Analizar el clima organizacional como factor determinante en la eficiencia de los colaboradores de la unidad básica de atención (UBA) Esperanza de Coomeva EPS Santa Marta y su influencia en la prestación del servicio.

Diplomado de Alta Gerencia

Eduardo Cayon Herrera
Samuel Montero Pacheco

UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONOMICAS
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SANTA MARTA
Julio de 2011

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	4
PRESENTACIÓN	5
INTRODUCCIÓN	7
CAPITULO I	**10**
1. ASPECTOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÒN	10
1.1. HISTORIA COOMEVA EPS	10
1.2. MISIÓN COOMEVA EPS	11
1.3. VISIÓN AÑO 2015 – COOMEVA EPS	11
1.4. VALORES COOMEVA EPS	11
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
3. OBJETIVOS	15
3.1 OBJETIVO GENERAL	15
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
4. ANTECEDENTES	16
5. JUSTIFICACION	19
CAPITULO 2	**20**
6. MARCO TEÓRICO	20
6.1 CULTURA ORGANIZACIONAL	21
.6.2 CLIMA ORGANIZACIONAL	23
6.3 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL	25
6.4 TIPOS DE CLIMA LABORAL	29

6.5 MOTIVACIÓN LABORAL 31

CAPITULO 3 **36**

7. DISEÑO METODOLÓGICO 36

7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN 36

7.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN 37

7.3 MÉTODOS Y PASOS DE INVESTIGACIÓN 37

7.4 FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN 37

7.5. POBLACIÓN OBJETIVO 38

7.6. MUESTRA 39

CAPITULO 4 **40**

8. INFORME FINAL DEL PROYECTO 40

8.1 RESULTADOS 40

9. RECOMENDACIONES PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UBA LA ESPERANZA DE COOMEVA EPS OFICINA SANTA MARTA. 75

10. DURACIÓN ESTIMADA Y CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES 77

11. BIBLIOGRAFIA 78

ANEXOS

RESUMEN

La presente investigación tiene como objeto destacar la importancia del clima organizacional como factor determinante en la eficiencia del talento humano en las organizaciones, específicamente en la Unidad Básica de Atención la Esperanza de Coomeva EPS, oficina Santa Marta.

En el desarrollo de esta investigación, se tuvo en cuenta el manejo de los términos utilizados en la Unidad, los elementos del clima organizacional que influyen en sus colaboradores y la relación de los elementos identificados con el desarrollo de la cultura imperante que deberían desarrollar para crear un clima organizacional motivante y participativo.

Considerando la cultura organizacional como factor de éxito para las organizaciones, nació la idea de despertar la reflexión de los directivos de la Unidad Básica de Atención UBA Esperanza de Coomeva EPS oficina Santa Marta, sobre la importancia del clima organizacional, siendo este un elemento de la cultura como una herramienta estratégica que permita alcanzar un alto grado de productividad de la organización y brindar la mejor calidad a sus usuarios.

Para la realización de este trabajo se hizo necesario la revisión bibliográfica pertinente al tema de cultura para centrarse en el clima organizacional, la aplicación de encuestas, entrevistas, la observación, a los colaboradores de la organización involucrados o tomados como la muestra entre toda la población que pertenece a la Unidad Básica de Atención la Esperanza de Coomeva EPS oficina Santa Marta.

PRESENTACIÓN

Finalizando el siglo XX, y en pleno siglo XXI , la humanidad ha entrado en una fase de cambio radical de la cultura patriarcal prevaleciente, a un nuevo estadio de la conciencia en el ser humano, que evidencia la destructividad de los valores egocéntricos y el potencial creativo de los valores transpersonales. Todo ello bajo el pensamiento holístico que promueve la relación armónica del ser humano con la naturaleza.

En efecto, esta nueva conciencia de respeto al otro y de corresponsabilidad, permite la revisión profunda de la estructura social existente y la creación de modelos y realidades organizacionales de complementariedad y colaboración conjunta, que promueven una cultura emergente ante un sistema social, económico y cultural altamente dominador y depredador del hábitat.

En la actualidad los términos de cultura y clima organizacional han cobrado gran importancia en las organizaciones, sobre todo en las de servicios, de tal forma que los altos directivos opinan que solo se alcanzará la calidad total en el servicio, al conocer el estado que guardan las cosas y la forma en que se está trabajando para alcanzar los objetivos de la organización.

La cultura organizacional se ha definido como " una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control

del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros" (Hill y Jones, 2001).

Los altos ejecutivos pueden intentar determinar la cultura corporativa. Pueden incluso desear imponer unos valores y estándares de comportamiento que reflejen los objetivos de la organización, sin embargo no es una tarea que se considere sencilla y mucho menos estándar, pues trae consigo el peso de la historia de la organización y las decisiones que se hubiesen tomado en el pasado.

Para las organizaciones pesa mucho la imagen que estas proyectan a la comunidad para mantenerse activas en el tiempo, sobre todo para las empresas de servicio de la cuales se hizo mención anteriormente, donde el comportamiento de sus colaboradores influye directamente en los usuarios que reciben la atención prestada por estas, como es el caso de la Unidad Básica de Atención la Esperanza de Coomeva EPS oficina Santa Marta, objeto de este estudio y donde se pretende despertar la reflexión de sus directivos respecto al comportamiento de sus colaboradores, presentándoles el desarrollo del clima organizacional como una herramienta estratégica para el funcionamiento optimo de la organización.

INTRODUCCIÓN

Analizando diversos autores que han escrito sobre el término de cultura y clima organizacional, se puede observar que este tema data desde los años 80 donde empieza a tomar auge o importancia dentro de las organizaciones como un factor estratégico y diferenciador de las compañías.

En la actualidad no es un secreto para nadie que el medio ambiente afecta el comportamiento y predispone de manera positiva o negativa, limitando o no la productividad, creatividad e identificación en el trabajo, por tanto el ambiente no debe considerarse como una variable exógena, sino como un activo intangible para las organizaciones y un instrumento para lograr la armonía.

Del ambiente laboral que mantenga la organización depende el éxito de la misma. La armonía en el lugar de trabajo es una herramienta que conduce a las organizaciones hacia la excelencia, haciéndolas más competitivas, por ende se debe tener en cuenta que cada empleado al tomar su puesto de trabajo trae consigo una serie de ideas, de quien es, que se merece, de que es capaz de hacer, y para donde va la organización, por lo que la empresa le corresponde propiciar climas de trabajo que involucren al colaborador y lo direccionen hacia los requerimientos de la organización para no generar conflictos y evitar que el colaborador no se sienta identificado con la organización, lo que a futuro se convierte en ineficacia e improductividad de la misma.

Los empleados o colaboradores de cualquier organización, perciben diariamente en su trabajo cotidiano una serie de actitudes como estilos de liderazgo del jefe, flexibilidad o rigidez de las organizaciones, opiniones de sus compañeros o grupos de trabajo, entre otros factores que finamente con la realidad diaria de cada trabajador y de las opiniones

percibidas por cada quien en su lugar de trabajo determinan el clima de la organización, el clima organizacional.

El clima organizacional se construye a partir de la percepción que tengan los trabajadores de los elementos culturales, en donde se involucra el sentir y la manera cómo reaccionan los trabajadores frente a las características y la calidad de la cultura organizacional. El clima organizacional puede afectar positiva o negativamente a las organizaciones, todo depende del ambiente que desarrolle la organización, pude ser un elemento diferenciador y de influencia en el comportamiento de los colaboradores que la integran, en ultimas el clima laboral depende de las opiniones que tengan los colaboradores entre sí, de la cercanía o distanciamiento con los jefes, de la imagen que tienen sobre la empresa, de los sistemas de supervisión, de las remuneraciones, recompensas, cordialidad, colaboración, consideración, etc., entre otros factores que determinan los climas adecuados o no adecuados para la productividad o no de las organizaciones.

El desarrollo de una cultura abierta y humana alienta la participación y una conducta madura de todos los miembros, la responsabilidad y compromiso de los colaboradores de una organización se debe a que la cultura laboral se lo permite.

Partiendo de lo expuesto en los párrafos anteriores, esta investigación se fundamenta en la importancia del clima organizacional como una herramienta estratégica que conduzca al éxito de las organizaciones, específicamente aplicado en la unidad básica de atención la Esperanza de Coomeva EPS oficina Santa Marta, donde se detectan algunos síntomas de insatisfacción por parte de algunos colaboradores en sus puestos de trabajo y que posiblemente se debe a la falta de un buen desarrollo del clima organizacional de la Unidad.

Esta investigación se estructura de la siguiente manera: capitulo I, que muestra aspectos generales de la unidad básica de atención la Esperanza de coomeva EPS oficina Santa Marta, también presenta el planteamiento del problema donde se detectan

los factores que dieron origen a la presente investigación y presenta además el propósito u objetivos de la misma tomando como herramienta el clima organizacional. También presenta algunos antecedentes de estudios que se han hecho relacionados con el tema objeto de este estudio, de igual forma presenta la justificación del estudio donde se destaca el porqué de la importancia de que se realice esta investigación; en el capítulo II, se encuentra el marco teórico de la investigación, donde se presentan algunos conceptos generales sobre cultura y clima organizacional, su desarrollo y manifestación dentro de las organizaciones. También muestra los factores de motivación personal y algunas de las diversas teorías sobre motivación existentes. El capitulo III, presenta el diseño metodológico, donde se describe el tipo de investigación que se realizó, los pasos y métodos de investigación que se emplearon y la forma de recolección de la información necesaria para llevar a cabo la investigación, Y por último el capitulo IV, que contiene los resultados, conclusiones y recomendaciones de la investigación, el cronograma y la bibliografía pertinente de este estudio.

CAPITULO I

1. ASPECTOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÒN

1.1. HISTORIA COOMEVA EPS

Coomeva E.P.S. nace con el nuevo Sistema General de Seguridad Social en Salud, SGSSS, para ofrecer todos los servicios a los que tiene derecho la población colombiana de conformidad con la Ley 100 de 1.993 promulgada con el fin de mejorar la calidad de vida mediante la protección y prevención de los riesgos que la afectan.

Ante estas exigentes condiciones planteadas por la ley 100, la Cooperativa Médica del Valle de Profesionales de Colombia COOMEVA, decidió acoger el reto y ser partícipe activa de esas grandes expectativas de bienestar y vida que se abrieron con la nueva legislación, ofreciendo una alternativa de excelente calidad que atendiera las necesidades básicas en salud.

La gran experiencia de COOMEVA, a través de sus servicio de Medicina Prepagada, permitió concebir sobre bases sólidas la idea de construir una Entidad Promotora de Salud y fue así como el 1 de agosto de 1995 Coomeva EPS abre sus puertas al servicio de los caleños y más adelante de los colombianos.

Brindamos nuestros servicios de salud a las familias colombianas, construyendo sueños que han sido posibles gracias a la confianza que los afiliados nos depositan día a día, ofreciéndonos la oportunidad de continuar con la consecución de las metas trazadas.

Estamos comprometidos con nuestros afiliados, en la búsqueda de su satisfacción, fidelidad y confianza bajo la promesa de garantizar y mejorar continuamente la calidad científica, humana y oportuna de nuestros servicios.

1.2. MISIÓN COOMEVA EPS

Mantener saludables a nuestros afiliados. Somos un Sector Estratégico de Negocios del Grupo Empresarial COOMEVA con vocación de servicio, que contribuimos al crecimiento sostenible de COOMEVA y al bienestar y calidad de vida de las comunidades en las regiones que nos acogen, mediante la diversidad y calidad de un portafolio de servicios en salud, potencializando sinergias en las capacidades humanas, tecnológicas y gerenciales de nuestras unidades estratégicas de negocio y demás empresas vinculadas, en un ambiente de confianza, seguridad y respeto por las personas, la sociedad y el Estado.

1.3. VISIÓN AÑO 2015 – COOMEVA EPS

Ser líderes reconocidos por mejorar la calidad de vida de los afiliados y de las comunidades, mediante la prestación de excelentes servicios de salud y el ofrecimiento de productos diferenciados e integrales. Apoyados en procesos eficientes, desarrollados por personas competentes y motivadas, garantizaremos la sostenibilidad financiera y generaremos valor para nuestros asociados".

1.4. VALORES COOMEVA EPS

SOLIDARIDAD: Fuerza y factor económico de sujetos activos, capaces de compartir habilidades y energías creadoras para construir relaciones comunitarias, generar riqueza y distribuirla equitativamente.

HONESTIDAD: Coherencia manifiesta entre nuestro pensar, decir y actuar individual y organizacional, enmarcados en nuestros principios, valores y normas.

SERVICIO: Voluntad y acto de satisfacer y superar las expectativas de quienes esperan una respuesta de la organización en un ambiente de tranquilidad, confianza mutua y seguridad.

TRABAJO EN EQUIPO: Disposición de fomentar vínculos para complementar fortalezas y contrarrestar debilidades en busca de un propósito común, haciéndonos mutuamente responsables por los resultados.

CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS: Conciencia y disponibilidad por un desempeño sobresaliente frente al asociado, usuario, comunidad y empresa.

CONFIANZA: Sentimiento de credibilidad construido y generado por la organización frente a sus asociados, clientes y colaboradores, el cual permite decidir y actuar individualmente o en grupo, sin reserva, dentro de la ética y la moral.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

“La cultura es un factor inseparable de los procesos de desarrollo económico, social y político de la humanidad. El desarrollo de los pueblos está relacionado con factores culturales, entre los que pueden incluirse la misma economía de los individuos”[1].

[1] Vargas Hernández**,** J.G.: (2007) La culturocracia organizacional en México, Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007b/ 301

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante resaltar que el clima organizacional, objeto de este estudio, hace parte de la cultura de las organizaciones. Antes de entrarse al concepto de clima organizacional, es relevante recordar la definición de cultura y para efectos de esta investigación la definición de cultura organizacional. La cultura se define de varias formas, por ejemplo Vargas Hernández, la define como "la cultura es el conjunto de las formas y modos con los cuales una determinada sociedad responde a los retos de su existencia en su propia geografía y tiempo". (Vargas Hernández, J.G. 2007, p.1, 2.) . En este sentido, se puede definir la cultura organizacional o corporativa como también es llamada, como la característica diferenciadora de una organización de tal forma que reúne una serie de principios, valores, símbolos, costumbres, mitos, creencias, etc., que coordinadamente hacen que las organizaciones tengan una forma particular de desarrollar sus actividades.

"La idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras..., pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales. Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización"[2].

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, es preocupante la situación de la Unidad Básica de Atención la Esperanza de Coomeva EPS oficina Santa Marta, objeto de este estudio, por los síntomas que se pueden observar en cuanto al desempeño de sus colaboradores, donde ciertas actitudes indican que el personal no se siente identificado con la organización, lo cual se refleja en el alto índice de ausentismo, falta de

[2] Robbins, Stephen (1991) Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice-Hall, México.pág,439

motivación en el puesto de trabajo, desconocimiento de los procedimientos de la organización, poco entusiasmo y una mala actitud al momento de atención de los afiliados de la organización.

Atendiendo esta situación, surge la necesidad de considerar la importancia del clima organizacional como factor determinante en la eficiencia del personal que labora en la Unidad Básica de Atención la Esperanza de Coomeva EPS Santa Marta a fin de elevar los niveles de productividad y excelencia en la prestación del servicio , propiciando climas de trabajos motivantes y retadores que permitan a todos los colaboradores asistenciales y administrativos desarrollar un trabajo en equipo para lograr los objetivos de la organización.

En función al anterior planteamiento, cabe hacerse una serie de interrogantes como: ¿Se planifica y desarrolla inducción al personal que ingresa a laborar en la UBA Esperanza de Coomeva E.P.S oficina Santa Marta?, ¿Es importante el análisis del Clima Organizacional para el personal de la UBA Esperanza de Coomeva E.P.S oficina Santa Marta?, ¿Qué elementos del clima organizacional inciden en la eficiencia del personal que trabaja en la unidad básica de atención la Esperanza de Coomeva E.P.S. oficina Santa Marta?, ¿Qué tanto influye el clima organizacional en la prestación del servicio que se le brinda a cada uno de los afiliados de Coomeva E.P.S en la Unidad Básica de Atención la Esperanza oficina Santa Marta?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar la importancia del clima organizacional como factor determinante en la eficiencia de los colaboradores de la Unidad Básica de Atención UBA Esperanza de Coomeva E.P.S: Oficina Santa Marta y su influencia en la prestación del servicio.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los elementos del clima organizacional que inciden en la eficiencia laboral en el personal asistencial y administrativo de la Unidad Básica de Atención UBA Esperanza de Coomeva E.P.S. oficina Santa Marta.

- Conocer el tipo de motivación que tiene el personal administrativo y asistencial de la Unidad Básica de Atención UBA Esperanza de Coomeva E.P.S. oficina Santa Marta.

- Conocer la opinión del personal administrativo y asistencial de la Unidad Básica de Atención UBA Esperanza de Coomeva E.P.S. oficina Santa Marta sobre el clima organizacional de la empresa.

- Establecer recomendaciones que permitan fortalecer un adecuado clima organizacional con el fin de lograr eficiencia laboral de los colaboradores y contribuir a la excelencia de la prestación del servicio en la UBA la Esperanza de Coomeva E.P.S. oficina Santa Marta.

4. ANTECEDENTES

En las últimas décadas el tema de la cultura y clima organizacional dentro de las empresas ha adquirido un espacio muy importante tomando como base que el talento humano es el pilar fundamental de las organizaciones, por lo que la eficiencia de las organizaciones depende del bienestar de su talento humano. Para efectos de esta investigación se tomó en cuenta una serie de tesis doctorales relacionadas con la temática y que fundamentan los antecedentes de dicha investigación. Por ejemplo la tesis doctoral, "consecuencias psicosociales del trabajo en personal de enfermería como indicadores subjetivos de rendimiento desde el enfoque de la gestión de los recursos humanos" de José López Montesino de la universidad de Murcia, realizada en el año 2009, se fundamentó en un modelo de auditoría del sistema humano (ASH),(Quijano 2008) donde asociaron el comportamiento del trabajador con elementos relacionados con el entorno, la propia organización y sus estrategias para alcanzar óptimos resultados. Esta investigación trajo como conclusiones entre otras, que los colaboradores implicados en el estudio que fue realizado con varios hospitales de la comunidad autónoma de Murcia, necesitan un reconocimiento de su rol, así como hacia su trabajo y resultados, y tener el apoyo de sus superiores y mantener buenas relaciones humanas con ellos. Les preocupa el equilibrio entre el entorno de trabajo, el sujeto y el agente estresor. Como se puede observar la investigación antes mencionada, está muy relacionada con los climas de trabajo y la satisfacción de los trabajadores para alcanzar eficiencia en la organización, lo cual se relaciona con el interés de la presente investigación de mostrar la incidencia del clima organizacional para lograr los objetivos propuestos por las organizaciones.

Por otra parte la tesis doctoral de Anna Ramió Jofre, de la universidad de Barcelona, titulada "Valores y actitudes profesionales, estudio de la práctica profesional enfermera en Catalunya" realizada en el año 2005, busca como objeto estudiar los valores y las actitudes que se desarrollan en la práctica profesional enfermera. Donde se centra el interés en el estudio de la identidad profesional, considerándose como punto clave en la

formación, y en toda trayectoria profesional. El estudio resalta la importancia y el peso específico que tienen los valores en la construcción de la identidad profesional, y además resalta que el sentido de pertenencia, de integración a un colectivo profesional, se desarrolla a través de las actitudes y valores específicos del grupo profesional y que el nivel de asunción de valores profesionales, construye la identidad de una profesión, donde esa identidad suficientemente desarrollada genera el avance profesional hacia la excelencia. Las conclusiones a que se llegaron en dicha investigación corresponden al logro de los objetivos propuestos donde a través del estudio de valores y actitudes profesionales se permite identificar los factores externos e internos del colectivo profesional enfermero, que potencializan, limitan o no facilitan en el proceso de profesionalización a inicios del siglo XXI. La investigación antes mencionada tiene relación directa con el presente estudio en la medida que se pretende identificar una serie de comportamientos o factores en el personal interno de la organización UBA Esperanza de Coomeva E.P.S. oficina Santa Marta que obstaculizan la operación eficiente de la misma y que a través de este estudio se pretende despertar la reflexión de los directivos de la empresa sobre esta situación para que tomen cartas en el asunto.

Otro estudio que sirve de antecedente a esta investigación y que tiene que ver directamente con el objeto de la misma, es el realizado por Schreiner Rivera, C. F. 2004. Titulado Análisis de clima laboral de Ford. Es una tesis en licenciatura en ciencias de la Comunicación de la Escuela de Ciencias Sociales de la Universidad de las Américas Puebla, realizada específicamente en Vehículos de Teziutlán S.A. de C.V. una de las principales distribuidoras Ford en México. El estudio consistió en identificar si la cultura laboral que impartía Vehículos de Teziutlán S.A. de C.V. era la correcta y si iba de acuerdo con las necesidades de la empresa, partiendo del supuesto, de que para que una organización líder tenga éxito y un buen desempeño laboral debe tener una cultura.

La anterior investigación referenciada, llegó a la conclusión de que la cultura organizacional es de vital importancia en una empresa, ya que cuando carece de esta, puede afectar la misma en la convivencia de subordinados o en el desempeño laboral,

de igual forma la investigación recomendó que las nuevas relaciones laborales deben partir de la idea de que los empresarios y trabajadores se encuentran bajo una relación de cooperación en la que ambos tienen como finalidad incrementar la productividad de la empresa, y de esta manera, procurar sus propios intereses(fuente de empleo e incremento de los salarios para los trabajadores; y generación de utilidades para los empresarios).

Siguiendo con los estudios que fundamentan los antecedentes de esta investigación. Estela Aurora Roedor Carbo, 2000,(citada por Alvarez Valverde Shirley yissela 2001, en su tesis de licenciatura en la Universidad Nacional Mayor de San Marco, Perú,) realizó un estudio sobre la cultura, comunicación y salud materna en el Perú; como lo cita Alvarez, en esta investigación se elaboraron propuestas de comunicación tendientes a resolver la brecha entre dos culturas, que se disputaban en dicha fecha, las deciciones privadas de las mujeres y su entorno, respecto a la maternidad y el nacimiento.

Por otro lado, Ramiro Pollack Celis 2001. (Citado por Alvarez. S. 2001, en su tesis, la cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología, abril-agosto 2001) realizó un estudio de comunicación interna y clima organizacional en la empresa agroindustrial San Jacinto S.A. en donde se realiza un análisis de la relación que tiene la política empresarial de recursos humanos y los contados medios de comunicación interna, con el clima organizacional en la empresa agroindustrial San Jacinto S.A.

En la investigación se llegó a la conclusión de que se detectaron fallas y carencias en la dinámica de agroindustria San Jacinto S.A. como consecuencia de las deficiencias comunicativas, además, registra y analiza los medios de comunicación para identificar su discurso comunicacional, identifica asimismo las necesidades de comunicación del publico interno de la empresa y aspectos que medien en su clima organizacional.

5. JUSTIFICACION

José Gpe Vargas Hernández, plantea que: “El desarrollo cultural puede ser visto como la sucesión de eventos en los que el hombre aprende a hacer uso tanto de los instrumentos materiales como de los culturales, para encontrar solución a sus problemas. Los instrumentos materiales finalmente también son culturales. Del contacto que se tenga con ideas, instrumentos, técnicas, formas de organización y comunicación, etc., esencia misma de la cultura, depende el desarrollo de la humanidad. El factor cultural de cualquier grupo humano es un elemento que puede ser manejable para transformar sus condiciones materiales”.[3]

En este sentido se puede inferir que mejorar las condiciones materiales de un grupo humano u organización de personas, implica eficacia, eficiencia, competitividad, responsabilidad, coordinación, y dirección, entre otros factores que garanticen el desarrollo de las organizaciones. Considerando el planteamiento anterior, se puede observar un comportamiento inadecuado o no deseado por las organizaciones, que refleja la falta de compromiso y adaptabilidad de los colaboradores de la Unidad Básica de Atención la Esperanza de Coomeva E.P.S. oficina Santa Marta, específicamente del personal ejecutivo de atención integral, lo que demuestra su insatisfacción en el trabajo. Esta situación sin duda, afecta la prestación de servicio de la Unidad, lo que hace difícil la tarea gerencial de la misma.

Por lo expuesto en los párrafos precedentes se evidencia la importancia de este estudio por lo que a través del mismo se busca despertar la reflexión de la parte directiva de la Unidad Básica de Atención UBA Esperanza de Coomeva E.P.S. oficina Santa Marta,

[3] Vargas Hernández**,** J.G.: (2007) La culturocracia organizacional en México, Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007b/ 301

sobre el comportamiento de sus colaboradores en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa y las condiciones laborales en que lo hacen, considerando que la cultura y el clima organizacional son determinantes en la eficiencia administrativa de las organizaciones; es claro que dentro de las empresas el comportamiento de sus colaboradores está condicionado por la percepción que estos tengan de la organización, por ende la cultura deberá ser desarrollada para lograr un equilibrio entre la relación dirección-colaborador y crear un clima laboral fructífero en la organización.

En la medida que los directivos de una organización sean hábiles y claros en difundir la cultura de la organización, permitirá que la organización cuente con un personal comprometido con la empresa, capaz de compartir los principios, valores, lenguas, creencias y normas propias de la organización, lo que propicia climas de trabajo adecuados que facilitan la eficacia y eficiencia de las empresas.

Si la presente investigación logra los objetivos propuestos, beneficiará tanto a los directivos como a los colaboradores de la Unidad Básica de Atención UBA la Esperanza de Coomeva E.P.S. oficina Santa Marta, obteniendo un clima laboral adecuado que permitirá la eficiencia de la organización haciéndola más competitiva. Por otro lado los principales beneficiados serán los usuarios de la unidad quienes directamente percibirán un buen clima de trabajo reflejado en la excelente prestación del servicio.

CAPITULO 2

6. MARCO TEÓRICO

Para realizar el presente estudio, es necesario conocer los fundamentos teóricos que le darán sustento a dicho estudio, de tal forma que permita el desarrollo de los objetivos propuestos en la investigación para establecer estrategias que ayuden a mejorar el clima organizacional de la Unidad. De este modo se expondrán algunas teorías

relacionadas con la cultura, primordialmente con el clima organizacional, y sobre la motivación del talento humano en las organizaciones.

6.1 Cultura organizacional

Antes que hablar de cultura organizacional, se debe tener claro el término de cultura, según el diccionario de la lengua española, cultura viene del latín cültura que significa cultivo, cults (cultivado) y ura (acción, resultado de una acción), y hace referencia al conjunto de modos de vida, costumbres, conocimientos, grados de desarrollo artístico, científicos, industrial, en una época, grupo social etc. Para Vargas Hernández, J.G. (2007) la cultura es el conjunto de las formas y modos con los cuales una determinada sociedad responde a los retos de su existencia en su propia geografía y tiempo. Sigue afirmando el autor, que también la cultura es la manera en que un grupo humano ha aprendido a vivir y a transmitir ese estilo de vida, para constituirse en grupos sociales que luego desarrollan su idioma propio para expresar su cultura, es su misma personalidad, sus facciones, el rostro de un pueblo, de una comunidad. Todo hombre por el hecho de serlo es producto de cultura, culto él mismo.

Según Vargas Hernández, J.G., la cultura es para los antropólogos, las formas de vida de la comunidad, la forma en que los pueblos perciben, organizan su vida y sus aconteceres, aunque en muchos de ellos, su presencia parezca invisible. También dice el autor en mención, que los estudios sobre la cultura de los diferentes grupos sociales tienen por objeto encontrar explicaciones a los patrones de comportamiento, por lo que, descuidar la cultura tiene graves repercusiones para el desarrollo de los pueblos. El instrumento más poderoso de investigación y determinación de nuestra identidad, es la cultura. No es tarea fácil entender una cultura determinada, y menos la propia.

“El estudio y el análisis de la cultura sé ha convertido en un tema importante en la administración de las organizaciones. El fenómeno de la cultura organizacional o cultura corporativa es inherente a todas las organizaciones, a las cuales les imprime personalidad, las diferencia de las demás y determina todas las actividades, procesos,

etc. Por lo tanto, la cultura organizacional es una herramienta de implementación final disponible a los altos directivos que la usan para influir directamente a través de actividades y símbolos. Investigaciones recientes han descubierto como la cultura encaja junto con otros elementos organizacionales".(Vargas Hernández J.G. 2007). Según la cita anterior, la cultura puede ser una herramienta altamente competitiva en las organizaciones si se desarrolla de la manera más adecuada, de tal forma que la organización creé sentido de pertenencia en sus colaboradores, que puedan ver la organización como un medio de desarrollo personal y profesional y no como una simple forma de ganar dinero.

"En toda organización, el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones. Debe ser reflejo de una vida agradable.."(Phegan, 1998.). Para que lo expuesto en la cita se cumpla, la organización debe proyectar una cultura efectiva hacia sus empleados que determine el clima organizacional adecuado que permita cumplir los objetivos de la organización.

Muchos son los conceptos que se tienen de la cultura organizacional por parte de diversos autores, veamos algunos:

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

Serna (1997,p.p106)"la cultura es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa"

Valle (1995, p.p96), define la cultura organizacional como "fruto de la experiencia de las personas y de alguna manera conforman las creencias, los valores, y las asunciones de éstas"

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

Son muchos los conceptos que se tienen sobre cultura organizacional, y se podría seguir citando autores y la lista sería grandísima, pero todos concuerdan en que la cultura organizacional es ese factor característico de las organizaciones que las hace diferente entre si y que determinan los climas de trabajo, compartiendo una serie de creencias, principios, valores, mitos, ritos, normas, etc., que direccionan el comportamiento y proceder de las organizaciones de determinada forma para alcanzar los objetivos propuestos por la misma organización. Según Vargas Hernández, J.G. (2007) “No existen culturas organizacionales malas o buenas, sino culturas funcionales y disfuncionales a los objetivos de las organizaciones. Las prácticas administrativas en cualquier organización, tienen como marco referencial natural, no solamente su propia cultura corporativa, sino también los demás niveles de la cultura: la cultura empresarial, la nacional, la ocupacional, etc.”

6.2 Clima organizacional

El clima organizacional es esencial en una organización, puesto que éste se construye por las personas que integran dicha organización, por lo cual es de vital importancia que todos los miembros de la institución comprendan su significado y la relevancia que éste tiene a la hora de desempeñar las laborales dentro de la empresa. Los empleados deben tener una noción clara de cómo se forma el clima organizacional, pues depende de ellos que se dé de manera correcta y positiva. Es importante que los empleados conozcan lo que es el clima organizacional y que entiendan cómo forman parte de él y cómo pueden modificarlo para su mejoramiento.

Al igual que la cultura, hay diversas definiciones sobre el término clima organizacional como las siguientes:

Según hall (1996) el clima organizacional es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, que se perciben directa o indirectamente por los trabajadores que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Desser (1993) en su planteamiento expone que no existe un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones se enmarcan en factores organizacionales netamente objetivos como estructura, política, reglas, y en atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

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

Forehand y Gilmer (citados por Dessler 1993) definen el clima organizacional como “el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman”

Halpin y Crofts (citados por Dessler 1993) definen el clima como “la opinión que el trabajador se forma de la organización”

Litwin y stringer (citados por Dessler, 1993) definen el clima como “los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada”

El clima organizacional como se puede observar, apoyándose en las definiciones dadas por los autores anteriormente citados, hace referencia al ambiente de trabajo propio de la organización, este ambiente influye directamente en la conducta y comportamiento de sus miembros. En este sentido se puede decir que el clima es el reflejo de la cultura en

su máximo esplendor dentro de la organización. De esta manera el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, productividad y satisfacción laboral.

El clima laboral es parte del activo de una organización, es ese activo intangible que los directivos deben proteger para mantener la estabilidad de la organización a largo plazo. Cualquier organización que sea muy rígida y presione sus colaboradores, solo puede obtener logros en el corto plazo, de modo que si no desarrolla un buen clima laboral estará dirigida hacia el fracaso.

En la actualidad las estrategias sobre dirección y desarrollo del personal son el factor más importante que permite el logro de los objetivos empresariales. Dentro de este campo existen procesos que intervienen, tales como: Capacitación, Remuneración, condiciones de trabajo, motivación, clima organizacional, etc. El factor humano constituye un elemento vital para el desarrollo de los procesos de cualquier organizacional: Estudios sobre el comportamiento humano han demostrado que cuando un empleado se siente satisfecho y motivado alcanza un desempeño superior en la realización de su trabajo.

Un tema importante en la medición del clima laboral es saber diferenciar la satisfacción y la motivación, que son dos conceptos frecuentemente utilizados como sinónimos, pero que implican temáticas distintas y estrategias de gestión diferenciadas. El hecho de estas satisfecho no asegura que la persona se encuentre motivada, pero ciertamente si te encuentras motivado es un signo de que estas satisfecho. La satisfacción puede disminuir el ausentismo en el trabajo, debido a que los colaboradores se sienten satisfechos con la labor que desempeñan, en el caso de la motivación hace que los colaboradores lleguen más allá de solo disminuir el ausentismo, sino que le ponen empeño a las labores que realizan, pudiendo dar más de lo solicitado.

6.3 Importancia del estudio sobre clima organizacional

Según Alexis P. Gonçalves " el conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros"[4].

Con la medición del clima laboral se pretende descubrir los puntos fuertes del clima en los diferentes departamentos y áreas de negocio de la empresa a fin de aprovechar las oportunidades y mejorar los puntos débiles o amenazas, establecer estrategias y planes de acción concretos para aumentar la motivación y satisfacción de los empleados, poner en marcha un cuadro de mando de clima laboral, fijar unos indicadores clave cuantificables de clima laboral, hacer un seguimiento de los planes de acción y su incidencia en los indicadores clave y anticipar posibles conflictos derivados de cambios inevitables en la organización[5].

La satisfacción y retención de los empleados es una de las principales preocupaciones de CEOs y departamentos de Recursos Humanos en la actualidad. Saben bien que un ambiente laboral ameno, con una cultura que promueva el sentimiento de pertenencia y el compromiso con la tarea es una fuerte ventaja competitiva. Los tiempos cambian, y las sociedades y sus necesidades también. Así como la nueva Era del Conocimiento implica que las empresas sean más o menos competitivas según la gestión del capital

[4] Goncalves, Alexis. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).

[5] Primera edición, Marzo 2009 – COPEME (Consorcio de organizaciones privadas de promoción al desarrollo de la micro y pequeña empresa).

intelectual, un componente vital de este activo intangible es el clima organizacional; el fruto de la relación de la empresa con sus empleados en el día a día, las gestión de las normas internas, la comunicación interna, la capacitación según necesidades, la retribución por desempeño y los beneficios y todas las acciones y procesos que afecten el ambiente de trabajo, entre otras.

Los expertos Litwin y Stinger plantean nueve dimensiones que conforman el clima organizacional son: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad. Estructura tiene que ver con que la estructura organizacional determina las relaciones dentro de la empresa, la responsabilidad de la empresa hacia los empleados y viceversa, las retribuciones y recompensas, el desafío que propone el puesto de trabajo, estándares a los que se quiere llegar (de formación, etc.) que tipo de conflictos se generan y cómo se gestionan y la identidad de la empresa; cómo se construye y cómo es percibida por los empleados, a continuación se realiza una breve descripción de estas dimensiones:

Estructura: Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente conocemos como Estructura Organizacional.

Dependiendo de la organización que asuma la empresa, para efectos de hacerla funcional, será necesario establecer las normas, reglas, políticas, procedimientos, etc., que facilitan o dificultan el buen desarrollo de las actividades en la empresa, y a las que se ven enfrentados los trabajadores en el desempeño de su labor.

El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización visualice y controle el efecto sobre el ambiente laboral. La conformación de una adecuada estructura organizacional en la empresa, facilita o dificulta el flujo de las comunicaciones, aspecto transcendental en cualquier tipo de comunidad que aspire a convivir de la mejor manera.

Responsabilidad: Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores.

Para cada uno de nosotros, independientemente del cargo que ocupemos o del oficio que realicemos, si estamos desarrollando la actividad que nos place hacer, nuestra labor siempre será importante, manteniendo la idea de que estamos haciendo un aporte importante a la organización, y esa importancia la medimos con una relación directa vinculada con el grado de autonomía asignada, los desafíos que propone la actividad y el compromiso que asumamos con los mejores resultados.

Recompensa: ¿Qué se recibe a cambio del esfuerzo y dedicación y ante todo de los buenos resultados obtenidos en la realización del trabajo?

Un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral. Es importante no olvidar de que a pesar del salario justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado, los humanos "reclamamos" reconocimiento adicional.

Desafío: En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.

Relaciones: Estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento y en base a la efectividad, productividad, utilidad, y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral (mobbing) y otros inconvenientes de este estilo.

Cooperación: Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.

Estándares: Un estándar, sabemos, establece un parámetro o patrón que indica su alcance o cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.

Conflicto: El conflicto siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.

Identidad: Hoy día la conocemos como Sentido de Pertenencia. Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos para lograr los objetivos de la organización[6].

Cada uno de los aspectos mencionados produce en los colaboradores diferentes tipos de percepción que inciden de manera directa en la Moral Laboral individual y la suma de todas a nivel grupal, termina conformando el Clima Organizacional.

6.4 Tipos de clima laboral

Renis Likert sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y de administración las reglas y normas, la toma de decisiones, motivaciones, las actitudes, la comunicación, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas en la organización. Estos tipos de variables influyen en la percepción del clima por parte de los miembros de una organización, formándose un tipo de clima organizacional representativo en cada empresa. A partir de diferentes configuraciones de variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

[6] William Jiménez Lemus- http://accorh-consultor-wjlemus.blogspot.com/

Sistema 1: Autoritario. Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizadas de conducto regular.

Sistema 2: Paternalista. En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I.

Sistema 3: Consultivo. Este es un sistema organizacional en que existe un mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores.

Sistema 4: Participativo. Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización.

El concepto de clima organizacional refleja la influencia ambiental en la motivación de los participantes. Por tanto, puede describirse como cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en el comportamiento.

El clima organizacional es alto y favorable en situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevación de la moral; es bajo y desfavorable en situaciones que provocan frustración de esas necesidades. En el fondo el clima organizacional influye en el estado de motivación la de las personas y es influenciado por éste: es como si se presentase una retroalimentación recíproca entre el estado de motivación de las personas y el clima organizacional.

6.5 MOTIVACIÓN LABORAL

El ser humano es un ser emocional y como tal debe tener estímulos para emprender toda actividad. En el caso de la motivación en el trabajo hay muchas teorías acerca del tema que explican las razones que llevan o no al hombre a tener un buen o mal desempeño dentro de las organizaciones. Entre ellas se encuentran:

Teoría de Maslow

Concepto de jerarquía de necesidades de Maslow:

Maslow muestra una serie de necesidades que atañen a todo individuo y que se encuentran organizadas de forma estructural (como una pirámide), de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo. En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menos prioridad. [7]

Según la estructura Maslow clasifica las necesidades del hombre de la siguiente manera:

[7] Chiavenato I (1989). "Introducción a la Teoría General de la Administración". Mexico. Mc. Graw – Hill Interamericana de Mexico: S.A.

Necesidades fisiológicas: estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Dentro de éstas encontramos, entre otras, necesidades como la homeóstasis (esfuerzo del organismo por mantener un estado normal y constante de riego sanguíneo), la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo, la maternidad o las actividades completas.

Necesidades de seguridad: con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas encontramos la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras. Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo, miedo a lo desconocido, a la anarquía...

Necesidades sociales: una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales. Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades tenemos la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.

Necesidades de reconocimiento: También conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.

Necesidades de auto-superación: También conocidas como de autorrealización o auto actualización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.

En la teoría de Maslow, las necesidades superiores no se vuelven operativas sino hasta que se satisfacen las inferiores; y una vez que una necesidad ha sido cubierta deja de ser una fuerza motivadora.

Teoría de motivación- higiene de Herzberg

El psicólogo Frederick Herzberg propuso la teoría motivación - higiene. Al creer que la relación que un individuo tiene con su trabajo es básica, y que su actitud hacia el mismo bien puede determinar su éxito o fracaso, Herzbreg investigó la pregunta, "¿Qué desea la gente de sus puestos?" Le pidió a las personas que describieran con todo detalle aquellas situaciones en que se sintieron muy bien o mal en relación a sus puestos. Luego se tabularon y categorizaron estas respuestas.

Por el análisis de las contestaciones, Herzberg llegó a la conclusión de que las respuestas que la gente daba cuando se sentía mal. Factores intrínsecos, como logros, reconocimiento y responsabilidad, se relacionaron con la satisfacción con el puesto.
Herzberg dijo que los datos sugerían que lo opuesto de la satisfacción no es insatisfacción, como se creía en la forma tradicional. La eliminación de las características insatisfactorias de un puesto no necesariamente hace que el puesto sea satisfactorio.

De acuerdo con Herzberg, los factores que llevan a la satisfacción con el puesto se les separa y son diferentes a los que conducen a la insatisfacción con el puesto. Por tanto, los administradores que procuran eliminar los factores creadores de la insatisfacción con el puesto puede traer paz pero no necesariamente la motivación, y bajo esta condición sólo aplacan a su fuerza laboral en lugar de motivarla. Herzberg caracterizó a los factores que crean la insatisfacción con el puesto como factores de higiene. Cuando estos factores son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha. Para motivar a las personas en sus puestos, Herzberg sugirió la

enfatización de motivadores aquellos factores que aumentan la satisfacción con el puesto.

Los factores de higiene a que se refiere Herzberg son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción, incluye el salario, y demás recompensas, seguridad, estilos de supervisión, condiciones de trabajo adecuadas, entre otros.

En cuanto a los motivadores herzberg se refiere a factores internos y de las oportunidades que le proporcione el trabajo al empleado para la realización personal.(Chiavenato 1989)

Teoría X y teoría Y de Mc Gregor

Son dos posturas opuestas sobre la percepción del hombre hacia el trabajo. En la teoría X, el hombre por naturaleza es perezoso, poco ambicioso y tratará de evadir responsabilidades, las empresas deben hacer supervisión continua, este tipo de comportamientos hace que los trabajadores adopten posturas defensivas y se agrupen para dañar al sistema siempre que sea posible.

En la teoría Y supone que el trabajo es una actividad humana natural, capaz de brindar placer y realización personal. En este sentido los administradores deben crear climas de trabajo favorables para el crecimiento y desarrollo de la autonomía, seguridad en sí mismo y la autorrealización personal a través de la confianza y bajo niveles de supervisión mínimos.

Teoría de la valencia - expectativa de Vroom

Vroom propone que la motivación es producto de la valencia o el valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplan. [8]

[8] Dessler G (1993). "Organización y Administración: enfoque situacional. México: Printice Hall.

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

Teoría del hombre complejo de Shein

La teoría de Shein se fundamenta en los siguientes puntos:

- Por naturaleza, el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior.

- Las necesidades, una vez satisfechas, pueden reaparecer (por ejemplo, las necesidades básicas), otras (por ejemplo, las necesidades superiores) cambian constantemente y se reemplazan por necesidades nuevas.

- Las necesidades varían, por tanto no sólo de una persona a otra, sino también en una misma persona según las diferencias de tiempo y circunstancias.

- Los administradores efectivos están conscientes de esta complejidad y son más flexibles en el trato con su personal. Shein también dice, que ellos evitan suposiciones generalizadas acerca de lo que motiva a los demás, según proyecciones de sus propias opiniones y expectativas.[9]

[9] Brunet L (1999), "El clima de trabajo en las Organizaciones: definiciones, diagnostico y consecuencias". México: Editorial Trillas.

CAPITULO 3

7. DISEÑO METODOLÓGICO

7.1 Tipo de investigación

Este estudio es de carácter descriptivo puesto que busca especificar las propiedades importantes de una comunidad, que en este caso son los colaboradores de la Unidad Básica de Atención UBA Esperanza Coomeva E.P.S. Santa Marta, en los cuales se realiza un análisis de su situación respecto a su comportamiento en el desempeño de sus funciones dentro de la organización, la forma de atender a los usuarios, cumplimiento de horarios, cumplimiento de metas, responsabilidad por el cargo, nivel de ausentismo, sentido de pertenencia con la organización, entre otros factores que son relevantes para el objeto de este estudio. La razón que hace a este estudio descriptivo es la selección de una serie de aspectos que competen al colaborador de la unidad, que se pretenden medir individualmente para así describir la situación problema que se evidencia en la Unidad en cuanto a comportamientos inadecuados por parte de algunos de sus colaboradores.

Por otro lado este estudio permite hacer predicciones rudimentarias puesto que se tiene un conocimiento considerable por parte del investigador sobre el tema de investigación y que permite la formulación de preguntas específicas que se busca responder.

Este estudio de carácter descriptivo puede ser autosuficiente, pero también puede servir como base para otros tipos de investigaciones, porque a menudo es preciso describir las características de un grupo antes de poder abordar la significatividad de cualesquier diferencias observadas.

7.2 Diseño De La Investigación

Con el propósito de responder a las preguntas de investigación planteadas o cumplir con los objetivos de estudio, el investigador debe seleccionar o desarrollar un diseño de Investigación específico. Cuando se establecen hipótesis, los diseños también sirven para someter a prueba las hipótesis formuladas. Los diseños pueden ser experimentales o no experimentales. Es la manera práctica y concreta de responder a las preguntas de investigación, y cubrir sus objetivos o intereses[10].

El diseño de este trabajo de investigación es de carácter no experimental de tipo descriptivo que permita entender el clima organizacional de la Unidad Básica de Atención UBA Esperanza E.P.S. Santa Marta, empresa objeto de este estudio. Un estudio no experimental no se construye ninguna situación, como si ocurre en el diseño experimental, sino que se observan situaciones ya existentes, no Provocadas intencionalmente por el investigador.

7.3 Métodos Y Pasos De Investigación

Esta investigación se realizo con la utilización del método descriptivo, los estudios descriptivos permiten recoger, organizar, resumir, presentar, analizar y generalizar los resultados de las observaciones. Este método implica la recopilación y presentación sistemática de datos para dar una idea clara de una determinada situación. Las ventajas que tiene este estudio es que la metodología es fácil, de corto tiempo y económica.

7.4 Fuentes Y Técnicas Para Recolección De Información

10

Méndez, C. 2001. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Tercera edición. Mc graw Hill. Bogota, D.C. Colombia

Las fuentes son hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permiten obtener información, las técnicas son los medios empleados para recolectar la información.

Dentro de las fuentes y técnicas de recolección de información, se encuentran las primarias y las secundarias. Como lo dice la palabra, las fuentes primarias son aquellas de primera mano, información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento.

Las fuentes primarias de recolección de información en este trabajo, fueron adquiridas a través de la observación directa del grupo de colaboradores y directivos de la empresa objeto de este estudio, y se aplicaron técnicas por medio de encuestas, entrevistas personalizadas, formularios, se clasificó y ordenó la información a través de tablas en excel para la posterior presentación de los datos en forma escrita y con uso de gráficos utilizando el mismo excel.

Las fuentes secundarias, suministran información básica, las cuales fueron tomadas para e desarrollo de esta investigación de: libros, periódicos, trabajos de grado, revistas, enciclopedias, diccionarios e Internet.

7.5. Población Objetivo

Recurso humano de la unidad básica de Atención (UBA) Esperanza oficina Santa Marta.

Criterios de inclusión para la aplicación del instrumento (Cuestionario):

Empresa del sector salud: Coomeva EPS

Empleados que laboren en áreas administrativas y asistenciales en la unidad Básica de Atención de la UBA la Esperanza oficina Santa Marta.

Criterios de exclusión para la aplicación del instrumento (Cuestionario):

Trabajador que no se encuentre en el momento de la aplicación del instrumento (Permiso, vacaciones, incapacitad, licencia).

Trabajadores que están laborando actualmente y se encuentran contratados por empresas temporales.

Trabajadores que pertenecen a otras empresas del grupo empresarial coomeva diferentes a la EPS.

7.6. Muestra

Esta investigación, tiene una muestra de tipo no probabilístico por conveniencia, donde la muestra no se elige al azar sino por el responsable de realizar el muestreo, no se incluye ecuación de probabilidad, puesto que no aplica ninguna teoría de dicha disciplina, por consecuencia no se pueden calcular datos como margen de error o nivel de confianza.

La muestra escogida para esta investigación, fueron los colaboradores de la unidad básica de atención UBA Esperanza de Coomeva EPS Santa Marta, se seleccionó por conveniencia solo 30 colaboradores dentro de una población total de 40 colaboradores.

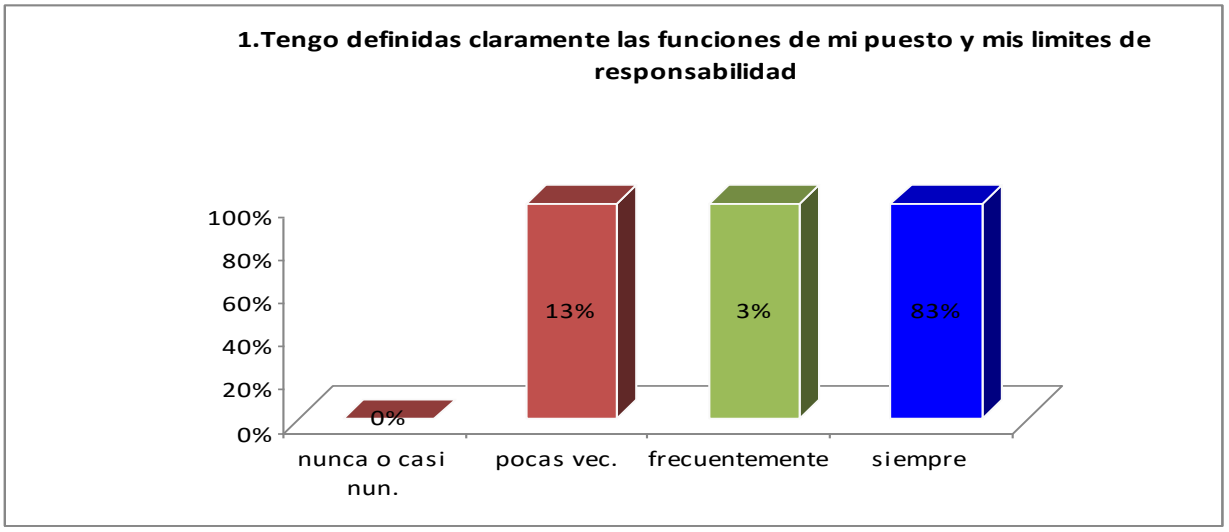
CAPITULO 4

8. Informe Final Del Proyecto

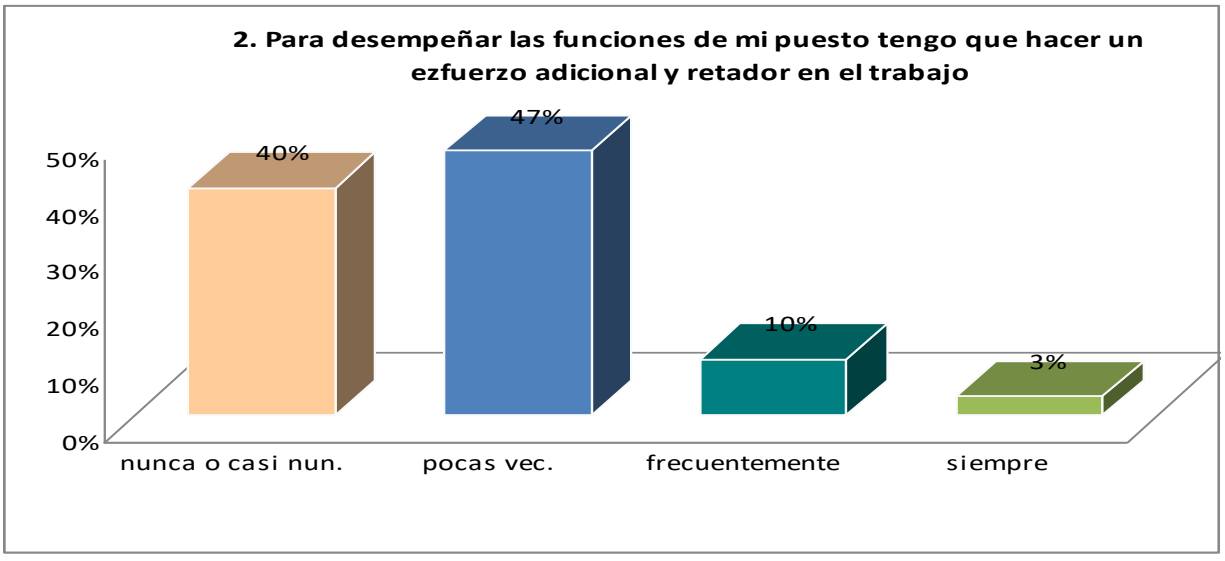
Para realizar este trabajo de investigación sobre clima organizacional en la unidad Básica de Atención UBA Esperanza, se tuvieron en cuenta muchos elementos, entre ellos la observación directa, donde se hizo seguimiento durante 3 meses a los colaboradores de la Unidad en su comportamiento laboral y las relaciones interpersonales entre los mismos. En el transcurso de esta investigación se pudo identificar una serie de falencias que pueden generan ineficiencia a la organización en el largo plazo, entre dichas falencias se encontró que los colaboradores de la unidad Básica de Atención UBA Esperanza, tienen un alto índice de ausentismo, no manifiestan una actitud de entusiasmo al atender al usuario, no hay compromiso con el cumplimiento de horarios, no hay una comunicación eficiente entre la dirección y los colaboradores, y además se detectó que existe insatisfacción por parte del colaborador respecto a la remuneración que recibe por su trabajo.

A continuación se muestra el resultado del instrumento aplicado a los colaboradores de la UBA Esperanza Coomeva EPS Santa Marta. Para aplicar este instrumento se tuvo en cuenta el planteamiento de los expertos litwin y stinger sobre clima organizacional, entre el planteamiento de dichos expertos referente a las dimensiones que conforman el clima organizacional, se enfatizo en los siguientes: Responsabilidad, recompensa, relaciones, cooperación, conflicto, estándares, e identidad. Para encuestar al personal se tuvo en cuenta aspectos como el puesto de trabajo, sobre la organización, sobre las relaciones interpersonales y de trabajo, sobre las condiciones de trabajo y sobre liderazgo.

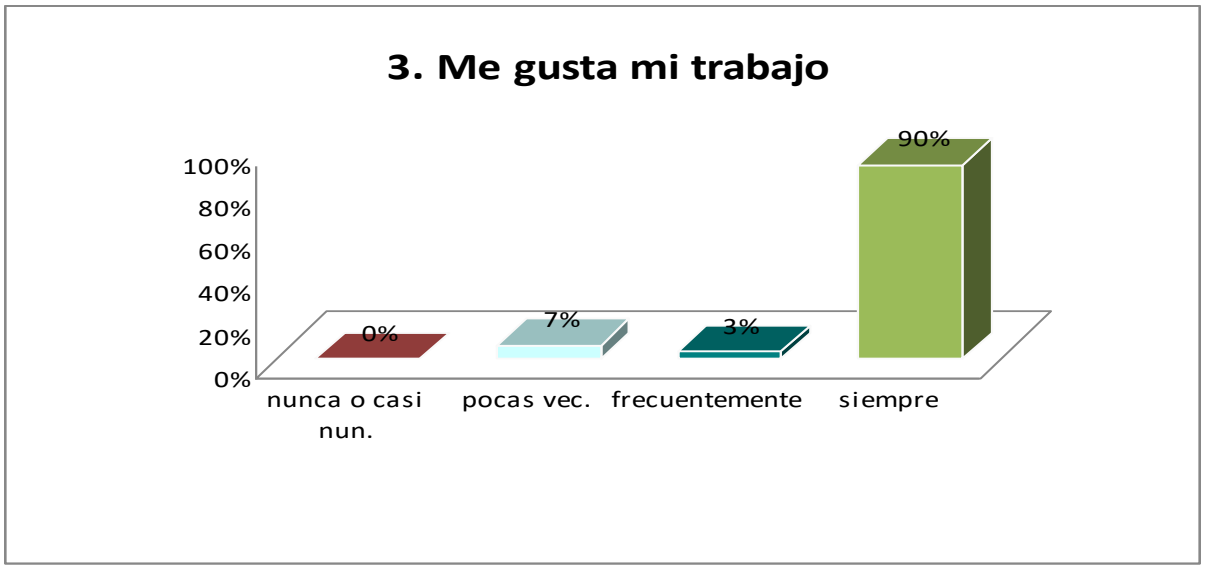
8.1 Resultados



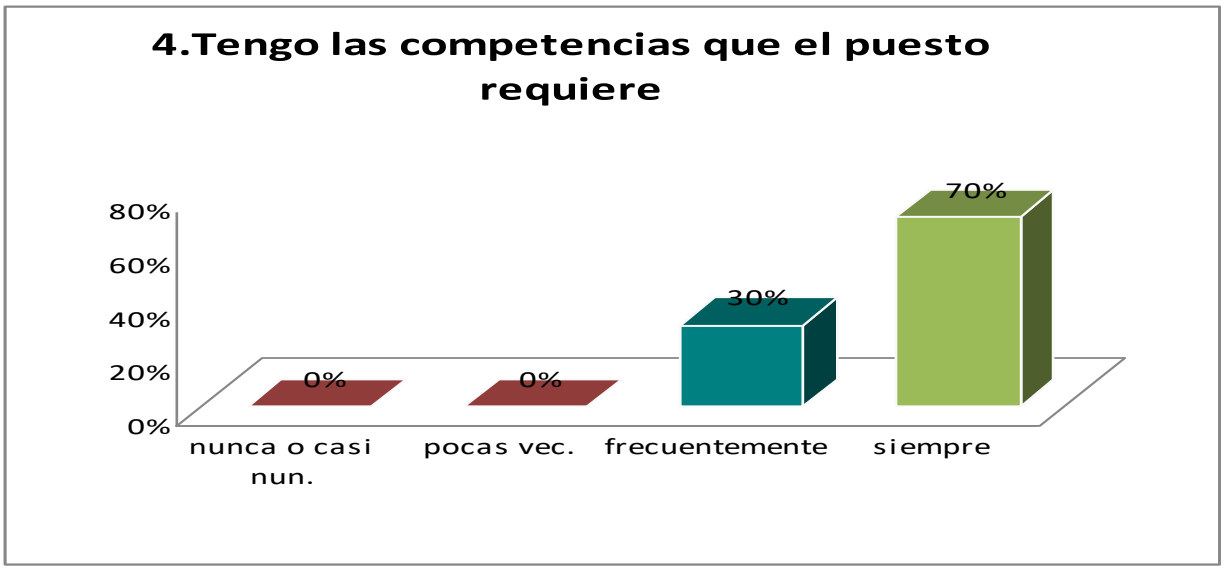
El 83% de los colaboradores de la unidad básica de atención UBA Esperanza manifestó que tienen definidas claramente las funciones de su puesto y sus responsabilidades mientras que 13% percibe que pocas veces tienen definidas claramente sus funciones y limites de responsabilidad, el 3% de los colaboradores manifiestan que frecuentemente tienen estas definiciones. Según lo anterior teniendo en cuenta que un 13% de los colaboradores pocas veces tienen definidas las funciones de su cargo, es una alerta para evidenciar que algo está fallando en la comunicación interna de la Unidad.



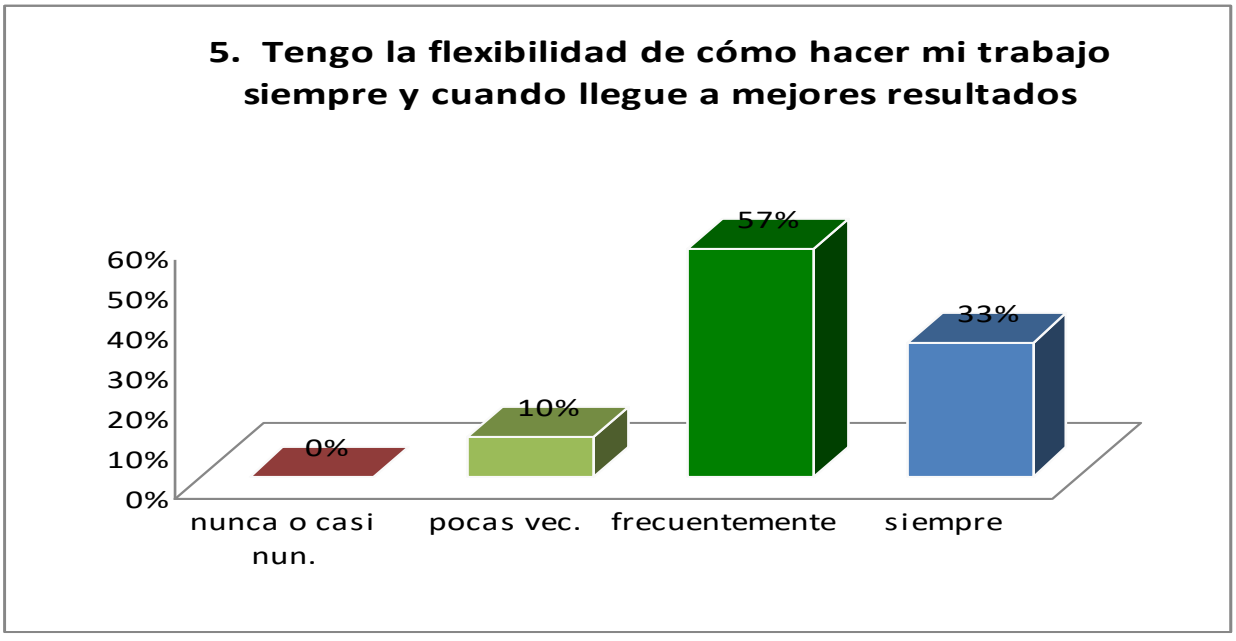
El 47 % de los empleados manifestó que pocas veces para desempeñar las funciones de su puesto tienen que hacer un esfuerzo adicional y retador, mientras que el 40% manifiesta que nunca o casi nunca tienen que hacer un esfuerzo adicional o retador en el trabajo, un 10% manifiesta que frecuentemente tiene que realizar algún tipo de esfuerzo y 3% siempre tiene que hacer un esfuerzo adicional y retador para desempeñar sus funciones. Por lo anterior se identifica que evidentemente hay un problema de comunicación en cuanto a las funciones que debe desempeñar el colaborador en esta organización puesto que un 10% de la población manifiesta que debe hacer un esfuerzo adicional para desempeñar sus funciones.



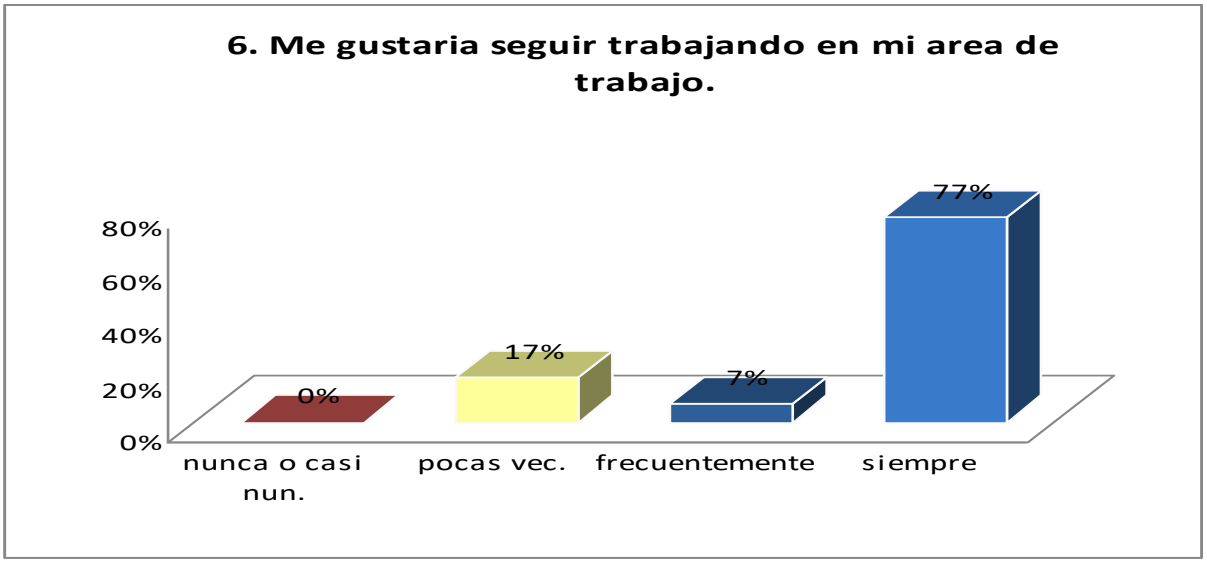
El 90% de los colaboradores de esta unidad manifiestan que le gusta el trabajo que desempeñan en la entidad, mientras que el 7% manifiestan que pocas veces le gusta y el 3% manifiesta que frecuentemente le gusta su trabajo. se debe identificar por parte de la dirección, cual es la causa por la que el 7% de la población encuestada manifiesta estar insatisfecha con su trabajo.



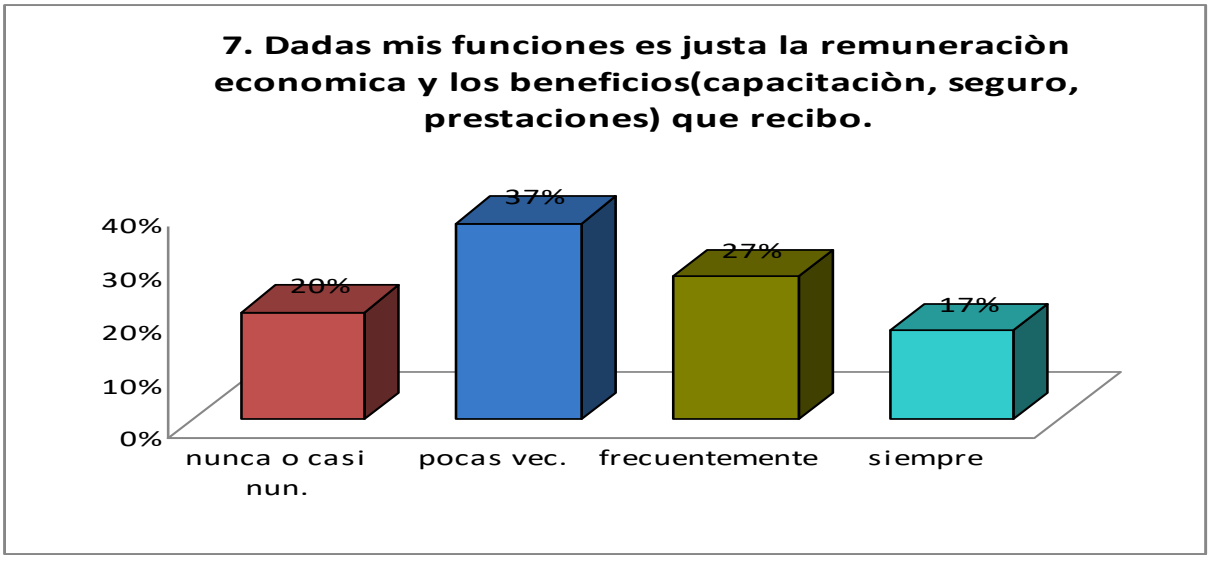
El 70% de los colaboradores de la Unidad Básica de Atención UBA Esperanza manifestó que siempre cuentan con las competencias que requiere el puesto y el 30% manifiesta que frecuentemente tienen las competencias que el puesto requiere. En este sentido se evidencia que el personal que labora en la unidad es personal calificado.



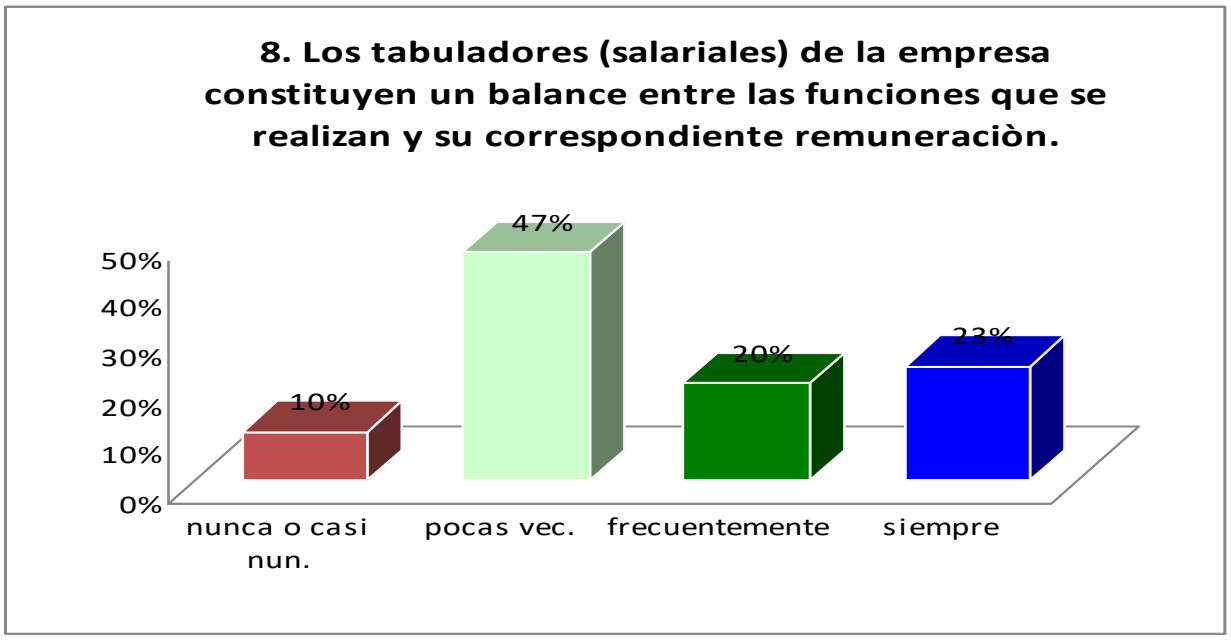
El 57% de los encuestados manifiesta contar frecuentemente con flexibilidad a la hora de realizar su trabajo, el 33% expresa siempre tener flexibilidad al respecto y un 10% manifiesta que pocas veces tiene flexibilidad para realizar su trabajo.



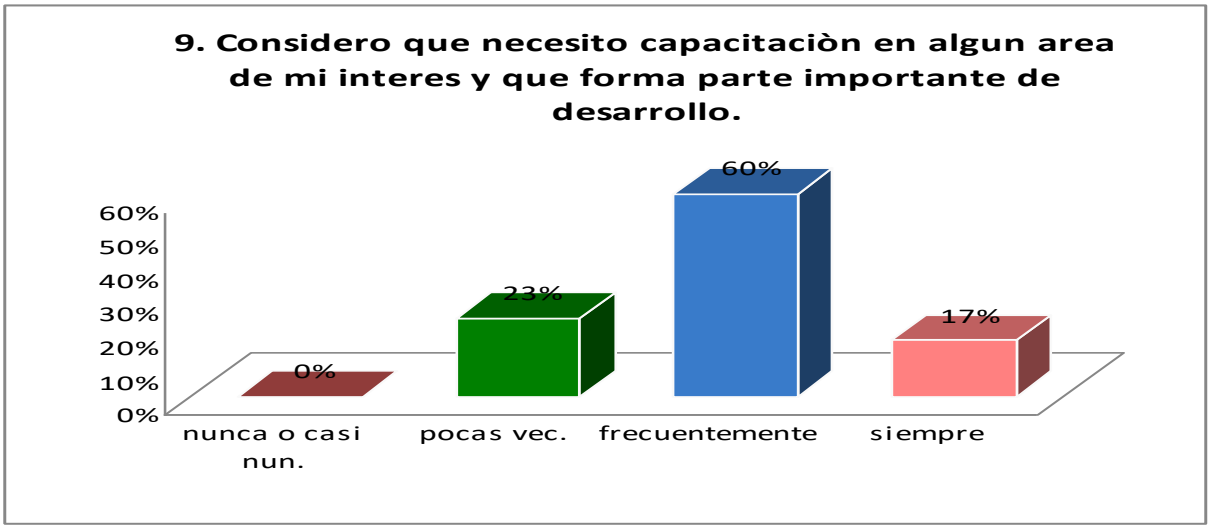
Un 77% de la población manifiesta que siempre le gustaría seguir trabajando en su área, un 7% expresa que frecuente mente le gustaría seguir trabajando en su área, mientras que un 17% manifiesta que pocas veces le gustaría seguir trabajando en su área.



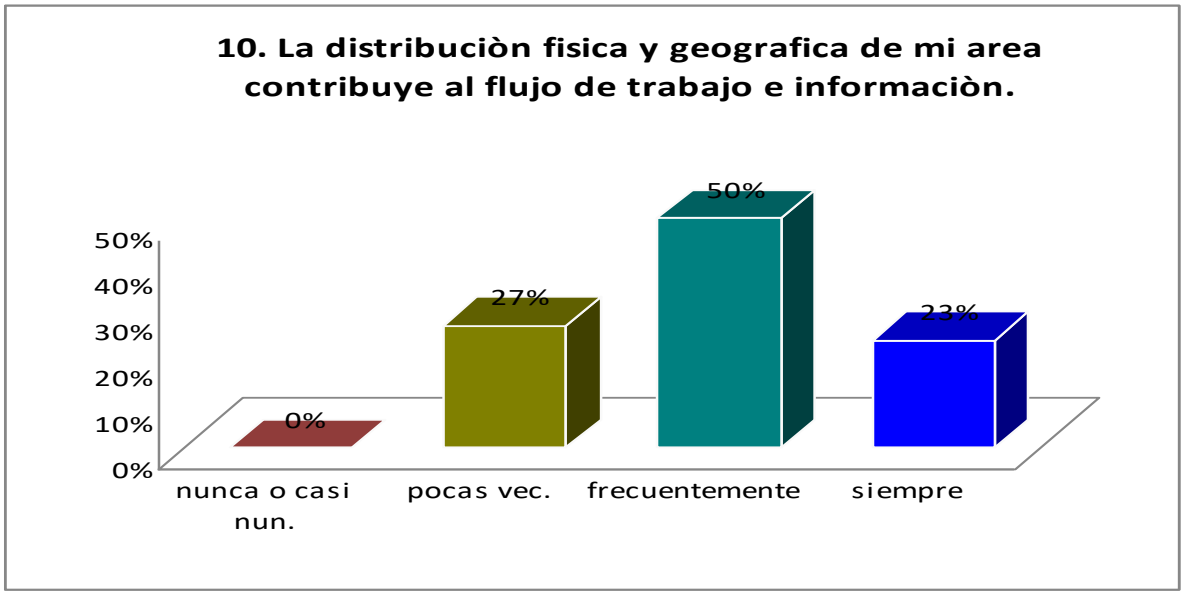
Respecto a la recompensa o remuneración del colaborador, se evidencia que un 37% de la población manifiesta que pocas veces está satisfecho con la misma, un 20% manifiesta nunca o casi nunca estar satisfecho con la remuneración, y un 27% expresa que frecuente mente considera justa la remuneración y solo un 17% dice que siempre esta de acuerdo con la remuneración brindada por la empresa. Es evidente que el personal de la Unidad esta insatisfecho con la remuneración o recompensa por su labor, lo que obliga a la organización a buscar mecanismos que ayuden a subsanar esta situación.



El 10% de los colaboradores manifiestan que nunca o casi nunca existe un balance entre las funciones que realizan y la remuneración que reciben, el 47% dice que pocas veces existe un balance al respecto, un 20% expresa que frecuentemente hay un balance al respecto, y tan solo un 23% dice que siempre existe un balance entre las funciones que se realizan y la remuneración que se recibe por las mismas. Este es un síntoma preocupante en la satisfacción laboral del colaborador, puesto que este aspecto es uno de los principales causantes de desmotivación en las organizaciones.

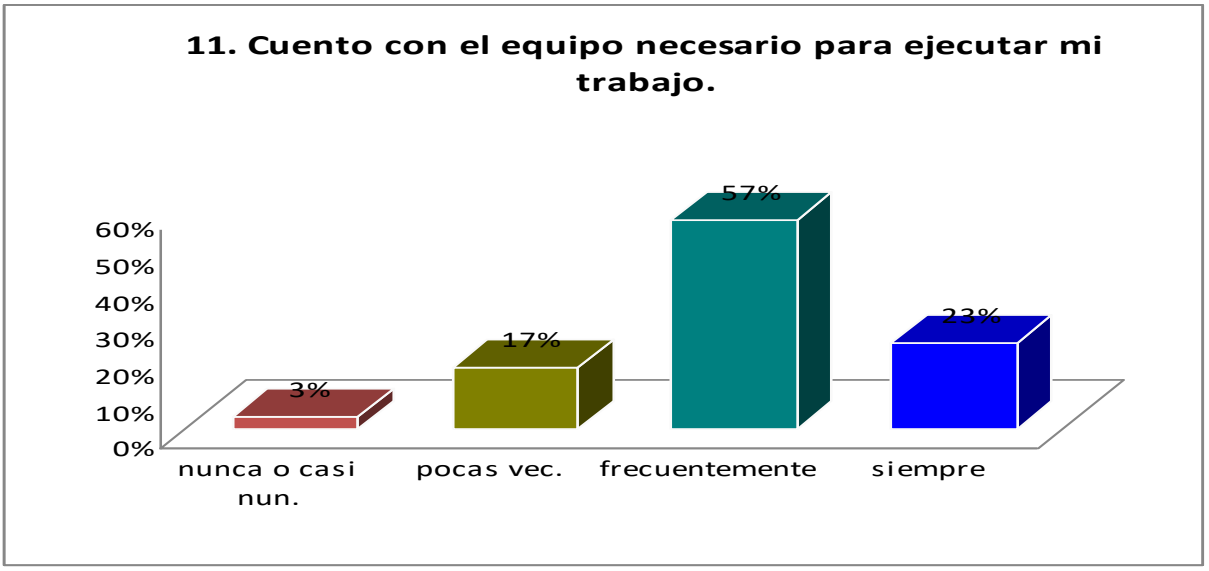


El 23% de los encuestados manifiesta que pocas veces considera necesitar capacitaciones en el desarrollo de su trabajo, el 60% expresa que frecuentemente considera necesitar capacitación al respecto, y un 17% dice que siempre considera necesitar capacitaciones en su área de trabajo.

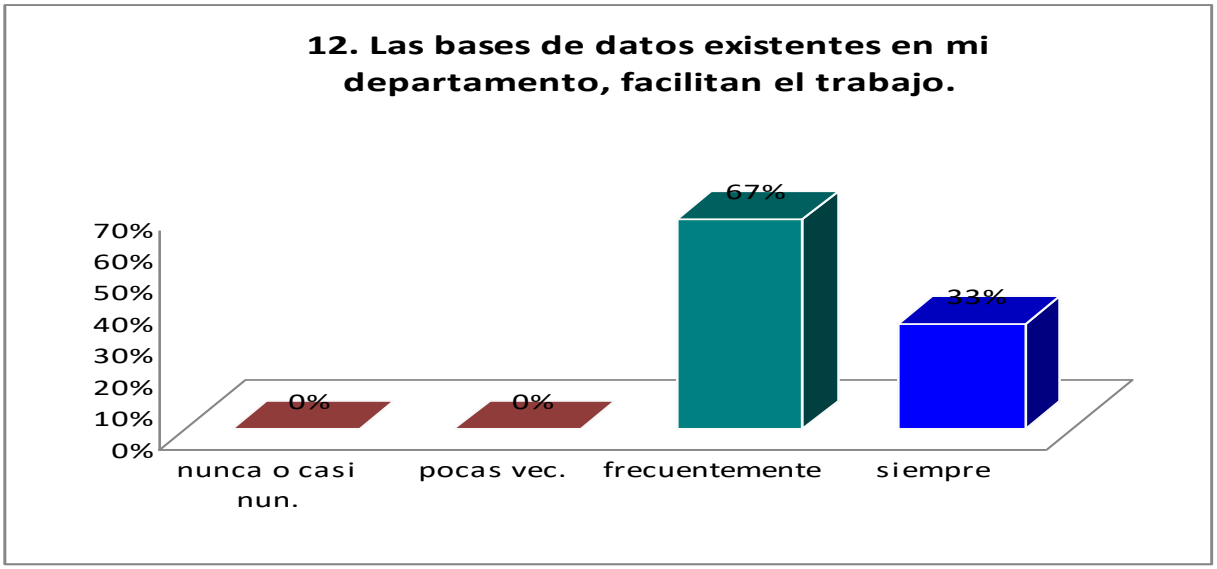


Un 27% de los encuestados expresa que pocas veces la distribución física y geográfica del su área de trabajo contribuye al flujo del mismo, el 50% dice que frecuentemente

contribuye y un 23% dice que la distribución física y geográfica del área de trabajo siempre contribuye al flujo de su trabajo.

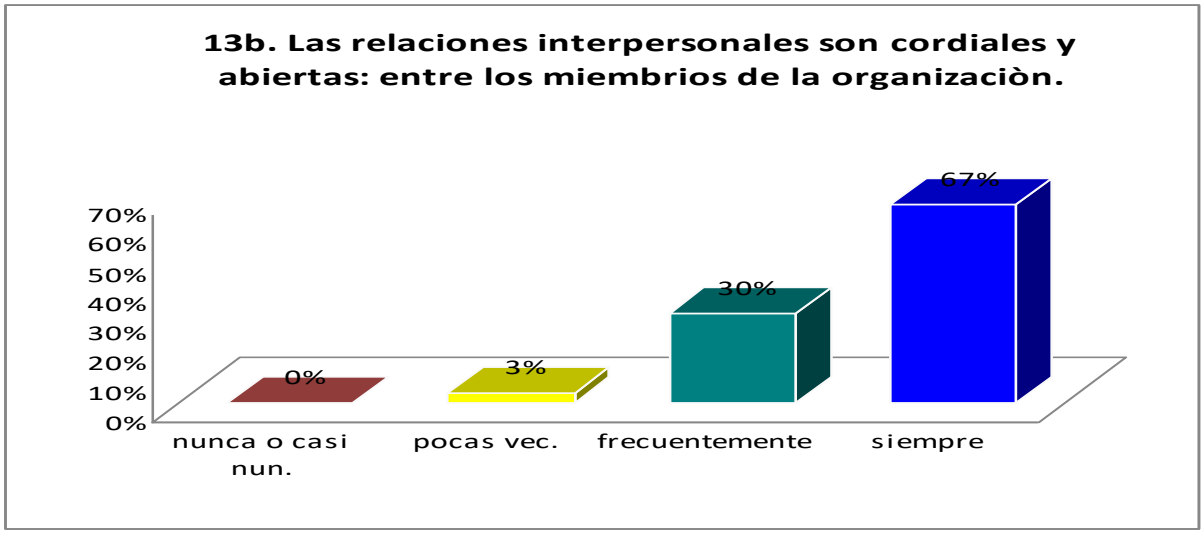


Un 3% de la población encuestada manifiesta que nunca o casi nunca cuenta con el equipo necesario para ejecutar su trabajo, un 17% dice que pocas veces cuenta con el equipo necesario, el 57% dice que frecuentemente cuenta con los equipos necesarios y un 23% expresa que siempre cuenta con el equipo necesario para ejecutar sus trabajo.

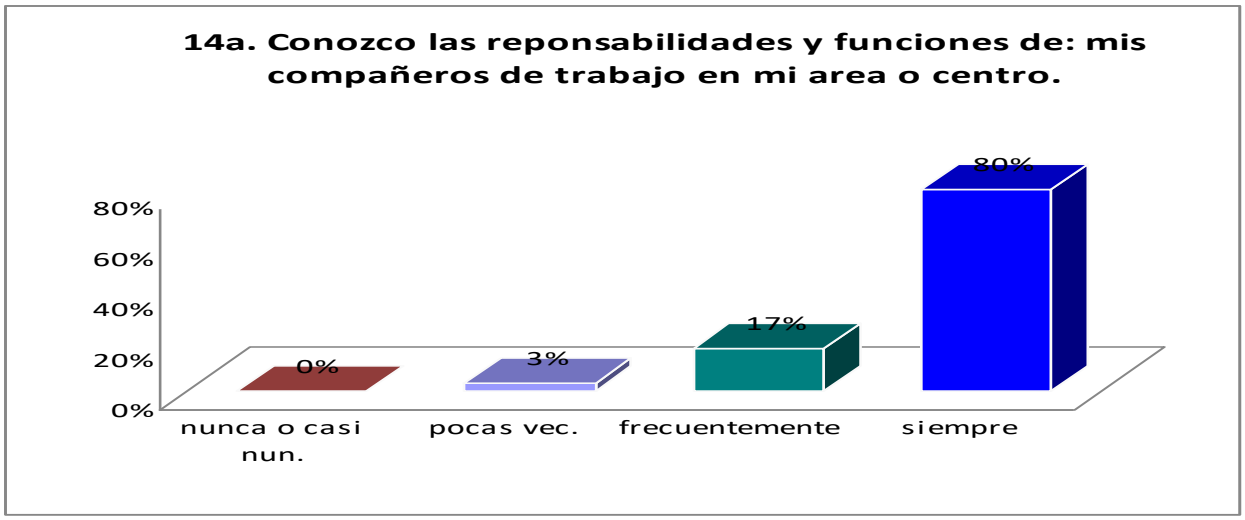


El 67% de los encuestados dice que la base de datos existente en su departamento facilitan su trabajo y un 33% dice la base de datos de su departamento siempre facilita su trabajo.

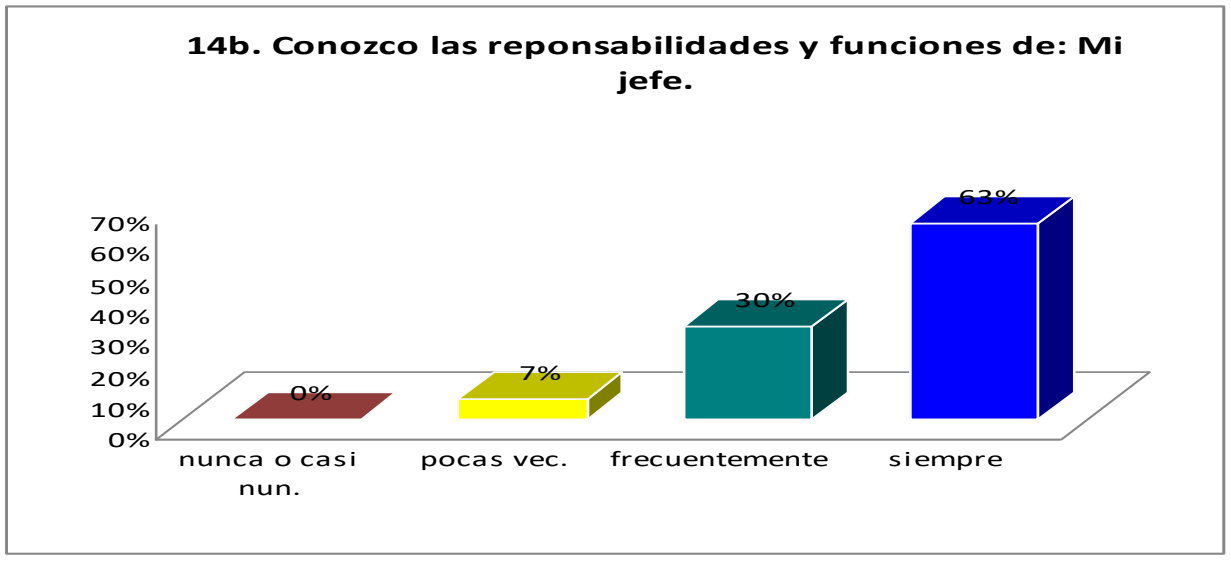
El 3% de los encuestados dice que pocas veces las relaciones interpersonales entre los miembros de su equipo de trabajo o departamento son cordiales, un 10% dice que frecuentemente son cordiales y un 87% de la población dice que siempre hay cordialidad en las relaciones interpersonales de su equipo o departamento de trabajo.



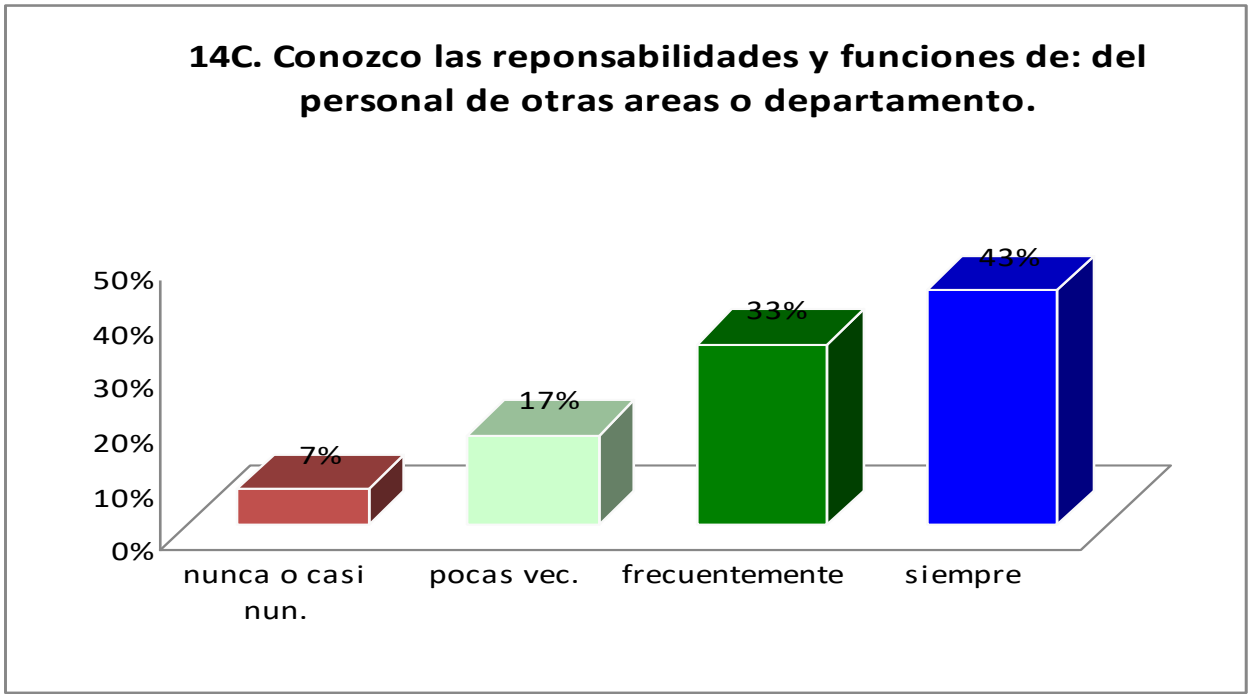
El 3% de los encuestados dice que pocas veces las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización son cordiales, un 30% dice que frecuentemente son cordiales y un 67% de la población dice que siempre hay cordialidad en las relaciones interpersonales de los miembros de la organización.



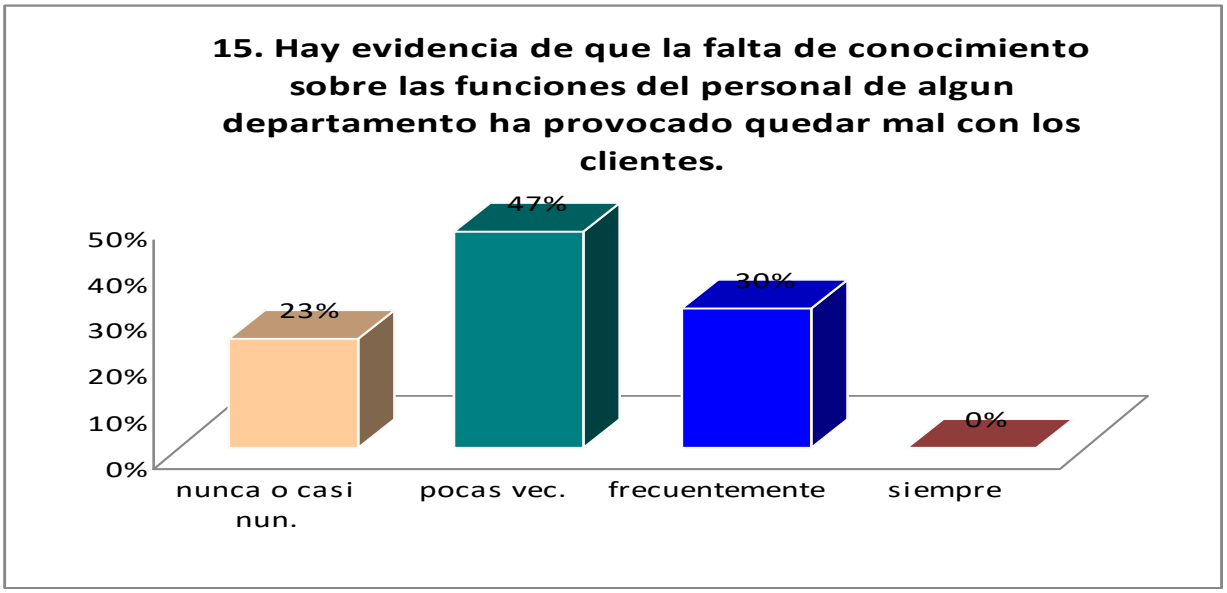
un 3% de los encuestados expresa que pocas veces conoce las responsabilidades y funciones de sus compañeros de trabajo en su misma área, un 17% dice que frecuentemente conoce sus responsabilidades al respecto, y un 80% expresa que siempre tiene conocimiento al respecto.



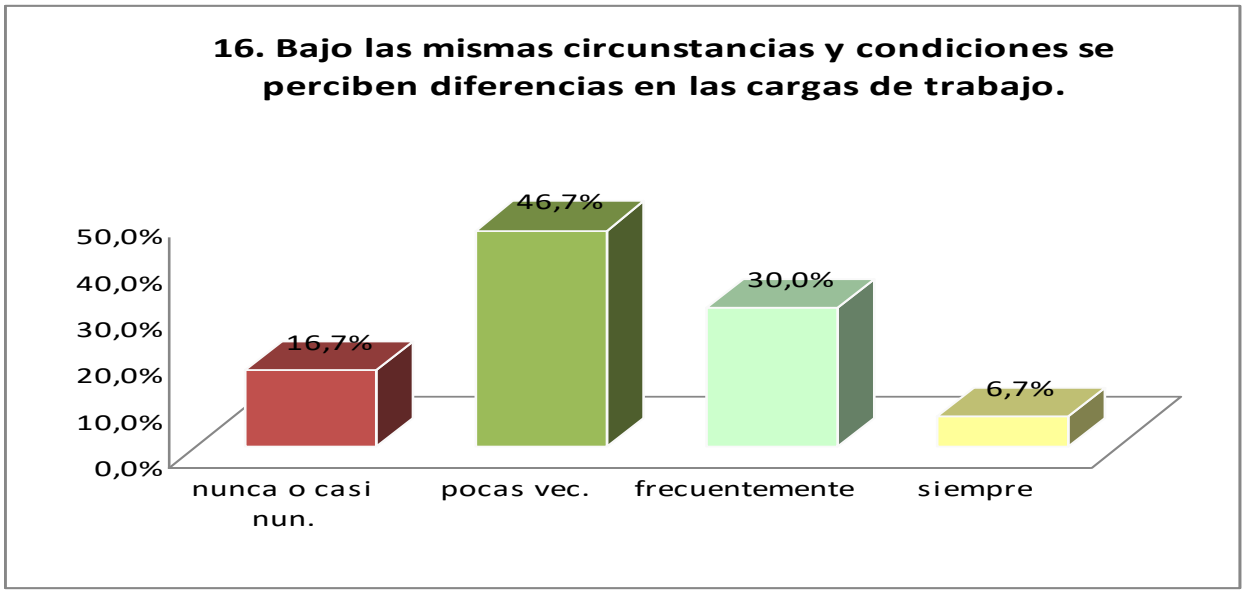
El 7% de la población encuestada dice que pocas veces conoce las responsabilidades y funciones de su jefe, un 30% dice que frecuentemente conoce las responsabilidades de su jefe y un 63% expresa que siempre conoce las responsabilidades y funciones de su jefe.



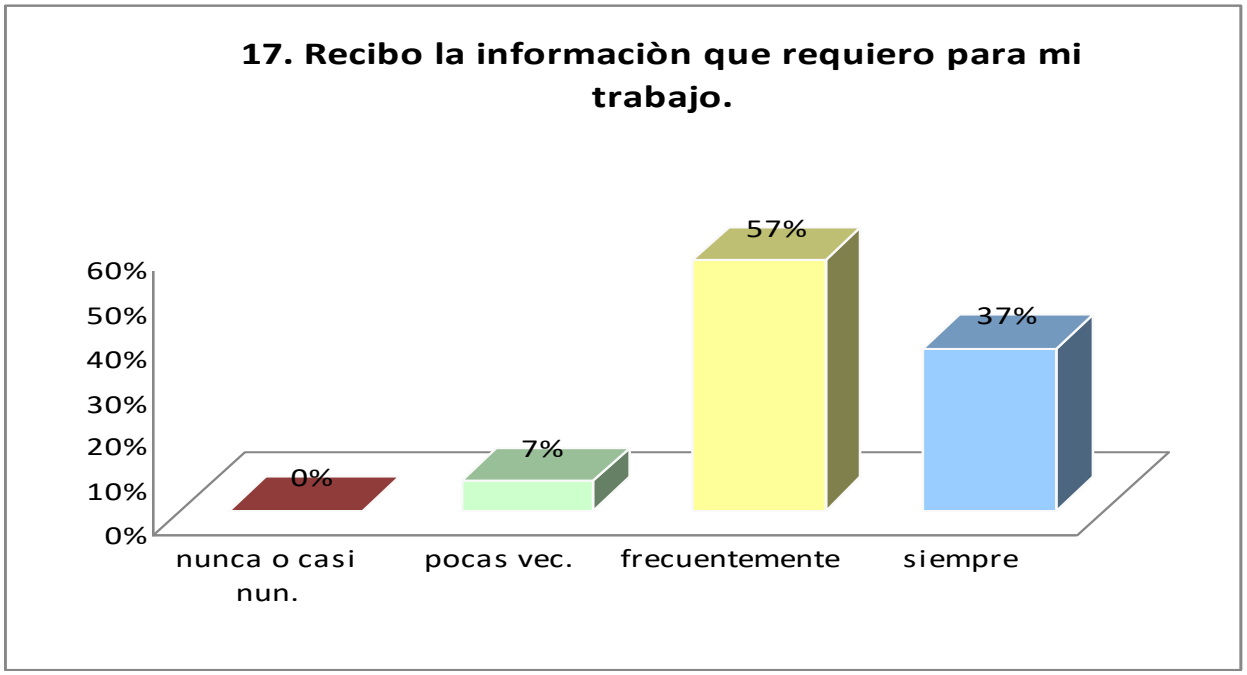
El 7% de los colaboradores dice que nunca o casi nunca conoce las responsabilidades y funciones del personal de otras áreas o departamentos de trabajo 17% de la población encuestada dice que pocas veces conoce las responsabilidades y funciones del personal de otras áreas o departamentos de trabajo, un 33% dice que frecuentemente conoce las responsabilidades y funciones del personal de otras áreas y un 43% expresa que siempre conoce las responsabilidades y funciones al respecto.



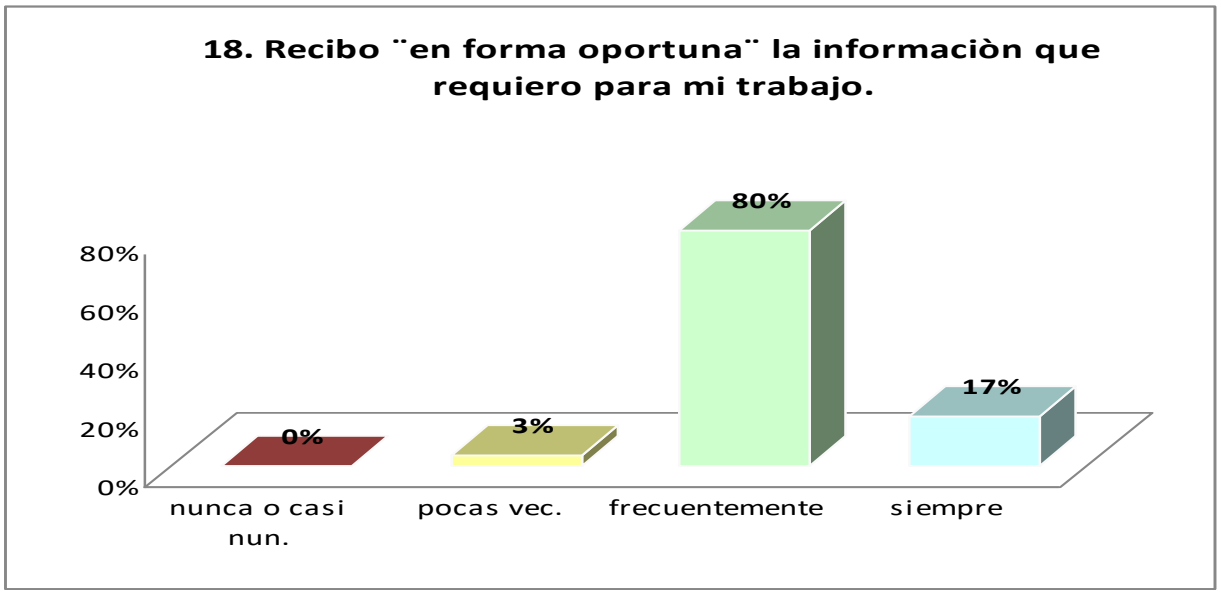
Un 23% de los encuestados dice que nunca o casi nunca la falta de conocimiento sobre las funciones del personal de algún departamento ha provocado quedar mal con los clientes, el 47% dice que pocas veces, y el 30% dice que frecuentemente la falta de conocimiento sobre las funciones de algún departamento han provocado quedar mal con los clientes.



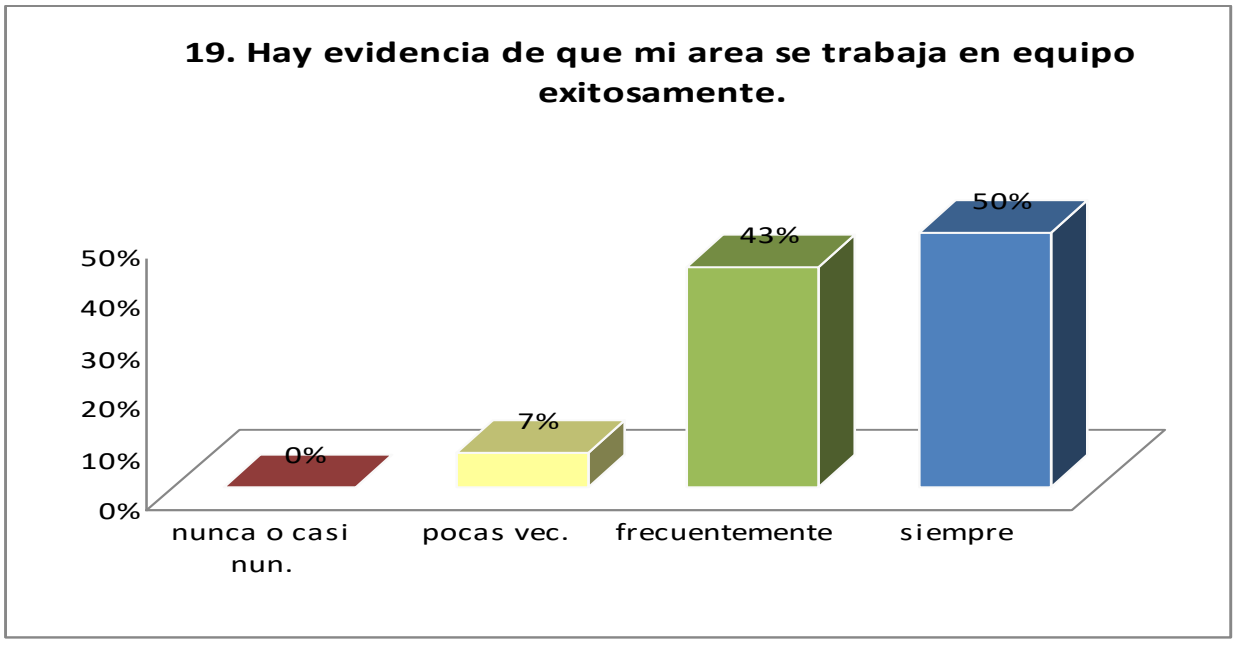
El 16.7% de los encuestados dice que bajo las mismas condiciones y circunstancias percibe diferencia en las cargas de trabajo, el 46.7 que pocas veces, el 30% que frecuentemente y el 16.7 manifiesta que nunca o casi nunca perciben diferencias en la carga de trabajo



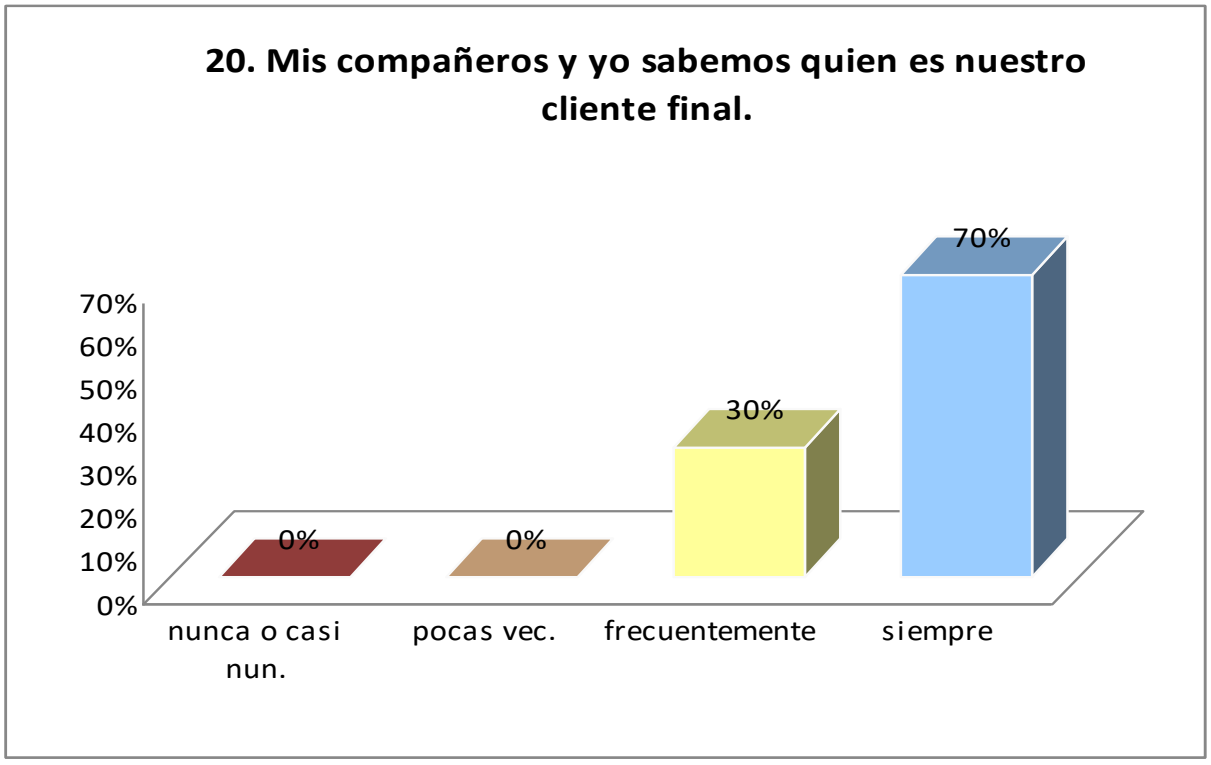
El 57 % de los colaboradores encuestados perciben que frecuentemente reciben la información requerida para desempeñar sus labores, mientras que un 37% manifiestan que siempre reciben la información y un 7% manifiesta que pocas veces reciben la información requerida para el desarrollo de sus labores.



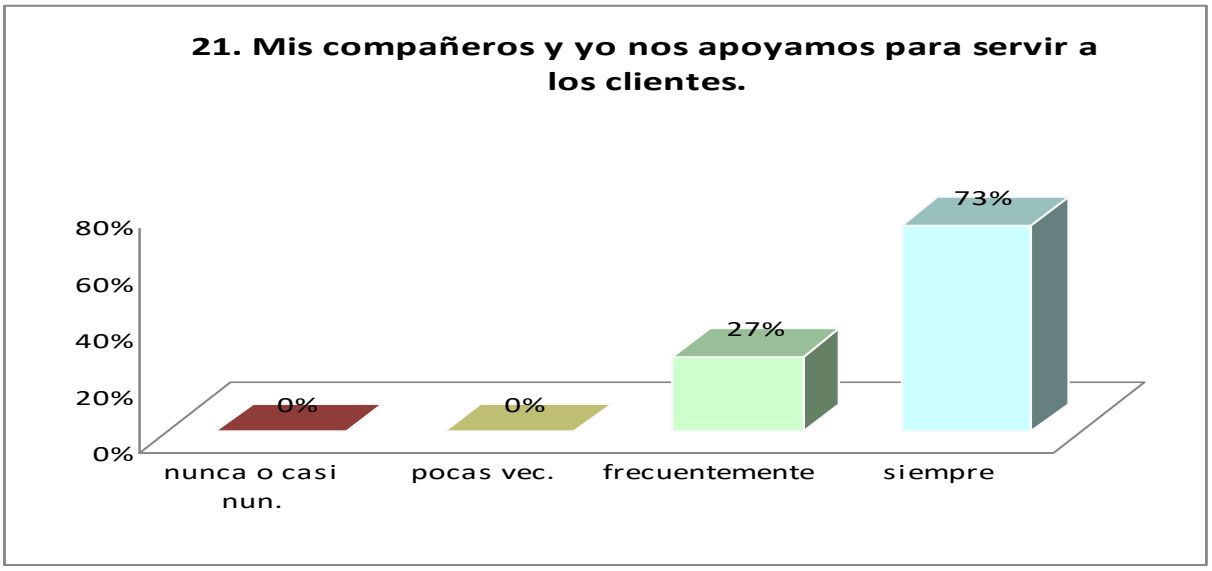
El 80% de los colaboradores encuestados manifestaron que frecuente mente obtienen de manera oportuna la información que requiere para desempeñar sus funciones, mientras que l 17% manifestaron que siempre cuentan con la información y un 3% manifiesta que pocas veces obtienen la información de forma oportuna para desempeñar su trabajo.



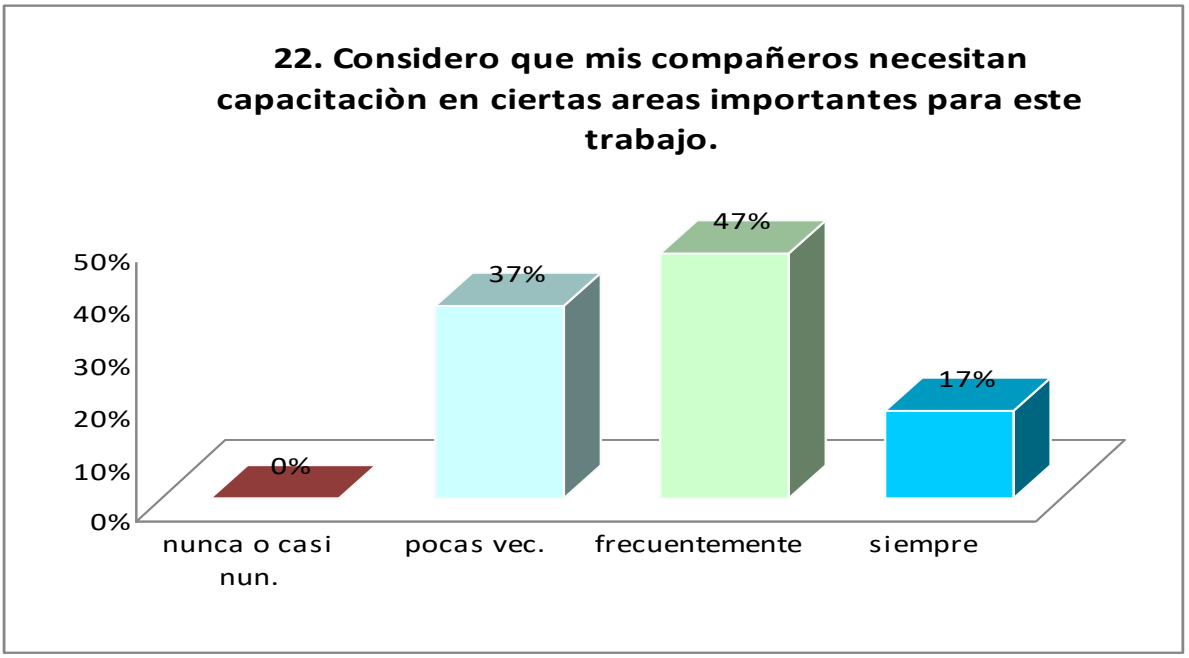
EL 50 % de los encuestados percibe que siempre hay evidencia de que se trabaja en equipo en su área de trabajo, mientras que un 43% manifiesta que frecuentemente y un 7% manifiesta que pocas veces existe evidencia del trabajo en equipo que se realiza en su área o sección.



A la pregunta realizada a los colaboradores de la unidad básica de atención de la Uba la Esperanza que si sus compañeros y yo sabemos quien es nuestro cliente final, el 70 % de los colaboradores tiene claro quien es su cliente, mientras que el 30% manifiestan que frecuente mente saben quien es si cliente final, se evidencia que todos los colaboradores tienen de manera clara cual es cliente final en la prestación del servicio.

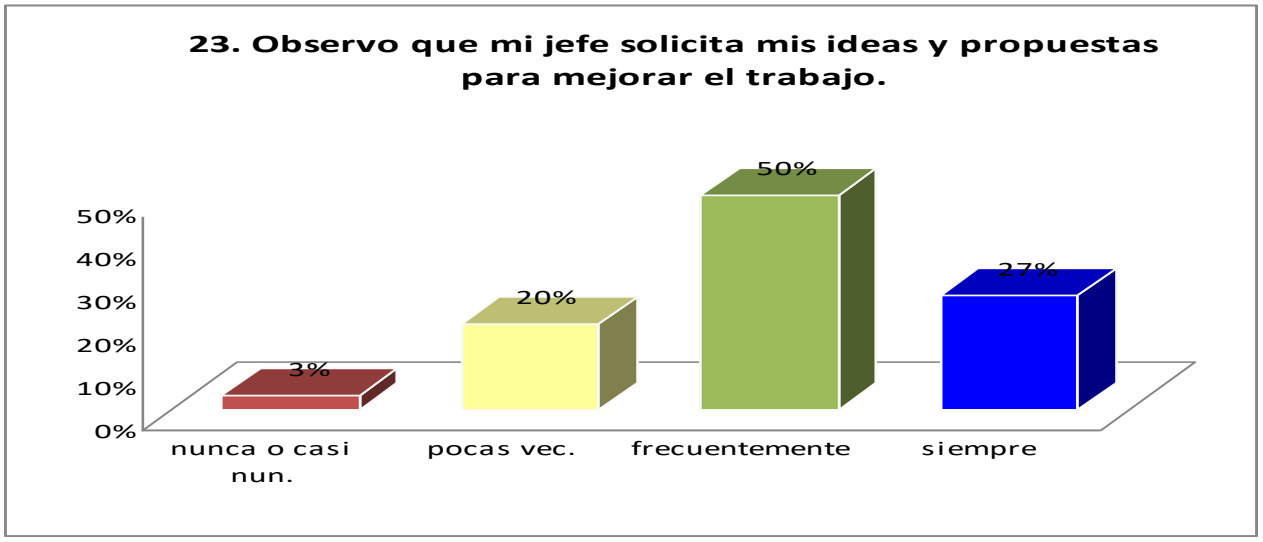


El 73% de los colaboradores encuestados manifiestan que siempre existe un apoyo entre los colaboradores para servir a los clientes y un 27% manifiesta que frecuente mente existe un apoyo entre los colaboradores para servir a los clientes.

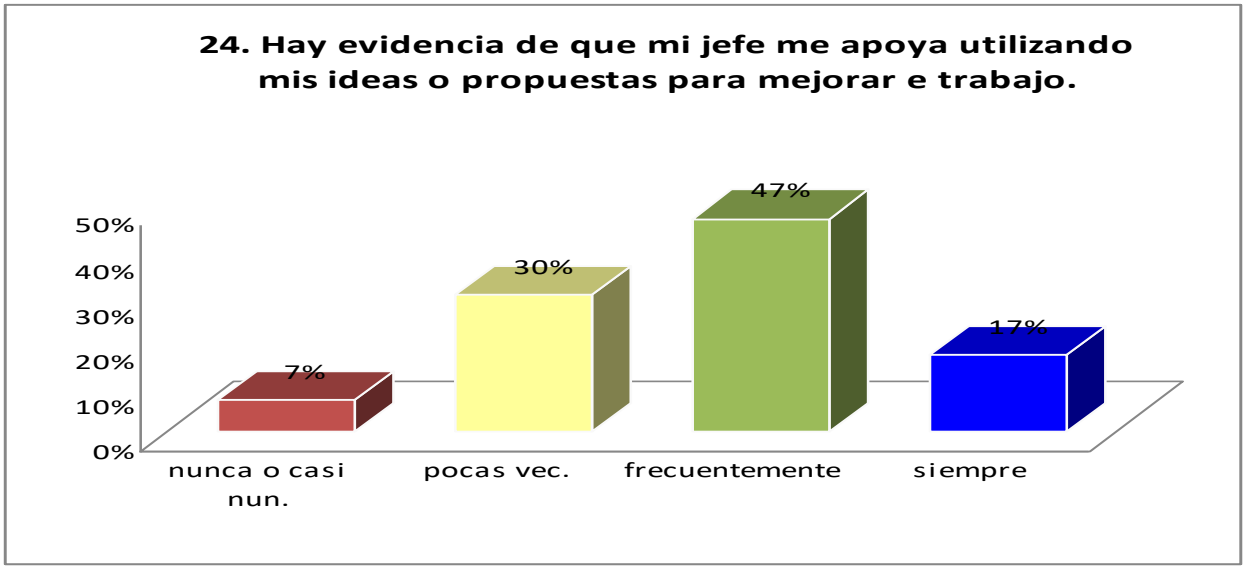


EL 47% de los encuestados manifiestan que los compañeros necesitan capacitación en ciertas áreas importantes para la realización de sus labores , mientras que un 37%

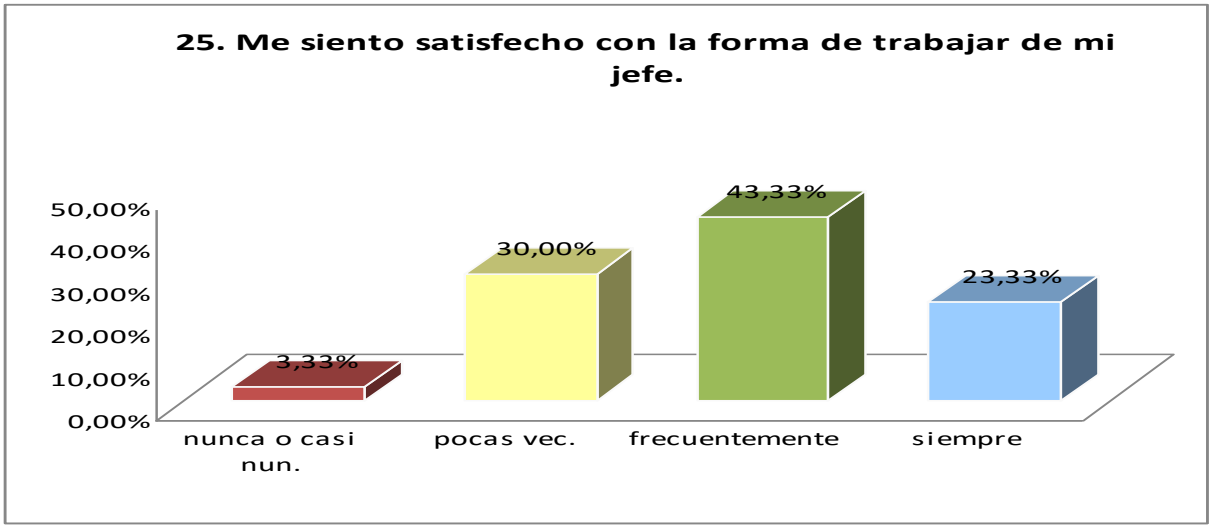
percibe que pocas veces sus compañeros necesitan capacitación en ciertas áreas y un 17% percibe que los compañeros necesitan capacitación e ciertas ateas importantes para la realización de su trabajo.



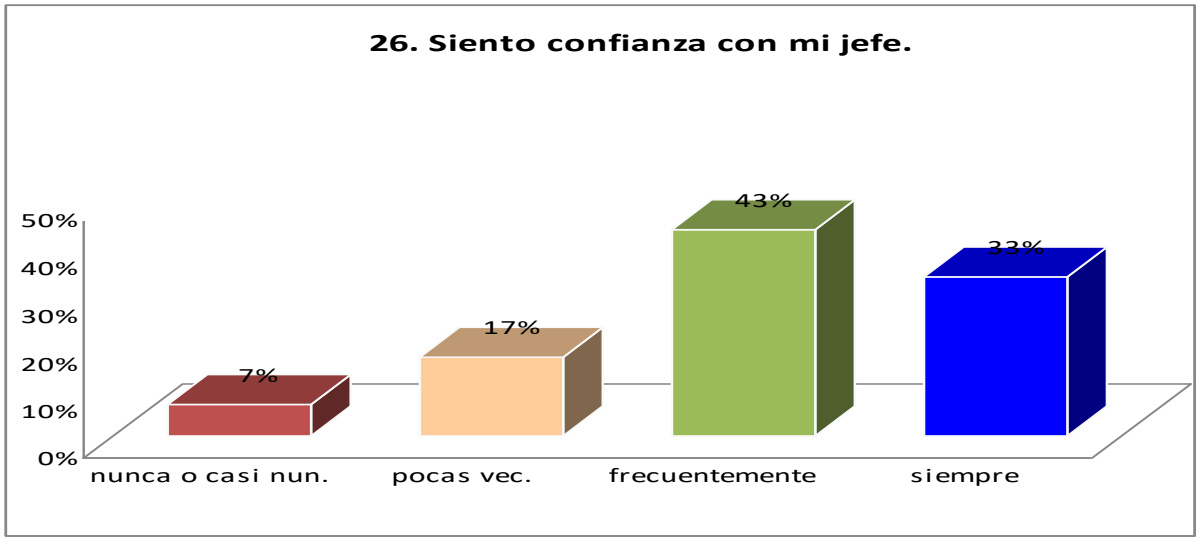
El 50% de los encuestados manifiestan que su jefe solicita sus ideas y propuestas para establecer acciones de mejora, un 20% manifiesta que pocas veces y un 3% percibe que nunca o casi nunca su jefe solicita el soporte de sus ideas y propuesta en busca de mejorar su trabajo y/o la prestación del servicio.



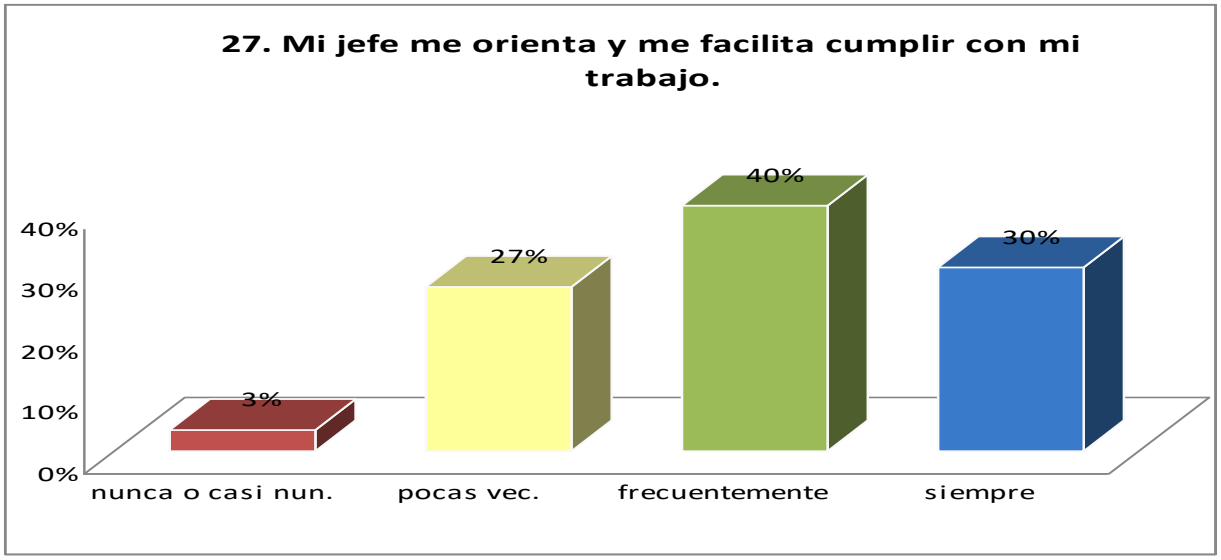
El 47% manifiesta que frecuentemente su jefe brinda apoyo utilizando sus ideas o propuestas para mejorar el desarrollo de su trabajo, el 30% manifiesta que pocas veces, un 7% que nunca o casi nunca y un 17% manifiesta que siempre se evidencia que su jefe lo apoya utilizando sus ideas o propuestas para el desarrollo de sus labores.



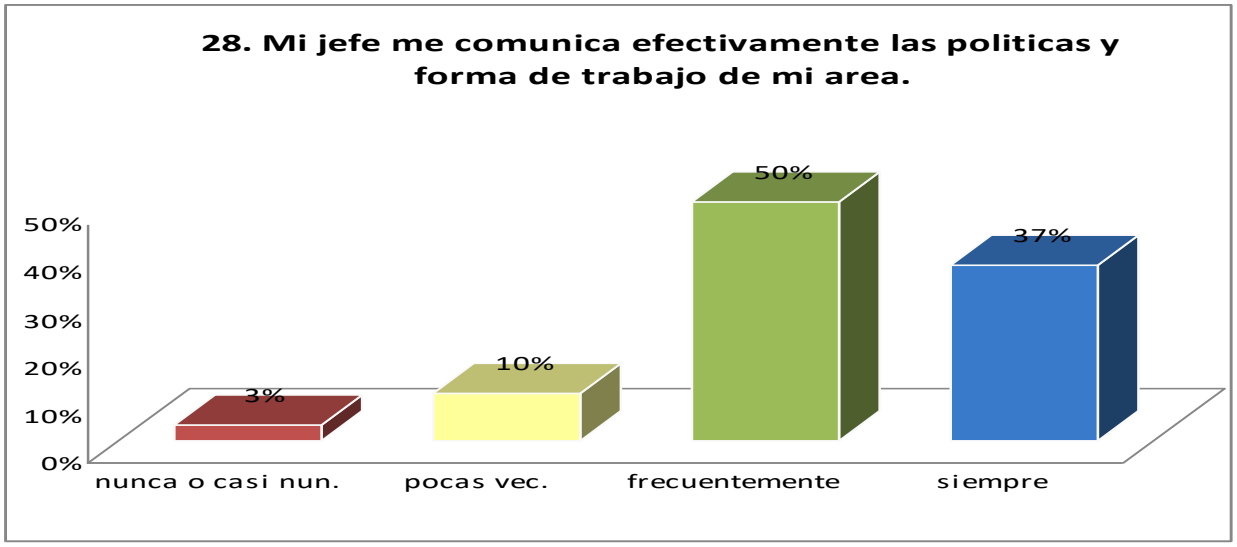
El 23.33% de los colaboradores encuestados manifiestan que se sientes satisfechos con la forma de trabaja de su jefe, un 43.33% frecuente mente, un 30% que pocas veces, mientras que un 3.33% manifiesta que nunca o casi nuca se siente satisfecho con la forma de trabajar de su jefe inmediato.



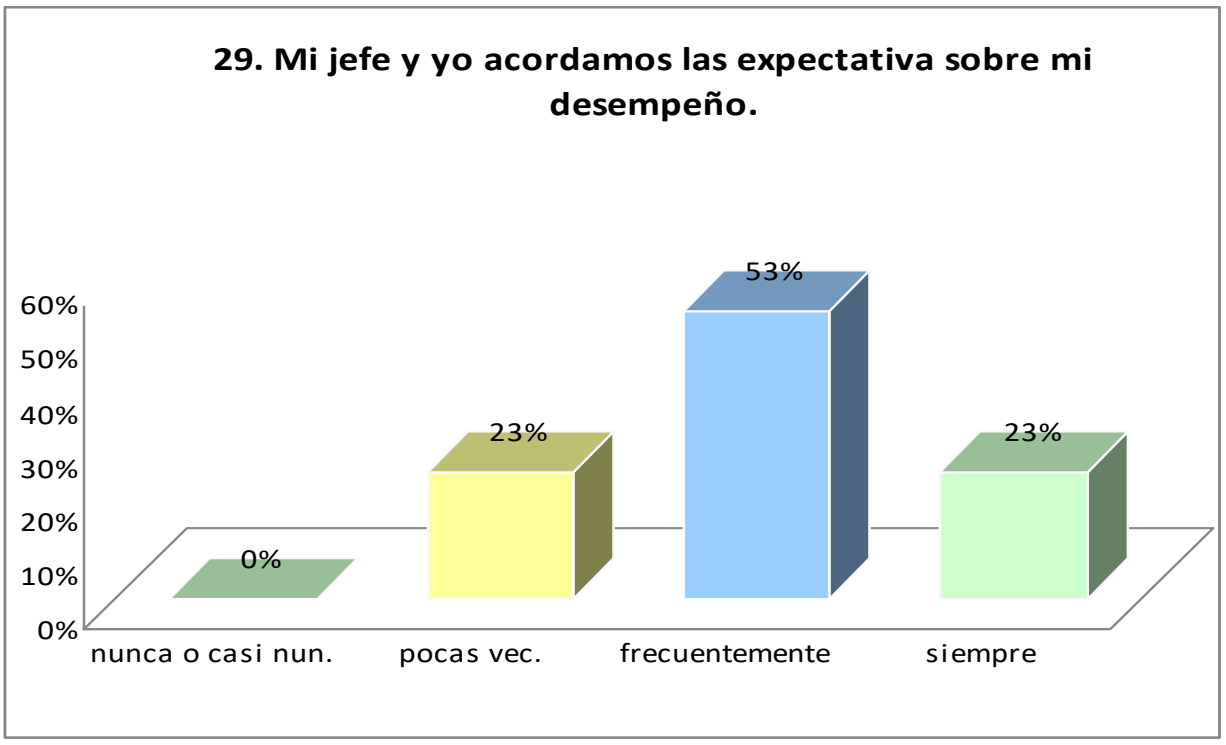
El 33% de los encuestados manifestaron que siente confianza en su jefe inmediato , un 43% que frecuentemente, un 17% pocas veces y un 7% nunca o casi nunca sientes confianza con su jefe.



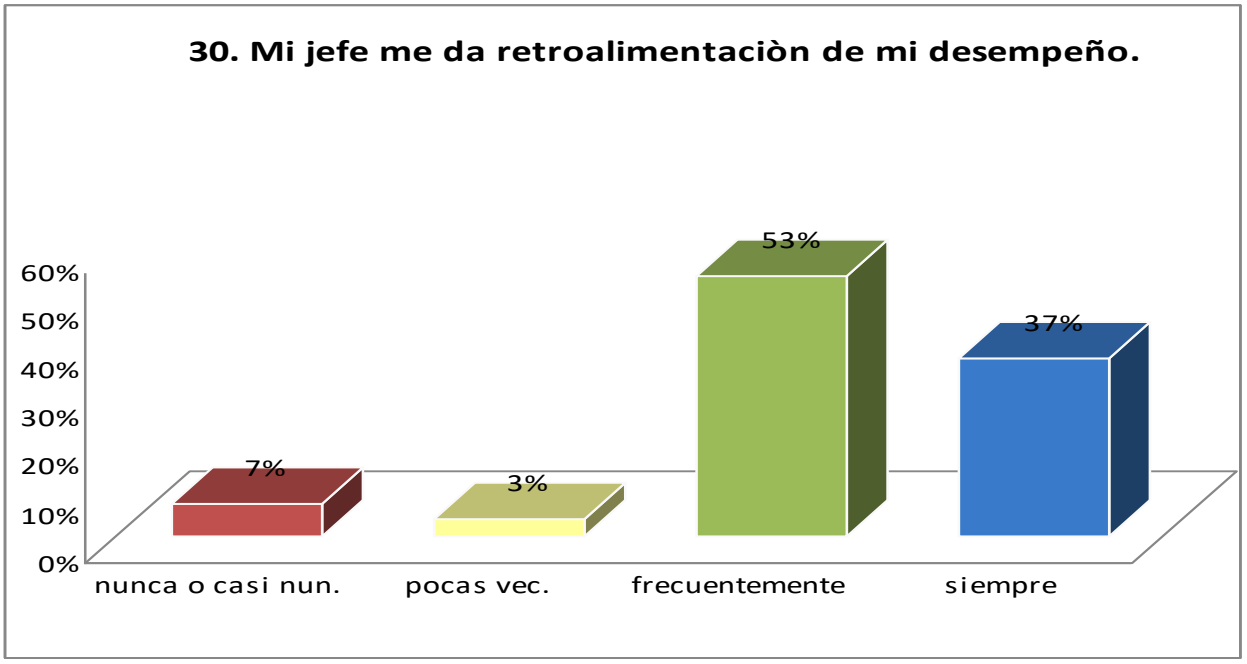
A la pregunta que si su jefe lo orienta y le facilita cumplir con el desarrollo de su trabajo el 30% manifiesto que siempre, un 40% que frecuentemente, un 27% que pocas veces y un 3% nunca o casi nunca si jefe inmediato lo orienta y le facilita cumplir con su trabajo.



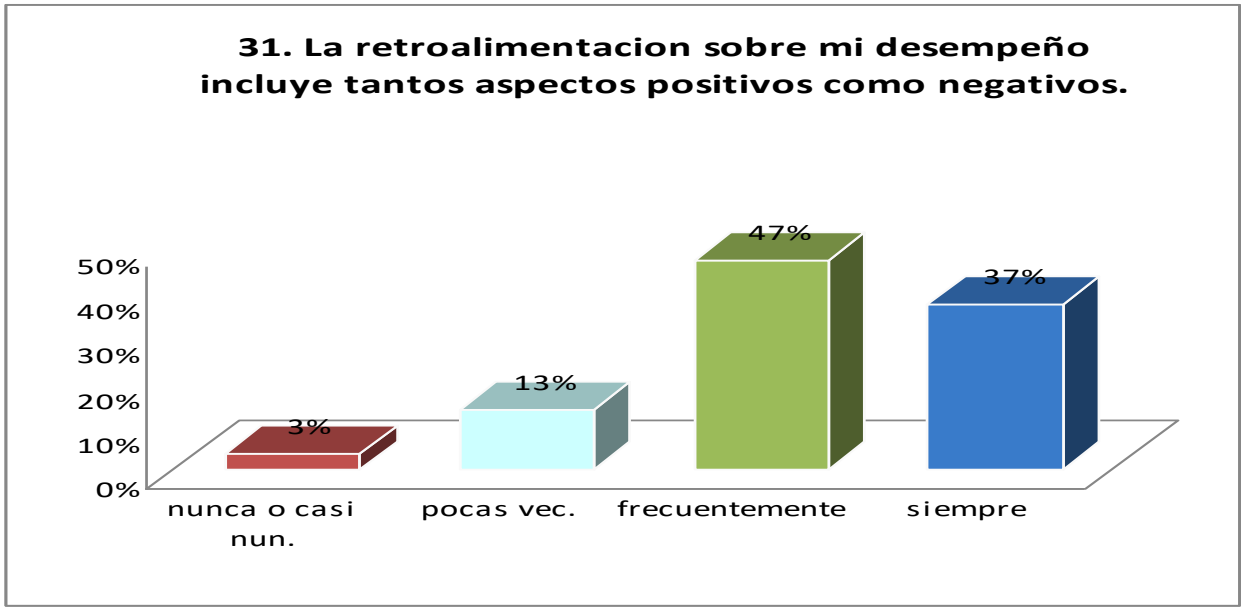
El 37% de los colaboradores encuestados en la Uba la Esperanza manifiestan que siempre existe una comunicación efectiva de las políticas y forma de trabajo del área, mientras que un 50% manifestaron que frecuentemente, el 10% que pocas veces y un 3% que nunca o casi nunca su jefe le comunica las políticas y forma de trabajo en su área o departamento.



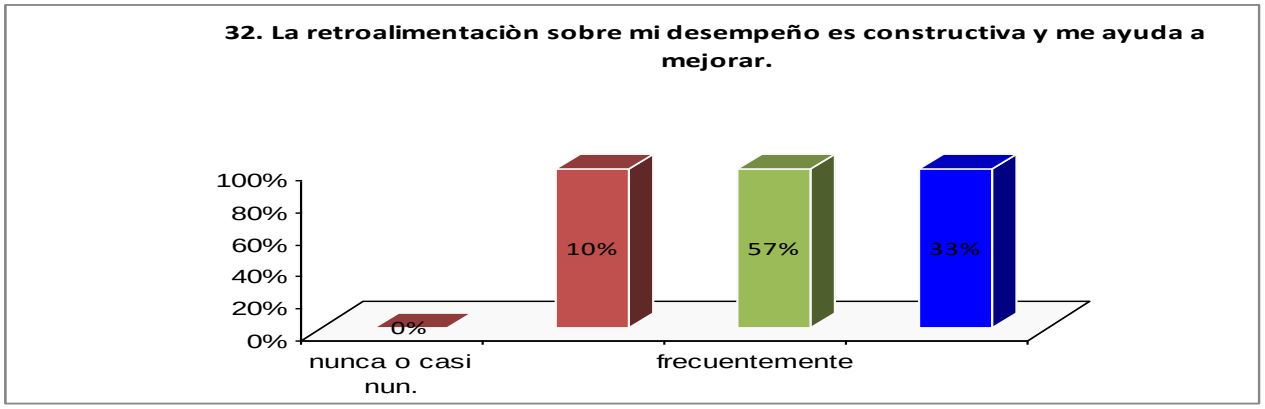
El 23% de los encuestados manifestaron que se acuerda las expectativas de desempeño laboral con su jefe inmediato, mientras que el 53% manifiesta que frecuentemente y un 23% que pocas veces se acuerda las expectativas con su jefe sobre su desempeño.



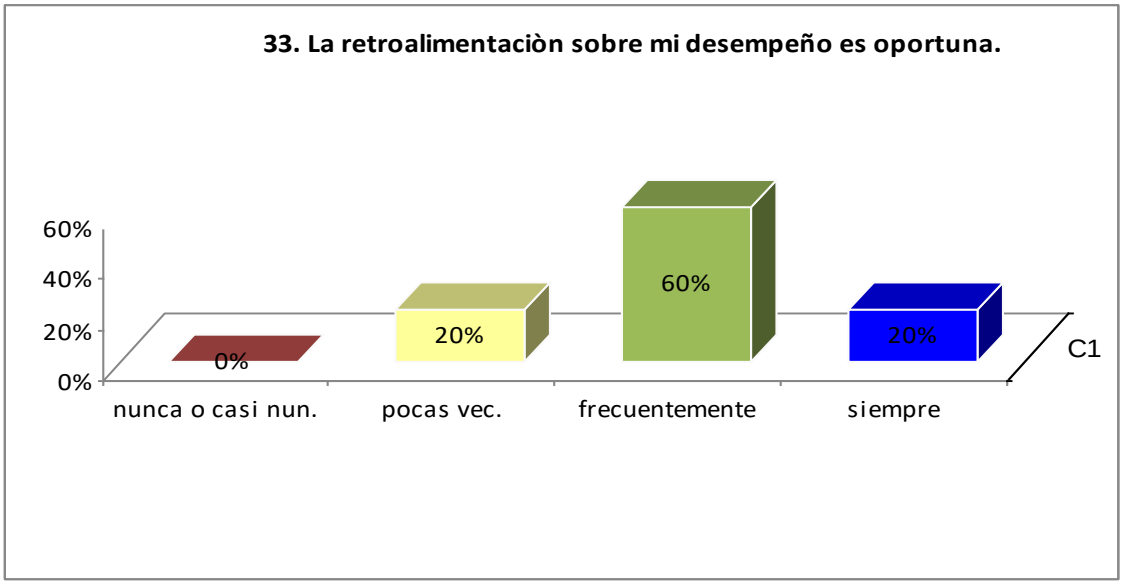
EL 37% de los encuestados manifiesta que siempre existe un retroalimentación de su desempeño por parte de su jefe, mientras que un 53% manifiesta que frecuentemente se da esta retroalimentación, un 3% que pocas veces y 7% manifiesta que nunca o casi nunca su jefe retroalimenta su desempeño.



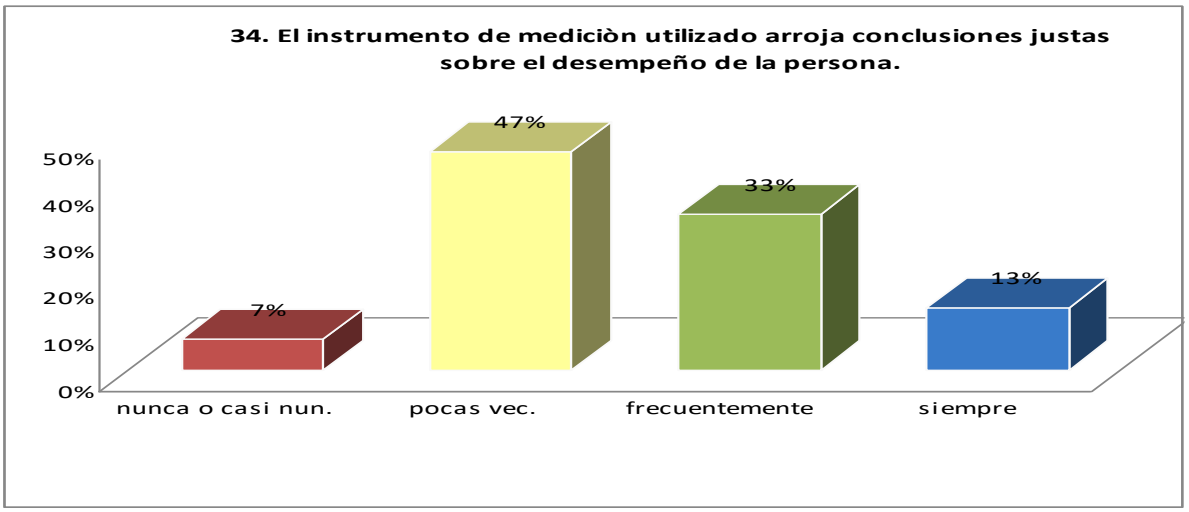
El 3.7% de los colaboradores encuestados manifiestan que la retroalimentación de desempeño se involucran aspectos negativos y positivos, mientras que el 47% manifiesta que frecuentemente, un 13% que pocas veces y un 3% manifiesta que nunca o casi nunca en la retroalimentación se incluyen aspecto tanto positivos como negativos.



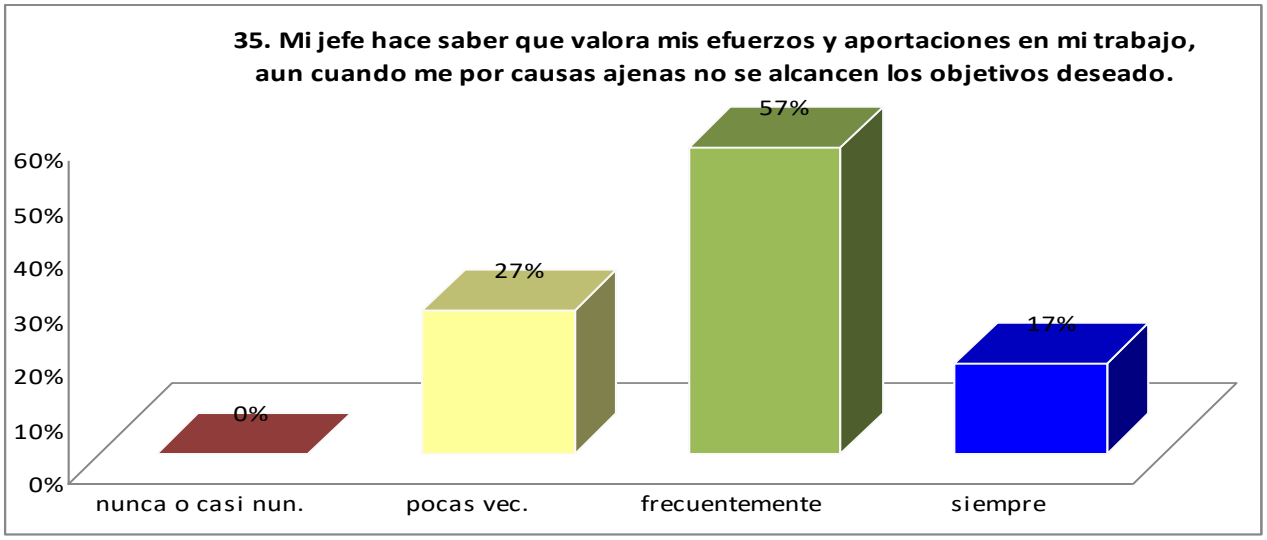
El 33% de los encuestados manifestaron que la retroalimentación sobre su desempeño es constructiva y le permite mejorar en el desarrollo de sus funciones, mientras que un 57% manifiesta que frecuentemente y un 10% que pocas veces se da esta retroalimentación de manera constructiva para mejorar si desempeño.



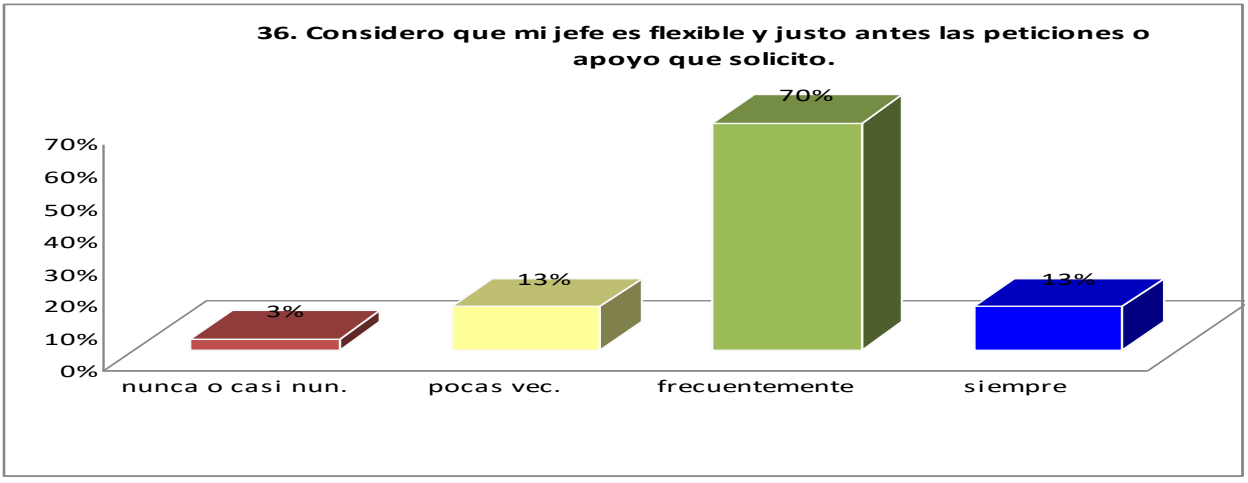
A la pregunta realizada a los encuestados sobre si la retroalimentación sobre sus desempeños es de manera oportuna, el 20% de los encuestados manifestó que siempre, un 60% que frecuentemente y un 20% que pocas veces esta retroalimentación se da por parte de su jefe de manera oportuna.



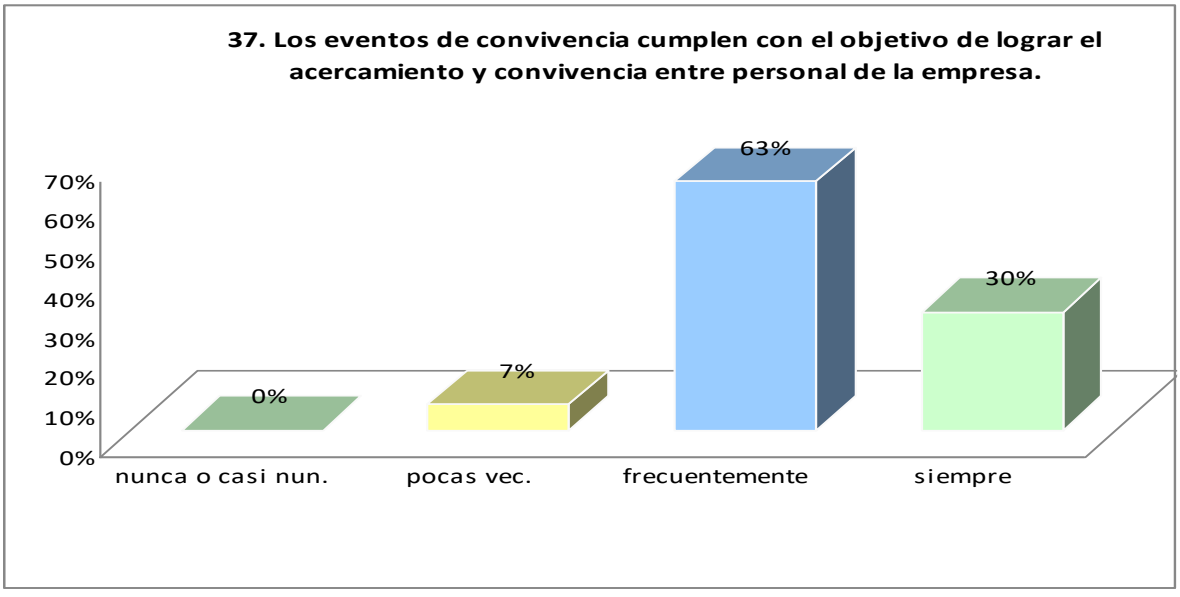
El 13% de los encuestados manifestaron que el instrumento de medición utilizado arroja conclusiones justas sobre el desempeño de las persona, un 33% que frecuentemente, mientras que un 47% manifiesta que pocas veces el instrumento utilizado arroja conclusiones justas sobre el desempeño de las personas y un 7% que nunca o casi nunca arroja resultados justos esta evaluación.



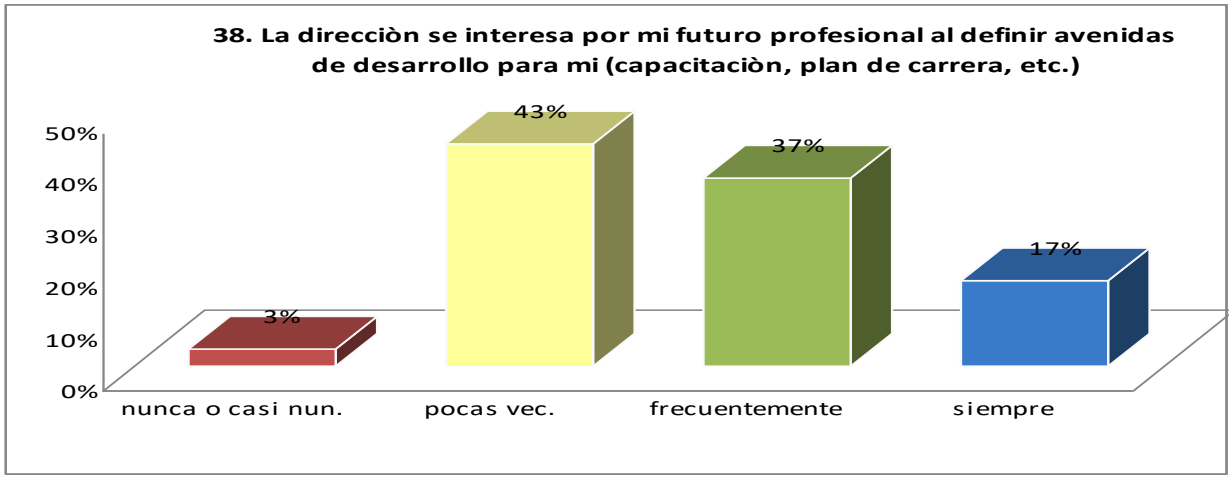
El 17% de los colaboradores encuestados de la Uba la Esperanza manifiestan que siempre su jefe hace saber que valora sus esfuerzos y aportaciones en el atrabajo aun cuando no se alcanzan los objetivos, el 57% manifiesta que frecuentemente y un 27% manifestó que pocas veces su jefe inmediato le hace saber que valora sus esfuerzos o aportaciones aun cuando no se alcen las meta establecidas.



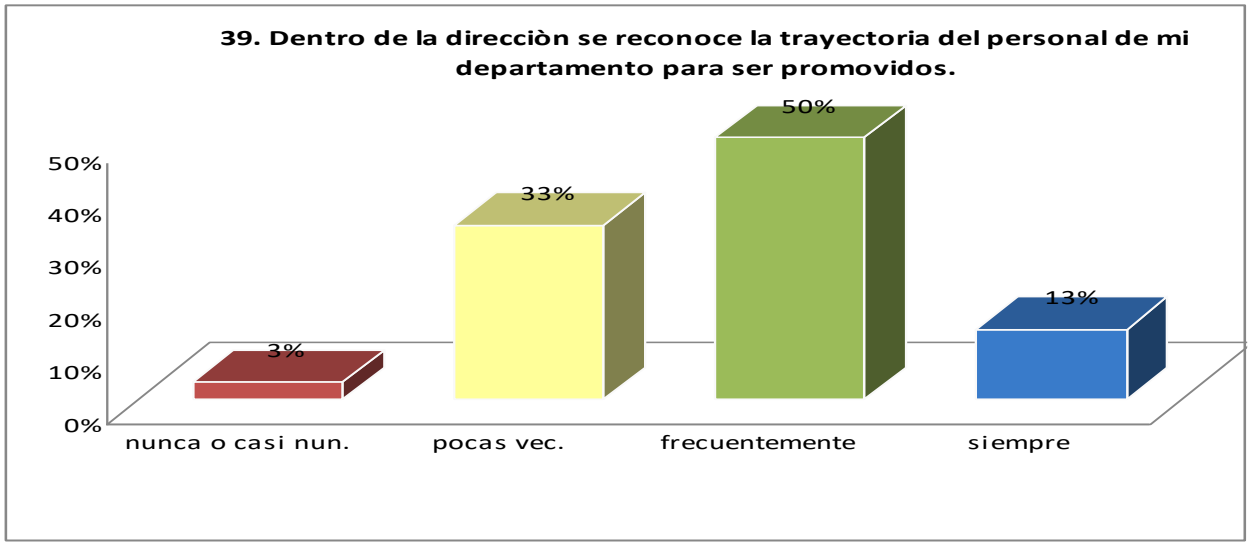
EL 12% manifiesta que siempre su jefe es flexible y justo antes las peticiones o apoyo que solicito, un 70% manifiesta que frecuentemente, un 13% que pocas veces y un 3% nunca o casi nunca su jefe es flexible y justo antes las peticiones realizadas.



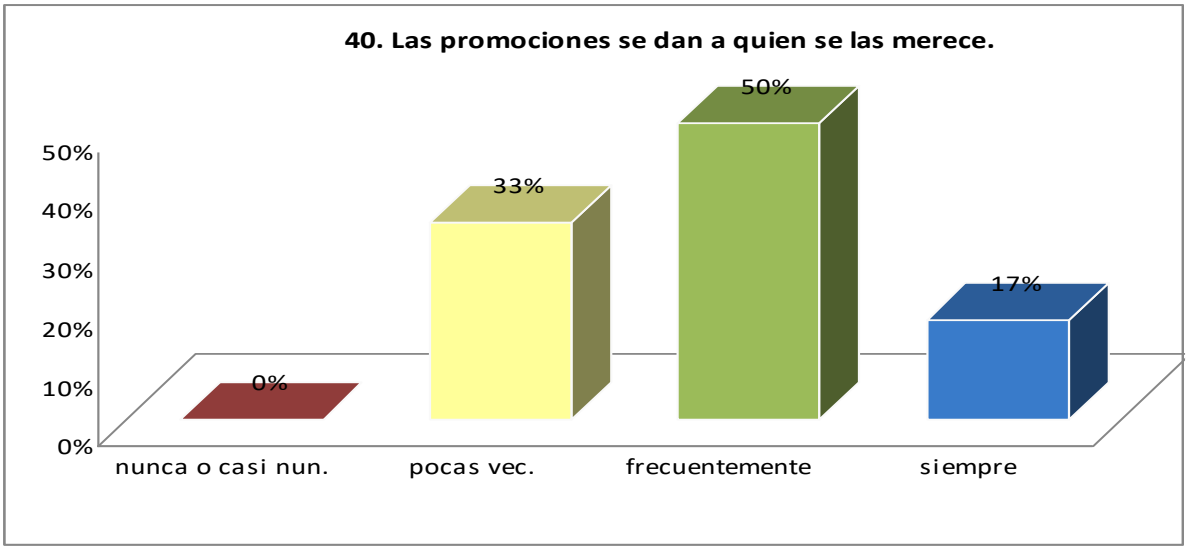
El 30% de los encuestados manifiestan que siempre los eventos de convivencia cumplen con el propósito de lograr el acercamiento entre el empleado de la empresa, el 63% manifiesta que frecuentemente, mientras que un 7% manifiesta que poca veces los eventos de convivencia cumplen con el objetivo de lograr convivencia entre el personal que labora en esta unidad.



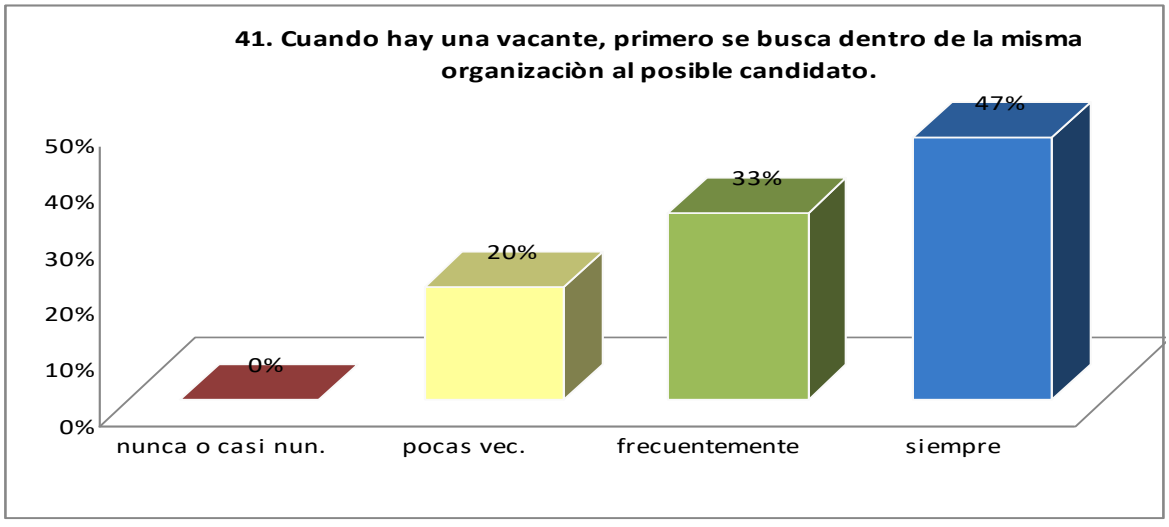
EL 17% de los colaboradores encuestados manifiesta que la dirección se interesa por el futuro profesional del empleado al definir el plan de desarrollo , un 37 % manifiesta que frecuentemente, un 47% que pocas veces y un 3% que nunca o casi nunca la dirección se interesa por el fututo profesional de los empleados.



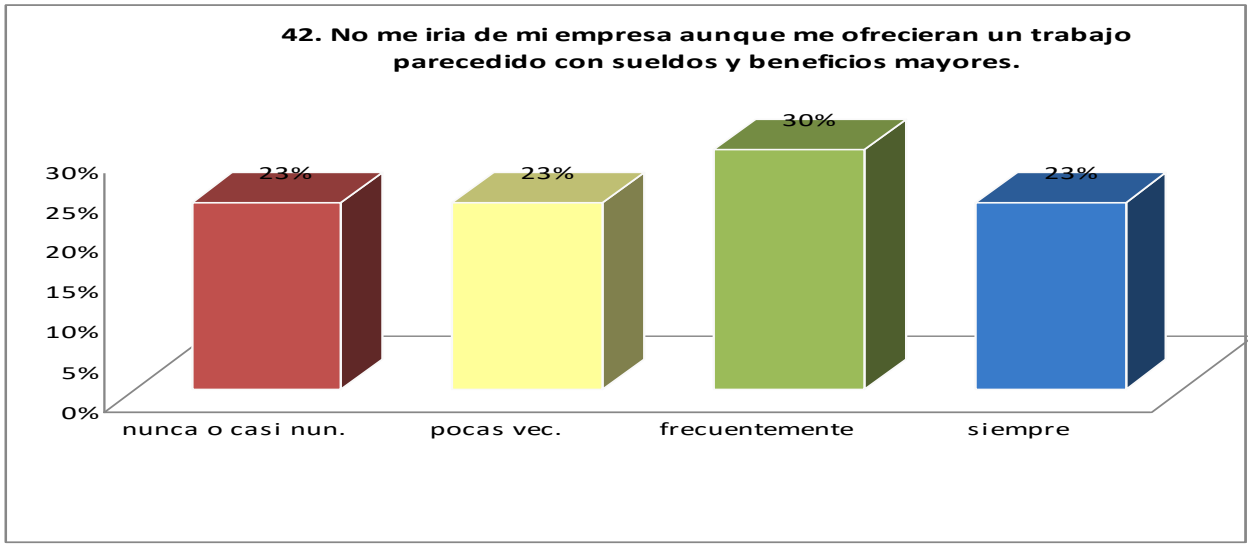
El 13% de los colaboradores encuestados manifestaron que dentro de la dirección se reconoce la trayectoria del personal para ser promovido, un 50% manifiesta que frecuentemente, un 33% que pocas veces y un 3% manifestó que nunca o casi nunca la dirección reconoce la trayectoria del personal para ser promovidos dentro del departamento a otros cargos.



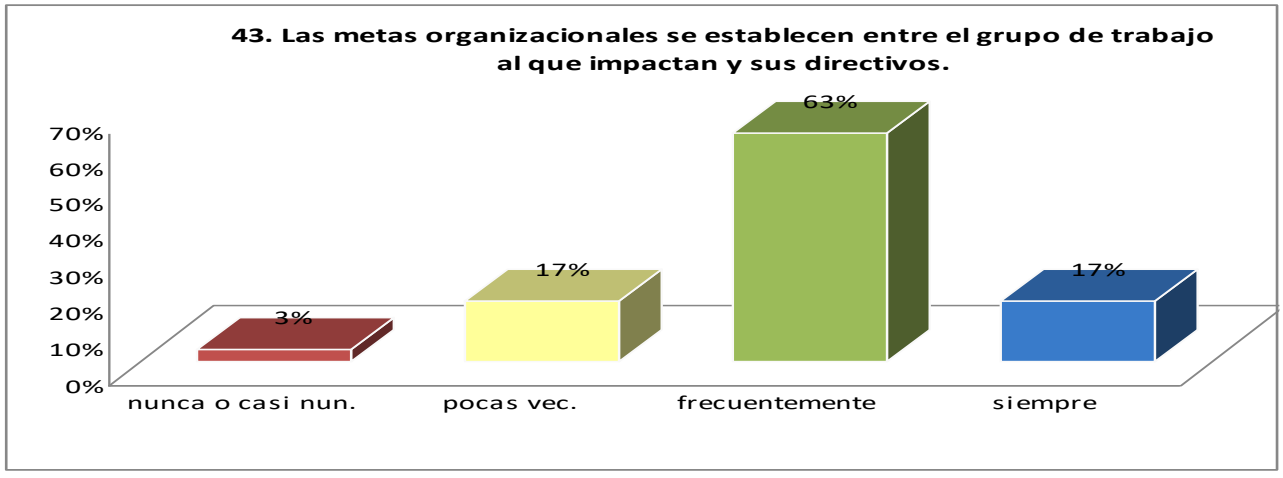
A la pregunta realizada a los colaboradores encuestados sobre si las promociones se dan a quienes se las merecen, el 17% manifestó que siempre son otorgadas por meritos, un 50% que frecuentemente y un 33% percibe que pocas veces estas promociones se le dan a los colaboradores que las merecen.



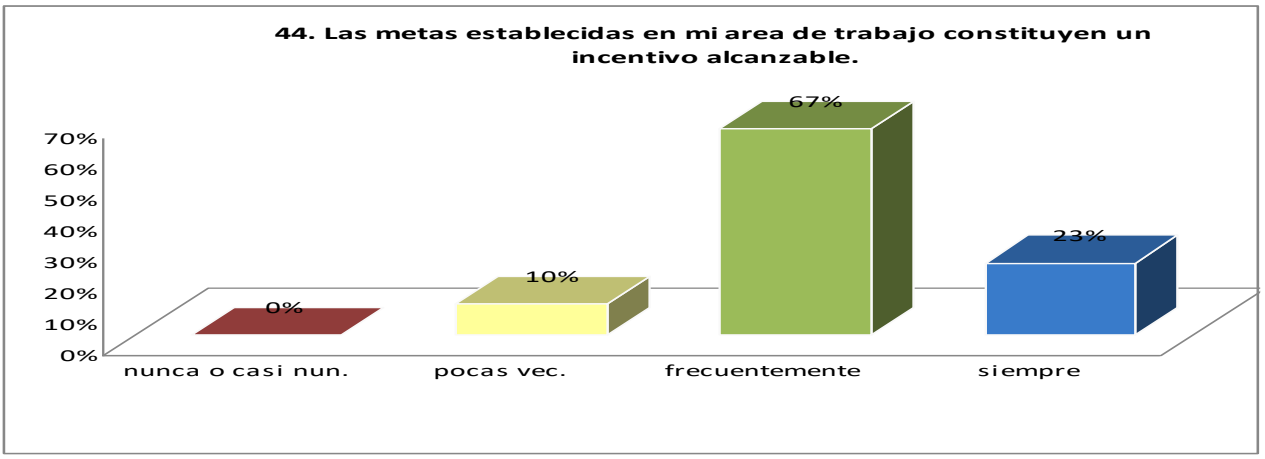
El 47% manifiesta que cuando se da una vacante en la organización se busca dentro de la misma el posible candidato, un 33% manifiesta que frecuentemente, un 20% manifiesta que pocas veces se busca dentro de la misma empresa los posibles candidatos a ocupar una nueva vacante.



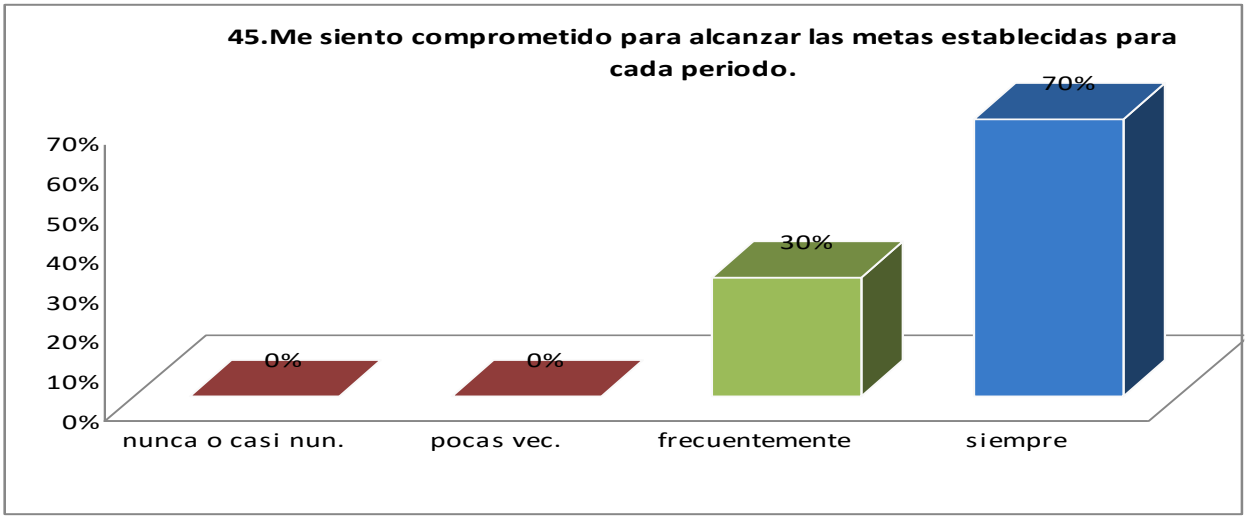
EL 23 % de los encuestados manifiesta que nunca o casi nunca se iría de la empresa aunque le ofrecieran un cargo similar con sueldo y beneficios mayores, un 23% que pocas veces un 30% manifiesta que frecuentemente y un 22% manifiestan que siempre se irían con un trabajo parecido con sueldo y beneficios mayores.



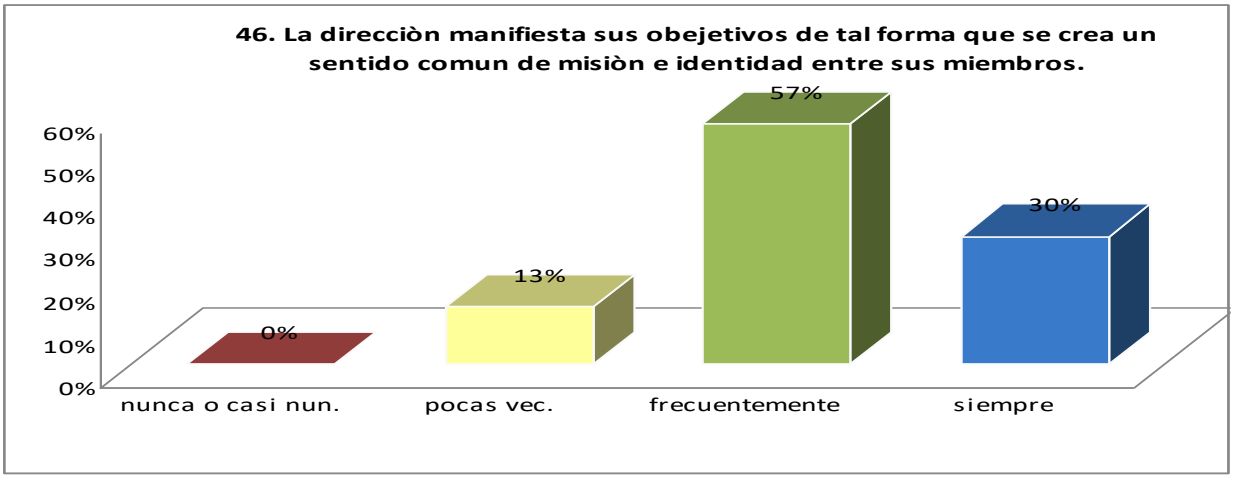
El 17% de los colaboradores encuestados manifiestan que siempre las metas organizaciones se establecen entre el grupo de trabajo al que impactan y sus directivos, 63% manifiesta que frecuentemente, un 17% que pocas veces y un 3% manifiesta que nunca o casi nunca las metas se establecen entre el grupo de trabajo al que impactan y sus directivos.



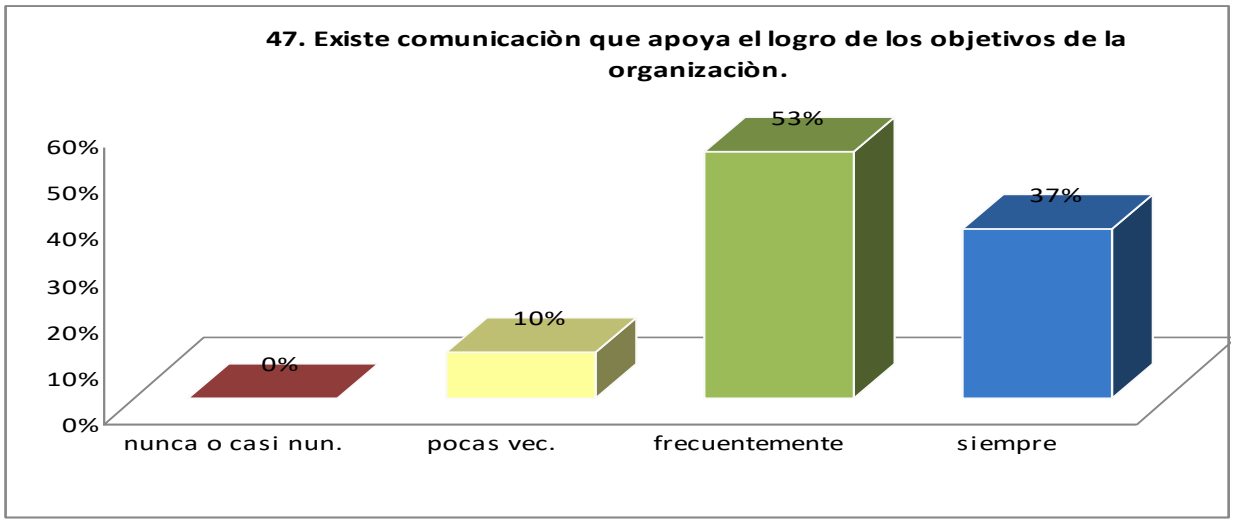
EL 23% de lo colaboradores encuestados manifiestan que siempre las metas establecidas en su área de trabajo constituyen un incentivo alcanzable, un 67% manifiesta que frecuentemente y un 10% manifiesta que pocas veces la metas establecidas en su área constituyen un incentivo alcanzable.



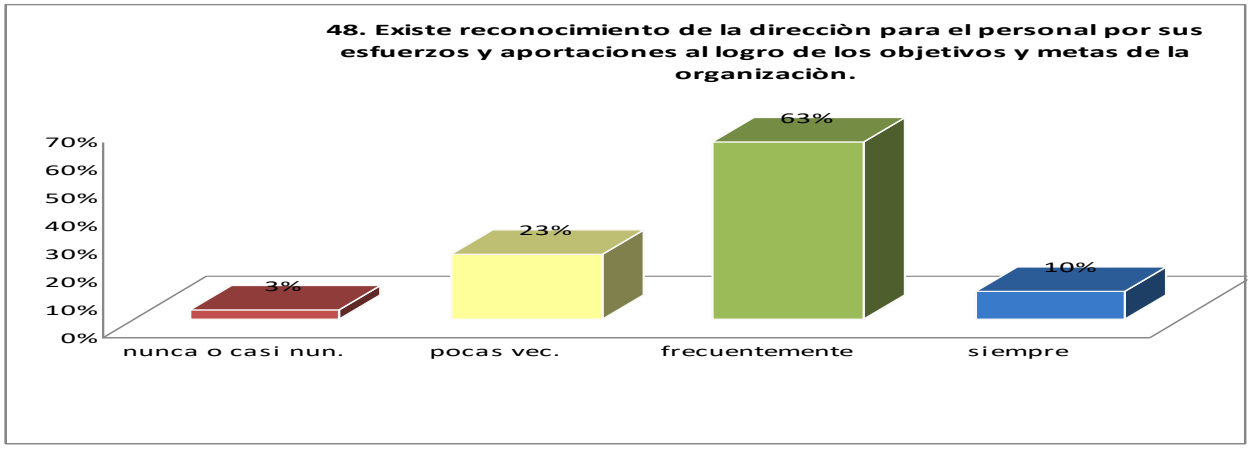
El 70% de los encuestados manifiesta que siempre se siente comprometido para alcanzar las metas establecidas en su área para cada periodo y un 30% manifiesta que frecuentemente se siente comprometidos en alcanzar las metas establecidas en cada periodo.



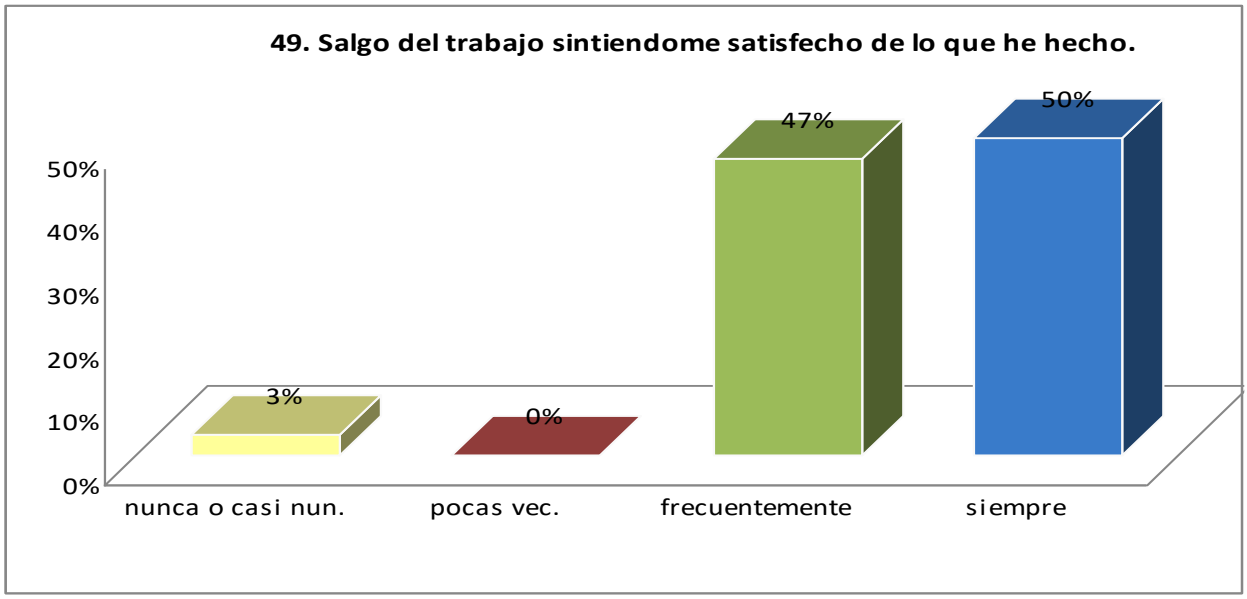
El 30% de los encuestados manifiesta que siempre la dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros, un 57% que frecuentemente u un 13% manifiesta que poca veces la dirección muestra sus objetivos de tal manera que cree un sentido común de misión e identidad.



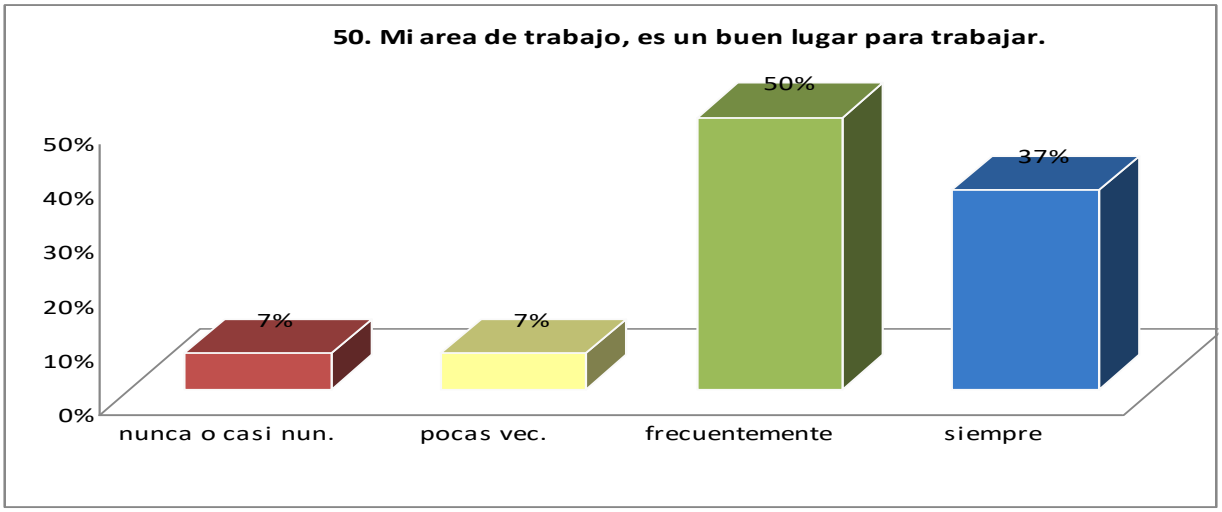
El 37% manifiesta que existe comunicación que apoya el logro de los objetivos de la empresa un 53% que frecuentemente y un 10% manifiesta que pocas veces existe comunicación que apoya el logro de los objetivos de la organización.



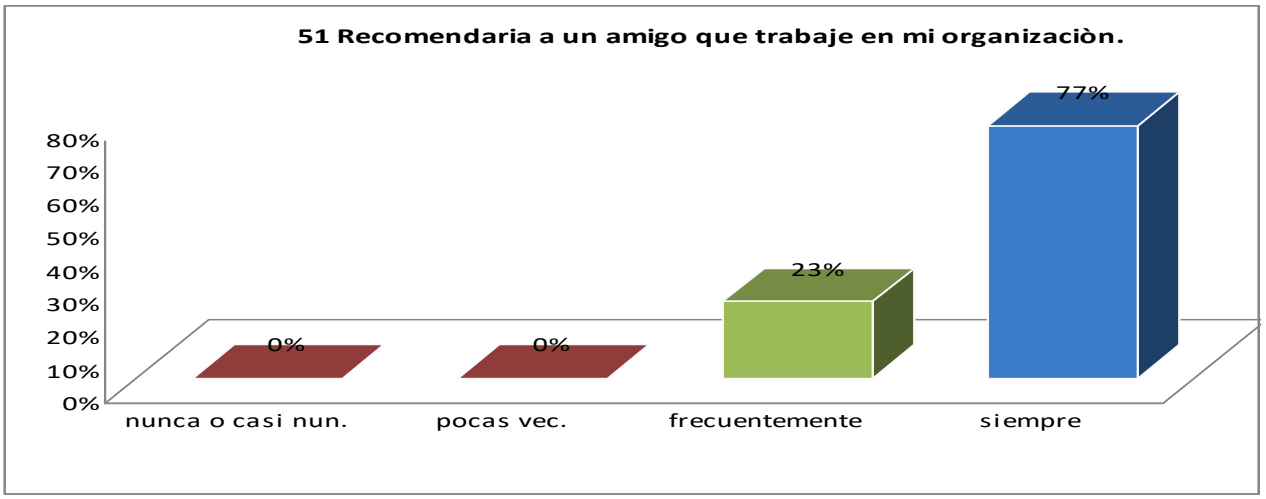
A la pregunta que si existe un reconocimiento de la dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la organización, un 63% que frecuentemente, un 23% que pocas veces y un 3% manifiesta que nunca o casi nunca existe reconocimiento para el personal por sus esfuerzos o aportaciones para alcanzar los objetivos establecidos en la organización.



Del total de los encuestados manifiestan que siempre se encuentran satisfechos de lo que han hecho cuando salen del trabajo, un 47 que frecuentemente y un 3% que nunca o casi nunca se sienten satisfechos de lo realizado a terminar su jornada laboral.



El 37% de los colaboradores encuestados manifiestan que siempre se sienten satisfecho de su area de trabajo y consideran que es un buen lugar para trabajar, un 50% que frecuentemente, un 7% manifiesta que pocas veces y un 7% que nunca o casi nunca sientes que su área de trabajo es un buen sitio para trabajar.



A la pregunta realizada que si recomienda a un amigo para que trabaje en la organización, el 77 % de los encuestados manifestaron que siempre lo recomendaría y un 23% que frecuentemente realizara recomendaciones a amigos para que trabajen en esta organización.

Al terminar este ejercicio investigativo, es relevante puntualizar ciertos aspectos que contribuyen a generar insatisfacción laboral del colaborador en la UBA Esperanza Coomeva EPS de la oficina Santa Marta. Al encontrarse un estimulo que genere insatisfacción en el personal, por ende se infiere que el clima organizacional o laboral no será el optimo para desempeñar las diversas tareas que requiere la organización. A continuación se enfatiza en los posibles detonantes encontrados dentro de las dimensiones que conforman el clima organizacional, que pueden generar un inadecuado desarrollo del mismo según lo muestran los resultados de la anterior encuesta aplicada en la Unidad Básica de Atención UBA Esperanza Coomeva EPS oficina Santa Marta.

Recompensa.

Respecto a la recompensa o remuneración del colaborador, se evidencia que un 37% de la población manifiesta que pocas veces está satisfecho con la misma, un 20% manifiesta que nunca o casi nunca está satisfecho con la remuneración. Esto refleja claramente que el colaborador tiene una necesidad insatisfecha lo cual puede influir en la construcción de un clima laboral inadecuado o desfavorable para la organización. Además el 10% de los colaboradores manifiestan que nunca o casi nunca existe un balance entre las funciones que realizan y la remuneración que reciben, el 47% dice que pocas veces existe un balance al respecto, por lo que se deduce que la insatisfacción respecto al tema salarial es muy relevante, hecho que se torna preocupante puesto que este aspecto es uno de los principales causantes de la desmotivación laboral del trabajador en las organizaciones.

Estándares.

Respecto al cumplimiento de las metas y los instrumentos para lograr tal cometido, el colaborador de la Unidad Básica de Atención UBA Esperanza EPS Coomeva EPS Santa Marta, el 60% expresa que frecuentemente considera necesitar capacitación al respecto, y un 17% dice que siempre considera necesitar capacitaciones en su área de trabajo. Por otra parte el 43% de los encuestados expresa que pocas veces la dirección se interesa por su futuro profesional al definir avenidas de desarrollo para él. La encuesta revela que un gran porcentaje del personal siente que no hay apoyo por parte de la organización en cuanto a su formación profesional, siendo este otro factor relevante que determina la formación negativa de cimas de trabajo.

Conflicto.

Según las percepciones del colaborador, existe un porcentaje relevante que indica que al interior de la organización se pueden generar conflictos entre sus miembros, hecho este que puede ser causante de la desfavorabilidad del clima organizacional. El 30% de los colaboradores dice que frecuentemente la falta de conocimiento sobre las funciones de algún departamento ha provocado quedar mal con los clientes, mientras que el 30% de los colaboradores expresan que frecuentemente bajo las mismas condiciones y circunstancias se perciben diferencias en las cargas de trabajo, y un 6,7% dice que siempre percibe diferencias al respecto.

Motivación.

Respecto a la motivación del personal se encuentra que dentro de los colaboradores de la Unidad Básica de Atención UBA Esperanza Coomeva EPS Santa Marta, un gran porcentaje presenta inconformidad o desmotivación por lo siguiente:

- Un 33% del personal expresa que pocas veces la dirección reconoce la trayectoria del personal en su departamento para ser promovidos, el mismo porcentaje dice que las promociones en la organización pocas veces se dan a quienes las merecen.

- El 20% de los colaboradores manifiesta que cuando hay vacantes, pocas veces se busca primero dentro de la misma organización al posible candidato.

- Un 27% de los colaboradores expresa que pocas veces su jefe hace saber que valora su esfuerzo y aportaciones en el trabajo.

Identidad.

En cuanto a la identidad de los empleados para con la organización, se evidencia que no todos los colaboradores tienen sentido de pertenencia con la entidad como se observa a continuación:

El 23% de los encuestados manifiesta que nunca o casi nunca consideraría el no irse de la organización si le ofrecieran un trabajo con beneficios mayores, y otro 23% dice al respecto que pocas veces consideraría el no irse de la organización.

El 13% de los colaboradores expresa que pocas veces la dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros.

Comunicación.

La comunicación es un elemento muy importante dentro de las organizaciones. Una buena comunicación interna facilita el desempeño de las actividades dentro de una

organización. Al respecto los colaboradores de la UBA Esperanza manifiestan lo siguiente:

El 10% de los colaboradores expresa que pocas veces existe comunicación que apoye el logro de los objetivos de la organización.

Un 10% de los colaboradores expresa que pocas veces su jefe comunica efectivamente las políticas y forma de trabajo de su área.

El 20% de los encuestados manifiesta que pocas veces la retroalimentación de su desempeño es oportuna.

Liderazgo y toma de decisiones.

La forma de liderar una organización garantiza el éxito de la misma, las organizaciones cada día se preocupan por buscar el mejor estilo de liderazgo que apoye a sus colaboradores y los involucre a alcanzar los objetivos de la entidad. Los colaboradores de la UBA Esperanza tienen las siguientes opiniones acerca de la dirección de la empresa.

El 17% de los colaboradores afirman que pocas veces tienen confianza en sus jefes, mientras un 43% manifiesta que frecuentemente confía en su jefe, y un 33% expresa que siempre tiene confianza en su jefe.

El 27% de los colaboradores dice que pocas veces su jefe lo orienta y le facilita cumplir con su trabajo, mientras que un 40% expresa que frecuentemente su jefe lo apoya al respecto, y un 30% dice que siempre su jefe lo orienta y le facilita cumplir con su trabajo.

El 23% de los encuestados manifiesta que pocas veces su jefe y ellos acuerdan las expectativas sobre su trabajo, un 53% dice que frecuentemente su jefe y ellos acuerdan las expectativas sobre su trabajo, y un 23% expresa que siempre su jefe y ellos acuerdan las expectativas de su trabajo.

El 13% de los colaboradores considera que pocas veces su jefe es flexible y justo ante las peticiones o apoyo que solicita, mientras que un 70% expresa que frecuentemente su jefe es flexible y justo al respecto, y un 13 % dice que siempre su jefe es justo y flexible.

Un 20% de los colaboradores considera que pocas veces su jefe solicita sus ideas y propuestas para mejorar el trabajo, mientras que un 50% dice que frecuentemente su jefe solicita sus ideas y propuestas para mejorar el trabajo, y un 27% manifiesta que siempre su jefe solicita sus ideas y propuestas para mejorar el trabajo.

Se puede considerar según los resultados que arrojó el instrumento y por las observaciones directas durante la investigación, que la UBA Esperanza Coomeva EPS Santa Marta se ubica entre los tipos de sistema 2 paternalista según Likert, puesto que las decisiones se toman en la cima de la organización pero existe un grado de delegación.

9. Recomendaciones para mejorar el clima organizacional en la UBA la Esperanza de Coomeva EPS oficina Santa Marta.

- Se debe informar a los directivos de la UBA la Esperanza Coomeva EPS oficina Santa Marta sobre los resultados de este estudio para que de esta manera se logren concientizar sobre la percepción que tienen los colaboradores de la Unidad sobre el manejo de la autoridad, justicia y equidad.

- Buscar técnicas de comunicación y presentación que faciliten el cumplimiento de objetivos profesionales y un buen ambiente de equipo. Saber comunicar: buscar el momento adecuado para dar un mensaje y la manera de hacerlo.

- Buscar herramientas y recursos necesarios para introducir cambios que rentabilicen la forma de organizar y gestionar el tiempo, reduciendo así la carga de trabajo y la ansiedad derivada de la misma.

- Establecer un plan de capacitación continuo para mejorar la eficiencia y productividad de cada uno de los colaboradores enfocados en la calidad de los servicios ofrecidos, contribuyendo de esta manera al desarrollo profesional de los colaboradores.

- Establecer un plan de estímulos laborales tomando como referente las teorías motivacionales, teniendo en cuenta que la motivación es un elemento importante del comportamiento organizacional, que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador, permitiéndole sentirse mejor respecto a lo que hace y estimulándolo a que trabaje más para el logro de los objetivos que interesan a la organización.

- Socializar al personal el instrumento utilizado para la evaluación de desempeño, con el fin de que este comprenda cual es la finalidad y las variables que se miden, una vez aplicado realizar la retroalimentación oportuna al personal para este trabaje en pro de los metas establecidas.

10. Duración estimada y cronograma de actividades

Este proyecto se realizó en el lapso de 3 meses, iniciando en el mes de enero y finalizando en el mes de marzo de 2011.

Meses / Actividades	Enero	Febrero	Marzo
Búsqueda de bibliografía pertinente frente al tema de cultura y clima organizacional, y sobre métodos de investigación.	X	X	X
Inmersión en el campo, entrevistas, aplicación de encuestas, observación directa, a directivos y colaboradores de la Unidad Básica de Atención de Coomeva EPS Esperanza, Santa Marta	X	X	
Tabulación, análisis de los datos y preparación de informe final del proyecto.			X

11. BIBLIOGRAFIA

Álvarez Valverde Shirley Yissela, 2001, “La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología, abril-agosto 2001”. Lima Perú.

Anna Ramió Jofre, 2005, tesis doctoral, “Valores y actitudes profesionales, estudio de la práctica profesional enfermera en Catalunya”, facultad de ciencias económicas y empresariales, Universidad de Barcelona.

Goncalves, Alexis. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).

Guedez, v, (1998). “Gerencia Cultura y Educación”. Caracas: Fondo Editorial Tropykos/Clacdec.

Brow W. y Moberg D. (1990), “Teoría de la Organización y la Administraron: enfoque interal”. Mexico: Editorial Limusa.

Brunet L (1999), “ El clima de trabajo en las Organizaciones: definiciones, diagnostico y consecuencias”. Mexico: Editorial Trillas.

Chiavnato I (1989). “Introducción a la Teoría General de la Administración”. Mexico. Mc. Graw – Hill Interamericana de Mexico: S.A.

Dessler G (1993). “Organización y Administración: enfoque situacional. México: Printice Hall.

Hall Richard H. (1996), “Organizaciones, estructuras, procesos y resultados”. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Hofstede, G. (1980). Culture’s consequences: international differences in work-related values. Beverly Hills, CA: Sage. Schramm-Nielsen, J. (2001). Cultural dimension on decision making: Denmark and France compared. Journal of Managerial Psychology, 16, 404-423.

Ingrid Rodriguez Guerra, 2004. “Cultura Organizacional”. CUBAENEGIA. La Habana Cuba.

José López Montesino 2009, tesis doctoral, “consecuencias psicosociales del trabajo en personal de enfermería como indicadores subjetivos de rendimiento desde el enfoque de la gestión de los recursos humanos”, departamento de enfermería, universidad de Murcia.

Mendez, C. 2001. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Tercera edición. Mc graw hill. Bogota, d.c. Colombia. Pág.246.

Phegan B, (1998). “Desarrollo de la cultura de su Empresa”. México: Panorama Editorial S.A.pág.13.

Primera edición, Marzo 2009 – COPEME (Consorcio de organizaciones privadas de promoción al desarrollo de la micro y pequeña empresa).

Serna H, (1997). “Gerencia Estratégica”. Colombia: 3R Editores.LTD Universidad Pedagógica Experimental.

Shein, Edgar, (1995), “Organización y la profesión de la administración de Empresa”. En David A. Kolb, Irwin M. Rubin, James M. Mclntyre, Editorial Prentice Hall. Mexico.

Schreiner Rivera, C. F. 2004. “Análisis de clima laboral de Ford”. Tesis Licenciatura. Ciencias de la Comunicación. Departamento de Ciencias de la Comunicación, Escuela de Ciencias Sociales, Universidad de las Américas Puebla. Junio.

Robbins, Stephen (1991) “Comportamiento Organizacional”. Editorial Prentice-Hall, México.pág,439.

Vargas Hernández, J.G.: (2007) “La culturocracia organizacional en México”, Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007b/ 301.

Valle, R (1995), “Gestión estratégica de Recursos Humanos”. Estados Unidos: Addison Wesly Iberoamericana.

William Jiménez Lemus**-** http://accorh-consultor-wjlemus.blogspot.com/

ANEXOS

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL7

UBA LA ESPERANZA

Objetivo:

El objetivo de esta encuesta, es poder identificar la percepción que tiene el personal sobre algunos asuntos del trabajo y el ambiente interno de la empresa. Esta Información es útil para establecer acciones y fortalecer o mejorar las condiciones a que haya lugar.

Instrucciones:

Sus respuestas son valiosas para el propósito de este estudio. No hay respuestas buenas ni malas, lo que importa e su sinceridad. Lea cada una de las afirmaciones y elija una de las opciones que le ofrece la escala de respuestas:

Escala de respuestas:

4. siempre o casi siempre
3. frecuentemente
2. pocas veces
1. nunca o casi nunca

1. Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades.

1. nunca o casi nunca		**2. pocas veces**		**3. Frecuentemente**		**4. siempre**	

2. Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo.

1. nunca o casi nunca		**2. pocas veces**		**3. Frecuentemente**		**4. siempre**	

3. Me gusta mi trabajo.

1. nunca o casi nunca		**2. pocas veces**		**3. Frecuentemente**		**4. siempre**	

4. Tengo las competencias que el puesto requiere

1. nunca o casi nunca		**2. pocas veces**		**3. Frecuentemente**		**4. siempre**	

5. Tengo la flexibilidad de cómo hacer mi trabajo siempre y cuando llegue a los mejores resultados.

1. nunca o casi nunca		**2. pocas veces**		**3. Frecuentemente**		**4. siempre**	

6. Me gustaría seguir trabajando en mi área de trabajo.

1. nunca o casi nunca		**2. pocas veces**		**3. Frecuentemente**		**4. siempre**	

7. Dadas mis funciones es justa la remuneración económica y los beneficios (capacitación, seguro, prestaciones) que recibo.

1. nunca o casi nunca		**2. pocas veces**		**3. Frecuentemente**		**4. siempre**	

8. Los tabuladores (salariales) de la empresa constituyen un balance entre las funciones que se realizan y su correspondiente remuneración.

1. nunca o casi nunca		**2. pocas veces**		**3. Frecuentemente**		**4. siempre**	

9. Considero que necesito capacitación en algún área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo.

1. nunca o casi nunca		**2. pocas veces**		**3. Frecuentemente**		**4. siempre**	

10. La distribución física y geográfica de mi área contribuye al flujo de trabajo e información.

1. nunca o casi nunca		**2. pocas veces**		**3. Frecuentemente**		**4. siempre**	

11. Cuento con el equipo necesario para ejecutar mi trabajo.

1. nunca o casi nunca		**2. pocas veces**		**3. Frecuentemente**		**4. siempre**	

12. Las bases de datos existentes en mi departamento, facilitan el trabajo.

1. nunca o casi nunca		**2. pocas veces**		**3. Frecuentemente**		**4. siempre**	

13. Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas:

a) Entre los miembros de mi equipo de trabajo o departamento

1. nunca o casi nunca		**2. pocas veces**		**3. Frecuentemente**		**4. siempre**	

b) Entre los miembros de mi organización

1. nunca o casi nunca		**2. pocas veces**		**3. Frecuentemente**		**4. siempre**	

14. Conozco las responsabilidades y funciones de:

a) Mis compañeros de trabajo en mi área o centro

1. nunca o casi nunca		**2. pocas veces**		**3. Frecuentemente**		**4. siempre**	

b) Mi jefe

1. nunca o casi nunca		**2. pocas veces**		**3. Frecuentemente**		**4. siempre**	

c) Del personal de otras áreas o departamentos

1. nunca o casi nunca		**2. pocas veces**		**3. Frecuentemente**		**4. siempre**	

15. Hay evidencia de que la falta de conocimiento sobre las funciones del personal de algún departamento ha provocado quedar mal con los clientes.

1. nunca o casi nunca		**2. pocas veces**		**3. Frecuentemente**		**4. siempre**	

16. Bajo las mismas circunstancias y condiciones se perciben diferencias en las cargas de trabajo.

1. nunca o casi nunca		**2. pocas veces**		**3. Frecuentemente**		**4. siempre**	

17. Recibo la información que requiero para mi trabajo.

1. nunca o casi nunca		**2. pocas veces**		**3. Frecuentemente**		**4. siempre**	

18. Recibo "en forma oportuna" la información que requiero para mi trabajo.

1. nunca o casi nunca		**2. pocas veces**		**3. Frecuentemente**		**4. siempre**	

19. Hay evidencia de que en mi área se trabaja en equipo exitosamente.

1. nunca o casi nunca		**2. pocas veces**		**3. Frecuentemente**		**4. siempre**	

20. Mis compañeros y yo sabemos quién es nuestro cliente final

1. nunca o casi nunca		**2. pocas veces**		**3. Frecuentemente**		**4. siempre**	

21. Mis compañeros y yo nos apoyamos para servir a los clientes.

1. nunca o casi nunca		**2. pocas veces**		**3. Frecuentemente**		**4. siempre**	

22. Considero que mis compañeros necesitan capacitación en ciertas áreas importantes para este trabajo.

1. nunca o casi nunca		**2. pocas veces**		**3. Frecuentemente**		**4. siempre**	

23. Observo que mi jefe solicita mis ideas y propuestas para mejorar el trabajo.

1. nunca o casi nunca		**2. pocas veces**		**3. Frecuentemente**		**4. siempre**	

24. Hay evidencia de que mi jefe me apoya utilizando mis ideas o propuestas para mejorar el trabajo.

1. nunca o casi nunca		**2. pocas veces**		**3. Frecuentemente**		**4. siempre**	

25. Me siento satisfecho con la forma de trabajar de mi jefe.

1. nunca o casi nunca		**2. pocas veces**		**3. Frecuentemente**		**4. siempre**	

26. Siento confianza con mi jefe.

1. nunca o casi nunca		**2. pocas veces**		**3. Frecuentemente**		**4. siempre**	

27. Mi jefe me orienta y me facilita cumplir con mi trabajo.

1. nunca o casi nunca		**2. pocas veces**		**3. Frecuentemente**		**4. siempre**	

28. Mi jefe me comunica efectivamente las políticas y forma de trabajo de mi área.

1. nunca o casi nunca		**2. pocas veces**		**3. Frecuentemente**		**4. siempre**	

29. Mi jefe y yo acordamos las expectativas sobre mi desempeño.

1. nunca o casi nunca		**2. pocas veces**		**3. Frecuentemente**		**4. siempre**	

30. Mi jefe me da retroalimentación de mi desempeño.

1. nunca o casi nunca		**2. pocas veces**		**3. Frecuentemente**		**4. siempre**	

31. La retroalimentación sobre mi desempeño incluye tanto aspectos positivos como negativos.

1. nunca o casi nunca		**2. pocas veces**		**3. Frecuentemente**		**4. siempre**	

32. La retroalimentación sobre mi desempeño es constructiva y me ayuda a mejorar.

1. nunca o casi nunca		**2. pocas veces**		**3. Frecuentemente**		**4. siempre**	

33. La retroalimentación sobre mi desempeño es oportuna.

1. nunca o casi nunca		**2. pocas veces**		**3. Frecuentemente**		**4. siempre**	

34. El instrumento de medición utilizado arroja conclusiones justas sobre el desempeño de la persona.

1. nunca o casi nunca		**2. pocas veces**		**3. Frecuentemente**		**4. siempre**	

35. Mi jefe me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado.

1. nunca o casi nunca		**2. pocas veces**		**3. Frecuentemente**		**4. siempre**	

36. Considero que mi jefe es flexible y justo ante las peticiones o apoyo que solicito.

1. nunca o casi nunca		**2. pocas veces**		**3. Frecuentemente**		**4. siempre**	

37. Los eventos de convivencia cumplen con el objetivo de lograr el acercamiento y convivencia entre personal de la empresa.

1. nunca o casi nunca		**2. pocas veces**		**3. Frecuentemente**		**4. siempre**	

38. La Dirección se interesa por mi futuro profesional al definir avenidas de desarrollo para mí (capacitación, plan de carrera, etc.)

1. nunca o casi nunca		**2. pocas veces**		**3. Frecuentemente**		**4. siempre**	

39. Dentro de la Dirección se reconoce la trayectoria del personal de mi departamento para ser promovidos.

1. nunca o casi nunca		**2. pocas veces**		**3. Frecuentemente**		**4. siempre**	

40. Las promociones se dan a quien se las merece.

1. nunca o casi nunca		**2. pocas veces**		**3. Frecuentemente**		**4. siempre**	

41. Cuando hay una vacante, primero se busca dentro de la misma organización al posible candidato.

1. nunca o casi nunca		**2. pocas veces**		**3. Frecuentemente**		**4. siempre**	

42. No me iría de mi empresa aunque me ofrecieran un trabajo parecido con sueldos y beneficios mayores.

1. nunca o casi nunca		**2. pocas veces**		**3. Frecuentemente**		**4. siempre**	

43. Las metas organizacionales se establecen entre el grupo de trabajo al que impactan y sus Directivos.

1. nunca o casi nunca		**2. pocas veces**		**3. Frecuentemente**		**4. siempre**	

44. Las metas establecidas en mi área de trabajo constituyen un incentivo alcanzable.

1. nunca o casi nunca		**2. pocas veces**		**3. Frecuentemente**		**4. siempre**	

45. Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas para cada período.

1. nunca o casi nunca		**2. pocas veces**		**3. Frecuentemente**		**4. siempre**	

46. La Dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros.

1. nunca o casi nunca		**2. pocas veces**		**3. Frecuentemente**		**4. siempre**	

47. Existe comunicación que apoya el logro de los objetivos de la organización.

1. nunca o casi nunca		**2. pocas veces**		**3. Frecuentemente**		**4. siempre**	

48. Existe reconocimiento de Dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la organización.

1. nunca o casi nunca		**2. pocas veces**		**3. Frecuentemente**		**4. siempre**	

49. Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho.

1. nunca o casi nunca		**2. pocas veces**		**3. Frecuentemente**		**4. siempre**	

50. Mi área de trabajo, es un buen lugar para trabajar.

1. nunca o casi nunca		**2. pocas veces**		**3. Frecuentemente**		**4. siempre**	

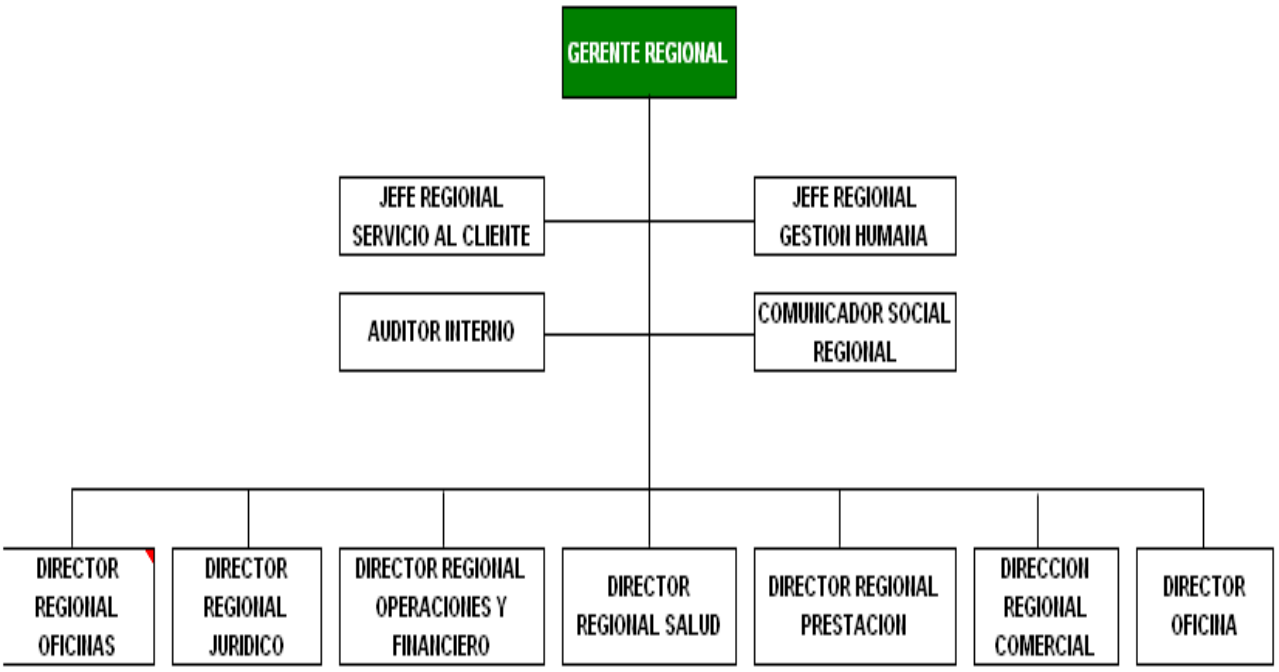
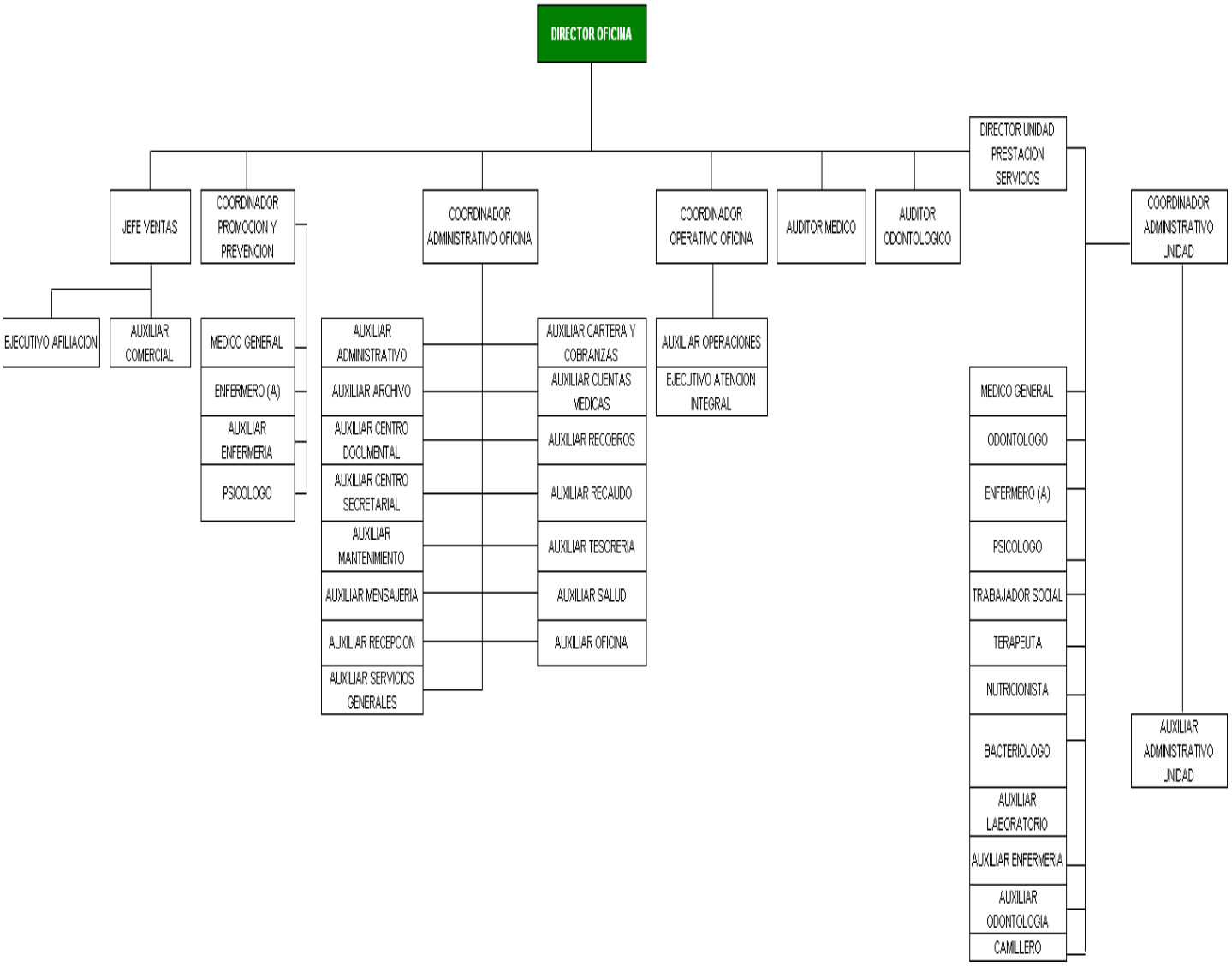
51. Recomendaría a un amigo que trabaje en mi organización.

1. nunca o casi nunca		**2. pocas veces**		**3. Frecuentemente**		**4. siempre**	

Algún otro comentario que quisiera compartir:

¡¡Muchas gracias por tu apoyo y tu valiosa cooperación, todos tus comentarios serán tomados en cuenta!!

ORGANIGRAMA COOMEVA EPS REGIONAL CARIBE



ORGANIGRAMA COOMEVA EPS OFICINA SANTA MARTA