia; así como la óptima coordinación y aprovechamiento del personal y los recursos técnicos, materiales y financieros.

**ALIANZA ESTRATÉGICA:** Relación duradera entre dos empresas cuyo alcance crece con el tiempo. El objetivo es mejorar la utilización de los recursos, lograr economía de escala, mejorar el aprovechamiento de la red de distribución, y abaratar mano de obra.

**ANÁLISIS COMPETITIVO:** Es el estudio de las cinco fuerzas que forman el entorno competitivo (proveedores, productos sustitutivos, rivalidad, clientes y competidores) mediante un análisis DAFO.

**ANÁLISIS SITUACIONAL:** acción de reunir y estudiar información relativa a aspectos de una organización que facilita su estudio y comprensión del problema de investigación.

**DEMANDA:** Conjunto de bienes y servicios que pueden adquirir un conjunto de consumidores a determinados precios.

**FUENTES PRIMARIAS:** Son las fuentes que proporcionan información de primera mano mediante encuestas, observación o experimentación.

**FUENTES SECUNDARIAS:** Son las que proporcionan información para una investigación de mercados, pero cuya información no fue creada únicamente con ese propósito. Los censos son una de las principales fuentes secundarias usadas en múltiples investigaciones.

**FUSIÓN:** Una combinación de dos o más corporaciones donde la unidad dominante absorbe a las pasivas, usualmente continúan con su operación bajo el mismo nombre. En una consolidación dos unidades se combinan y son sucedidas por una corporación nueva, generalmente con un título nuevo.

**INNOVACIÓN:** Es la presentación de una nueva idea dentro del mercado en forma de un nuevo producto o servicio o la mejora de la organización o de un proceso.

**INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA:** El objetivo primordial de este tipo de investigación es facilitar una mayor penetración y comprensión del problema que enfrenta el investigador.

**INSUMO:** Conjunto de factores o ingredientes que intervienen en la producción de bienes o servicios

**INVESTIGACIÓN DE MERCADO:** Función que vincula al consumidor, al cliente o al público con los encargados de mercadeo a través de la información. Esta información se emplea para identificar y definir las oportunidades y los problemas de mercado; para generar, mejorar y evaluar las acciones de mercado; para supervisar el desempeño de mercadeo, o para mejorar la comprensión del proceso de mercadotecnia.

**LEALTAD DE MARCA:** Es cuando un mismo consumidor repite la compra de una misma marca de una categoría de producto.

**MERCADEO:** Según P. Kotler, es un conjunto de actividades humanas dirigidas a facilitar y realizar intercambios. Todo lo que se haga para promover una actividad, desde el momento que se concibe la idea, hasta el momento que los clientes comienzan a adquirir el producto o servicio en una base regular de acuerdo con Jay C. Levinson.

**NICHO DE MERCADO:** Fracción de un segmento de mercado que puede ser usado como el público-objetivo para la promoción de un producto determinado.

**OBJETIVO:** Son los resultados a largo plazo que una organización aspira a lograr a través de su misión básica.

**PARADIGMA:** Es un esquema establecido que sirve de base para la toma de decisiones. En la mayoría de casos, los paradigmas establecidos en una empresa o en una persona, impiden mejorar los procesos en la elaboración de un producto

(por ejemplo), ya que se cree o “se tiene el paradigma” de que la manera en que se está realizando es la única o adecuada.

**PENETRACIÓN DE MERCADO:** Estrategia en la que la empresa trata de aumentar su participación de mercado donde ya vende sus productos. Grado que alcanza un producto cuando consigue el número de usuarios de ese mercado.

**POSICIONAMIENTO:** Medidas que se toman para que un producto ocupe en las mentes de los consumidores, un sitio definido, singular y deseable con respecto los productos de la competencia.

**PRECIO:** Cantidad de dinero pedida a cambio de un producto o servicio o suma de los valores que los consumidores intercambian por los beneficios de tener o usar el producto o servicio.

**RELACIONES PÚBLICAS:** tienen como principal objetivo, fortalecer los vínculos con los distintos públicos, para lograr consenso, fidelidad y apoyo de los mismos en acciones presentes y/o futuras.

**RENTABILIDAD (RENDIMIENTO):** La capacidad de un negocio para generar utilidades, mientras mantiene una buena contabilidad. Cuando un negocio muestra una utilidad razonable con respecto al capital invertido después de los gastos de mantener el negocio (propiedad), una apropiada compensación a sus dueños y empleados, cumplir con sus obligaciones, y reconocimiento total de sus costos, entonces se puede decir que el negocio es rentable. El demostrar la rentabilidad (rendimiento) sirve como principal prueba en la solicitud para obtener un préstamo.

**RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN:** Es la ganancia (recuperada) basada en la cantidad de recursos (fondos) utilizados para generarla. Además, se entiende como la habilidad que tiene una inversión de generar utilidades y de reinvertirlas.

**SERVICIO:** Cualquier actividad, beneficio o satisfacción que se ofrece a la venta. Es esencialmente intangible y no puede resultar en propiedad de algo concreto. El servicio puede o no estar ligado a un producto físico o tangible.

**SOCIEDAD:** Es la relación legal entre dos o más personas asociadas por medio de un contrato como socios en un negocio.

**VISIÓN:** Señala a dónde quiere llegar la organización, es la perspectiva de futuro de la organización.

1.4.2 Marco Teórico. A nivel mundial y nacional las organizaciones buscando ganar competitividad han tomado como estrategia principal la implementación del Desarrollo Organizacional, una herramienta para basar su eficiencia y desempeño

en el mercado, derivando de aquí puntos importantes para definir su concepción, diseño, estructura y operatividad de los procesos y formas de implementar las estrategias generales del negocio en todos sus ámbitos. Generando ventajas competitivas al especializar su empresa en hacer simple y funcional la práctica de los planes de trabajo, conjuntamente combinado con el apoyo en el diseño de procesos entendibles y funcionales, que logren resultados y que hagan provocar sinergia de grupo.

#### ➤ DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Álvaro Zapata Domínguez y Alfonso Rodríguez Ramírez, en el capítulo sexto de su libro<sup>2</sup> habla sobre la cultura organizacional y para explicar el desarrollo Organizacional como herramienta de gestión de las empresas, inician identificando el concepto de Desarrollo Organizacional basado en la “Teoría de Sistema”, que se define como el enfoque multidisciplinario para entender los problemas, donde se parte del principio de que todo se relaciona, interactúa y coexiste entre sí.

El Desarrollo Organizacional está relacionado con un cambio total de la entidad, ampliado desde el enfoque tradicional de gestión de recursos humanos en las empresas, pasando por las diferentes teorías de administración de relaciones humanas, entre otras, hasta llegar a la teoría más moderna e innovadora que involucre el desarrollo del talento humano, motivación del personal, incentivos, bienestar laboral, teniendo en cuenta muchos factores que pueden influir en el desempeño, productividad y eficiencia de una empresa; el desarrollo organizacional estudia y entiende tanto la dinámica humana como también los procesos que existen en la empresa, para que ambos elementos se complementen y logren conjuntamente los objetivos que la empresa requiere alcanzar.

Al interior de la entidad se debe realizar una gestión organizacional que nos muestra el Cómo hacer las cosas, que se trasmite a todos los ámbitos y áreas de la empresa, y se resume en un concepto macro como el apoyo en el desarrollo de prácticas y conceptos que facilitan el alineamiento de la organización desde su principio (cliente) hasta conseguir su rentabilidad.

Dicho de otra manera, el Desarrollo Organizacional permite que en la empresa se desarrollen los planes, prácticas, políticas, procedimientos, herramientas, o procesos de toda naturaleza que apoyen la gestión gerencial en la búsqueda del logro de los objetivos.

---

<sup>2</sup> ZAPATA, Álvaro; GARCÍA, Mónica y GAMBOA, Guillermo. *Cambio desarrollo, Clima y Cultura Organizacional*, Capítulo 6 “Desarrollo Organizacional”. Santiago de Cali. Colombia. 2004. P 30

El desarrollo organizacional parte de un diagnóstico y una necesidad de cambio que involucra el respeto por las personas y como el elemento más valioso de la organización y de aquí algunas características: Confianza y apoyo, se busca que la organización sea eficaz y saludable caracterizada por la confianza, autenticidad, franqueza y clima de apoyo; Igualdad de poder, las organizaciones eficaces restan énfasis a la autoridad y control jerárquico, no establecen relaciones de superior a inferior, sino de igual a igual; Participación, entre más personas se involucren en el cambio y en las decisiones que lo rodean, más se sentirán comprometidas con la implantación de las decisiones de cambio. Una variable importante genera la construcción de equipos, Utiliza actividades específicas para convertir a los grupos de trabajo en verdaderos equipos de trabajo, con mucha interacción para incrementar la confianza, la apertura y la franqueza entre los miembros, generando desdoblamiento práctico y operacional de la teoría del comportamiento orientado hacia el objetivo al cual apunta la entidad.

El Desarrollo Organizacional potencia el desarrollo y el crecimiento de las organizaciones, modificar la estructura organizacional no garantiza el éxito de la empresa por esto El concepto de Desarrollo Organizacional está íntimamente ligado al concepto de cambio y la capacidad de adaptación que tenga la organización al cambio. Pero la teoría no tendría validez sin un verdadero cambio de actitud y valores que involucre al personal de la empresa, por esto se apoya en el concepto de cultura organizacional, entendida como valores, creencias, tradiciones, modo de hacer las distintas tareas, es la manera tradicional y habitual de pensar, sentir, actuar ante las distintas situaciones que afronta la organización.<sup>3</sup>

“Entendemos por clima organizacional al ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional” según Hernán Álvarez Londoño. 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, y por ende, en el clima.

---

<sup>3</sup> ZAPATA, Álvaro; GARCÍA, Mónica y GAMBOA, Guillermo. *Cambio desarrollo, Clima y Cultura Organizacional*, Capítulo 6 “Desarrollo Organizacional”. Colombia. 2004.p 36

## ➤ DIMENSIONES CLARIDAD Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL <sup>4</sup>

Estructura organizacional  
Claridad organizacional  
Participación  
Instalaciones  
Comportamiento Sistémico  
Relación Simbiótica  
Liderazgo  
Consenso  
Trabajo Gratificante  
Desarrollo Personal  
Elementos de Trabajo  
Relaciones Interpersonales  
Solución de Conflictos  
Expresión Informal Positiva  
Estabilidad Laboral  
Valoración, Salario  
Evaluación del Desempeño  
Retroalimentación  
Selección del Personal  
Inducción  
Imagen de la Organización

Al referirnos a estos conceptos se entiende que han estado presentes en la evolución y el desarrollo del hombre como un ser social y cultural que busca mediante la expresión de sus ideas y de su imaginación una identidad que se construye alrededor de ciertas características propias de un ser inteligente que piensa, reflexiona, siente y transmite de manera coherente sus pensamientos y emociones, que al relacionarse con los demás seres de su especie y la naturaleza produce historia y marca trascendencia con su comportamiento y hechos transformadores de condiciones, costumbres, hábitos y formas de vida en el desarrollo de civilizaciones con aspectos culturales, espirituales y sociales. Todo esto en su conjunto son variables que definen la identidad de los individuos y las sociedades, también se debe plantear el estudio de estos conceptos como lo simbólico y lo imaginario que a su vez están estrechamente conectados ya que lo simbólico tiene una significación y lo imaginario es una invención en el pensamiento de cada persona, Ernest Cassirer, fundamente la concepción del hombre como un animal simbólico. Gilbert Durand lo hace desde la interpretación poética, donde la palabra adquiere nuevos significados y pensamientos.

---

4 ÁLVAREZ Londoño, Hernán. Hacia Un Clima Organizacional Plenamente Gratificante. Santiago de Cali.. Universidad del Valle. 2006 p 20

Para realizar un acercamiento a cultura según lo establecido, por varios autores es necesario abordar los conceptos relacionados de diferentes términos de la siguiente manera:

La ideología trabaja con ideas, que pueden ser creencias, acumulación social de lugares comunes, son valores que dominan la historia, son representaciones a fin de justificar la estructura material que permite e verdadero carácter de la estructura social. Dentro del ámbito político la ideología está considerada a consolidar la cooperación de todos para evitar intereses de las clases dominantes. La religión es la esencia misma de la ideología, ya que gracias a que no hay dominio de las fuerzas humanas sobre las fuerzas naturales, el hombre domina a la naturaleza a través de la imaginación.<sup>5</sup>

La identidad, es aquello que permanece único e idéntico así mismo, pese a que tenga diferentes apariencias o pueda ser percibido de distintas formas (real academia de la lengua). Identidad es simplemente a permanencia de las características de uno mismo con relación asimismo, también se puede considerar como las características de una persona con otra en relación con algo que comparten en común.

En relación a la cultura, este es el núcleo en el sistema religioso, tiene que ver con las organizaciones que define su sistema de valor frente a realidades distintas, ya que la cultura es un modo de vida de un pueblo y se diferencia de la sociedad en cuanto esta última representa el conjunto organizado de individuos que siguen ese modo de vida.

En las organizaciones Los modelos de Desarrollo Organizacional están orientados exclusivamente la parte humana y social que busca propiciar un cambio planificado hacia la competitividad y principal mente se refleja en variables del comportamiento de la cultura organización como los siguientes:

a) Desarrollo de equipos.

Los tipos convencionales de estructura organizacional presentan generalmente una influencia inhibidora sobre la innovación y creatividad. Una técnica de cambios en el comportamiento muy utilizada es la formación y desarrollo de equipos. Grupos de empleados de varios niveles y especializaciones que se reúnen bajo la coordinación de un especialista o consultor y se critican mutuamente, buscando un punto de encuentro en el que la colaboración sea más fructífera, eliminando las barreras interpersonales de comunicación por la aclaración y comprensión de sus causas.

---

<sup>5</sup> ZAPATA D., Álvaro y RODRIGUEZ R., Alfonso. "Componentes, rasgos y características de la cultura en el análisis organizacional", en Gestión de la Cultura Organizacional. Cali, Universidad del Valle, capítulo 7. 2008. P 46

El desarrollo de un equipo pasa por los siguientes estados:

Formulación del problema, a partir de la necesidad sentida.  
Presentación de propuestas de solución.  
Previsión de las consecuencias y prueba de las propuestas.  
Planeamiento para la acción.  
Toma de decisiones para la acción.  
Evaluación de los resultados.

b) Suministro de informaciones adicionales.

Es una técnica de cambio del comportamiento que parte del principio de que, cuanto más datos cognoscitivos el individuo reciba, tanto mayor será su posibilidad de organizar los datos y actuar creativamente. El suministro de información requiere que haya un flujo adecuado de informaciones a través de: distribución interna de información de acuerdo con ciertas claves y esquemas de posiciones ocupadas; documentación y distribución de resultados de investigaciones; realización de discusiones periódicas entre elementos de diferentes áreas de la organización; y realización de foros sobre campos de actuación internos, sobre programas y planes de trabajo, etc.

c) Análisis transaccional: Es una técnica recientemente divulgada que analiza el auto diagnóstico de las relaciones interpersonales (transacciones). Transacción significa cualquier forma de comunicación o relación con los demás.

d) Reuniones de confrontación: Es una técnica de alteración del comportamiento desarrollada a través de algún consultor interno o externo (tercera parte) que diagnostica el conflicto duradero existente entre dos o más personas, con base en el conocimiento de la dinámica de situaciones y de conflictos interpersonales: facilita una confrontación, en el sentido de superarlo. Conflictos son divergencias entre miembros de la organización.

e) Tratamiento de conflicto intergrupal: Es una técnica de alteración del comportamiento basada también en la confrontación, no de personas, sino de grupos. Dos grupos antagónicos en conflicto (desconfianza recíproca, hostilidad, etc.) pueden ser tratados a través de reuniones de confrontación,

Se puede anotar que las diferentes actividades se planean y son el resultado de la aplicación estratégica de gerenciar el talento humano, teniendo en cuenta más a los empleados se trata de lograr su bienestar, fluidez de relaciones, en fin mantenerlos motivados, para alcanzar mayor productividad y empieza con los un proceso que se estructura en los siguientes pasos:

Diagnóstico: Es el primer momento del Desarrollo Organizacional se inicia con un diagnóstico de la situación; a partir del diagnóstico de las relaciones de la organización y su ambiente, surgen las primeras alteraciones estructurales; un segundo paso es el diagnóstico de las relaciones entre grupos de participantes, del cual surgen tanto alteraciones estructurales como alteraciones de orden comportamental; un tercer paso es el diagnóstico de las relaciones entre participantes individuales y la organización, del cual surgen generalmente alteraciones de orden comportamental. Este primer estadio es, por lo tanto, el diagnóstico de la situación real y de la situación deseada. En él se determina la dirección para el D. O., que parte de la situación real hacia la situación deseada.

Planeamiento de la acción: Constituye el planeamiento de la acción de cambio que permitirá la alteración requerida. Aquí se delinean los métodos de cambios, la secuencia necesaria, etc., capaces de modificar el desempeño del sistema hacia la dirección deseada. Las acciones de cambio son acciones intervencionistas

Implementación de la acción: es la etapa en que obtiene el compromiso de los participantes y se dota el cambio de los recursos necesarios.

Evaluación: es la etapa que cierra el proceso que además, funciona como un circuito cerrado; el resultado de la evaluación implica alteración del diagnóstico, lo que lleva a nuevos diagnósticos, nuevo planeamiento, implementación, etc. y así sucesivamente. Debe haber un momento en que el proceso gana una dinámica propia pasando a desarrollarse sin necesidad de interferencia externa.

#### ➤ PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

La planeación estratégica consiste en realizar un "mapa" de las probables decisiones futuras de una organización, Empresa pública o privada y en diseñar una ruta de acción que conduzca y permita lograr los objetivos propuestos.

En general se trata de la interacción situacional interno y externo de los entes y la habilidad de estos para actuar de manera proactiva configurando estrategias que permitan aprovechar las fortalezas internas y las oportunidades externas. La implementación del modelo de planeación estratégica para el Centro Hospital Luis Antonio Montero de Potosí es importante porque permitirá "lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo<sup>6</sup>."

Formulación de las estrategias

---

<sup>6</sup> OGLIASTRI, Enrique. Manual de planeación estratégica, Séptima edición. Ciudad de México: tercer mundo editores, 1998, p. 31.

La formulación de la estrategia está constituida de varias etapas, la primera inicia con la identificación de la misión, visión, objetivos y termina con la fijación de estrategias.

La primera etapa inicia con la identificación de la organización, ¿qué objetivos tiene, cuál es su misión y visión, cuál es su estructura?

La segunda etapa consiste en realizar un diagnóstico externo,<sup>7</sup> en esta etapa se recoge y evalúa información acerca del comportamiento de las variables externas, “la auditoria externa comprende la identificación y evaluación de tendencias, y hechos competitivos, sociales, políticos, económicos y tecnológicos claves”,<sup>8</sup> las variables claves para este trabajo comprenden el análisis y evaluación de las fuerzas económicas, fuerzas sociales, culturales, demográficas y geográficas, fuerzas políticas, gubernamentales, jurídicas y fuerzas competitivas.<sup>9</sup>

La tercera etapa en la fase de la formulación de la estrategia consiste en la selección y evaluación de variables internas con el fin de identificar fortalezas y debilidades del sector, la auditoria interna comprende el diagnóstico del proceso administrativo; análisis de la cultura organizacional, análisis de la gestión de las funciones (gestión contable y financiera), gestión y situación comercial, gestión y situación de la productividad, I + D, gestión de la información (selección y difusión de la información que se requiere en los diferentes niveles de decisión de la organización) gestión de recursos humanos (calidad, educación, salud).

La cuarta etapa consiste en revisar la misión y visión de la organización para perfeccionarla o modificarla, la misión es importante porque “es la razón de ser de una empresa, esencial para determinar objetivos, y formular estrategias”<sup>10</sup>

La quinta etapa corresponde a la fijación de objetivos, definida como la realización final en que se basa la organización y sirve para medir el grado de alcance de la misma.

La sexta etapa es la fijación de estrategia, la estrategia consiste en la toma de decisiones en función de la tendencia en el comportamiento a largo plazo de las variables externas y de los ajustes o cambios estructurales que deben realizarse para alcanzar resultados eficaces.

La fijación de la estrategia tiene tres etapas: la primera etapa (entrada de datos) está formada por la matriz de evaluación de factor interno, la matriz de evaluación de factor externa y la matriz de perfil competitivo “estas tres herramientas resumen

---

<sup>7</sup> También se conoce como análisis del factor externo o auditoria externa

<sup>5</sup> DAVID, Fred R. La gerencia estratégica, octava impresión. Bogotá: legis, 1994, p. 53

<sup>9</sup> Ibid. p. 53

<sup>10</sup> OGLIASTRI, Enrique. Manual de planeación estratégica, Séptima edición. Ciudad de México: tercer mundo editores, 1998, p. 32

la información básica de entrada que se necesita para la generación de alternativas factibles”.

La segunda etapa del proceso de fijación de estrategias esta enfocada a la generación de estrategias factibles, en esta etapa (etapa comparativa) se hace uso de las matrices DOFA, MEFE, GBC, de evaluación de factor externo, de factor interno y la gran estrategia.

La tercera etapa (etapa de decisión), se utiliza la matriz cuantitativa de planeación estratégica (CPE)

### Ejecución de estrategias

El proceso de ejecución de estrategia implica establecer metas, políticas y asignar recursos, “el proceso de llevar a delante la estrategia previamente formada es casi tan importante como definirla. En este punto debe resaltarse que realizar la estrategia es un proceso que incluye formular; es decir, al mismo tiempo que se realizan las acciones y políticas se están evaluando sus resultados para revisar su idoneidad”<sup>11</sup>.

### Evaluación de estrategias

El objeto de la evaluación es “cerciorar de que las actividades de ejecución y formulación de estrategias conducen al logro de los objetivos y metas de la firma. La evaluación acertada de la estrategia permite a una organización aprovecha las fortalezas internas, explotar en forma rápida las oportunidades externas, reconocer y defenderse de las amenazas ambientales y aliviar las debilidades internas antes de que causen perjuicios”

### ➤ VENTAJA COMPETITIVA

En muchos países existe una preocupación permanente sobre la competitividad, las empresas formulan nuevas estrategias y evalúan a fondo sus sistemas productivos y logísticos para poder competir en la nueva economía globalizada, algunos consideran la ventaja competitiva como un fenómeno macroeconómico; otros sustentan que gira en torno a la mano de obra barata y otros aseguran, además que depende de la abundancia de recursos naturales y en épocas más recientes muchos sostienen que la ventaja competitiva esta determinada por la política gubernamental.

Sin embargo, Michael Porter marca un distanciamiento con el pensamiento económico tradicional, el cual se enfoca en las ventajas comparativas. Donde

---

<sup>11</sup> Ibid., p. 52

plantea que el crecimiento industrial sostenible ha sido difícilmente construido en base a factores heredados. Porter desarrolla instrumentos analíticos para determinar la posición competitiva de un sector o segmento de sector dentro de una nación, estos instrumentos son: el diamante de la competitividad y las cinco fuerzas competitivas.

El diamante de la competitividad.

Michael Porter, en su libro la ventaja competitiva de las naciones, destaca cuatro conjuntos de factores que determinan la capacidad de competencia de una nación:

Condiciones de los factores  
Condiciones de la demanda  
Sectores afines y de apoyo  
Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa

Estos cuatro factores interactúan mutuamente, donde el efecto de un determinante depende del estado de los otros y constituye un sistema para crear la ventaja competitiva de las naciones.

Las cinco fuerzas competitivas

Otro concepto analítico desarrollado por Porter es el análisis de las cinco fuerzas. Éste es un concepto útil para analizar la posición competitiva y los retos estratégicos de una industria. Las cinco fuerzas son:

Amenaza de nuevas incorporaciones.  
Amenaza de productos o servicios sustitutos.  
Poder de negociación de los proveedores  
Poder de negociación de los compradores  
Rivalidad entre los competidores existentes

1.4.3 MARCO LEGAL. Para la facilitar la comprensión de la estructura y funcionamiento de las ESE se debe conocer las Leyes por las cuales los Centros de Salud se transforman en Empresas sociales del Estado, entonces tenemos:

LEY 10 DE 1990

Por la cual se reorganiza el Sistema Nacional de Salud y se dictan otras disposiciones.

La prestación de los servicios de salud, en todos los niveles, es un servicio público a cargo de la Nación, gratuito en los servicios básicos para todos los habitantes del territorio nacional y administrado en asocio de las entidades territoriales, de

sus entes descentralizados y de las personas privadas autorizadas, para el efecto, en los términos que establece la presente ley<sup>12</sup>. El Estado intervendrá en el servicio público de salud conforme a lo dispuesto en el artículo 32 de la Constitución Política, con el fin de:

Definir la forma de prestación de la asistencia pública en salud, así como las personas que tienen derecho a ella;

Establecer los servicios básicos de salud que el Estado ofrecerá gratuitamente;

Fijar, conforme a lo señalado en la presente Ley, los niveles de atención en salud y los grados de complejidad, para los efectos de las responsabilidades institucionales en materia de prestación de servicios de salud y, en especial, los servicios de urgencia, teniendo en cuenta las necesidades de la población y la cobertura territorial principalmente;

Organizar y establecer las modalidades y formas de participación comunitaria en la prestación de servicios de salud, que aseguren la vigencia de los principios de participación ciudadana y participación comunitaria y, en especial, lo relativo a la composición de las juntas directivas de que trata el artículo 19 de la presente Ley;

Determinar los derechos y deberes de los habitantes del territorio, en relación con el servicio público de salud y, en particular, con las entidades y personas que conforman el sistema de salud, conforme a los principios básicos señalados en el artículo 30;

Adoptar el régimen, conforme al cual se debe llevar un registro especial de las personas que presten servicios de salud, y efectuar su control, inspección y vigilancia;

Expedir el régimen de organización y funciones para la fijación y control de tarifas, el cual preverá el establecimiento de una Junta de Tarifas;

Establecer un sistema de fijación de normas de calidad de los servicios de salud y los mecanismos para controlar y vigilar su cumplimiento;

Regular los procedimientos para autorizar a las entidades privadas la prestación de servicios de salud en los diferentes niveles y grados de complejidad;

Adoptar el régimen de presupuesto, contabilidad de costos y control de gestión de las entidades oficiales que presten servicios de salud, así como definir los efectos y consecuencias de tales actividades, conforme a la legislación vigente que le sea aplicable a las entidades;

---

<sup>12</sup> Senado de la república de Colombia, Ley 10 de 1990, artículo 1. Servicio público de salud

Dictar normas sobre la organización y funcionamiento de los servicios de medicina prepagada, cualquiera sea su modalidad, especialmente sobre su régimen tarifario y las normas de calidad de los servicios, así como en relación con el otorgamiento del mismo tipo de servicios, por las instituciones de seguridad y previsión social, cuya inspección, vigilancia y control estarán a cargo de la Superintendencia Nacional de Salud.

Expedir las normas técnicas para la construcción, remodelación y ampliación y dotación de infraestructura de salud.

Organizar y establecer el régimen de referencia y contra referencia de pacientes, de los niveles de atención inferiores a los superiores y el régimen de apoyo tecnológico y de recursos humanos especializados que en los niveles superiores deben prestar a los inferiores.

La asistencia pública en salud, como función del Estado se presta en los términos de la Constitución Política<sup>13</sup>, directamente, por las entidades públicas o a través de las personas privadas, conforme a las disposiciones previstas en esta ley. En desarrollo de las facultades de intervención de qué trata el artículo 1º, serán definidas las formas de prestación de la asistencia pública y los criterios para definir las personas imposibilitadas para trabajar que carezcan de los medios de subsistencia y derecho a ser asistidas por otras personas.<sup>14</sup>

Para tal efecto, todas las instituciones o entidades que presten servicios de salud están obligadas a presentar la atención inicial de urgencias, con independencia de la capacidad socioeconómica de los demandantes de estos servicios, en los términos que determine el ministerio de salud, que se regirá por los siguientes principios básicos:

Universalidad.  
Participación ciudadana.  
Participación comunitaria.  
Subsidiariedad.  
Complementariedad.  
Integración funcional.

También, en la referida ley se establece quienes hacen parte del sistema de salud y, por consiguiente, están sometidos a las normas científicas para el control de los factores de riesgo para la salud que dicta el Ministerio de Salud, las organizaciones locales y seccionales de salud que autónomamente establezcan los municipios, así como las entidades privadas de salud y, en general, todas las

---

<sup>13</sup> Los artículos que regula y se hace referencia son 28, 49 y 51 de la Constitución Política de 1991.

<sup>14</sup> Ley 10 de 1990, artículo 2, asistencia pública

entidades públicas y privadas de otros sectores, en los aspectos que se relacionen directa o indirectamente con el sistema de salud. En consecuencia, las entidades descentralizadas de cualquier grado, creadas o que se creen para la prestación de servicios de salud, pertenecerán al nivel administrativo nacional o de la entidad territorial, correspondiente, conforme al acto de creación. Así mismo, las fundaciones o instituciones de utilidad común, las asociaciones o corporaciones sin ánimo de lucro y, en general, las personas privadas naturales o jurídicas que presten servicios de salud, seguirán rigiéndose plenamente por las normas propias que les son aplicables.

En este sentido, el sector salud está integrado por:

El subsector oficial, al cual pertenecen todas las entidades públicas que dirijan o presten servicios de salud, y específicamente:

Las entidades descentralizadas directas, o indirectas, del orden nacional; Las entidades descentralizadas directas, o indirectas, del orden Departamental, Municipal, Distrital o Metropolitano, o las Asociaciones de Municipios, Las dependencias directas de la Nación o de las entidades territoriales; Las entidades o instituciones públicas de seguridad social, en lo pertinente a la prestación de servicios de salud, sin modificación alguna de su actual régimen de adscripción; La Superintendencia Nacional de Salud que, a partir de la vigencia de la presente Ley, es un organismo adscrito al Ministerio de Salud, dentro del marco de la autonomía administrativa y financiera que le señala la ley, sin personería jurídica.

El subsector privado, conformado por todas las entidades o personas privadas que presten servicio de salud y, específicamente, por:

Entidades o instituciones privadas de seguridad social y cajas de compensación familiar, en lo pertinente a la prestación de servicios de salud;  
Fundaciones o instituciones de utilidad común;  
Corporaciones y asociaciones sin ánimo de lucro;  
Personas privadas naturales o jurídicas.

Además, se establecen las siguientes responsabilidades

A los municipios, o a través de entidades descentralizadas municipales, Distritales o metropolitanas, directas o indirectas, creadas para el efecto, o mediante asociación de municipios, la dirección y prestación de servicios de salud del primer nivel de atención, que comprende los hospitales locales, los centros y puestos de salud;

A los Departamentos, Intendencias y Comisarias, o a través de entidades descentralizadas directas, o indirectas, creadas para el efecto, o mediante sistemas asociativos, la dirección y prestación de los servicios de salud del

segundo y tercer nivel de atención que comprende los hospitales regionales, universitarios y especializados. La Nación continuará prestando servicios de atención médica, en el caso del Instituto Nacional de Cancerología.

Como es de conocimiento público, la Dirección Nacional del Sistema de Salud está a cargo del Ministerio de Salud, en este momento ministerio de protección social por consiguiente, le corresponde formular las políticas y dictar todas las normas científico-administrativas, de obligatorio cumplimiento por las entidades que integran el sistema, entre algunas funciones del ministerio de protección social tenemos:

Formular y adoptar la política para el sistema de salud, de acuerdo con los planes y programas de desarrollo económico y social y las políticas, estrategias, programas y proyectos del Gobierno Nacional;

Elaborar los planes y programas del sector salud que deban ser incorporados al Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social o a las políticas, estrategias, programas y proyectos del Gobierno Nacional;

Programar la distribución de los recursos que, de acuerdo con las normas constitucionales y legales, corresponden a las entidades territoriales;

Dictar las normas científicas que regulan la calidad de los servicios y el control de los factores de riesgo, que son de obligatorio cumplimiento por todas las entidades e instituciones del sistema de salud;

Vigilar el cumplimiento de las políticas, planes, programas y proyectos y las normas técnicas, administrativas y de calidad del servicio, adoptados para el sector salud, e imponer, si es el caso, las sanciones a que hubiere lugar;

Autorizar la prestación de servicios de salud, en desarrollo de los principios de subsidiariedad o complementariedad,

Coordinar las actividades de todas las entidades e instituciones del sector salud, entre sí, y con las de otros sectores relacionados, y promover la integración funcional;

Asesorar, directamente, o a través de otras entidades de cualquier nivel administrativo, a las entidades e instituciones del sector salud;

Previa celebración de contratos interadministrativos, delegar en las entidades territoriales la ejecución de campañas nacionales directas, y transferirles los recursos indispensables, para el efecto;

En los municipios, corresponde a la dirección local del sistema de salud, que autónomamente se organice:

Coordinar y supervisar la prestación del servicio de salud en el correspondiente territorio local;

Programar para su respectivo municipio, la distribución de los recursos recaudados para el sector salud;

Contribuir a la formulación y adopción de los planes, programas y proyectos del sector salud en su jurisdicción, en armonía con las políticas, planes y programas nacionales, o de la entidad territorial seccional, correspondiente, según el caso;

Sugerir los planes, programas y proyectos que deben incluirse en los planes y programas nacionales, o de la entidad territorial seccional, correspondiente, según el caso;

Estimular la participación comunitaria, en los términos señalados por la ley, y en las disposiciones que se adopten, en ejercicio de las facultades de que trata el artículo 1° de la presente Ley;

Supervisar y controlar el recaudo de los recursos locales que tienen destinación específica para salud;

Cumplir y hacer cumplir en su jurisdicción local, las políticas y normas trazadas por el Ministerio de Salud, de acuerdo con la adecuación hecha por la respectiva Dirección Seccional del sistema de salud;

Desarrollar planes de formación, adiestramiento y perfeccionamiento del personal del sector salud, en coordinación con las entidades especializadas del mismo sector, o con las del sector educativo, poniendo especial énfasis, en la integración docente-asistencial y en la administración y mantenimiento de las instituciones de salud, así, como identificar las necesidades de formación y perfeccionamiento del recurso humano para el sector;

Promover la integración funcional;

Ejercer las funciones que, expresamente, le delegue el Ministerio de Salud o la Dirección Seccional del Sistema de Salud;

Administrar el Fondo local de salud de que trata el artículo 13 de esta ley, en coordinación con la Secretaría de Hacienda y la Tesorería local, o las dependencias que hagan sus veces, y asignar sus recursos en atención a la cantidad, calidad y costo de los servicios programados, teniendo en cuenta el régimen tarifario definido en el artículo 48, letra a);

Aplicar los sistemas de referencia y contra referencia de pacientes, definidos por el Ministerio de Salud y la Dirección Nacional y Seccional de Salud. Sin embargo, cuando los costos del servicio así lo exijan, podrá autorizar la celebración de contratos entre instituciones o entidades que presten servicios de salud, para establecer sistemas especiales de referencia y contra referencia;

Organizar mecanismos para desconcentrar el sistema local de salud, teniendo como unidad de referencia el corregimiento o la comuna;

Diagnosticar el estado de salud-enfermedad, establecer los factores determinantes y elaborar el plan local de salud, efectuando su seguimiento y evaluación con la participación comunitaria que establece la presente ley;

Estimular la atención preventiva, familiar, extra hospitalaria y el control del medio ambiente;

Controlar, en coordinación con las entidades del sector o de otros sectores que incidan en la salud, los factores de riesgo referentes al estado de salud enfermedad de la población;

Cumplir las normas técnicas dictadas por el Ministerio de Salud para la construcción de obras civiles, dotaciones básicas y mantenimiento integral de instituciones del primer nivel de atención en salud, o para los centros de bienestar del anciano;

Cumplir y hacer cumplir las normas de orden sanitario previstas en la Ley a de 1979 o Código Sanitario Nacional y su reglamentación;

Desarrollar labores de inspección, vigilancia y control de las instituciones que prestan servicios de salud, e informar a las autoridades competentes sobre la inobservancia de las normas de obligatorio cumplimiento;

Además Establecer, con las entidades educativas, los campos y tiempos de práctica que deben preverse en los planes de formación, en orden a garantizar la calidad de los servicios que se presten; al igual que Elaborar, en conjunto, con las entidades de seguridad social, planes para promover y vigilar la afiliación de patronos y trabajadores a dichas entidades, como también Fijar y cobrar tasas o derechos por la expedición de permisos, licencias, o registros y certificaciones

Otro tema relevante es lo relacionado con el Fondo local de salud, el cual se manejará como una cuenta especial de su presupuesto, con unidad de caja, sometida a las normas del régimen presupuestal y fiscal de la entidad territorial, bajo la administración de la Dirección Seccional o Local de Salud, cuyo ordenador del gasto será el respectivo jefe de la administración o su delegado. A dicho fondo, se deberán girar todas las rentas nacionales cedidas o transferidas, con

destinación específica, para la dirección y prestación de servicios de salud; los recursos correspondientes al situado fiscal para salud; los recursos libremente asignados para salud, y, en general, la totalidad de los recursos recaudados en el ente territorial, respectivo, y los recursos directos o provenientes de cofinanciación que se destinen, igualmente, para el sector salud, respetando los recursos de la seguridad, la previsión social y del subsidio familiar.

Para los mismos fines, se podrán organizar por las entidades territoriales locales, fondos de salud que utilicen como unidad de referencia la comuna o el corregimiento, y fondos especiales, de suministros y medicamentos, en cada unidad de prestación de servicios.

En los casos de construcciones, dotaciones o mantenimiento de instalaciones de menor complejidad, los municipios o sus entidades descentralizadas, contratarán, preferencialmente, las respectivas actividades con las entidades de que trata el artículo 22 de la Ley 11 de 1986, y con las sociedades cooperativas, de acuerdo con las normas de los artículos 23 a 25 de la misma ley, y tendrán en cuenta la participación comunitaria, en los términos previstos en las reglas que se adopten, en desarrollo de lo previsto en el artículo 10 de esta ley.

En la parte de la estructura las entidades de salud deberán tener una organización administrativa básica, compuesta por:

Una Junta Directiva, presidida por el jefe de la administración Seccional o local o su delegado, integrada en el primer nivel de atención hospitales locales, centros y puestos de salud por los organismos de participación comunitaria, en los términos que lo determine el reglamento. En las entidades de los niveles secundario y terciario de atención hospitales regionales, universitarios y especializados se integrará la junta, en forma tal que un tercio de sus integrantes estén designados por la comunidad, un tercio de éstos representen el sector científico de la salud y un tercio de ellos representen el sector político-administrativo.

Un Director, el que hará las veces de Director científico el cual, para el ejercicio del cargo, cumplirá con los prerrequisitos en las profesiones de la salud y de la administración que señale el Ministerio.

Un comité científico presidido por el director científico, conformado por representantes de los médicos y de los profesionales en salud, que presten sus servicios a la respectiva entidad en las diversas áreas, niveles y especialidades, que tendrá como funciones proponer para su adopción, según el reglamento, las decisiones sobre los aspectos científicos y tecnológicos, para la selección de procedimientos, técnicas, planes y programas y para adelantar labores de control y evaluación de la prestación del servicio.

Además, deberán organizar un fondo especial para medicamentos suministros varios fondos de iguales características, con administración descentralizada en una entidad, si existen unidades desconcentradas - puestos y centros de salud para la prestación de servicios, en los cuales, se facilitará el que intervengan en las actividades de planeación, asignación de recursos, vigilancia y control del gasto, los organismos de participación comunitaria.

#### LEY 100 DE 1993.

Esta ley es importante porque se define con mayor profundidad la Seguridad Social Integral como el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que disponen 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, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica, de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad.<sup>15</sup>

El sistema de seguridad social integral primordialmente tiene por objeto garantizar los derechos irrenunciables de la persona y la comunidad para obtener la calidad de vida acorde con la dignidad humana, mediante la protección de las contingencias que la afecten.

La presente ley también, incluye los principios de eficiencia, universalidad, solidaridad, integralidad, unidad y participación, y hace especial referencia al servicio que será ampliado de manera progresiva hasta lograr la cobertura a todos los sectores de la población, además, de su la característica de obligatoriedad del servicio público que será prestado por las entidades públicas o privadas en los términos y condiciones establecidos en la referida ley bajo principios necesarios para alcanzar los siguientes objetivos:

Garantizar las prestaciones económicas y de salud a quienes tienen una relación laboral o capacidad económica suficiente para afiliarse al sistema.

Garantizar la prestación de los servicios sociales complementarios en los términos de la presente ley.

Garantizar la ampliación de cobertura hasta lograr que toda la población acceda al sistema, mediante mecanismos que en desarrollo del principio constitucional de solidaridad, permitan que sectores sin la capacidad económica suficiente como campesinos, indígenas y trabajadores independientes, artistas, deportistas, madres comunitarias, accedan al sistema y al otorgamiento de las prestaciones en forma integral.

---

<sup>15</sup> Ley 100 de 1993, artículo 2

Otra condición de la ley es definir características relevantes como:

El Gobierno Nacional dirigirá, orientará, regulará, controlará y vigilará el servicio público esencial de salud que constituye el Sistema General de Seguridad Social en Salud.

Todos los habitantes en Colombia deberán estar afiliados al Sistema General de Seguridad Social en Salud, previo el pago de la cotización reglamentaria o a través del subsidio que se financiará con recursos fiscales, de solidaridad y los ingresos propios de los entes territoriales.

Todos los afiliados al Sistema General de Seguridad Social en Salud recibirán un Plan Integral de protección de la salud, con atención preventiva, médico-quirúrgica y medicamentos esenciales, que será denominado el Plan Obligatorio de Salud.

El recaudo de las cotizaciones será responsabilidad del Sistema General de Seguridad Social-Fondo de Solidaridad y Garantía, quien delegará en lo pertinente esta función en las Entidades Promotoras de Salud.

Las Entidades Promotoras de Salud tendrán a cargo la afiliación de los usuarios y la administración de la prestación de los servicios de las Instituciones Prestadoras. Ellas están en la obligación de suministrar, dentro de los límites establecidos en el numeral 5 del artículo 180, a cualquier persona que desee afiliarse y pague la cotización o tenga el subsidio correspondiente, el Plan Obligatorio de Salud, en los términos que reglamente el gobierno.

Por cada persona afiliada y beneficiaria, la Entidad Promotora de Salud recibirá una Unidad de Pago por Capitación -UPC- que será establecida periódicamente por el Consejo Nacional de Seguridad Social en Salud.

Los afiliados al sistema elegirán libremente la Entidad Promotora de Salud, dentro de las condiciones de la presente ley. Así mismo, escogerán las instituciones prestadoras de servicios y/o los profesionales adscritos o con vinculación laboral a la Entidad Promotora de Salud, dentro de las opciones por ella ofrecidas.

Las Instituciones Prestadoras de Salud son entidades oficiales, mixtas, privadas, comunitarias y solidarias, organizadas para la prestación de los servicios de salud a los afiliados del Sistema General de Seguridad Social en Salud, dentro de las Entidades Promotoras de Salud o fuera de ellas. El Estado podrá establecer mecanismos para el fomento de estas organizaciones y abrir líneas de crédito para la organización de grupos de práctica profesional y para las Instituciones Prestadoras de Servicios de tipo comunitario y Solidario.

Con el objeto de asegurar el ingreso de toda la población al Sistema en condiciones equitativas, existirá un régimen subsidiado para los más pobres y

vulnerables que se financiará con aportes fiscales de la Nación, de los departamentos, los distritos y los municipios, el Fondo de Solidaridad y Garantía y recursos de los afiliados en la medida de su capacidad.

Las Entidades Promotoras de Salud podrán prestar servicios directos a sus afiliados por medio de sus propias Instituciones Prestadoras de Salud

Existirá un Fondo de Solidaridad y Garantía que tendrá por objeto, de acuerdo con las disposiciones de esta ley, garantizar la compensación entre personas de distintos ingresos y riesgos y la solidaridad del Sistema General de Seguridad Social en Salud , cubrir los riesgos catastróficos y los accidentes de tránsito y demás funciones complementarias señaladas en esta ley.

Las entidades territoriales celebrarán convenios con las Entidades Promotoras de Salud para la administración de la prestación de los servicios de salud propios del régimen subsidiado de que trata la presente ley. Se financiarán con cargo a los recursos destinados al sector salud en cada entidad territorial, bien se trate de recursos cedidos, participaciones o propios, o de los recursos previstos para el fondo de solidaridad y garantía.

La Nación y las entidades territoriales, a través de las instituciones hospitalarias públicas o privadas en todos los niveles de atención que tengan contrato de prestación de servicios con él para este efecto, garantizarán el acceso al servicio que ellas prestan a quienes no estén amparados por el Sistema General de Seguridad Social en Salud, hasta cuando éste logre la cobertura universal.

Otro hecho para resaltar es que el Sistema General de Seguridad Social de Salud crea las condiciones de acceso a un Plan Obligatorio de Salud para todos los habitantes del territorio nacional antes del año 2001. Este Plan permitirá la protección integral de las familias a la maternidad y enfermedad general, en las fases de promoción y fomento de la salud y la prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación para todas las patologías, según la intensidad de uso y los niveles de atención y complejidad que se definan.<sup>16</sup> En resumen la prestación del servicio obligatorio, incluye la provisión de medicamentos esenciales en su presentación genérica.

Para los afiliados según las normas del régimen subsidiado, el Consejo Nacional de Seguridad Social en Salud diseñará un programa para que sus beneficiarios alcancen el plan obligatorio del sistema contributivo, en forma progresiva, el plan incluirá servicios de salud del primer nivel por un valor equivalente al 50% de la unidad de pago por capitación del sistema contributivo. Los servicios del segundo

---

<sup>16</sup> Ley 100 de 1993, ARTÍCULO 162.- Plan Obligatorio de Salud.

y tercer nivel se incorporarán progresivamente al plan de acuerdo con su aporte a los años de vida saludables.

En la presente ley se señala que la prestación de servicios de salud debe ser en forma directa por la nación o por las entidades territoriales, se hará principalmente a través de las Empresas Sociales del Estado, que constituyen una categoría especial de entidad pública descentralizada, con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, creadas por la ley o por las asambleas o concejos, según el caso. Asimismo se someterán al siguiente régimen jurídico:

El nombre deberá mencionar siempre la expresión "Empresa Social del Estado" El objeto debe ser la prestación de los servicios de salud, como servicio público a cargo del Estado o como parte del servicio público de seguridad social. La junta o consejo directivo estará integrada de la misma forma dispuesta en el artículo 19 de la ley 10 de 1990

El director o representante legal será designado según lo dispone el artículo 192 de la presente ley.

Las personas vinculadas a la empresa tendrán el carácter de empleados públicos y trabajadores oficiales, conforme a las reglas del capítulo IV de la ley 10 de 1990.

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.

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 presupuestario con base en el sistema de reembolso contra prestación de servicios, en los términos previstos en la presente ley.

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

Para efectos de tributos nacionales, se someterán al régimen previsto para los establecimientos públicos.

En su artículo 196 establece que las Empresas Sociales de Salud son de carácter nacional y propicio las condiciones para que todas las entidades descentralizadas del orden nacional cuyo objeto sea la prestación de servicios de salud, se transformen en empresas sociales de salud. Dichas entidades territoriales deberán disponer, dentro de los seis (6) meses siguientes a la fecha de vigencia de esta ley, la reestructuración de las entidades descentralizadas cuyo objeto principal sea la prestación de servicios de salud.

En la presente ley se ordena Crear el Fondo de Solidaridad y Garantía, como una cuenta adscrita al Ministerio de Salud que se manejará por encargo fiduciario, sin personería jurídica ni planta de personal propia, de conformidad con lo establecido en el Estatuto General de la Contratación de El Consejo Nacional de Seguridad Social en Salud determinará los criterios de utilización y distribución de sus recursos.

#### LEY 715 DE 2001.

La Ley 715 de 2001, por la cual se desarrolla el sistema general de participaciones territoriales e inversión social, esta Ley tiene carácter de orgánico, por lo tanto, posee un nivel jerárquico superior al de la Ley 100 de 1993. Por primera vez se presenta la oportunidad para que el Gobierno, mediante la reglamentación de la Ley 715, se pretende corregir algunos de los defectos en la ejecución de la Ley 100, los cuales han creado la grave crisis que presenta el sector de la salud, como, la pérdida de competencias por parte de las ARS en las actividades de prevención y promoción de la salud, las cuales regresan a ser responsabilidad directa del Estado y devuelve al Ministerio de Salud y a las Secretarías de Salud su responsabilidad, que de ahora en adelante debe ser indelegable, en lo pertinente a prevención y promoción efectivas.

Más allá de un cambio administrativo, ello implica un cambio conceptual, considerando que en el esquema de atención gerenciada de la salud que implantó la Ley 100, las acciones de promoción y prevención no son rentables y las entidades intermediarias demostraron su absoluto desinterés por el buen cumplimiento de tan importante responsabilidad.

La ejecución de la Ley 100 implicó la transformación de los recursos de oferta que alimentaban la red pública de hospitales en recursos de demanda que enriquecieron a las entidades intermediarias. El resultado es obvio y ha sido denunciado en múltiples oportunidades: la destrucción de la red pública de hospitales y la carencia de recursos para la atención de la población pobre no cubierta por el régimen subsidiado.

En 1998, se propuso que los dineros destinados a la prestación de servicios fueran girados directamente a los hospitales sin pasar por las ARS. La Ley 715 fortalece los Fondos Locales de Salud, estableciendo con ello un mecanismo que deberá hacer posible un giro más directo a las IPS.

Por otra parte, la retención de los dineros en el Fondo permite que su rendimiento financiero vaya a favorecer la prestación de servicios y no a enriquecer a las ARS.

Además, a través de esta ley se ordena establecer las redes de servicios bajo la dirección de las Secretarías de Salud. Como ocurrió en el Servicio Nacional de

Salud de la Gran Bretaña, estas redes no pueden operar mientras se mantenga la competencia entre los mismos hospitales que constituyen la red. Por consiguiente, se considera que en la reglamentación respectiva se tenga en cuenta este factor, que es uno de carácter fundamental para el buen éxito de la red.

También se ordena definir, en el primer año de vigencia, el sistema de garantía de la calidad y el sistema de acreditación de IPS, EPS y otras instituciones que manejan recursos del SGSSS. Considera la Academia que esta disposición es de enorme importancia, y por ello recomienda en forma enfática que la acreditación sea hecha por entidades independientes y autónomas, ojalá del sector académico, como lo son las universidades.

La Ley 715 la obligación de habilitar a las IPS en lo relativo a la construcción, remodelación y ampliación o creación de nuevos servicios. Como en el punto anterior, considera la Academia que esta función debe ser ejercida por entidades autónomas, libres de influencia política y de otra clase, entidades, ojalá sin ánimo de lucro.

El artículo 43 se establece la obligación de preparar el Plan Bienal de Inversiones Públicas en Salud, en el cual se deben incluir las destinadas a infraestructura, dotación y equipos. Recomienda la Academia que tan importante función sea realizada en consulta con la Asociación Colombiana de Hospitales y Clínicas, la Federación Nacional de Empresas Sociales del Estado y Hospitales Públicos e instituciones del sector académico como la Asociación Colombiana de Facultades de Medicina y la Academia Nacional de Medicina.

En consideración la mayor importancia radica en los artículos referentes a la adecuada participación social y el ejercicio pleno de los deberes y derechos de los ciudadanos en materias de salud en seguridad social, que en gran parte se derivan de la obligación de establecer un sistema integral de información en salud, recomendación que ha hecho esta Academia desde su primera publicación en 1998.

La Academia también aplaude la expedición de la Ley 715 que en su artículo 51 establece la obligación de contratar no menos del 40% de la UPC con las IPS públicas, y del 50% en los niveles de mediana y alta complejidad. La correspondiente reglamentación debe establecer con toda claridad que no se trata sólo de contratar, sino, especialmente de ejecutar.

En cuanto al artículo 64 también se establece que el giro directo por parte de la Nación a las entidades de aseguramiento o a las IPS cuando las entidades territoriales no cumplan es incompleto, por cuanto debe incluir también el giro directo a las IPS cuando las entidades intermediarias no cumplan.

1.4.4 Marco Temporal. La presente investigación se desarrollara en el lapso comprendido entre el periodo de marzo a agosto del año 2011

1.4.5 Marco Espacial. La elaboración de la presente investigación tendrá como aplicación espacial la Empresa Social del Estado ESE. Centro Hospital Luís Antonio Montero del Municipio de Potosí, mediante la realización de un estudio a los actores que la componen tales como: Personal administrativo, personal de servicios ambulatorios, personal de servicio de urgencias, personal extramural

#### 1.4.6 Planteamiento de variables

##### 1.4.6.1 Variables Independientes

➤ Entorno económico

PIB

Déficit publico

Ingreso per cápita

Tasa de desempleo

Precios

➤ Entorno social, cultural, geográfico y demográfico

Tasa de natalidad

Tasa de mortalidad

Esperanza de vida

Nivel educativo

Desplazamiento poblacional

➤ Entorno político, gubernamental y jurídico

Leyes y normas de regulación en salud

Tratados vigentes

Leyes sobre patentes y derechos de autor

Leyes de protección ambiental

##### 1.4.6.2 Variables Dependientes

✓ Estructura organizacional

✓ Instalaciones

✓ Relación simbiótica

✓ Liderazgo

✓ Toma de decisiones

- ✓ Desarrollo personal
- ✓ Elementos de trabajo
- ✓ Relaciones interpersonales
- ✓ Servicio
- ✓ Solución de conflictos
- ✓ Libertad de expresión
- ✓ Estabilidad laboral
- ✓ Salario
- ✓ Evaluación del desempeño
- ✓ Comunicación y retroalimentación
- ✓ Selección del personal
- ✓ Inducción de personal
- ✓ Imagen de la organización
- ✓ Valores

## 1.5 DISEÑO METODOLÓGICO

1.5.1 Enfoque. Para el desarrollo del proyecto de investigación se utilizará información cualitativa debido a que se revisara fuentes secundarias como libros, textos, revistas y estudios realizados, entre otros y un enfoque cuantitativo, ya que se aplicaran encuestas a la totalidad de los empleados y se requiere procesar y analizar los respectivos resultados.

1.5.2 Tipo de Estudio. “El tipo de estudio señala el nivel de profundidad con el cual el investigador busca abordar el objeto de conocimiento.”<sup>17</sup> En el presente trabajo de investigación se realizara un estudio exploratorio, descriptivo.

Exploratorio, porque permitirá a los investigadores familiarizarse con el tema de investigación, aclarar conceptos ya que se acudirá a revistas, libros especializados.

También se utilizara el estudio descriptivo porque permitirá la identificación de características del clima organizacional del centro hospital Luis Antonio Montero y establecer la asociación de las diferentes variables de investigación,<sup>18</sup> con este tipo de estudio se pretende identificar fortalezas y debilidades, como también identificar oportunidades y amenazas con el fin de formular estrategias que permitan generar competitividad,

---

<sup>17</sup> MÉNDEZ Álvarez, Carlos Eduardo. Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación, tercera edición, editorial MC GRAW HILL, 2001. p 134

<sup>18</sup> Ibíd. p 137

Método de Investigación. Para tener mayor claridad del término método es preciso remontarse a su origen, método proviene del griego “*méthodos*”, que está compuesta por *meta* que significa *en* y *hodos* que significa *camino*, a partir de lo anterior se puede conceptualizar método como “procedimiento que se sigue en la ciencia para hallar la verdad y enseñarla”.<sup>19</sup> En consecuencia, el método científico se puede definir como un “procedimiento riguroso formulado de una manera lógica para lograr la adquisición, organización o sistematización y expresión o exposición de conocimientos, tanto en su aspecto teórico como en su fase experimental”.<sup>20</sup>

La presente investigación se desarrollara bajo los métodos inductivo y analítico.

El método inductivo permitirá la identificación de hechos particulares del clima organizacional del Centro Hospital Luis Antonio Montero de Potosí a partir de los cuales se llegara a conclusiones y premisas generales.

El método analítico, se utilizará en la identificación de cada una de las partes que caracterizan el clima organizacional del Centro Hospital Luis Antonio Montero, con el fin de establecer relaciones entre los elementos que lo componen.

1.5.3 Fuentes y técnicas para la recolección de información. Para el desarrollo del proyecto de investigación se utilizará información cualitativa y cuantitativa, para lo cual se acudirá a fuentes secundarias y fuentes primarias.

Fuentes primarias. Las fuentes primarias que se utilizarán para la recolección de la información en este proyecto será la aplicación de encuestas al interior de la organización cuyo objetivo es conocer el clima organización mediante la herramienta de Hernán Álvarez “Hacia un clima organizacional plenamente gratificante”.<sup>21</sup> (Ver anexo B)

Fuentes secundarias. Dentro de estas fuentes se tendrá en cuenta, libros, revistas, documentos, periódicos, enciclopedias.

La aplicación de la encuesta se realizara a la totalidad de los empleados existentes en el centro hospital Luis Antonio Montero de Potosi.

---

<sup>19</sup> Diccionario enciclopédico Quillet, método, T VI, p 151

<sup>20</sup> DE LA TORRE. Ernesto, NAVARRO. Ramiro. Metodología de la investigación, p 3

<sup>21</sup> Universidad del Valle. Cali. Colombia. [En línea:] <

<http://administracion.univalle.edu.co/Publicaciones/paginaweb/Articulos/42CuadernosdeAdministracion-diciembre-2009>. (citado el 27 de Abril de 2011)

## 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

### 2.1 PRESENTACIÓN

La salud en Colombia está regulada por el estado, quien cumple un papel fundamental para determinar la operación, funcionamiento y las normas bajo la cuales se debe desarrollar la prestación de servicios de salud tanto para el sector privado como para el régimen subsidiado, además de las anteriores consideraciones, existen variables del entorno que inciden sobre el sector la salud de las cuales se mencionará las características de algunas de ellas, en el presente estudio.

### 2.2 ENTORNO ECONÓMICO

- El Producto Interno Bruto (PIB)  
El sistema en salud está compuesto básicamente por tres entes:

Es el valor total de la producción corriente todos los de bienes y servicios de un país, durante un período de tiempo determinado, que por lo general de es un trimestre o un año.<sup>22</sup>

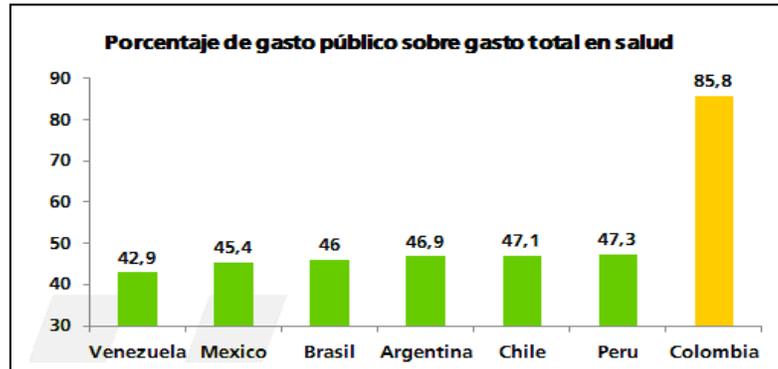
Según datos de la Organización Mundial de la Salud (OMS), después de Argentina (10%) y Brasil (8.4%), Colombia es el país de Latinoamérica que más gasta en salud como porcentaje del PIB con un 6.1% en 2007.

En el gráfico a continuación se puede observar la gran cantidad de recursos públicos que consume el sector salud en Colombia, el 86% del total gastado en salud. Esta fracción es prácticamente el doble que la de otros países vecinos

---

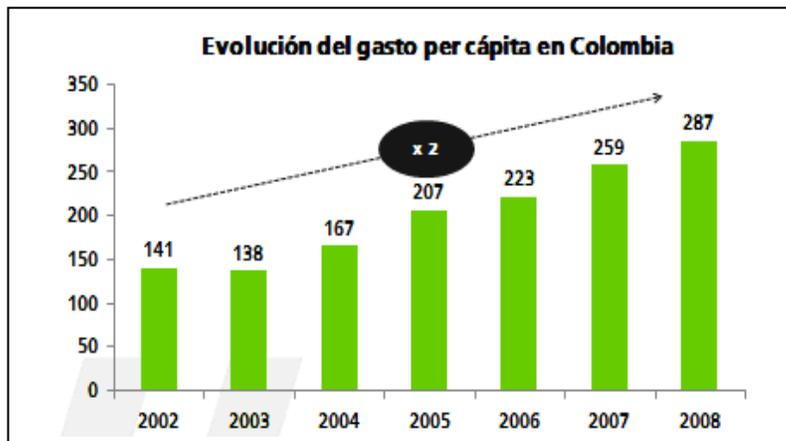
<sup>22</sup> ARDILA Arenas, Juan. Producto interno bruto, [En línea:]< <http://www.gerencie.com/producto-interno-bruto.html>>. (Citado el 25 de marzo de 2011)

Figura 1. Gasto público



Asimismo, Colombia no es ajena a las tendencias globales de aumento del gasto per cápita en salud. En el gráfico a continuación vemos como en 8 años, Colombia ha doblado su gasto per cápita, el cual asciende actualmente a US\$287.

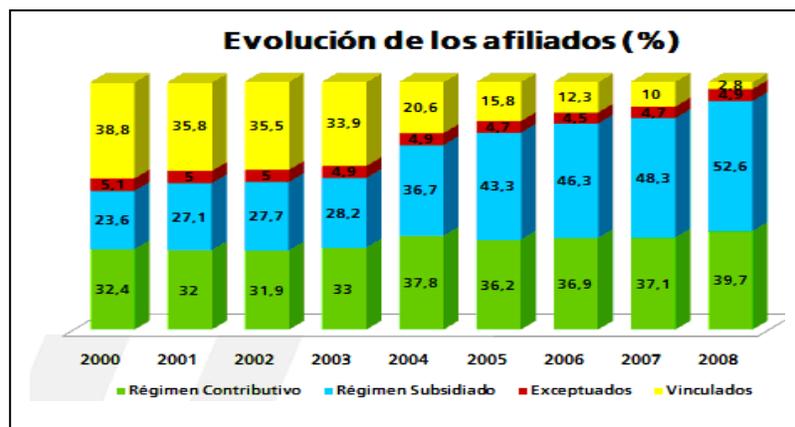
Figura 2. Evolución del gasto per cápita en Colombia



En los últimos diez años, la cobertura de salud en Colombia se ha incrementado drásticamente de un 58% a un 89%. Colombia aun no ha alcanzado la universalidad en la cobertura en salud ya que un 11% de su población aun no se encuentra cubierta. Como se aprecia en el gráfico a continuación, el tipo de régimen que ha sido en mayor parte responsable del crecimiento en el número de afiliados ha sido el régimen subsidiado, lo cual significa que cada vez más, la seguridad social se financia con recursos públicos.

La expectativa con la entrada de la Ley 100 era que el régimen contributivo fuera el régimen responsable de la mayor parte del crecimiento en número de afiliados. No obstante, vemos que, a día de hoy, esto no ha sido así. Finalmente, se aprecia cómo el número de vinculados, es decir, personas que quedan fuera del sistema de seguridad social y son atendidas por las empresas sociales del estado, se ha reducido drásticamente en los últimos 10 años.

Figura 3. Cobertura de salud en Colombia



Según datos del Ministerio de Protección Social de 2007, había registrados en Colombia un total de 55.000 prestadores de servicios de salud, el 75% de los cuales son médicos independientes, el 17% IPSs privadas y el 8% IPSs públicas. Entre estas empresas hay 1.162 hospitales. Aun siendo una gran cantidad de empresas, un número muy reducido de prestadores de servicios de salud en Colombia se encuentra acreditado por entidades certificadoras nacionales o internacionales.

Las ciudades líderes en empresas prestadoras de servicios de salud son Medellín, Bogotá y Cali. Según el ranking de 2010 de la revista América Economía, 8 de los 35 mejores empresas prestadoras de servicios de salud en Latinoamérica en 2010 eran colombianas.<sup>23</sup>

<sup>23</sup>Cámara de Comercio de Barranquilla. Información del sector salud, [En línea:] <  
[http://www.camarabaq.org.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=419&Itemid=271](http://www.camarabaq.org.co/index.php?option=com_content&view=article&id=419&Itemid=271)> (citado el 15 de abril de 2011)

## ➤ DEFICIT PÚBLICO

El concepto de déficit fiscal o déficit presupuestario describe la situación en la cual los gastos realizados por el Estado u otras entidades públicas en un determinado período, normalmente un año, superan a sus ingresos.

Según las previsiones de la cartera y del Ministerio de la Protección Social, a diciembre de este año se espera concretar la modificación del Plan Obligatorio de Salud, POS, para la inclusión definitiva de medicamentos y procedimientos, como lo exige la Corte (Colombia.com - Bogotá - 07/Jul/2011).<sup>24</sup>

## ➤ INGRESO PER CAPITA

La renta per cápita, PIB per cápita o ingreso per cápita, es la relación que hay entre el PIB (producto interno bruto) de un país y su cantidad de habitantes. Para conseguirlo, hay que dividir el PIB de un país entre la población de éste.

Según cálculos del decano de Economía de la Universidad Nacional, Jorge Iván Bula, el ingreso per cápita aumentaría US\$ 100 este año pasando de US\$5.300 a US\$5.400.

Aunque este es un indicador que evalúa el poder adquisitivo (promedio) de los ciudadanos, en Colombia tiene un atenuante adicional y es que la brecha entre ricos y pobres es cada vez mayor. En otras palabras, los colombianos no sienten en su bolsillo la mejoría en este tipo de indicadores.

El 20% de la población colombiana concentra cerca del 60% del ingreso nacional. Prueba de ello, es que centros de estudios especializados han dicho que Colombia sigue siendo uno de los países más inequitativos de la Región.

El profesor de la Universidad Nacional, Ricardo Bonilla comentó que una cosa es el ingreso per cápita y otra es el índice de desigualdad. "El primero es dividir el PIB entre la población. Pero no todo el mundo gana igual. El ingreso per cápita dice que en teoría eso debería ser así. Pero el índice de desigualdad dice que eso no es cierto, que la riqueza está mal distribuida".

Para los expertos, la variación en 2011 en el ingreso per cápita y en la economía estará directamente relacionada con el comportamiento de los precios de petróleo, carbón y oro.

La bonanza minera seguirá jalonando el crecimiento económico a 5%, y con esos recursos se disparan las cifras de comercio exterior. Pero en términos de

---

<sup>24</sup> Colombia y su déficit en el sector salud por 1.5 billones de pesos. [En línea:] <http://www.colombia.com/actualidad/nacionales/sdi/14441/colombia-y-su-deficit-en-el-sector-salud-por-15-billones-de-pesos> (Bogotá - 07 de Julio 2011)

desigualdad el análisis no es tan real, el sector minero es uno de los que menos empleo genera. Este representa, según sus cifras, el 6% del PIB y solamente aporta al mercado laboral 1,5%. El crecimiento del país se ha logrado impulsando los sectores que tienen buen ritmo y eso no ha mejorado la distribución de riquezas. "Mientras no haya más generación de empleo no va a ser posible eliminar la desigualdad. Hay que enfatizar en las actividades que sean generadoras de empleo",

Según los expertos se proyecta que el PIB de 2011 crezca más que el consumo de hogares. "Las locomotoras están enfocadas en la inversión de infraestructura y no se transmitirá rápidamente al consumo de hogares",

#### ➤ TASA DE DESEMPLEO

Junio del 2011. El desempleo en Colombia ocupa una de las cifras más bajas de los últimos 5 años. Una de las propuestas y proyecciones del Presidente Juan Manuel Santos, en su campaña fue la de llevar la tasa de desempleo a un solo dígito y en el mes de julio de este año se ubicó en 10,9% de los 11,6% en que estaba en el 2010, este año es la más baja de los últimos cinco años para el mismo, según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

En total, 19,7 millones de personas figuraban como ocupadas en junio de 2011, 2,4 millones como desocupadas y 13 millones como inactivos. En mayo de este año, el índice de desempleo en Colombia había registrado 11,3%. Al cierre de 2010 la tasa de desempleo en Colombia, una de las más elevadas de América Latina, llegó a 11,8%, levemente por debajo del nivel de 2009, cuando fue de 12%, según cifras oficiales. Según Jorge Bustamante, director del DANE la desocupación registrada en junio de este año de 10,9% es la más baja de los últimos cinco años el mes de junio, pero a la vez hay una tasa global de participación de 62,9% y de ocupación de 56% como las más altas de los meses de junio de los últimos 10 años, lo que muestra que hay mayor presión laboral, pero que el mercado ha sido capaz de absorber ese mayor número de personas que solicitan una vacante. En el período comprendido entre julio 2010 y junio 2011 las ciudades que registraron mayores tasas de desempleo fueron:

- Quibdó: Tasa de desempleo 19,6%;
- Pereira: Tasa de desempleo 18,8%;
- Ibagué: Tasa de desempleo 18,6%;

Las que presentaron menores tasas de desempleo fueron:

- San Andrés: Tasa de desempleo 7,7%,
- Barranquilla: Tasa de desempleo 9,1%;

- Bogotá, D.C.: Tasa de desempleo 10,0%<sup>25</sup>

#### ➤ IINDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR

IPC son las iniciales de “índice de precios al consumidor”. Un índice de precios es una medida que refleja cambios en los precios de un número de bienes en una economía.

El Departamento Nacional de Estadística (DANE) es el organismo encargado de calcular este índice. Para esto, el DANE toma un conjunto de bienes y servicios conocido como la “canasta familiar”, que son adquiridos de forma constante por una familia “típica”. Para analizar este conjunto, el DANE recolecta información de precios en aproximadamente veinte mil establecimientos, incluyendo viviendas y comercios.

El índice de precios al consumidor (IPC), en particular, mide el cambio, a través del tiempo, del costo de la canasta familiar, asumiendo que se mantiene la calidad y la cantidad de los bienes y servicios que la componen; por lo tanto, el IPC muestra la variación en los precios de estos bienes a través de un periodo. Si la variación indica que el costo de la canasta familiar aumentó, se presenta un efecto llamado “inflación”; por el contrario, si el costo total de la canasta familiar disminuyó, se presenta el efecto contrario, denominado “deflación”.

Otro índice de precios que se utiliza con frecuencia es el índice de precios al productor (IPP). Aunque es similar al IPC, este índice no mide las variaciones en el precio de bienes y servicios que se le venden a un consumidor final, es decir, a un consumidor que los utiliza para fines diferentes a la producción de otros bienes, sino las variaciones en el precio de bienes intermedios, es decir, bienes y servicios que se utilizan para la producción de otros bienes, de lo cual se colige que los consumidores de estos bienes intermedios también serían productores.

El IPP tiene en cuenta el cambio en el precio de bienes como: alimentos y animales vivos, bebidas y tabaco, materias primas no combustibles y lubricantes, aceites y grasas vegetales y animales, productos químicos, artículos manufacturados, maquinaria y equipo de transporte, entre otros. El IPP también es calculado por el DANE.

- IPC para 2010: 3,17%
- IPC para 2009: 2,00%
- IPC para 2008 : 7,67%<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> CORTÉS el Vie, Julieth, el desempleo en Colombia. [En línea:] <http://laud.udistrital.edu.co/noticias/desempleo-en-colombia-de-junio-del-2011-cifra-m%C3%A1s-baja-de-los-%C3%BAltimos-cinco-a%C3%B1os> (citado el 13 de mayo de 2011)

<sup>26</sup> Índice de precios al consumidor, [En línea:] <http://actualicese.com/actualidad/informacion-mas-consultada/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/>. (Citado el 2de abril de 2011)

## 2.3 ENTORNO SOCIAL, CULTURAL, GEOGRÁFICO Y DEMOGRÁFICO.

### ➤ Natalidad.

La población del Departamento de Nariño para el año 2000 fue de 1.632.100 habitantes, y para el año 2005 de 1.775.973, alcanzando un crecimiento poblacional de 8,1 por ciento para este periodo, es decir, con un crecimiento anual de 1,62 por ciento<sup>27</sup>, y según proyecciones del DANE para el año 2010 se espera contar con 1.913.241 habitantes. El incremento de la población, significa una oportunidad para el sector salud, porque se espera que la demanda de servicios de salud se incremente en los próximos años, más aun, cuando la tasa de natalidad en Nariño es del 1,23 por ciento<sup>28</sup>, donde la infancia recibe de parte del gobierno programas y de salud con el objetivo de garantizar a la niñez un desarrollo físico e intelectual.

### ➤ ESPERANZA DE VIDA.

La esperanza de vida en Nariño se encuentra en 70,2 años, en el cual, discriminando por sexo las mujeres alcanzan una esperanza de vida al nacer de 72,8 en contraste a 70,2 años de los hombres.

### ➤ TASA DE MORATALIDAD

Está determinada por la relación entre el número de defunciones en un período determinado con respecto a la población media, expresada en tantos por mil. Para Nariño según proyecciones del DANE 6006- 2010 se presenta una tasa de mortalidad de 6.20 por ciento<sup>29</sup>

## 2.3 ENTORNO POLÍTICO, GUBERNAMENTAL Y JURÍDICO

### ➤ Tratados vigentes.

Colombia pertenece a las siguientes asociaciones o bloques comerciales:

- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL COMERCIO

---

<sup>27</sup> ISDN

<sup>28</sup> DANE. boletín proyecciones [En línea:] <http://www.dane.gov.co/files/BoletinProyecciones.pdf>. Pág. 2 (Citado el 6 de Abril de 2011)

<sup>29</sup> *Ibíd.* Pág. 3

La Organización Mundial del Comercio es el único organismo internacional que se ocupa de las normas que rigen el comercio entre los países. Su principal propósito es asegurar que las corrientes comerciales circulen con la máxima facilidad, previsibilidad y libertad posible.

En la OMC las decisiones suelen adoptarse por consenso entre todos los países miembros para después ser ratificadas por los respectivos parlamentos. Las fricciones comerciales se canalizan a través del mecanismo de solución de diferencias de la OMC, centrado en la interpretación de los acuerdos y compromisos, que tiene por objeto garantizar que las políticas comerciales de los distintos países se ajusten a éstos.

- Asociación Latinoamericana de Integración, ALADI

Este tratado permite la conformación de acuerdos regionales y Acuerdos de Alcance Parcial, AAP. Dentro del marco de la ALADI Colombia tiene firmados acuerdos de alcance parcial con los siguientes países: Brasil, Argentina, Paraguay, Uruguay, Costa Rica, Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Panamá y Cuba

- Acuerdo de Complementación Económica con Chile

Suscrito en 1993, define una Zona de Libre Comercio, mediante la eliminación gradual de los gravámenes aduaneros y de las barreras no arancelarias, de manera que en el 2012 se llegue a arancel cero.

- Comunidad Andina de Naciones, CAN

La Comunidad Andina es una organización subregional con personería jurídica internacional constituida por Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela y compuesta por los órganos e instituciones del Sistema Andino de Integración (SAI). Ubicados en América del Sur, los cinco países andinos agrupan a 120 millones de habitantes en una superficie de 4.710.000 kilómetros cuadrados, cuyo Producto Bruto Interno ascendía en el 2002 a 260 mil millones de dólares. Dentro de esta comunidad el arancel externo común, AEC, para productos lácteos es del 20 por ciento.

- Acuerdo CAN - MERCOSUR

Acuerdo de Complementación Económica celebrado entre la Comunidad Andina y el Mercado Común del Sur (MERCOSUR).

- Tratado G3

El Tratado del Grupo de los Tres (G-3), integrado por México, Colombia y Venezuela, se firmó en junio de 1994 y entró en vigor el 1 de enero de 1995.

- Asociación de Estados del Caribe, AEC

Convenio suscrito en julio de 1994 en Cartagena de Indias, esta conformada por 36 estados, de los cuales 25 son estados miembros y 11 son miembros asociados. Colombia, Panamá, Cuba, República Dominicana y por los miembros asociados de Anguilla, Bermudas, Islas Caimán, Islas Turcas y Caicos, Islas Vírgenes Británicas, República Francesa a título de: Guadalupe, Guayana y Martinica, y el Reino de los Países Bajos a título de: Aruba y Antillas Holandesas.

De igual manera, Colombia ha firmado acuerdos bilaterales con otros países como: Israel, Federación Rusa, India, China, Corea del Sur, Malasia, Indonesia, Hungría, República Checa, Polonia, Rumania, Argelia, Kenya, Egipto, Marruecos y Costa de Marfil.

- Tratado de Libre Comercio Colombia-Estados Unidos

El Tratado de Libre Comercio entre Colombia y los Estados Unidos se perfila como uno de los hechos históricos para nuestro país, en donde se abren enormes oportunidades para la exportación de productos colombianos al mayor mercado del mundo y permitir con ello la generación de empleo, el crecimiento económico y social del país. En este sentido, el TLC crea un marco normativo de largo plazo, promoviendo así la inversión nacional y extranjera. A diferencia del ATPDEA, el TLC es un instrumento permanente que no requiere renovaciones periódicas y por ende brinda estabilidad en las reglas de juego del comercio de bienes y servicios entre los dos países, además se tiene las siguientes diferencias:

Mientras que el ámbito de las preferencias unilaterales ATPDEA se limita al área de los bienes, el TLC cubre también a los servicios y las inversiones extranjeras; Prevé mecanismos jurídicos de solución de controversias que le permiten a Colombia tener una mayor garantía de cumplimiento de las obligaciones de la contraparte; Mayor acceso del aparato productivo colombiano a la adquisición de bienes de capital, fundamentalmente maquinaria y equipo importada de los Estados Unidos por la eliminación inmediata de la gran mayoría de los aranceles (entre 5% y 20%). El efecto será un incremento de competitividad para todo el aparato productivo nacional tanto industrial como agropecuario; El esquema de desgravación arancelaria acordado para el ámbito industrial maximiza las oportunidades competitivas del aparato productivo. Abre el acceso libre de aranceles para el 99% de los productos de exportación colombiana de manera inmediata. Colombia otorga desgravación inmediata para el 82 por ciento de las importaciones de Estados Unidos, la mayor parte bienes de capital o bienes no producidos en el país;

Con la firma del TLC, se vislumbran los siguientes escenarios para el sector ganadero y para la economía en general:

1. Incremento del flujo comercial.
2. Estandarización sanitaria.
3. incremento en la inversión extranjera.
4. Establecimiento de factorías en el país.

La importación de algunos productos agropecuarios está sujeta a la expedición de un Visto Bueno del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural condicionado al cumplimiento de los convenios de absorción de productos nacionales. Tal es el caso de los siguientes productos: carne de ave, trigo, maíz, arroz, sorgo, hortalizas, productos lácteos, harina de maíz, almidones y féculas, aceite de soja, aceites y grasas animales y vegetales y productos destinados a la alimentación animal. Se exceptúan de este requisito a los productos originarios y provenientes de los países miembros de la Comunidad Andina y Chile.

➤ Leyes sobre patentes y derechos de autor.

En Colombia, el Derecho de Autor se registra en la Dirección Nacional de Derechos de Autor, unidad administrativa especial del Ministerio del Interior. Para ello se requiere suministrar copia de la obra y llenar formulario de solicitud diseñado para el tipo de obra a registrar (software, literaria, etc.). Una obra registrada en Colombia queda protegida automáticamente en todos los países del Convenio de Viena (son más de 100 países), de la cual nuestro país está adscrito a este convenio internacional. Este método excluye a otros de hacer, usar o vender el objeto patentado sin su aprobación, por un tiempo limitado de acuerdo a las normas del país, En Colombia por 20 años.

De igual manera, el secreto industrial es una forma de protección de la propiedad intelectual y comprende el conocimiento relacionado con algún proceso, modelo, elemento o compilación de información (técnica, administrativa o comercial) que sea utilizada en un negocio y le provea al dueño una oportunidad para obtener ventajas sobre los competidores que no conocen ni usan dicha información. La Ley ampara los secretos industriales (Decisión 344 del Acuerdo de Cartagena y la Decisión 486 Régimen Común sobre Propiedad Industrial, Comisión de la Comunidad Andina

En Colombia se protege por Ley los derechos de autor y la propiedad industrial (propiedad intelectual), este le permite al país ofrecer incentivos a la investigación y el desarrollo de nuevos métodos, procesos, productos, etc. De tal manera que se convierte en una amenaza ya que en el sector salud los medicamentos de marca están protegidos y se tiende a restringir su comercialización por costos y su entrega a los beneficiarios son remplazados por medicamentos genéricos.

## 2.5 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (MEFE).

Esta técnica es una herramienta importante en la formulación de estrategias, y enfoca el análisis a las oportunidades y amenazas de las variables del entorno que rodea a una organización.<sup>30</sup>

Los pasos a seguir para la construcción de la matriz MEFE son los siguientes:

Seleccionar las variables ambientales decisivas de la organización.

Asignar una ponderación que vaya desde 0.0 sin importancia hasta 1.0 de gran importancia para cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en una organización, los factores considerados como los de mayor importancia reciben ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones debe sumar 1.0

Posteriormente se asigna una clasificación de 1 a 4 a cada factor para identificar si representan una fortaleza o debilidad así:

- 1 para amenaza mayor
- 2 para amenaza menor
- 3 para oportunidad menor
- 4 para oportunidad mayor

Se multiplica la ponderación de cada factor por su clasificación asignada; el resultado de esta operación muestra la relativa oportunidad o amenaza de cada factor.

Al sumar los ponderados para cada factor, entre mayor sea el resultado total más favorable será el ambiente externo de la organización para el desarrollo de sus actividades.

Aplicando los anteriores pasos de la MEFE para el Centro hospital Luis Antonio Montero de Potosi se obtiene el siguiente esquema.

---

<sup>30</sup> DAVID, Fred R. La gerencia estratégica, Octava Edición. Bogotá: Legis Editores, 1994,

## MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS MEFE

Cuadro 1 Matriz de evaluación del factor externo-MEFE

FACTOR DETERMINANTES DE ÉXITO	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO
<b>Entorno económico</b>			
PIB	0.08	3	0.24
Déficit publico	0.09	1	0.09
Ingreso per cápita	0.06	2	0.12
Tasa de desempleo	0.08	2	0.16
Precios	0.07	2	0.14
<b>Entorno social, cultural, geográfico y demográfico</b>			
Tasa de natalidad	0.08	4	0.32
Tasa de mortalidad	0.06	2	0.12
Esperanza de vida	0.09	4	0.36
Nivel educativo	0.07	3	0.21
Desplazamiento poblacional	0.07	3	0.21
<b>Entorno político, gubernamental y jurídico</b>			
Leyes y normas de regulación en salud	0.09	2	0.18
Tratados vigentes	0.07	3	0.21
Leyes sobre patentes y derechos de autor	0.09	1	0.09
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.45</b>

Al calificar los factores claves del entorno del centro hospital la MEFE entrega un puntaje de 2.45, lo que ubica a nuestra empresa en un ambiente relativamente atractivo, un ambiente hostil, pero muy cercano al promedio para desarrollar estrategias ambiciosas y mejorar su rentabilidad y sostenibilidad incidiendo en la matriz mefe

### 3. EL SECTOR

#### 3.1 PRESENTACION

El sistema de salud en Colombia esta regulado por el gobierno nacional, por intermedio del Ministerio de la Protección Social bajo mandato constitucional y delegado en parte al sector privado. El sistema vigente en Colombia está reglamentado por la Ley 100, expedida en 1993, la cual reglamenta el sistema general de seguridad social de Colombia integral. Colombia para el año 2000 se encontraba en el puesto 41 de 191 países, por su desempeño general del sistema de salud según un informe de la Organización Mundial de la Salud.

El sistema en salud está compuesto básicamente por tres entes:

El estado: actúa como ente de coordinación, dirección y control. Sus organismos son : El Ministerio de la Protección Social, la Comisión de Regulación en Salud que reemplazó al Concejo Nacional de Seguridad Social en Salud por la Ley 1122 de 2007, y la Superintendencia Nacional de Salud que vigila y controla a los actores del sistema.

Los aseguradores: Son entidades públicas o privadas que aseguran a la población, actúan como intermediarias y administradoras de los recursos que provee el estado en forma de prima anual denominada Unidad de Pago por Capitación -UPC-. Son las entidades promotoras de salud (EPS) y las administradoras de riesgos profesionales (ARP).

Los prestadores: son las instituciones prestadoras de salud (IPS), son los hospitales, clínicas, laboratorios, etc. que prestan directamente el servicio a los usuarios y aportan todos los recursos necesarios para la recuperación de la salud y la prevención de la enfermedad.



El presente estudio se aplicó a la empresa social del estado que se encuentra en el municipio de Potosí del cual se mostrara algunas características

El Municipio de Potosí se encuentra localizado al sur de la Región Andino Amazónica, formando parte de la cordillera Central Oriental del Departamento de Nariño, con una superficie de 397 Kilómetros cuadrados que representan el 2% del área del Departamento.

Presenta dos pisos térmicos: frió con 221 Kilómetros cuadrados y páramo con 176 Kilómetros cuadrados con una temperatura promedio de 12 grados centígrados permitiendo con ello diversidad de cultivos, se encuentra a 2.746 metros sobre el nivel del mar dista de la capital del Departamento 92 kilómetros; políticamente está dividida en:

10 Barrios:

Bolívar, Colinas de San Felipe, El Triunfo, La Inmaculada, La Unión, Lourdes, Nazaret Porvenir, San Ignacio, Guaracal,

3 Corregimientos:

Cárdenas, San Pedro , Villa Nueva

20 Veredas:

- Alto Sinaí
- Carrizal
- Cortadera
- Cuaspud Cuatro Esquinas
- Cuaspud Núcleo
- Cuaspud San Luis
- Loma del Medio
- Los Alisos
- Los Laureles
- Magdalena
- Mueses
- Purbuntud
- Diezmero
- La Cabaña
- Quiramá
- San Marcos
- Santa Rosa
- Sinaí Bajo
- Yamuesquer
- La Florida

## RESEÑA HISTORICA DEL CENTRO HOSPITAL LUIS ANTONIO MONTERO DE POTOSI

En 1.970 bajo la denominación de Puesto de Salud se creó en Potosí el servicio de salud, en aquel entonces era considerado como una dependencia de la seccional de Servicio de Salud Nariño, mas tarde se descentraliza la salud a la seccional de Ipiales como Centro de Salud San Vicente, lográndose a la postre la unificación con el Hospital Civil de Ipiales.

El Puesto de Salud ofrecía los servicios de primer nivel que pese a las dificultades de la época tanto de personal como de planta física y medios de transporte el servicio de salud cumplía con su cometido.

La vinculación de los médicos al puesto de salud se hacía por nombramiento

anual desde la seccional de Ipiales, para dar cumplimiento al Servicio Social Obligatorio de los Profesionales de la salud.

Hoy en día Potosí, como fruto a su trayecto, desarrollo y formación integral de la parte operativa e infraestructura del ente de salud esta región da cumplimiento a los reglamentos y normas exigidas por el Ministerio de la Protección Social de Salud que tiene en funcionamiento el Centro Hospital Luís Antonio Montero, creándose entonces la Empresa Social del Estado, Centro Hospital Luís Antonio Montero, creada en virtud al acuerdo No. 006 de febrero 19 de 1.999.

La entidad marca su historia con el nombramiento de su primer Gerente el Doctor Luís Gonzalo Fuertes Quiñones, quien al cumplir su período en el mes de Abril de 2.004 entrega su cargo como Gerente a la Enfermera Jefe Nohelia Goretty Revelo Mafla, quien realiza su gestión por un periodo de 4 años. El 21 de Enero de 2.008 se nombra como gerente encargado al médico Oscar Julio Figueroa Medina para cubrir la licencia de maternidad de la anterior funcionaria, luego participa en un concurso donde de una terna es elegido como ganador y se hace su nombramiento en posesión del cargo a partir del 1 de Abril de 2.008 para un período de 4 años.

### 3.2 APLICACIÓN DE ENCUESTAS

Para obtener diagnóstico del clima organizacional del Centro Hospital Luis Antonio Montero, se aplicó las encuestas diseñadas y más conocidas la Herramienta de Hernán Álvarez.

*“Entendemos por clima organizacional al ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional”...*<sup>31</sup>

El formulario que se aplicó y se desarrolla a continuación, consta de 25 factores de diferente naturaleza, los cuales determinan, de una u otra manera, el ambiente organizacional.

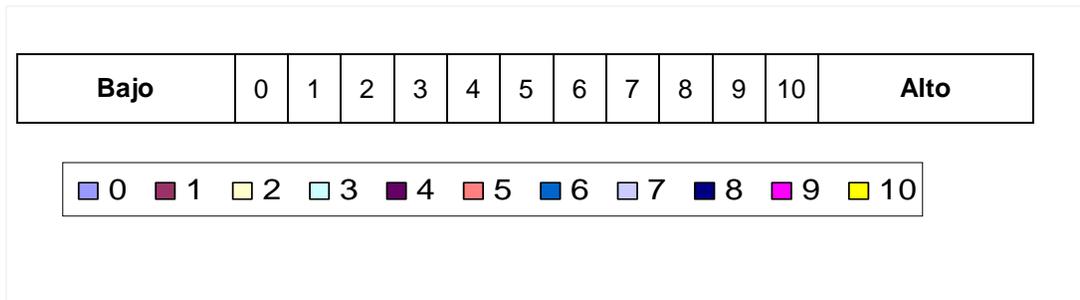
Los componentes del clima laboral se agrupan en comportamientos, relacionando aspectos individuales, grupales e inter grupales, motivación y liderazgo, Estructura

---

<sup>31</sup> ÁLVAREZ Londoño, Hernán , profesor de la universidad del valle

de la Organización, Procesos Organizacionales. Obteniendo como resultado un indicador del Rendimiento individual, del grupo y la organización.

La siguiente es la escala con la cual se califica cada una de las preguntas de la herramienta.

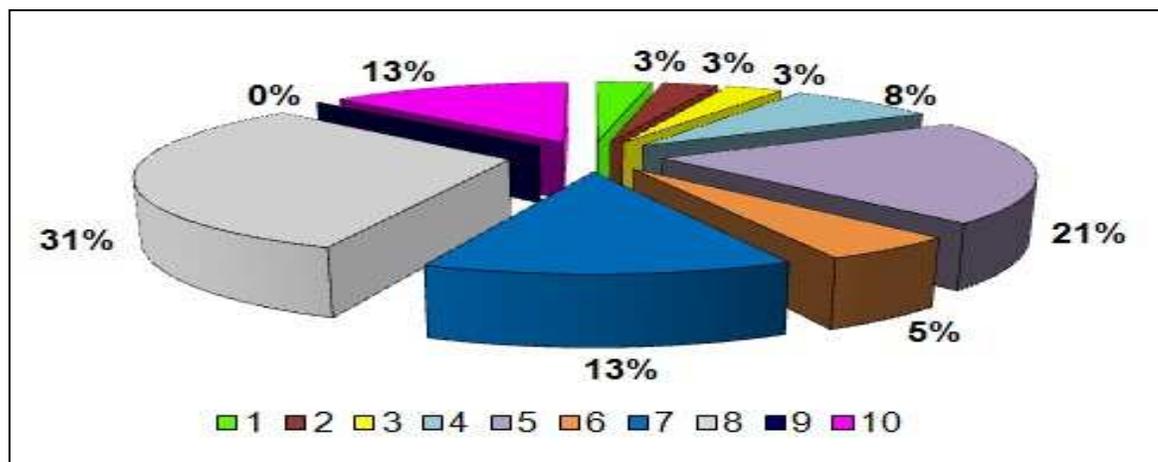


Una vez analizadas y tabuladas las encuestas elaboradas a los funcionarios, se obtienen los siguientes resultados:

### 3.2.1 Proyecto formal de empresa o proyecto institucional.

¿Cuál es su grado de conocimiento de la visión, la misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de la empresa, organización o institución?

Figura 4. Gráfico circular: Proyecto formal de la empresa



Solo un 13% de los empleados de la ESE Hospital Luís Antonio Montero tiene un conocimiento pleno de las estrategias y políticas organizacionales, mientras que un 31%, casi las desconoce por completo.

Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, cuales son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad:

Figura 5. Grafico de barras: Proyecto formal de la empresa



Soluciones alternativas para alcanzar la situación deseable:

- ✓ “Que la información que se dé sea clara y concisa y amena, para que la personas que reciban esta capacitación o inducción en cuanto a lo anterior dándole dinamismo para así poder prestar más atención.”
- ✓ “Que la información que se dé o educación sea más clara, que sean amenas las conferencias.”
- ✓ “Implementar en carteles que estén a la vista pública la misión, visión, objetivos y políticas, de esta forma estos conocimientos serán más familiares.”
- ✓ “Cada funcionario asumir responsabilidad frente a nuestras actividades laborales, cuando hayan capacitaciones sean a una hora indicada, entregar formatos a cada uno de los trabajadores para conocer nuestras funciones.”
- ✓ “Capacitar a todo el personal lo suficiente acerca de la misión, políticas y estrategias que se manejan en cada área de trabajo.”
- ✓ “Presentarlas en un formato”
- ✓ “Tratar de averiguar y entenderlas mostrando más interés por el lugar donde trabajamos.”
- ✓ “Dar a conocer en conferencias, plegables.”
- ✓ “Dar a conocer por escrito a todos y cada uno de los interesados.”
- ✓ “Simplificación de los aspectos más relevantes de la plataforma estratégica.”

- ✓ “Se debe implementar un modo o estrategia que permita conocer la misión, los objetivos y políticas.”
- ✓ “Mostrar más atención por la organización e institución donde trabajo.”
- ✓ “Informar por medios orales y escritos cuales son las políticas de la institución.”
- ✓ “Mayor compromiso por parte de los funcionarios para aprender los procesos y procedimientos de la ESE. Mayor divulgación de la política institucional hacia los funcionarios y por ende mayor participación en la elaboración de esta.”
- ✓ “En algunos casos nos han informado como la misión y objetivos pero no tenemos información alguna.”
- ✓ “Las conferencias sean claras, concisas y dinámicas”
- ✓ Implementar cartillas para todos los empleados en el momento de la inducción al trabajo.”
- ✓ “Prestar más atención a los objetivos y políticas cuando en la institución hay capacitación sobre ellos y que capaciten frecuentemente porque la verdad casi no he tenido la oportunidad de capacitación para estos aspectos.”
- ✓ “Realizar folletos claros y concisos a la vista de funcionarios y pacientes.”
- ✓ “Dar a conocer en forma oportuna a todo el personal los cambios que se realizan. Imprimir volantes con la misión, visión y políticas que sean de fácil colocación en las carteleras para que los funcionario y también la comunidad los conozcan.”
- ✓ “Creo que hace falta difundir mas esta información a través de folletos o escritos que permitan a cada empleado o usuario conocer mejor sobre estos temas.”
- ✓ “Pienso que lo más importante es dar una capacitación que sea bien clara para el personal en relación a estos aspectos para así saber en realidad y tener conocimientos claros y concisos.”
- ✓ “Proporcionar material claro que contenga los contenidos y los procesos de inducción del personal deben ser sólidos.”
- ✓ “Tener la visión, misión y políticas publicados en carteleras, afiches, etc.”
- ✓ “Informar con claridad cuál es la misión, visión de la ESE y las políticas y estrategias.”
- ✓ “No hay misión, visión actualizadas.”
- ✓ “Un formato escrito donde nos den a conocer, creo prestaremos más atención.”
- ✓ “Mayor difusión y jornadas pedagógicas. A ningún empleado que haya ingresado a la ESE he sabido que le hayan dicho: Esta es la misión, visión y objetivos que perseguimos y entregarle una especie de cartilla o algo que lo instruya.”
- ✓ “En todas las organizaciones debe existir un proceso de inducción o empalme, en esta no se manejan estos tipos de procesos. Los procesos de inducción son muy informales.”

De las soluciones alternativas se obtiene:

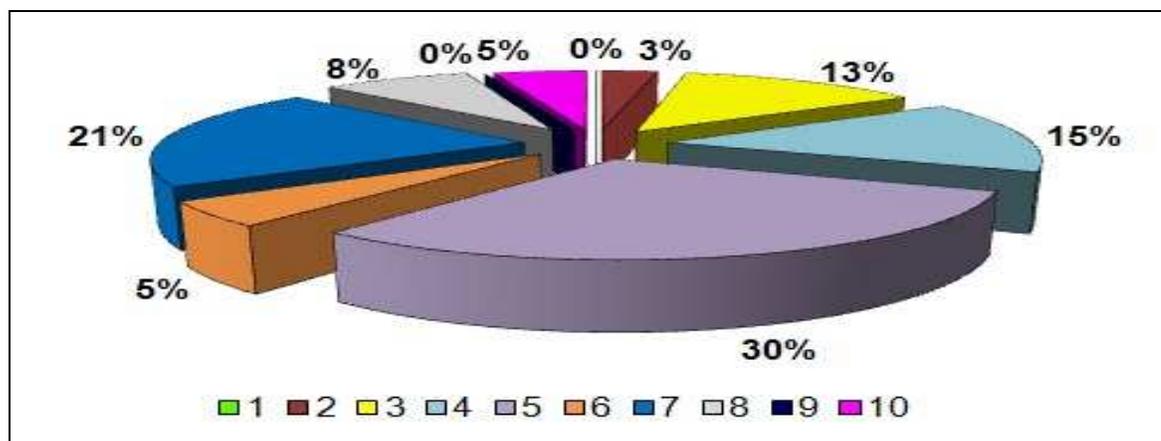
- ✓ Evaluar el conocimiento sobre las políticas de la organización.

- ✓ Establecer proceso de inducción, donde se le de las explicaciones necesarias a los nuevos empleadas sobre todo lo concerniente a la organización, su visión, misión, objetivos, además de sus funciones en el cargo y una presentación formal ante los otros empleados y/o grupo de trabajo.
- ✓ Realizar folletos informativos sobre las estrategias y políticas de la organización, entregarlas a todos los empleados, además de plasmar esta información en carteleras y afiches a la vista de los empleados y usuarios.
- ✓ Motivar al personal para el conocimiento de las políticas de la organización.

3.2.2 Estructura organizacional. La estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos. Desde un punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal (que incluye todo lo que está previsto en la organización), como la estructura informal (que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella) dando lugar a la estructura real de la organización.<sup>32</sup>

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

Figura 6. Grafico circular: Estructura organizacional



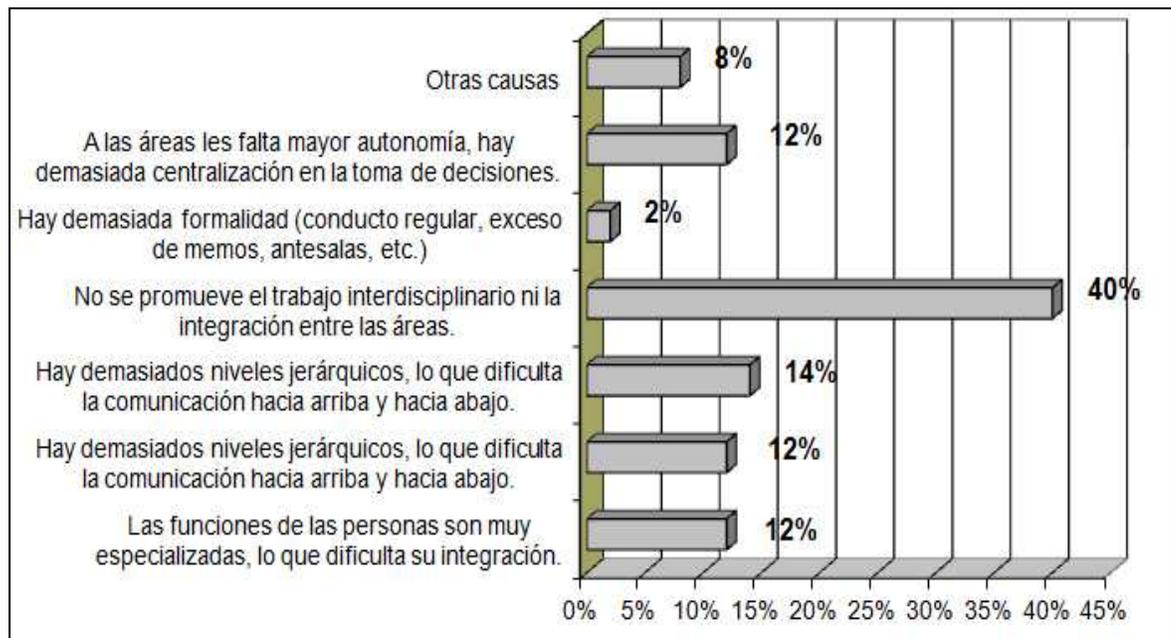
<sup>32</sup> ADMINISTRACIÓN. Conceptos sobre Estructura Organizacional. Sábado 1 de Noviembre de 2008. [En línea:]

<http://cursoadministracion1.blogspot.com/2008/11/conceptos-sobre-estructura.html> (Citado el 10 de marzo de 2011)

Solo un 5% de los empleados encuestados se sienten satisfechos con esta estructura organizacional de la ESE Hospital Luís Antonio Montero. El 30% de estos opinan que la estructura organizacional permite de forma regular o no eficiente la integración y agilización de los procesos, por lo que se dificulta alcanzar los objetivos planteados en la plataforma estratégica de la organización, mientras que un 16% manifiesta que en la organización no se permite esta integración por o que se sientes descontentos con la estructura establecida dentro de la organización.

Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella:

Figura 7. Gráfico de barras: Estructura organizacional



Otras Causas:

- ✓ “Malas relaciones interpersonales y deficiente comunicación.”
- ✓ “Las áreas se preocupan más por cumplir sus objetivos y así trabajemos en grupo no lo hacemos en equipo.”
- ✓ “Siempre hay desigualdad por mas que se diga que a todos se los trata de la misma manera.”
- ✓ “Falta coordinación de grupos, unos trabajan con calidad y otros no.”
- ✓ “Falta mayor responsabilidad por parte de los niveles jerárquicos.”

- ✓ “Existe desconocimiento de los niveles jerárquicos o aun peor existe irrespeto por los mismos.”
- ✓ “No hay comunicación entre áreas.”
- ✓ “Se debe tener en cuenta la opinión de todos no solo los de alto rango.”
- ✓ “El trabajo esta designado a algunos integrantes de la organización y no a todos.”
- ✓ “Los que exigen cumplimiento de las normas, deben primero dar ejemplo en su cumplimiento para luego exigirlo.”
- ✓ “Falta interés en integrarse por parte de algunos empleados, existe egoísmo.”

Las apreciaciones que hacen los profesionales a quienes se aplicó el instrumento manifiestan lo siguiente en cuanto a las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación deseable:

Soluciones alternativas para alcanzar la situación deseable.

- ✓ “Interés por parte de cada individuo en querer integrarse o pasar a ser motivado.”
- ✓ “Que a todos se nos trate por igual.”
- ✓ “Realizar integraciones de personal para evitar roces y mejorar las relaciones interpersonales.”
- ✓ “Por cada dependencia o área realizar una prestación de sus funciones para que los demás compañeros conozcamos sus actividades laborales y como las realiza.”
- ✓ “Desarrollar capacitaciones de integración para que haya un mejoramiento productivo tanto personal como en el trabajo.”
- ✓ “Se debe motivar al personal a participar más con las actividades propuestas e interesarse más por la relación con los demás.”
- ✓ “Se deben establecer mecanismos para mejorar la comunicación entre trabajadores.”
- ✓ “Socialización permanente de los avances y cambios en la estructura organizacional.”
- ✓ “Actividades para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales, para mejorar el respeto mutuo y la colaboración, que permita un mejor funcionamiento del establecimiento y estructura.”
- ✓ “Crear políticas de bienestar que permitan la integración de las funciones además de implementar actividades que permitan la integración de los funcionarios.”
- ✓ “Que todos los empleados deberán seguir un mismo conducto regular, no más favoritismos ni apadrinamientos.”
- ✓ “Tomar correctivos disciplinarios frente al incumplimiento de las normas.”
- ✓ “Mayor responsabilidad por parte de los niveles jerárquicos ya que ellos son ejemplo.”
- ✓ “Fomentar el trabajo en equipo, además de realizar actividades para mejorar la integración del personal.”

- ✓ “Tener las metas claras, mejorar la información de las estrategias, que se más puntual y terminar con la improvisación en la implementaron de procesos, mayor dedicación en el proceso de calidad.”
- ✓ “Existe una estructura organizacional flexible, hay subdivisiones entre áreas de trabajo y en realidad cada dependencia trabaja pensando en sus intereses y en cumplir sus objetivos, es por ello que se presenta dificultades de relación no al interior de las áreas, sino entre áreas, de modo que existen barreras que se deberían eliminar”
- ✓ “No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas”
- ✓ “En general los intereses de las áreas priman sobre los de la organización, considero que se ha dado mucha autonomía a las áreas de trabajo en la organización, debería haber un punto de unión o de equilibrio.”
- ✓ “Los procesos de comunicación entre los niveles jerárquicos es buena, existen algunas dificultades en tanto considero hace falta formalidad en el cómo se asumen los compromisos con la institución, las cosas se realizan muy olímpicamente, deberían existir mayor presión para los trabajadores”
- ✓ “Se debería procurar crear espacios y formar equipos intersectoriales que trabajen en actividades comunes.”

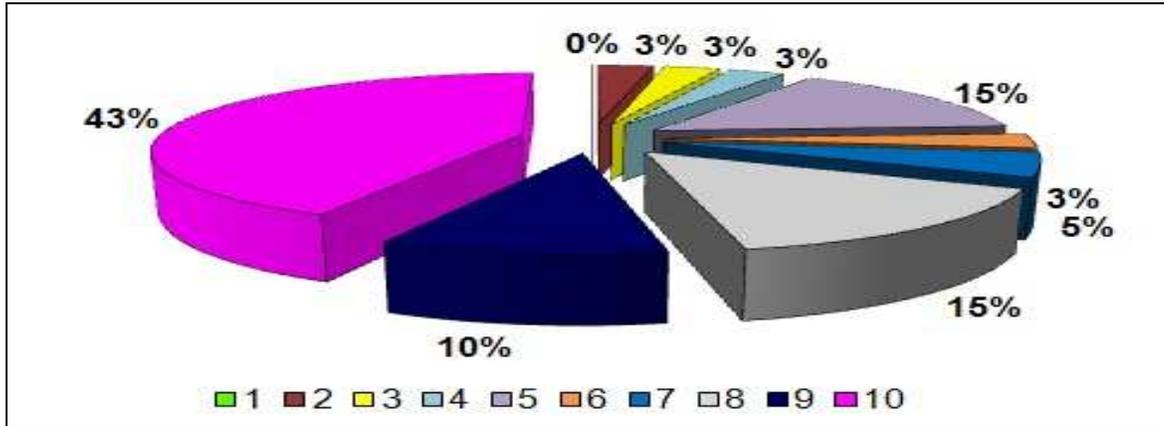
#### Soluciones alternativas:

- ✓ Motivación para el trabajo en equipo.
- ✓ Plan de mejoramiento para los procesos de comunicación entre niveles jerárquicos y entre los compañeros de áreas.
- ✓ Fortalecimiento de compromisos por parte de los trabajadores.

#### 3.2.3 Participación.

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

Figura 8. Gráfico circular: Participación

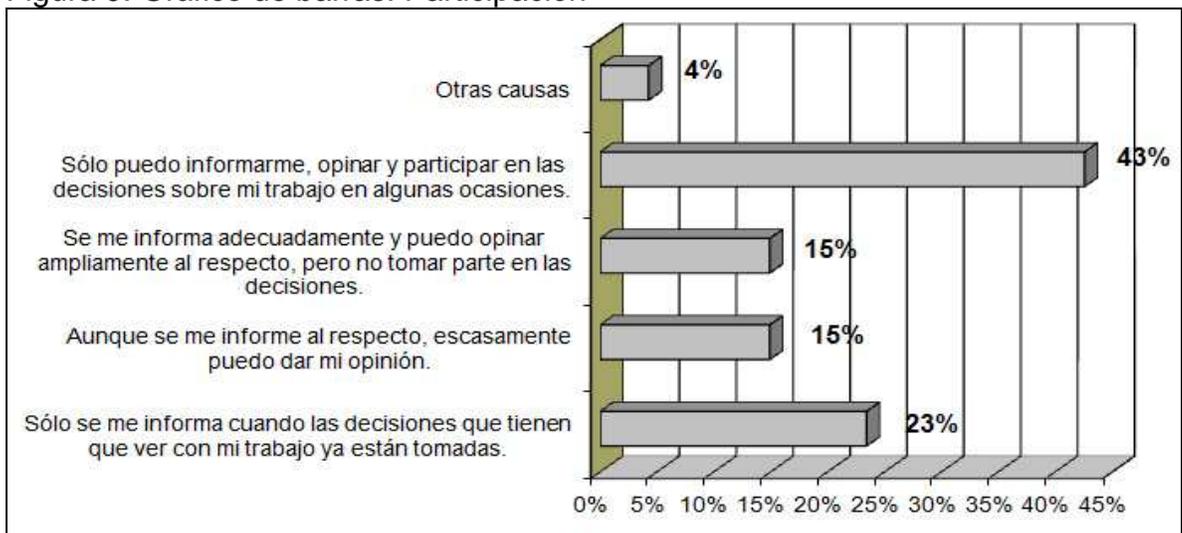


El 43% de los empleados manifiesta sentirse cómodo con el sistema de participación implementado dentro de la organización para la toma de decisiones con lo referente a sus trabajos, sienten tener la libertad de opinar e informarse oportunamente y tomar parte en estas decisiones.

Un 33% manifiesta sentirse incluido en la toma de algunas decisiones y excluidos de otras. Tan solo un 9% se sienten casi totalmente excluidos en la toma de decisiones.

Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas por las cuales no ha tenido esa posibilidad:

Figura 9. Gráfico de barras: Participación



## Otras Causas:

- ✓ “Los jefes superiores toman todas las decisiones.”
- ✓ “Soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable.”
- ✓ “Que haya más comprensión sobre el trabajo de cada empleado dentro de la ESE.”
- ✓ “Informar a tiempo y tratar de dar una participación en momentos oportunos y así decidir juntos y organizados.”
- ✓ “Que se den a conocer a tiempo los cambios sobre cualquier situación que se tome y que nos den a conocer todo lo concerniente al tipo de trabajo que manejan cada grupo y con qué fin.”
- ✓ Información oportuna y adecuada, que no se informe a unos pocos más bien a todo el personal de la Institución.”
- ✓ “Brindar espacios oportunos que permitan crear procesos en donde la toma de decisiones en cuanto al ámbito laboral se pueda hacer teniendo en cuenta la opinión de cada persona y con base en ello y la participación se tomen todas las decisiones.”
- ✓ “Informar de forma clara sobre funciones, deberes y obligaciones de cada funcionario.”
- ✓ “Soluciones inmediatas a las opiniones o sugerencia.”
- ✓ “Brindar oportunidad de opinión y participación antes de tomar decisiones evitando así malos entendidos.”
- ✓ “Existen decisiones a nivel de la organización que en algunas ocasiones nos perjudican, y cuando se han tomado estas decisiones no nos han tenido en cuenta, de tal modo las decisiones que se toman en nuestra área de trabajo siempre las hacemos en consenso. Pero sin embargo existen cosas que se hacen y deberían dar por lo menos al coordinador del área la oportunidad de opinar al respecto.”
- ✓ “Yo considero que el líder del proceso debe ser el representante de nuestra área cuando se tomen medidas que nos involucren a todos, se debería invitar en este caso a la coordinadora del salud pública a las reuniones, dar mayor participación, involucrarnos y darnos la oportunidad de participar al menos para escuchar nuestra opinión, también sería importante que nos capaciten en este tema”
- ✓ “Yo considero que a nivel de área las cosas están bien, pero hay decisiones que se toman fuera de nuestra área de trabajo en las cuales no tenemos participación y de cierto modo no perjudican. Lo importante sería que nuestro líder de área se posicione con mayor fuerza y nos represente en las reuniones”

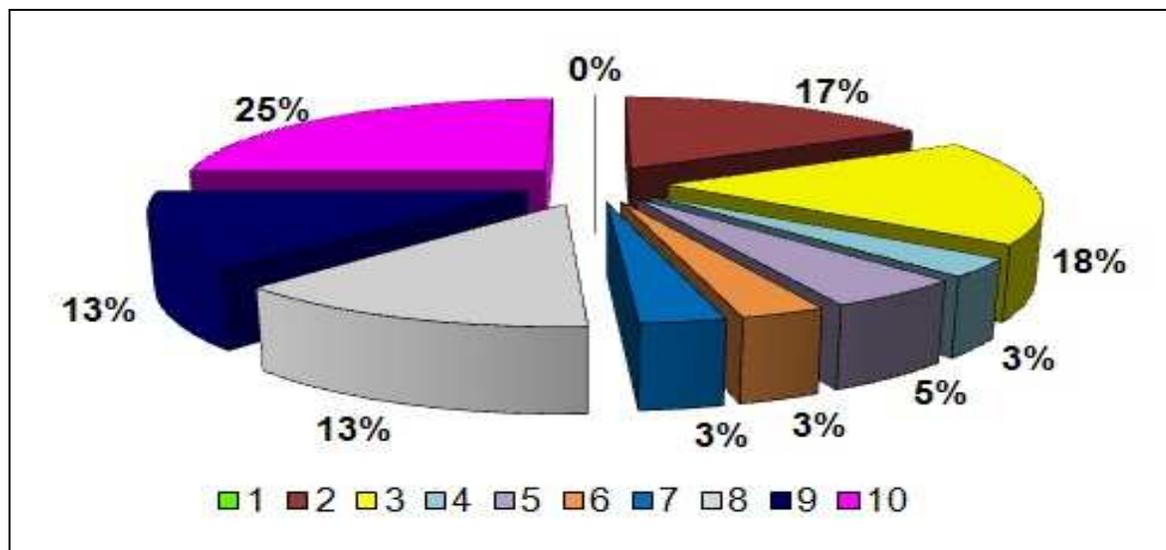
Así las soluciones podrían ser:

- ✓ Dar a conocer la diferencia que existe cuando en un equipo de trabajo se toman decisiones teniendo en cuenta la opinión de los trabajadores, informando a tiempo y dando a todos la oportunidad de proporcionar ideas.
- ✓ Y cuando las decisiones son impositivas, reconocer que la figura del líder de área debe ser más representativa, asumir su función de ser vocera y propender por el bienestar de sus trabajadores no solo en el área en la que se desempeñan, sino en que haya una buena satisfacción laboral, estén a gusto en su trabajo, y se les de la importancia que ellos se merecen.
- ✓ La participación de los trabajadores en los procesos de toma de decisiones y en un mayor control por parte de éstos mismos sobre su propio trabajo, son soluciones necesarias en el abordaje de los problemas de la organización, se requiere involucrar al personal, hacer conocer las situaciones con el fin de que ellos puedan aportar a la organización con buenas ideas.

### 3.2.4 Instalaciones y elementos de trabajo.

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

Figura 10. Gráfico circular: Instalaciones y elementos de trabajo



En un 25% los trabajadores de la ESE están a gusto con las instalaciones físicas de su lugar de trabajo, mientras un 75% se sienten insatisfechos e incómodos con estas.

Se debe proporcionar a los trabajadores instalaciones adecuadas que brinden un 100% de funcionalidad, para dar una mejor atención a los usuarios, así como a mantener los centros y lugares de trabajo, con la comodidad y en las condiciones acordes para realizar un trabajo eficiente, con calidad y eficacia. El ambiente laboral adecuado en la parte física proporciona satisfacción y motivación para realizar un buen trabajo.

Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las que nos han impedido llegar a ella:

Figura 11. Grafico de barras: Instalaciones y elementos de trabajo



Otras causas:

- ✓ “El lugar es inadecuado para la prestación del servicio de salud, además no cuenta con un lugar especial para la debida esterilización de los instrumentos utilizados en higiene.”
- ✓ “El sitio donde me encuentro no parece lo suficientemente privado tanto para mí, como para el paciente, ya que miro en el paciente cierta incomodidad

porque existe en el lugar en primer lugar muchas vías de acceso, no existe privacidad.”

- ✓ “No hay un sitio de trabajo adecuado y falta material para el desempeño.”
- ✓ “El lugar es inadecuado para la prestación de servicios de salud”
- ✓ “De un tiempo para acá el aseo de las instalaciones no es el mejor.”
- ✓ “El área de trabajo no cuenta con unidad sanitaria.”
- ✓ “Estamos en una oficina muy incómoda, hay mucha gente en la oficina, estamos en hacinamiento cada cual tiene sus implementos de trabajo”.
- ✓ “El ambiente es seguro, pero de verdad deberían cambiarnos de oficina, ahí no cabe tanta gente, yo creo que hasta entre nosotros mismos nos perturbamos por el hecho de haber tantos en el mismo lugar.”
- ✓ Soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:
  - ✓ “Estamos trabajando en el área administrativa y por así decirlo lejos del área operativa. Lo ideal sería que estemos en las mismas instalaciones y que en lo posible sean propias para prestar un mejor servicio y haya mayor economía al respecto al no tener que pagar un arriendo extra.”
  - ✓ “Rediseñar los sitios de trabajo y proporcionar a los trabajadores los implementos de trabajo para un óptimo desempeño.”
  - ✓ “Prestar los servicios de salud oral en un consultorio adecuado, con un lugar para la esterilización y así poder cumplir con todas las normas de bioseguridad y esterilización.”
  - ✓ “Dotación de buenos equipos que permitan el buen funcionamiento y el eficaz cumplimiento de nuestro trabajo.”
  - ✓ “Mejorar la comodidad de los trabajadores del área, realizando una redistribución del sitio”
  - ✓ “Ampliar las salas para poder trabajar mejor.”
  - ✓ “Mayor organización y redistribución de los espacios y instalaciones, realizar una inversión para aumentar las instalaciones.”
  - ✓ “Se hace manifiesto que la oficina de salud pública es muy pequeña, se debe adquirir muebles más pequeños para que la circulación en el sitio sea más fácil”.
  - ✓ “Más control en el personal de aseo, creo que cuando uno tiene el sitio de trabajo en óptimas condiciones de limpieza eso lo hace más ameno y cómodo.”
  - ✓ “Solicitar a las personas encargadas para que realicen una revisión de cómo son las condiciones en las cuales se está trabajando cada dependencia, y realizar los ajustes necesarios, los muebles que utilizamos son muy grandes y ocupan mucho espacio.”
  - ✓ “Comprar nuevos muebles, o hacer un diseño de stand pequeños para cada profesional. Esto nos haría sentir más cómodos.”
  - ✓ “El ambiente es seguro, contamos con buen material para el trabajo, pero tenemos problemas por el espacio. Es muy pequeño, debería cambiarnos de oficina, aunque sé que es difícil porque el hospital se está quedando pequeño.”

- ✓ “En comparación con otras instituciones, la nuestra es muy bonita lo que se podría mejorar es la adecuación en escritorio y muebles de oficina.”
- ✓ “Los consultorios de enfermería deberían estar juntos, porque a veces nos toca desplazarnos hacia el otro consultorio cada vez que se atiende a un poniente y viceversa.”

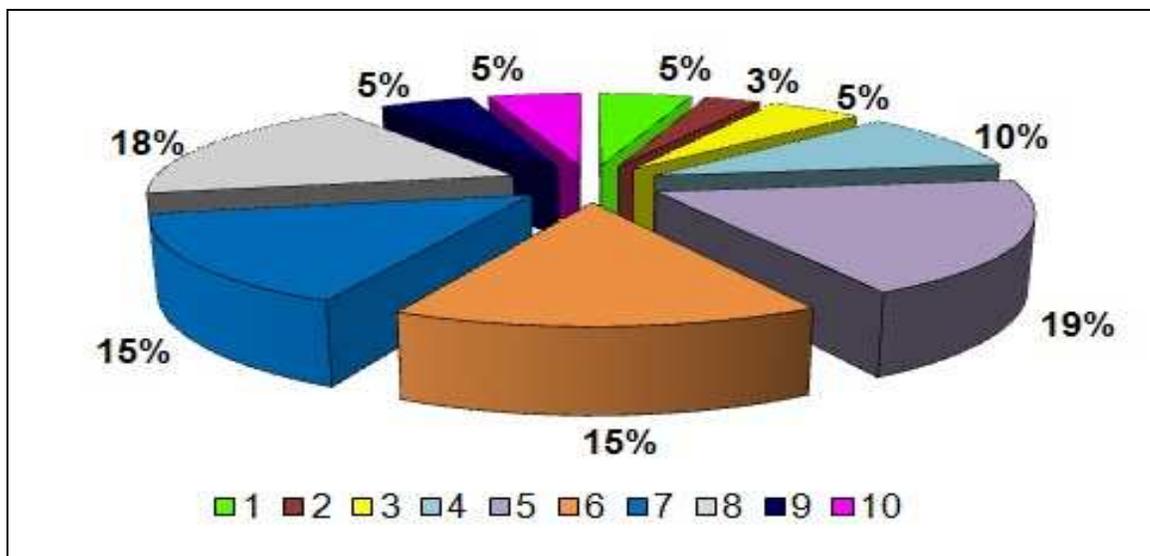
De las soluciones que los trabajadores manifiestan tenemos:

- ✓ Solicitar la evaluación del lugar de trabajo para que se tomen decisiones al respecto. salud ocupacional.
- ✓ Redistribución en el lugar de trabajo.
- ✓ Adquisición de muebles más cómodos que se ajusten al espacio de la oficina.

3.2.5 Holismo y sinergia. (El holismo se presenta cuando las personas y las áreas buscan siempre integrarse, de la mejor manera y como un todo, en aras de alcanzar con creces la misión y los objetivos de la organización. La sinergia es la asociación de organismos diferentes, con el fin de obtener resultados mayores a la simple suma elemental de las partes).

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

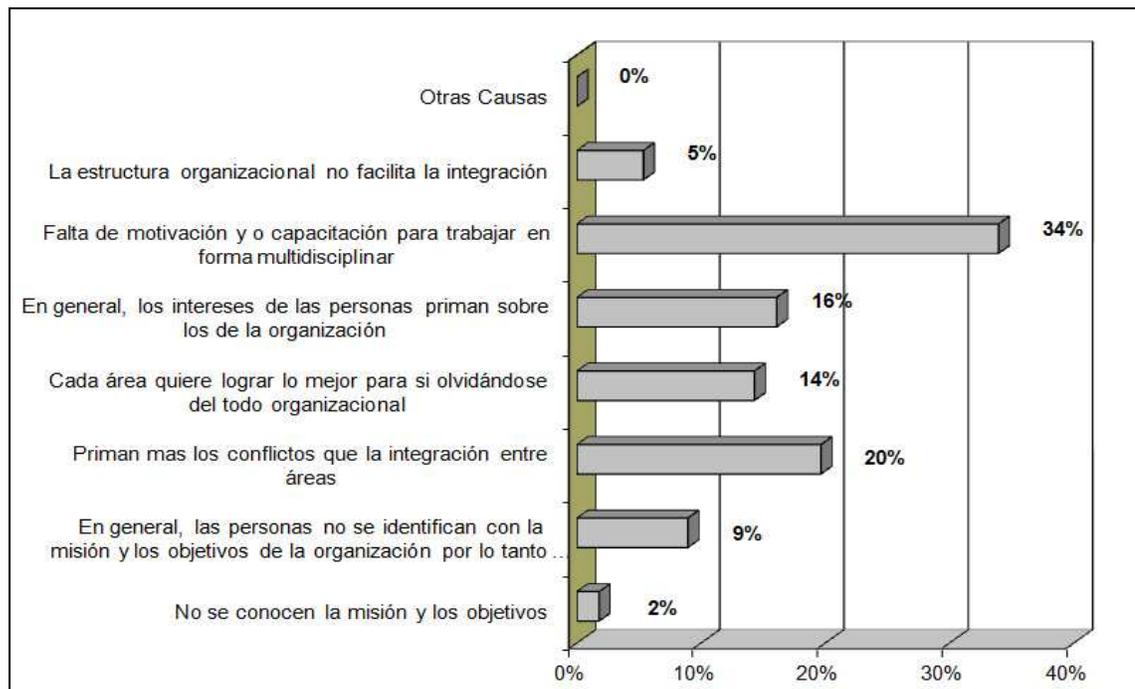
Figura 12. Gráfico circular: Holismo y sinergia.



Un 5% de los trabajadores del Centro Hospital Luís Antonio Montero interactúan positivamente con el fin de alcanzar los objetivos de su área, y de la organización para cumplir las metas propuestas. Se observa que el 23% de los empleados manifiesta que no hay casi ningún tipo de interacción entre las personas y áreas de la organización y de estos el 5% piensa que hay una interacción negativa dentro de la organización, manifestando que esto se presenta por la falta de trabajo en equipo, motivación, integración, responsabilidad y sentido de pertenencia del mismo empleado hacia la entidad.

Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

Figura 13. Grafico de barras: Holismo y sinergia



Soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- ✓ “El trabajo en equipo, trabajar en sensibilizar al empleado, en mantener sentido de pertenencia y amor a la institución.”
- ✓ “Implementar estrategias para buscar motivar al empleado, realizar integraciones.”
- ✓ “Que haya motivaciones entre el personal para trabajar conjuntamente.”

- ✓ “Interesarnos en las actividades que los demás hacen para integrarnos más.”
- ✓ “Concienciar y trabajar por un solo interés y común que es la organización como un beneficio para todos.”
- ✓ “Falta de sentido de pertenencia laboral institucional, se requiere afianzar la misión y visión institucionales para alcanzar los objetivos planteados.”
- ✓ “Apropiarse de la misión, visión y objetivos y fomentar la integración entre las áreas.”
- ✓ “Mejorar las relaciones interpersonales.”
- ✓ “Buscar espacios y estrategias que permitan la integración entre áreas promoviendo de forma multidisciplinaria la unión institucional.”
- ✓ “Realizar más capacitaciones para integrarnos más, no solo para unas personas.”
- ✓ “Que todas las áreas se preocupen por su trabajo pero que también se preocupen por las demás áreas, ya que a mucho le preocupa desatacar sus áreas haciendo a un lado las demás.”
- ✓ “Motivar a los funcionarios para trabajar como parte de una empresa en su totalidad, dejar de lado los intereses personales.”
- ✓ “Por parte de las directivas motivar más a sus empleados y dar a conocer mejor los objetivos fundamentales de cada área para llegar a una mejor organización.”
- ✓ “Al personal se lo debe motivar haciéndolo sentir parte de la institución y no viéndolo como un empleado mas, si no, como parte fundamental del trabajo adquiriendo compromisos y responsabilidades que conlleven al eficaz cumplimiento de los deberes.”
- ✓ “Fomentar la integración, crear estrategias de motivación, fortalecer los procesos de inducción, mejorar la selección de personal y hacer evaluación de competencias en las que se valore el trabajo en equipo.”
- ✓ “Falta recalcar la importancia del trabajo en equipo, conocer a fondo sus funciones, responsabilidades para tener mejores resultados dentro de la organización.”
- ✓ “Debería haber más integración entre las áreas para lograr una mejor organización.”
- ✓ “Motivar al personal para trabajar en forma multidisciplinar, comenzando por los jefes de área.”
- ✓

*“En las definiciones más corrientes se identifican los sistemas como conjuntos de elementos que guardan estrechas relaciones entre sí, que mantienen al sistema directo o indirectamente unido de modo más o menos estable y cuyo comportamiento global persigue, normalmente, algún tipo de objetivo”<sup>33</sup>*

---

<sup>33</sup> OSCATA, Aquilino et al. Curso: Gestión del conocimiento. 30 de abril de 2010. [En línea:] <http://www.scribd.com/doc/30717567/HERRAMIENTAAS-CONCEPTUALES-DE-LA-TGS>. pág. 12 (citado el 30 de marzo de 2011)

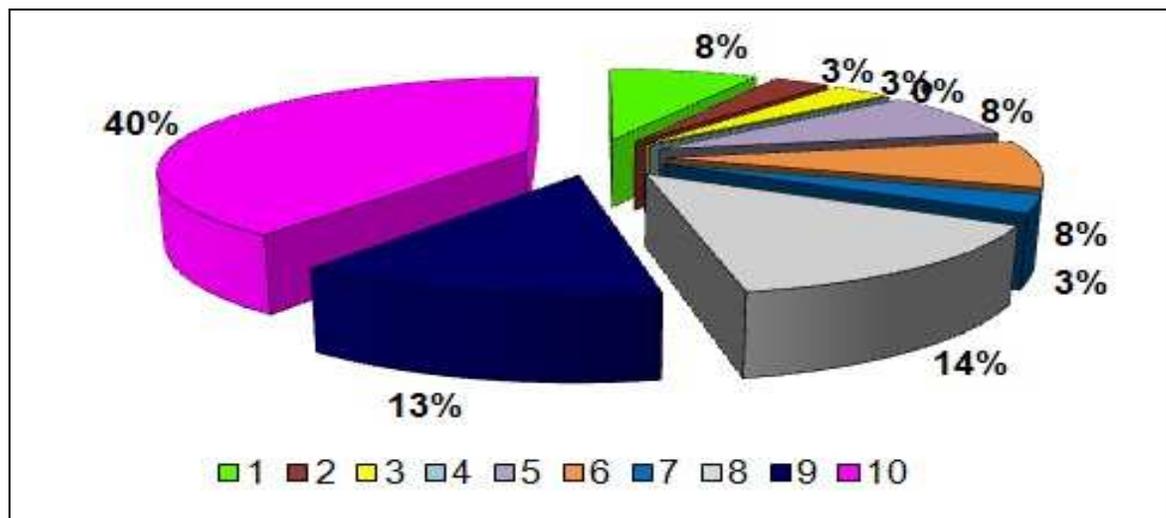
De este modo el comportamiento sistémico trae aportes positivos a la organización, es importante conservar este aspecto, pero en realidad consideramos que se encuentra unido a otros puntos positivos que se detectan en esta evaluación y que no se pueden desligar, entre ellos tenemos: Trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, consenso, entre otros.

Esto significa que existe: conocimiento de los objetivos del área de trabajo, las metas y lo que se quiere alcanzar, pero priman los intereses personales sobre los resultados que se buscan obtener, La estructura dentro de la organización no facilita la integración de los miembros del equipo ni de las diferentes áreas.

### 3.2.6 Liderazgo.

¿Su jefe inmediato, es una persona motivante, receptiva, asequible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?

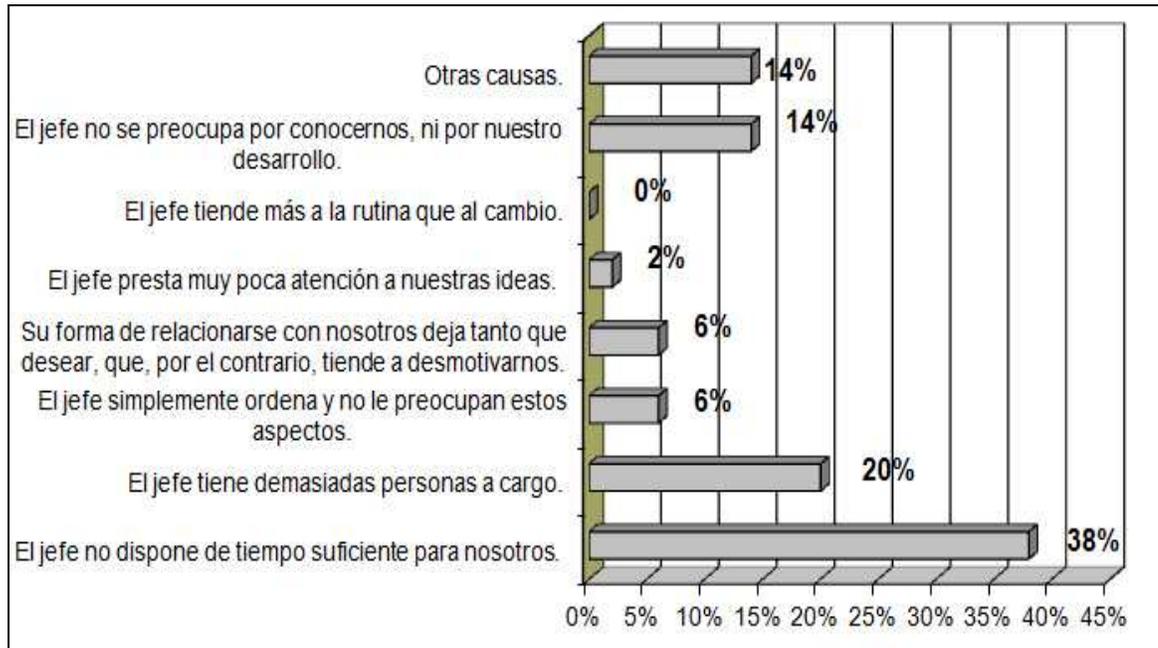
Figura 14. Grafico circular: Liderazgo



El 40% de los encuestados opinan que su jefe inmediato es un líder que ofrece su apoyo, una persona que los motiva, les enseña y los ayuda a realizar su trabajo.

Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella

Figura 15. Grafico de barras: Liderazgo



Otras causas:

- ✓ “El jefe está más pendiente de los errores que de los alcances.”
- ✓ “El jefe se preocupa más por ver los errores que por exaltar los logros alcanzados.”
- ✓ “Se manejan favoritismo y apadrinamiento, por lo que no hay un trato igual para todos.”
- ✓ “Cambiamos muy a menudo de jefe y no sabemos a quién dirigimos puesto que algunas decisiones las toma un jefe y entra luego otro jefe, dejándonos en cero.”
- ✓ No conozco a mi jefe inmediato.”

Soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable

- ✓ “Se debe realizar una reunión donde se especifique qué función cumple cada persona quien es el jefe inmediato.”
- ✓ “Dejar un solo jefe en el área sin quitarle la autoridad y también que el jefe se responsabilice en todo sentido de sus empleados y no solo se dedique a dar órdenes si no también que haga parte del equipo.”
- ✓ “Delegar a un jefe que tenga tiempo para atendernos y no colabore en la solución de dificultades que en ocasiones se presentan para el cumplimiento de nuestras funciones.”

- ✓ “Que el jefe inmediato debería escuchar nuestros inconvenientes y tratar de dar una solución y no colocarse con críticas, y trabajar en conjunto dando importancia a las cosas que hacemos.”
- ✓ “Brindar al Jefe inmediato mayores espacios de tiempo que permitan crear mayor interacción entre funcionarios.”
- ✓ “Poder hacer que entiendan que los jefes no solo ordenan, que sus trabajadores necesitamos motivación y que también podemos opinar y hacer mejoras.”
- ✓ “Re significar en la organización el concepto de liderazgo, además de capacitación a líderes sobre el manejo de grupos.”
- ✓ “Que se ponga más atención en la parte humana del trabajador y que exista mayor motivación para los trabajadores.”

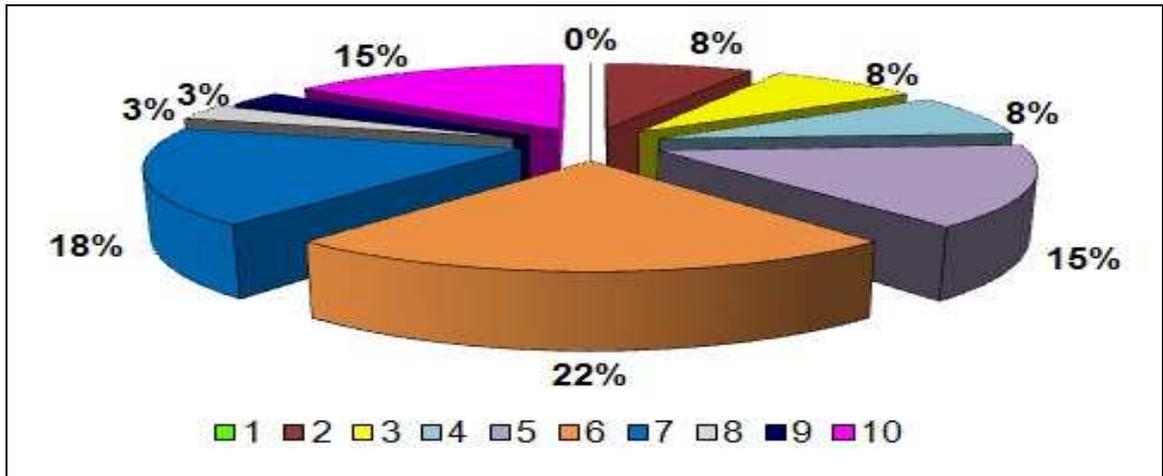
Se puede concluir que:

- ✓ Es importante trabajar en la guía y dirección de los grupos, cada uno debe procurar ser líder en sus responsabilidades laborales para así alcanzar la máxima capacidad productiva.
- ✓ Una organización o dependencia puede contar con todo lo necesario para realizar las labores que se le han encomendado, pero si no cuenta con un líder adecuado se pueden encontrar grandes dificultades cuando se trate de alcanzar las metas propuestas.
- ✓ Se debe reconocer un líder por la buena voluntad para realizar su trabajo, considerar la autoridad que le otorgan como un privilegio de servicio, debe ser una persona que Inspira confianza, enseña cómo hacer las cosas, da ejemplo, trata bien a las personas.

### 3.2.7 Toma de decisiones.

¿Las personas y las áreas toman las decisiones unánimemente, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la empresa, organización o institución, antes que sus intereses personales?

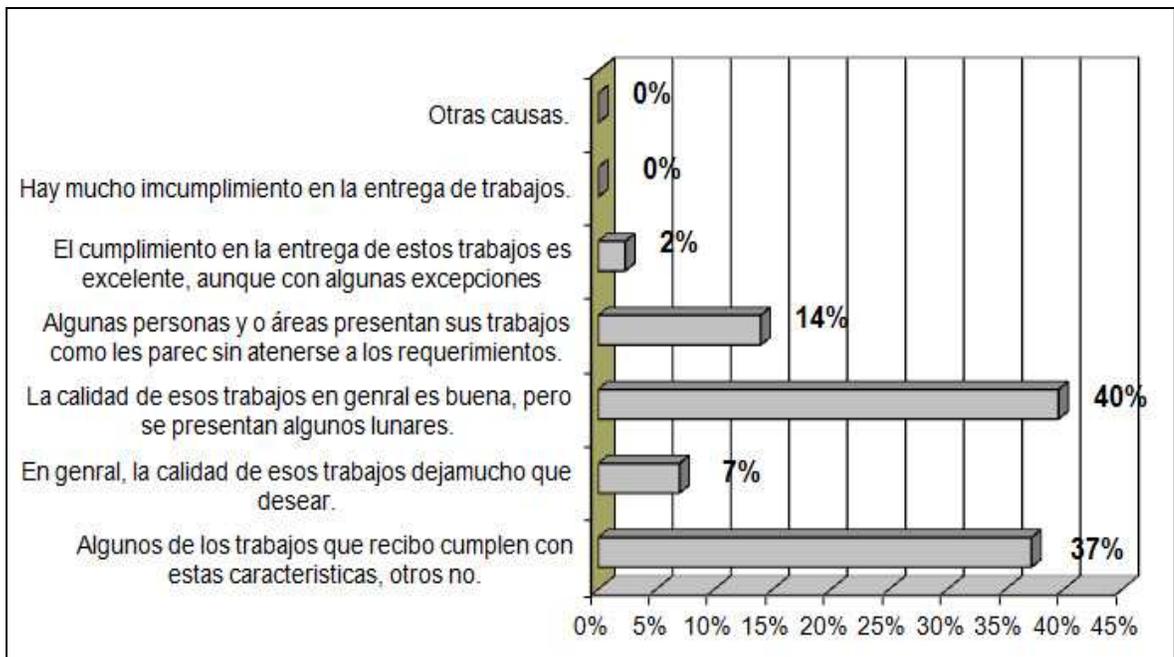
Figura 16. Grafico circular: Toma de decisiones



Un 15% de las personas que trabajan en la ESE interactúan positivamente con el fin de alcanzar de la mejor manera, la misión y los objetivos de la organización.

Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella.

Figura 17. Grafico de barras: Toma de decisiones



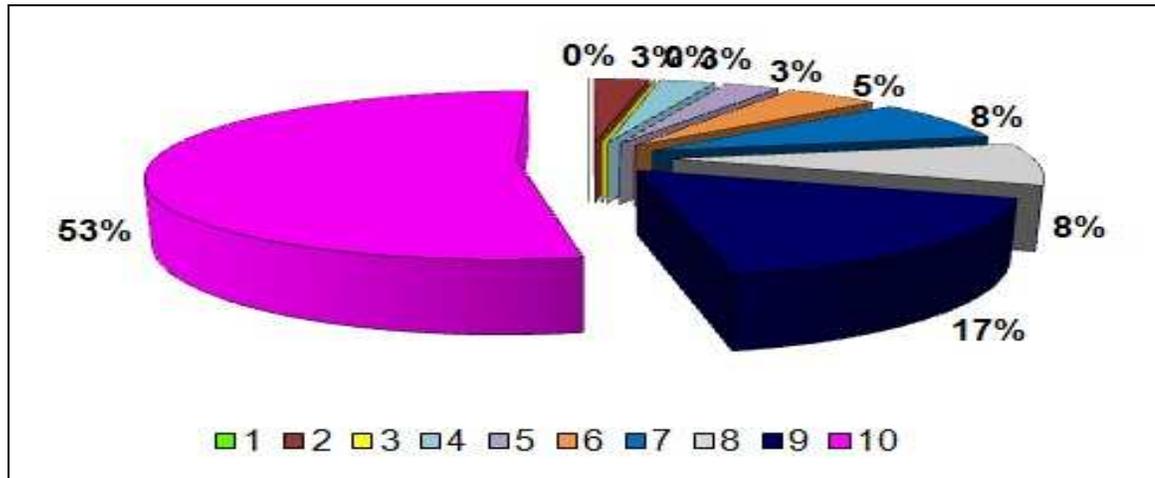
Soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación deseable.

- ✓ “Que no hayan subgrupos que los acaben, que todos tomemos y hagamos parte de las decisiones que se tomen.”
- ✓ “Se debería realizar un trabajo personal orientado a aumentar la tolerancia.
- ✓ “Fomentar más la comunicación entre grupos y áreas de trabajo.”
- ✓ “Dar participación a todo el personal de la ESE para tener un mejor funcionamiento.”
- ✓ “Que todo el personal sea convocado a las reuniones para que nos den más participación en la toma de decisiones y de esta manera estar informado y tener conocimiento de lo que está pasando dentro de la organización.”
- ✓ “El punto de vista de cada uno de nosotros que trabajamos en esta institución debe ser tenido en cuenta.”
- ✓ “Evitar que se impongan condiciones creadas a conveniencia de grupos creados dentro de la Institución.”
- ✓ “Informar de una mejor manera las decisiones importantes que tienen que ver con las funciones y temas que le corresponden a cada empleado.”
- ✓ “Pienso que no hay claridad en las informaciones y muchas veces no tenemos conocimiento de los temas por lo tanto sería bueno que todo el personal tuviera idea de lo que se va a tratar para así poder colaborar y tomar parte en ello.”
- ✓ “Realizar actividades de integración.”
- ✓ “Que se acaben las mal llamadas roscas y que se creen espacios donde todos podamos opinar.”

### 3.2.8 Trabajo gratificante.

¿Está usted ubicado en la organización en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representa un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad?

Figura 18. Grafico circular: Trabajo gratificante

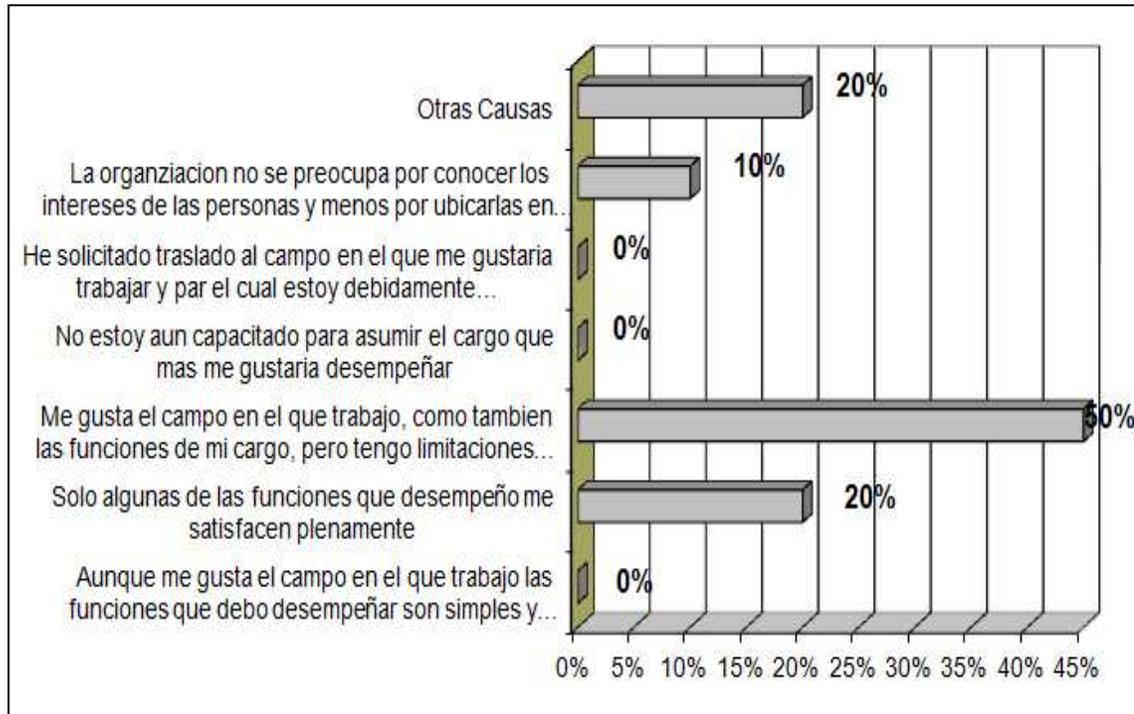


En un 53% los empleados de la ESE están plenamente a gusto con sus funciones, situación que motiva un trabajo productivo y la realización personal de los mismos.

Este se considera uno de los aspectos más importantes para el buen desempeño y la productividad laboral. Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación, el encontrar identidad con la tarea que uno desempeña a diario se convierte en el principal motivante para hacer el trabajo y de este modo se encuentra gratificación, satisfacción, sobre todo en una labor que requiere contar valores personales como la empatía, la capacidad para relacionarse con la comunidad, la habilidad para trabajo con grupos y el dominio de temáticas para su abordaje de una manera delicada y sutil en una comunidad generalmente de bajo capacidad intelectual que tiene mucho que aprender, muchos paradigmas que romper, y creencias erróneas que eliminar.

Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella.

Figura 19. Gráfico de barras: Trabajo gratificante



Otras Causas:

- ✓ “Malas relaciones entre trabajadores.”
- ✓ “Mejorar la estabilidad laboral, además de apoyo para estudio y capacitaciones.”
- ✓ “El trabajo que realizo tiene demasiadas funciones lo que me limita a alcanzar las metas.”
- ✓ “Mi puesto de trabajo está muy cargado de funciones, se debe trabajar en la mejor distribución de funciones en los diferentes cargo en la Institución.”
- ✓ Me gusta lo que hago pero no me gusta que se aprovechen de mi trabajo, todos debemos trabajar por igual.”

Soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación deseable.

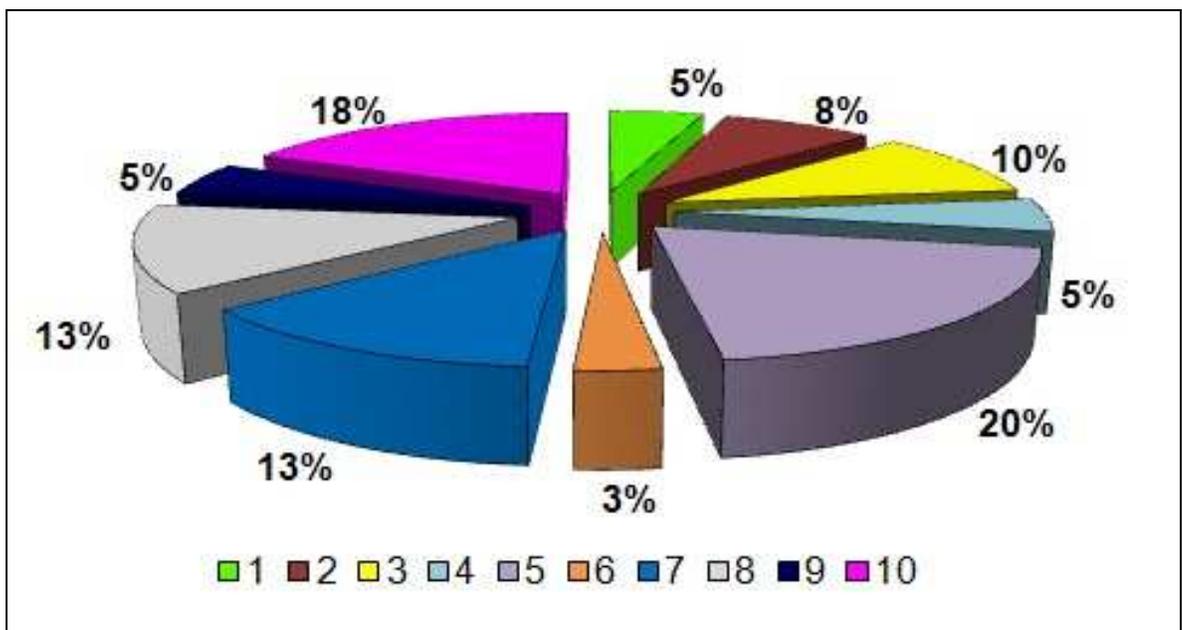
- ✓ “Comunicación con el personal para ubicarlo en el campo que más le gustaría y se siente capacitado para desempeñar, para alcanzar así una mayor productividad y calidad en el trabajo.”
- ✓ “Dar participación a todos los que desempeñamos el mismo cargo y no dárselo a uno solo.”
- ✓ “Debe existir una mayor capacitación para cumplir los objetivos de una mejor manera.”

- ✓ “Que cuando se realicen solicitudes de insumos o materiales que se necesiten para la realización de actividades, exista colaboración y no se obstaculice el trabajo.”
- ✓ “Distribuir mejor las funciones.”

### 3.2.9 Desarrollo personal.

¿La organización estimula su formación personal y profesional, en forma permanente?

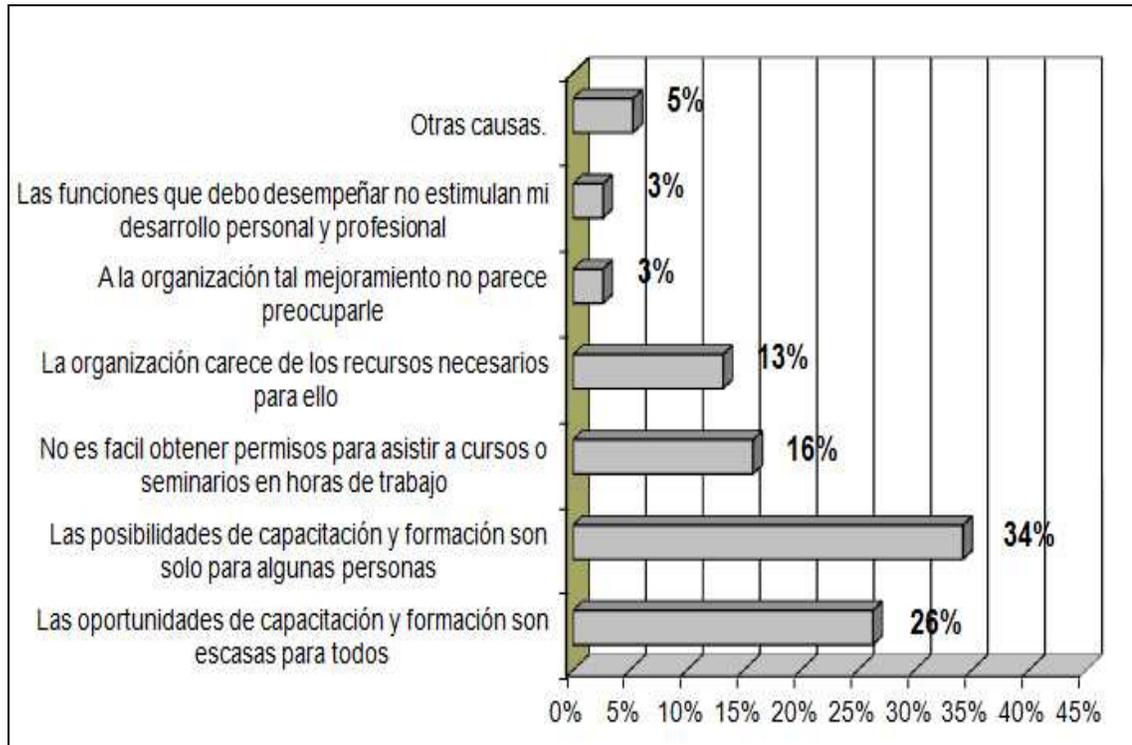
Figura 20. Grafico circular: Desarrollo personal



Solo el 18% del personal encuestado piensa que la organización estimula la formación del personal, mientras que un 28% manifiesta que no hay realmente casi ningún tipo de formación dentro esta.

Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

Figura 21. Grafico de barras: Desarrollo personal



Otras Causas:

- ✓ “Hay discriminación en el trabajo de algunas personas.”
- ✓ “Apoyar a los profesionales para congresos; diplomados, para continuar sus estudios, actualizar sus conocimientos no solo con permisos si no colaboración en el pago de viáticos y apoyo económico para las matriculas.”
- ✓ “Envían a las personas a capacitaciones que no les corresponde. No se realiza una averiguación con tiempo de las capacitaciones para que estemos enterados.”
- ✓ “Que no solo se debe capacitar a los jefes de área, ellos nos transmiten la información pero no es la misma.”

Cual soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable.

- ✓ “Mejorar el plan de estímulos para sus trabajadores y aplicarlo destinando un recurso económico para el apoyo en estudio.”
- ✓ “Sería bueno contar con recursos que nos ayuden por lo menos un porcentaje de nuestras capacitaciones.”

- ✓ “Pienso que las oportunidades son para todos y es por esto que se debería dar a todos oportunidad de formarse en su área para dar un mejor funcionamiento.”
- ✓ “Dar oportunidad de capacitación a todos los empleados.”
- ✓ “Dar mayor oportunidad a todas las personas, teniendo en cuenta su perfil profesional y el área de trabajo.”
- ✓ “Dar oportunidad a los trabajadores para formarse como personas y profesionales.”
- ✓ “Estimular a los empleados para entrar a realizar sus postgrados.”
- ✓ “Tener más en cuenta la situación para las capacitaciones si se las tiene pues si se está de turno no complicar el cambio o cubrimiento de dicho cargo y así poder asistir a la capacitación.”
- ✓ “Crear dentro de la institución fondos que para la colaboración a los empleados que quieran seguir estudiando o capacitándose dentro de su ámbito laboral.”
- ✓ “Dentro del presupuesto se debe aportar más recursos para preparar y apoyar al empleado”
- ✓ “Tener mayor información y a tiempo, de las capacitaciones que son de importancia para el área y sobre todo si se realiza en otras ciudades para así obtener la posibilidad de asistir.”
- ✓ “Debería haber colaboración en la parte económica por parte de la administración para las capacitaciones.”
- ✓ “Las posibilidades de formación son para todo el equipo de trabajo, pero hay insatisfacción las capacitaciones siempre son las mismas”
- ✓ “Hay dificultad para el desplazamiento hasta los lugares en donde se realizan las capacitaciones, los recursos que se asignan para los gastos de viaje se solicitan pero tardan los trámites para los pagos.”
- ✓ “A nivel interno si se programan capacitaciones sobre todas las debilidades que tenemos las personas que trabajamos ahí, pero es notoria la falta de motivación, el incumplimiento, la inasistencia y la falta de compromiso por parte de los trabajadores. Se deberían crear estrategias para que los trabajadores asuman mayores compromisos con respecto a las capacitaciones”

De lo anterior se obtiene:

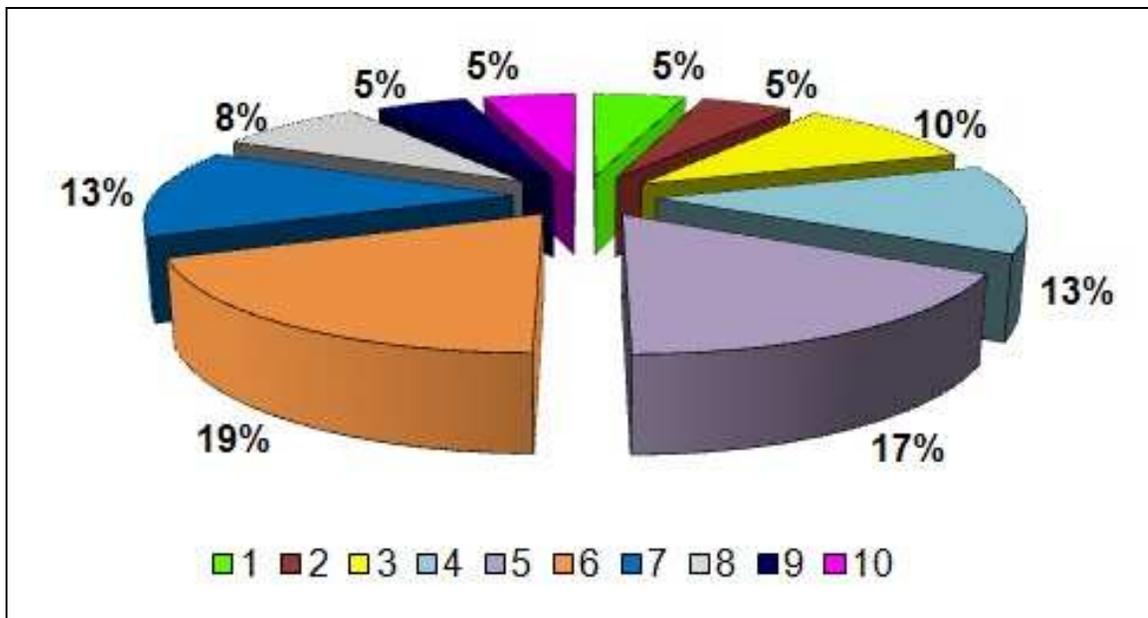
- ✓ Hacer solicitud al IDSN para que las capacitaciones se hagan teniendo en cuenta los traslados de los profesionales, la ubicación y se creen otras posibilidades.
- ✓ En cuanto a las capacitaciones internas hace falta motivación y recalcar la importancia de los procesos educativos para la formación de los trabajadores.
- ✓ Hacer trámite para que los gastos de viaje que se proporcionan a las personas que asistan a las capacitaciones se den de manera oportuna.

- ✓ Actualmente se maneja un programa de capacitación y desarrollo diseñado e implantado en el Centro Hospital Luis Antonio Montero, con el se busca mejorar la calidad de la prestación de servicios de salud. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos, cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios, son menos propensos a cometer errores que interfieran con la satisfacción de los usuarios.

### 3.2.10 Relaciones interpersonales.

¿Las relaciones interpersonales que se dan en la organización son realmente las mejores?

Figura 22. Grafico circular: Relaciones interpersonales



El 95% de las personas que diligencian el instrumento hacen manifiesto que las relaciones interpersonales no son las mejores, de acuerdo a la escala, se califica este punto de evaluación de clima organizacional en la ESE como regular.

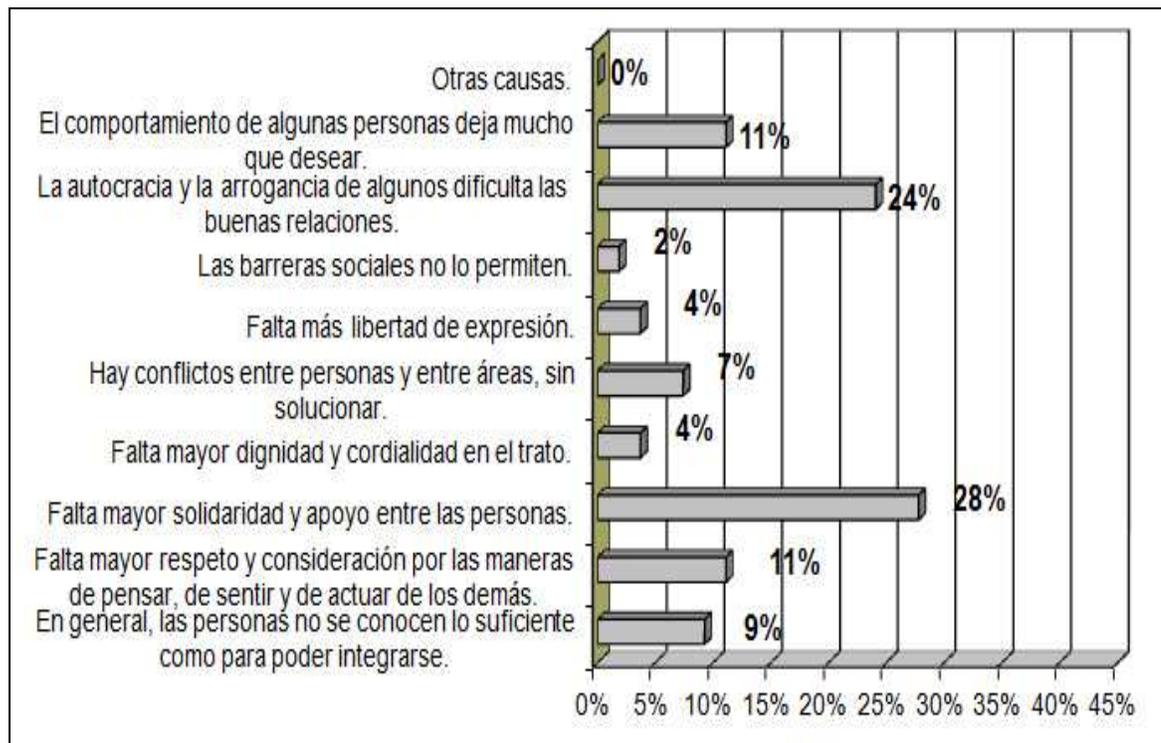
Al analizar las respuestas dadas por las personas que trabajan en la ESE se asume que las relaciones interpersonales entre ellas no son las mejores, situación que no permite que su trabajo se haga de la mejor manera posible, no se brindan espacios en donde se considere cada una de las capacidades de cada integrante

del equipo de trabajo evitando que todos los pensamientos, ideas, y acciones se tengan en cuenta y formen parte de todas las acciones que se llevan a cabo dentro de esta área.

Es importante por tanto dentro de un grupo de trabajo mantener buenas relaciones personales ya que estas permiten trabajar con mayor compromiso dentro de una empresa además permiten que todas las acciones que se llevan a cabo estén encaminadas a la búsqueda de mayores y mejores logros en beneficio de todos.

Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

Figura 23. Grafico de barras: Relaciones interpersonales



Cual soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable.

- ✓ “Las relaciones interpersonales se rompen desde los cargos directivos puesto que hay favoritismos y mejor trato para unos pocos que están en la rosca, así que se pide que todos en la cama o todos en el suelo.”

- ✓ “Deberíamos comenzar a respetar la parte laboral y personal de algunas personas”
- ✓ “Integración en busca del bienestar laboral.”
- ✓ “Mejorar la comunicación entre los funcionarios y se debe realizar jornadas de recreación para lograr mayor integración.”
- ✓ “Actividades para compartir con los demás y conocernos un poco.”
- ✓ “Realizar una capacitación de relaciones personales y como solucionar conflictos laborales.”
- ✓ “Se debe difundir más el respeto, se debe tener mayor empatía, entender al otro y ser solidarios”
- ✓ “Fomentar dentro de la institución terapias que permitan la unidad, tolerancia y respeto por parte de cada uno de los funcionarios, logrando así crear un ambiente laboral adecuado.”
- ✓ “Formar al personal en relaciones interpersonales.”
- ✓ “Comportarse con ética y dignidad dentro y fuera del centro Hospital y hacer un seguimiento aquellas personas que de alguna manera su comportamiento no es el mejor.”
- ✓ “Pienso que debería haber más integración para conocerse y responsabilizarse, que las personas no confundan la integración con el desorden, además, de realizar seguimiento al personal.”
- ✓ “Las relaciones interpersonales son la clave para fundamental para lograr objetivos institucionales, es visible que este factor se encuentra trastocado, se necesita urgente capacitaciones que guíen al personal en un adecuado manejo y mejoramiento de dichas relaciones.”

De lo anterior se obtiene:

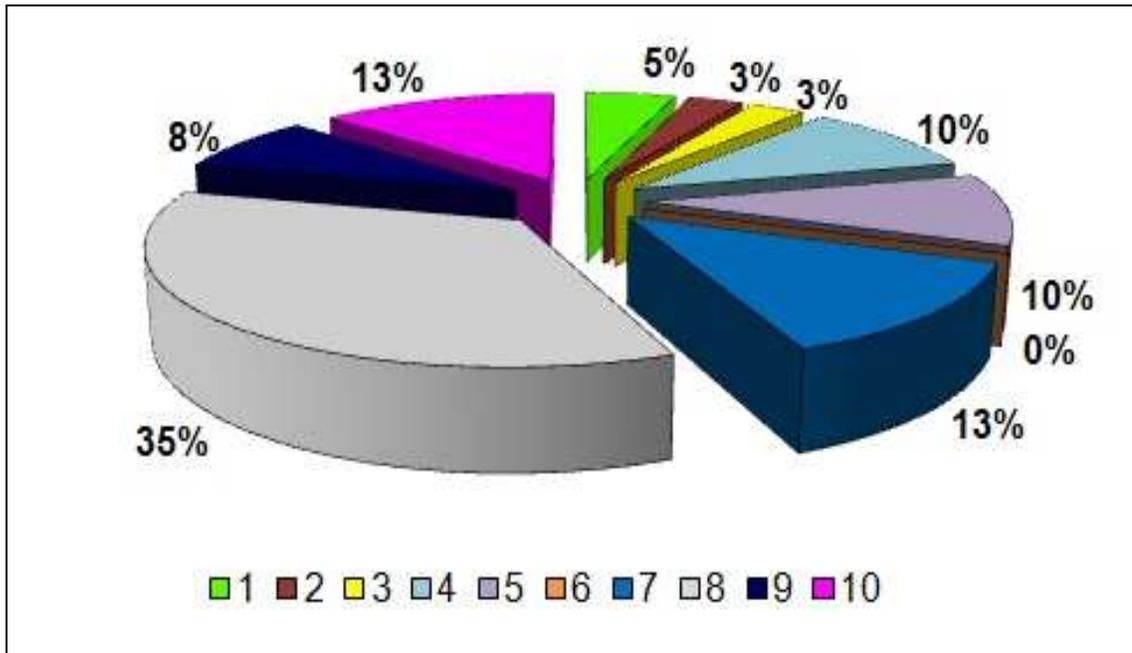
- ✓ Los trabajadores de la institución, en general, se sienten desmotivados por el favoritismo que se presenta hacia ciertos funcionarios por parte de directivos, se debe concientizar a los funcionarios de alto rango para que esa situación no se presente.
- ✓ Se deben hacer talleres grupales en los que se permita trabajar con personas de diferentes áreas, para que esto favorezca el trabajo y se cultiven buenas relaciones interpersonales.
- ✓ Hay ciertos funcionarios muy apáticos al respecto, con ellos se debería realizar un trabajo especial enfocado a la parte psicológica, para ayudarlos a integrarse y trabajar como equipo.

### 3.2.11 Buen servicio.

¿Los trabajos que usted o su grupo reciben de otras personas u otros grupos para continuar con determinados procesos, son, en general, trabajos de calidad,

acordes con los requerimientos que usted (ustedes) necesita (necesitan) y oportunos?

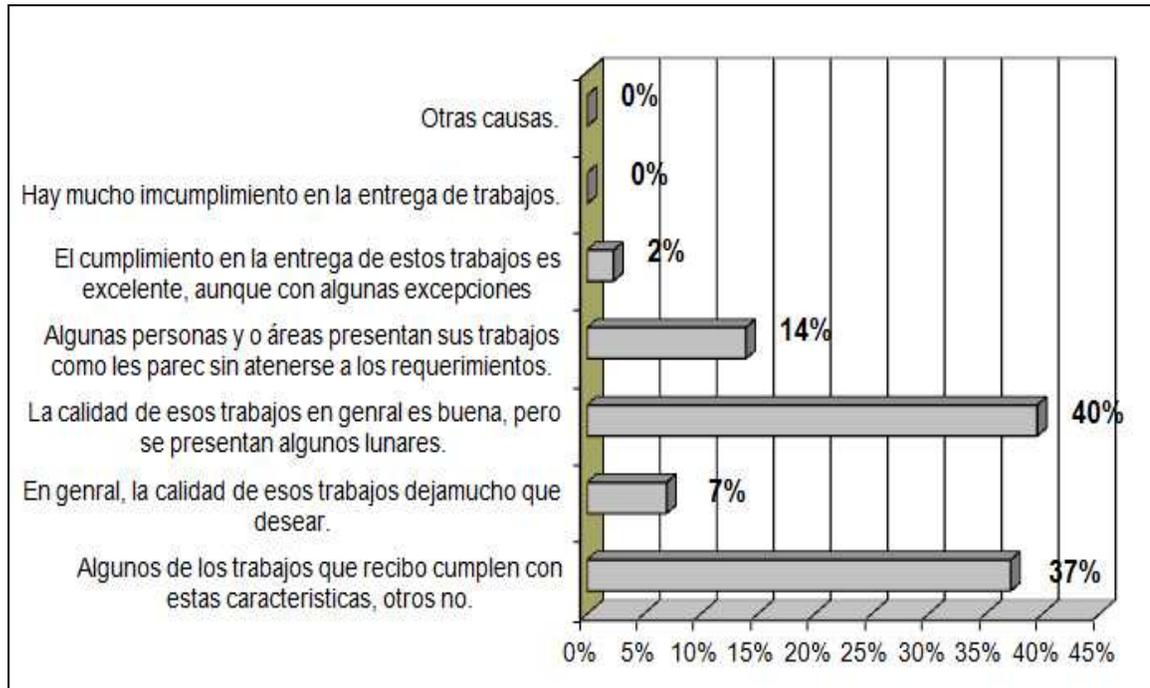
Figura 24. Grafico circular: Buen servicio



El 87% de los empleados manifiesta tener algún tipo de inconformidad con los trabajos que reciben de otras áreas o grupos de trabajo, lo que dificulta el cumplimiento de sus labores. Aunque en el promedio general se establece que este punto está bien, se debe realizar mejoras para que los servicios se realicen con verdadera calidad, compromiso y acordes con los diferentes requerimientos del personal.

Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

Figura 25. Grafico circular: Buen servicio



Cual soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable.

- ✓ “Debe existir un manual de actividades donde se pueda conocer tanto el personal que se desempeña en el área como la persona que recibe el trabajo realizado, para esclarecer que funciones le corresponde y a que horario las debe realizar.”
- ✓ “Se debe buscar una forma estandarizada de entregar trabajos de acuerdo al tema y funciones.”
- ✓ “Crear cronogramas en donde se distribuya adecuadamente horarios oportunos para la realización y entrega de la información que algún funcionario necesite guiándose por parámetros que establezca la institución.”
- ✓ “Exigir calidad y buen desempeño en todas las áreas.”
- ✓ “Que todas las áreas unifiquen criterios y cumplan con las indicaciones respectivas.”
- ✓ “Poner mayor interés y responsabilidad en el trabajo específico de cada área, entregando oportunamente y con todos los datos y documentos los trabajos preocupándose por tenerlos al día.”

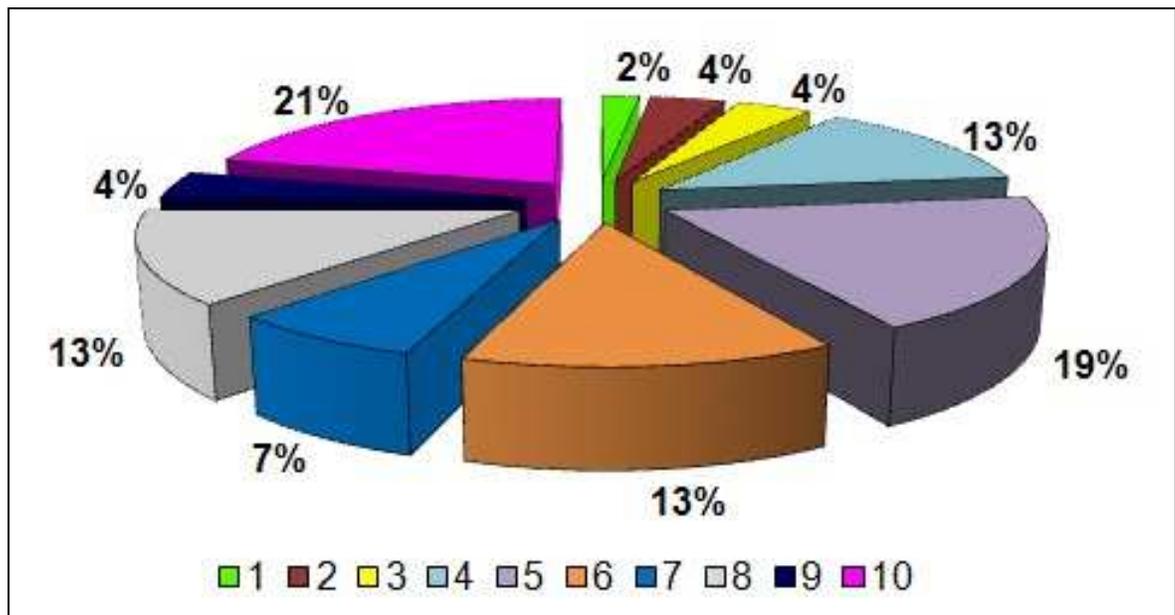
De lo anterior se obtiene:

Se requiere que haya un consenso entre los empleados, para que se trabaje en forma homogénea y que se estandaricen los protocolos y de igual manera se divulguen a todo el personal

### 3.2.12 Solución de conflictos de intereses

¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas?

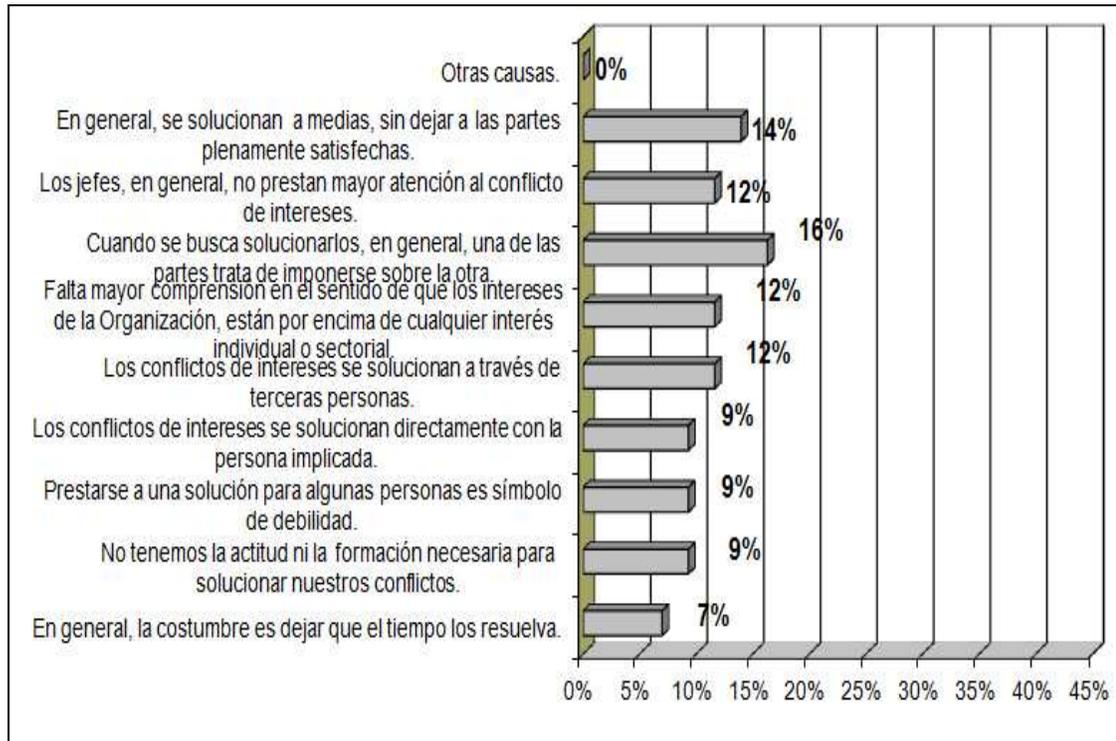
Figura 26. Gráfico circular: Solución de conflictos de intereses



La grafica nos muestra que la solución de conflictos no se da de manera eficaz, así lo manifiestan un 79% de empleados que diligencian el instrumento de evaluación de clima organizacional, considerándose este como una acción perjudicial para el Centro Hospital.

Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

Figura 27. Gráfico de barras: Solución de conflictos de intereses



- ✓ “A veces llevamos nuestros problemas al trabajo.”
- ✓ Cual soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable.
- ✓ “Los conflictos se deben solucionar inmediatamente”
- ✓ “No se trata de imponer autoridad respecto alta consideración se trata de unir respetando sus puntos de vista”
- ✓ “Tratar de solucionar los conflictos directamente con el afectado”
- ✓ “Tratar de solucionar con el personal implicado de una manera sensata y ante todo que exista igualdad”
- ✓ “Los conflictos no se resuelven adecuadamente por situaciones personales, madurez, serenidad, asertividad; se debería profundizar en aspectos de formación y capacitación sobre solución de conflictos, manejo de emociones en el ambiente laboral”
- ✓ “Formular propuestas de acuerdo al caso para obtener una conciliación positiva para el bien de parte y contraparte”
- ✓ “No hay preocupación de la gerencia por resolver estos conflictos”
- ✓ “Arreglar inmediatamente los problemas”
- ✓ “Resolver los problemas sin dejar que pase el tiempo”

De lo anterior se obtiene:

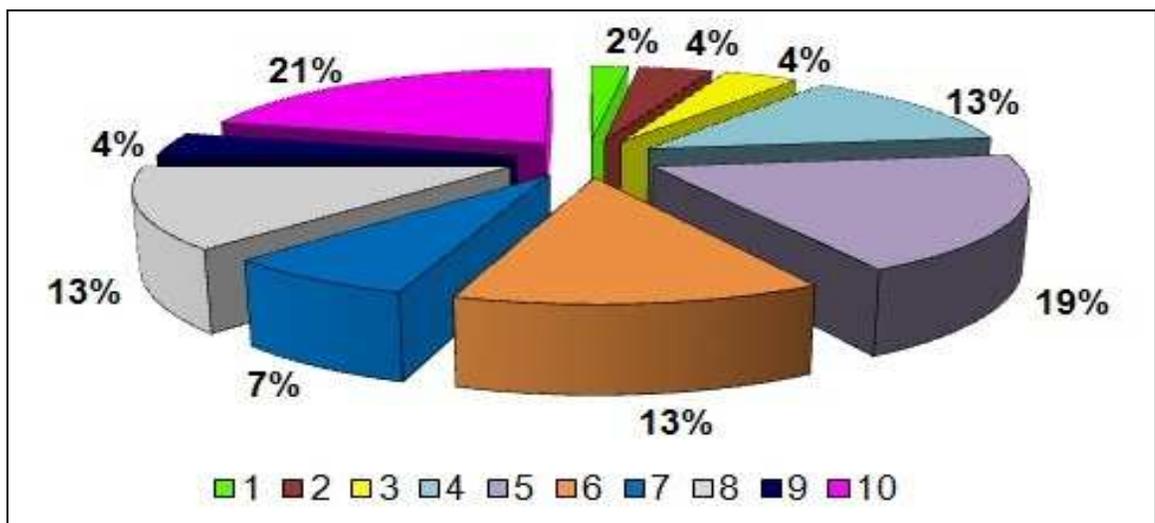
- ✓ Se observa que los problemas o conflictos que se presentan entre sus áreas e integrantes no se solucionan oportunamente, lo que no permite una integración entre los funcionarios que laboran en la ESE, además de crear un clima laboral incomodo en donde los conflictos en las relaciones ocasionan un mal desempeño en la calidad para la prestación de servicios.
- ✓ Cabe resaltar que el trabajo armónico dentro de los integrantes de un grupo de trabajo permite desarrollar todas las actividades propuestas por parte de la empresa de forma oportuna además refleja las buenas condiciones en las cuales dichos trabajadores se encuentran, por lo que hay que hacer énfasis en la solución de dichos conflictos que actualmente se están presentando dentro de la organización.

### 3.2.13 Libertad de expresión

¿Tiene usted en la empresa, organización o institución amplias posibilidades de expresarse libremente?

La valoración que se hace sobre este aspecto se ubica dentro del rango REGULAR, factor que se manifiesta en un sistema de comunicación con dificultades, en el cual de parte de los empleados hacia sus jefes presenta una situación no muy fluida para expresar sus ideas y por esta razón se cohiben de aportar soluciones.

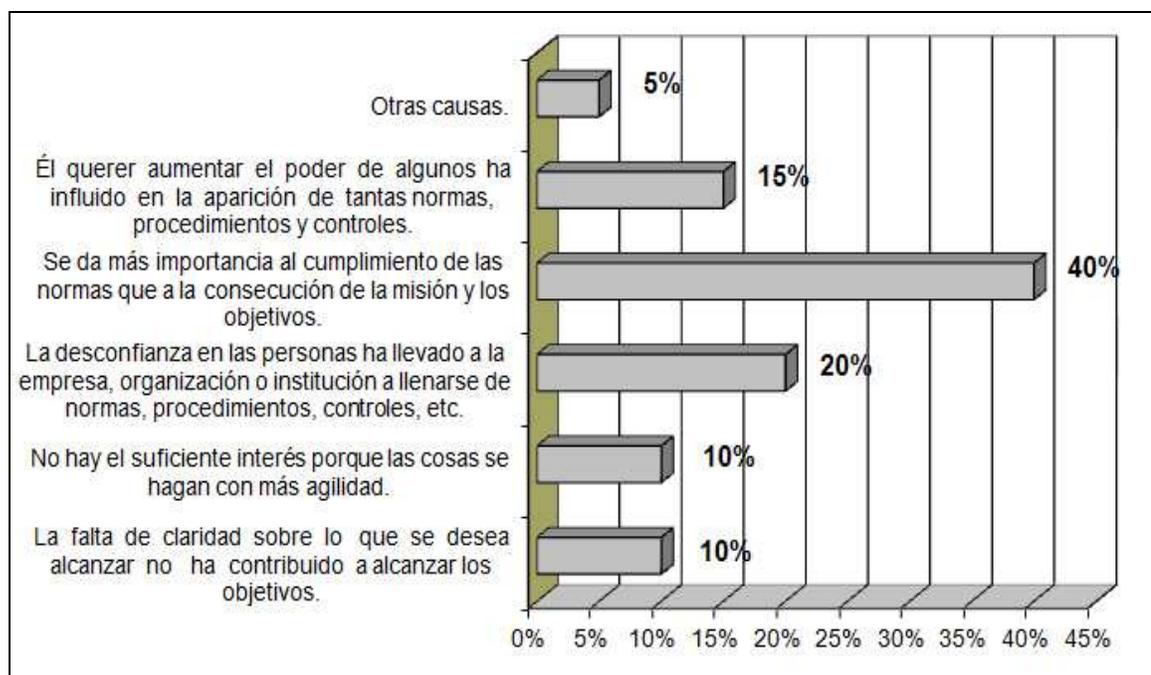
Figura 28 Grafico circular: Libertad de expresión.



El 58% de los trabajadores opinan que en general no se estimula y tampoco se crea espacios que faciliten la libertad de expresión al interior de la organización, de este porcentaje un 11% coincide en que no tiene suficiente libertad de expresión y un 18% opina que no se fomente un canal de libre expresión, siendo estos dos factores los más representativos dentro de la población encuestada.

Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

Figura 29. Grafico de barras: Libertad de expresión.



- ✓ “Podemos expresarnos pero no siempre somos escuchados”
- ✓ “Podemos hablar pero nadie opina nada de nada”
- ✓ “Muchas personas no damos a conocer lo que pensamos”
- ✓ Soluciones o alternativas que se deberían implementar para lograr la situación ideal o deseable.
- ✓ “Se debe seguir el conducto regular, no saltar instancias”
- ✓ “Se deben tener en cuenta los aportes realizados por cada uno de los trabajadores, hacer análisis de la efectividad y pertinencia de los aportes, este ejercicio favorecería la comunicación”

De lo anterior se obtiene:

Los funcionarios deben ser claros al expresar lo que sienten, ser directos y hablar con el personal que les pueda ayudar.

No se debe confundir libertad de expresión con libertad para hablar de los compañeros o directivos.

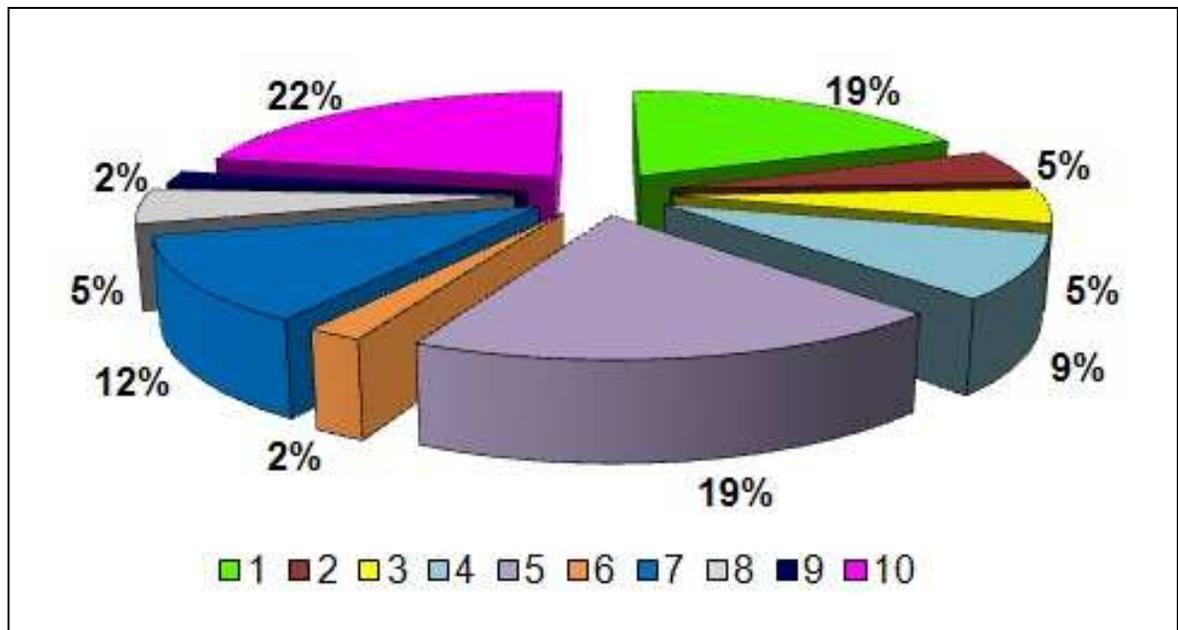
Se deben propiciar los espacios para que los funcionarios se expresen libremente, puede ser mediante encuestas, usando los buzones de sugerencias o dando el uso de la palabra cuando se realicen reuniones.

Permitir que a los funcionarios que tienen cualidades de diversa índole artística también se les abran los espacios para que se puedan expresar.

### 3.2.14 Estabilidad laboral

¿Brinda la organización la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?

Figura 30. Grafico circular: Estabilidad laboral

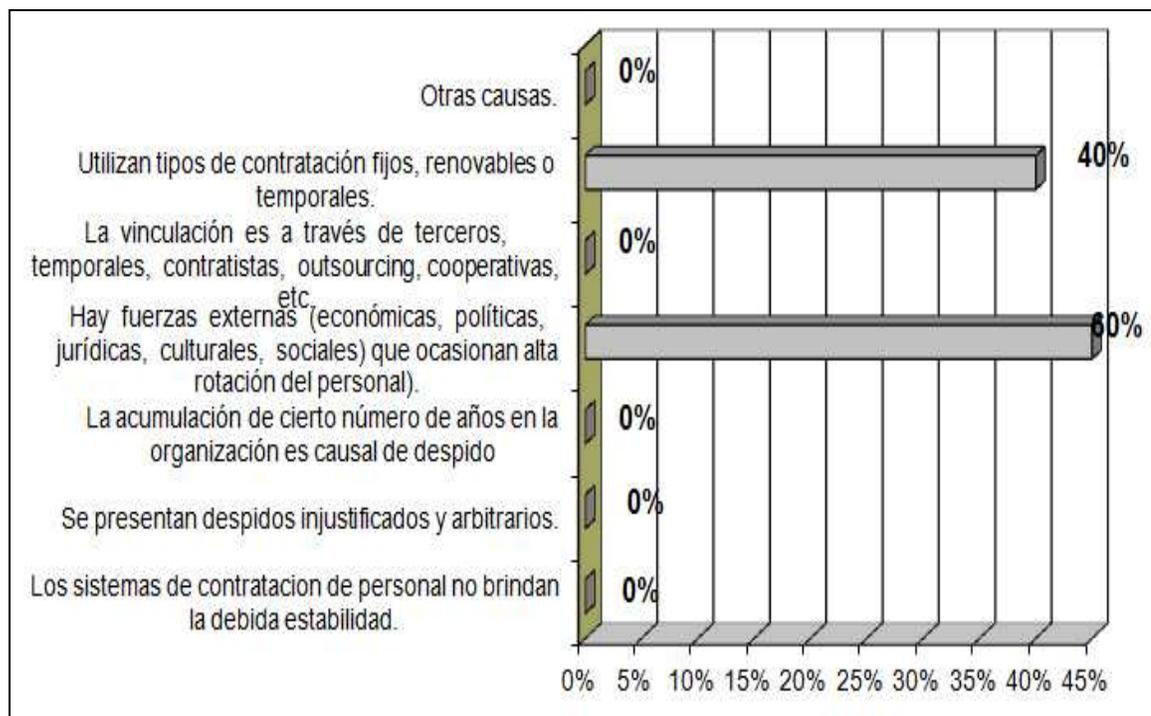


De los aspectos analizados por este instrumento éste relacionado con la estabilidad laboral está entre los que tiene menor puntuación y está en el rango del lo regular, un

22% de los empleados siente que la organización no le ofrece la suficiente tranquilidad en cuanto a su estabilidad laboral y de estos un 19% manifiesta su total inconformidad con este factor, ante ello y de acuerdo a la pregunta que se formula la ejecución de las tareas no se realiza con la suficiente tranquilidad y en ello se involucran un sinnúmero de factores motivacionales a la hora de desempeñar sus cargos.

Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

Figura 31. Grafico de barras: Estabilidad laboral



- ✓ “Motivo a la politiquería que se viven en la actualidad,”
- ✓ “Las cuestiones políticas difícilmente se podrán solucionar”

Soluciones que deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable.

- ✓ “Realizar adecuados procesos de selección de personal, que permitirían contar con trabajadores calificados que se podrían especializar en las diferentes áreas de trabajo.”
- ✓ “Manejar como incentivos para los buenos trabajadores las renovaciones de los contratos.”

- ✓ “Deberían Realizar contrataciones por periodos de tiempo más largos, implementar evaluaciones de desempeño laboral y de acuerdo a ello realizar la nuevas contrataciones.”
- ✓ “Dar otro manejo a los aspectos políticos, teniendo en cuenta el compromiso tan grande que desempeñan los trabajadores sobre todo en una institución pública de salud, se debe reconocer que es un trabajo serio que requiere de buenos y comprometidos trabajadores”
- ✓ “Garantías para un mejor desempeño laboral”
- ✓ “Realizar contratos a los empleados a tiempo para dar seguridad a las personas”
- ✓ “Cambia la forma de contratación. Contar con un proceso solido, estricto de selección de personal”
- ✓ “Que se legalicen los contratos según la ley”
- ✓ “No hay estabilidad financiera por la crisis generada por el sector salud”
- ✓ “Que el personal sea contratado por su conocimiento y no por terceros”

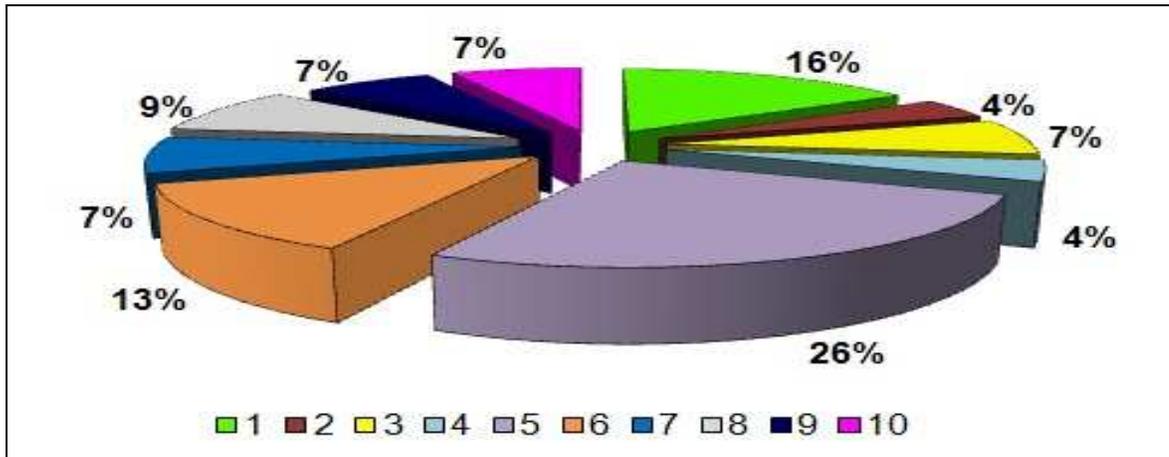
De lo anterior se tiene:

Mejorar la actitud del personal es un factor de difícil manejo, debido a la alta rotación del personal y la no existencia de procesos de selección de las personas que laboran en la empresa, ante ello no se puede decir que existan trabajadores con alta experiencia en el manejo de los procesos de la organización, esto a su vez se encuentra enmarcado en la cultura de la burocracia y asignación de cargos por factores políticos. Pero con quienes se cuente hay que trabajar en la adopción de una nueva filosofía, de una nueva política, en la que se trabaje por algo más que por cumplir.

### 3.2.15 Reconocimiento

¿A las personas que se distinguen en la organización, por ejemplo por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc., se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra manera?

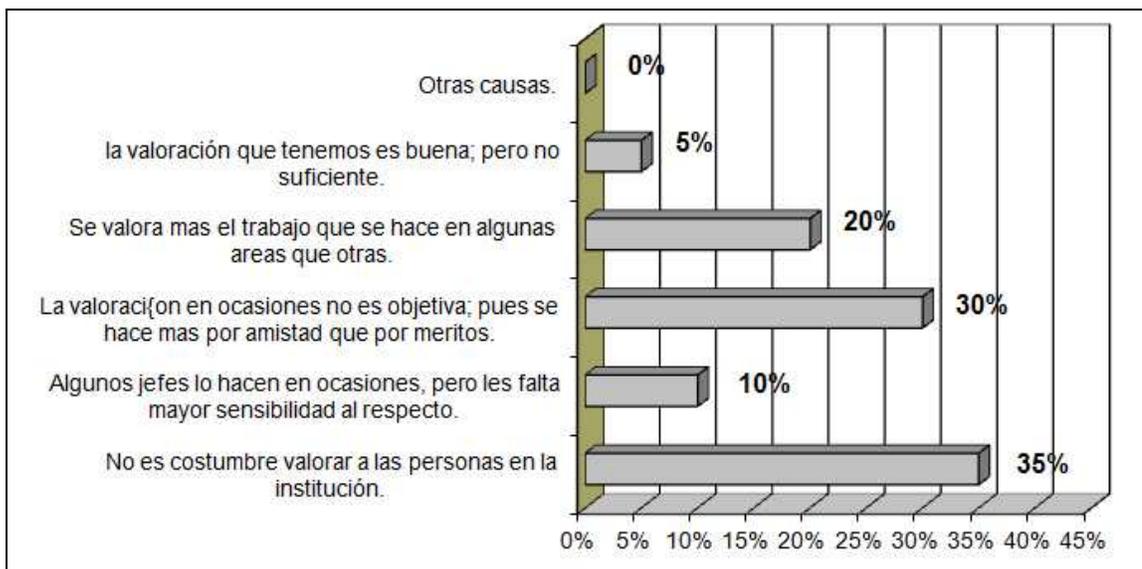
Figura 32. Grafico circular: Reconocimiento



Se realiza una calificación promedio de 5.2 que se cataloga dentro del rango REGULAR, lo que significa que los empleados que realizaron la herramienta sienten que no hay una real valoración por parte de la entidad a las personas que se distinguen por algún aspecto en su desempeño, situación que nos permite ver que es un aspecto a fortalecer dentro de la organización.

Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

Figura 33. Grafico de barras: Reconocimiento



“La gerencia no motiva este tipo de reconocimientos”

Soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable.

- ✓ “Que haya motivación al mejor empleado en una reunión con todos los empleados, dar incentivos y reconocimiento ante los demás.”
- ✓ “Valorar a un empleado por su capacidad de desempeño es lo mejor que se puede hacer, así este lo tratara de hacer mejor y la institución será mucho más favorable.”
- ✓ “Es importante que haya un estímulo para los trabajadores, que se nos motive y se nos reconozca, no con cosas grandes, pero que si se nos tenga en cuenta cuando hagamos las cosas bien”
- ✓ “Valorar el trabajo de todos.”
- ✓ “La valoración de nuestro trabajo es un aspecto fundamental para la motivación, se debería fortalecer el plan de estímulos y compensación a los trabajadores”
- ✓ “ Sería importante que los estímulos que se den a los trabajadores se hagan de manera más periódica, que se tengan en cuenta aspectos como el rendimiento, la calidad humana, la eficiencia en el trabajo, y que se piense que no se necesitan grandezas para hacer sentir bien a alguien y motivarlo en su trabajo”
- ✓ “El reconocimiento del desempeño laboral debe ser de una forma periódica”
- ✓ “Reconocer el esfuerzo de todos y cada uno”
- ✓ “Realizar reconocimientos no solamente de algunos sino que se deben estimular a todos por pequeño que sea el trabajo”
- ✓ “Revisar e conocimiento y el esfuerzo de todos”
- ✓ “El reconocimiento debe ser en general”
- ✓ “Que se tenga en cuenta el trabajo que se realiza para todos.”
- ✓ “Motivación por parte de los jefes”
- ✓ “Una solución sería que de verdad se haga una buena aplicación de estímulos, que se valore y se reconozca el trabajo que hacemos las personas que trabajamos en el hospital, y que se haga no únicamente por nuestro jefe inmediato, sino también por los directivos del hospital”

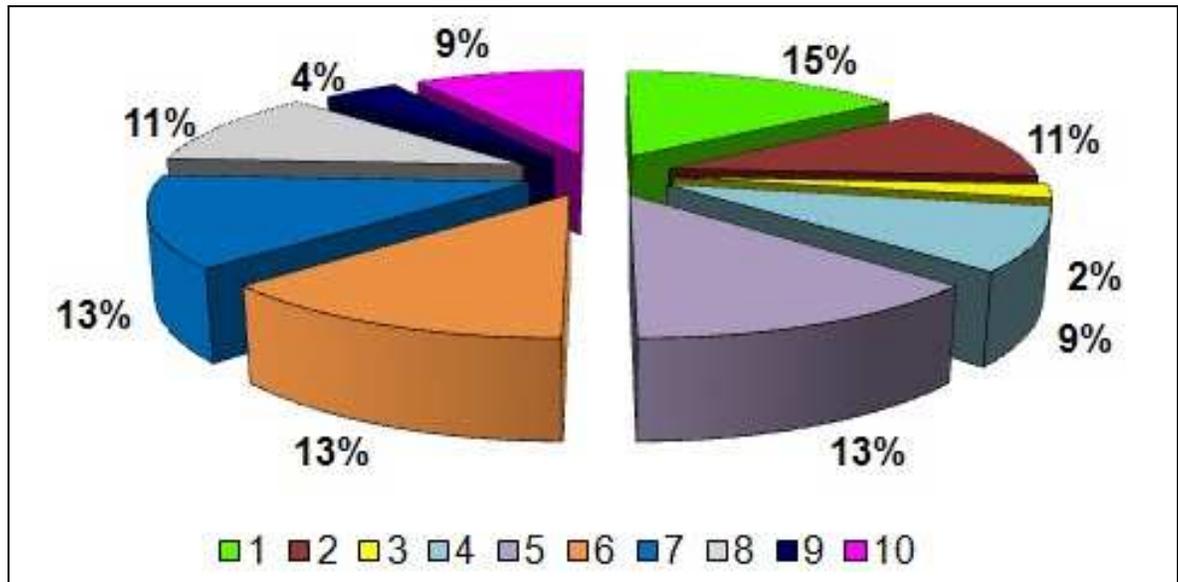
De lo anterior se obtiene:

Deben establecerse estímulos para los funcionarios que realicen bien su trabajo y también a los que hayan realizado aportes a la sociedad, independientemente del trabajo que realicen en la institución para que los demás funcionarios se motiven y actúen de la misma manera.

### 3.2.16 Salario

¿Cree usted que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo?

Figura 34. Gráfico circular: Salario

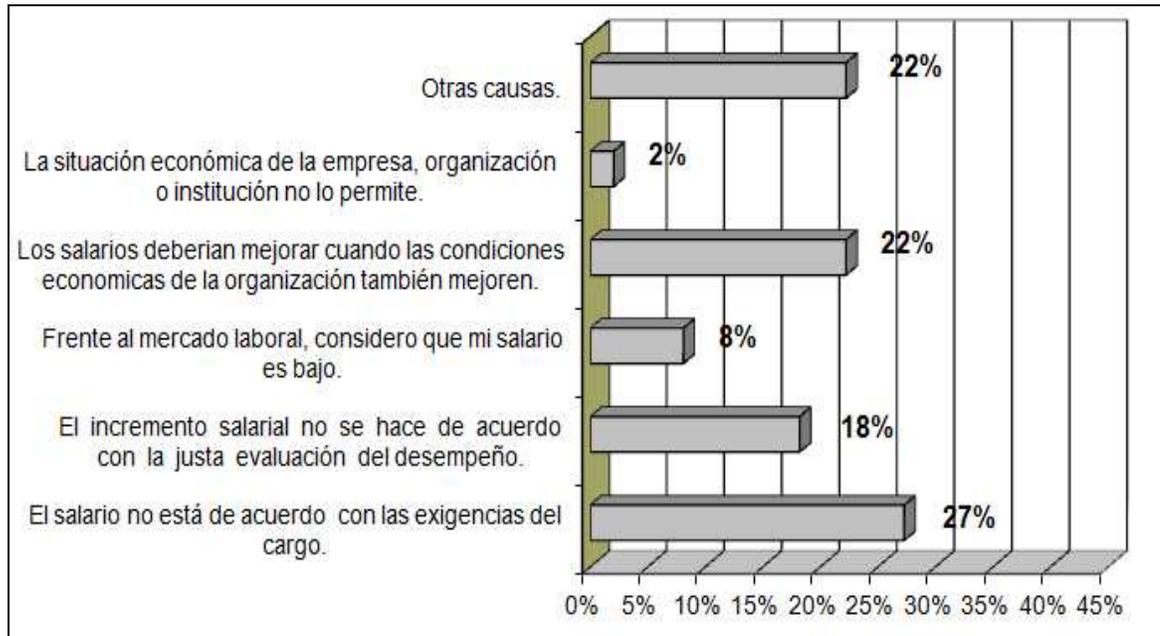


La valoración que se hace sobre este aspecto se ubica dentro del rango REGULAR, factor importante puesto que el salario se convierte en un incentivo motivacional para los trabajadores, a la vez que les permite suplir muchas de sus necesidades económicas.

El 15% de los trabajadores opinan que los salarios no son justos y se sienten inconformes por algún motivo, aunque de estos el 9% manifiesta que su inconformidad se presenta por el no pago oportuno y a tiempo de los salarios, motivo que les genera desconfianza y desmotivación, factor que influye de manera negativa en el clima laboral que se presenta dentro de la organización.

Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

Figura 35. Gráfico de barras: Salario



“El incremento del salario es muy bajo”

#### Otras Causas:

El 22% de los empleados que tienen otras causas para sentirse inconforme en el factor de Salario, manifiesta que dicha inconformidad se presenta por el no pago oportuno y a tiempo de sus salarios, lo que genera desmotivación e inconformidad.

Soluciones o alternativas que se deberían implementar para lograr la situación ideal o deseable.

- ✓ “En los contratos debe haber una cláusula de pagos que diga que debe hacerse los primeros 15 días de cada mes.”
- ✓ “Manifestar soluciones al respecto es bastantes difícil, yo creo que todos diríamos que la solución es que nos alcen el sueldo, pero se debe contar también con los aspectos de la parte financiera y creo que no accederían.”
- ✓ “Evaluar el trabajo de cada uno y así su salario.”
- ✓ “Tener en cuenta el nivel educativo y las áreas que mas trabajo tienen”
- ✓ “Se deben incrementar salarios de acuerdo al nivel de desempeño y trabajo personal de área.”
- ✓ “Es importante uno sentirse a gusto con la retribución económica que le hace por su trabajo, considero que si no hay la posibilidad de subir el salario sería importante si que este afín con la cantidad de trabajo que uno tenga que realizar.

- ✓ “El salario no es el único incentivo para los trabajadores, si no hay la posibilidad de subirlo se debería pensar en otros sistemas que motiven a los trabajadores.”
- ✓ “Se debería pensar en la posibilidad de alzar los salarios para quienes estamos inconformes nos motivemos mas en nuestros trabajos.”
- ✓ “Los salarios deberían ser más justos.”
- ✓ “La remuneración debe ser por su desempeño y lógicamente por que la ley exige”

De lo anterior se obtiene:

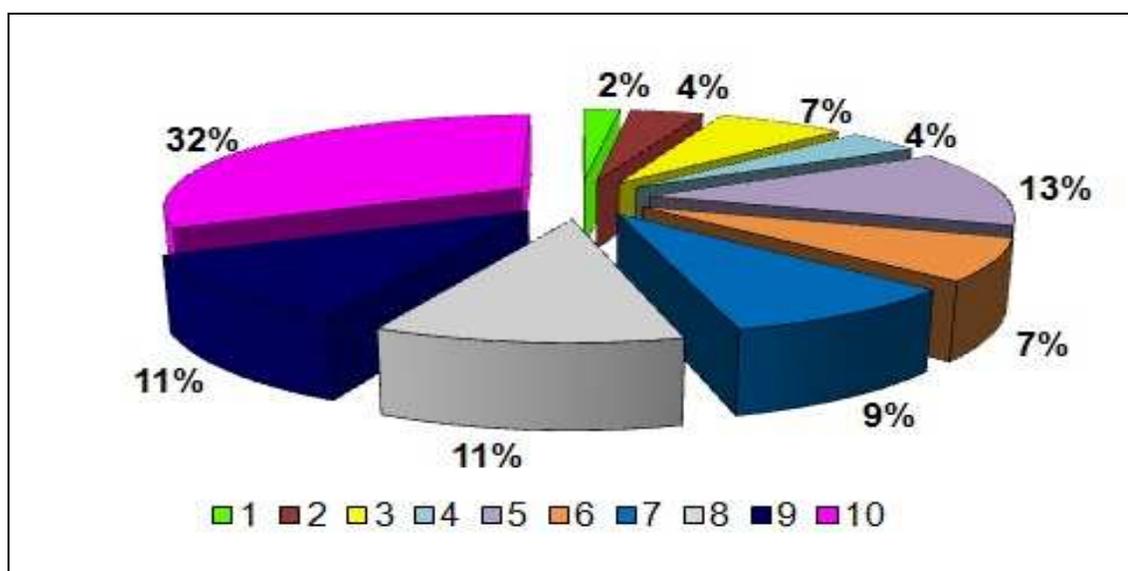
La mayor parte de inconformismo no es debido al inoportuno pago de salarios, por la crisis que ha venido teniendo la salud, se hace la recomendación a gerencia que en cuanto haya disponibilidad de efectivo se realicen los pagos, no importando que haya pasado quincena o fin de mes.

Por otro lado se debería realizar una medición para que el salario que devengan los trabajadores este acorde a su formación profesional y a su desempeño laboral.

### 3.2.17 Normas y reglamentos.

¿Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, código de ética etc., que se tienen en la empresa, organización o institución, son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad?

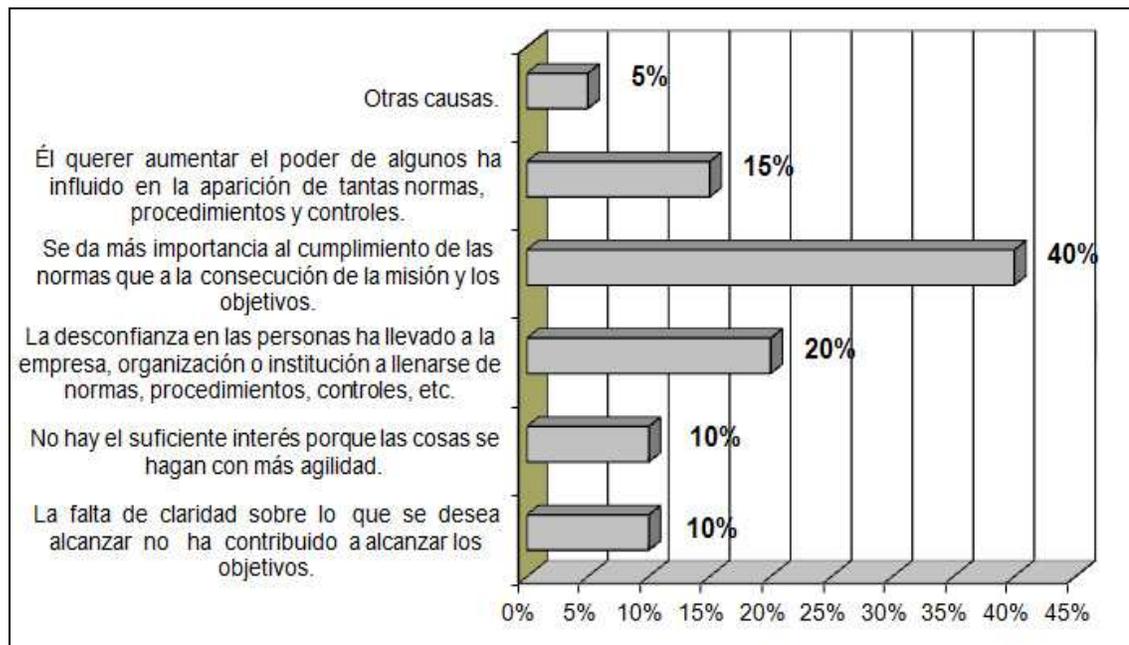
Figura 36. Grafico circular: Normas y reglamentos



De la grafica podemos obtener que en términos generales, el conocimiento de las normas y reglamentos es bueno, observando un porcentaje del 72%, lo que demuestra que en su gran mayoría los funcionarios conocen las normas y reglamentos.

Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella

Figura 37. Grafico de barras: Normas y reglamentos



Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella

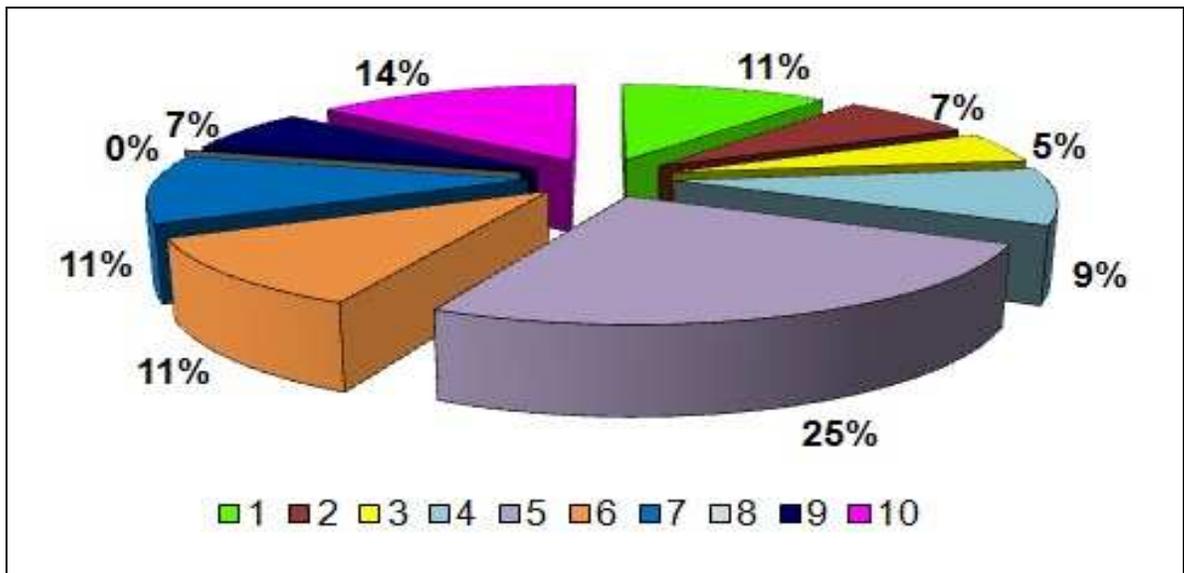
- ✓ “Motivar al personal para que cumplan estrictamente las reglas y normas”
- ✓ “Establecer reglas más claras y concretas”
- ✓ “Ser más respetuosa con las personas que nos rodea”
- ✓ “Dar a conocer a todos los empleados sobre este tema y controles, manuales, cód. de ética, etc.”
- ✓ “Que las personas que trabajan en el centro hospital actúen con responsabilidad, sentido de pertenencia para que no haya constante violación de las normas y reglas institucionales”
- ✓ “Existen las normas pero no se exige su cumplimiento”
- ✓ “Dar a conocer las normas para trabajar con agilidad”

- ✓ “Debemos conocer a profundidad de lo se trata el trabajo para así seguirlo”
- ✓ “Debemos conocer de que se trata para trabajar con agilidad”
- ✓ De lo anterior se obtiene:
- ✓ Que se socialicen frecuentemente las normas y reglamentos para que los empleados las asimilen.

### 2.2.18 Evaluación del desempeño

¿Son adecuados los sistemas de evaluación y desempeño de las personal en el trabajo?

Figura 38. Grafico circular: Evaluación del desempeño

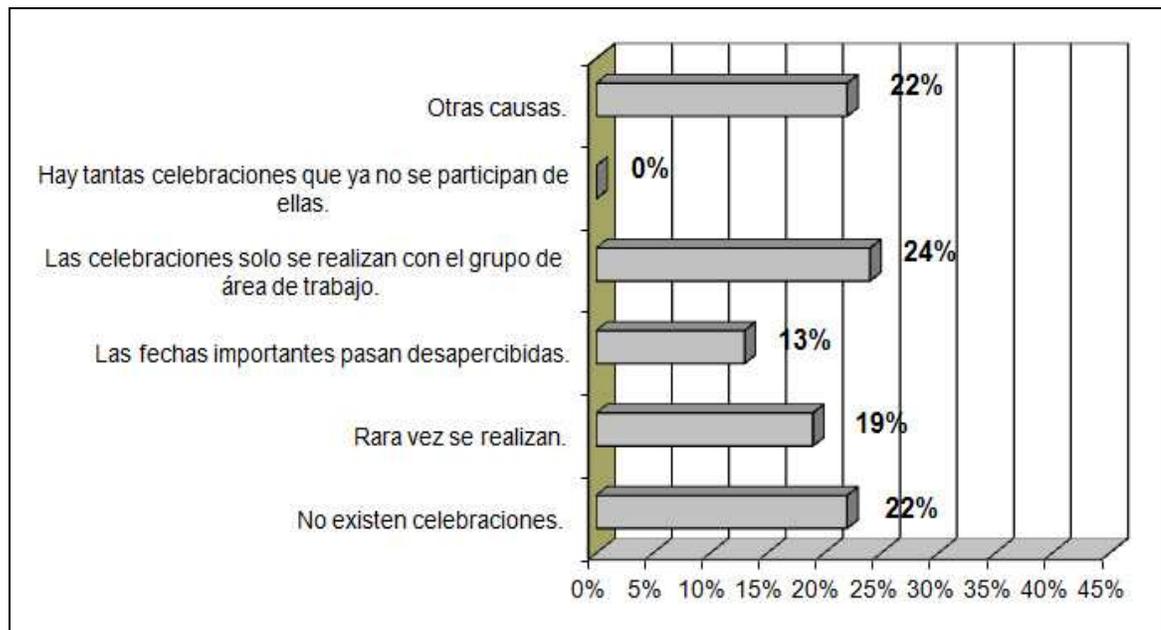


Se ubica dentro del rango de evaluación este aspecto como REGULAR, porque este proceso apenas comienza realizarse en la organización y es ahora cuando se inicia a trabajar con las políticas de calidad que se ve la necesidad de implementar todos los procesos de talento humano entre ellos las evaluaciones de desempeño.

La evaluación del desempeño y las recompensas a los empleados contribuyen a generar un clima de realización cuando éstos se disponen a prestar un servicio de calidad extraordinaria. El personal sabe que será evaluado de acuerdo con la forma en que desempeñen su función y que vale la pena desempeñarla bien.

Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

Figura 39. Grafico de barras: Evaluación del desempeño



Soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación deseable.

Todos los trabajadores evaluados manifiestan que la solución es implementar la estrategia:

- ✓ “Crear un instrumento para evaluar desempeños de los trabajadores en principio de una manera no tan rigurosa, pero al tiempo si con todas los aspectos que esta involucre.”

De lo anterior se obtiene:

El Centro Hospital Luis Antonio Montero tiene que construir o retomar un sistema de evaluación del desempeño que les permitan verificar si su gente está avanzando o si, por el contrario, tiene problemas que requieren acciones de mejora. Deben ser instrumentos que permitan determinar cuán efectiva y eficiente está siendo la labor de los empleados en el logro de los objetivos y, por ende, el cumplimiento de la misión organizacional.

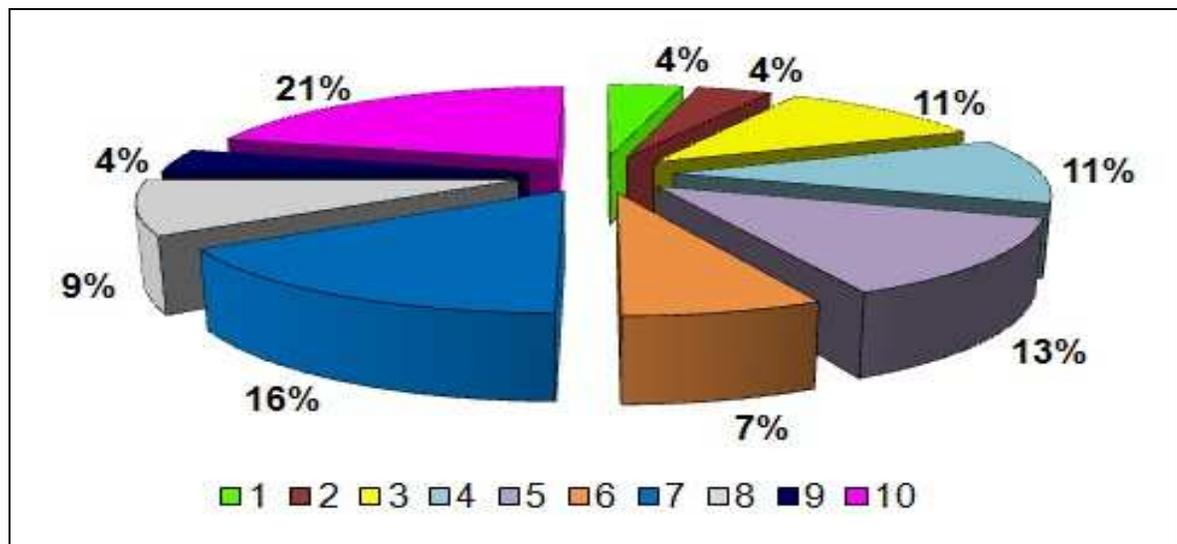
A partir de esta evaluación se podrá hacer el seguimiento simultáneo y consistente que va desde el logro de los objetivos estratégicos de la empresa al más alto nivel hasta el desempeño individual de cada profesional en su área de trabajo.

### 3.2.19 Comunicación y retroalimentación.

(La comunicación es aquella herramienta con que contamos dentro de la organización para dar a conocer nuestros diferentes puntos de vista, opiniones, recomendaciones o sugerencias que hagan del lugar de trabajo un sitio ameno y agradable, si es el caso contando con su respectiva retroalimentación, la cual se presenta cuando las personas tienen la oportunidad de conocer, ojalá con alguna frecuencia, la opinión respetuosa de los demás sobre su comportamiento).

¿Considera usted que la comunicación existente entre dirigentes y subordinados permite un clima organizacional plenamente gratificante, contando con su respectiva retroalimentación si así lo amerita, para facilitar la realización del trabajo?

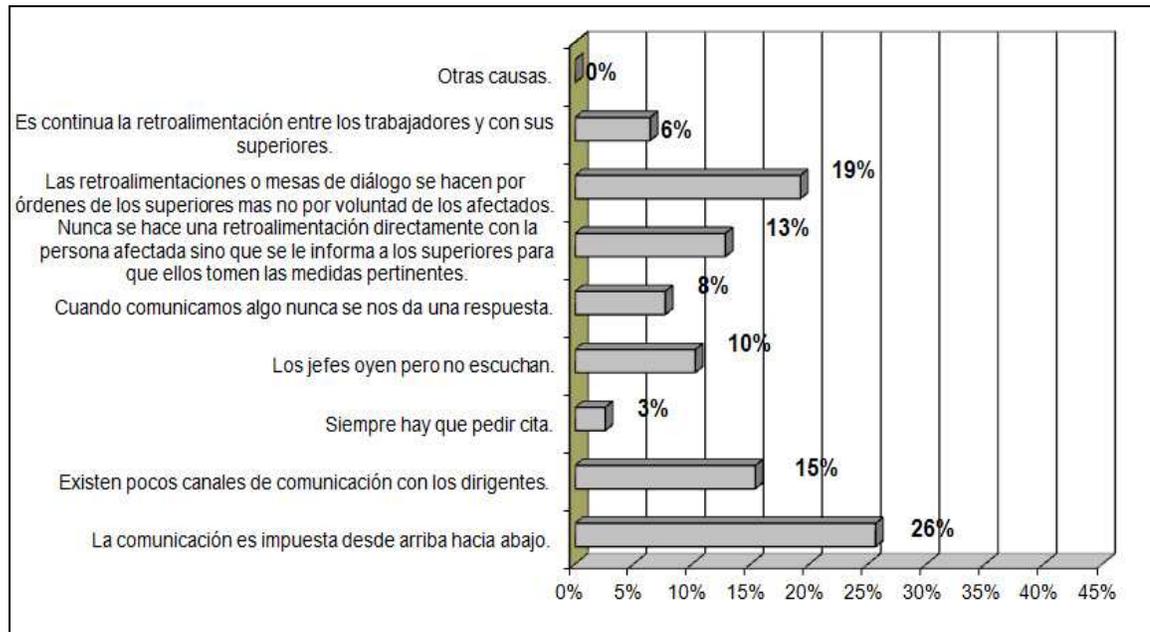
Figura 40. Grafico circular: Comunicación y retroalimentación



Se promedia en 18 % la capacidad que tienen los trabajadores en la empresa de dar y recibir feedback, aspecto que dentro de la organización se encuentra en regular manejo.

Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella

Figura 41. Grafico de barras: Comunicación y retroalimentación



Soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable

- ✓ “Lo más importante sería las oportunidades de capacitación sobre esta temática, y después de ello se podría pensar en la forma de aplicarlo”
- ✓ “Una solución sería que nos den a conocer cómo aplicar un elemento que en realidad podría traer muchos beneficios a la organización, aunque pienso aun sin saber que es un feed back, si se realiza con las personas de nuestra área de trabajo.”
- ✓ “Quisiera conocer más sobre la temática, aprender para aplicarlo”
- ✓ “No sé mucho sobre el tema, pero con lo que se estima en la evaluación si considero importante que se eduque al respecto.”

Delo anterior se obtiene:

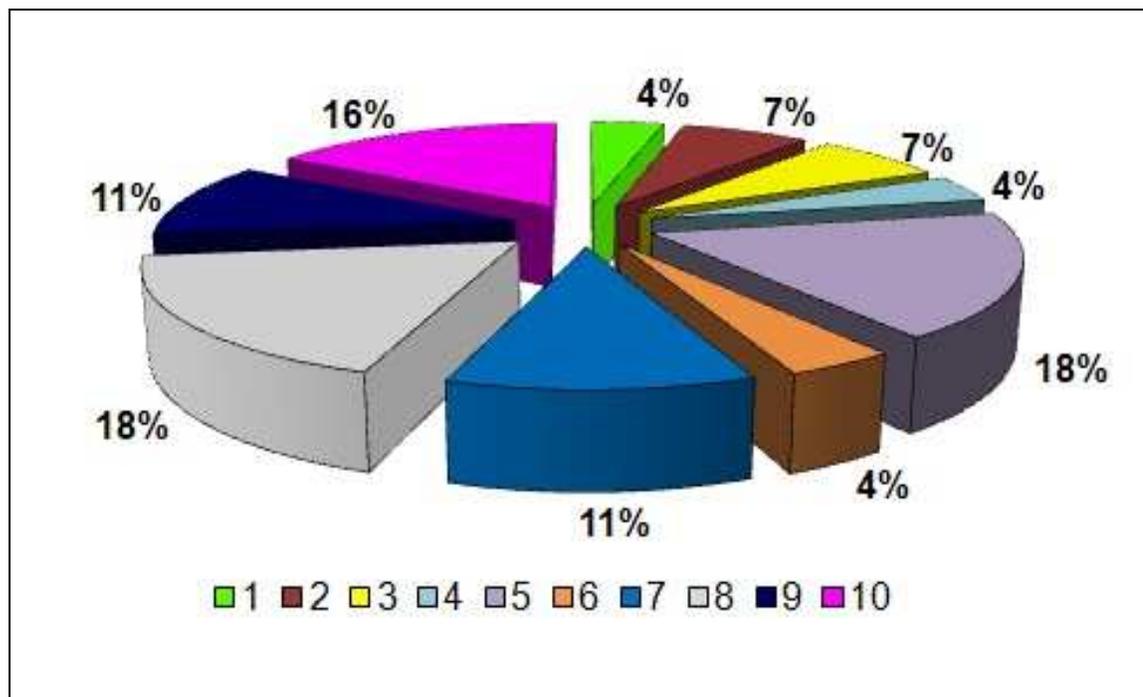
No se promueven procesos de comunicación, sobre todo por parte de

Directivos hacia el personal operativo. Se debería trabajar en la realización de planes de mejoramiento que ayuden a solventar esta situación, para que el personal se involucre de una mejor manera con los procesos misionales de la empresa.

### 3.2.20 Selección e inducción de personal

¿Cree usted que las personas recientemente vinculadas a la organización, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se destacan por su calidad humana?

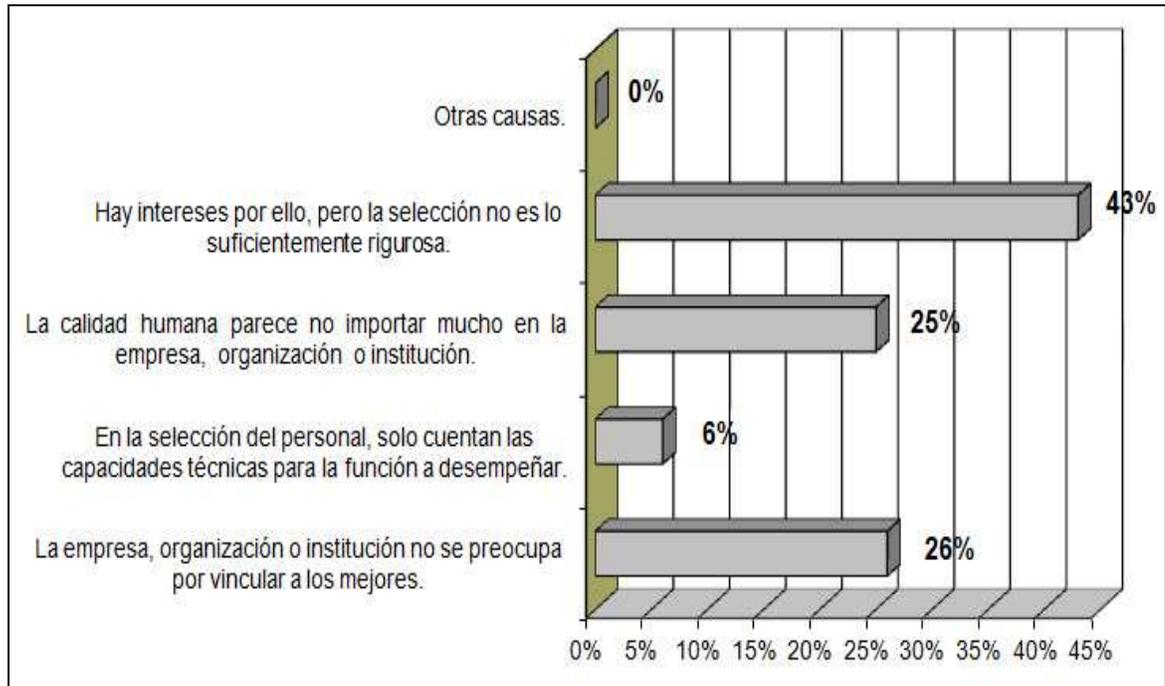
Figura 42. Grafico circular: selección e inducción de personal



De lo anterior se puede concluir que la selección e inducción de personal es Regular, por parte de los empleadores, ya que solo un 61% muestra un conocimiento al respecto y se la ha dado la correspondiente inducción. Por otro lado, un porcentaje elevado de empleados manifiesta que dentro de la organización hay interés por realizar el proceso, pero la selección no es suficientemente rigurosa con un porcentaje del 13%.

Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable,

Figura 43. Gráfico de barras: Comunicación y retroalimentación



Soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable.

- ✓ “Crear un proceso claro de reclutamiento y selección de personal y hacerlo conocer a la comunidad”.
- ✓ “Crear una política en la que se reconozca la importancia y se estipule que los cargos se pueden asignar también por meritos y motivar a la comunidad para que lo haga”.
- ✓ “Crear los perfiles de cargos en el que se tenga en cuenta los aspectos mínimos para acceder al cargo y que haya controles para que las cosas así se hagan.”
- ✓ “Realizar proceso de selección de personal en todas la áreas de trabajo.”

De lo anterior se obtiene:

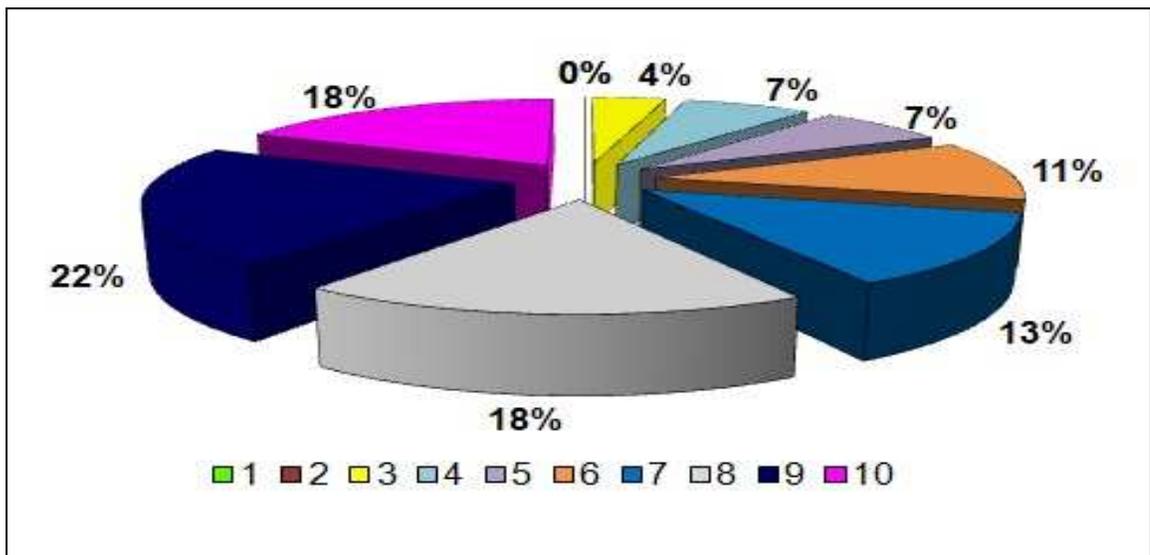
Es fundamental que en la organización se implemente este proceso de selección de personal ya que a través de ello se puede escoger a las personas más idóneas para cubrir la vacante, tomando como parámetro las necesidades del centro hospital, se considera que los procesos de selección de personal traen muchos beneficios para la empresa, si bien es fundamental que cada cargo se ocupe con la persona que cumpla el perfil, tanto en la parte de formación

profesional, como en las competencias que debe cumplir para desempeñar bien su cargo.

### 3.2.21 Identidad e imagen de la organización

¿Cómo percibe usted la imagen de su organización?

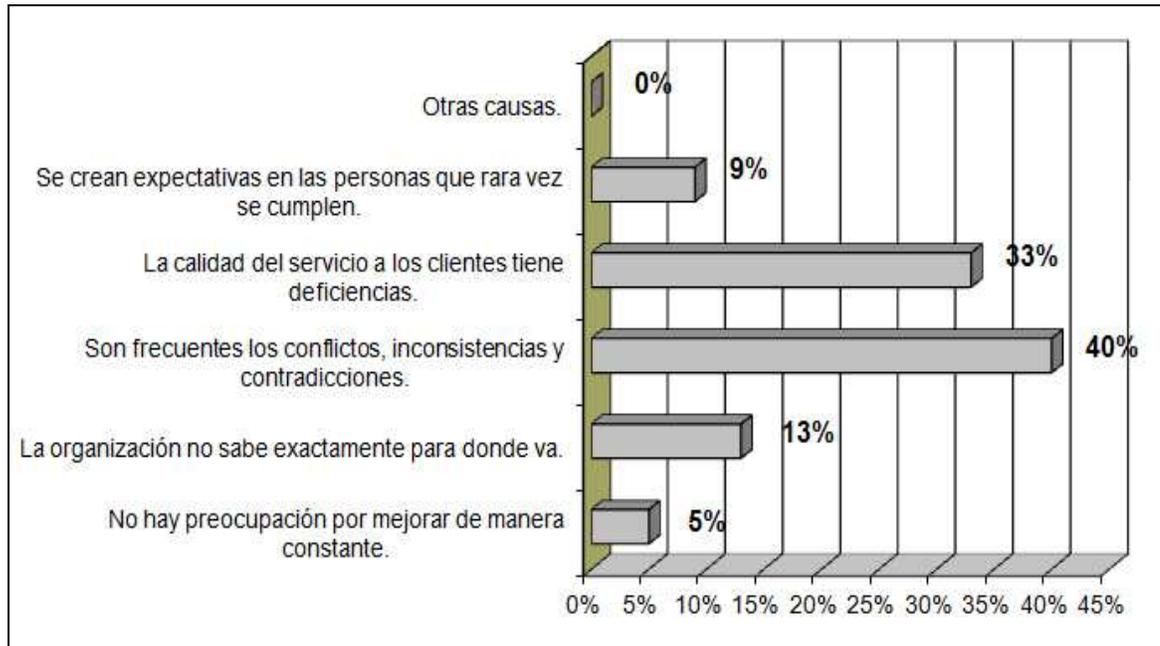
Figura 44. Grafico circular: Identidad e imagen de la organización



Este factor se ubica en un rango Bueno, debido a que el centro hospital goza de reconocimiento y una imagen fuerte en la región, en la población encuestada se destaca un 18 % que piensa que la imagen del centro hospital es excelente, seguida de un 22 % que opina que la imagen que refleja el centro hospital es de resaltar a nivel regional.

Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella.

Figura 45. Grafico de barras: Identidad e imagen de la organización



Soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable.

- ✓ “Los conflictos que se reconocen dentro de la organización a nivel de relación ocasionan daños en la imagen de la organización, así se deberían eliminar las barreras que existen entre áreas de trabajo y realiza todos un trabajo muy bien articulado, en mi dependencia trabajemos bien, pero es difícil el manejo con otras áreas.”
- ✓ “Son frecuentes los conflictos que se tiene con los usuarios a la hora de prestar un servicio, hay inconformidad y se hace manifiesta, existen conflictos entre trabajadores pero a nivel externo de nuestra área de trabajo, nosotros tratamos de hacer las cosas bien, pero para mejorar la imagen se debería sensibilizar a todos los trabajadores sobre la importancia de que nosotros mismos podemos cambiar la imagen de nuestra institución.”
- ✓ “La imagen del a institución se daña por que entre los mismos trabajadores hay problemas y ellos se encargan de revelar lo malo o los errores que hay en el hospital. “
- ✓ “Hay algunas dificultades en la prestación de servicios, errores que proporcionan inconformidad para los clientes y también para los trabajadores, se debería tenerlos en cuenta para que se conviertan en oportunidades de mejora.”

De lo anterior se obtiene:

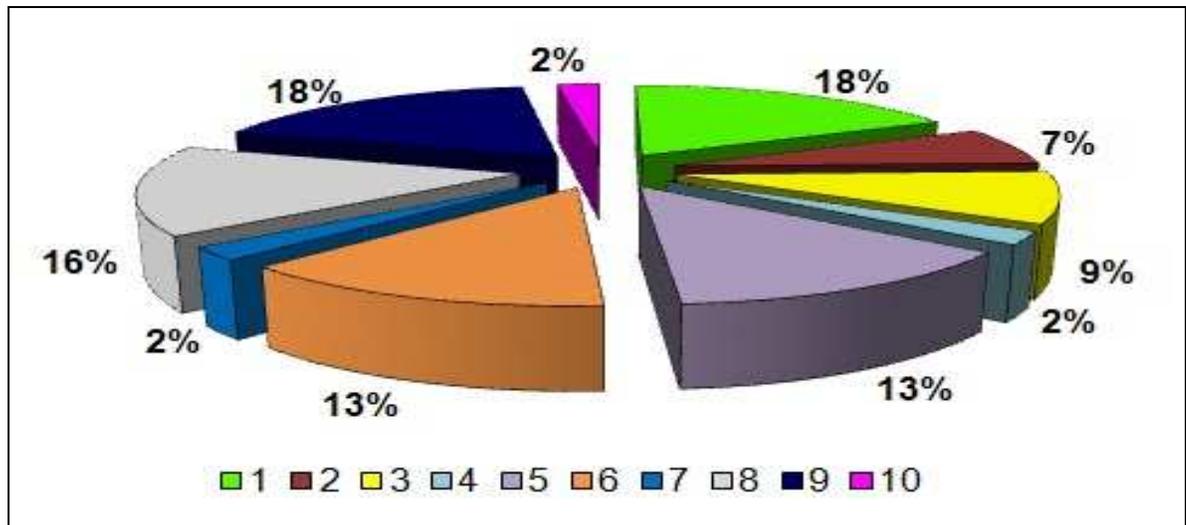
Se recalca la importancia de eliminar las barreras que hay entre las áreas de staff, cada área del centro hospital cumple una función que en su conjunto e interacción buscan prestar servicios de salud. Se han notado algunas dificultades de relación entre áreas, problemas de comunicación, sobre todo el área administrativa y el área asistencial, es así como en cada una de estas áreas se realizan tareas diferentes, hay muy poco contacto entre la gente de estas dos secciones, los únicos espacios de interacción son los de las capacitaciones, así es un factor influyente en ello son las distancias de ubicación entre las dos áreas, pero no puede hablarse de una rivalidad sino más bien de la falta de conocimiento e interacción para de este modo entender y valorar lo que hace en cada uno hace.

En cada servicio por el contacto y la relación más permanente se establecen lazos más sólidos, hay más colaboración. Y así entre todos los servicios del área asistencial interdependientemente se trabajan para lograr las metas.

### 3.2.22 Celebraciones y ceremonias

¿Cree usted que las celebraciones institucionales que periódicamente se realizan en la empresa, organización o institución contribuyen al mejoramiento del clima y a una cultura participante?

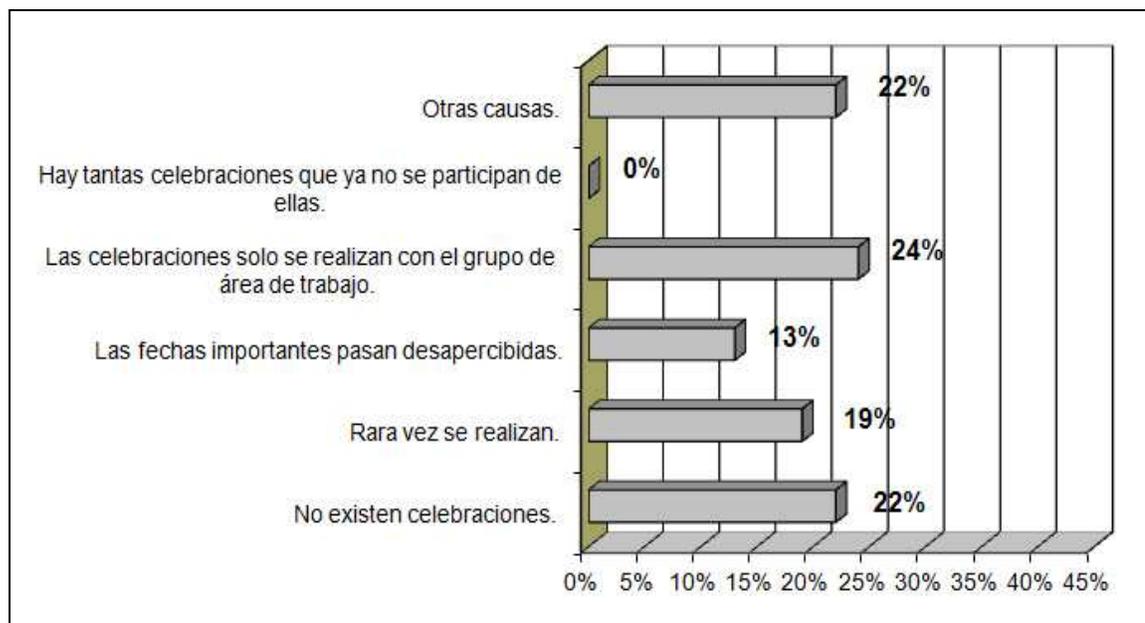
Figura 46. Grafico circular: Celebraciones y ceremonias



El factor de celebraciones se encuentra ubicado en un rango Regular, ya que no hay un consenso que indique si el centro hospital posee una fortaleza o una debilidad en lo aparte de las celebraciones y ceremonias que se realizan al interior de la organización.

Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella.

Figura 47. Grafico de barras: Celebraciones y ceremonias



Soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable.

- ✓ “Son pocas las actividades planeadas y deben ser acordes para que todos podamos participar”
- ✓ “Motivar al personal que se integre a dichos grupos”
- ✓ “Establecer fechas y horarios oportunos y acordes a la mayoría”
- ✓ “Tener en cuenta los compromisos de todos para que participen”
- ✓ “Muy bonito el grupo de danzas y si favorecen el clima organizacional”
- ✓ “Por parte de la empresa tratar de cubrir con todos los gastos en relación con las actividades que se haga quedar bien a la entidad”
- ✓ “La gerencia debería fomentar actividades informales”

De lo anterior se obtiene:

Se recalca la importancia de eliminar las barreras que hay entre las áreas de staff, cada área del Centro Hospital cumple una función que en su conjunto e interacción buscan prestar servicios de salud.

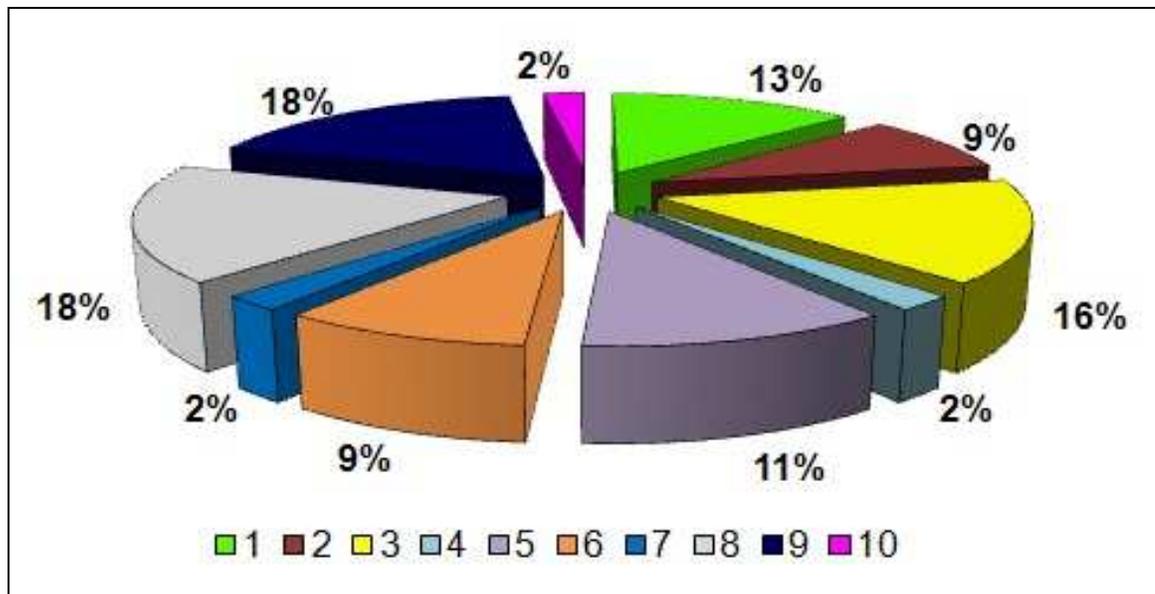
Se han notado algunas dificultades de relación entre áreas, problemas de comunicación, sobre todo el área administrativa y el área asistencial, es así como en cada una de estas áreas se realizan tareas diferentes, hay muy poco contacto entre la gente de estas dos secciones, los únicos espacios de interacción son los de las capacitaciones, así es un factor influyente en ello son las distancias de ubicación entre las dos áreas, pero no puede hablarse de una rivalidad sino más bien de la falta de conocimiento e interacción para de este modo entender y valorar lo que hace en cada uno hace.

En cada servicio por el contacto y la relación más permanente se establecen lazos más sólidos, hay más colaboración y así entre todos los servicios del área asistencial interdependientemente se trabajan para lograr las metas.

### 3.2.23 Grupos informales y uso del tiempo libre

¿Considera usted que su participación en actividades informales contribuye a una cultura y un clima plenamente gratificante?

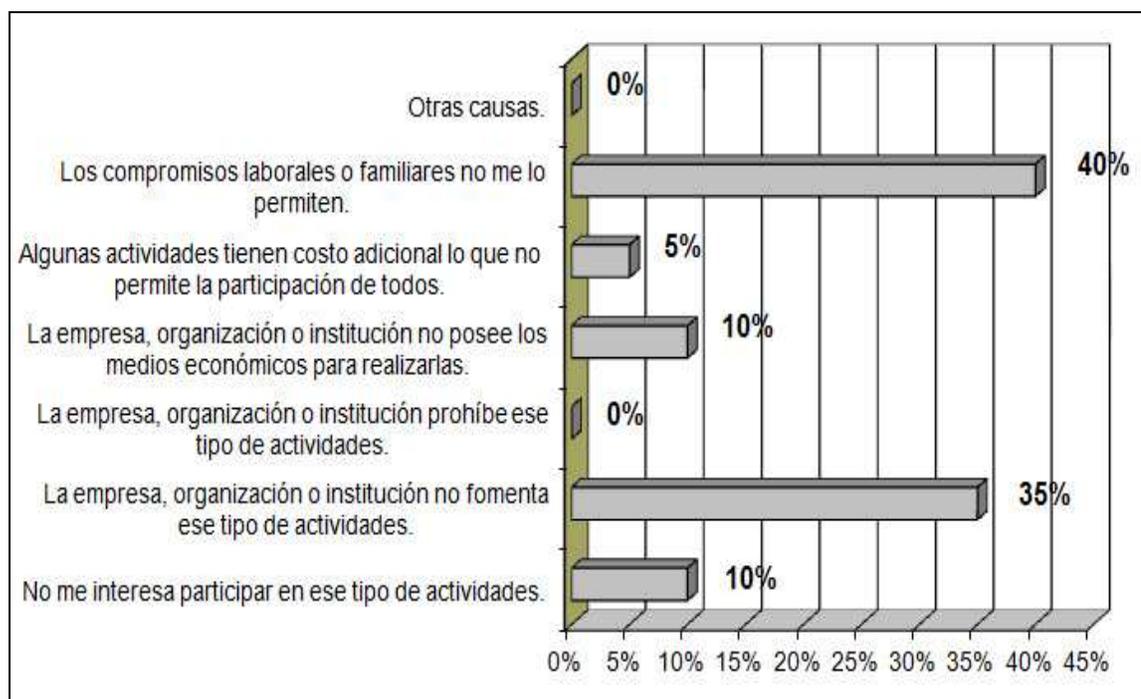
Figura 48. Grafico circular: Grupos informales y uso del tiempo libre



El factor estudiado se encuentra en un rango regular, debido a que los empleados de la institución opinan en un 18% que los grupos si contribuyen a mejorar el clima laboral pero unas minorías opinan lo contrario, hecho que distribuyen las opiniones y muestra que se debe mejorar en este aspecto.

Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella.

Figura 49. Grafico circular: Grupos informales y uso del tiempo libre



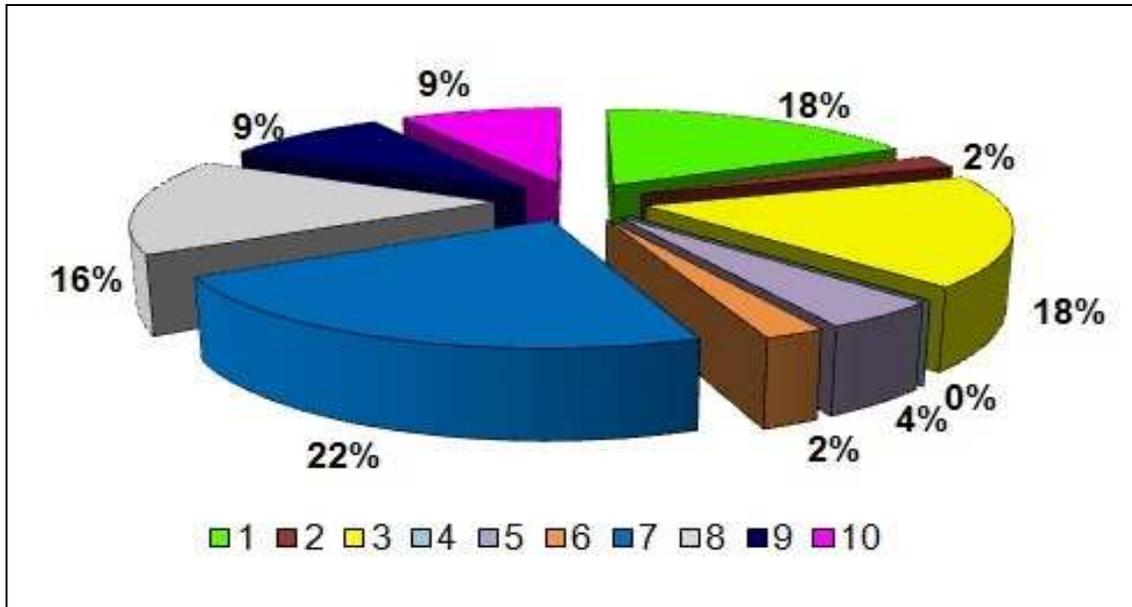
Soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable.

- ✓ “Muy bonito el grupo de danzas y si favorecen el clima organizacional”
- ✓ “Por parte de la empresa tratar de cubrir con todos los gastos en relación con las actividades que se haga quedar bien a la entidad”
- ✓ “La gerencia debería fomentar actividades informales”
- ✓ “Realizar más actividades informales y fomentar la participación”
- ✓ “Fomentar la creación de grupos para fomentar la integración”
- ✓ “Debe haber mayores actividades culturales y en grupo”
- ✓ “Debe haber más actividades en grupos”

### 3.2.24 Valores

¿Existe en la empresa, organización o institución una orientación hacia los valores tales como la calidez humana, el logro, la orientación al futuro?

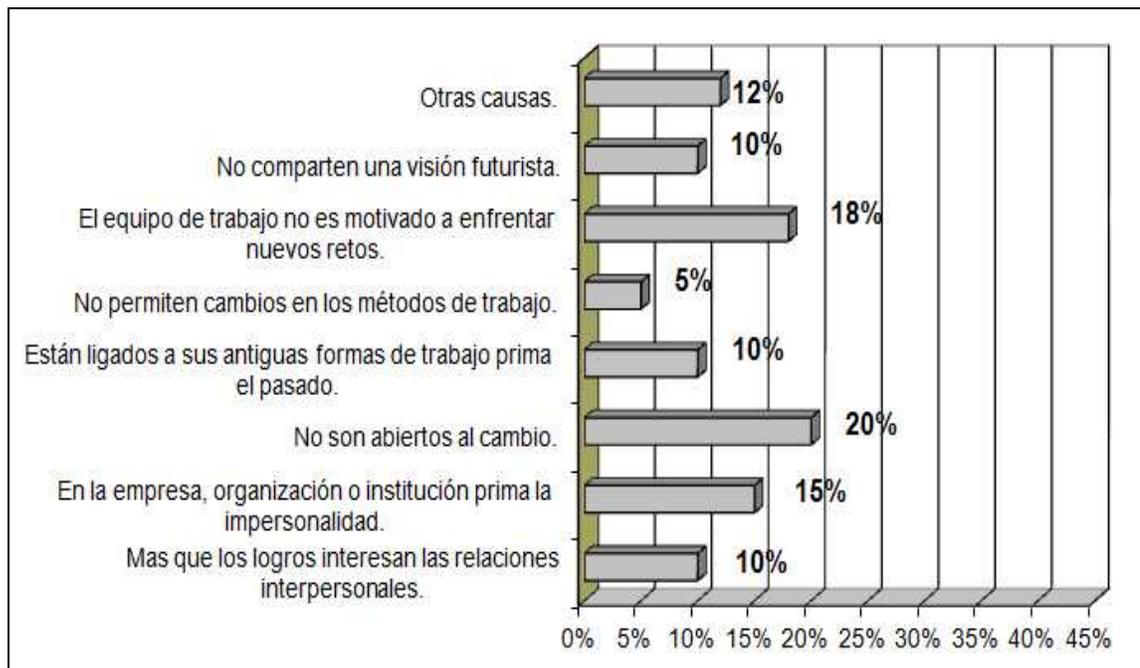
Figura 50. Grafico circular: Valores



En el campo de los valores la institución posee un gran porcentaje que se inclina a destacar valores que se encuentran dentro de la cultura corporativa del Centro Hospital, siendo así una gran ventaja a destacar frente a otras instituciones de la región, entre algunos porcentajes tenemos un 22%, y un 16%, valores significativos dentro de los encuestados.

Soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable.

Figura 51. Grafico de barras: Valores



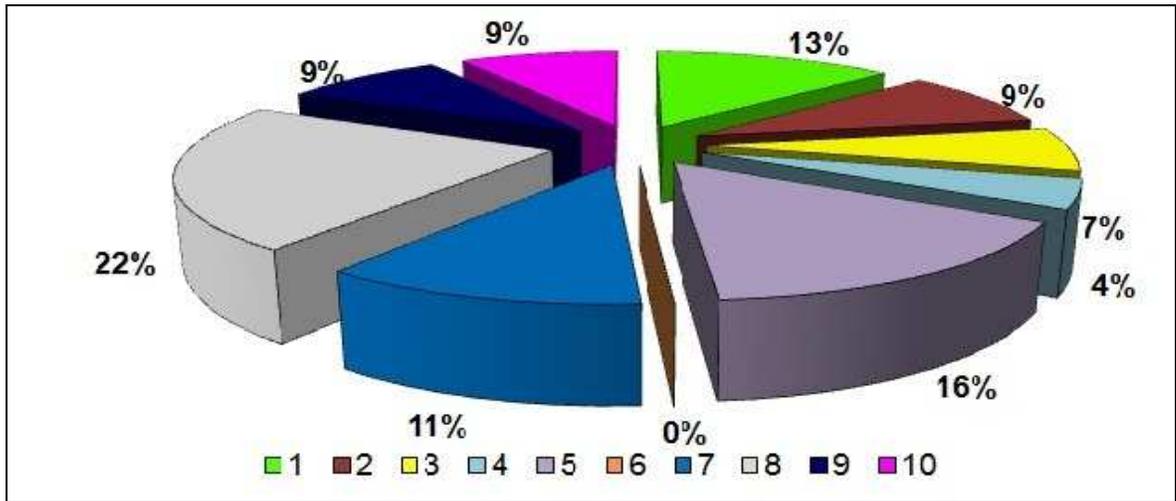
Soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable.

- ✓ “Trabajo en la parte humana para la integración, talleres, encuentros, convivencias e incentivos para facilitar el trabajo en equipo”
- ✓ “Integración y unidad con todo el personal”
- ✓ “Promover y enfatizar en la integración para lograr las metas en conjunto”
- ✓ “Debe procurarse que no existan discusiones en la empresa y una mayor integración”
- ✓ “Debe haber más unión y mas integración”

### 3.2.25 Subcultura

¿Existe en la empresa, organización o institución una orientación hacia los valores tales como la calidez humana, el logro, la orientación al futuro?

Figura 52. Gráfico circular: Subculturas



Dentro de la población encuestada se puede ubicar el presente factor en el rango bueno y se puede destacar porcentajes de 11 y 22% que corroboran la expresión que en la institución existe una cultura homogénea y única para trabajar en equipo y orientada hacia los objetivos.

Soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable.

Figura 53. Gráfico circular: Subculturas



Soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable

- ✓ “Hace falta motivación, fortalecimiento del trabajo en equipo, evaluación de competencias y selección de personal.”
- ✓ “Se debe valorar el trabajo de los empleados y no solo llamar la atención por lo que se haga mal, antes valorar lo que se hace bien y así incentivar hacer las cosas cada vez mejor.”
- ✓ “Manejar procesos de empoderamiento dirigido a los empleados”
- ✓ “Mas integración y motivación”
- ✓ “Motivar a los empleados es la mejor estrategia que puede existir para engrandecer las relaciones entre si.”
- ✓ “Que se realicen actividades de recreación en donde se puedan integrar todos los trabajadores y así mejoremos nuestras relaciones no solo en nuestro lugar de trabajo si no también con la comunidad.”
- ✓ “Que cada uno de los funcionarios nos motivemos más con nuestro trabajo.”
- ✓ “Creo que todos los empleados deberíamos conocer un poco del trabajo de los demás, ya que en muchas oportunidades piensan que algunos no hacen nada.”
- ✓ “Diagnosticar las causas de nuestras fallas, establecer mas estímulos laborales.”
- ✓ “Comprometer a los funcionarios a colaborar por el beneficio de la ESE y no por conveniencia propia.”
- ✓ “Capacitación sobre valores para integrarnos más y formar un solo equipo de trabajo par así obtener mejores resultados.”
- ✓ “Fomentar la integración y hacer que todos trabajemos en pro de mejorar la calidad de la institución.”

De lo anterior se obtiene:

En nuestra empresa estamos trabajando en el Sistema De gestión de Calidad en Salud, por ende todos los trabajadores que ingresan a laborar en la misma saben que deben prestar sus servicios con calidad. La parte humana también es vital en nuestros funcionarios.

### 3.3 ANALISIS INTERNO

Para facilitar el análisis de la Empresa Social del Estado ESE Centro Hospital Luis Antonio Montero se clasificó las variables producto de la aplicación de las encuestas en áreas funcionales de la organización y se presentan a continuación:

### 3.3.1 Área gerencial

Centro Hospital Luis Antonio Montero  
Entorno: Gerencia (Administración)

Cuadro 2. Área Gerencial

VARIABLE	F/D	FM	Fm	Dm	DM
Estructura organizacional	F		X		
Liderazgo	F		X		
Imagen corporativa	F		X		
Toma de decisiones	D			X	
Proyecto formal de la empresa	F	X			
Normas y reglamentos	D			X	
Solución de conflictos	D			X	

### 3.3.2 Área operativa

Centro Hospital Luis Antonio Montero  
Entorno: Operativa

Cuadro 3. Área operativa

VARIABLE	F/D	FM	Fm	Dm	DM
Instalaciones	F		X		
Elementos de trabajo	F		X		

### 3.3. Área de Finanzas

Centro Hospital Luis Antonio Montero  
Entorno: Finanzas

Cuadro 4. Área de finanzas

VARIABLE	F/D	FM	Fm	Dm	DM
Salarios	D			X	
Estabilidad laboral	D			X	

### 3.3.4 Área de talento humano

Centro Hospital Luis Antonio Montero  
Entorno: Talento Humano

Cuadro 5. Área de talento humano

VARIABLE	F/D	FM	Fm	Dm	DM
Buen Servicio	F		X		
Valores	F		X		
Gestión Desarrollo personal	D			X	
Relaciones interpersonales	F		X		
Libertad de expresión	D			X	
Holismo y sinergia	D		X		
Reconocimiento	D		X		
Comunicación y retroalimentación	D		X		

### 3.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (MEFI).

La matriz de evaluación del factor interno es una herramienta analítica de formulación de estrategias, resume y evalúa las debilidades y fortalezas de las áreas funcionales de la organización, así mismo, suministra una base para el análisis de las relaciones internas entre las diferentes áreas de la empresa o sector.<sup>34</sup>

Para desarrollar esta matriz se utiliza juicios subjetivos; por lo que su construcción depende de la persona que realiza el análisis, los pasos requeridos para el desarrollo de la MEFI son los siguientes:

Primero. Identificar las fortalezas y debilidades de la organización, asignar una ponderación que se encuentre desde 0.0 sin importancia hasta 1.0 de gran importancia a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en una organización, los factores considerados como los de mayor importancia reciben ponderaciones altas. Las sumas de dichas ponderaciones deben sumar 1.0

---

<sup>34</sup> DAVID, Fred R. La gerencia estratégica, Octava Edición. Bogotá: Legis Editores, 1994, 371 p.

Segundo. Posteriormente se asigna una clasificación de 1 a 4 a cada factor para identificar si representan una fortaleza o debilidad así:

- 1 para debilidad mayor
- 2 para debilidad menor
- 3 para fortaleza menor
- 4 para fortaleza mayor

Tercero. Se multiplica la ponderación de cada factor por su clasificación asignada; el resultado de esta operación muestra la relativa fortaleza o debilidad de cada factor

Cuarto. Sumar los ponderados para cada factor, entre mayor sea el resultado total más favorable será el ambiente interno de la organización para el desarrollo de sus actividades.

Aplicando la MEFI para el Centro hospital Luis Antonio Montero de Potosi se obtiene el siguiente esquema:

Cuadro 6. Matriz de evaluación del factor interno –MEFI-

<b>FACTOR INTERNO CLAVE</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>TALENTO HUMANO</b>			
Servicio	0.06	3	0.18
Valores	0.05	3	0.15
Gestión Desarrollo personal	0.07	2	0.14
Relaciones interpersonales	0.05	3	0.15
Libertad de expresión	0.04	2	0.08
Holismo y sinergia	0.06	3	0.18
Reconocimiento	0.04	2	0.08
Comunicación y retroalimentación	0.05	3	0.15
<b>FINANZAS</b>			
Estabilidad laboral	0.05	2	0.1
Salario	0.03	2	0.06
<b>GERENCIA</b>			
Liderazgo	0.05	3	0.15
Solución de conflictos	0.05	2	0.1
Estructura organizacional	0.06	3	0.18
Imagen de la organización	0.06	3	0.18
Toma de decisiones	0.05	2	0.1

Proyecto formal de empresa	0.06	4	0.24
Normas y reglamentos	0.05	2	0.1
<b>OPERATIVA</b>			
Instalaciones	0.05	3	0.15
Elementos de trabajo	0.07	3	0.21
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.68</b>

Después de realizado el respectivo análisis y calificado los factores internos claves, el Centro Hospital Luis Antonio Montero obtuvo un puntaje de 2.61, calificación ubicada por encima del promedio, lo que permite afirmar, que con mayor esfuerzo en factores como estabilidad laboral del personal, gestión de desarrollo personal, entre otros, se puede incidir en el incremento de la productividad y por ende en el puntaje de la matriz.

## 4. PERFIL COMPETITIVO DEL SECTOR

### 4.1 PRESENTACIÓN

La salud en Colombia esta regulada bajo la Ley 100 de 1993 en la cual se estableció una nueva legislación que aborda en cuatro secciones.

- Regulación de pensiones.
- Sistema de la salud
- Condiciones de trabajo
- Servicios complementarios de la salud.

La reforma al sistema de salud que se llevo a cavo en el año citado tuvo como fin evitar el monopolio del estado sobre la salud y permitir el derecho de la competencia con la incorporación de empresas prestadoras de salud. También la creación de subsidios al sector salud para cubrir a los más necesitados, bajo el principio que la salud es un servicio público, que debe ser garantizado en condiciones aptas para los ciudadanos.

### 4.2 CARACTERIZACION DEL SECTOR

Por medio de la Ley 100 del 23 de diciembre de 1993 se crea el Sistema de Seguridad Social Integral, basado en seis principios:

**Eficiencia:** es la mejor utilización social y económica de los recursos administrativos, técnicos y financieros disponibles para que los beneficios a que da derecho la seguridad social sean prestados en forma adecuada, oportuna y suficiente.

**Universalidad:** es la garantía de la protección para todas las personas, sin ninguna discriminación, en todas las etapas de la vida.

**Solidaridad:** es la práctica de la mutua ayuda entre las personas, las generaciones, los sectores económicos, las regiones y las comunidades bajo el principio del más fuerte hacia el más débil.

**Integralidad:** es la cobertura de todas las contingencias que afectan la salud, la capacidad económica y en general las condiciones de vida de toda la población.

Unidad: es la articulación de políticas, instituciones, regímenes, procedimientos y prestaciones para alcanzar los fines de la seguridad social.

Participación: es la intervención de la comunidad a través de los beneficiarios de la seguridad social en la organización, control, gestión y fiscalización de las instituciones y del sistema en su conjunto.

La ley 100 ha tenido algunos cambios para realizar ajustes y mejorar su aplicación, es así como en el año 2007 fue expedida la Ley 1122, según señala en su artículo primero es: "realizar ajustes al Sistema General de Seguridad Social en Salud, teniendo como prioridad el mejoramiento en la prestación de los servicios a los usuarios. Con este fin se hacen reformas en los aspectos de dirección, universalización, financiación, equilibrio entre los actores del sistema, racionalización, y mejoramiento en la prestación de servicios de salud, fortalecimiento en los programas de salud pública y de las funciones de, inspección, vigilancia y control y la organización y funcionamiento de redes para la prestación de servicios de salud"<sup>35</sup>.

El sistema está compuesto básicamente por tres entes:

**El Estado:** Quien actúa como ente de coordinación, dirección y control. Sus organismos son : El Ministerio de la Protección Social, la Comisión de Regulación en Salud CRES que por la Ley 1122 de 2007 sustituyó al Concejo Nacional de Seguridad Social en Salud (CNSSS), y la Superintendencia Nacional de Salud que vigila y controla a los actores del sistema. La CRES define directrices sobre el POS, la UPC y el esquema tarifario básicamente mientras que el CNSSS es ahora asesor del Ministerio de la Protección Social en lo relacionado con otros aspectos del Sistema.

**Los aseguradores:** Son entidades públicas o privadas que aseguran a la población, actúan como intermediarias y administradoras de los recursos que provee el estado y los prestadores de los servicios de salud. Son las empresas promotoras de salud (EPS) las administradoras de fondos de pensiones (AFP) y las aseguradoras de riesgos profesionales (ARP).

**Los prestadores:** Son finalmente las instituciones que prestan el servicio de salud (IPS), son los hospitales, clínicas, laboratorios, etc que suministran todos los recursos necesarios para la recuperación de la salud y la prevención de la enfermedad.

Además este sistema de salud se financia a través de un mecanismo en el cual el Gobierno destina los recursos en salud manejados por el Fondo de Solidaridad y Garantía (Fosyga) creado a partir del artículo 218 de la ley 100 de 1993 y el

---

<sup>35</sup> Ministerio de protección social, Ley 1122 de 2007, artículo primero.

artículo 1 del Decreto 1283 del 23 de julio de 1996 como una cuenta adscrita al Ministerio de la Protección Social manejada por encargo fiduciario y quien es la encargada de realizar una distribución a cada una de sus subcuentas para cubrir todos los frentes del sistema de seguridad social.

#### 4.3 PERFIL COMPETITIVO

Análisis del ambiente competitivo de la industria, otro concepto analítico desarrollado por Porter es el análisis de las cinco fuerzas. Éste es un concepto útil para analizar la posición competitiva y los retos estratégicos de una industria.

#### 4.4 LAS CINCO FUERZAS DEL PORTER

Amenaza de nuevas incorporaciones: El sector salud a través de la ley 100 establece los principios de prestación de servicio y aunque se realizó una apertura a la competencia, este servicio esta condicionado a algunos temas de aportes del SGP del estado al ente territorial contrata con una empresa prestadora de servicios de salud y de este a su vez a con las ESE's municipales, cabe anotar que en el campo público la prestación del servicio de salud esta limitado al ingreso de nuevos prestadores de salud, pero en lugares con oportunidades económicas la empresa privada hace significativa presencia y competencia.

Amenaza de productos o servicios sustitutos. Un servicio de salud que está realizando una fuerte presencia en el sector de la salud, son empresas que ofrecen servicios complementarios de salud, por ejemplo PROTEGEMOS, Ofrecer a SUS suscriptores y beneficiarios un mundo de privilegios, brindándoles tarifas especiales, subsidios en medicamentos, citas al instante con médicos generales y especializados a través de ciertos convenios con grupo profesionales, instituciones y establecimientos que conforma un gran portafolio de servicios; con respaldo sólido y confiable.

Poder de negociación de los proveedores. En el sector de la salud regulada bajo el SGSSS presenta una dificultad en el tema de los medicamentos, ya que las personas cubiertas por este sistema no pueden recibir droga que no este dentro del llamado POS, teniendo que recurrir a las tutelas o a la financiación personal para poder acceder a tratamientos y medicamentos; aunque los proveedores tiene una bajo poder de negociación ya que en la región hacen presencia un gran sinnúmero de empresas que ofrecen sus productos por la rentabilidad de la industria, pero marcan un ciertas condiciones por el pago debido que las ESE's presentan retrasos en sus obligaciones por las demoras de las EPS en los pagos. Poder de negociación de los compradores. Los compradores o las empresas promotoras de salud tienen gran incidencia en la estructura financiera de las ESE's ya que ellas contratan directamente los servicios de salud de la población

afiliada de un municipio con dicha entidad y esta a su vez contrata con las ESE's o hospital de primer nivel del municipio su prestación del servicio. Como es de conocimiento público las empresas (EPS) siempre demoran el pago tratando de glosar las cuentas y retener los recursos para administrarlos un poco mas de tiempo.

Rivalidad entre los competidores existentes. Dentro de la prestación de servicios públicos de salud en un municipio pequeño no hay competencia directa puesto que en el primer nivel de atención son únicas y quienes se pelean os afiliados son las EPS, hecho que reduce su poder de negociación.

#### 4.5 MATRIZ DEL PODER COMPETITIVO

La matriz de perfil competitivo permite determinar el perfil competitivo del Centro Hospital Luis Antonio Montero de Potosí, teniendo en cuenta factores internos que tienen gran incidencia en el desarrollo de las actividades del sector o empresa

Para la construcción de la matriz se tienen en cuenta los siguientes elementos: Se determinan los factores que se van a analizar, asignando valores de acuerdo a su importancia.

Luego, se asigna puntuación a cada competidor para determinar las fortalezas o debilidades de cada sector, asignando puntajes a cada factor analizando de la siguiente manera:

- Debilidad Mayor
- Debilidad Menor
- Fortaleza Menor
- Fortaleza Mayor

Por último se multiplica los valores asignados con la calificación correspondiente de tal manera que su resultado refleje la relativa fortaleza o debilidad del sector.

#### EMPRESAS A COMPARAR

Para la aplicación de la matriz y señalando que la planeación estrategia realizada para el Centro Hospital Luis Antonio Montero será lo más cercana posible a la realidad y para este para ejercicio académico se selecciono al Hospital civil de Ipiales por su liderazgo en la región y al Centro de salud de El Contadero, debido a que necesitamos información para el caso y nos servirá para la comparación.

## FACTORES CLAVES

Teniendo en cuenta que los factores a analizar en las tres empresas deben de ofrecernos información exacta para el ejercicio a implementar, se selecciono las siguientes variables:

- Estructura organizacional y procesos administrativos
- Calidad del servicio
- Equipos Biomédicos modernos
- Idoneidad del talento humano
- Estabilidad laboral de los empleados
- Infraestructura física y telecomunicaciones
- Servicios habilitados y certificados

Cuadro 7. Matriz del perfil competitivo

FACTOR CLAVE DE ÉXITO	PONDERADO	C. H. LUIS A. MONTERO		CENTRO SALUD CONTADERO		HOSPITAL CIVIL IPIALES	
		V.	V. SOPESADO	V.	V. SOPESADO	V.	V. SOPESADO
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROCESOS ADMINISTRATIVOS	Y 0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.60
CALIDAD DEL SERVICIO	0.20	4	0.80	4	0.80	3.5	0.70
EQUIPOS BIOMEDICOS MODERNOS	0.10	3.5	0.35	3	0.30	3.5	0.35
IDONEIDAD DEL TALENTO HUMANO	0.15	3	0.45	3.5	0.53	3	0.45
ESTABILIDAD LABORAL DE LOS EMPLEADOS	0.10	3	0.30	2	0.20	3.5	0.35
INFRAESTRUCTURA FISICA TELECOMUNICACIONES	Y 0.15	3	0.45	2	0.30	4	0.60
SERVICIOS HABILITADOS CERTIFICADOS	Y 0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.60
TOTAL	1.00		3.25		3.03		3.65

La matriz de perfil competitivo muestra que el centro hospital Luis Antonio Montero se encuentra en una mejor situación competitiva que el centro de salud el contadero y menos competitiva que el hospital civil de Ipiales, veamos los análisis en particular de cada entidad:

#### 4.6 RADAR BENCHMARKING

Benchmarking es el proceso de medir productos, servicios y los negocios en sus diferentes aspectos con los competidores o empresas reconocidas como líderes en la industria, se debe medir los procesos propios y los de otras empresas para compararlos, adaptarlos y mejorarlos en la búsqueda de una ventaja competitiva, para esto se requiere

Definir que aspectos necesitan crecer la empresa o Identificación de factores críticos de éxito.

Identificar e investigar al líder a superar en la industria.

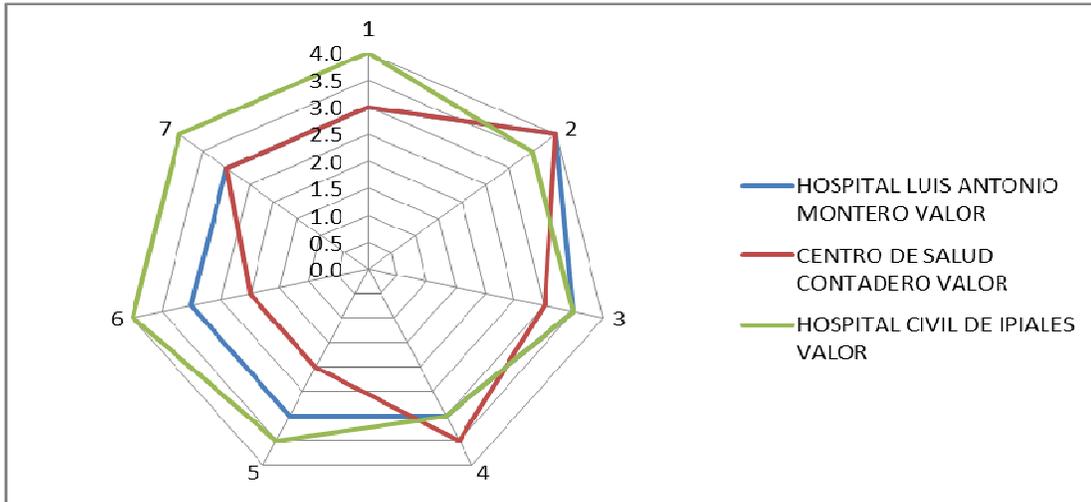
Aplicar los procesos mejorados en la organización

Para el desarrollo del presente estudio se continuará con las empresas utilizadas en anteriormente y la información disponible

Cuadro 8. Radar Benchmarking

FACTOR CLAVE DE ÉXITO	PESO		HOSPITAL LUIS ANTONIO MONTERO	CENTRO DE SALUD CONTADER O	HOSPITAL CIVIL DE IPIALES
			VALOR	VALOR	VALOR
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PROCESOS ADMINISTRATIVOS	15	0.15	3.0	3.0	4.0
CALIDAD DEL SERVICIO	20	0.20	4.0	4.0	3.5
EQUIPOS BIOMEDICOS MODERNOS	10	0.10	3.5	3.0	3.5
IDONEIDAD DEL TALENTO HUMANO	15	0.15	3.0	3.5	3.0
ESTABILIDAD LABORAL LOS EMPLEADOS	10	0.10	3.0	2.0	3.5
INFRAESTRUCTURA FISICA Y TELECOMUNICACIONES	15	0.15	3.0	2.0	4.0
SERVICIOS HABILITADOS Y CERTIFICADOS	15	0.15	3.0	3.0	4.0
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>1</b>			

Figura 54. Radar de Valores



En este caso el hospital civil de Ipiales, el líder en el sector posee un gran número de fortalezas frente a las demás instituciones en comparación, el radar muestra que tiende a llegar al límite de las calificaciones en los factores críticos, pero el centro hospital Luis Antonio Montero tiene una significativa fortaleza en factores como calidad de servicio, y se debe estudiar y adaptar los procesos en los cuales el líder ha tenido éxito para mejorar la organización a nivel de los procesos en comparación.

Radar de valores sopesados

Cuadro 9. Valores sopesados

FACTOR CLAVE DE ÉXITO	PONDERADO	C. H. LUIS ANTONIO MONTERO	CENTRO DE SALUD CONTADERO	HOSPITAL CIVIL DE IPIALES
		V. SOPESADO	V. SOPESADO	V. SOPESADO
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PROCESOS ADMINISTRATIVOS	0.15	0.45	0.45	0.60
CALIDAD DEL SERVICIO	0.20	0.80	0.80	0.70
EQUIPOS BIOMEDICOS MODERNOS	0.10	0.35	0.30	0.35
IDONEIDAD DEL TALENTO HUMANO	0.15	0.45	0.53	0.45
ESTABILIDAD LABORAL LOS EMPLEADOS	0.10	0.30	0.20	0.35
INFRAESTRUCTURA FISICA Y TELECOMUNICACIONES	0.15	0.45	0.30	0.60
SERVICIOS HABILITADOS Y CERTIFICADOS	0.15	0.45	0.45	0.60
TOTAL	1.00			

Figura 55. Radar de Valores Centro Hospital Luis Antonio Montero

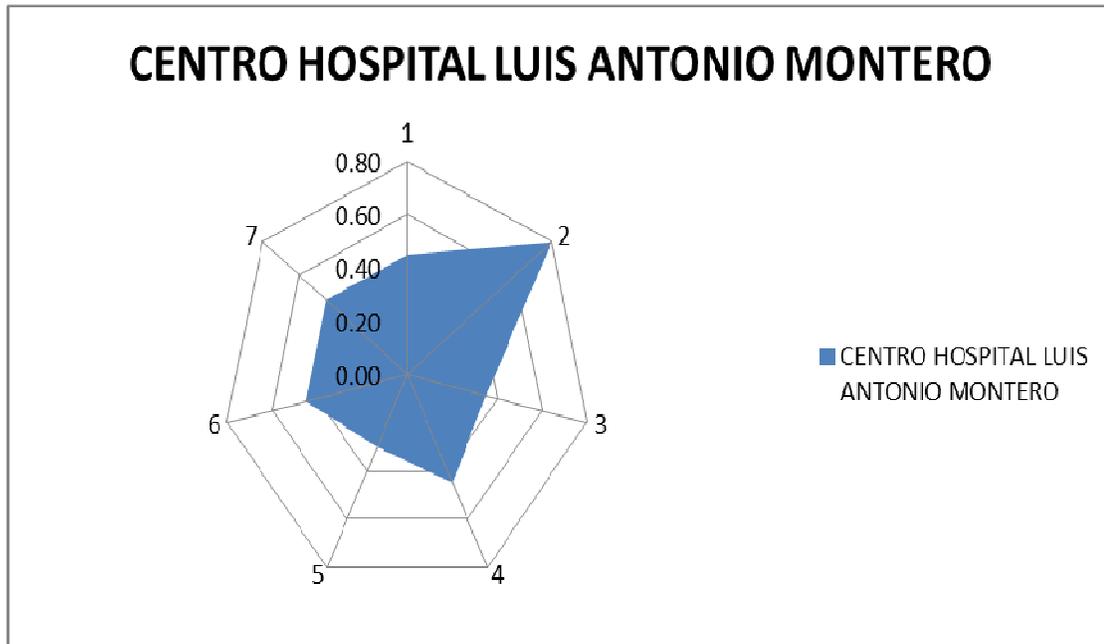


Figura 56. Radar de Valores Hospital Civil de Ipiales

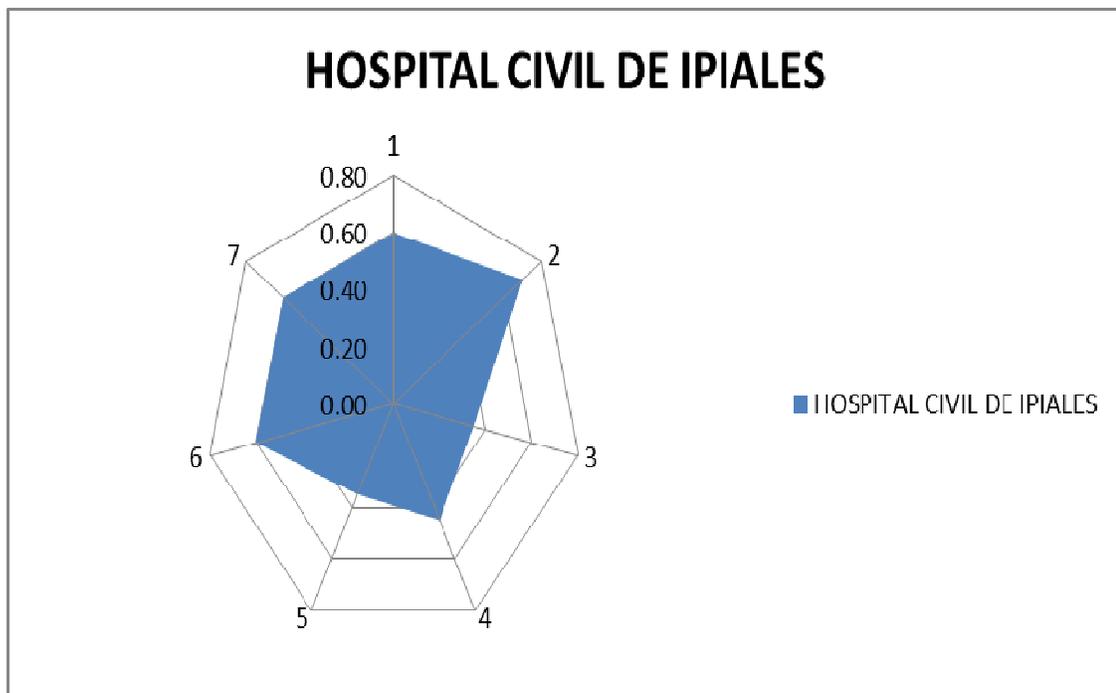
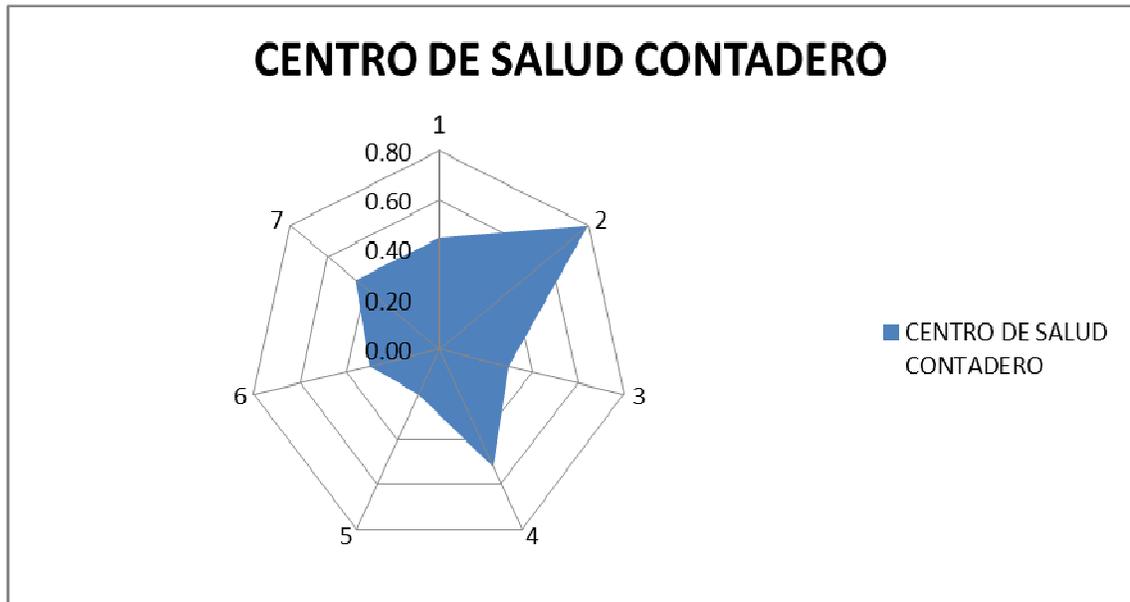


Figura 57. Radar de Valores Centro de Salud El Contadero



Al realizar la comparación de los gráficos en los valores sopesados se puede observar que el líder muestra mejor posición frente a las demás instituciones, su calificación de los factores críticos se encuentran con mayor tendencia al límite exterior, lo que significa el Hospital Civil de Ipiales es un modelo en aspectos importantes que marcan el éxito en el sector de la salud para las otras dos instituciones.

## 5. ANALISIS ESTRATEGICO FUNCIONAL

El análisis funcional tiene por objeto conocer cada una de las acciones que tienen lugar dentro de la actividad económica que se desarrolle, se trata de un proceso de identificación que proporcione una visión global de la empresa y de los procesos que intervienen en ella. En tal sentido, se debe identificar las diferentes áreas funcionales de la empresa y Factores claves del entorno para poder proseguir la Planeación estratégica y específicamente con la formulación de estrategias.

5.1 La matriz debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA), es una importante herramienta de formulación de estrategias, se fundamenta en el enfrentamiento de información proveniente de las matrices de evaluación del factor interno y externo.<sup>36</sup>

La comparación de las debilidades y fortalezas internas con las oportunidades y amenazas externas se hace con el propósito de generar estrategias alternativas factibles.

Para realizar la aplicación de la matriz DOFA tenemos que recurrir a dos insumos importantes que los obtenemos de los análisis de los factores externos y de los Factores internos del Centro hospital Luis Antonio Montero de Potosi, que se refleja en el siguiente cuadro

---

<sup>36</sup> DAVID, Fred. Gerencia de la Planeación, Octava Edición. Bogotá: Legis Editores, 1994, p. 372

Cuadro 10. DOFA de centro Hospital Luis Antonio Montero

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
1. Servicio	1. Gestión Desarrollo personal
2. Valores	2. Solución de conflictos
3. Estructura organizacional	3. Evaluación del desempeño
4. Relaciones interpersonales	4. Libertad de expresión
5. Holismo y sinergia	5. Estabilidad laboral
6. Liderazgo	6. Salario
7. Comunicación y retroalimentación	7. Reconocimiento
8. Imagen de la organización	8. Toma de decisiones
9. proyecto formal de empresa	9. Normas y reglamentos
10.	10. Instalaciones
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
1. PIB	1. Déficit publico
2. Tasa de natalidad	2. Ingreso per cápita
3. Esperanza de vida	3. Tasa de desempleo
4. Desplazamiento poblacional	4. Precios
5. Tratados vigentes	5. Tasa de mortalidad
6. Régimen subsidiado	7. Leyes y normas de regulación en salud
	8. Leyes sobre patentes y derechos de autor

## 5.2 ESTRETEGIAS DOFA

### ESTRATEGIAS FO

Las estrategias FO se basan en El uso de las fortalezas internas con el objeto de aprovechar las oportunidades, entre las cuales tenemos.

1. Diseñar una campaña publicitaria basadas en la estructura organizacional e imagen corporativa para promocionar los ingresos por la venta de servicios, F1, F2, F3, F8, F7 - O1, O2, 04
2. Realizar brigadas de salud para incrementar la venta de servicios a la población en general. F1, F2, F3, F8, F7 - O1, O2, O3, 04
3. Gestionar proyectos para incrementar la prestación de servicios de salud para aprovechar los aportes y destinación de recursos al sector salud realizados por el estado F1, F2, F3, F8, F7 - O1, O2, O3, 04

4 Promocionar servicios los servicios de salud como de promoción y prevención para disminuir número de consultas y tratamientos que resultan más costosos, con el fin de aprovechar mejor los recursos.

## ESTRATEGIAS DO

Las estrategias DO tienen como objetivo superar las debilidades valiéndose de las oportunidades, para el centro de salud Luis Antonio Montero se han formulado las siguientes estrategias:

1. Aprovechar los acuerdos comerciales para importar tecnología que permita mejorar el servicio al igual que la renovación de maquinaria y equipo. D1, D2, D7 – O5.
2. Desarrollar programas de bienestar laboral y capacitación institucional realizando la gestión ante entidades de apoyo para incrementar la productividad del personal y en la venta de servicios D5, D6- O3,O6:
3. Formular proyectos ante las instituciones de salud para ampliar cobertura y venta de servicios, llegando a zonas rurales más apartadas.
4. Acceder a líneas de créditos o programas que ofrecen las diferentes entidades de apoyo al sector de la salud para ampliar y construir zonas físicas necesarias para incrementar servicios D8 – O1, O6.

## ESTRATEGIAS DA

Las estrategias DA tiene como objetivo derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas del entorno, entre las estrategias a utilizar se tienen:

Propiciar programas de desarrollo del personal para incrementar la venta de servicios y disminuir el efecto de los factores críticos que inciden en la prestación de servicios de las Empresa Social del Estado Luis Antonio Montero

## 6. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

### 6.1 MISION

Somos una Empresa Social del Estado, que presta servicios de salud del primer nivel de atención, con calidad, calidez y eficiencia, generando bienestar en la comunidad del área de influencia; garantizando los derechos de nuestros usuarios y contribuyendo al desarrollo de la región

### 6.2 VISION.

Consolidarse como una de las mejores instituciones en la prestación de servicios de salud, con los más altos estándares de calidad impulsando la sostenibilidad social y económica mediante el crecimiento tecnológico, aportando siempre al desarrollo organizacional y Regional

### 6.3 OBJETIVOS

#### 6.3.1. Objetivo de Desarrollo del talento humano.

- Establecer acciones de mejora para aplicarlas a los factores negativos del análisis del clima laboral

#### 6.3.2. Objetivos financieros.

- Mejorar la rentabilidad en un 5 % para el presente año en el centro hospital Luis Antonio Montero del municipio de Potosí.
- Incrementar la liquidez en un 10 % del centro hospital Luis Antonio Montero del municipio de Potosí para el presente año.

#### 6.3.3 Objetivo de crecimiento.

- Aumentar los ingresos en un 5% del centro hospital Luis Antonio Montero del municipio de Potosí para el presente año

#### 6.3.4 Objetivos de competitividad.

- Reducir costos de operación y administrativos en un 5% del centro hospital Luis Antonio Montero del municipio de Potosí para el año 2011

### 5.3.5 Objetivos de responsabilidad social.

- Apoyar y fomentar campaña de estilos de vida saludable como población objetivo, niños y adolescentes en edad escolar del municipio de Potosí en el año 2011.

## 6.4 DEFINICION DE ESTRATEGIA

Para plantear las estrategias y el plan de acción, se realizó el análisis del ambiente interno y externo del Centro Hospital Luis Antonio Montero de Potosi, y para establecer su capacidad competitiva y poder determinar las estrategias pertinentes que permitan lograr los objetivos propuestos también se aplico una serie de matrices.

6.4.1 Matriz de segmentación. De acuerdo al portafolio de servicios que posee el Centro Hospital Luis Antonio Montero se realizó la matriz de segmentación con el objetivo de identificar el producto o servicio en el cual la organización posee mayor fortaleza.

Tenemos:

Cuadro 11. MATRIZ DE SEGMENTACION

EMPRESA CENTRO HOSPITAL LUIS ANTONIO MONTERO (SEGMENTACION)		PRODUCTOS ORIGINALES O TRADICIONALES							PRODUCTOS NUEVOS	
		SERVICIO AMBULAT ORIO	SERVICI O DE URGENC IAS	PROMOCI ON Y PREVEN CION	ATENCI ON AL USUAR IO	FARMA CIA	LABORAT ORIO	TRASLAD O ASISTEN CIAL BASICO (TAB)	SALU D PUBLI CA	SERVICIO DE PSICOLOGIA
MERCADOS ORIGINALES TRADICIONALES	POBLACION DE POTOSI QUE PERTENECE AL REGIMEN SUBSIDIADO	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	POBLACION DE POTOSI QUE PERTENECE AL REGIMEN CONTRIBUTIVO, PERO QUE TIENE CONTRATO CON EL HOSPITAL	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	POBLACION DE POTOSI POBRE O VINCLADA	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	POBLACION DESPLAZADA	X	X	X	X	X	X	X	X	X

	POBLACION DE OTROS MUNICIPIOS QUE PERTENECE AL REGIMEN SUBSIDIADO Y QUE TIENE UNA URGENCIA VITAL		X		X	X	X	X		
	POBLACION PARTICULAR DE CUALQUIER MUNICIPIO	X	X	X	X	X	X	X	X	X

6.4.2 Matriz de IGOR ANSOFF. La matriz de Ansoff, también es denominada matriz de producto – mercado, en el se debe seleccionar un producto o servicio del centro hospital Luis Antonio Montero para realizar un análisis estratégico, este modelo permite graficar las opciones de una empresa en términos de productos y mercados con el objetivo de incrementar sus ingresos, participación en el mercado o ventas, entre otros. Para efectos del presente estudio se aplicará al programa de Promoción y Prevención.

Cuadro 12 Matriz de IGOR ANSOFF

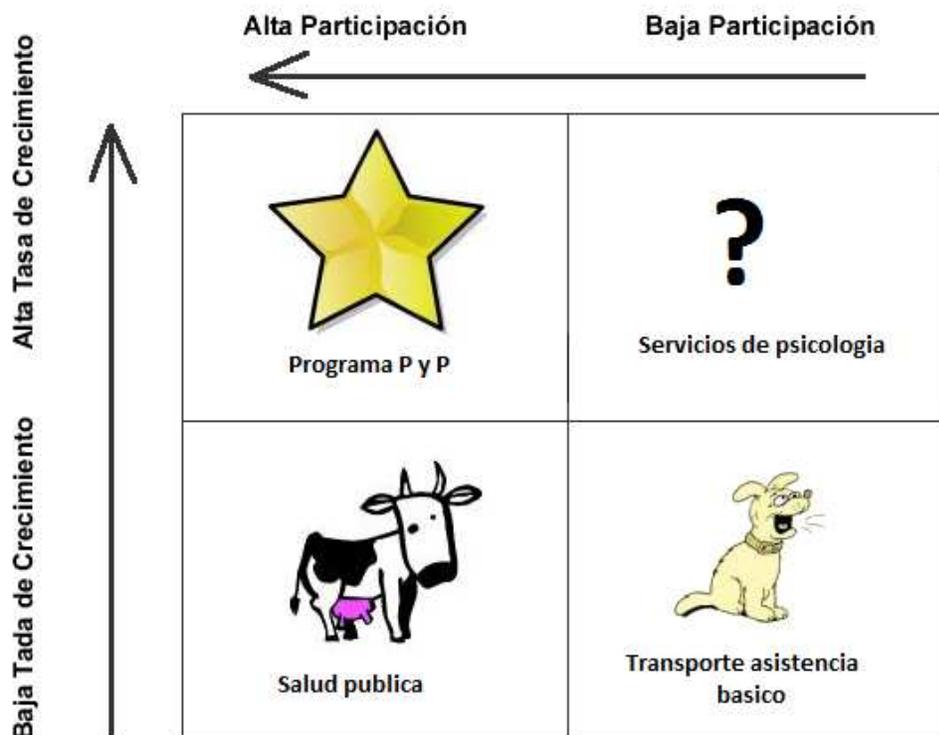
PROGRAMA DE PROMOCION Y PREVENCION PRODUCTOS

		ACTUALES	NUEVOS
CLIENTES	ACTUALES	Penetración de mercados PROGRAMA DE P Y P	Desarrollo de producto
	NUEVOS	Desarrollo de mercados	Diversificación

Realizado el análisis correspondiente y de la aplicación de la matriz de Ansoff podemos sugerir la aplicación de una estrategia de penetración de mercados.  
Estrategia de penetración de mercados

En esta estrategia el programa de P y P, es universal para todas las ESE municipales y la población o los clientes son los existentes o afiliados a nuestro centro hospital, entonces se pretende ganar participación en un mercado actual con el mismo servicio. Esta opción implica vender más productos a los clientes actuales o procurar quitárselos a la competencia, en este caso se debe llegar con los servicios a la misma población pero en mayor número de intensidad con el fin de obtener mayor rendimiento en los recursos e invertir en prevención y promoción para evitar las consultas medicas y por ende la formulación de medicamentos, que a su vez incrementa los costos de prestación de servicios, para esta estrategia se puede apoyar en herramientas publicitarias, campañas o brigadas de promoción de estilos de vida saludables para lograr este objetivo.

6.4.3 Matriz Boston Consulting Group BCG. Esta Matriz también conocida como “análisis de Portafolio”, o matriz de crecimiento – participación, que tiene como objetivo analizar la posición estratégica de un producto o una Unidad Estratégica de Negocios en nuestro caso se tomaran servicios que se ofrecen en el centro hospital y le aplicaremos el análisis respectivo, asimismo ubicar en el cuadrante que corresponde, donde se clasifican la tasa de crecimiento de la demanda y la participación relativa o cuota de mercado.



Los servicios de psicología son nuevos en la institución y por esta razón necesitan de inversión, están ubicados en el primer cuadrante de la matriz debido a su baja participación en el mercado, pero se tiene algunos censos de la necesidad de habilitar este servicio, se recomienda utilizar estrategia de desarrollo de producto.

El programa de P y P se ubico en el cuadrante II llamado estrella, que representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo. También muestra que tienen una parte relativa significativa del mercado y una tasa elevada de crecimiento para el sector de la salud y debe atrapar bastantes inversiones para conservar o reforzar sus posiciones dominantes. Para tener seguir teniendo éxito se puede sugerir estrategias como la penetración en el mercado.

Salud pública esta ubicada el III cuadrante debido a que los entes territoriales están obligados a contratar servicios con las ESE's municipales y les transfieren los recursos provenientes del Sistema General de Participaciones, para que atiendan a la población asegurada al SGSS, por este convenio el centro hospital recibe la mayoría de recursos para financiar las actividades, también se necesita desarrollar estrategias de penetración de mercados. Incrementar las prestación del servicio de manera mas periódica y constante al mismo mercado.

La prestación de transporte asistencial básico TAB se ubico en el IV cuadrante, esto significa que es un servicio que el centro hospital esta obligado a prestar pero la rentabilidad recibida es mínima para la inversión y los costos que se requiera para habilitarlo y que funcione adecuadamente, por ejemplo, el costo de ambulancias, conductores y mantenimiento.

6.1.4 Estrategia de diferenciación. En el centro hospital Luis Antonio Montero la estrategia de mejor aplicación debería ser desarrollar una estrategia por diferenciación, basada en la calidad del servicio, agilidad en la atención, amabilidad, oportunidad, llegando a los mismos clientes con mayor intensidad de los servicios, es decir, utilizando penetración de mercados.

## 7. PLAN OPERATIVO.

Para realizar el plan operativo en el objetivo de desarrollo del talento humano se mostrara los resultados obtenidos del análisis de resultados de la aplicación de la herramienta a 45 trabajadores de los diferentes servicios, Personal administrativo, personal de servicios ambulatorios, personal de servicio de urgencias, personal extramural.

Cuadro 13. Tabla de calificaciones

ESCALA			CORRESPONDE A:
0	1	2	MALO
3	4	5	REGULAR
6	7	8	BUENO
9		10	EXCELENTE

Cuadro 14. Resultados Promedio Factores Herramienta Hernán Álvarez (1 – 8)

	FACTORES															
	Claridad Organizacional		Estructura Organizacional		Participación		Instalaciones		Comportamiento Sistemico		Relación Simbiótica		Liderazgo		Consenso	
PREGUNTA	1.1	1.2	2.1	2.2	3.1	3.2	4.1	4.2	5.1	5.2	6.1	6.2	7.1	7.2	8.1	8.2
PROMEDIO	6,3		5,4		7,9		6,3		5,8		5,8		7,8		6,1	
CALIFICACIÓN	BUENO		REGULAR		BUENO		BUENO		REGULAR		REGULAR		BUENO		BUENO	

Cuadro 15. Resultados Promedio Factores Herramienta Hernán Álvarez (9 – 16)

	FACTORES															
	Trabajo Gratificante		Desarrollo Personal		Elementos de Trabajo		Relaciones Interpersonales		Buen servicio		Solución de Conflictos		Expresión Informal Positiva		Estabilidad Laboral	
PREGUNTA	9.1	9.2	10.1	10.2	11.1	11.2	12.1	12.2	13.1	13.2	14.1	14.2	15.1	15.2	16.1	16.2
PROMEDIO	8,4		6,3		7,6		5,5		6,8		6,4		5,7		5,5	
CALIFICACIÓN	BUENO		BUENO		BUENO		REGULAR		BUENO		BUENO		REGULAR		REGULAR	

Cuadro 16. Resultados Promedio Factores Herramienta Hernán Álvarez (17 – 24)

	FACTORES															
	Valoración		Salario		Agilidad		Evaluación del Desempeño		Feedback Retroalimentación		Selección de Personal		Inducción		Imagen de la Organización	
PREGUNTA	17.1	17.2	18.1	18.2	19.1	19.2	20.1	20.2	21.1	21.2	22.1	22.2	23.1	23.2	24.1	24.2
PROMEDIO	5,2		5,4		7,1		5,5		6,2		6,5		5,3		7,5	
CALIFICACIÓN	REGULAR		REGULAR		BUENO		REGULAR		BUENO		BUENO		REGULAR		BUENO	

PLAN OPERATIVO

Cuadro 17. Acciones de mejora factores negativos del análisis del clima laboral  
Aspectos priorizados calificación: Regular y Buenos con bajas puntuaciones.

PLAN OPERATIVO CLIMA ORGANIZACIONAL Y FINANCIERO CENTRO HOSPITAL LUIS ANTONIO MONTERO								
OBJETIVOS	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	COSTO	TIEMPO	RESPONSABLES	INDICADOR	CONTROL
Establecer como política corporativa la estabilidad laboral para el personal de contrato	* Implementar en la Institución adecuados procesos de selección de personal, que permitirían contratar talento humano calificado que a su vez pueda especializarse en las diferentes áreas de trabajo.	* Admitir solo personal idóneo y con los perfiles acordes al trabajo a desempeñar.  * Sugerir que el proceso de selección de personal se convierta en una política seria de la institución.	Humanos	100.000	2 meses.	* Gerencia del Centro Hospital.  * Área de recursos humanos.	* calidad de perfil de profesionales seleccionados,	* Cualificación de las hojas de vida.
	* implementar la renovación de contratos para ofrecer como incentivo a los buenos trabajadores.	* Introducir dentro del plan de incentivos la posibilidad de que a los trabajadores se les realice la renovación del contrato por su buen desempeño.	Humanos	100.000		* Área de recursos humanos.	* Porcentaje de cumplimiento de las metas	* Cumplimiento de metas de rendimiento.
	* Desarrollar evaluaciones de desempeño laboral y de acuerdo a ello realizar las nuevas contrataciones.	* Establecer un sistema de evaluación de desempeño laboral, para que los buenos resultados garanticen la renovación del contrato.	Humanos	1.000.000				
OBJETIVOS	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	COSTOS	TIEMPO	RESPONSABLES	INDICADOR	CONTROL

Mejorar el proceso de inducción en el centro hospital	* Formular el manual de Inducción de personal.	* Difundir a los funcionarios el Programa de Inducción de la institución.	Humanos	500.000	1 mes.	* Personal Administrativo * Jefes de área. * Área de Recursos Humanos	Puntaje en las evaluaciones de conocimiento de la institución	Evaluaciones periódicas al personal.
	* Aplicar el proceso de Inducción de personal al 100% de los nuevos trabajadores que se incorporen a la institución.	* establecer el proceso de inducción a todo el personal que ingrese a la institución, con el fin de brindar la información que permita lograr la identificación con la organización, de tal forma que su incorporación cubra todos los aspectos de un adecuado ajuste a su nuevo puesto de trabajo.	Humanos	200.000	1 mes.			
	* Realizar el proceso de re-inducción al personal que labora en el Centro Hospital Luís Antonio Montero	* Brindar información sobre todo lo relacionado con la Institución, principalmente: Misión, visión, valores, principios, historia, etc.	Humanos	500.000	1 mes.	* Área de Recursos Humanos.		
		* Mantener actualizado Programa de Inducción, realizándole los ajustes necesarios, con el fin de asegurar su vigencia y permanencia.	Humanos	200.000				

OBJETIVOS	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	COSTO	TIEMPO	RESPONSABLES	INDICADOR	CONTROL
Implementar estrategias de Retroalimentación a los funcionarios de la institución.	* Proporcionar información de retroalimentación (Feed – back), a los trabajadores del Centro Hospital.	* Incluir dentro del plan de capacitación anual la temática de retroalimentación, utilizar los procesos educativos como canal para mejorar los aspectos débiles de la organización.	Humano	100.000	2 meses.	* Área de recursos Humanos.	* Promedio de calificaciones de todas las evaluaciones.	* Evaluación periódica del grado de conocimientos.
		* Capacitar al personal en la utilización y aplicación de Feed back	Humanos					
Fortalecer los temas de Relación Simbiótica como estrategias de gestión en la institución	* Fomentar la filosofía de trabajo en equipo como eslabón fundamental para generar sinergia y aceleración del proceso	* Generar tareas diferentes que requieran interacción con los demás departamentos para lograr un ambiente de confianza y equipo.	Humanos	800.000	2 meses.	* Jefes de área. * Comité de bienestar laboral. * Área de Recursos Humanos	* Promedio de puntajes tabulados de encuestas.	* Realización de encuestas al personal
	* Fortalecer la cultura de trabajo en equipo actual en la empresa, de manera que las tareas sean realizadas de manera eficiente y colaboradora; evitando conflictos que entorpecen el desempeño individual y departamental	* Capacitar a los líderes de unidad fortaleciendo el liderazgo y la unión de equipo.	Humanos					
	repercutiendo finalmente en el ambiente de la organización.	* Organizar actividades lúdicas y recreativas fuera del horario laboral en las que se fomente el compañerismo.	Humanos					

OBJETIVOS	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	COSTO	TIEMPO	RESPONSABLES	INDICADOR	CONTROL
Implementar acciones dirigidas lograr la valoración de los empleados	Implementar planes de motivación para los trabajadores en la organización, en busca de la valoración de su desempeño.	* Implementar el reconocimiento al esfuerzo, creatividad, actividades por medio del programa del "empleado del mes"; o publicando los éxitos en las carteleras internas del Centro Hospital.	Humano	400.000	2 meses.	* Comité de bienestar laboral. * Área de Recursos Humanos	* Promedio de puntajes tabulados de encuestas.	* Realización de encuestas al personal
		* No relacionar la motivación con incentivos monetarios (salarios, bonificaciones); una persona puede sentirse insatisfecha con el salario y sin embargo estar a gusto con su trabajo.	Humano					
		* Escuchar a los empleados, ellos pueden proveer de ideas creativas que auto motivarán su participación y desempeño diario.						
Desarrollar políticas de pago oportuno de Salarios	Establecer mecanismos para cumplir el pago de salarios mensuales.	Comunicar a gerencia y al área financiera la insatisfacción de los trabajadores para que gestionen y realicen los trámites para que los pagos sean más oportunos.	Humano	5.000.000	1 mes.	* Comité de bienestar laboral. * Área de Recursos Humanos * Tesorería. * Gerencia	* Ingresos de los empleados	* Revisar permanentement e los ingresos en tesorería.

OBJETIVOS	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	COSTO	TIEMPO	RESPONSABLES	INDICADOR	CONTROL
Mejorar las Relaciones Interpersonales en el centro hospital	Mantener de forma óptima los canales estratégicos de comunicación, a fin de que el empleado esté enterado de las actividades que la empresa está realizando.	* Fortalecer la comunicación por unidad a través de una política de puertas abiertas que genere la confianza del empleado hacia su jefe inmediato.	Humano	600.000	Desde el próximo mes de manera periódica.	* Comité de bienestar laboral. * Área de Recursos Humanos	* Promedio de puntajes tabulados de encuestas.	* Realización de encuestas al personal
		* Fortalecer la confianza de los colaboradores al poner en práctica las nuevas ideas proporcionadas por ellos mismos.						
		* Delegar la responsabilidad de pequeños proyectos en aquellas personas que muestren iniciativa.						
		* Capacitar a los niveles jerárquicos en Coaching, para apoyar de esta forma la relación jefe-colaborador, reforzando la confianza y apertura de comunicación por parte del empleado, al mismo tiempo que la jefatura logra mejor rendimiento profesional de su personal.						
		* Capacitar a los niveles jerárquicos en Empowerment, de esta forma el gerente o jefe de unidad logrará apoyarse en su personal en la toma de decisiones y acciones inmediatas en la resolución de problemas.						

OBJETIVOS	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	COSTO	TIEMPO	RESPONSABLES	INDICADOR	CONTROL
Implementar mecanismos de Evaluación del desempeño.	Aplicar el modelo de evaluación de desempeño a todo el personal vinculado al Centro Hospital Luís Antonio Montero.	* Socializar el modelo de evaluación a los trabajadores en reunión general y explicar la manera a evaluar.	Humano	500.000	Desde el próximo mes de manera periódica.	* Comité de bienestar laboral. * Área de Recursos Humanos * Jefes de áreas	* Promedio de puntajes tabulados de encuestas.	* Realización de encuestas al personal
		* Aplicar el modelo de evaluación.						
		* Realizar análisis y dar a conocer los resultados obtenidos en la evaluación.						
		* Realizar el plan de mejoramiento de acuerdo a los hallazgos de la evaluación.						
	Proponer actividades de emisión de opinión: un buzón de sugerencias, un rota folio de comentarios anónimos	* Gerencia General debe establecer la política de información que apoyará el área de comunicación, en donde Recursos Humanos será el medio de enlace entre trabajadores y empresa.	Humano	500.000		* Jefe de Talento Humanos.		
* Actualizar constantemente la información publicada en las carteleras informativas.								

OBJETIVOS	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	COSTO	TIEMPO	RESPONSABLES	INDICADOR	CONTROL
Presentar proyectos para la ampliación de la infraestructura física de la organización	Proyectar la construcción del área administrativa de la ESE Centro Hospital Luis Antonio Montero.	* Verificar la viabilidad del proyecto.	Humanos Físicos Técnicos	7.000.000	6 meses.	* Junta Directiva * Gerente general. * Personal externo capacitado y con experiencia		* Realizar seguimientos con expertos.
		* Definir el proyecto ejecutivo de construcción.						
		* Realizar levantamiento de planos arquitectónicos, estructurales y de instalaciones hidráulicas y eléctricas.						
		* Establecer el presupuesto de la obra de construcción.						
	Construir el área administrativa de la ESE Centro Hospital Luis Antonio Montero.	* Buscar asesoría de profesionales expertos en construcción de obras civiles para presentar el proyecto ante entes departamentales o nacionales competentes o ante una ONG. * Radicar el proyecto de construcción en los diferentes entes competentes y esperar que sea ejecutado.	Humanos	114.800.000	1 año.	* Junta Directiva * Gerente general. * Entes externos competentes		* Hacer el seguimiento de la aprobación de la obra civil.

OBJETIVOS	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	COSTO	TIEMPO	RESPONSABLES	INDICADOR	CONTROL
Aumentar los ingresos del Hospital Luis Antonio Montero en el año 2011	Incrementar la venta de servicios del Hospital Luis Antonio Montero en un 5%	* Realizar alianzas con el gobierno local y las EPS para contratar servicios.	Humanos	1.000.000	1 año	* Gerencia	Porcentaje de incremento de la venta de servicios	* Supervisar e registros contables y estados financieros.
		* Informar a la comunidad de programas y servicios que se prestan en el Hospital.	Financieros Humanos Técnicos		1 año	* Gerencia * Planta de personal * Área de comunicación		
		* Mejorar procesos de facturación.	Humanos Técnicos Logísticos Financieros		1 año	* Gerente * Área de facturación		
		* Incrementar la venta de servicios (realizar brigadas de salud y campañas de Promoción y Prevención - PYP).	Humanos Logísticos Financieros		1 año	* Gerencia * Personal asistencial * Área financiera		
Mejorar la liquidez de la empresa en el año 2011	Agilizar los sistemas de cobro del Hospital Luis Antonio Montero, para incrementar la liquidez de la empresa en un 5%.	* Implementar mecanismos para dar celeridad a los pagos de las EPS.	Humanos	2.000.000	1 mes	* Gerencia * Área financiera	Oportunidad de entrega de informes	* Evaluar aplicando formulas de liquidez.
		* Enviar oportunamente los informes de contratos al FOSYGA, para agilizar los pagos.	Humanos, Técnicos		1 mes	* Gerencia * Tesorería		
		* Incrementar la venta de servicios.	Humanos, Logísticos y financieros		Inmediato	* Personal asistencial. * Área de facturación		

OBJETIVOS	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	COSTOS	TIEMPO	RESPONSABLES	INDICADOR	CONTROL
Reducir costos administrativos y de operación en el Centro Hospital Luis Antonio Montero del municipio de Potosí para el año 2011.	* Incrementar la productividad del personal y aprovechamiento de los recursos con que se cuenta.	* Realizar más control en el gasto llevando registros periódicos de actividades	Humanos	500.000	Inmediato	* Gerencia * Jefe de almacén * Área de Farmacia	Ingresos – costos de operación	Kardex y registros contables
Apoyar y fomentar campaña de estilos de vida saludable con población objetivo en edad escolar del municipio de Potosí en el año 2011	* Prestar servicios orientados a campañas preventivas fomento y promoción de estilos de vida saludable en todas las instituciones de educación del municipio de Potosí.	* Realizar proyecto para trabajar con niños y adolescentes en estilos de vida saludables para desarrollar en los establecimientos educativos	Humanos y Financieros	6000.000	6 meses.	* Gerencia * Are de Salud Publica	Porcentaje de población asegurada / Población participante	Visitas de campo para verificar la ejecución del proyecto

## CONCLUSIONES

De acuerdo con el desarrollo de la presente investigación se identificaron las siguientes conclusiones:

### ➤ Análisis externo:

El sistema de salud en Colombia esta regulado por el gobierno nacional, por intermedio del Ministerio de la Protección Social bajo mandato constitucional y delegado en parte al sector privado.

El sistema vigente en Colombia está reglamentado por la Ley 100, expedida en 1993, la cual reglamenta el sistema general de seguridad social de Colombia integral.

El sistema en salud está compuesto básicamente por tres entes:

El estado: actúa como ente de coordinación, dirección y control. Sus organismos son : El Ministerio de la Protección Social, la Comisión de Regulación en Salud (CRES) que reemplazó al Concejo Nacional de Seguridad Social en Salud (CNSSS) por la Ley 1122 de 2007, y la Superintendencia Nacional de Salud que vigila y controla a los actores del sistema.

Los aseguradores: Son entidades públicas o privadas que aseguran a la población, actúan como intermediarias y administradoras de los recursos que provee el estado en forma de prima anual denominada Unidad de Pago por Capitación -UPC-. Son las entidades promotoras de salud (EPS) y las administradoras de riesgos profesionales (ARP).

Los prestadores: son las instituciones prestadores de salud (IPS), son los hospitales, clínicas, laboratorios, etc que prestan directamente el servicio a los usuarios y aportan todos los recursos necesarios para la recuperación de la salud y la prevención de la enfermedad.

El Centro Hospital Luis Antonio Montero se encuentra rodeado por variables macroeconómicas y leyes de regulación las cuales son los factores de mayor incidencia en el funcionamiento de las instituciones prestadoras de salud.

### ➤ Análisis Interno

Al anterior de las ESE se presenta fortalezas muy relevantes que permiten prestar

buen servicio pero al evaluar las condiciones y el ambiente laboral se encuentra con un bajo desarrollo del talento y con personas que no disfrutan de su trabajo y realizan el mismo por obligación

En el Área gerencial se presenta como variables fuertes la estructura organizacional, liderazgo, imagen corporativa, pero existe variables como toma de decisiones y normas y reglamentos que se deben trabajar para mejorar la productividad de la organización

El Área operativa del Centro Hospital Luis Antonio Montero tiene retos a superar como lo es las instalaciones y elementos de trabajo, debe ampliar su infraestructura para ubicar el área administrativa y el área materna

El Área de Finanzas del Centro Hospital Luis Antonio Montero tiene debilidades en la fijación de salarios y estabilidad laboral, se presenta alta rotación del personal que ocasiona el personal se deba capacitar continuamente y no permite que se aproveche el capital humano.

#### ➤ Perfil Competitivo

El sector de la salud en Colombia es un servicio regulado por el estado y por lo tanto La situación competitiva del Centro Hospital Luis Antonio Montero posee factores claves favorables y se encuentra en buena posición competitiva frente a l centro hospital de El Contadero, pero frente al hospital civil de Ipiales, los factores más relevantes son prestación de servicios de calidad y equipos biomedicos

#### ➤ Direccionamiento Estratégico

La revisión de la misión y visión del Centro Hospital Luis Antonio Montero permite definir objetivos tendientes a promover la competitividad de la actividad frente a los nuevos contextos que se vislumbran en el mediano y largo plazo, entre ellos se destacan: Objetivos financieros, Objetivo de crecimiento, Objetivos de competitividad, Objetivos de responsabilidad social

#### ➤ formulación de estrategias y del plan de acción

Con el desarrollo y aplicación de las matrices correspondientes se obtuvo el planteamiento de estrategias como penetración de mercados con la cual se pretende ganar participación en un mercado actual con los servicios actuales. Esta opción implica vender más productos a los clientes actuales o procurar quitárselos a la competencia, en este caso se debe llegar con los servicios a la misma población pero en mayor número de intensidad con el fin de obtener mayor rendimiento en los recursos e invertir en prevención y promoción para evitar las

consultas médicas y por ende la formulación de medicamentos, que a su vez incrementa los costos de prestación de servicios, para esta estrategia se puede apoyar en herramientas publicitarias, campañas o brigadas de promoción de estilos de vida saludables para lograr este objetivo.

El estudio estratégico se consolida con la elaboración del plan operativo y de control, dentro del cual se destacan los proyectos:

Incrementar la venta de servicios, realizar mayor énfasis en campañas de promoción y prevención para direccionar todos los esfuerzos en prevención de enfermedades y promoción de estilos de vida saludable para disminuir el número de consultas médicas y evitando la formulación de medicamentos.

## RECOMENDACIONES

El centro hospital Luis Antonio Montero del municipio de Potosi posee una serie de ventajas que necesitan ser aprovechadas, orientando esfuerzos hacia el desarrollo de una estrategia económicamente sostenible.

Es importante la implementación de programas o mecanismos para persuadir el pago oportuno de las empresas promotoras de salud, con el objetivo de generar confianza a nuestros proveedores y cumplir con las obligaciones ante nuestros empleados

Incrementar la intensidad de los servicios y programas de salud para la población afiliada en el municipio de Potosi para percibir mayores ingresos por la venta de productos o servicios

Desarrollar programas de sensibilización dirigido a funcionarios en temas de trabajo en equipo, atención al cliente, productividad, entre otros, con el objetivo de eliminar la cultura del individualismo existente y adoptar estrategias comunes, de esta forma dar paso al desarrollo de una cultura de unión y trabajo en equipo.

Gestionar proyectos ante el ministerio de protección social y el instituto departamental de salud para ampliar áreas como maternidad y urgencias, para habilitar servicios e incrementar la venta de los mismos.

## BIBLIOGRAFÍA

BRUNET L (1999). "El Clima de Trabajo en las Organizaciones": Definiciones, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas.

CHIAVENATO, I. (1996). "Administración de Recursos humanos" .Quinta edición Bogotá

----- (1989). "Introducción a la Teoría General de la Administración". México. McGraw – Hill Interamericana de México S.A.

DAVID, Fred R. La gerencia estratégica, Octava Edición. Bogotá: Legis Editores, 1994

GONCALVES, A. (2000). "Fundamentos del clima organizacional". Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)

Ley 10 de 1990

Ley 100 de 1993

Ley 715 de 2001

MARCHANT, L. (2002). Estudio descriptivo de la influencia del clima organizacional sobre las personas y su trabajo en empresas medianas de la V región. Tesis de magíster U. de Valparaíso, Chile.

----- (2005) "Actualizaciones para el desarrollo organizacional" primer seminario Viña del Mar. Chile

Ministerio de salud (2002): "Hacia un modelo de gestión hospitalaria". Chile.

PORTER, Michael. Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores y la competencia. Ciudad de México: Continental, 2004, 288 p.

RODRÍGUEZ D. (1998) "Diagnóstico Organizacional". Ediciones Universidad Católica de Chile.

SEGREDO A.; Reyes, D. "Clima organizacional en salud pública, consideraciones generales"

TEMES, J. L. (2004): "El cambio Hospitalario hacia un nuevo paradigma" Santiago de Chile

ROBBINS, Stephen. 1996. "Comportamiento Organizacional". Editorial Hall, México. "Nuevos paradigmas en Management: Una aproximación desde la experiencia de modernización de los sistemas públicos de salud en Chile."

ZAPATA Domínguez, Álvaro. Métodos para la investigación de la Cultura Organizacional. Universidad del valle. Cali. 2000

ZAPATA. Domínguez, Álvaro, RODRÍGUEZ Ramírez, Alfonso. Cultura organizacional Universidad del Valle, Facultad de ciencias de la Administración, 2008

ZAPATA, Álvaro; GARCÍA, Mónica y GAMBOA, Guillermo. *Cambio desarrollo, Clima y Cultura Organizacional*, Capítulo 6 "Desarrollo Organizacional". Cali. Colombia. 2004.

## NETGRAFIA

<http://actualicese.com/actualidad/informacion-mas-consultada/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/>

<http://administracion.univalle.edu.co/Publicaciones/paginaweb/Articulos/42CuadernosdeAdministracion>

<http://cursoadministracion1.blogspot.com/2008/11/conceptos-sobre-estructura.html>

<http://laud.udistrital.edu.co/noticias/desempleo-en-colombia-de-junio-del-2011-cifra-m%C3%A1s-baja-de-los-%C3%BAltimos-cinco-a%C3%B1os>

[http://www.camarabaq.org.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=419&Itemid=271](http://www.camarabaq.org.co/index.php?option=com_content&view=article&id=419&Itemid=271)

<http://www.colombia.com/actualidad/nacionales/sdi/14441/colombia-y-su-deficit-en-el-sector-salud-por-15-billones-de-pesos>

<http://www.dane.gov.co/files/BoletinProyecciones>

<http://www.gerencie.com/producto-interno-bruto.html>

<http://www.scribd.com/doc/30717567/HERRAMIENTAAS-CONCEPTUALES-DE-LA-TGS>

## ANEXOS

### ANEXO A.

#### PERSONAL DE LA ESE CENTRO HOSPITAL LUIS ANTONIO MONTERO

Nº	NOMBRES	CARGO
1	PATRICIA DEL CARMEN MAFLA TERAN	AUXILIAR DE GERENCIA
2	ELIZABETH CAROLINA CHAMORRO CUARAN	PSICOLOGA
3	LUZ ANGELICA POTOSI FIGUEROA	AUXILIAR AUDITORIA MEDICA
4	ALBA NELLY TOBAR DELGADO	CONTROL INTERNO
5	AMADO ENRIQUE REINA ROSERO	SIS. ESTADISTICA Y EPIDEMIOLOGIA
6	MARIA ANTONIA NARVAEZ GARCIA	JEFE DE PRESUPUESTO
7	CARMEN EDITH GRIJALVA FUERTES	JEFE FACTURACION
8	MARIO ANDRES ERAZO QUENGUAN	JEFE DE MANTENIMIENTO
9	SANDRA ISABEL BENAVIDES GRIJALVA	JEFE DE ALMACEN
10	GUILLERMO ANTONIO CORAL	JEFE DE ARCHIVO
11	TERESITA DE JESUS CUASQUER	SERVICIOS GENERALES
12	EMILIO ARTEMIO VILLARREAL CHAMORRO	CELADOR
13	JENNY PATRICIA ARCOS GUERRERO	COOR. MEDICO
14	EVER PATIÑO RAMIREZ	COOR. URGENCIAS MEDICAS
15	RUTH GERMANIA POTOSI	AUXILIAR ODONTOLOGIA
16	MARIA INES MONTENEGRO REALPE	BACTERIOLOGA
17	YUBITH PATRICIA REVELO VELASQUES	REGENTE DE FARMACIA
18	ANA SHIRLEY MARTINEZ ERAZO	COORDINADOR SALUD PUBLICA
19	JAIRO CASTULO CORDOBA FUERTES	AUTORIZACIONES
20	MAYRA YADIRA BURBANO VILLARREAL	J. ENFERMERA EXTRAMURAL
21	ANGELA PATRICIA VILLOTA CASTILLO	ATENCION AL USUARIO
22	SILVIA YAQUELINE MENA ARTURO	AUXILIAR DE ENFERMERIA PYP
23	MARTHA CECILIA RUIZ CHAVEZ	PROMOTORA VDA SAN MARCOS
24	RICHARD ARBEY PORTILLA ORTEGA	INFORMACIÓN Y COMUNICACION
25	MARIA DEL CARMEN FUERTES	ESTERILIZACION
26	RAUL RUIZ FUERTES	AUXILIAR FACTURACION
27	GEOVANNY BENAVIDES	HISTORIAS CLINICAS

28	AURA ELENA JAMAUCA	PSICOLOGA
29	PEDRO OSWALDO CHAMORRO	CELADOR
30	JULY PAOLA RAMIREZ MORALES	TESORERA
31	JHON JAIRO GER CUATUZA	AUXILIAR TESORERIA
32	ANA YOLANDA NAZATE	AUXILIAR FACTURACION
33	MARIA CRISTINA IBARRA	ENFERMERA JEFE VACUNACION
34	DIEGO ARVEY GUAMA ZUÑIGA	MEDICO GENERAL
35	ULISES RAMIRO HERNANDEZ	MEDICO GENERAL
36	ISMAR FABRICIO BARAHONA	MEDICO SERVICIO SOCIAL O.
37	CLAUDIA MISNAZA MORAN	BACTERIOLOGA
38	RUTH GERMANIA POTOSI	AUXILIAR ODONTOLOGIA
39	MAYRA ALEJANDRA PAZMIÑO	ATENCION AL USUARIO
40	NORIDA MARIBEL POTOSI	AUXILIAR DE ARCHIVO
41	JAIRO FUERTES CUASMAYAN	AUXILIAR ALMACEN
42	MILTON HERALDO RAMIREZ	AUX. MANTENIMIENT HOSPITALARIO
43	ANA LUCIA TORO CANDO	AUXILIAR DE ENFERMERA
44	JANETH DEL CARMEN MUESES VILLOTA	AUXILIAR DE ENFERMERIA
45	EULER FELIPE FIGUEROA ESTUPIÑAN	CONDUCTOR GERENCIA
46	HERNANDO LEON CHASPUENGAL	CONDUCTOR AMBULANCIA
47	ANDRES CAMORRO CHAMORRO	CONDUCTOR AMBULANCIA
48	WILSON RICARDO GARCIA DELGADO	RESIDUOS HOSPITALARIOS
49	JANETH CABRERA	AUXILIAR FARMACIA
50	JANETH MAGALLY IMUES	PROMOTORA

## ANEXO B.

### Encuesta

#### 1. PROYECTO FORMAL DE EMPRESA O PROYECTO INSTITUCIONAL

1.1 ¿Cual es su grado de conocimiento de la visión, la misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de la empresa, organización o institución?

No los conozco profundamente    0 1 2 3 4            5 6 7 8 9 10    Los conozco

1.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad (favor marcar con X la opción o las opciones):

- a) No hay visión, misión, objetivos, políticas y estrategias claramente definidos.
- b) Nunca, ni aún en el período de inducción, me han informado al respecto.
- c) La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.
- d) Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican.
- e) Me han informado al respecto pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente.
- f) No me interesa conocerlos.
- g) Otras causas. ¿Cuáles?

---

---

---

1.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

---

#### 2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2.1 ¿La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el

fin de alcanzar los objetivos y estrategias de la empresa, organización o institución?

No lo permite 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo permite

2.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.
- b) En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la empresa, organización o institución
- c) Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo.
- d) No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.
- e) Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.)
- f) A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones.
- g) Otras causas. ¿Cuáles?

---

---

---

2.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

---

### 3. PARTICIPACIÓN

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

No la tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La tengo siempre

3.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas por las cuales no ha tenido esa posibilidad (favor marcar con X la opción) :

- a) Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.
- b) Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.
- c) Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.
- d) Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones.
- e) Otras causas. ¿Cuáles?

---



---



---

3.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. \_\_\_\_\_
  - b. \_\_\_\_\_
- 

#### 4. INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO

4.1 ¿Las instalaciones y los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, a la vez que ser más creativo y productivo?

No lo permiten      0   1   2   3   4      5   6   7   8   9   10      Lo permiten

4.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Las instalaciones son, en general, antiestéticas.
- b) Las instalaciones no son seguras.
- c) Las instalaciones no son funcionales.
- d) Hace demasiado frío.
- e) Hace demasiado calor.
- f) La iluminación es deficiente.
- g) Hay demasiado ruido.
- h) Los servicios sanitarios dejan mucho que desear.
- i) En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria
- j) En general, los elementos de trabajo de que dispongo, están obsoletos.
- k) La mayoría de los elementos son excelentes.
- l) No hay preocupación por conseguir las mejores y más moderna

instalaciones y elementos

- m) Los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas.
- n) No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos
- o) La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades.
- p) La situación económica de la empresa, organización o institución empresa, organización o institución no permite la adquisición de mejores instalaciones y elementos.
- q) Otras causas. ¿Cuáles?

---

---

---

4.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a. \_\_\_\_\_

---

b. \_\_\_\_\_

---

## 5. HOLISMO Y SINERGIA

(El holismo se presenta cuando las personas y las áreas buscan siempre integrarse, de la mejor manera y como un todo, en aras de alcanzar con creces la misión y los objetivos de la organización. La sinergia es la asociación de organismos diferentes, con el fin de obtener resultados mayores a la simple suma elemental de las partes)

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

No lo hacen 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hacen siempre

5.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) No se conocen la misión y los objetivos.
- b) En general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la empresa, organización o institución, por lo tanto, no les preocupan.

- c) Priman más los conflictos que la integración entre las áreas.
- d) Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional.
- e) En general, los intereses de las personas priman sobre los de la empresa, organización o institución.
- f) Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo.
- g) La estructura organizacional no facilita la integración.
- h) Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.
- i) Otras causas. ¿Cuales?

---



---



---

5.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. \_\_\_\_\_
  - b. \_\_\_\_\_
- 

## 6. LIDERAZGO

6.1 ¿Su jefe inmediato, es persona motivante, receptiva, exequible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?

No lo es      0   1   2   3   4            5   6   7   8   9   10      Lo es plenamente

6.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido a su jefe llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros.
- b) El jefe tiene demasiadas personas a cargo.
- c) El jefe simplemente ordena y no le preocupan estos aspectos.
- d) Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tiende a desmotivarnos.
- e) El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas.
- f) El jefe tiende más a la rutina que al cambio.
- g) El jefe no se preocupa por conocernos, ni por nuestro desarrollo.
- h) Otras causas. ¿Cuáles?

---



---

---

6.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

## 7. TOMA DE DECISIONES

(Las decisiones se pueden tomar por unanimidad, consenso o votación. La unanimidad se logra cuando todos estamos de acuerdo. El consenso se va construyendo entre todos, cada persona presenta su punto de vista y es escuchado con atención por los demás, los diferentes planteamientos se analizan, buscando el acuerdo, limando asperezas, concertando, en fin, logrando una síntesis con la cual todos se identifican. A la votación se llega cuando no hay unanimidad ni consenso y la minoría se somete a la mayoría).

7.1 ¿Las personas y las áreas toman las decisiones unánimemente, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la empresa, organización o institución, antes que sus intereses personales?

No lo hacen 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hacen siempre

7.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Quienes presiden los grupos o comités son, por lo general, muy impositivos.
- b) Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darse las reuniones.
- c) Hay subgrupos o camarillas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones.
- d) En general, el consenso se logra sólo en asuntos de menor importancia.
- e) En general, hay interés por lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo.
- f) En general, la información importante sobre el tema a tratar, sólo la conocen algunas personas con anticipación en la reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones.
- g) Para tomar decisiones aquí siempre votamos.
- h) Aquí nunca votamos.
- i) Otras causas. ¿Cuáles?

---

---

---

7.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

## 8. TRABAJO GRATIFICANTE

8.1 ¿Está usted ubicado en la empresa, organización o institución en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad?

No lo estoy 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo estoy plenamente

8.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias.
- b) Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente.
- c) Me gusta el campo en el que trabajo, como también las funciones a mi cargo, pero tengo limitaciones para crear, aportar y, en general, para expresarme.
- d) No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar.
- e) He solicitado traslado al campo en el que más me gustaría trabajar y para el cual estoy debidamente capacitado, pero no me ha sido posible obtenerlo.
- f) La organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que más les guste o que más pueda contribuir a su realización.
- g) Otras causas. ¿Cuáles?

---

---

---

8.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales

son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

## 9. DESARROLLO PERSONAL

9.1 ¿La empresa, organización o institución estimula su formación personal y profesional, en forma permanente?

No lo hace 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hace siempre

9.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Las oportunidades de capacitación y formación son escasas para todos.
- b) Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.
- c) No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.
- d) La empresa, organización o institución carece de los recursos necesarios para ello.
- e) A la empresa, organización o institución tal mejoramiento no parece preocuparle.
- f) Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.
- g) Otras causas. ¿Cuáles?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

## 10. RELACIONES INTERPERSONALES

10.1 ¿Las relaciones interpersonales que se dan en la empresa,

organización o institución son realmente las mejores?

No lo son 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo son plenamente

10.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.
- b) Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.
- c) Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas.
- d) Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato.
- e) Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar.
- f) Falta más libertad de expresión.
- g) Las barreras sociales no lo permiten.
- h) La autocracia y la arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones.
- i) El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear.
- j) Otras causas. ¿Cuáles?

---

---

---

10.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

---

## 11. BUEN SERVICIO

11.1 ¿Los trabajos que usted o su grupo reciben de otras personas u otros grupos para continuar con determinados procesos, son, en general, trabajos de calidad, acordes con los requerimientos que usted (ustedes) necesita (n) y oportunos?

No lo son 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo son plenamente

11.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las

causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no.
- b) En general, la calidad de esos trabajos deja mucho que desear.
- c) La calidad de esos trabajos es, en general buena, pero se presentan algunos lunares.
- d) Algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les parece, sin atenerse a los requerimientos
- e) El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones
- f) Hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos
- g) Otras causas. ¿Cuáles?

---

---

---

11.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

---

## 12. SOLUCION DE CONFLICTOS DE INTERESES

12.1 ¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas?

Se solucionan

No se solucionan    0   1   2   3   4            5   6   7   8   9   10   satisfactoriamente

12.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.
- b) No tenemos la actitud ni la formación necesaria para solucionar nuestros conflictos.
- c) Prestarse a una solución para algunas personas es símbolo de debilidad.
- d) Los conflictos de intereses se solucionan directamente con la persona implicada.
- e) Los conflictos de intereses se solucionan a través de terceras personas.

- f) Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la Organización, están por encima de cualquier interés individual o sectorial.
- g) Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra.
- h) Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto de intereses.
- i) En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.
- j) Otras causas. ¿Cuáles?

---



---



---

12.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

---

### 13. LIBERTAD DE EXPRESION

(La libertad de expresión es aquella en que los individuos o los grupos realiza de manera espontánea, con entera libertad, con profundo respeto por la organización y sus integrantes, en el sentido en que a bien tengan y por los canales que se consideren convenientes, bien con el fin de sugerir a quienes compete, todo aquello que consideren importante para el mejoramiento de los diversos procesos, o bien para buscar alguna colaboración que contribuya a realizar su trabajo de la mejor manera. La libertad de expresión fomenta las buenas relaciones interpersonales, el acercamiento entre las áreas y contribuye a una más fácil consecución de la misión y los objetivos organizacionales).

13.1 ¿Tiene usted en la empresa, organización o institución amplias posibilidades de expresarse libremente?

No las tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La tengo plenamente

13.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) No tenemos suficiente libertad de expresión
- b) Sólo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos
- c) La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la

cual carecemos.

- d) Rara vez se atiende nuestras sugerencias.
- e) En general, no se fomenta la libre expresión en la empresa, organización o institución.
- f) Nuestras posibilidades de expresarnos libremente son aceptables, pero no las mejores.
- g) Mi jefe inmediato no la permite.
- h) No se permite ningún tipo de expresión o diálogo.
- i) Se teme a las repercusiones que pueda generar un comentario.
- j) Se maneja un lenguaje radical en las respuestas dadas frente a una sugerencia.

k) Otras causas. ¿Cuáles?

---

---

---

13.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

---

#### 14. ESTABILIDAD LABORAL

14.1 ¿Brinda la empresa, organización o institución la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?

No lo hace 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hace plenamente

14.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Se presentan despidos injustificados y arbitrarios
- b) La acumulación de cierto número de años en la empresa, organización o institución es motivo de despido.
- c) Permanentemente hacen reestructuraciones.
- d) Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales,

- sociales) que ocasionan alta rotación del personal).
- e) La vinculación es a través de terceros, temporales, contratistas, outsourcing, cooperativas, etc.
  - f) Utilizan tipos de contratación fijos, renovables o temporales.
  - g) Otras causas. ¿Cuáles?
- 
- 
- 

14.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. \_\_\_\_\_
  - b. \_\_\_\_\_
- 

## 15. RECONOCIMIENTO

15.1 ¿A las personas que se distinguen en la empresa, organización o institución, por ejemplo por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc., se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra manera?

Se les valora

No se les valora    0   1   2   3   4            5   6   7   8   9   10   plenamente

15.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la empresa, organización o institución.
  - b) Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto.
  - c) Las rivalidades que se presenta entre personas y entre grupos, no permite el reconocimiento de quienes lo merecen.
  - d) El reconocimiento, en ocasiones, no es objetivo, pues se hace más por amistad que por méritos.
  - e) Se reconoce más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras.
  - f) No se reconocen las realizaciones que realmente deberían reconocerse.
  - g) El reconocimiento que tenemos es bueno, pero no suficiente.
  - h) Otras causas. ¿Cuáles?
-

---

---

15.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

---

## 16. SALARIO

16.1 ¿Cree usted que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo?

No lo creo    0   1   2   3   4            5   6   7   8   9   10    Lo creo plenamente

16.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo
- b) El incremento salarial no se hace de acuerdo con la justa evaluación del desempeño.
- c) Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo.
- d) El incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida.
- e) Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la empresa, organización o institución también lo hagan.
- f) La situación económica de la empresa, organización o institución no lo permite.
- g) Otras causas. ¿Cuáles?

---

---

---

16.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

---

## 17. NORMAS Y REGLAMENTOS

17.1 ¿Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, código de ética etc., que se tienen en la empresa, organización o institución, son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad?

No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente

17.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar no ha contribuido a alcanzar los objetivos.
- b) No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad
- c) La desconfianza en las personas ha llevado a la empresa, organización o institución a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc.
- d) Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos
- e) El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles.
- f) Otras causas. ¿Cuáles?

---

---

---

17.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

---

## 18. EVALUACION DEL DESEMPEÑO

18.1 ¿Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo?

No lo son 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo son plenamente

18.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada
- b) Falta objetividad en la evaluación
- c) La evaluación no se hace en el momento oportuno
- d) La evaluación no es imparcial
- e) Más que constructiva, la evaluación es represiva
- f) No se acostumbra evaluar el desempeño de las personas
- g) Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente
- h) No existe una cultura de la evaluación de desempeño.
- i) Otras causas. ¿Cuáles?

---



---



---

18.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a. \_\_\_\_\_

---

b. \_\_\_\_\_

---

## 19. COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACION

(La comunicación es aquella herramienta con que contamos dentro de la organización para dar a conocer nuestros diferentes puntos de vista, opiniones, recomendaciones o sugerencias que hagan del lugar de trabajo un sitio ameno y agradable, si es el caso contando con su respectiva retroalimentación, la cual se presenta cuando las personas tienen la oportunidad de conocer, ojalá con alguna frecuencia, la opinión respetuosa de los demás sobre su comportamiento).

19.1 ¿Considera usted que la comunicación existente entre dirigentes y subordinados permite un clima organizacional plenamente gratificante, contando con su respectiva retroalimentación si así lo amerita, para facilitar la realización del trabajo?

No la tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La tengo siempre

19.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) La comunicación es impuesta desde arriba hacia abajo.
- b) Existen pocos canales de comunicación con los dirigentes.

- c) Siempre hay que pedir cita.
- d) Los jefes oyen pero no escuchan.
- e) Cuando comunicamos algo nunca se nos da una respuesta.
- f) Nunca se hace una retroalimentación directamente con la persona afectada sino que se le informa a los superiores para que ellos tomen las medidas pertinentes.
- g) Las retroalimentaciones o mesas de diálogo se hacen por órdenes de los superiores más no por voluntad de los afectados.
- h) Es continua la retroalimentación entre los trabajadores y con sus superiores.
- i) Otras causas. ¿Cuáles?

---



---



---

19.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a. \_\_\_\_\_

---

b. \_\_\_\_\_

---

## 20 SELECCION E INDUCCION

20.1 ¿Cree usted que a las personas recientemente vinculadas a la empresa, organización o institución, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se les brinda la inducción necesaria para ejercer su cargo de manera óptima destacando así su calidad humana?

No lo creo    0   1   2   3   4            5   6   7   8   9   10    Lo creo plenamente

20.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción):

- a) La empresa, organización o institución no se preocupa por vincular a los mejores
- b) No hay un sistema bien diseñado para la selección e inducción.
- c) En la selección del personal, solo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar
- d) La calidad humana parece no importar mucho en la empresa, organización o institución
- e) Hay intereses por ello, pero la selección no es lo suficientemente rigurosa

f) Otras causas. ¿Cuáles?

---

---

---

20.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

## 21 IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN

21.1 ¿Cómo percibe usted la identidad e imagen de la empresa, organización o institución?

Pésima 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Excelente

21.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Lo único que a la empresa, organización o institución le interesa parece ser
- b) No hay preocupación por el mejoramiento continuo.
- c) Son frecuentes los conflictos de intereses, luchas por el poder y contradicciones.
- d) El trato a las personas, en general, deja mucho que desear
- e) Creo que la empresa, organización o institución no sabe exactamente para donde va.
- f) Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen
- g) La empresa, organización o institución no se preocupa por la conservación del ecosistema
- h) Otras causas. ¿Cuáles?

---

---

---

21.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a. \_\_\_\_\_

---

b. \_\_\_\_\_

---

## 22 CELEBRACIONES Y CEREMONIAS

(Se entiende por celebraciones y ceremonias institucionales aquellas como fiesta decembrina, día de los niños, aniversario de la empresa, organización o institución, reconocimientos por cumplimiento de metas, entre otros. Teniendo en cuenta que estos eventos son los planeados directamente por la dirección universitaria).

22.1 ¿Cree usted que las celebraciones institucionales que periódicamente se realizan en la empresa, organización o institución contribuyen al mejoramiento del clima y a una cultura participante?

No Cree      0 1 2 3 4      5 6 7 8 9 10      Cree

22.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) No existen celebraciones.
- b) Rara vez se realizan.
- c) Las fechas importantes pasan desapercibidas.
- d) Las celebraciones solo se realizan con el grupo de área de trabajo.
- e) Hay tantas celebraciones que ya no se participan de ellas.
- f) Otras causas. ¿Cuáles?

---

---

---

22.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

---

## 23. GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO LIBRE

(Se entiende por grupos informales aquellos realizados por voluntad propia o iniciativa de los propios empleados para su libre esparcimiento eximiendo de toda responsabilidad a la empresa, organización o institución, tales como: partidos

amistosos, rifas, reuniones entre grupos de trabajo fuera de la empresa, organización o institución, entre otros.)

23.1 ¿Considera usted que su participación en actividades informales contribuye a una cultura y un clima plenamente gratificante?

No considero 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Si considero

23.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) No me interesa participar en ese tipo de actividades.
- b) La empresa, organización o institución no fomenta ese tipo de actividades.
- c) La empresa, organización o institución prohíbe ese tipo de actividades.
- d) La empresa, organización o institución no posee los medios económicos para realizarlas.
- e) Algunas actividades tienen costo adicional lo que no permite la participación de todos.
- f) Los compromisos laborales o familiares no me lo permiten.
- g) Otras causas. ¿Cuáles?

---

---

---

23.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

---

## 24 VALORES

25.1 ¿Existe en la empresa, organización o institución una orientación hacia los valores tales como la calidez humana, el logro, la orientación al futuro?

**No 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Si**

25.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Mas que los logros interesan las relaciones interpersonales

- b) En la empresa, organización o institución prima la impersonalidad.
- c) No son abiertos al cambio.
- d) Están ligados a sus antiguas formas de trabajo prima el pasado.
- e) No permiten cambios en los métodos de trabajo
- f) El equipo de trabajo no es motivado a enfrentar nuevos retos.
- g) No comparten una visión futurista.
- h) Otras causas. ¿Cuáles?

---



---



---

25.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_

## 25 SUBCULTURAS

25.1 ¿Considera usted que en la empresa, organización o institución existe una sola cultura organizacional, homogénea y única para todos?

En desacuerdo    0   1   2   3   4            5   6   7   8   9            10    Totalmente    de  
acuerdo

25.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción):

- a) Existen grupos de personas de acuerdo a su profesión.
- b) Los jefes no se mezclan con los empleados
- c) Existen divisiones de personas de acuerdo a su procedencia geográfica
- d) Cada área funcional es una isla aparte
- e) Los de cada religión van cada uno por su lado
- f) Los de clase alta no se revuelven con los demás
- g) Según la raza o etnia nos organizamos
- h) Otras causas. ¿Cuáles?

---



---



---

25.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales

son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_