

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE INTERVENCIÓN DE LA
CULTURA ORGANIZATIVA PARA EL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE
BUCARAMANGA S.A**

JENNY PAOLA HERNÁNDEZ LEÓN

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA**

2015

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE INTERVENCIÓN DE LA
CULTURA ORGANIZATIVA PARA EL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE
BUCARAMANGA S.A**

JENNY PAOLA HERNÁNDEZ LEÓN

Práctica empresarial para optar por el título de Ingeniera Industrial

Director:

ORLANDO E. CONTRERAS

Profesor: Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Tutor:

Maritza Álvarez Rodríguez

**Coordinadora de Gestión Humana: Instituto del Corazón de Bucaramanga
Especialista en Gestión Humana y Salud Ocupacional**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA**

2015

DEDICATORIA

“A Dios, por sus inmensas bendiciones y muestras de su gran amor incondicional,

A mis padres, por su lucha y entrega incansable,

*A mi familia, la fuerza que me inspira a seguir luchando por mis sueños y el logro
de mis metas,*

*A la familia Benavides, por su apoyo, confianza y oraciones. Conocerlos fue una
muestra más del gran amor de Dios y en mi corazón estarán siempre,*

A mis amigos, aquellos que me han entregado el verdadero valor de la amistad.

Y a todos, los que han hecho parte de este proceso que continua su caminar”.

Jenny Paola Hernández León

AGRADECIMIENTOS

La autora de este proyecto, expresa un especial agradecimiento a la Dra. Maritza Álvarez, Coordinadora de Gestión Humana del Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A y al Dr. Custodio Elías Ruíz Ballesteros, Gerente del Instituto del Corazón de Bucaramanga; por toda la confianza depositada y el apoyo brindado durante el desarrollo del proyecto de grado.

A los socios y colaboradores del Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A, por la oportunidad de pertenecer a su organización y brindarme su apoyo y colaboración.

Al MBA. Orlando Contreras Pacheco, director del proyecto por su apoyo para el desarrollo y planteamiento del mismo y sus valiosos aportes de conocimiento.

A los docentes de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales y de la Universidad Industrial de Santander que hicieron parte fundamental en la formación de mi carrera profesional.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	19
1. ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO	24
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	24
1.2 OBJETIVOS	27
1.2.1 Objetivo General	27
1.2.2 Objetivos Específicos.....	27
1.3 ALCANCE DEL PROYECTO.....	28
1.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	28
2. MARCO DE REFERENCIA.....	31
3. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA	32
3.1 INFORMACIÓN DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.....	32
3.2 RESEÑA HISTÓRICA	32
3.3 OBJETO SOCIAL	33
3.4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	33
3.5 MISIÓN.....	34
3.6 VISIÓN	35
3.7 VALORES INSTITUCIONALES.....	35
4. METODOLOGÍA	36
4.1 FASE DIAGNÓSTICO	38
4.2 FASE CULTURA ORGANIZATIVA DESEADA.....	41
4.3 FASE PLAN DE INTERVENCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZATIVA	42
4.4 FASE COMUNICACIÓN DEL PLAN DE INTERVENCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZATIVA.....	43
5. FASE DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZATIVA DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.	45
5.1 DIAGNÓSTICO PRELIMINAR.....	45

5.1.1 Identificación y caracterización de los grupos de interés o stakeholders del ICB.....	45
5.1.2 Diagnóstico de los estándares de gerencia del talento humano del ICB.....	55
5.2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL ACTUAL DE LA CULTURA ORGANIZATIVA	59
5.2.1 Diagnóstico de la motivación y la satisfacción laboral del ICB.....	60
5.2.2 Diagnóstico de la calidad del servicio del ICB.....	75
5.2.3 Diagnóstico de las orientaciones de liderazgo del ICB	98
5.2.4 Cultura organizativa del ICB	105
6. FASE CULTURA ORGANIZATIVA DESEADA DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.....	112
6.1 CALIFICACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZATIVA DIAGNOSTICADA ...	113
6.1.1 Escala de calificación para valorar el nivel de desempeño de la cultura organizativa del ICB frente a cada uno de los grupos diagnosticados.....	113
6.1.2 Aplicación de la escala de medición que valora el nivel de desempeño de la cultura organizativa del ICB frente a cada diagnóstico	114
6.1.3 Calificación que valora el nivel de desempeño de la cultura organizativa del ICB frente a cada diagnóstico	116
6.2 CULTURA ORGANIZATIVA DESEADA	117
6.3 VISIÓN DE LA CULTURA ORGANIZATIVA DESEADA DEL ICB.....	120
7. FASE FORMULACIÓN DEL PLAN DE INTERVENCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZATIVA DESEADA DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.....	125
7.1 ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS DEL PLAN DE INTERVENCIÓN	125
7.2 ACCIONES ESPECÍFICAS POR ACTIVIDAD DEL PLAN DE INTERVENCIÓN	126
7.3 PLAN DE INTERVENCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZATIVA DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A	127
8. INDICADORES DE MEDICIÓN	129
8.1 DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES	129

9. FASE COMUNICACIÓN DEL PLAN DE INTERVENCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZATIVA DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A. .	132
10. CONCLUSIONES	134
11. RECOMENDACIONES	140
BIBLIOGRAFÍA.....	142

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Usuarios del sistema del ICB	48
Tabla 2. Proveedores del ICB	50
Tabla 3. Ponderación evaluación del clima laboral ICB	62
Tabla 4. Resultados cuantitativos del clima laboral ICB	63
Tabla 5. Encuestas realizadas satisfacción del usuario ICB	76
Tabla 6. Tamaño muestral para satisfacción del usuario.	77
Tabla 7. Ponderación evaluación satisfacción del usuario ICB	78
Tabla 8. Resultados cuantitativos de la satisfacción del usuario ICB	78
Tabla 9. Ponderación evaluación satisfacción del cliente ICB.....	88
Tabla 10. Resultados Cuantitativos de la satisfacción del cliente ICB.....	88
Tabla 11. Ponderación evaluación satisfacción del proveedor ICB	96
Tabla 12. Resultados cuantitativos de la satisfacción del proveedor ICB.....	96
Tabla 13. Percentil para calificación de los cuatro marcos de liderazgo.....	99
Tabla 14. Calificación motivación y satisfacción laboral del ICB	115
Tabla 15. Calificación calidad del servicio del ICB	115
Tabla 16. Calificación orientaciones de liderazgo del ICB.....	116
Tabla 17. Calificación cultura organizativa del ICB	116
Tabla 18. Criterios para la selección de los indicadores del plan de intervención	130
Tabla 19. Indicadores del plan de intervención de la cultura organizativa del ICB	130

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Variables de medición clima laboral ICB Bogotá	64
Gráfica 2. Variables de medición clima laboral ICB Bucaramanga.....	65
Gráfica 3. Variables de medición conglomerado clima laboral ICB	66
Gráfica 4. Factores de medición de la variable ambiente laboral del clima laboral ICB	68
Gráfica 5. Factores de medición de la variable comunicación del clima laboral ICB	70
Gráfica 6. Factores de medición de la variable sentido de pertenencia del clima laboral ICB	72
Gráfica 7. Variables de medición satisfacción del usuario ICB.....	79
Gráfica 8. Factores de medición de la variable fiabilidad satisfacción del usuario ICB.....	80
Gráfica 9. Factores de medición de la variable capacidad de respuesta satisfacción del usuario ICB.....	82
Gráfica 10. Factores de medición de la variable seguridad satisfacción del usuario ICB .	84
Gráfica 11. Factores de medición de la variable empatía satisfacción del usuario ICB	85
Gráfica 12. Factores de medición de la variable aspectos tangibles satisfacción del usuario ICB.....	86
Gráfica 13. Variables de medición satisfacción del cliente ICB	89
Gráfica 14. Factores de medición de la variable fiabilidad satisfacción del cliente ICB	90
Gráfica 15. Factores de medición de la variable capacidad de respuesta de la satisfacción del cliente ICB	91
Gráfica 16. Factores de medición de la variable seguridad de la satisfacción del cliente ICB	92
Gráfica 17. Factores de medición de la variable empatía de la satisfacción del cliente ICB	93
Gráfica 18. Factores de medición de la variable aspectos tangibles de la satisfacción del cliente ICB	94
Gráfica 19. Variables de medición satisfacción del proveedor ICB	97
Gráfica 20. Orientaciones de liderazgo ICB Bogotá.....	100
Gráfica 21. Orientaciones de liderazgo ICB Bucaramanga área administrativa	101
Gráfica 22. Orientaciones de liderazgo ICB Bucaramanga área asistencial.....	102
Gráfica 23. Orientaciones de liderazgo ICB	103
Gráfica 24. Proceso de transformación cultural	112
Gráfica 25. Cultura organizativa deseada del ICB.....	118
Gráfica 26. Radiales de los grupos diagnosticados de la cultura organizativa del ICB...	119

LISTA DE ILUSTRACIONES

	Pág.
Ilustración 1. Fases de la metodología del proyecto	37
Ilustración 2. Stakeholders del ICB	46
Ilustración 3. Estándares de gerencia del talento humano asociados a la cultura organizativa	57
Ilustración 4. Metodología para la identificación del estado situacional de la cultura organizativa del ICB.....	60
Ilustración 5. Ejes de Acreditación en Salud	121
Ilustración 6. Dirección de las estrategias de la cultura organizativa del sistema de salud.	122
Ilustración 7. Visión de la Cultura organizativa deseada	124
Ilustración 8. Mascota Institucional del ICB.....	132

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Información del Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A.....	32
Cuadro 2. Procesos del Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A.....	34
Cuadro 3. Accionistas del ICB	47
Cuadro 4. Colaboradores del ICB	47
Cuadro 5. Clientes principales del ICB.....	50
Cuadro 6. Caracterización de los stakeholders del ICB	52
Cuadro 7. Criterios de los estándares de gerencia del talento humano asociados a la cultura organizativa.....	58
Cuadro 8. Fortalezas identificadas.....	106
Cuadro 9. Oportunidades de mejora identificadas	108
Cuadro 10. Cultura organizativa actual del Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A	110
Cuadro 11. Factores de intervención de la cultura organizativa del ICB	126

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1. MARCO TEÓRICO DEL PROYECTO.....	146
ANEXO 2. ORGANIGRAMA DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.	166
ANEXO 3. MAPA DE PROCESOS DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.	167
ANEXO 4. ESTÁNDARES DE GERENCIA DEL TALENTO HUMANO DEL PROCESO DE ACREDITACION EN SALUD.	168
ANEXO 5. ESQUEMA DE LA MATRIZ DE AUTOEVALUACION DE LOS GRUPOS DE ESTÁNDARES DE GERENCIA DEL TALENTO HUMANO PARA LA ACREDITACIÓN EN SALUD.	174
ANEXO 6. GRUPOS DE INTERES O STAKEHOLDERS DEL PROYECTO.....	175
ANEXO 7. DIAGNÓSTICO O EVALUACIÓN CUALITATIVA DE LOS ESTÁNDARES DE GERENCIA DEL TALENTO HUMANON DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.	185
ANEXO 8. INSTRUMENTO ADAPTADO PARA LA EVALUACION CLIMA LABORAL DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA. S.A	195
ANEXO 9. OBSERVACIONES OBTENIDAS DE LA EVALUACION CLIMA LABORAL. VARIABLE AMBIENTE FISICO DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.	200
ANEXO 10. OBSERVACIONES OBTENIDAS DE LA EVALUACION CLIMA LABORAL. VARIABLE AMBIENTE LABORAL DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.	205
ANEXO 11. OBSERVACIONES OBTENIDAS DE LA EVALUACION CLIMA LABORAL. VARIABLE COMUNICACIÓN DIRECTA DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.	228
ANEXO 12. OBSERVACIONES OBTENIDAS DE LA EVALUACION CLIMA LABORAL. VARIABLE SENTIDO DE PERTENENCIA DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.	233
ANEXO 13. POSIBLES ASPECTOS POSITIVOS OBTENIDOS A PARTIR DE LA EVALUACIÓN CLIMA LABORAL DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.	250
ANEXO 14. POSIBLES ASPECTOS NEGATIVOS OBTENIDOS A PARTIR DE LA EVALUACIÓN CLIMA LABORAL DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.	253

ANEXO 15. INSTRUMENTO ADAPTADO PARA LA EVALUACIÓN SATISFACCIÓN DEL USUARIO DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.	255
ANEXO 16. POSIBLES ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS DE LA SATISFACCIÓN DEL USUARIO DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.	256
ANEXO 17. INSTRUMENTO ADAPTADO PARA LA EVALUACIÓN SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.	259
ANEXO 18. INSTRUMENTO ADAPTADO PARA LA EVALUACIÓN SATISFACCIÓN DEL PROVEEDOR DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.	260
ANEXO 19. INSTRUMENTO ADAPTADO PARA LA AUTOEVALUACIÓN ORIENTACIONES DE LIDERAZGO INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.	261
ANEXO 20. CULTURA ORGANIZATIVA DE LOS MEJORES HOSPITALES Y CLINICAS DE AMERICA LATINA.....	265
ANEXO 21. MATRIZ. PLAN DE INTERVENCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZATIVA DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A. ACTIVIDAD: GRUPO DE GESTORES DE LA COMUNICACIÓN.	269
ANEXO 22. MATRIZ. PLAN DE INTERVENCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZATIVA DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A. ACTIVIDAD: PROMOCIÓN DE POLÍTICAS.....	271
ANEXO 23. MATRIZ. PLAN DE INTERVENCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZATIVA DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A. ACTIVIDAD: POTENCIALIZAR EL COMPORTAMIENTO DE LOS COLABORADORES LÍDERES- FOMENTAR LA MOTIVACION.....	273
ANEXO 24. MATRIZ. PLAN DE INTERVENCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZATIVA DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A. INCENTIVAR LA CULTURA DE HUMANIZACIÓN DEL SERVICIO.	275
ANEXO 25. HOJA DE VIDA DEL INDICADOR DESARROLLO DE COMPETENCIAS	277
ANEXO 26. HOJA DE VIDA DEL INDICADOR SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.	278
ANEXO 27. HOJA DE VIDA DEL INDICADOR CULTURA.....	279
ANEXO 28. HOJA DE VIDA DEL INDICADOR DESARROLLO DE CAPACIDAD DE RESPUESTA A USUARIOS	280

ANEXO 29. FOLLETO SOCIALIZACIÓN PLAN DE INTERVENCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZATIVA INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.	281
ANEXO 30. FOTOS PROGRAMA DE SOCIALIZACIÓN DEL PLAN DE INTERVENCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZATIVA DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.	282

RESUMEN

TITULO:

Diseño e Implementación de un Plan de Intervención de la Cultura Organizativa para el Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A.¹

AUTORA:

HERNANDEZ LEON Jenny Paola²

PALABRAS CLAVES:

Diagnóstico, Acreditación en Salud, Cultura Organizativa, Stakeholders, Liderazgo, Clima Laboral, Bienestar Laboral, Indicadores, Sector Salud.

DESCRIPCIÓN:

El objetivo del presente proyecto es el diseño e implementación de un plan de intervención de la cultura organizativa del Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A, orientada al cumplimiento de los objetivos estratégicos y mejora del bienestar laboral. El desarrollo del proyecto, se fundamenta en la literatura científica sobre cultura organizativa, los elementos que la conforman y los temas relacionados; integrando las diferentes herramientas para identificar y medir el estado actual de la cultura en la organización; encontrados en las diferentes bases de datos de Harvard, ISI Web of Knowledge, Scopus, Scielo.

El Plan de Intervención de la cultura organizativa del ICB³, está basado en la información obtenida del resultado de cuatro fases: el diagnostico situacional de la cultura organizativa actual del ICB; seguido de la identificación de la cultura deseada para el ICB; la definición de las actividades que conforman el plan de intervención, incluyendo los indicadores de medición de las actividades; y finalmente la comunicación del plan de intervención.

La información derivada del plan, se ajusta a las capacidades del ICB y a su vez, a los retos por las que las entidades de salud pasan diariamente y las actividades que se deben realizar para la prestación del servicio con máximos estándares de calidad, y al mismo tiempo la mejora del bienestar laboral.

¹ Proyecto de Grado

² Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.
Director: Orlando E. Contreras Pacheco.

³ Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A.

ABSTRACT

TITLE:

Instituto del Corazon de Bucaramanga S.A. Design and Implementation of an Intervention Plan for Organizational Culture.⁴

AUTHOR:

HERNANDEZ LEON Jenny Paola⁵

KEYWORDS:

Diagnosis, Health Accreditation, Organizational Culture, Stakeholders, Leadership, Organizational Climate, Labour Welfare, Indicators, Health Sector

DESCRIPCIÓN:

The objective of this project is to design and implement an intervention plan about the organizational culture of the Instituto del Corazon de Bucaramanga S.A, aimed at the fulfillment of strategic objectives and improvement of labor welfare. The project development is based on the scientific literature about organizational culture, its elements and related issues, integrating different tools to identify and measure the current state of culture in the organization; found in different databases of Harvard, ISI Web of Knowledge, Scopus, and SciELO.

The Intervention Plan of ICB⁶ organizational culture, is based on information obtained from the result of four phases: the situational analysis of the current organizational culture of the ICB; followed by the identification of the desired culture for ICB; the definition of the activities constituting the intervention plan, including indicators to measure the activity; and finally the communication of the intervention plan.

Information derived from the plan, conforms to the capabilities of the ICB and the challenges and activities that health agencies have to face daily to offer the service with the highest quality standards, and at the same time to improve the labor welfare.

⁴ Degree Project.

⁵ Faculty of Physique Mechanics Engineering. School of Industrial and Managerial Studies. Project manager: Orlando E. Contreras Pacheco.

⁶ Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A.

INTRODUCCIÓN

El cambio como práctica requerida en todas las organizaciones es un contexto globalizado, debido al aumento de la competencia, el corto ciclo de vida de los productos, el acelerado desarrollo tecnológico, la inestabilidad económica, entre otros factores, obliga a las empresas con independencia de tamaño y sector, a la introducción de innovaciones de productos, procesos y sistemas de gestión para elevar la calidad y la orientación a mercados específicos⁷. El cambio es una variable que incide sobre la innovación de las organizaciones, el cual ha sido relacionado con la Cultura Organizativa.

Como afirman Cameron y Quinn⁸, muchos cambios implantados no han sido exitosos porque no se ha modificado la Cultura en la organización. Hotsdtede⁹, asocia la resistencia al cambio en las organizaciones con hábitos, rutinas y procedimientos que les asegura ser eficiente pero genera inercia; estructuras organizativas jerarquizadas y centralizadas que pueden convertirse en inflexiones, relaciones de poder que fomentan distancia jerárquica que exageran el control de la incertidumbre y arraigo con la tradición. Si bien las organizaciones se resisten al cambio, la de trabajar en una mejora continua, requiere de cambios constantes en

⁷ ARMENTEROS, María. Cultura organizacional y organización que aprende: Un análisis desde la perspectiva de la innovación. Revista Internacional Administración & Finanzas (RIAF). Vol. 5, No 1 (2012); p 2 - 34.

⁸ CAMERON, Kim y QUINN, Rosemary. Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. Reading, MA: Addison-Wesley. (1999).

⁹ HOTSDTEDE, Geert; HOFSTEDE, Gert y MINKOV, Michael. Culturas y organizaciones: El software de la mente. La cooperación intercultural y su importancia para la supervivencia. Cuadernos de la economía y dirección de la empresa. Vol. 5, No 2 (2012); p 103 - 104.

el que la Cultura Organizativa¹⁰, juega un papel importante al momento de afrontarlos.

Schein¹¹, en uno de sus principales estudios define a la cultura en una organización como “el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas”. Es entonces necesario para la organización contar con una cultura sólida y ampliamente difundida entre sus colaboradores y al mismo tiempo que sea transmitida y aprendida por los nuevos miembros del equipo.

Una definición más reciente de cultura está dada por Denison¹², quien la define como “un aporte de valores, creencias y principios que sirven como funcionamiento para el sistema general de una organización”, como también los patrones de comportamiento o prácticas que ejemplifican y refuerzan esos valores, creencias y supuestos básicos, generando expectativas que dirigen a los individuos a comportarse de forma consistente con esa cultura. Sin bien la cultura está relacionada con el funcionamiento de la organización, es entonces fundamental que una vez lograda esa cultura sólida, se conserve, se transmita e incluso se modifique cuando sea necesario.

¹⁰ La palabra (organizacional encontrada en la literatura), no se encuentra registrada en el Diccionario de la Real Academia Española, ante este contexto, se trabajara con la palabra Organizativa (vol.): adj. Perteneciente o relativa a la organization

¹¹ SCHEIN, Edgar H. Coming to a new awareness of organizational culture. Sage, (1992); p 6-16.

¹² DENISON, Daniel R; MISHRA, Aneil K. Toward a theory of organizational culture and effectiveness Organization science. Vol. 6, No 2 (1995); p 204-223.

El aprendizaje organizativo, ocurre cuando la cultura define los procesos que facilitan el desarrollo de las destrezas basadas en actitudes y características personales, construyendo patrones de aprendizaje que dan origen a las formas culturales¹³. Lo relevante de este estudio está en entender que la cultura de una organización, desde luego es una característica que la diferencia de las demás.

Martin y Meyerson en su artículo “Cultural Change: An Integration of Three Different Views”¹⁴, afirman que una organización puede tener una cultura integrada, diferenciada o ambigua, y para identificarla, se hace necesario realizar su estudio.

El Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A; siendo una organización prestadora de servicios de salud, recae en ella una mayor responsabilidad con la sociedad de trabajar en busca de brindar un servicio de mayor calidad y adelantado sus estudios en los que a través de la formulación de un Plan de Direccionamiento se demostró que la Cultura Organizativa tiene altos índices de influencia y dependencia, otorgándole un alto grado de interés para realizar su estudio.

Identificando los anteriores planteamientos y estudios, se consolida así el “Diseño e Implementación del Plan de Intervención de la Cultura Organizativa del Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A”, que oriente la organización a la mejora del bienestar laboral y al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

¹³ HERNÁNDEZ, Nidia; MARTÍNEZ, Edna Isabel; ORTIZ, Astrid. Generación de capital social a partir de la eficacia, la cultura y el aprendizaje organizativo: Un estudio correlacional. Global Conference on Business and Finance Proceedings (GCBF). Vol. 8, No 1 (2013); p 1116 - 1122.

¹⁴ MEYERSON, Debra; MARTIN, Joanne. Cultural Change: An Integration of Three Different Views. Journal of Management Studies Stanford University ISBN: 0022-2380. Vol. 24, No 6 (1987); p 204.

Para ello, se realiza un diagnóstico preliminar y situacional sobre la cultura organizativa encontrada en el ICB¹⁵ y los factores que la identifican, como parte fundamental para identificar el comportamiento de los colaboradores de la organización y su reflejo a nivel interno y externo. Y partiendo del análisis de los factores determinantes identificados que influyen en la cultura encontrada; reconocer sus fortalezas y oportunidades de mejora en donde se llegue a establecer actividades de intervención dirigidas a una cultura deseada, que resultaran consolidadas en un Plan de Intervención que aporte al Instituto del corazón de Bucaramanga en la toma de decisiones adecuadas para conseguir los resultados que se ha propuesto a alcanzar en el largo plazo.

¹⁵ Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A.

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

OBJETIVO	LOGRO-REFERENCIA	PAGINAS
OBJETIVO GENERAL		
Diseñar e Implementar el Plan de Intervención de la Cultura Organizativa del Instituto del Corazón de Bucaramanga, orientada al cumplimiento de los objetivos estratégicos y mejora del Bienestar Laboral de la organización.	Capítulo 5, 7, 8 Y 9	45-107, 121-124, 125-128 y 129-132
OBJETIVOS ESPECIFICOS		
Diagnosticar el estado actual de la Cultura Organizativa del Instituto del Corazón de Bucaramanga en relación a la caracterización de sus grupos de interés (stakeholders), a través de un análisis interno y externo del entorno organizativo.	Capítulo 5	45 - 110
Construir una visión integral de la Cultura Organizativa deseada para el Instituto del Corazón de Bucaramanga que se encuentre alineada con los objetivos estratégicos de la organización, encaminada a la mejora del Bienestar Laboral del ICB.	Capítulo 6	111 – 123
Formular las estrategias, programas y actividades que permitan la transformación de la Cultura Organizativa actual del Instituto del Corazón de Bucaramanga hacia una visión integral de la Cultura deseada.	Capítulo 7	124 – 127
Definir los indicadores de desempeño para la medición del beneficio de las estrategias, programas y actividades contenidos en el plan de intervención de la Cultura Organizativa diseñado para el Instituto del Corazón de Bucaramanga.	Capítulo 8	128 - 130

Ejecutar una estrategia de comunicación del Plan de Intervención de la Cultura Organizativa diseñado para el Instituto del Corazón de Bucaramanga y dirigida a todos los niveles de la organización.	Capítulo 9	131 – 132
--	-------------------	------------------

1. ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO

A continuación, se especifican las generalidades del proyecto, que incluyen el planteamiento del problema abordado, los objetivos logrados, el alcance definido y la justificación del presente proyecto.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Cultura Organizativa juega un papel clave en las decisiones estratégicas que toman los líderes. Edgar Schein¹⁶, señaló que las estrategias de liderazgo no pueden tener éxito si son contrarias a la cultura existente en una organización. Además, cuando las iniciativas estratégicas tratan de cambiar la cultura demasiado rápido, sobre todo en una organización con una cultura fuerte y consolidada, a menudo fallan. No se puede asegurar el cambio de la cultura en una organización de un momento a otro; la manera de trabajar la cultura, es hablar de una transformación cultural en relación con las estrategias de la organización, y es por esto que este proceso de transformación se considera un trabajo constante, cuidadoso y a largo plazo.

Pero para lograr una transformación cultural, es necesario entender el estado actual de misma en la organización. Chiavenato¹⁷, sostiene que “cada

¹⁶ SCHEIN, Edgar H. Coming to a new awareness of organizational culture. Sage, 1992.P 6-16.

¹⁷ Chiavenato, 2004, p.158.

organización tiene sus propias características, su estilo de vida u comportamiento, su mentalidad y su presencia”. Entonces las organizaciones al igual que las personas, adquieren una identidad diferenciadora de las demás que sale a relucir en los momentos importantes para la organización.

Bolman y Deal, en su libro *Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership*¹⁸, expresan que existen cuatro marcos (Marco Estructural, Marco de Recursos Humanos, Marco Político y Marco Simbólico), que pueden ser tomados como individuales o se pueden correlacionar para definir el tipo de cultura en una organización. Aseguran que tener definido un marco sobre el cual se basa la cultura hace que sea más fácil saber lo que está en contra y, en última instancia, lo que puede hacer la empresa al respecto.

Se considera que en la medida que se desarrolle un mayor entendimiento de la Cultura Organizativa en los sistemas de salud, habrá ganancias y más probabilidades de que las organizaciones tengan una mayor aceptación social. La transformación se inicia con el diagnóstico situacional y la indagación cuidadosa de los elementos culturales visibles y ocultos. Se podrá así seleccionar las estrategias y el tipo de liderazgo más adecuados a fin de reducir los conflictos, abatir los errores y eliminar el desperdicio con beneficio máximo para los usuarios y los prestadores de servicios de salud¹⁹.

El Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A., adelantándose a esta dinámica social, en la búsqueda de aumentar su competitividad y el mejoramiento continuo de sus procesos organizacionales, realizó el Direccionamiento Estratégico que

¹⁸ BOLMAN, Lee G. DEAL, Terrence E. *Reframing organizations. Artistry, Choice and Leadership*. Cuarta Edición. Estados Unidos de América. JOSSEY-BASS. 2008. 544 p. ISBN 0787987980.

¹⁹ CARRADA, Teodoro. La cultura organizacional en los sistemas de salud: ¿Por qué estudiar la Cultura? *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*. Rev. Med IMSS 40 (3) (2002); p 203-211.

determinó las variables esenciales en la evolución del futuro de la institución, en el que se consolida Cultura Organizativa como una variable de gran impacto y se convierten en un insumo y un gran aporte a la proyección que actualmente realiza el Instituto del Corazón de Bucaramanga para alcanzar la acreditación en salud, reflejada en su misión y valores institucionales²⁰.

En el eje de acreditación²¹, la Cultura Organizativa toma un papel de especial importancia, convirtiéndose en uno de los aspectos más relevantes de estudio al momento de otorgar la acreditación en salud a una entidad²². Los estándares de acreditación requieren de la existencia de condiciones básicas que permiten soportar la excelencia y que se denominan requisitos de puerta de entrada, que son definidos por el Ministerio de Protección Social, en conjunto con el ente acreditador en salud, previo concepto del Consejo Técnico de la Unidad Sectorial de Normalización en salud.

Considerando las razones pertinentes, el Instituto del Corazón de Bucaramanga, en coordinación con el área de Recurso Humano, reconoce la importancia de poner en marcha el Proyecto estratégico: Cultura Organizativa mediante un Plan

²⁰ INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A. Quienes Somos [en línea]. < <http://www.institutodelcorazon.com/> > [citado el 20 de enero de 2014]

²¹ SISTEMA ÚNICO DE ACREDITACIÓN EN SALUD. Guía Práctica de Preparación para la Acreditación en Salud (2007) [en línea]. <<http://www.acreditacionensalud.org.co/userfiles/file/Gu%C3%ADa%20preparaci%C3%B3n%20acreditaci%C3%B3n%20MPS.pdf>> [citado el 21 de noviembre de 2013]

²² VILLAMIZAR, Adriana Paola. JAIMES, Jessica. Plan de direccionamiento estratégico del Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A. Trabajo de grado (Pregrado en Ingeniería Industrial). Universidad Industrial de Santander. Facultad de Estudios Industriales y Empresariales. 2013.

de Intervención, orientado al cumplimiento de los objetivos estratégicos y a la mejora del Bienestar Laboral de los colaboradores de la organización.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Diseñar e Implementar el Plan de Intervención de la Cultura Organizativa del Instituto del Corazón de Bucaramanga, orientada al cumplimiento de los objetivos estratégicos y mejora del Bienestar Laboral de la organización.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar el estado actual de la Cultura Organizativa del Instituto del Corazón de Bucaramanga en relación a la caracterización de sus grupos de interés (stakeholders), a través de un análisis interno y externo del entorno organizativo.
- Construir una visión integral de la Cultura Organizativa deseada para el Instituto del Corazón de Bucaramanga que se encuentre alineada con los objetivos estratégicos de la organización, encaminada a la mejora del Bienestar Laboral del ICB
- Formular las estrategias, programas y actividades que permitan la transformación de la Cultura Organizativa actual del Instituto del Corazón de Bucaramanga hacia una visión integral de la Cultura deseada.
- Definir los indicadores de desempeño para la medición del beneficio de las estrategias, programas y actividades contenidos en el plan de intervención de la Cultura Organizativa diseñada para el Instituto del Corazón de Bucaramanga.

- Ejecutar una estrategia de comunicación del Plan de Intervención de la Cultura Organizativa diseñado para el Instituto del Corazón de Bucaramanga y dirigida a todos los niveles de la organización.

1.3 ALCANCE DEL PROYECTO

El alcance del proyecto de grado comprende la elaboración del Plan de Intervención de la Cultura Organizativa del Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A., orientada al cumplimiento de los objetivos estratégicos y mejora del Bienestar Laboral de la organización. Para ello establece como prioridad un estudio global para entender su Cultura Organizativa actual, y partiendo del análisis de los factores determinantes identificados que influyen en la cultura encontrada, reconocer sus fortalezas y oportunidades de mejora en donde se establecen actividades de intervención dirigidas a una Cultura deseada, que resultarán consolidadas en un plan de intervención que aporte al Instituto del corazón de Bucaramanga en la toma de decisiones adecuadas para conseguir los resultados que se ha propuesto alcanzar en el largo plazo.

1.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

La Cultura Organizativa es fundamental para cualquier tipo de organización, ya que cuando una compañía define su cultura dentro de sus planes organizativos y administrativos, sus directivos, gerentes o propietarios ponen en práctica nuevas ideas, programas de trabajo ordenado, corrige las diferencias existentes,

incrementan la liquidez monetaria, entre otros beneficios laborales que se traducen en resultados satisfactorios²³.

Formillela²⁴, afirma que cuando se desea saber por qué una sociedad ha alcanzado determinado nivel de desarrollo, se debe considerar la cultura como un factor clave que puede ayudar a las compañías a mejorar su rendimiento y es lo que distingue a las organizaciones de alto desempeño.

Considerando las razones pertinentes, el Instituto del Corazón de Bucaramanga, en coordinación con el área de Recurso Humano, reconoce la importancia de poner en marcha el Proyecto estratégico: Cultura Organizativa mediante un Plan de Intervención, orientada al cumplimiento de los objetivos estratégicos y mejora del Bienestar Laboral de la organización. Para ello establece como prioridad un estudio global para entender su Cultura Organizativa actual, y partiendo del análisis de los factores determinantes identificados que influyen en la cultura encontrada; reconocer sus fortalezas y oportunidades de mejora en donde se llegue a establecer actividades de intervención dirigidas a una Cultura deseada, que resultarán consolidadas en un Plan de Intervención.

La pertinencia teórica es de gran insumo para el cumplimiento de cada uno de los objetivos del presente proyecto. Para ello, se recolecta información, fundamentada en la literatura científica de estudios y aportes de diversos autores destacados en el tema de Cultura Organizativa y temas relacionados; encontrados en las diferentes bases de datos de Harvard, ISI Web of Knowledge, Scopus, Scielo. La

²³ GÓMEZ, Ignacio; BRAY, Ricardo; GUILLERMO, Rafael. Cultura Organizativa: Aproximación sectorial en Bogotá. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión. Vol. 20, No 2 (2012), p 19-41.

²⁴ GÁLVEZ, Edgar; GARCÍA, Domingo. Cultura organizativa y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología: Un estudio empírico en Cali, Colombia. Cuadernos de Administración. Vol. 24, No 42 (2011); p 125-145.

información derivada de allí, será la fuente principal para el diseño final del plan de intervención de la Cultura Organizativa que será ajustado a las necesidades de la organización, teniendo en cuenta las decisiones tomadas por los directivos de la empresa.

Este proyecto permite al Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A, abordar las acciones y decisiones que emprenderá hacia una transformación cultural. El Plan de Intervención de la Cultura Organizativa del Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A, servirá como herramienta para la transformación de una cultura deseada a nivel interno y externo, que facilite ofrecer un mayor servicio de calidad al usuario y su familia y al mismo tiempo mejora del bienestar laboral, trabajando en el clima de la organización al ofrecer ambientes de trabajo más agradables, buscando con este aumento del productividad de los trabajadores.

Finalmente, servirá para que la Cultura Organizativa se convierta en un medio de control normativo de la organización y así provocar y digerir esfuerzos requeridos, mediante el control de las experiencias, pensamientos y sentimientos que guían las acciones de los colaboradores de la empresa.

2. MARCO DE REFERENCIA

El marco de referencia en el que se fundamenta el presente proyecto, se encuentra contenido en el Anexo 1. Consta de un marco de antecedentes que contienen las tesis de grados que contribuyen como guía para el desarrollo de la metodología seguida del presente proyecto. Además de un marco teórico que muestra de manera detallada la literatura encontrada de los conceptos tales como Cultura Organizativa y los elementos que la conforman, al igual que los temas relacionados como acreditación en salud, clima laboral, liderazgo, y calidad del servicio. Esta literatura, se deriva de una búsqueda encontrada en los libros, así como de proyectos y artículos encontrados las bases de datos.

3. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

3.1 INFORMACIÓN DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A

En el Cuadro 1, se muestra la información resumida del Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A.

Cuadro 1. Información del Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A

RAZÓN SOCIAL	INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A
NIT	804.014.839-1
Dirección	Carrera 28 # 40-05 Barrio Mejoras Públicas
Departamento	Santander
Ciudad	Bucaramanga
Teléfono	6 32 92 91
Página web	www.institutodelcorazon.com

Fuente: Autora del proyecto.

3.2 RESEÑA HISTÓRICA

El Instituto del Corazón de Bucaramanga, es una entidad especializada en la prevención, diagnóstico y tratamiento de las enfermedades cardiovasculares en adultos y niños, fundada por siete cardiólogos, considerados como los impulsores de la cardiología moderna en Santander; cuenta además con un equipo de médicos, enfermeras y personal administrativo calificado, quienes con su trato amable y cálido, proporcionan una atención oportuna e integral durante las 24

horas del día, convirtiéndose en una excelente alternativa de salud cardiovascular en la región.

Su desarrollo y crecimiento en estos diez años de funcionamiento ha sido notorio, y todo gracias al apoyo de la comunidad en general, al compromiso de su grupo humano, a la implementación de tecnología avanzada en sus equipos médicos y a la formación internacional de sus profesionales, aspectos que la han llevado al reconocimiento nacional.

Este es un sueño hecho realidad que nació de un ideal común de servir a la salud de los usuarios, siendo en la actualidad una institución con óptimos estándares de calidad en la prestación de servicios cardiovasculares, teniendo como compromiso la vida de los pacientes; su razón principal para ser cada día más competitiva.

3.3 OBJETO SOCIAL

Es una empresa privada dedicada a la prestación de servicios especializados de cardiología en prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de las enfermedades cardiovasculares.

3.4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

El Instituto del Corazón de Bucaramanga cuenta con una dirección general, conformada por gerencia que trabaja bajo el apoyo y asesoría de la junta directiva. En el Anexo 2 se presenta el organigrama, que establece la estructura, jerarquía y relación existente entre los distintos procesos del Instituto del Corazón de Bucaramanga. La empresa cuenta con una nómina de 320 colaboradores, de los cuales 166 laboran en la ciudad de Bucaramanga, y 154 laboran en la ciudad de Bogotá. En el Anexo 3 se presenta el mapa de procesos de la empresa, el cual se encuentra compuesto por los procesos mencionados en el Cuadro 2.

Cuadro 2. Procesos del Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A

UNIDAD FUNCIONAL GERENCIAL	
Direccionamiento y Gerencia Gestión de Mejoramiento	
UNIDAD FUNCIONAL MISIONAL	
UNIDAD EMPRESARIAL DE NEGOCIOS ASISTENCIALES	Proceso de Consulta Externa Cardiología. Métodos Diagnósticos no Invasivos Proceso de Hemodinámica Proceso de Electrofisiología Proceso de Anestesia y Cirugía Cardiovascular Proceso de Unidad de Cuidados Intensivos. Proceso de Hospitalización. Proceso de Falla Cardíaca. Proceso de Falla Cardíaca.
SOPORTE ASISTENCIAL	Procesos de Atención al Usuario Procesos de Enfermería. Proceso de Gestión de. Medicamentos y Dispositivos Médicos. Proceso de Laboratorio Clínico.
UNIDAD FUNCIONAL DE SOPORTE	
UNIDAD ADMINISTRATIVA	Proceso de Gestión Humana. Procesos de Compras. Proceso de Gerencia de la Información. Proceso de Mantenimiento e Infraestructura. Proceso de Comunicaciones.
UNIDAD COMERCIAL	Procesos de Contabilidad. Procesos de Presupuesto. Proceso de Tesorería. Proceso de Costos.
UNIDAD FINANCIERA	Procesos de Mercadeo. Procesos de Facturación. Proceso de Atención al Cliente. Proceso de Convenios. Proceso de Gestión del Cobro. Proceso de Administración de Cartera.

Fuente: Autora del proyecto.

3.5 MISIÓN

Misión del Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A.: “Un compromiso de Vida”.

3.6 VISIÓN

Visión del Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A.: “En el año 2018 seremos una organización con centros de excelencia en la prestación de servicios integrales de medicina cardiovascular con proyección internacional”.

3.7 VALORES INSTITUCIONALES

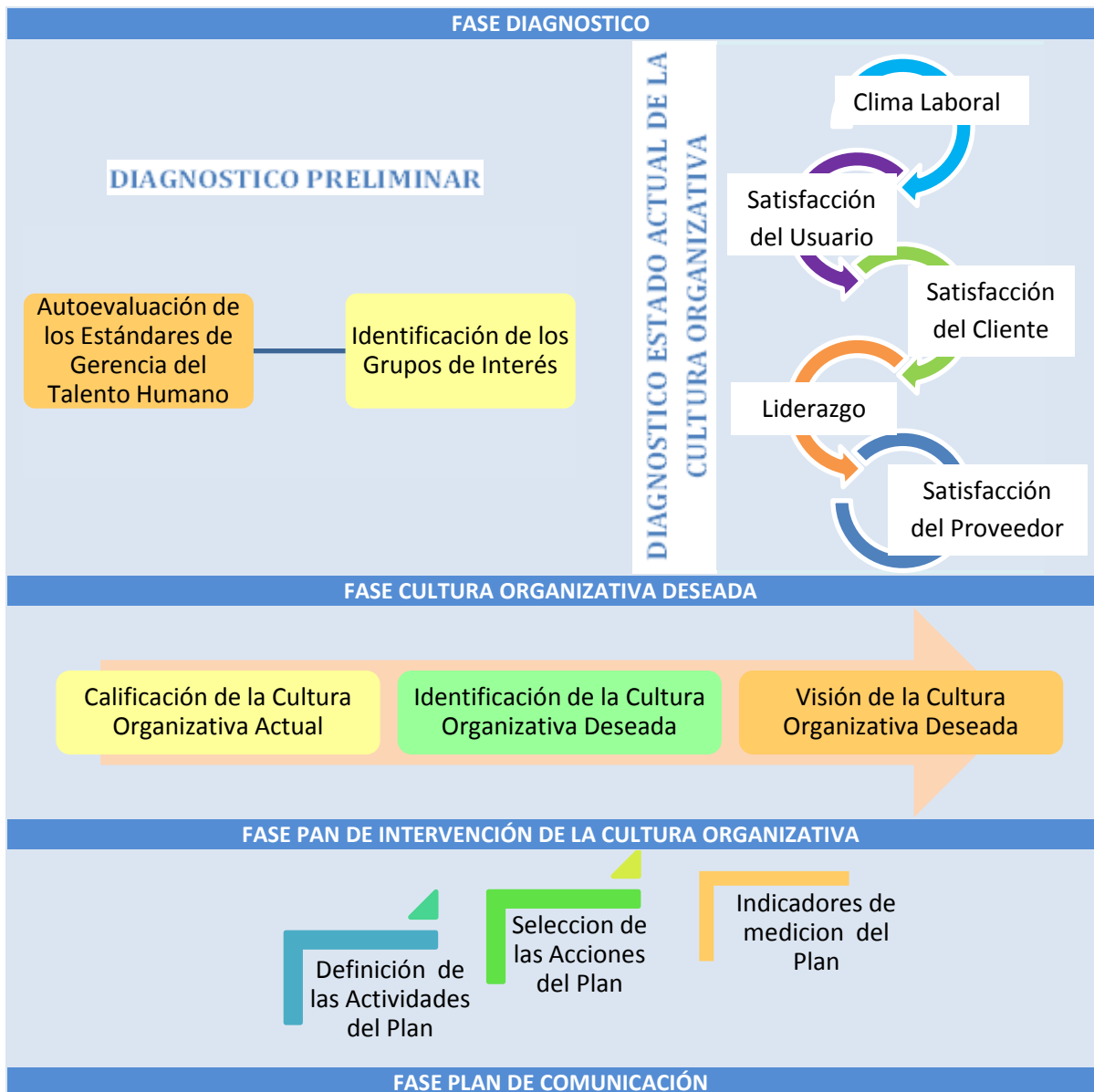
- ✓ **Humanización:** Actuamos con sensibilidad en el trato hacia los demás, generando confianza, familiaridad y amabilidad en la atención de nuestros pacientes, colaboradores, proveedores y sociedad en general, brindando bienestar. Procuramos entregar bienestar, apoyo y cariño, con profundo respeto a la vida
- ✓ **Respeto:** Protegemos la dignidad humana, reconociendo y valorando los derechos propios y los de los demás, promoviendo el amor y el estima que debe tener una persona de sí misma.
- ✓ **Solidaridad:** Tenemos un modelo de atención humano, verdadero y solidario para con nuestros pacientes, colaboradores, proveedores y comunidad en general
- ✓ **Sostenibilidad:** Es la capacidad de obtener utilidad y beneficios que busca constantemente el Instituto del Corazón de Bucaramanga proveniente de su actividad económica, en aras de mantener y sostener en el tiempo la organización comprometida con sus accionistas, pacientes, colaboradores, proveedores, sus familias y sociedad en general.

4. METODOLOGÍA

La metodología empleada para el desarrollo del proyecto, se obtiene de la integración teórica encontrada en la literatura, estudios y aportes de diversos autores destacados en el tema de cultura en las organizaciones y su relación con la misma, además de los estudios y artículos encontrados que serán mencionados en cada una de las etapas del proyecto. La metodología se dividió en cuatro fases mostradas en la Ilustración 1.

La construcción de un plan de intervención para la Cultura Organizativa del ICB requiere de la participación de los integrantes de la organización en el desarrollo de cada una de las fases en las que se divide la metodología necesaria para cumplir los objetivos del proyecto y es dividida en fases descritas a continuación.

Ilustración 1. Fases de la metodología del proyecto



Comunicación del Plan
de Intervención de la
Cultura Organizativa
del Instituto del
Corazón de
Bucaramanga S.A

Fuente: Autora del proyecto.

4.1 FASE DIAGNÓSTICO

El diagnóstico se realiza mediante la evaluación de la Cultura Organizativa existente y su impacto en los procesos actuales de la organización. Este proceso de diagnóstico es dividido en dos etapas: un diagnóstico preliminar y un diagnóstico situacional actual.

- ✓ **Diagnóstico preliminar:** Evalúa la necesidad de trabajar en un proyecto que intervenga la cultura hacia un proceso de transformación mediante un análisis del entorno tanto interno como externo que influye la cultura del ICB. Esta etapa del proyecto es dividida por dos actividades claves: la identificación y caracterización de los grupos de interés y el diagnóstico de los estándares de gerencia del talento humano.
- La identificación y caracterización de los grupos de interés tomaron como referente la teoría de los stakeholders encontrada en la literatura²⁵, la información suministrada por la empresa frente a cada proceso de la organización y el *Manual para la Práctica de las Relaciones con los Grupos de Interés*,²⁶ este manual presenta el desarrollo de los procesos de relación con

²⁵ ESTEBAN Gonzales. La responsabilidad moral de la empresa. Una revisión de la teoría de Stakeholder desde la ética discursiva. Tesis doctoral. (Facultad de ciencias humanas y sociales). Universidad Jaime I de Castellón. 2011.

²⁶ MANUAL PARA LA PRÁCTICA DE LAS RELACIONES CON LOS GRUPOS DE INTERÉS. De las palabras a la acción. El compromiso con los stakeholders. (2006). [en línea]. <

los stakeholders. Esta actividad se desarrolló con el objetivo de identificar los grupos influyentes de la organización como base para la planificación y ejecución de la siguiente etapa, así como un medio de controlar y ordenar la información del proyecto para alcanzar el éxito del mismo.

- Los retos de la acreditación en salud plantean la necesidad de la organización de un balance por departamento, en relación con la autoevaluación obligatoria establecida en la resolución 743²⁷; y a partir de los hallazgos, elaborar planes de mejoramiento que permitan considerar recursos en mano de inversión; con orientación a la acreditación. Siguiendo este lineamiento y conociendo la importancia para el ICB en alinear todos los procesos de la organización en mira a la acreditación en salud, se desarrolló el diagnóstico de los estándares de gerencia del talento humano encontrados en el Anexo 4, mediante una autoevaluación de los estándares y criterios dirigidos por el departamento de gestión humano del ICB. Para realizar esta autoevaluación, la empresa cuenta con un instrumento, dado para el proceso de acreditación, mediante un formato llamado *Matriz de Autoevaluación de los Estándares de Gerencia del Talento Humano*.

- ✓ **Diagnóstico situacional actual de la cultura organizativa del ICB:** El diagnóstico de la situación actual del comportamiento del ICB es la pieza fundamental para entender el entorno de la organización. Para encontrar el estado actual de la Cultura Organizativa del ICB, se plantea abarcar de manera específica las variables que permiten realizar el diagnóstico desde los grupos de interés identificados en el diagnóstico preliminar. Dichas variables se

http://dv.citricox.net/iarseweb/seccion/wp-content/uploads/2014/01/26475_Manual-El-Compromiso-con-los-Stakeholders.pdf >. [Citado el 10 de Enero del 2014]

²⁷ DONABEDIAN, Avedis. Quality in health care: Whose responsibility. En: Am J Med Qual. Vol. 8, (1993), p.32-36.

identifican como: motivación, satisfacción laboral, calidad del servicio y liderazgo.

El diagnóstico de la motivación y satisfacción laboral del ICB, se realizó mediante la evaluación del clima laboral dirigida a los colaboradores de ICB. Seguido a ello, se realizó el diagnóstico de la calidad del servicio del ICB mediante la identificación de la satisfacción del usuario, satisfacción del cliente y satisfacción del proveedor. Y se identificó el liderazgo del ICB mediante el diagnóstico de las orientaciones de liderazgo de la organización.

- El diagnóstico de la motivación y la satisfacción laboral del ICB, se realizó con el propósito de conocer la motivación y satisfacción de los colaboradores internos frente a las características de la empresa, tales como políticas, prácticas y procedimientos formales e informales; dicho diagnóstico se realizó mediante la evaluación del clima laboral del ICB por medio de la actualización y validez de la encuesta utilizada por la organización para evaluar cada año el clima laboral.
- El diagnóstico de la calidad del servicio del ICB, se realizó con el propósito de conocer la satisfacción de los usuarios, de los clientes y de los proveedores de la organización. La herramienta utilizada para medir la satisfacción del usuario fue una adaptación de la encuesta SERVQUAL, encontrada en el artículo estudio “Validación y aplicabilidad de encuestas SERVQUAL modificadas para medir la satisfacción de usuarios externos del servicio de salud”²⁸. La herramienta utilizada para medir la satisfacción del cliente fue una adaptación de la encuesta encontrada en el artículo estudio “La evaluación de la

²⁸ CABELLO, Emilio; CHIRINOS, Jesús. Validación y aplicabilidad de encuestas SERVQUAL modificadas para medir la satisfacción de usuarios externos en servicios de salud. Revista Medical Herediana. Vol. 23, No 2 (2012), p. 88-95.

*satisfacción en salud: un reto a la calidad*²⁹. Y finalmente la herramienta utilizada para medir la relación del proveedor con la organización es un adaptación de la encuesta CAHPS “*Consumer Asserment of Health-care Providers and System*”³⁰.

- Reconociendo que los líderes de la organización juegan un papel importante en la administración del cambio de la Cultura Organizativa, al orientar y guiar los esfuerzos de los colaboradores hacia la creación y conservación de los elementos culturales; se identificó las orientaciones de liderazgo existente en el ICB. Mediante la autoevaluación de la capacidad de liderazgo del ICB, se aplicó la herramienta sugerida por Bolman y Deal, en su libro *Reframing Organizations: Artistry, Choice Leadership*³¹.

De esta manera se completa el diagnóstico del estado actual de la Cultura Organizativa del ICB, identificando por medio del análisis de dicho diagnóstico; las fortalezas y oportunidades de mejora de la cultura a trabajar en el plan de intervención.

4.2 FASE CULTURA ORGANIZATIVA DESEADA

La Cultura Organizativa deseada del ICB, resume la posición que aspira la empresa a tener en el futuro y es lo que se pretende en esta fase del proyecto. Se

²⁹ JIMÉNEZ Caugas L, BÁEZ Dueñas RM, PÉREZ Maza B, REYES Álvarez I. Metodología para la evaluación de la calidad en instituciones de la atención primaria de salud. Rev. Cubana Salud Pública. Vol. 22, No 1 (1996), p. 37-43.

³⁰ DUEÑOS, Carmelo; PUERTA, Santiago; OTERO, Orly. Satisfacción del Paciente como Indicador de Calidad de Atención en Salud. En: Revista Hospitalaria. ISSN 0123-8760 (Octubre de 2013); p 42 – 47.

³¹ BOLMAN, Lee G. DEAL. Terrence E. REFRAMING ORGANIZATIONS. Artistry, Choice and Leadership. Cuarta Edición. Estados Unidos de América. JOSSEY-BASS. 2008. 544 p. ISBN 0787987980.

realizaron actividades de forma periódica y mediante reuniones directas con el departamento de gestión humana se creó un ambiente reflexivo y de análisis de los resultados y hallazgos encontrados, al mismo tiempo se unificaron los esfuerzos, conocimientos y decisiones para lograr el término de las siguientes actividades y cumplir con el objetivo de esta fase:

- Identificación y validación de una escala de calificación para valorar el nivel de desempeño de la Cultura Organizativa del ICB frente a cada uno de los grupos de interés diagnosticados.
- Aplicación de la escala de medición que valora el nivel de desempeño de la Cultura Organizativa del ICB frente a cada diagnóstico.
- Identificación de la Cultura Organizativa deseada.
- Visión de la Cultura Organizativa deseada identificada para el proceso de transformación cultural.

4.3 FASE PLAN DE INTERVENCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZATIVA

La Cultura Organizativa se interviene mediante las variables diagnosticadas centrando las actividades en mejorar los aspectos negativos y oportunidades de mejora encontrados. A través de esta fase, se definen las actividades y acciones específicas que forman el plan de intervención, que orientará a la organización al proceso de transformación cultural. Se realiza mediante el desarrollo de las siguientes etapas.

- ✓ **Definición de las actividades estratégicas del plan de intervención:**
Mediante una reunión con coordinación de gestión humana a través de un espacio de reflexión se definió lo que se desea mejorar y las actividades propuestas para esta mejora que conformarían el plan.

Posteriormente se realiza una investigación en la literatura con el objetivo de sustentar las actividades que apoyarán el plan de intervención y que fueron propuestas en la primera reunión y finalmente, se realizó de nuevo una segunda reunión para la selección y aprobación final de las actividades que conformarían el plan de intervención.

- ✓ **Definición de las acciones específicas por actividad:** Se definen las acciones específicas para cada actividad seleccionada para el plan, estas actividades y acciones fueron consolidadas en una matriz donde se resume el plan de intervención de la Cultura Organizativa que fue analizado por el responsable del proyecto quien aportó sus opiniones y conocimientos para finalmente obtener la aprobación.
- ✓ **Definición de los indicadores de medición:** En común acuerdo con la dirección del proyecto, responsable de la ejecución del plan, se establecieron los indicadores que permitieran la evaluación de la consecución del plan y el logro del objetivo para el cual fue diseñado y a la vez evidenciar su evolución en el tiempo.

4.4 FASE COMUNICACIÓN DEL PLAN DE INTERVENCION DE LA CULTURA ORGANIZATIVA

En esta última etapa se desarrolló la comunicación del Plan de intervención de la Cultura Organizativa del ICB, aplicando una metodología de socialización, que permitió comunicar el plan de intervención en todas sus fases y relacionar el mismo, dándolo a conocer a todos los colaboradores internos bajo un proceso de divulgación.

- Utilizando la mascota institucional como una representación gráfica de comunicación para el ICB, se creó un folleto explicativo que fue entregado a

cada colaborador en medio de una socialización personalizada realizada a los departamentos y procesos de la organización. Adicionalmente se utilizaron los medios de comunicación internos con los cuales cuenta la empresa como Spark y Moodle para que por medio de presentaciones didácticas se logre obtener una visión empresarial compartida por todos los miembros de la organización.

- Con la socialización del plan de intervención, se buscará obtener un correcto conocimiento y una mayor comprensión del mismo y a la vez reunir esfuerzos, aumentar los niveles de responsabilidad de los colaboradores de la organización, facilitando la medición del plan.

5. FASE DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZATIVA DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.

5.1 DIAGNÓSTICO PRELIMINAR

5.1.1 Identificación y caracterización de los grupos de interés o stakeholders del ICB

La identificación y caracterización de los grupos de interés tomó como referente la teoría de los stakeholders³², la información suministrada por la empresa frente a cada proceso de la organización; y el *Manual para la Práctica de las Relaciones con los Grupos de Interés*³³; este manual presenta el desarrollo de los procesos de relación con los stakeholders. Los detalles de esta actividad, se muestran en el informe encontrado en el Anexo 6 y los principales hallazgos se explican en el desarrollo de dos etapas:

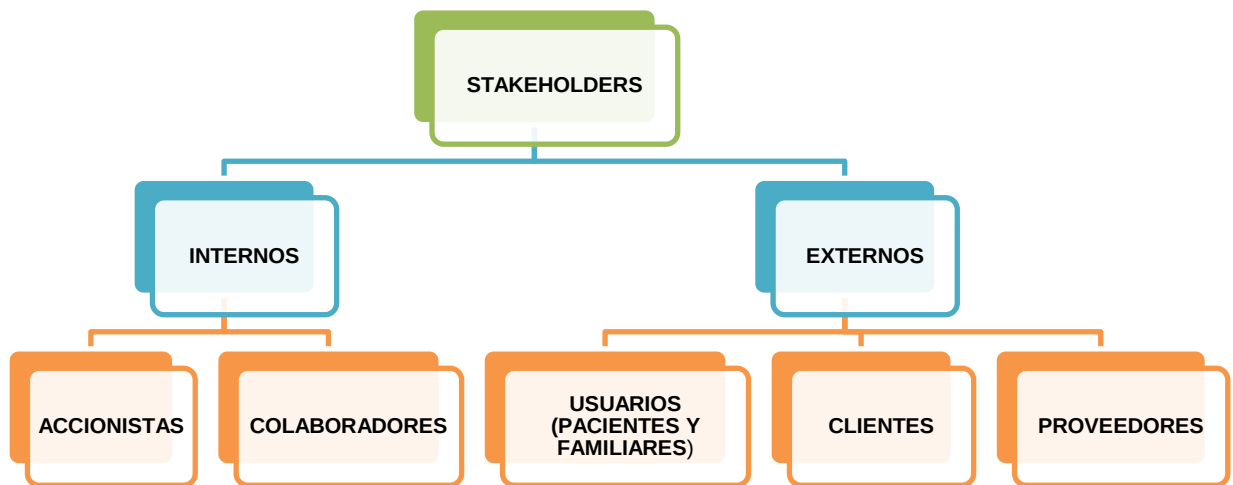
- **Identificación de los stakeholders del ICB**

La identificación de los grupos de interés del ICB a trabajar en el diagnóstico del estado actual de la Cultura Organizativa se divide en los stakeholders internos: accionistas y colaboradores, stakeholders externos: usuarios (pacientes y familiares), clientes y proveedores y están representados en la Ilustración 2.

³² ESTEBAN Gonzales. La responsabilidad moral de la empresa. Una revisión de la teoría de Stakeholder desde la ética discursiva. Tesis doctoral. (Facultad de ciencias humanas y sociales). Universidad Jaime I de Castellón. 2011.

³³ MANUAL PARA LA PRÁCTICA DE LAS RELACIONES CON LOS GRUPOS DE INTERÉS. De las palabras a la acción. El compromiso con los stakeholders. (2006). [en línea].

Ilustración 2. Stakeholders del ICB



Fuente: Autora del proyecto.

Accionistas: El grupo de accionistas del ICB lo conforma siete médicos especialistas cardiovasculares y jefes de los procesos especializados del área asistencial, por lo tanto tienen contacto directo con el paciente y estrecha relación con el servicio que presta la organización. De igual manera este grupo de accionistas hacen parte de la junta directiva del ICB, son los principales interesados en la rentabilidad y el buen funcionamiento de la organización y al mismo tiempo tienen la posibilidad de influenciar la capacidad de la organización para alcanzar sus metas convirtiéndose en un grupo de interés muy importante para la misma. En el Cuadro 3 se muestran los accionistas y fundadores de ICB y el proceso que lidera cada uno dentro de la organización.

Cuadro 3. Accionistas del ICB

MEDICO ESPECIALISTA	PROCESO
DR. HÉCTOR JULIO HERNÁNDEZ GALLO	Jefe Hemodinamia y Cardiología Intervencionista
DR. FRANCISCO MANRIQUE RINCÓN	Jefe de Imágenes Diagnósticas en Cardiología Pediátrica
DR. OSCAR MANUEL FERNÁNDEZ GÓMEZ	Jefe Cardiología Pediátrica
DR. HEDILBERTO DUARTE HERNÁNDEZ	Director Medico
DR. ÉDGAR JAVIER MANRIQUE BOTÍA	Jefe de Anestesia y Cirugía Cardiovascular
DR. GUILLERMO HERNÁNDEZ SILVA	Jefe Sede Foscal
DR. RAFAEL ANTONIO GONZALEZ NIÑO	Jefe Sede Bogotá

Fuente. Autora de proyecto.

Colaboradores: A nivel interno, el ICB cuenta con dos grupos de colaboradores: asistenciales y administrativos; todos hacen parte del talento humano de la organización y gozan de los mismos beneficios, derechos y deberes. Cada uno de los colaboradores desempeña un trabajo importante en el proceso al que correspondan dentro de la organización. En el Cuadro 4 se muestra el número de colaboradores directos e indirectos que conforman el personal interno del ICB.

Cuadro 4. Colaboradores del ICB

COLABRADORES	
NÚMERO DE EMPLEADOS DIRECTOS	Cuenta con 318 empleados directos: 191 empleados en Bucaramanga 127 empleados en Bogotá
NÚMERO DE EMPLEADOS INDIRECTOS	Cuenta con 24 empleados indirectos: 7 empleados en Bucaramanga 17 empleados en Bogotá.

Fuente. Autora de proyecto.

Usuarios: Por ser una institución prestadora de servicios de salud, el ICB tiene como usuario a los pacientes y familiares cardiovasculares tanto adultos como niños de las diferentes sedes de la organización (Clínica Chicamocha, clínica Materno Infantil San Luis, clínica Foscal y sede Bogotá). Los usuarios del sistema pertenecen a las entidades definidas como los clientes de la organización.

En la Tabla 1 se muestra un acumulado de número de usuarios que recibe el ICB en cada proceso.

Tabla 1. Usuarios del sistema del ICB

SEDE FOSCAL												
PROCESO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OPT	NOV	DIC
Métodos Diagnósticos No Invasivos	1261	1285	1046	1027	1045	823	1098	990	900	0	0	0
Hemodinamia	45	61	47	48	41	47	26	56	28	0	0	0
Anestesia y Cirugía Cardiovascular	12	12	18	5	10	9	7	4	0	0	0	0
Consulta Externa	689	829	847	905	816	795	782	814	874	0	0	0
Terapias de Rehabilitación Cardíaca	2	2	1	32	1	2	1	4	1	0	0	0
Falla Cardíaca	531	515	386	247	225	299	404	469	352	0	0	0
Vascular Periférico	51	87	62	15	41	23	34	45	23	1	0	0
CLINICA CHICAMOCHA												
PROCESO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OPT	NOV	DIC
Métodos Diagnósticos No Invasivos	1038	1101	1076	1098	1199	1003	1307	1171	1196	0	0	0
Hemodinamia	234	218	224	224	222	179	273	173	209	0	0	0
Anestesia y Cirugía Cardiovascular	19	20	23	23	22	19	29	17	16	0	0	0
Consulta Externa	190	243	223	227	255	205	298	202	207	0	0	0
Electrofisiología	42	40	50	60	60	60	69	66	53	0	0	0
Terapias de Rehabilitación Cardíaca	531	595	510	447	571	398	596	536	560	0	0	0
Falla Cardíaca	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0
Vascular Periférico	312	319	281	309	341	324	382	350	370	0	0	0

Continuación. Tabla 1. Usuarios del sistema del ICB

SEDE BOGOTA												
PROCESO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OPT	NOV	DIC
Métodos Diagnósticos No Invasivos	954	1103	1096	1384	1296	1012	1332	1195	1210	2	0	0
Hemodinamia	89	55	56	90	82	79	81	110	90	0	0	0
Anestesia y Cirugía Cardiovascular	0	0	1	1	2	1	0	0	0	0	0	0
Consulta Externa	335	421	384	440	559	501	675	683	724	0	0	0
Electrofisiología	29	33	31	27	41	29	23	29	30	0	0	0
Terapias de Rehabilitación Cardíaca	0	0	0	4	53	93	136	250	356	0	0	0
Estancia	82	49	56	90	75	76	75	77	76	0	0	0
Cirugía	4	4	3	5	23	3	5	6	8	0	0	0
Laboratorios	56	29	34	79	80	63	101	80	102	0	0	0
Vascular Periférico	8	13	7	5	11	13	12	7	9	0	0	0
Radiología	0	0	0	0	0	0	0	63	111	0	0	0
SEDE AMBULATORIA												
PROCESO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OPT	NOV	DIC
Métodos Diagnósticos No Invasivos	585	622	599	661	736	772	1032	894	856	0	0	0
Consulta Externa	952	1245	1408	1386	1423	1436	1803	1248	1350	0	0	0
Electrofisiología	202	244	226	143	234	209	309	261	209	0	0	0
Falla Cardíaca	280	294	381	386	413	329	472	458	356	0	0	0
Vascular Periférico	0	0	0	0	0	7	16	0	0	0	0	0

Fuente. Autora de proyecto.

Cientes: Son las entidades responsables de pago a las que pertenecen los usuarios del sistema de salud y se clasifican en dos grandes grupos según el régimen, ya sean EPS del régimen contributivo o EPS del régimen subsidiado. El régimen contributivo es al cual se vinculan los individuos y las familias al SGSSS (Sistema General de Seguridad Social en Salud) a través del pago de una cotización individual o familiar, o un aporte económico previo financiado directamente por el afiliado o en ocurrencia entre este y su empleador; y el régimen subsidiado pertenece la población sin capacidad de pago, a través de un subsidio que ofrece el Estado. En el Cuadro 5 se muestran los principales clientes de ICB.

Cuadro 5. Clientes principales del ICB

RÉGIMEN CONTRIBUTIVO	RÉGIMEN SUBSIDIADO
☐	☐
☐ Saludcoop	☐ Comparte
☐ Coomeva	☐ Asmet Salud
☐ Grupo Sanitas	☐ Caprecom
☐ Salud Total	☐ Régimen Especial: Policía

Fuente. Autora del proyecto.

Proveedores: El ICB cuenta con un departamento de compras cuyo objetivo es establecer una metodología para adquirir los productos y servicios necesarios para la atención segura, efectiva y oportuna de sus usuarios y del desarrollo de la organización. Los proveedores del ICB están divididos en dos conjuntos: bienes y servicios, cada uno con sus respectivas categorías y responsables. La gestión de compras se rige por políticas de seguridad del paciente, políticas del sistema integrado de gestión y políticas establecidas por el comité de farmacia y terapéutica; todo bajo una metodología basada en actividades, métodos y un responsable para cada una de ellas. En la Tabla 2 se muestran los principales proveedores del ICB.

Tabla 2. Proveedores del ICB

PROVEEDOR BUCARAMANGA	PAR	PROVEEDOR BOGOTÁ	PAR
MEDTRONIC LATIN AMERICA INC.SUCURSAL COLOMBIA	23%	ST. JUDE MEDICAL COLOMBIA LTDA	19%
MEDTRONIC LATIN AMERICA INC.SUCURSAL COLOMBIA		BOSTON SCIENTIFIC COLOMBIA LTDA	16%
MEDTRONIC LATIN AMERICA INC.SUCURSAL COLOMBIA		ABBOTT LABORATORIES DE COLOMBIA	16%
MEDTRONIC LATIN AMERICA INC.SUCURSAL COLOMBIA		MEDTRONIC LATIN AMERICA INC.SUCURSAL COLOMBIA	15%

ST. JUDE MEDICAL COLOMBIA LTDA	18%	WORLD MEDICAL S.A.S.	3%
BOSTON SCIENTIFIC COLOMBIA LTDA	13%	LABORATORIOS LTDA DE BOGOTA	2%
BOSTON SCIENTIFIC COLOMBIA LTDA		DESECHABLES MEDICOS S.A.S / DESMEDICOS S.A.S.	2%
ABBOTT LABORATORIES DE COLOMBIA	6%	ABBVIE S.A.S	2%
WORLD MEDICAL S.A.S.	4%	FARMASANITAS S.A.S.	2%

Continuación. Tabla 2. Proveedores del ICB

PROVEEDOR BUCARAMANGA	PAR	PROVEEDOR BOGOTÁ	PAR
NEFROMEDICAS S.A.S.	4%	BAYER S.A	2%
LABORATORIOS LTDA DE BOGOTA	3%	GEMEDCO /GENERAL MEDICA DE COLOMBIA S.A.	2%
JOHNSON & JOHNSON DE COLOMBIA S.A.	2%	QUINBERLAB S.A.	2%
BAYER S.A	2%	FRESENIUS KABI COLOMBIA S.A.S.	2%
G. BARCO S.A.	2%	CTP MEDICA S.A.	1%
INVERSIONES DRILLTEX S.A.S.	2%	CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR CAFAM	1%
FARMASANITAS S.A.S.	2%	ARROW MEDICAL SAS	1%
GEMEDCO /GENERAL MEDICA DE COLOMBIA S.A.	2%	MERPRONI S.A.S.	1%
ARROW MEDICAL SAS	1%	CARDIO SAFE S.A.	1%
CTP MEDICA S.A.	1%	ADVANCE SCIENTIFIC DE COLOMBIA SAS	1%

Fuete. Información departamento de compras del ICB.

• Caracterización de los stakeholders del ICB

Cuando se habla de ‘grupos de interés’ o de ‘stakeholders’, se refiere a las personas o grupos de personas que tienen impacto en, o se ven afectados por, las actividades, los productos o los servicios de una empresa (u otra organización). Establecer un compromiso con los grupos de interés supone una variedad de acciones y esfuerzos para comprender e involucrar a estos grupos en las actividades y la toma de decisiones de una compañía.

De este modo, se puede describir el compromiso con los grupos de interés como el conjunto de acciones desarrolladas por la empresa para reconocer, a sus partes interesadas, el derecho a ser escuchadas. Este derecho no implica que la empresa tenga que satisfacer las preocupaciones de todos los grupos de interés, aunque sí supone que debe responder a los cuestiones planteadas por ellos e incluirlas en el desarrollo estratégico y operacional de la misma.

Una vez identificados los grupos de interés del ICB para el desarrolla del diagnóstico, se establece una caracterización a nivel global del ICB basado en su

nivel de relación y comunicación de los grupos de interés identificados y el compromiso que tiene la organización frente a cada uno de ellos (Ver Cuadro 6).

Cuadro 6. Caracterización de los stakeholders del ICB

ACCIONISTAS
Relación Políticas de gobierno interna. Mecanismo de diálogo con un trato basado en el respeto y confianza. Reunión de junta directiva, para entrega de informes y resultados, mensuales y trimestrales. Compromiso Políticas generales y de gobierno internas. Comunicación asertiva para mantener las relaciones con los grupos de interés de la empresa. Dividendos y revalorización de las acciones. Objetivos Estratégicos Maximizar el valor sostenible y rentable para los accionistas. Trabajar en el crecimiento de la organización, asegurando el desarrollo adecuado de las políticas de gestión implementadas.
COLABORADORES
Relación Dialogo directo (entrevistas individuales, encuestas personalizadas, presentación de informes, reuniones convocadas por gerencia o jefes de procesos, etc.) Dialogo indirecto (Información intranet, cartas informativas, email, etc.). Evaluación anual del clima laboral. Compromiso Contribuir con un lugar de trabajo en el que se brinde una relación de respeto, confianza, compromiso y responsabilidad. Promover un desarrollo personal y profesional del colaborador. Políticas internas en relación con el ambiente laboral y bienestar de los trabajadores. Beneficios. Remuneración y compensación. Seguridad y salud en el trabajo. Formación, desarrollo y planes de carrera. Programas de ayuda/subsidio a los trabajadores. Fomento de la salud. Jubilaciones. Equidad en el trabajo.

Comunicación con los trabajadores.
Riesgo profesional y seguridad en el trabajo.

Objetivos Estratégicos

Contribuir al mejoramiento del clima laboral y bienestar del colaborador.
Compromiso con la seguridad y salud del colaborador.
Contribuir a la calidad de vida de los colaboradores.
Divulgación y entendimiento de las responsabilidades del cargo.

Continuación. Cuadro 6. Caracterización de los stakeholders del ICB

USUARIOS (PACIENTES Y FAMILIARES)
Relación Sitio Web disponibles y otros medios de comunicación electrónica (revistas y carteles informativos, informes y noticias televisivas, etc.) Línea de atención telefónica permanente y atención personalizada al usuario. Encuesta de satisfacción al usuario, con resultados trimestrales y seguimiento de PQR (preguntas, quejas y reclamos). Compromiso Asegurar la satisfacción del usuario con la excelencia prestación del servicio, trabajando en la satisfacción de sus necesidades. Controlar las peticiones, quejas y reclamos; analizando las acciones para implementar las mejoras correctivas necesarias. Asegurar la privacidad y confidencialidad de toda información del usuario. Atención oportuna y adecuada para la guía y solución a la necesidad que acude el paciente y su familiar a la organización. Objetivos Estratégicos Prestación de un servicio de calidad. Facilitar la atención y solución satisfactoria a las necesidades de los pacientes y familiares, con medios de atención personalizada.
CLIENTES
Relación Medios de comunicación electrónica (email, cartas etc.). Línea de atención telefónica permanente. Respuesta a solicitudes y soluciones de problemas presentados en el proceso. Seguimiento de PQR (preguntas, quejas y reclamos). Compromiso Asegurar la satisfacción del cliente con la excelencia en el servicio. Política general. Calidad del portafolio ofrecido. Comunicación clara y asertiva con los clientes. Seguridad en los productos ofrecidos. Atención a las peticiones, quejas y reclamos de los clientes. Objetivos Estratégicos

Prestación de un servicio de calidad.

Facilitar la atención y solución satisfactoria a las necesidades de los clientes.

Continuación. Cuadro 6. Caracterización de los stakeholders del ICB

PROVEEDORES
Relación Medios de comunicación electrónica (email, cartas etc.). Reuniones de entrega de información a proveedores cuando se requiere. Compromiso Asegurar la relación de mutuo beneficio con el proveedor. Relaciones estables y duraderas de largo plazo. Política general. Poder relativo. Objetivos Estratégicos Transparencia en el proceso de compras. Relaciones de largo plazo con el proveedor. Acuerdos económicos de beneficio mutuo. Pagos oportunos.

Fuente. Elaboración conjunta con información de los procesos del ICB.

5.1.2 Diagnóstico de los estándares de gerencia del talento humano del ICB

El inicio de la autoevaluación comienza con el estudio y análisis de cada estándar de Gerencia del Talento Humano, y de los criterios que se le otorgan a cada uno. (Ver Anexo 4). El estándar, es el requisito de calidad superior sobre el cual se evalúa el desempeño de la organización y los criterios hacen referencia a condiciones particulares que deben ser consideradas para cumplir con lo requerido en cada estándar³⁴.

Para realizar esta autoevaluación, la empresa cuenta con un instrumento, dado para el proceso de acreditación, mediante un formato llamado *Matriz de Autoevaluación de los Estándares de Gerencia del Talento Humano* (Ver Anexo 5). Con una revisión de documentación, informes, soportes, manuales, registros formatos etc., se procede a diagnosticar la situación actual del departamento de

³⁴ SISTEMA ÚNICO DE ACREDITACIÓN EN SALUD. Guía Práctica de Preparación para la Acreditación en Salud (2007) [en línea]. <<http://www.acreditacionensalud.org.co/userfiles/file/Gu%C3%ADa%20preparaci%C3%B3n%20acreditaci%C3%B3n%20MPS.pdf>> [citado el 10 de enero de 2014].

Gestión Humana; se realiza la autoevaluación de cada uno de los procesos y procedimientos de planeación del departamento, completando así el instrumento de análisis cualitativo que se evidencia en el Anexo 7.

Posteriormente se realizó una reunión con la coordinación de gestión humana, dirigida por la coordinadora de gestión humana. De esta manera se verifica la autoevaluación contemplada en la matriz y se complementa el diagnóstico cualitativo.

Los resultados de esta actividad evidencian que aunque el departamento de gestión humana del ICB ha venido trabajando en conjunto con los demás procesos de la organización, en pro del mejoramiento continuo fomentando así el proceso de transformación cultural, aun no se evidencian procesos o programas específicos basados en la cultura de la organizativa. Es una afirmación se puede soportar al momento de relacionar las actividades desplegadas en los últimos años en donde no se evidencia un trabajo dedicado específicamente a la transformación cultural, tampoco se han desplegado programas o procesos que evalúen la Cultura Organizativa para la identificación de sus elementos claves como fortalezas y oportunidades de mejora.

Con el direccionamiento estratégico se toma la iniciativa de trabajar en el fortalecimiento de la Cultura Organizativa del ICB. Como se observa en la Ilustración 3, existen tanto estándares como criterios de la Gerencia del Talento Humano que hacen referencia explícitamente a la transformación cultural y Cultura Organizativa que debe trabajar el ICB desde su departamento de Gestión Humana.

Ilustración 3. Estándares de gerencia del talento humano asociados a la cultura organizativa



Elaboración: Autora del proyecto.

Cada uno de los estándares asociados a la Cultura Organizativa para la acreditación en los sistemas de salud mostrados en la Ilustración 3, contiene criterios que deben ser tomados para el diagnóstico de la Cultura Organizativa actual de ICB; dichos criterios se muestra en el Cuadro 7 al igual que la mejor manera de diagnosticarlos.

Cuadro 7. Criterios de los estándares de gerencia del talento humano asociados a la cultura organizativa

CRITERIOS	DIAGNÓSTICO
Políticas de compensación y escala salarial	Clima Laboral
Estímulos e Incentivos	Clima Laboral
Comunicación	Clima Laboral
Efectividad de Respuesta	Satisfacción del usuario, cliente y proveedor
Diseño y proceso del Modelo de Atención	Satisfacción del usuario, cliente y proveedor
Necesidades del Cliente.	Satisfacción del usuario, cliente y proveedor
Humanización del Servicio	Satisfacción del usuario, cliente y proveedor
Toma de decisiones	Liderazgo
Estilos de liderazgo	Liderazgo
Valores y principios adoptivos	Liderazgo y Clima Laboral
Definición de las normas y aplicación	Liderazgo y Clima Laboral
Asumir riesgos y aceptar errores	Liderazgo y Clima Laboral
Dialogo	Clima Laboral
Salud ocupacional y seguridad industrial	Clima Laboral
Planes de remuneración	Clima Laboral
Ambiente de trabajo	Clima Laboral
Satisfacción Laboral	Clima Laboral
Motivación	Clima Laboral
Planes de Remuneración, Bienestar e Incentivos	Clima Laboral
Código de Ética y Buen Gobierno	Código de Ética y Buen Gobierno

Fuente: Autora del proyecto.

El cumplimiento de esta actividad, soporta el planteamiento de la necesidad para el Instituto del Corazón de Bucaramanga de trabajar en su cultura. Chiavenato³⁵, afirma que “Una organización solo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual”. El Instituto del Corazón de Bucaramanga debe trabajar en conjunto con todos los miembros de la organización, si quiere lograr la acreditación en el año 2018, como lo plantea su visión³⁶. Es por esto que la

³⁵ Chiavenato, 1994, p. 36.

³⁶ INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A. Quienes Somos [en línea]. <<http://www.institutodelcorazon.com/>> [citado el 20 de enero de 2014].

organización se ha propuesto como requisito fundamental trabajar todos sus proyectos y actividades asociados a los requerimientos de la acreditación en salud.

5.2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL ACTUAL DE LA CULTURA ORGANIZATIVA

El objetivo del diagnóstico de la Cultura Organizativa actual es el de encontrar las dificultades entre el desempeño actual y el deseado; entendiendo el comportamiento de la organización. Para realizarlo se plantea abarcar de manera específica las variables que permiten diagnosticar la Cultura Organizativa del ICB, dichas variables se identifican como: motivación, satisfacción laboral, calidad del servicio y liderazgo y cada una de ellas se abarcan desde los grupos de interés identificados.

El diagnóstico de la motivación y satisfacción laboral del ICB, se realiza mediante la evaluación del clima laboral aplicada al grupo de interés de los colaboradores, el diagnóstico de la calidad del servicio del ICB se realiza mediante la identificación de la satisfacción del usuario, la identificación de la satisfacción del cliente y la identificación de la satisfacción del proveedor; aplicada a los grupos de interés identificados como usuarios, clientes y proveedores respectivamente. Y finalmente el diagnóstico del liderazgo del ICB se realiza mediante la identificación de las orientaciones de liderazgo aplicada al grupo de interés de los accionistas y colaboradores. Las variables que se analizan en la metodología del diagnóstico se resumen en la Ilustración 4.

Ilustración 4. Metodología para la identificación del estado situacional de la cultura organizativa del ICB



Fuente. Autor del proyecto.

5.2.1 Diagnóstico de la motivación y la satisfacción laboral del ICB

Con el propósito de conocer la motivación y satisfacción de los colaboradores internos frente a las características de la organización, tales como políticas, prácticas y procedimientos formales e informales; se realiza la ***evaluación del clima laboral del ICB***.

El instrumento utilizado por la empresa para evaluar cada año el clima laboral es una encuesta construida y validada por la organización. Sin embargo mediante un estudio y análisis detallado de dicho instrumento, se encuentra que la metodología utilizada en la actual encuesta de satisfacción de los colaboradores del ICB, no es en su totalidad una encuesta anónima, ya que cada colaborador para dar respuesta a la encuesta debe ingresar al portal de *Clinic Online*³⁷ con su usuario y

contraseña, motivo por el cual no es posible visualizar la real percepción de los colaboradores. Esta afirmación se soporta en los comentarios hechos por los colaboradores al ser abordados con el tema *“el miedo de que lo que se esté escribiendo en cuanto a nuestra verdadera percepción, sea visto por nuestro jefe, hace que uno se restrinja de contar ciertas cosas”*³⁸.

Un aspecto muy importante a tener en cuenta cuando se realiza una encuesta de clima laboral es el anonimato³⁹. La metodología debe permitir preservar el anonimato de las personas encuestadas, un factor indispensable si se quiere asegurar la máxima sinceridad en las respuestas. Este planteamiento y lo mencionado en el párrafo sustentan la necesidad de realizar la evaluación de clima laboral de forma totalmente anónima y aspirar así obtener opiniones sinceras por parte de los colaboradores. Por tal razón, después de un estudio detallado con el departamento de coordinación humana, departamento de sistemas y gerencia; se construye y se aplica la encuesta vía web por medio del sistema *Google Drive* (Ver Anexo 8).

El instrumento que evalúa el clima laboral del ICB, es validado al inicio por dos pares de la dirección de la empresa que corresponden al gerente y a la coordinadora de gestión humana.

La aplicación del instrumento evalúa el clima laboral mediante cuatro variables: ambiente físico, ambiente laboral, comunicaciones y sentido de pertenencia; cada variable con sus respectivos factores, para un total de 33 preguntas.

³⁸ Comentario de uno de los colaboradores del Instituto del Corazón de Bucaramanga, es respuesta a la pregunta de opinión acerca de la encuesta de Clima Laboral realizado cada año por la institución.

³⁹ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill, 1998; p 21.

En respuesta a la actividad, se contó con la colaboración de 300 colaboradores y se dividió en cuatro grupos: departamento sede asistencial Bogotá, departamento sede administrativa Bogotá, departamento sede asistencial Bucaramanga y departamento sede administrativa Bucaramanga.

Para cada grupo las encuestas fueron tabuladas por el sistema y en sus resultados se usa el porcentaje como magnitud numérica; es un resultado CUANTITATIVO y su análisis se realiza de acuerdo a los porcentajes obtenidos utilizando la escala de ponderación suministrada en la herramienta e ilustrada en la Tabla 3 y dichos resultados cuantitativos se muestran en la Tabla 4.

Tabla 3. Ponderación evaluación del clima laboral ICB

PONDERACIÓN	CLIMA LABORAL
0-40%	Gran Debilidad
41%-60%	Debilidad
61%-70%	Tendencia Fortaleza
71%-85%	Fortaleza
86%-100%	Gran Fortaleza

Fuente: Clima Laboral ICB.

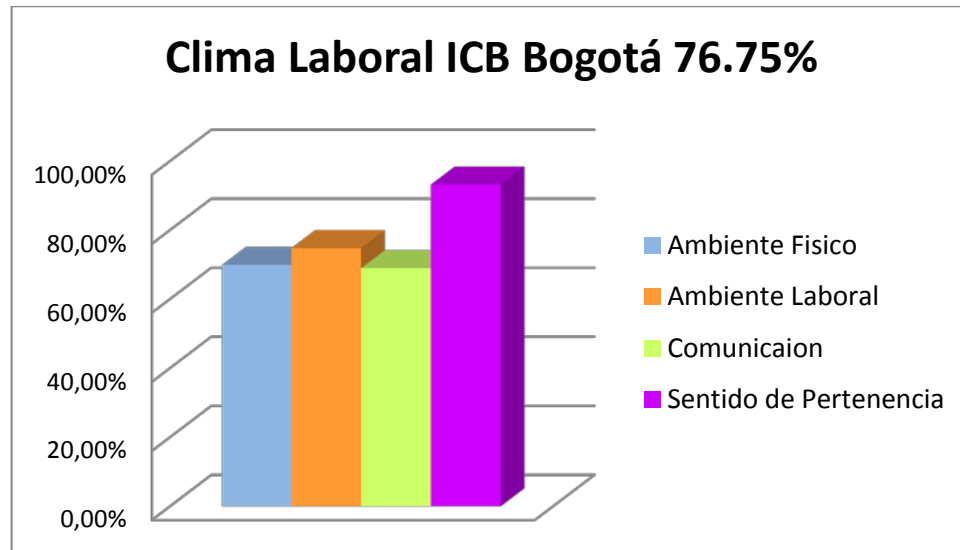
Tabla 4. Resultados cuantitativos del clima laboral ICB

VARIABLE	FACTOR	Sede Bogotá		Sede Bucaramanga	
		Admi	Asis	Admi	Asis
Ambiente físico	Ambiente Físico que le rodea (Ergonomía, luz, calor, frío, corrientes, etc.)	74,71%	65,12%	76,41%	67,52%
Total		74,71%	65,12%	76,41%	67,52%
Ambiente Laboral	Relaciones interpersonales a nivel organizativo	66,01%	69,44%	68,79%	76,56%
	Remuneración	72,41%	79,07%	66,15%	74,36%
	Contenido del propio trabajo que realiza	96,55%	100,00%	98,46%	92,31%
	Autonomía y posibilidades de iniciativa que tiene el trabajador en su puesto de trabajo	86,21%	81,40%	80,00%	79,49%
	Incentivos	68,97%	79,84%	74,36%	76,07%
Total		73,10%	76,59%	73,95%	77,95%
Comunicaciones	Comunicación en Doble Vía	81,03%	76,74%	66,15%	61,54%
	Comunicación Asertiva	31,03%	67,44%	49,23%	76,92%
Total		64,37%	73,64%	60,51%	66,67%
Sentido de Pertenencia	"Orgullo de marca" (entendida como satisfacción ante los demás por su propia empresa)	96,55%	100,00%	85,38%	93,59%
	Desarrollo Personal (Posibilidades de promoción, Posibilidades de aprendizaje y formación)	98,28%	100,00%	97,69%	97,44%
	Estabilidad Laboral	94,83%	86,05%	81,54%	94,87%
	Integración de Equipos de Trabajo (Participación del empleado en la empresa)	91,38%	86,05%	75,38%	92,31%
	Reconocimiento del trabajo y de la labor del empleado por parte de la empresa	100,00%	97,67%	87,69%	92,31%
	Atención, por parte de los mandos, a las sugerencias del empleado	86,21%	93,02%	80,00%	84,62%
	Posibilidades de autorrealización por parte del trabajador	79,31%	88,37%	67,69%	92,31%
Total		93,42%	93,02%	83,22%	93,24%

Fuente: Clima Laboral ICB.

Los datos recolectados fueron entregados por el departamento de sistemas y fueron exportados a una base de datos elaborada en Excel para realizar un análisis más detallado y los sus resultados se resumen a continuación.

Gráfica 1. Variables de medición clima laboral ICB Bogotá

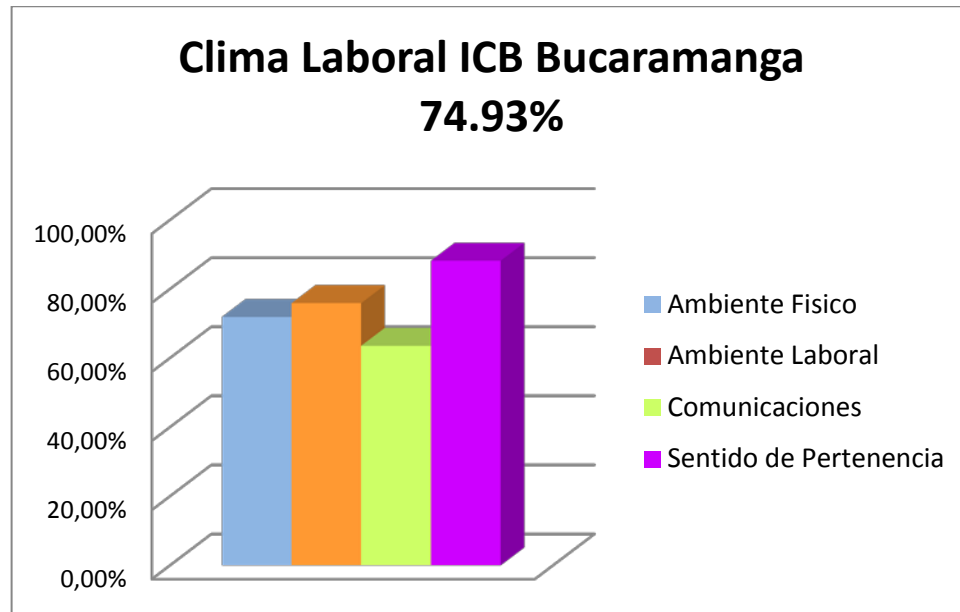


Fuete: Clima laboral ICB.

La medición de las variables involucradas en el clima laboral para la ciudad de Bogotá arroja un promedio en su resultado de 76,75% (Ver Gráfica 1), que puede ser entendido como FORTALEZA; en la cual la variable de mayor satisfacción es el sentido de pertenencia con un 93.22%, que refleja la satisfacción de los colaboradores al sentirse parte integrante del ICB. Sin embargo, la variable menos favorable de satisfacción es comunicación con un 69.01%, relacionada con la comunicación asertiva y de doble vía dentro de la organización.

Por otra parte, con un promedio similar la medición de las variables involucradas en el clima laboral para la ciudad de Bucaramanga arroja un resultado de 74,93% (Ver Gráfica 2), que puede ser entendido como una FORTALEZA; en la cual la variable de mayor satisfacción es igualmente el sentido de pertenencia con un 88.23%, que refleja la satisfacción de los colaboradores al sentirse parte integrante del ICB. Y la variable menos favorable de satisfacción sigue siendo comunicación con un 63.59%, relacionada con la comunicación asertiva y de doble vía dentro de la organización.

Gráfica 2. Variables de medición clima laboral ICB Bucaramanga



Fuente: Clima laboral ICB.

En cada ítem de la encuesta, existe un espacio de observación en el cual los colaboradores dieron su opinión, es un resultado CUALITATIVO que permite conocer a mayor profundidad el pensamiento y las percepciones del colaborador.

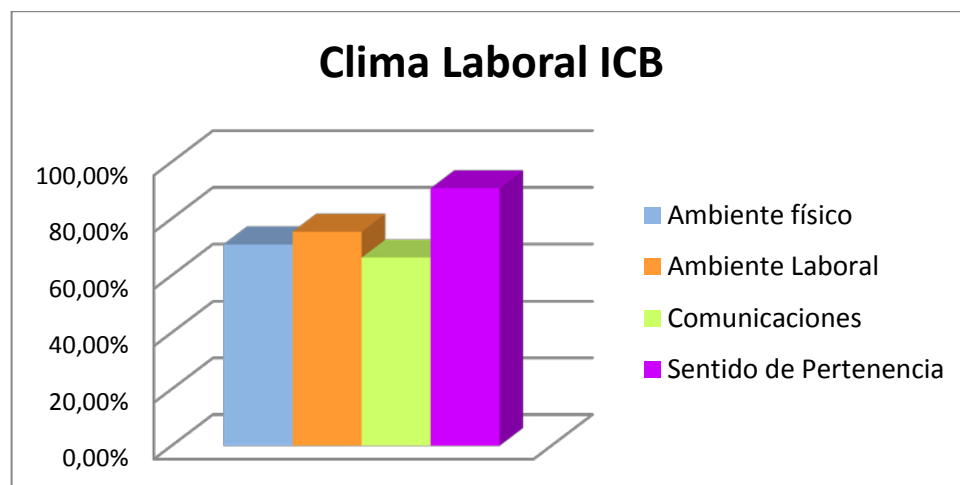
En el Anexo 9 se observan los comentarios para la variable ambiente físico, en el Anexo 10 se observan los comentarios para la variable ambiente laboral, en el Anexo 11 se observan los comentarios para la variable de comunicación directa y finalmente en el Anexo 12 se observan los comentarios para la variable de sentido de pertenencia.

Para el análisis de las observaciones se utilizó una herramienta de análisis cualitativo de datos textuales MAXQDA el cual es un software pionero en el análisis cualitativo de datos. Las observaciones textuales obtenidas fueron analizadas y tabuladas agrupando según las palabras con significado en común. Dicha tabulación fue dividida en dos grupos: opiniones consideradas satisfactorias y opiniones no satisfactorias para su mayor análisis, resultando finalmente el

análisis de los posibles aspectos positivos y posibles aspectos negativos del clima laboral del ICB que se encuentran en el Anexo 13 y Anexo 14 respectivamente.

Posteriormente en asesoría con el departamento de gestión humana fueron analizadas cada una de las variables del clima laboral evaluadas con sus respectivos factores de medición unificando la sede Bogotá y Bucaramanga (Ver Grafica 3). Realizando una comparación de los datos cuantitativos arrojados por la encuesta con los datos cualitativos encontrados en las observaciones, se obtiene un análisis detallado de las variables evaluadas.

Gráfica 3. Variables de medición conglomerado clima laboral ICB



Fuente. Clima laboral ICB.

VARIABLE AMBIENTE FÍSICO: Determina la satisfacción del colaborador con el ambiente físico que le rodea (Ergonomía, luz, calor, frío, corrientes, etc.) con un promedio ponderado de 70.94% y puede entenderse como una TENDENCIA A FORTALEZA dentro de un contexto cualitativo (Ver Gráfica 3).

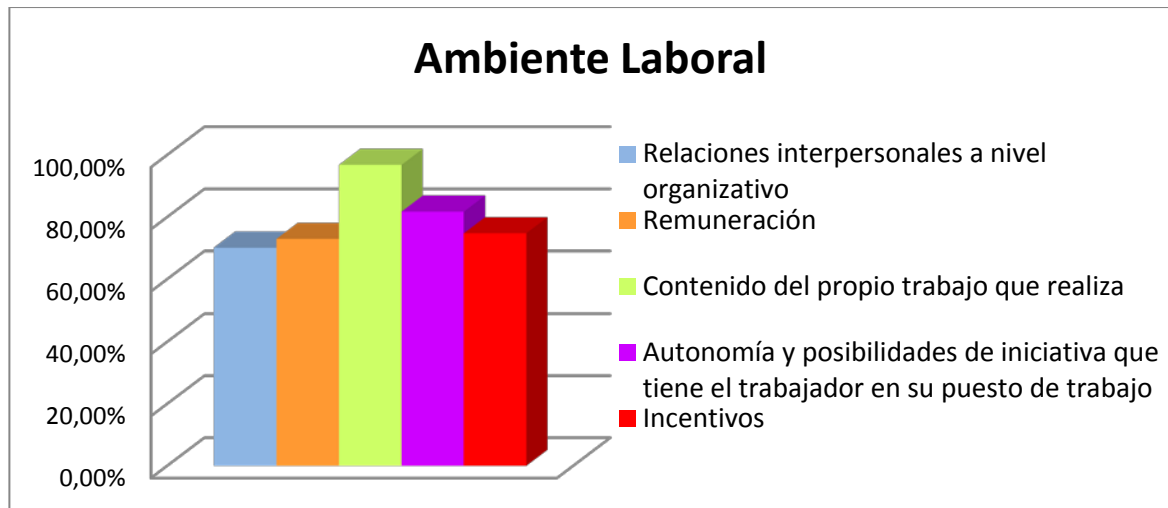
Observando la Tabla 2, existe una satisfacción del ambiente físico en el área administrativa tanto de la sede Bogotá con un valor de 74.71% y la sede Bucaramanga con un valor de 76,41%, ambos entendidos como una

FORTALEZA. A esto se le atribuye el trabajo que ha venido realizando la empresa en su programa de salud ocupacional, asegurando la seguridad y salud de los colaboradores.

Sin embargo este porcentaje de satisfacción disminuye para el área asistencial de la sede Bogotá con un valor de 65,12% y de la sede Bucaramanga con un valor de 67,52%, ambos entendidos como una TENDENCIA A FORTALEZA. Los colaboradores manifiestan un cambio satisfactorio en el que se ha mejorado los espacios de trabajo en cuanto a la iluminación, las condiciones de aire y las condiciones ergonómicas; sin embargo expresan los problemas que mantienen debido a los espacios de trabajo reducidos y falta de puestos de trabajo el cual no permite el buen desplazamiento del colaborador en su área, además de la falta de espacios para el almacenamiento de archivos. Adicionalmente los colaboradores afirman que en algunos espacios especialmente en el área asistencial, las condiciones de ventilación no son las adecuadas.

VARIABLE AMBIENTE LABORAL: Es una variable relacionada con el desempeño y productividad del colaborador en el ICB, siendo el medio y las condiciones en el que se desarrolla el trabajo. El resultado promedio de satisfacción de esta variable es de 75.40%, entendida como una FORTALEZA dentro de un contexto cualitativo (Ver Gráfico 3).

Gráfica 4. Factores de medición de la variable ambiente laboral del clima laboral ICB



Fuente. Clima laboral ICB.

Los factores que inciden en la medición de esta variable son ilustrados en la Gráfica 4 y analizados a continuación:

Relaciones interpersonales a nivel organizativo: Presenta un porcentaje de satisfacción promedio de 70.20% entendida como una TENDENCIA A FORTALEZA y con el valor más bajo de satisfacción, manifestando que se debe trabajar en las relaciones interpersonales que se mantienen dentro del ICB.

Los colaboradores expresan una relación entre compañeros de trabajo basada en el respeto y que suele tomar diferentes comportamientos de acuerdo a la situación y al interés individual del colaborador. En ocasiones se puede generar malestar, diferencias o dificultades que los colaboradores han manejado de manera informal llevando a una relación estrictamente laboral. Los colaboradores conocen la existencia de los programas de acoso laboral y resolución de conflictos, sin embargo no hay una claridad del procedimiento que deben seguir en caso de necesitarlo.

Remuneración: Presenta un porcentaje de satisfacción promedio de 73.00% entendido como una FORTALEZA. Especialmente los colaboradores del área asistencial, se sienten satisfechos con la remuneración recibida.

Sin embargo al observar la Tabla 2, el factor remuneración más bajo, se obtiene en el área administrativa de la sede Bucaramanga con el 66.15% entendido como una TENDENCIA A FORTALEZA y al comparar estos resultados con las observaciones obtenidas se manifiesta la existencia de dudas e insatisfacción en cuanto a la remuneración recibida, los colaboradores expresan inconformidad haciendo comparaciones de remuneraciones entre ellos y se habla en repetidas ocasiones lo que ellos consideran un mal manejo de la escala salarial.

Contenido del propio trabajo que realiza: Presenta un porcentaje de satisfacción promedio de 96.83% entendida como una GRAN FORTALEZA superando notablemente el resultado de los demás factores que miden el ambiente laboral con el valor más alto de satisfacción. Los colaboradores tienen claro conocimiento del trabajo y la importancia de mismo para el cumplimiento de los objetivos del ICB.

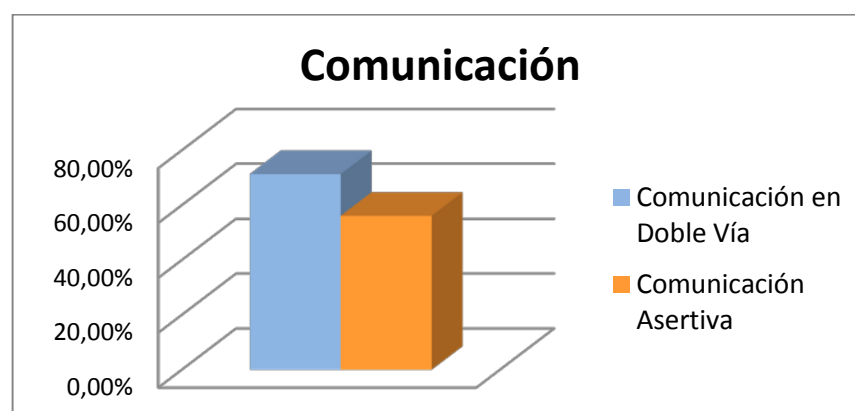
Autonomía y posibilidades de iniciativa: Presenta un porcentaje de satisfacción promedio del 81.78% entendida como una FORTALEZA, relacionado con la libertad que tiene los colaboradores en el desarrollo y toma de decisiones de su trabajo. Los colaboradores manifiestan que son autónomos en el desarrollo de su trabajo, ya que la organización les ofrece la libertad y confianza para hacerlo. Expresan intenciones de generar con nuevas ideas y propuestas, aportes de mejora y crecimiento a la organización siendo el mismo trabajo, muchas veces quien requiere de la destreza e iniciativa del propio trabajador. Sin embargo existe claridad en la posición que tienen los jefes de intervenir en las decisiones que se deben tomar y en las acciones que se desarrollan.

Incentivos: Presenta un porcentaje de satisfacción promedio del 74.81% entendida como una FORTALEZA, relacionada las actividades que desarrolla el ICB para preservar el interés y bienestar del colaborador hacia la organización.

El colaborador se siente valorado y reconocido por el esfuerzo al cumplimiento de sus labores. Sin embargo en las observaciones obtenidas expresan la necesidad de actividades o programas que permitan obtener mejores oportunidades de crecimiento, como capacitaciones o planes de formación para todos los colaboradores.

VARIABLE COMUNICACIÓN: Esta variable se refiere a las posibilidades que tiene los colaboradores de obtener la información de los hechos relevantes de la organización y la información, conocimiento o pensamientos transmitidos de manera asertiva (cara y concisa) entre los colaboradores y jefes. El resultado promedio de satisfacción de esta variable es de 66.30% (Ver Gráfica 3), entendida como una TENDENCIA A FORTALEZA en un contexto cualitativo, siendo el valor más bajo de satisfacción con respecto a las demás variables evaluadas.

Gráfica 5. Factores de medición de la variable comunicación del clima laboral ICB



Fuente: Clima laboral ICB.

Los factores que inciden en la medición de esta variable son ilustrados en la Gráfica 5 y analizados a continuación:

Comunicación de doble vía: Presenta un porcentaje de satisfacción promedio del 71.37% entendida como FORTALEZA que manifiesta una comunicación favorable entre el colaborador-jefe y jefe-colaborador.

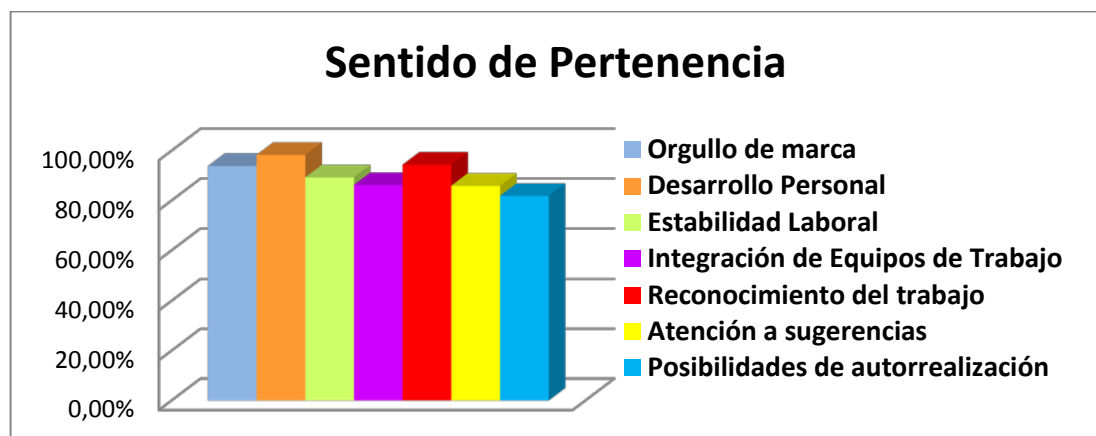
Al analizar las observaciones, los colaboradores expresan la confianza y la buena relación que brindan algunos jefes; como aspecto positivo se resalta la facilidad que tiene el colaborador de comunicarse con sus jefes u otros directivos. Sin embargo esto no se vivencia en la totalidad de la organización, en algunas áreas de trabajo se manifiestan falta de canales de comunicación faltando a los conductos regulares generando que la comunicación no se realiza directamente con el jefe inmediato si no con otros intermediarios.

Comunicación asertiva: Presenta un porcentaje de satisfacción promedio del 51.16% entendida como DEBILIDAD y manifiesta una comunicación desfavorable entre los compañeros de trabajo. Siendo la calificación más baja obtenida en la evaluación. Las actitudes y sentimientos de los colaboradores entre si es poco favorable; se manifiesta una comunicación afectada por rumores o comentarios, dando lugar a interpretaciones equivocadas y generando distanciamiento.

El personal manifiesta que ya conocen un poco más los medios de comunicación que utiliza el Instituto a nivel interno y externo, se ha mejorado en transmitir los mensajes, pero la comunicación en doble vía se presentan algunos inconvenientes por la falta de retroalimentación, también se expresa que en algunas ocasiones las comunicaciones no son divulgadas a todo el personal quedando algunas personas sin conocer la información

VARIABLE SENTIDO DE PERTENENCIA: Esta variable está relacionada con los factores que brinda la organización al colaborador para realizar con éxito su trabajo, manteniendo el interés y motivación. El resultado de satisfacción promedio es de 90.73% (Ver Gráfica 3), entendido como una GRAN FORTALEZA en un contexto cualitativo, siendo el valor más bajo de satisfacción con respecto a las demás variables evaluadas.

Gráfica 6. Factores de medición de la variable sentido de pertenencia del clima laboral ICB



Fuente. Clima laboral ICB.

Los factores que inciden en la medición de esta variable son ilustrados en la Gráfica 6 y analizados a continuación:

Orgullo de marca: Presenta un porcentaje de satisfacción promedio de 93.88% entendida como una GRAN FORTALEZA manifestando el orgullo y la satisfacción que siente el colaborador de pertenecer al ICB. Los colaboradores expresan su agradecimiento al hacer parte de una empresa que consideran como una gran familia con un buen posicionamiento a nivel nacional.

Desarrollo personal: Presenta un porcentaje de satisfacción promedio de 98.55% entendida como una GRAN FORTALEZA manifestando la satisfacción del

colaborador con la trayectoria que ha obtenido en el ICB y la utilidad que su trabajo impacta en la organización.

Estabilidad Laboral: Presenta un porcentaje de satisfacción promedio de 89.32% entendida como una GRAN FORTALEZA manifestando satisfacción acerca de la estabilidad que brinda la organización en la vida laboral del colaborador.

Integración de equipos de trabajo: Presenta un porcentaje de satisfacción promedio de 86.28%% entendida como una GRAN FORTALEZA manifestando la satisfacción en las oportunidades que brinda la organización de participar activamente en sus actividades, creando espacios de integración.

En comparación con los demás factores que miden el sentido de pertenencia, este factor presentó el porcentaje más bajo; en las observaciones se expresa la falta de trabajo en equipo y apoyo entre los compañeros de trabajo de las demás áreas.

Reconocimiento del trabajo: Presenta un porcentaje de satisfacción promedio de 94.42%% entendida como una GRAN FORTALEZA; manifiesta la satisfacción y comodidad del colaborador de haber ingresado a la organización.

Atencion a sugerencias: Presenta un porcentaje de satisfacción promedio de 85.28% entendida como una FORTALEZA en un contexto cualitativo; manifiesta el espacio que tiene el colaborador para expresar sus opiniones, inquietudes, sugerencias, etc. y que estas sean tenido en cuenta. Sin embargo ante este factor los colaboradores manifiestan la necesidad de expresar sus opiniones y observaciones sin la necesidad de crear conflictos.

Posibilidades de autorrealización: Presenta un porcentaje de satisfacción promedio de 81.92% entendida como una FORTALEZA manifestando la satisfacción del colaborador por su sentido de realización, desarrollo y crecimiento

en la organización. Sin embargo es el factor con el porcentaje más bajo de satisfacción de esta variable.

El personal del Instituto del Corazón de Bucaramanga demuestra a través de los resultados de la encuesta de Clima laboral que: En estos momentos existe seguridad y confianza que les ha brindado la organización a través del tiempo transcurrido en estos tres últimos años. Donde manifiestan que es una empresa que ha crecido rápidamente y que se ha posicionado en el mercado, esto para el personal hace que se sientan satisfechos debido a la representación que les da trabajar en una institución con tan buen reconocimiento.

El personal manifiesta que trabajar en el Instituto del Corazón es una gran oportunidad porque es una empresa cálida que trata a sus colaboradores de la mejor manera ofreciéndoles todo lo necesario para desempeñar sus funciones y dependiendo de su buen desempeño siempre habrá estabilidad laboral.

Finalmente la aplicación de la encuesta clima laboral del Instituto del Corazón de Bucaramanga mostró un 75.84% de satisfacción global de los colaboradores, que corresponde a una calificación cualitativa de FORTALEZA y comparado con el clima laboral de los años anteriores disminuye notablemente. Una explicación de dicha diferencia y disminución se puede otorgar a la metodología utilizada para el desarrollo de la evaluación; el anonimato de la encuesta pudo generar una mayor confianza entre los encuestados arrojando respuestas y opiniones más sinceras frente a las características y a los procesos que ha venido manejando la organización.

5.2.2 Diagnóstico de la calidad del servicio del ICB

El servicio que presta el ICB, es un servicio recibido por los usuarios (pacientes y familiares), clientes y proveedores. Estos grupos de interés se benefician de la organización y son indispensables para el sostenimiento de la misma; conocer la satisfacción de cada uno de estos grupos de interés, permite diagnosticar la calidad de servicio.

5.2.2.1 Satisfacción del usuario ICB

Con el propósito de conocer el comportamiento de los colaboradores internos ante el servicio que se presta en la organización y que es recibido por los usuarios del sistema conocidos como los pacientes y familiares; se realiza la ***evaluación de la satisfacción del usuario del ICB***.

La herramienta utilizada para medir la satisfacción del usuario fue una adaptación de la encuesta SERVQUAL, encontrada en el artículo estudio “*Validación y aplicabilidad de encuestas SERVQUAL modificadas para medir la satisfacción de usuarios externos del servicio de salud*”⁴⁰.

La herramienta que mide la satisfacción de los usuarios del ICB, es analizada y validada por la dirección del departamento de gestión humana; adaptando así las preguntas de la herramienta al proceso de atención al usuario del ICB y una prueba piloto realizada a 45 usuarios del sistema para verificar la comprensión del formulario por parte de los usuarios, sirvió de información relevante para la adaptación y validación final de la herramienta.

⁴⁰ CABELLO, Emilio; CHIRINOS, Jesús. Validación y aplicabilidad de encuestas SERVQUAL modificadas para medir la satisfacción de usuarios externos en servicios de salud. Revista Medical Herediana. Vol. 23, No 2 (2012), p. 88-95.

La aplicación del instrumento que evalúa la satisfacción de los pacientes y familiares se encuentra en el Anexo 15, dicha satisfacción es evaluada mediante cinco variables: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y aspectos tangibles; cada variable con sus respectivos factores, para un total 13 de preguntas.

En respuesta a esta actividad, se contó con la colaboración de 571 usuarios del sistema y se dividió en ocho grupos donde se identifica el servicio recibido por los usuarios en los diferentes procesos asistenciales de la organización como se muestra en la Tabla 5.

Tabla 5. Encuestas realizadas satisfacción del usuario ICB

GRUPO ENCUESTADO	NUMERO DE ENCUESTADOS
Consulta Externa Sede Ambulatoria Bucaramanga	136
Electrofisiología Bucaramanga	100
Hemodinamia Bucaramanga	150
Métodos de diagnósticos no invasivos Bucaramanga	135
Sede Foscal Bucaramanga	50
Familiares Bucaramanga	81
Sede Bogotá	60
TOTAL ENCUESTADOS	712

Elaboración: Autora del proyecto

El total de encuestados supera la muestra representativa que se obtuvo mediante la evidencia de los pacientes recibidos en el primer trimestre del año; con un promedio 9027 pacientes y una muestra representativa que corresponde a 369 usuarios. Este valor se obtuvo mediante el cálculo del tamaño de la muestra para datos globales mostrado en la Tabla 6.

Tabla 6. Tamaño muestral para satisfacción del usuario.

MUESTRA REPRESENTATIVA

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

N: Es el total de los posibles usuarios que ingresan al sistema en un mes.

K: Es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos y este indica la probabilidad de que los resultados de la investigación sean ciertos. Los valores K más utilizados y sus niveles de confianza son:

K	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2	2,58	1,15	1,28
Nivel de Confianza	75%	80%	85%	90%	95%	95,5%	99%	75%	80%

e: Es el error muestral deseado; la diferencia que puede haber entre el resultado que se obtiene utilizando una muestra de la población y el que se obtiene utilizando el total de la población.

q: Es la proporción de individuos que no poseen esa característica analizada, es decir, es 1-p.

n: es el tamaño de la muestra.

El instituto del Corazón de Bucaramanga en el mes de Enero de 2014, atendido 8545 pacientes distribuidos en sus sedes, en el mes de Febrero de 2014, atendido 9448 pacientes y en el mes de Marzo atendido 9088 pacientes. En el primer trimestre del 2014 el Instituto del Corazón de Bucaramanga recibió y atendido en promedio 9027 pacientes; con esta estadística se identificó la muestra representativa a trabajar durante el siguiente mes y los datos utilizados fueron:

N	k	Nivel de Confianza	e	q	n
9027	1.96	95%	5%	0.5	369

Fuente. Autora del Proyecto.

Para cada grupo las encuestas fueron tabuladas por el sistema y en sus resultados se usa el porcentaje como magnitud numérica; es un resultado CUANTITATIVO y su análisis se realiza de acuerdo a los porcentajes obtenidos utilizando la escala de ponderación suministrada en la herramienta e ilustrada en la Tabla 7. Y los resultados cuantitativos se muestran en la Tabla 8.

Tabla 7. Ponderación evaluación satisfacción del usuario ICB

PONDERACIÓN	SATISFACCIÓN
0-50%	Gran Debilidad
51%-80%	Debilidad
81%-90%	Fortaleza
91%-100%	Gran Fortaleza

Fuente: Satisfacción Usuario ICB

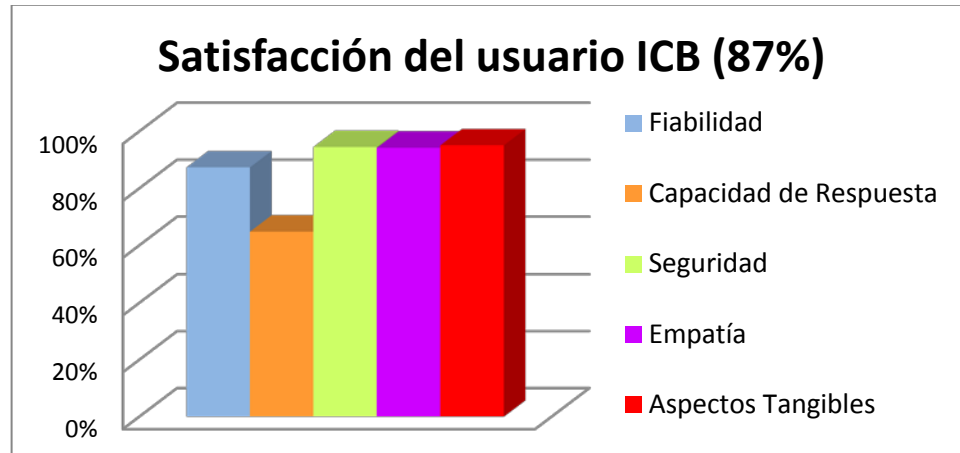
Tabla 8. Resultados cuantitativos de la satisfacción del usuario ICB

SATISFACCIÓN USUARIO		Sede Bucaramanga						
VARIABLE	FACTOR	Consulta Externa	Electro	Hemod	MDN	Fami	Sede Foscal	Sede Bogotá
Fiabilidad	Tramite de autorización con EPS	89%	87%	90%	82%	90%	98%	53%
	Orientación en pasos y trámites para consulta	90%	86%	93%	93%	92%	96%	80%
Total		90%	87%	92%	88%	91%	97%	67%
Capacidad de Respuesta	Disponibilidad de citas	65%	53%	61%	64%	55%	88%	51%
	Consulta en el horario programado	65%	64%	52%	65%	69%	90%	60%
	Resultados recibidos en el horario programado	46%	57%	58%	49%	54%	99%	99%
Total		59%	58%	57%	59%	59%	92%	70%
Seguridad	Confianza inspirada por el medico	97%	92%	94%	96%	98%	90%	87%
	Comunicación clara del médico al paciente	94%	90%	91%	95%	95%	94%	99%
	Interés del médico en solucionar el problema de salud	98%	91%	93%	95%	98%	99%	99%
	Respeto a la privacidad	92%	86%	93%	95%	98%	99%	99%
Total		95%	90%	93%	95%	97%	96%	96%
Empatía	Atención por parte del personal medico	92%	89%	89%	96%	93%	96%	99%
Total		92%	88%	91%	96%	96%	98%	99%
Aspectos Tangibles	Señalización en la sala de espera	93%	94%	97%	84%	98%	96%	87%
	Orden, aseo y comodidad	96%	93%	90%	95%	98%	96%	99%
	Presentación del personal medico	98%	95%	97%	96%	98%	96%	99%
Total		96%	94%	95%	92%	98%	96%	95%

Fuente. Satisfacción Usuario ICB.

Los datos recolectados fueron exportados a una base de datos elaborada en Excel para realizar un análisis más detallado.

Gráfica 7. Variables de medición satisfacción del usuario ICB



Fuente. Satisfacción Usuario ICB.

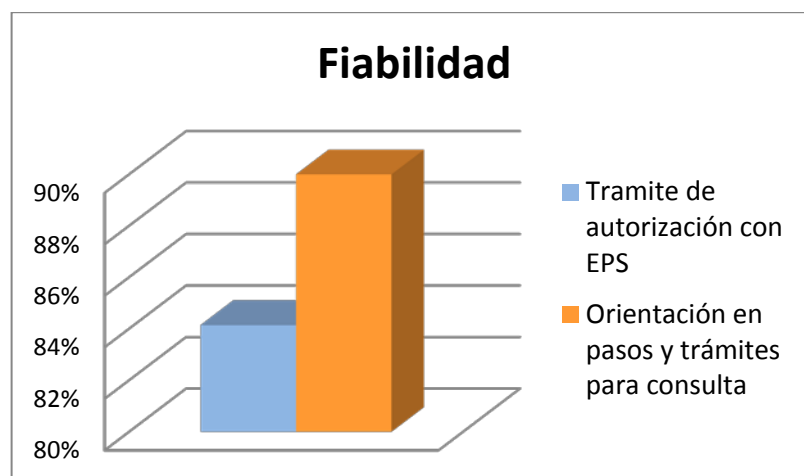
La medición de las variables involucradas en la satisfacción del usuario del ICB, incluyendo la ciudad de Bogotá y Bucaramanga e involucrando todos los procesos, arroja un promedio en su resultado de 87% (Ver Gráfica 7), que puede ser entendido como FORTALEZA; en la cual las variables con mayor porcentaje de satisfacción son seguridad, empatía y aspectos tangibles superando el 94% de satisfacción. Sin embargo la variable menos favorable en porcentaje de satisfacción es capacidad de respuesta con un 65%.

Adicional a las preguntas y siendo una encuesta personalizada, el usuario tiene la posibilidad de dar su opinión y sugerencias así como las quejas y reclamos ante el servicio brindado por la organización; es un resultado CUALITATIVO que permite conocer a mayor profundidad el pensamiento y las percepciones del colaborador; resultando de allí los posibles aspectos positivos y negativos mostrados en el Anexo 16.

Posteriormente en asesoría con el departamento de gestión humana fueron analizadas cada una de las variables de la satisfacción del usuario evaluadas con sus respectivos factores de medición unificando la sede Bogotá y Bucaramanga y cada uno de sus procesos (Ver Gráfica 7). Y realizando una comparación de los datos cuantitativos arrojados por la encuesta con los datos cualitativos encontrados, se obtiene un análisis detallado de las variables evaluadas:

VARIABLE FIABILIDAD: Evalúa el buen funcionamiento del proceso de atención del usuario; con un promedio ponderado del 87% y puede entenderse como una FORTALEZA dentro de un contexto cualitativo (Ver Gráfica 7).

Gráfica 8. Factores de medición de la variable fiabilidad satisfacción del usuario ICB



Fuente. Satisfacción del usuario ICB.

Los factores que inciden en la medición de esta variable son ilustrados en la Gráfica 8 y analizados a continuación:

Tramite de autorizaciones con EPS: Presenta un porcentaje de satisfacción promedio de 84% entendida como FORTALEZA. Sin embargo es el factor con el porcentaje más bajo de medición de esta variable.

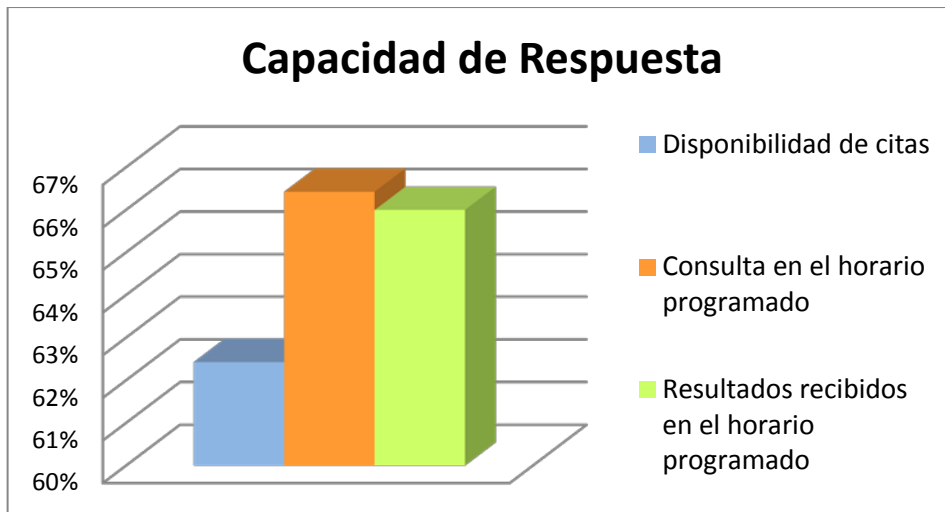
Existe en algunas ocasiones problemas en el trámite y autorizaciones dado por algunas EPS; sin embargo, el ICB está implementando las plataformas con Las EPS disminuyendo el trámite de autorizaciones en alguna de ellas. Cuando el problema necesita solución oportuna para el usuario, el ICB toma las medidas pertinentes y en compañía con el auditor medico se define la prioridad del caso para encontrar la mejor solución al usuario.

Orientación en pasos y trámites para la consulta: Presenta un porcentaje de satisfacción promedio del 90% entendida como FORTALEZA

El modelo de atención integral del ICB, se centra en la preocupación por captar el paciente y guiarlo en todo el proceso y se utiliza adecuadamente los protocolos de atención con el fin de hacer cumplir los derechos de los pacientes y familiares de la organización. Existe satisfacción en cuanto a la orientación y explicación recibida en cuanto a los pasos o trámites para la atención de la consulta o procedimiento programado. El personal capacitado explica al paciente y su familiar de manera clara y amable los requisitos y las recomendaciones requeridas.

VARIABLE CAPACIDAD DE RESPUESTA: Evalúa la disposición de los colaboradores de la organización en ayudar a los usuarios del sistema en resolver sus necesidades brindando un servicio rápido y oportuno (Ver Gráfica 7); con un promedio ponderado del 65% y puede entenderse como una DEBILIDAD, convirtiéndose en una variable crítica para el ICB.

Gráfica 9. Factores de medición de la variable capacidad de respuesta satisfacción del usuario ICB



Fuente. Satisfacción del usuario ICB.

Los factores que inciden en la medición de esta variable son ilustrados en la Gráfica 9 y analizados a continuación:

Disponibilidad de citas: Presenta un porcentaje de satisfacción promedio de 62% entendida como una DEBILIDAD. Las citas dadas por la institución no se encuentran disponibles con facilidad, los pacientes con frecuencia se dejan en una lista de espera en la que generalmente no se puede dar una respuesta pronta por falta de disponibilidad de agendas del grupo especialista.

Consulta en el horario programado: Presenta un porcentaje de satisfacción promedio de 66% entendida como una DEBILIDAD. Mide el tiempo de espera del usuario en ser atendido.

La consulta programada generalmente no se realiza en el horario dado, específicamente en los procedimientos que realiza a organización; existe un alto grado de insatisfacción en cuanto al tiempo en espera para ser atendido. Se

obtuvieron grandes observaciones realizadas especialmente por los acompañantes del usuario, quienes afirman que los pacientes esperan tiempos muy largos para que se les realice el procedimiento programado. El cumplimiento de la hora pactada de la consulta, en algunas ocasiones se ve afectado por el traslado entre sedes de los especialistas.

Resultados obtenidos en el horario programado: Presenta un porcentaje de satisfacción promedio de 66% entendida como una DEBILIDAD.

Existen grandes demoras en la entrega de los resultados; la insatisfacción generada es muy notable, debido a que los pacientes en algunos casos esperan largos tiempos para recibir los resultados médicos. Es muy común que los pacientes lleguen con una cita previa para el análisis de sus resultados y estos generalmente no se han entregado o aún no se encuentran disponibles, generando molestias y constantes reclamos al personal encargado de la entrega de resultados.

VARIABLE SEGURIDAD: Implica la certeza, el conocimiento seguro y claro de las normas de la organización y la previsibilidad de su aplicación (Ver Gráfica 7). Con un promedio ponderado del 95% y puede entenderse como una GRAN FORTALEZA, dentro de un contexto cualitativo.

Los factores que inciden en la medición de esta variable son ilustrados en la Gráfica 10, superando el 93% de satisfacción y entendidos como una GRAN FORTALEZA para el proceso de atención del usuario del ICB. El usuario se siente satisfecho con la atención que recibe por parte del personal médico. El ICB conserva personal formado y capacitado para atender las necesidades del usuario al trabajar por la mejora del problema de salud al cual se acude a la organización. Se respeta la intimidad del paciente y la decisión de elección del especialista. El

encuentro, la comunicación medio-paciente y el trabajo que se realiza por solucionar la necesidad del usuario, aumenta la confianza del mismo.

Gráfica 10. Factores de medición de la variable seguridad satisfacción del usuario ICB

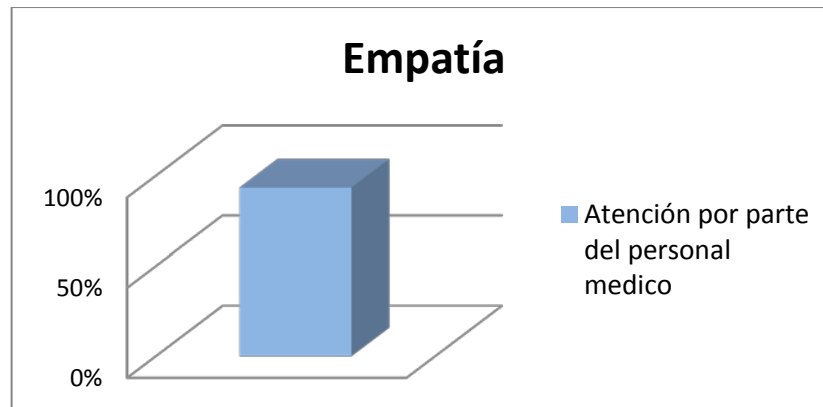


Fuente. Satisfacción del usuario ICB.

VARIABLE EMPATIA: Implica la capacidad para ponerse en el lugar del otro y saber lo que siente o incluso lo que puede estar pensando. (Ver Gráfica 7). Con un promedio ponderado del 94% y puede entenderse como una GRAN FORTALEZA, dentro de un contexto cualitativo.

El factor que inciden en la medición de esta variable es la atención por parte del personal médico ilustrado en la Gráfica 11, con un valor del 93% de satisfacción entendida como una GRAN FORTALEZA para el proceso de atención del usuario del ICB. El paciente y su familiar se encuentran ante un servicio con una actitud de permanente colaboración por parte del personal médico; esto se refleja en la iniciativa, generosidad y solidaridad que se le brinda al usuario dentro de las instalaciones del ICB.

Gráfica 11. Factores de medición de la variable empatía satisfacción del usuario ICB

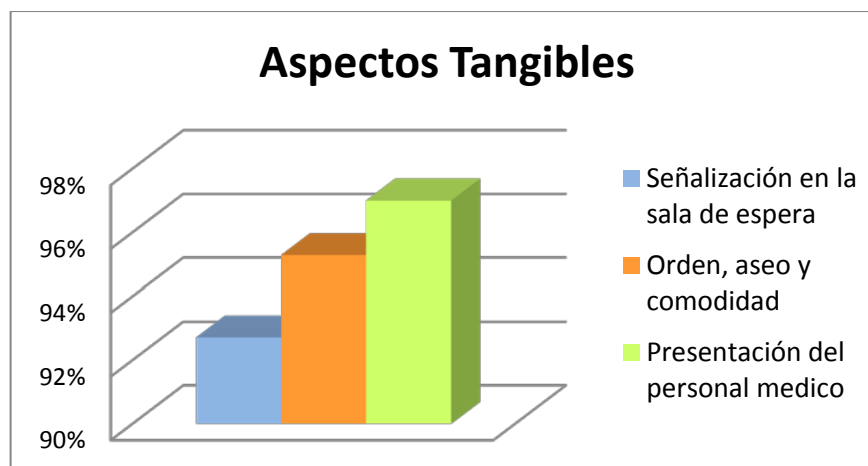


Fuente. Satisfacción del usuario ICB.

VARIABLE ASPECTOS TANGIBLES: Implica lo que se puede percibir de manera más precisa (Ver Gráfica 7). Con un promedio ponderado del 95% y puede entenderse como una GRAN FORTALEZA, dentro de un contexto cualitativo.

Los factores que inciden en la medición de esta variable son ilustrados en la Gráfica 12, superando el 93% de satisfacción y entendidos como una GRAN FORTALEZA para el proceso de atención del usuario del ICB, evidenciando favorables aspectos como: la señalización en la sala (carteles, letreros, y flechas) adecuados para orientar a los pacientes y acompañantes; los consultorios y las salas de espera en buen estado de orden aseo y comodidad; y la buena presentación del personal de la institución.

Gráfica 12. Factores de medición de la variable aspectos tangibles satisfacción del usuario ICB



Fuente. Satisfacción del usuario ICB.

5.2.2.2 Satisfacción del cliente ICB

En los sistemas de salud. La opinión de los usuarios sobre la satisfacción o insatisfacción deriva directamente de la calidad de un servicio, de sus características o de la información que le proporciona y constituye un factor muy importante en el éxito o fracaso del sistema para cubrir sus expectativas⁴¹. En los sistemas de salud los usuarios corresponden a los pacientes y familiares que se encuentran clasificados en los grupos de las EPS ya sean del régimen contributivo o del régimen subsidiado. Las EPS son las empresas responsables de pago y se consideran los clientes del ICB.

Con el propósito de conocer la relación que maneja la organización con el cliente directo y llegar a tener una perspectiva del trabajo que realizan los colaboradores de la organización que tienen contacto directo con el cliente y al mismo tiempo la

⁴¹ REY MARTÍN, Carina. La satisfacción del usuario: un concepto en alza. En canales de documentación. (2000); p. 139-153.

percepción del cliente ante el servicio que brinda La organización; se realiza la ***evaluación de satisfacción del cliente del ICB.***

El instrumento utilizado para evaluar el nivel de satisfacción del cliente del ICB, es una encuesta construida y validada en conjunto con la dirección del departamento comercial de la organización, quien es el departamento encargado de mantener las relaciones comerciales del ICB y al mantener una relación directa con el cliente; tienen el conocimiento y la experiencia en el proceso de atención y relación con las EPS.

La herramienta utilizada para medir la satisfacción del cliente fue una adaptación de la encuesta encontrada en el artículo⁴² de “*La evaluación de la satisfacción en salud: un reto a la calidad*” (Ver Anexo 17).

La aplicación del instrumento que evalúa la satisfacción del cliente mediante cinco variables: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y aspectos tangibles; cada variable con sus respectivos factores, para un total 14 de preguntas. Adicionalmente divide la encuesta en tres grupos: evaluación de la gestión comercial, evaluación de la gestión operativa y evaluación general de servicio. En respuesta a la actividad, se contó con la colaboración de 22 de los 25 clientes de la organización como muestra representativa. Las encuestas fueron tabuladas por el sistema y en sus resultados se usa el porcentaje como magnitud numérica; es un resultado CUANTITATIVO y su análisis se realiza de acuerdo a los porcentajes obtenidos utilizando la escala de ponderación suministrada en la herramienta e ilustrada en la Tabla 9 y los resultados cuantitativos se muestran en la Tabla 10.

⁴² Jiménez Caugas L, Báez Dueñas RM, Pérez Maza B, Reyes Álvarez I. Metodología para la evaluación de la calidad en instituciones de la atención primaria de salud. Rev. Cubana Salud Pública. 1996-22(1):37-43.

Tabla 9. Ponderación evaluación satisfacción del cliente ICB

PONDERACIÓN	CLIMA LABORAL
0-40%	Gran Debilidad
41%-60%	Debilidad
61%-70%	Tendencia Fortaleza
71%-85%	Fortaleza
86%-100%	Gran Fortaleza

Fuente: Satisfacción del Cliente ICB.

Tabla 10. Resultados Cuantitativos de la satisfacción del cliente ICB

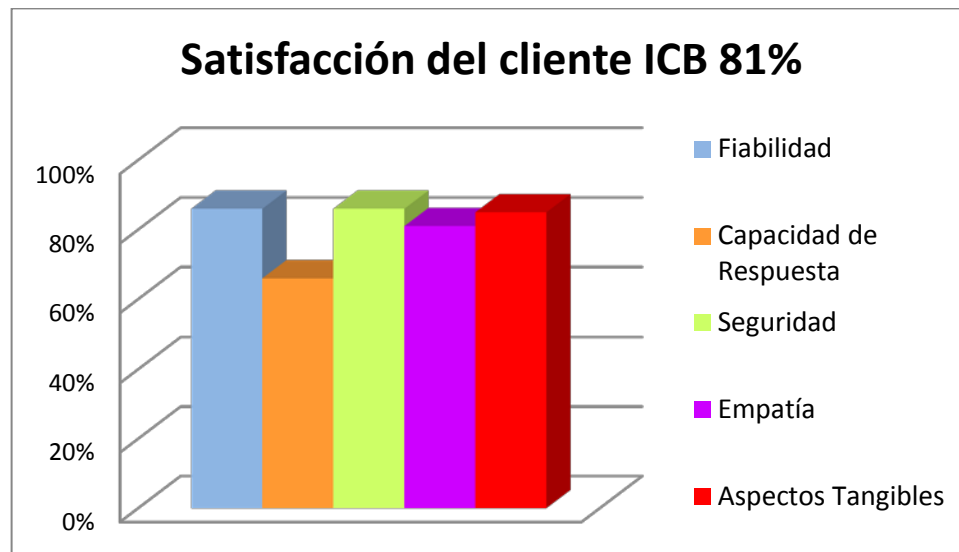
Variables	Factores	%
Fiabilidad	Calidad ofrecida por el servicio comercial.	81%
	Portafolio de los servicios ofrecidos.	91%
	Tarifa de los servicios ofrecidos.	82%
Total		86%
Capacidad de Respuesta	Oportunidad de respuesta a cotizaciones.	81%
	Oportunidad de respuesta a facturación.	81%
	Oportunidad de respuesta a glosas.	58%
	Reporte de indicadores, del servicio de la gestión operativa.	60%
	Respuesta y solución a peticiones, quejas, reclamos y sugerencias.	52%
Total		66%
Seguridad	Atención proporcionada del área comercial de manera confiable y adecuada a las necesidades.	81%
	Experiencia del personal médico de nuestra institución.	91%
Total		86%
Empatía	Relaciones comerciales con nuestra Institución.	81%
	Información proporcionada al usuario.	81%
Total		81%
Aspectos Tangibles	Imagen Corporativa.	81%
	Equipos médicos de tecnología avanzada	90%
Total		85%

Fuente: Satisfacción del Cliente ICB.

Los datos recolectados fueron exportados a una base de datos elaborada en Excel para realizar un análisis más detallado.

La medición de las variables involucradas en la satisfacción del cliente del ICB, incluyendo la ciudad de Bogotá y Bucaramanga e involucrando todos los procesos, arroja un promedio en su resultado de 81% (Ver Gráfica 13), que puede ser entendido como FORTALEZA; en la cual con mayor porcentaje de satisfacción se encuentran las variables: fiabilidad, seguridad, empatía y aspectos tangibles; superando el 81% de satisfacción. Sin embargo la variable menos favorable en porcentaje de satisfacción es capacidad de respuesta con un 66% de satisfacción.

Gráfica 13. Variables de medición satisfacción del cliente ICB



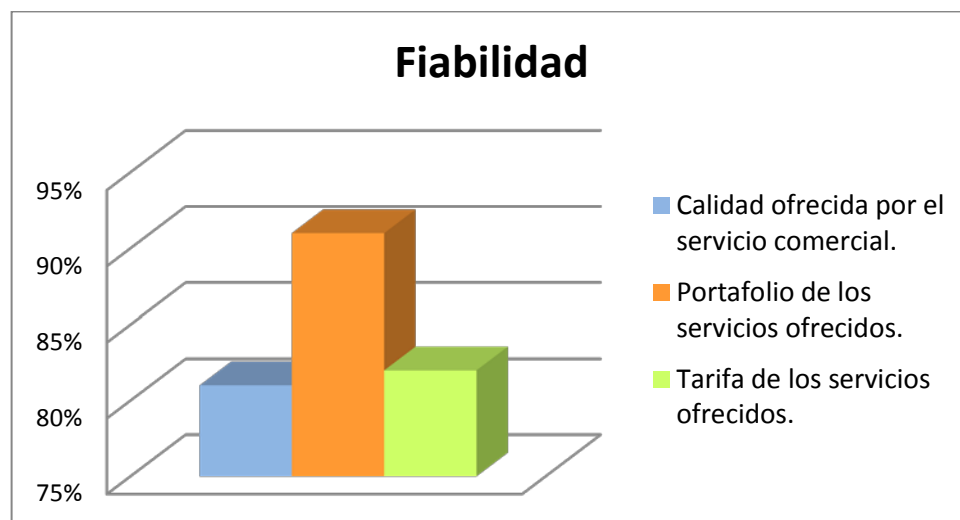
Fuente. Satisfacción del cliente ICB.

La encuesta fue enviada vía electrónica mediante un correo electrónico directo del departamento comercial a los directores o coordinadores de red de los servicios de salud. Esta evaluación no obtuvo observaciones o sugerencias, por lo tanto el análisis se realiza con los resultados cuantitativos obtenidos. Dichos resultados fueron analizados en asesoría con la coordinación comercial del departamento

comercial del ICB, obteniendo un análisis detallado de las variables evaluadas con sus respectivos factores de medición:

VARIABLE FIABILIDAD: Evalúa el buen funcionamiento del proceso de atención del cliente; con un promedio ponderado del 86% y puede entenderse como una FORTALEZA dentro de un contexto cualitativo (Ver Gráfica 13).

Gráfica 14. Factores de medición de la variable fiabilidad satisfacción del cliente ICB



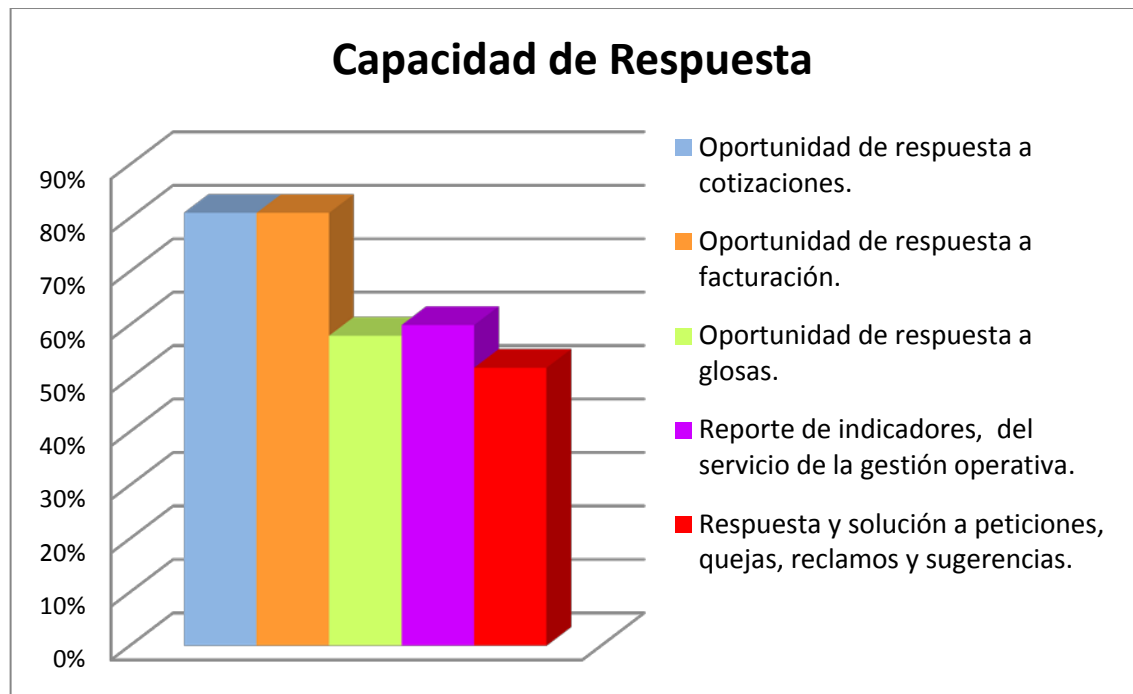
Fuente: Satisfacción del cliente ICB.

Los factores que inciden en la medición de esta variable son ilustrados en la Gráfica 14. La calidad del servicio comercial y tarifa de los servicios ofrecidos, son factores con un 81% y 82% de satisfacción respectivamente; ambos entendidos como una FORTALEZA y el factor portafolio de servicios ofrecido, se muestra con el porcentaje más alto de satisfacción, con un 91% entendido como una GRAN FORTALEA en un contexto cualitativo; mostrando al ICB como una organización que mantiene tarifas y servicios competitivos y favorables en el mercado.

VARIABLE CAPACIDAD DE RESPUESTA: Evalúa la disposición de los colaboradores de la organización en ayudar a los usuarios del sistema en resolver sus necesidades brindando un servicio rápido y oportuno (Ver Gráfica 13); con un promedio ponderado del 66% y puede entenderse como una DEBILIDAD, convirtiéndose en una variable crítica para el proceso de atención del cliente del ICB.

Los factores que inciden en la medición de esta variable son ilustrados en la Gráfica 15.

Gráfica 15. Factores de medición de la variable capacidad de respuesta de la satisfacción del cliente ICB



Fuente: Satisfacción del cliente ICB.

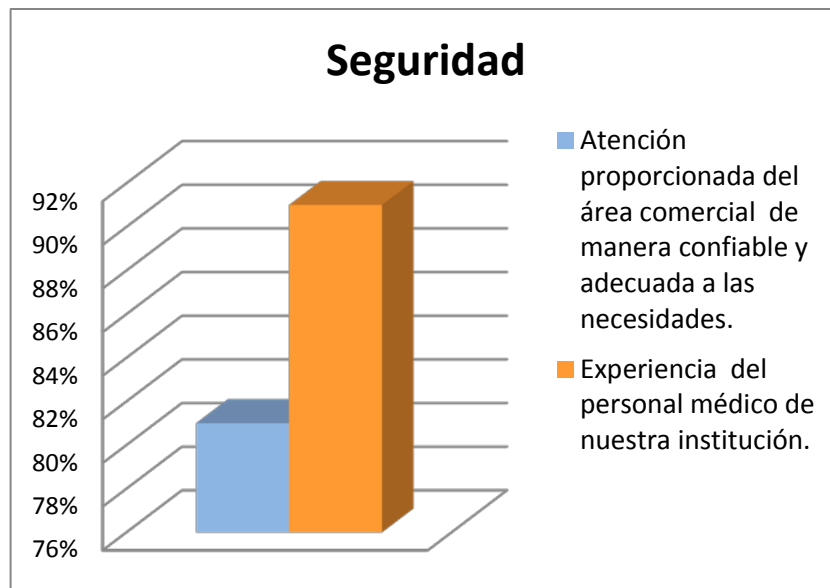
La respuesta oportuna a cotizaciones y facturación; son factores con un 81% de satisfacción, entendidos como una FORTALEZA en un contexto cualitativo. Sin embargo la respuesta oportuna a glosas, el reporte de indicadores y la respuesta a

las PQR (peticiones, quejas y reclamos); son factores críticos que afectan la capacidad de respuesta a las EPS, afectando la calidad del servicio.

VARIABLE SEGURIDAD: Implica la certeza, el conocimiento seguro y claro de las normas de la organización y la previsibilidad de su aplicación (Ver Gráfica 13). Con un promedio ponderado del 86% y puede entenderse como FORTALEZA, dentro de un contexto cualitativo.

Los factores que inciden en la medición de esta variable son ilustrados en la Gráfica 16; la atención considera adecuada y confiable por parte del personal comercial se encuentra con el 81% de satisfacción entendida como una FORTALEZA. Y el factor que mide la experiencia del personal médico de la organización con un 91% entendido como una GRAN FORTALEZA en un contexto cualitativo.

Gráfica 16. Factores de medición de la variable seguridad de la satisfacción del cliente ICB

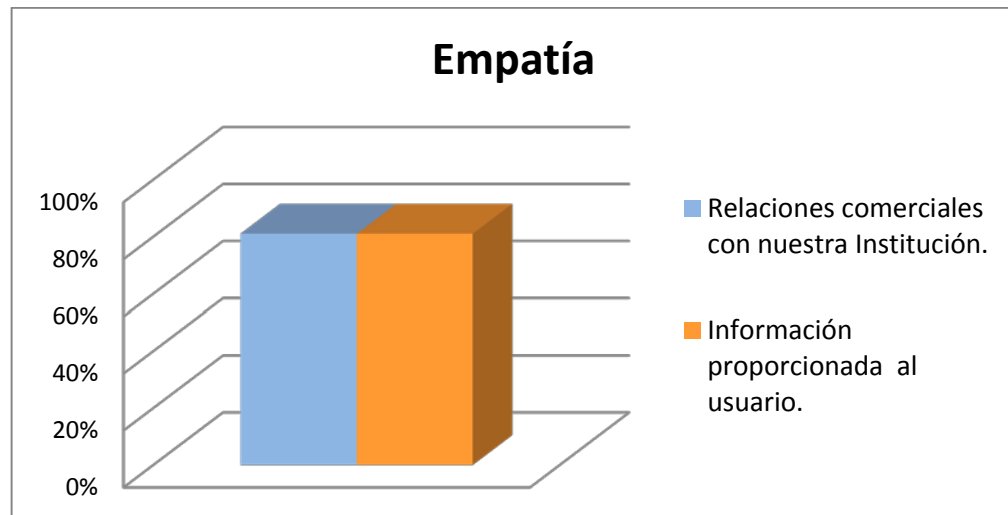


Fuente. Satisfacción del cliente ICB.

VARIABLE EMPATIA: Implica la capacidad para ponerse en el lugar del otro y saber lo que siente o incluso lo que puede estar pensando. (Ver Gráfica 13). Con un promedio ponderado del 81% y puede entenderse como FORTALEZA, dentro de un contexto cualitativo.

Los factores que inciden en la medición de esta variable son ilustrados en la Gráfica 17; las relaciones comerciales y la información brindada al usuario del sistema, se encuentran con el 81% de satisfacción entendidas como una FORTALEZA para el proceso de atención al cliente.

Gráfica 17. Factores de medición de la variable empatía de la satisfacción del cliente ICB



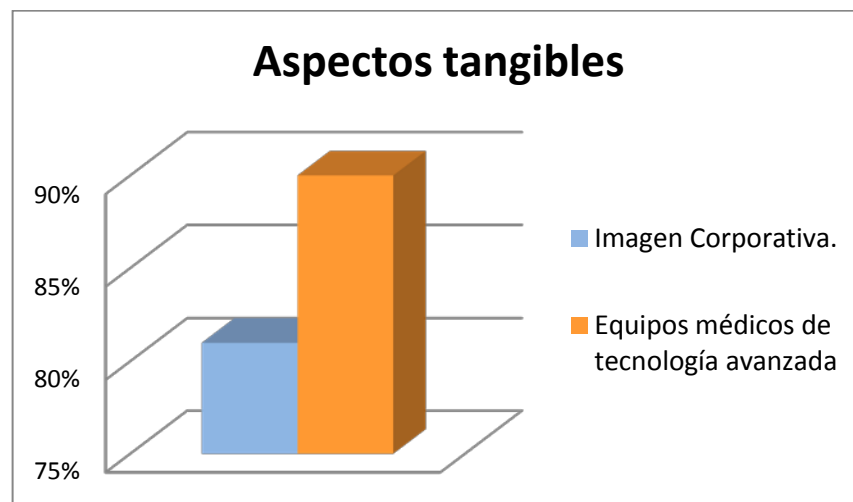
Fuente. Satisfacción del cliente ICB.

VARIABLE ASPECTOS TANGIBLES: Implica lo que se puede percibir de manera más precisa (Ver Gráfica 13). Con un promedio ponderado del 85% y puede entenderse como una FORTALEZA, dentro de un contexto cualitativo.

Los factores que inciden en la medición de esta variable son ilustrados en la Gráfica 18; la imagen corporativa y los equipos médicos de tecnología avanzada,

se encuentran con el 81% y 90% de satisfacción respectivamente entendida como una FORTALEZA.

Gráfica 18. Factores de medición de la variable aspectos tangibles de la satisfacción del cliente ICB



Fuente. Satisfacción del cliente ICB.

Finalmente el proceso de atención al cliente en un contexto cualitativo se podría decir que se encuentra en satisfacción, sin embargo es importante seguir trabajando en el mejoramiento continuo de la calidad del servicio de manera que las variables diagnosticadas demuestren el trabajo del ICB en la mejora continua de la prestación del servicio y sus resultados de cara al cliente. Este enfoque básico ha sido el direccionar de muchos de los procesos de mejora continua que han presionado a los cambios en las instituciones de salud consientes en la necesidad de mejorar.

5.2.2.3 Satisfacción del proveedor ICB

Con el propósito de conocer la relación que maneja la organización con el proveedor, y llegar a tener una perspectiva del trabajo que están realizando los colaboradores de la organización por mantener una relación cliente –proveedor; se realiza la **evaluación de satisfacción del proveedor del ICB**.

La herramienta utilizada para medir la relación del proveedor con la organización es una adaptación de la encuesta CAHPS⁴³ “Consumer Assessment of Health-care Providers and system”. Es una encuesta validada por la dirección del departamento de gestión humana (Ver Anexo 18). Dicha satisfacción es evaluada mediante cinco variables: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y aspectos tangibles; cada variable con sus respectivos factores, para un total de 9 preguntas.

En respuesta a esta actividad, se contó con la colaboración de los proveedores que mantienen el 80% de participación como muestra significativa y es una evaluación realizada vía telefónica; de esta manera se tomaron las percepciones y opiniones dadas por los proveedores sirviendo de insumo para el análisis respectivo.

Las encuestas fueron tabuladas por el sistema y en sus resultados se usa el porcentaje como magnitud numérica; es un resultado CUANTITATIVO y su análisis se realiza de acuerdo a los porcentajes obtenidos utilizando la escala de ponderación suministrada en la herramienta e ilustrada en la Tabla 10 y los resultados cuantitativos se muestran en la Tabla 11.

⁴³ DUEÑOS, Carmelo; PUERTA, Santiago; OTERO, Orly. Satisfacción del Paciente como Indicador de Calidad de Atención en Salud. En: Revista Hospitalaria. ISSN 0123-8760 (Octubre de 2013), p 42 – 47.

Tabla 11. Ponderación evaluación satisfacción del proveedor ICB

PONDERACIÓN	SATISFACCIÓN
0-50%	Gran Debilidad
51%-80%	Debilidad
81%-90%	Fortaleza
91%-100%	Gran Fortaleza

Fuente: Satisfacción del Proveedor ICB.

Tabla 12. Resultados cuantitativos de la satisfacción del proveedor ICB

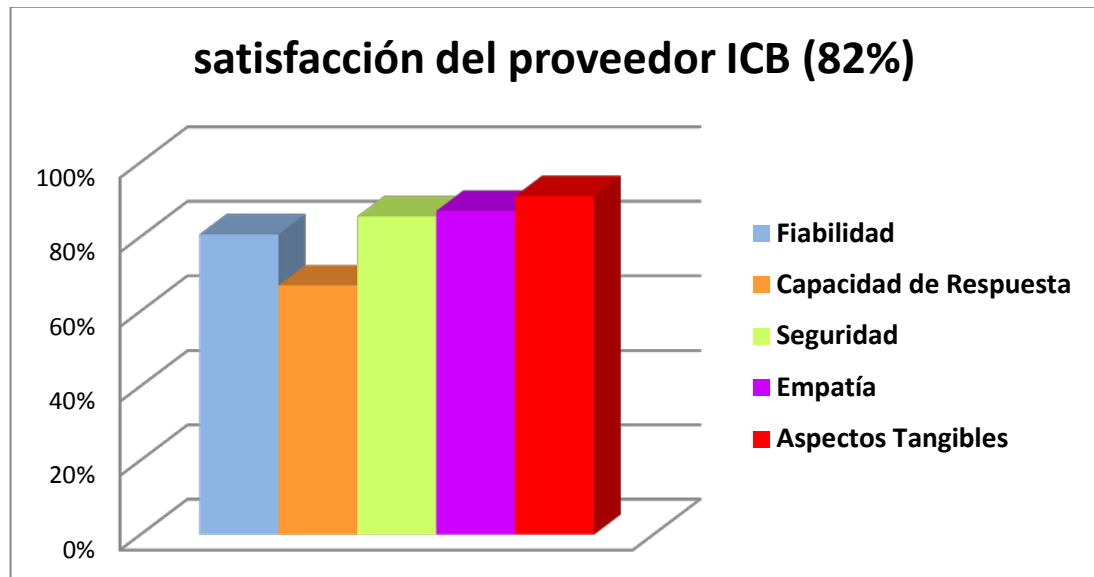
Variables	Factores	%
Fiabilidad	Perspectivas de crecimiento.	68%
	Evolución de la relación.	83%
	Satisfacción general como proveedor de la organización.	91%
Total		81%
Capacidad de Respuesta	Cumplimiento de términos establecidos en los contratos de suministro.	67%
Total		67%
Seguridad	Aporte de la experiencia a la organización.	81%
	Confianza ofrecida por la organización	90%
Total		86%
Empatía	Eficacia y trato entre los interlocutores.	91%
	Relación con la organización.	83%
Total		87%
Aspectos Tangibles	Imagen Corporativa.	91%

Fuente: Satisfacción del Proveedor ICB.

Los datos recolectados fueron exportados a una base de datos elaborada en Excel para realizar un análisis más detallado. La medición de las variables involucradas en la satisfacción del proveedor del ICB, incluyendo la ciudad de Bogotá y Bucaramanga, arroja un promedio en su resultado de 82% (Ver Gráfica 19), que puede ser entendido como FORTALEZA; en la cual con mayor porcentaje de satisfacción se encuentran las variables: seguridad, empatía y aspectos tangibles.

Sin embargo entre las variables menos favorables en porcentaje de satisfacción, se encuentran la fiabilidad y la capacidad de respuesta.

Gráfica 19. Variables de medición satisfacción del proveedor ICB



Fuente. Satisfacción proveedor ICB.

Reuniendo a información cuantitativa y las observaciones brindadas; se evidencia una gran satisfacción en cuanto a la relación que maneja la organización con los proveedores, existe compromiso con el proveedor y definitivamente la organización llega a ser una preferencia en el mercado.

Sin embargo el cumplimiento de términos establecidos en los contratos de suministros, es el factor que mide la variable capacidad de respuesta y se encuentra con un 67% de satisfacción entendida como una DEBILIDAD (Ver Grafica 19), siendo el valor más bajo encontrado. En todas las evaluaciones realizadas siempre se evidencio como un aspecto negativo el atraso en el pago de cartera, lo que genera incertidumbre en el mercado y llega afectar la seguridad del servicio y la referencia del mismo. Aun así los proveedores manifiestan que el atraso de cartera aunque es un factor crítico para el proceso; la prioridad es

mantener una buena relación con la organización y un trato adecuado que permita seguir realizando las negociaciones en el proceso.

Al observar la tabla 9, dentro de la variable fiabilidad se encuentra el factor de perspectivas de crecimiento con un 68% entendido como una DEBILIDAD, ante esta medición algunos proveedores manifiestan el hecho de que se tenga una escala de participación de proveedores definida en el ICB, atrasa un poco el crecimiento de los proveedores con poca participación que no pueden aspirar a una participación mayor ya definida por las estrategias de la organización.

5.2.3 Diagnóstico de las orientaciones de liderazgo del ICB

Los líderes de la organización juegan un papel importante en la administración del cambio de la Cultura Organizativa, al orientar y guiar los esfuerzos de los colaboradores hacia la creación y conservación de los elementos culturales; por esta razón se identificó las orientaciones de liderazgo existente en la organización mediante la ***autoevaluación de las orientaciones de liderazgo del ICB***.

Se aplicó la herramienta sugerida por Bolman y Deal, en su libro *Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership*⁴⁴, allí se plantea que tener definido un marco de liderazgo sobre el cual se basa la cultura, hace que sea más fácil saber lo que está en contra y, en última instancia, lo que puede hacer la empresa al respecto. Los autores expresan que existen cuatro marcos, que pueden ser tomados como individuales o se pueden correlacionar y que los líderes modernos necesitan utilizar más de un enfoque con el fin de comprender y controlar mejor la organización y así poder definir el tipo de cultura de la misma.

⁴⁴ BOLMAN, Lee G. DEAL. Terrence E. REFRAMING ORGANIZATIONS. Artistry, Choice and Leadership. Cuarta Edición. Estados Unidos de América. JOSSEY-BASS. 2008. 544 p. ISBN 0787987980.

La aplicación de la herramienta evalúa las orientaciones de liderazgo mediante cuatro marcos: estructural, político, simbólico y humano para un total de 36 preguntas conformando el taller personalizado de la autoevaluación de liderazgo (Ver Anexo 19).

A partir del referente teórico encontrado en el Anexo 1 del marco teórico; los autores Bolman y Deal, construyeron una herramienta web, validando las propiedades estadísticas de la misma, al aplicar la encuesta a más de 700 directivos de distintos tipos de organizaciones.

La herramienta utiliza una escala de medición que permiten evaluar los puntajes obtenidos después de haber suministrado los datos en la herramienta web y utilizando la Tabla 13, se obtiene la calificación por ubicación del percentil obtenido.

Tabla 13. Percentil para calificación de los cuatro marcos de liderazgo

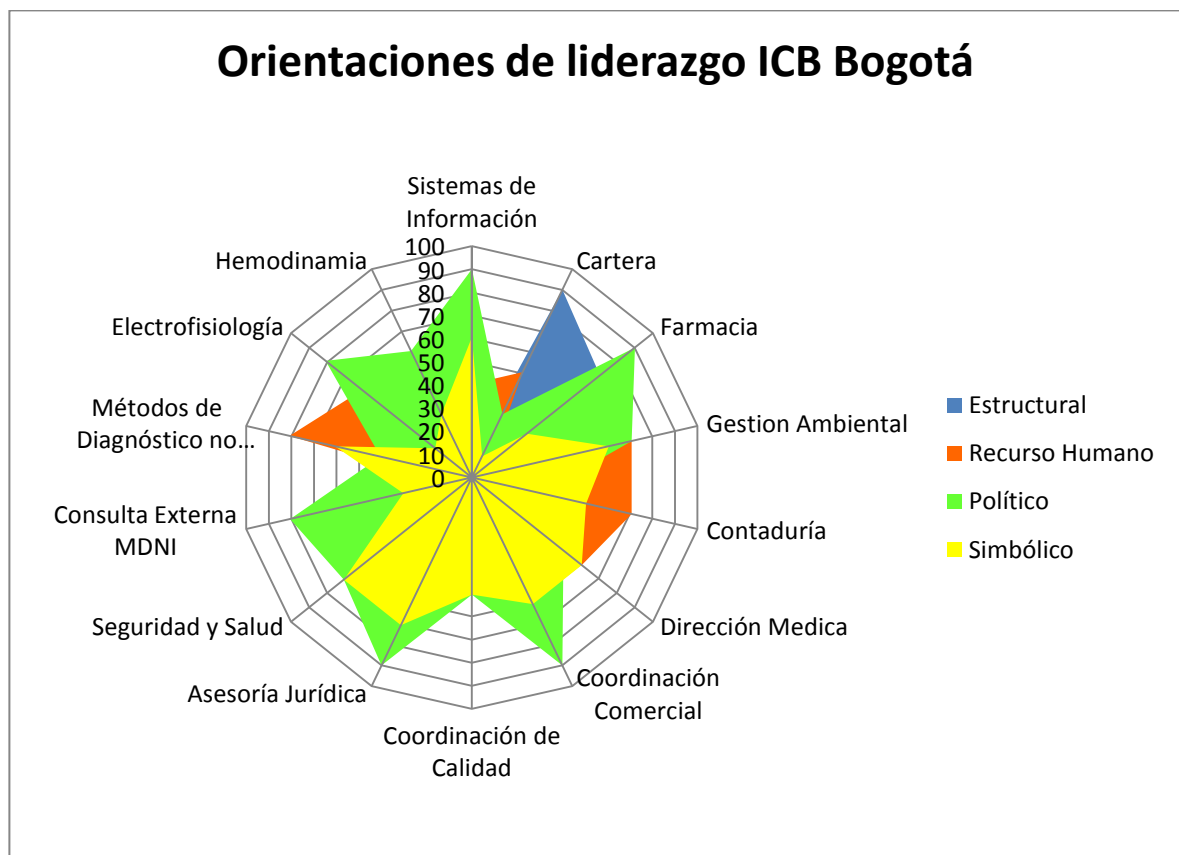
PERCENTIL	ESTRUCTURAL	RECURSO HUMANO	POLITICO	SIMBOLICO
90-100 th	22-24	24	16-24	21-24
80-89 th	20, 21	22, 23	14, 15	18-20
70-79 th	18, 19	21	13	17
60-69 th	17	20	12	16
50-59 th	15,16	19	11	14, 15
40-49 th	14	18	10	13
30-39 th	13	17	9	12
20-29 th	11,12	15, 16	8	11
10-19 th	9, 10	13, 14	7	9, 10
1-9 th	6-8	6-12	6	6-8

Fuente: Bolman y Deal.

En respuesta a la actividad, se contó con la colaboración del grupo de accionistas y los jefes de los procesos tanto del área asistencial como del área administrativa de la ciudad de Bogotá y Bucaramanga; obteniendo en total 41 talleres realizados.

Los talleres fueron analizados y tabulados con ayuda de la herramienta web suministrada por el sistema y la teoría de Bolman y Deal. Y los resultados al comparar los puntajes obtenidos con las escalas suministradas por la herramienta, se resumen en la Gráfica 20 para la ciudad de Bogotá, en la Grafica 21 para la ciudad de Bucaramanga en área administrativa y finalmente en la Grafica 22 para la ciudad de Bucaramanga en área asistencial.

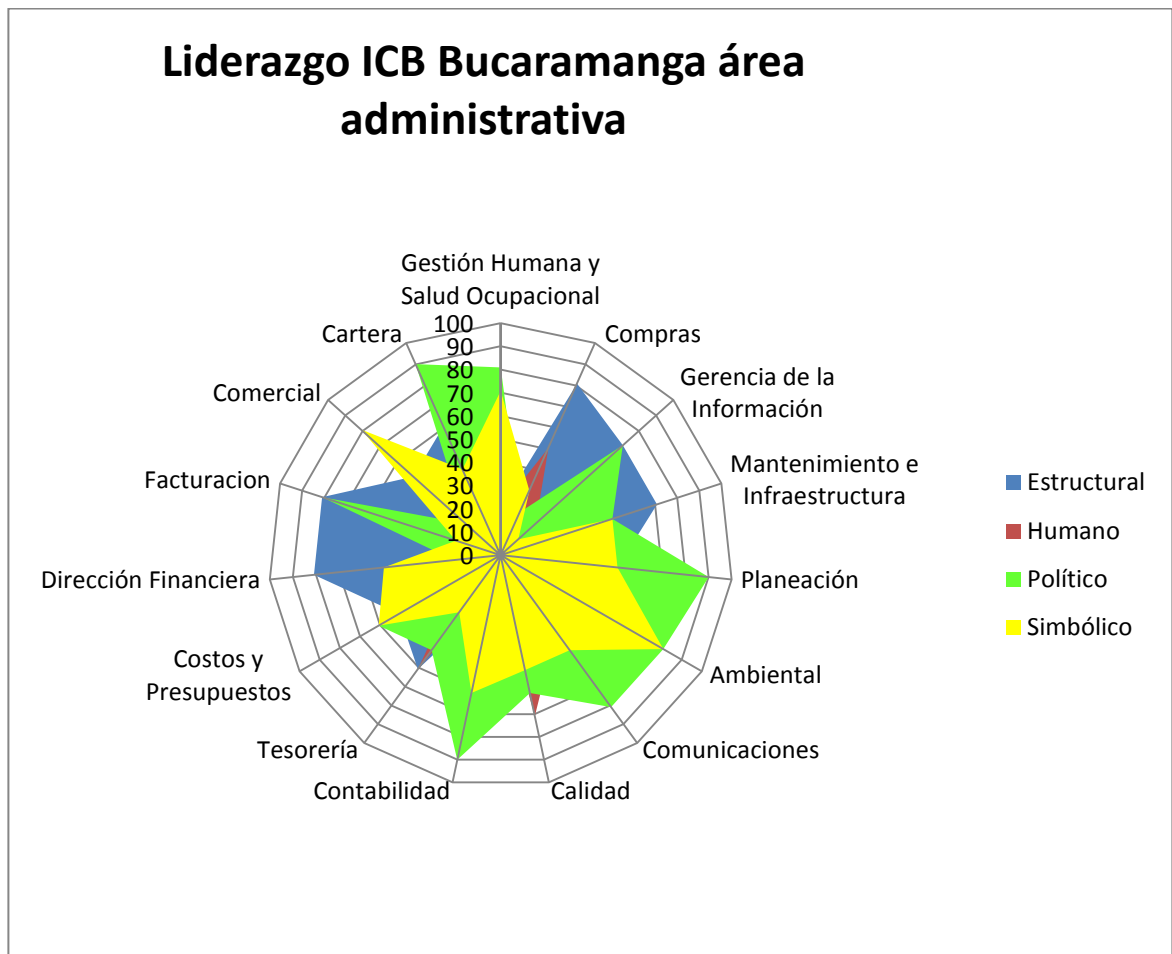
Gráfica 20. Orientaciones de liderazgo ICB Bogotá



Fuente: Orientaciones de liderazgo ICB.

Para la sede Bogotá el liderazgo se encuentra orientado principalmente hacia un marco político con un valor del 35% de orientación, seguido del marco estructural, humano y simbólico con un valor del 22% de orientación en cada uno.

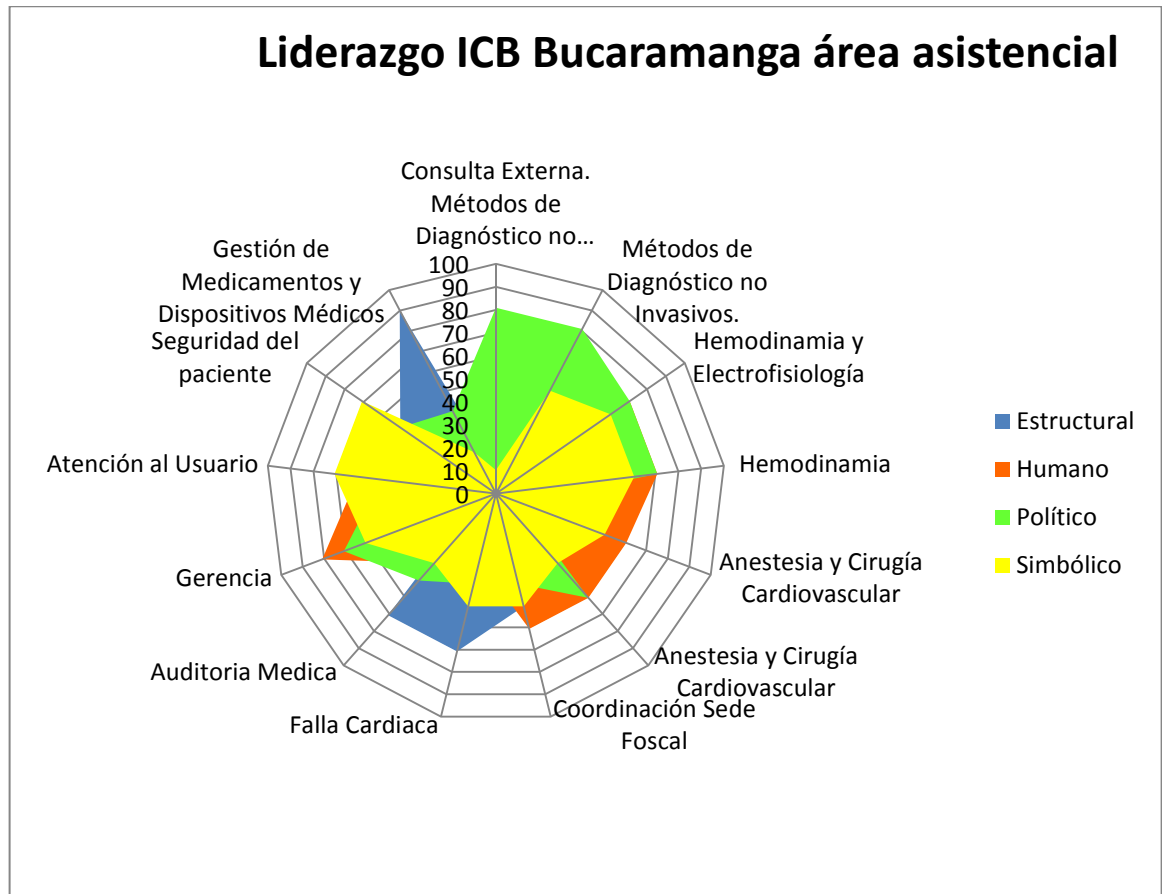
Gráfica 21. Orientaciones de liderazgo ICB Bucaramanga área administrativa



Fuente: Orientaciones de liderazgo ICB.

Para el área administrativa del ICB de la sede Bucaramanga, se encuentra orientado principalmente hacia un marco político con un valor del 40% de orientación seguido del marco estructural con un 30%, el marco de recurso humano con un 20% y el marco simbólico con un 10%.

Gráfica 22. Orientaciones de liderazgo ICB Bucaramanga área asistencial



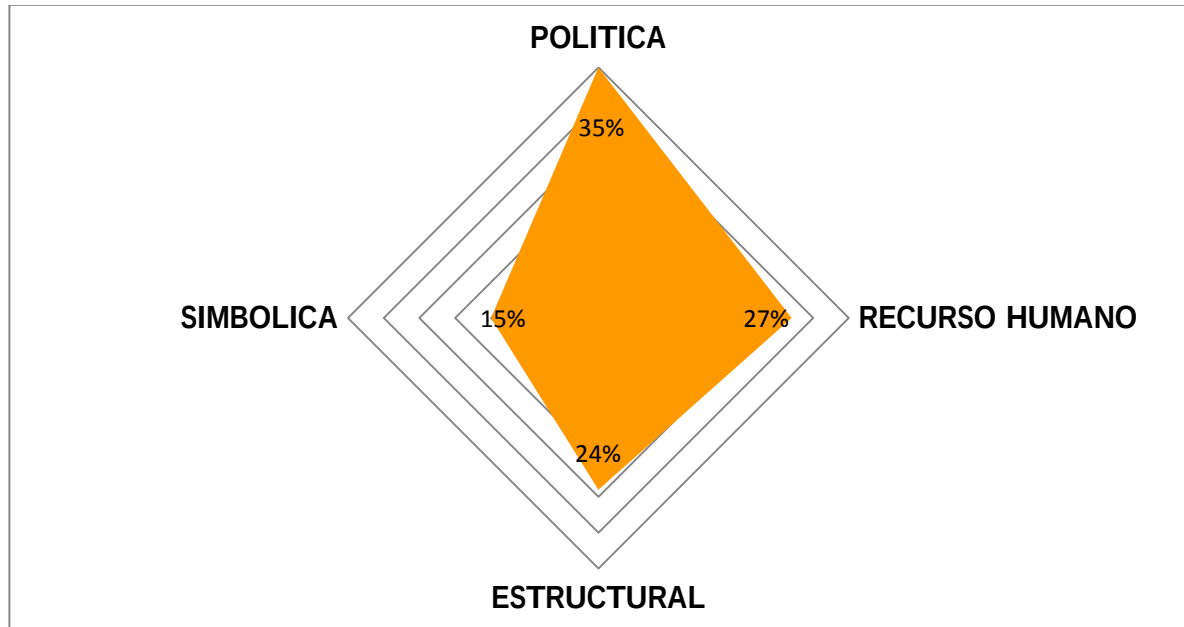
Fuente: Orientaciones de liderazgo ICB.

Para el área asistencial del ICB de la sede Bucaramanga, se encuentra orientado principalmente hacia un marco de recurso humano con un valor del 38% de orientación seguido del marco político con un 31%, el marco estructural con un 19% y el marco simbólico con un 12%.

Finalmente la autoevaluación de liderazgo realizada en el ICB tiende a evaluarse en el marco político. Lo muestra el resultado global en el liderazgo diagnosticado de la Gráfica 23, en donde se evidencia una influencia de liderazgo percibida en el marco político con un 35% de orientación, seguido del marco de recurso humano

con un 27% de orientación, el marco estructural con un 24% de orientación dejando a un lado el marco simbólico con un 15% de orientación.

Gráfica 23. Orientaciones de liderazgo ICB



Fuente: Orientaciones de liderazgo ICB.

La perspectiva política es el primer estilo de Liderazgo preferido por la organización. Este tipo de liderazgo se basa en las redes de poder y el constante desarrollo de coalición, se afirma que, dadas las constantes diferencias entre intereses y los recursos, el conflicto entre los miembros de una coalición es inevitable y el poder se convierte irremediabilmente en un recurso clave.

La segunda perspectiva utilizada por la organización es la de recursos humanos, el cual enfatiza que los atributos más importantes del liderazgo son, entre otros: prestar atención a las necesidades y motivaciones de cada individuo dentro de la organización, reconocimiento del trabajo bien realizado a través de la

comunicación franca y abierta permitiendo compartir con otros la toma de decisiones, sabiendo escuchar a los otros, sabiendo delegar y generando empatía. En el tercer puesto se encuentra la perspectiva estructural, enfatizando la racionalidad, la eficiencia y el logro de los objetivos concretos. Destacando en una organización las estrategias bien definidas, estructuras acordes con el entorno, mecanismos de control que se acoplan cada vez más a las necesidades de la organización, roles y responsabilidades muy demarcadas para cada persona dentro de la organización y una planificación de todas las actividades y los recursos que se van a utilizar. Los elementos que influyen en esta perspectiva son: Tamaño, Tecnología de procesos, Entorno, Estrategias, Tecnología de Información, la naturaleza de la fuerza de trabajo.

La perspectiva menos utilizada y preferida en la organización es la perspectiva simbólica. En el estilo de liderazgo simbólico lo importante es crear una visión y saberla transmitir, un sentido de dirección que le de cohesión al grupo. El carisma y la habilidad para inspirar a otros son vitales, así como despertar sentimientos y motivar, son algunas de las características que definen este estilo de liderazgo. Esta perspectiva Simbólica presenta un mundo que se aparta significativamente de los cánones tradicionales de las teorías organizacionales: racionalidad, certeza y linealidad.

La gerencia y el liderazgo, requieren de la habilidad de interpretar los acontecimientos organizacionales desde cuatro perspectivas: estructural, recursos humanos, política y simbólica, por lo que se resalta la idea de que un enfoque múltiple e integral de las perspectivas puede constituir un gran reto, esto debido a que se requiere de capacidad y destreza para ver las organizaciones como entes en los que se debe combinar necesidades, roles, poder y símbolos a fin de dar forma y sentido a la realidad organizacional. Por lo tanto será vital para el líder poder enfocar a las organizaciones a través de un conjunto de perspectivas que

genere las herramientas para enfrentarse a las diferentes situaciones de la organización.

La conclusión general del diagnóstico es el reconocimiento del comportamiento actual del ICB traducido en su Cultura Organizativa, evaluada bajo variables de motivación, satisfacción laboral, calidad del servicio y liderazgo; que sirvieron como referencia para un análisis general de los procesos internos en la organización que afectan la misma y son un reflejo para el exterior. Esto permitirá definir las acciones y actividades necesarias para el proceso de transformación cultural.

5.2.4 Cultura organizativa del ICB

A partir de los datos recopilados y la información analizada, se crea una lista de fortalezas entendidas como las características u acciones que favorecen el logro de los objetivos de la organización y las oportunidades de mejora, que por el contrario son aquellas características u acciones que podrían afectar negativamente y en las cuales se debe trabajar. Dichas fortalezas y oportunidades de mejora resumen la Cultura Organizativa existente dentro del ICB de modo que se podrá identificar las acciones que deberán completar el plan de intervención para trabajar los posibles cambios que se generen, reducir los efectos negativos y trabajar en el fortalecimiento que facilite la mejora continua.

Reuniendo toda la información analizada hasta el momento; se consolidan las fortalezas y las oportunidades de mejora para la cultura del ICB mostradas en el cuadro 8 y cuadro 9 respectivamente.

Cuadro 8. Fortalezas identificadas

FORTALEZAS
Sistemas de gestión. La política de Gestión integral del ICB conformadas por la política de calidad, seguridad y salud en el trabajo y medio ambiente; son consideradas como una fortaleza para la organización cumpliendo con los parámetros exigidos por el sector y demostrando el esfuerzo y compromiso constante de la organización por brindar a los colaboradores las condiciones óptimas laborales para prestar un servicio con altos estándares de calidad. Mediante su programa de salud ocupacional, en el ICB se ha evidenciado el cambio en el que se ha mejorado los espacios físicos de trabajo en cuanto a la iluminación, condiciones de aire y condiciones ergonómicas. La principal preocupación del ICB es el de controlar los riesgos que atentan contra la salud de los trabajadores y contra sus recursos materiales y financieros. Para esto cuenta con el comité paritario de salud ocupacional COPASO, que entre sus funciones se encuentra el de promover medidas que mejoren las condiciones de trabajo. Además cuenta con la política Coordinada por el Comité de Convivencia Laborar, el cual protege a los trabajadores contra los riesgos psicosociales que afectan la salud en los lugares de trabajo, política de no consumo de alcohol, tabaco y drogas y política de seguridad vial. También cuenta con los programas que cobijan la prevención y protección ante los riesgos laborales son el Programa de Vigilancia Epidemiológica y Programas de Gestión de Riesgos, cada uno dirigido a los riesgos propios de cada cargo y sus funciones.
Relaciones interpersonales a nivel organizativo. Las relaciones laborales dentro de la organización son basadas en el respeto, suelen tomar diferentes comportamientos de acuerdo a la situación y al interés individual del colaborador y en caso de existir algún problema, el ICB promueve el procedimiento para la resolución de conflictos. Además cuenta con la política de prevención de acoso laboral, en pro de generar un ambiente de trabajo sano, seguro y adecuado; se compromete a prevenir y erradicar las conductas del acoso laboral y a defender el derecho de todos los colaboradores para ser tratados con dignidad en el trabajo.
Remuneración. El ICB cuenta con una escala salarial basada en la formación y experiencia del colaborador, convirtiéndose en una motivación e incentivo de tipo económico para el colaborador.
Contenido propio del trabajo Los colaboradores tienen claro conocimiento del trabajo y la importancia de mismo para el cumplimiento de los objetivos del ICB, por tanto se sienten parte fundamental de la organización, generando interés y responsabilidad individual y colectiva propia del trabajo.
Autonomía y posibilidades de iniciativa del colaborador. El ICB ofrece a los colaboradores la libertad y confianza en el desarrollo y toma de decisiones de su trabajo; contando con autonomía para la realización de sus tareas, lo que estimula la capacidad creativa, sin dejar de lado la claridad en la posición que tienen los jefes de intervenir en las decisiones que se deben tomar y en las acciones que se desarrollan, lo cual demuestra el respeto por la autoridad dentro de la empresa. Los colaboradores del ICB expresan intenciones de generar con nuevas ideas y propuestas, aportes de mejora y crecimiento a la organización siendo el mismo trabajo, muchas veces quien requiere de la destreza e iniciativa del propio trabajador.
Sentido de pertenencia Los colaboradores manifiestan una gran satisfacción de pertenecer al ICB, además del orgullo al considerar el lugar de trabajo como una gran familia con buen posicionamiento a nivel nacional. Factores como la trayectoria adquirida, la estabilidad laboral, el reconocimiento al trabajo por parte de los jefes, y el desarrollo personal brindado por la organización; generan interés y motivación dentro de la empresa.

Continuación. Cuadro 8. Fortalezas identificadas

Atención al usuario (pacientes y familiares)

El modelo de atención integral del ICB, se centra en la preocupación por captar el paciente y guiarlo en todo el proceso utilizando adecuadamente los protocolos de atención con el fin de hacer cumplir los derechos de los pacientes y familiares de la organización. En este sentido el colaborador es parte fundamental al hacer cumplir con el funcionamiento del proceso de atención al usuario, brindándole la orientación adecuada para recibir el servicio.

El ICB conserva personal formado y capacitado para atender las necesidades del usuario al trabajar por la mejora del problema de salud al cual acude a la organización. El encuentro, la comunicación medio-paciente y el trabajo que se realiza por solucionar la necesidad del usuario, aumenta la confianza del mismo.

El paciente y su familiar se encuentran ante un servicio con una actitud de permanente colaboración por parte del personal médico; esto se refleja en la iniciativa, generosidad y solidaridad que se le brinda al usuario dentro de las instalaciones del ICB.

Atención al cliente

El portafolio de servicios, la tarifa de los servicios ofrecidos y la tecnología avanzada que ofrece el ICB; son factores de satisfacción que muestran al ICB como una organización con las capacidades competitivas en el mercado. Además, la organización cuenta con un personal especializado en los servicios de cardiología, Hemodinamia y electrofisiología, convirtiéndose el talento humano de esta especialidad, en un recurso valioso para el ICB.

El departamento comercial, mantiene una relación laboral con el cliente del sistema considerado como satisfactoria, brindando la seguridad y empatía para mantener una buena imagen corporativa y ser preferencia en el mercado.

Atención al proveedor

La relación que maneja la organización con los proveedores es considerada como una fortaleza, está relacionada con compromiso con el proveedor, generando confianza y definitivamente la organización llega a ser un cliente preferente en el mercado.

Liderazgo

El liderazgo con mayor influencia en el ICB, es una orientación hacia un liderazgo político. Este liderazgo se caracteriza por la capacidad para realizar análisis certeros sobre el poder, los conflictos y la política; al mismo tiempo la habilidad para negociar y conseguir éxito frente al conflicto y la oposición; los líderes identifican el poder como una buena forma de generar persuasión sobre los demás, crear alianzas estratégicas y lograr consecución de objetivos.

Es un liderazgo basado en dos principios: Tener conocimiento de la realidad sin permitir que los deseos propios afecten la percepción de la misma y formular alianzas con otros interesados o accionistas, construyendo una base de apoyo.

También se mantiene un liderazgo tanto estructural como el de recurso humano; con menor influencia, pero que se ven reflejado en áreas o departamentos específicos del ICB.

El liderazgo estructural se identifica por mantener una búsqueda de información y metas claras enfatizando la racionalidad, la eficiencia y el logro de los objetivos concretos. Mientras que el liderazgo de recurso humano identificado en alta influencia en el área asistencial; se enfatiza en prestar atención a las necesidades y motivaciones de cada individuo dentro de la organización, reconocimiento del trabajo bien realizado a través de la comunicación franca y abierta permitiendo compartir con otros la toma de decisiones, sabiendo escuchar a los otros, sabiendo delegar y generando empatía.

Fuente: Autora del proyecto.

Cuadro 9. Oportunidades de mejora identificadas

OPORTUNIDADES DE MEJORA
Ambiente físico El ICB no cuenta con una infraestructura propia en la ciudad de Bucaramanga donde unifique el manejo de todos sus procesos tanto asistenciales como administrativos, esta infraestructura es dividida por las diferentes sedes. Cuenta con una sede ambulatoria en donde se maneja el proceso administrativo y la consulta especializada, pero los demás procesos asistenciales son desarrollados por medio de los aliados estratégicos: clínica Chicamocha, clínica Foscal, clínica Bucaramanga y clínica Materno Infantil. Todo esto puede ocasionar problemas en el reconocimiento del nombre de la organización además de una comunicación dividida entre los colaboradores de las diferentes sedes. Existen espacios de trabajo reducidos, falta de puestos de trabajo y falta de espacios para el almacenamiento de archivos que no permiten el buen desplazamiento del colaborador en su área ocasionando incomodidad en los puestos de trabajo. Para la organización es necesario ampliar su espacio de infraestructura para poder unificar los procesos asistenciales y administrativos como unidad organizativa.
Promoción de los procedimientos de acoso laboral y resolución de conflictos Los colaboradores del ICB reconocen la existencia de estas políticas, sin embargo se considera una oportunidad de mejora el reforzar las actividades de promover la política de prevención de acoso laboral en el lugar de trabajo y de igual forma el conocimiento del procedimiento para la resolución de conflictos; esto servirá de ayuda para mejorar los canales de comunicación y relación interpersonal en la organización y por consiguiente a la mejora del clima laboral.
Remuneración. La existencia de dudas e insatisfacción en cuanto a la remuneración recibida por parte de algunos de los colaboradores, expresan inconformidades haciendo comparaciones entre ellos y generando malas interpretaciones. Para ello es necesario despejar dudas y que los colaboradores tengan claridad de la escala salarial que maneja el ICB y comprendan que el reconocimiento económico por el trabajo realizado es el justo y adecuado para cada una de ellos.
Bienestar e Incentivos Cualquiera que sea el tipo de reconocimiento por el trabajo realizado en especial de tipo económico ya sea en salario o bonificaciones, influirá en la motivación del colaborador y por consiguiente en su bienestar. Los colaboradores del ICB expresan la necesidad de actividades o programas que permitan obtener mejores oportunidades de crecimiento, como capacitaciones o planes de formación.
Comunicación La comunicación se convirtió en una variable crítica para el ICB. La comunicación dentro de la empresa en algunas ocasiones no es asertiva, dando lugar a malas interpretaciones o distorsión de la información permitiendo establecer que los canales de comunicación no están siendo usados adecuadamente. Se manifiesta falta a los conductos regulares de la estructura organizacional, producto de la creación de costumbres informales (por amistad) generando que la comunicación no se realiza directamente con el jefe inmediato si no con otros intermediarios. Los colaboradores manifiestan la necesidad de expresar sus desacuerdos sin que se genere conflicto; así mismo resolver adecuadamente las inquietudes que surgen de manera que sean atendidas las sugerencias expresadas.

Continuación. Cuadro 9. Oportunidades de mejora identificadas

Integración en los equipos de trabajo

Existe un ambiente apto para la colaboración y el trabajo en equipo, sin embargo esto tiende a manifestarse dentro de las áreas de trabajo o procesos específicos y no de una manera globalizada. Es necesario crear espacios donde se permitan la participación e integración de todos los integrantes que conforman la organización.

Autorrealización

La ausencia de un plan de carrera profesional definido y establecido que permita determinar a futuro el historial profesional de la empresa, es considerada una oportunidad de mejora para contribuir a la realización, desarrollo y crecimiento.

Atención al usuario (pacientes y familiares)

La capacidad de respuesta es una variable crítica encontrada para el proceso de atención al usuario y que afecta notablemente la calidad del servicio. Se debe trabajar en acciones de mejoramiento para las dificultades encontradas y ayudar a los usuarios del sistema en resolver sus necesidades brindando un servicio rápido y oportuno; especialmente en los factores: Disponibilidad de citas, atención en el horario programado y entrega oportuna de resultados.

Atención al cliente

Se debe trabajar en acciones que permitan mejorar la capacidad de respuesta a las PQR (peticiones, quejas y reclamos) de los clientes, oportunidad de respuesta a glosas, y reporte de indicadores de la gestión operativa. Factores que inciden notablemente en la calidad del servicio.

Atención al proveedor

El cumplimiento de términos establecidos en los contratos de suministros, es el factor que mide la variable capacidad de respuesta y se evidencio como un aspecto negativo al encontrarse el atraso en el pago de cartera generando incertidumbre en el mercado y afectando la seguridad del servicio y la referencia del mismo.

Simbología

Los símbolos y las herramientas son artefactos que permite crear escenarios adecuados para inspirar a los miembros de la organización a compartir los valores y la Cultura Organizativa. Y ante esto en el ICB no se encontró una influencia diferenciada en un liderazgo simbólico que se refiere a la capacidad de inspirar, desarrollar lealtad y entusiasmo para el logro de las metas y la visión de la organización, por tal razón es muy importante reforzar y trabajar en la simbología del ICB.

Fuente. Autora del proyecto.

Como lo plantea el modelo de Bolman y Deal, los marcos identificados en las orientaciones de liderazgo, se pueden correlacionar para definir el tipo de cultura de la organización. Siguiendo estos lineamientos y utilizando la información obtenida y desplegada hasta el momento; se correlacionan los tres marcos de liderazgo encontrados en el ICB y mediante los supuestos de cada marco que plantea la teoría de Bolman y Deal encontradas en el marco teórico, además de las fortalezas y oportunidades de mejora encontradas; se define la Cultura Organizativa del ICB (Ver Cuadro 10).

Cuadro 10. Cultura organizativa actual del Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A

Características de la Cultura Organizativa del ICB

Se evidencia la Cultura Organizativa del ICB como una coalición compuesta por colaboradores que conforman un grupo de interés con diferencias perdurables en cuanto a sus valores, preferencias, creencias, información y percepciones de la realidad; tales diferencias cambian lentamente. Sin embargo los colaboradores, se necesitan unos con otros para su buen funcionamiento, ya que las metas, estructura y políticas del ICB, emergen de un proceso continuo de negociación entre los mismos. El hecho de que la organización funcione en diferentes sedes para la ciudad de Bucaramanga y la sede de la ciudad de Bogotá; influye en la existencia de una cultura diferenciada en la que sus líderes forman parte fundamental en el comportamiento de la organización.

En este sentido se percibe un ambiente de formalidad dentro de la organización, con la existencia de normas y seguimiento de reglas como el reglamento interno de trabajo en donde se encuentra entre otros la imagen y el vestir de los colaboradores, periodos de trabajos definidos y roles de jerarquía que van desde los jefes de departamento y el grupo de trabajo que lo conforman. De igual forma existe un ambiente de respeto y amabilidad que ha creado amistades formadas e informales durante el tiempo de crecimiento del ICB.

Las autoridades legítimas, son los miembros dominantes de dicha coalición organizativa del ICB, en donde la mayoría de las decisiones importantes en la organización comprenden la asignación de recursos, siendo el poder el recurso más importante evidenciado; en este sentido las decisiones estratégicas del ICB son tomadas por la alta dirección y las decisiones asistenciales son regidas por la normas establecidas en los servicios de salud.

Por otro lado el ICB funciona con la finalidad del cumplimiento de metas establecidas, lo cual traduce en que los colaboradores de la organización se dedican a realizar el trabajo encomendado, esto mediante una variedad de roles, funciones y unidades, debido a que la organización divide el trabajo, permite operar racionalmente, con un nivel alto de certeza y eficiencia.

El ICB mantiene una cultura de relación entre la organización general y el colaborador, lo que quiere decir que la organización necesita de ideas, energía y talento. Y los colaboradores necesitan de oportunidades de desarrollo profesional, de salario y de trabajo. En este sentido se identifica que la organización satisface las necesidades primarias del colaborador y el colaborador se esfuerza por cumplir los objetivos de la organización. Dentro de la organización se percibe la Cultura Organizativa como una organización en crecimiento y estabilidad laboral brindándole la confianza y libertad a los trabajadores en el desarrollo de su trabajo.

Continuación. Cuadro 10. Cultura organizativa actual del Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A

Estas características mencionadas fundamentan el crecimiento del ICB desde sus inicios, se ha creado una cultura en el que el colaborador refleja su gratitud y sentido de pertenencia con la organización, y el trabajo sobre el cumplimiento de metas establecidas convierte al ICB en una organización en el que el valor productivo y los objetivos estratégicos dominan el ambiente laboral.

En este sentido se mantiene aislada la simbología, el significado de los sucesos, el cual se llega a decir que juega un factor en contra de la cultura del ICB, ya que los símbolos se han vuelto muy importantes y se han venido utilizado en el proceso de transformación de éxito empresarial, siendo esta perspectiva simbólica la que busca destacar e interpretar el significado y la fe que convierten a los símbolos en instrumentos poderosos en cualquier aspecto de la vida humana, incluyendo la vida en la organización.

A nivel externo la visión que refleja el ICB, también define el contexto cultural de la organización, esta visión se traduce en la satisfacción de los de los usuarios, clientes y proveedores del sistema, manteniendo una imagen positiva que impacta significativamente en el crecimiento en el mercado, generando confianza y respeto a nivel organizativo. Si bien la calidad del servicio juega un papel importante en el desarrollo de las actividades del ICB en donde los colaboradores siguen un modelo de comportamiento de atención al usuario; en donde la satisfacción del servicio exceptuando los problemas críticos encontrados; se refleja en las felicitaciones recibidas en donde se destaca la calidez humana de los colaboradores y la atención personalizada y humanizada.

Fuente. Autora del proyecto.

6. FASE CULTURA ORGANIZATIVA DESEADA DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A

El solo estudio de la cultura, no garantiza de hecho el cambio planeado. No se puede esperar a que la cultura cambie, para proyectar una estrategia, ni se puede subordinar esta estrategia a la cultura, lo que si es necesario lograr, es la congruencia de ambas.

Para que el ICB pueda cumplir la visión de la cultura deseada, es necesario un proceso de transformación cultural, que se propone realizar mediante un plan de intervención (Ver Gráfico 24).

Gráfica 24. Proceso de transformación cultural



Fuente: Autora del proyecto.

El gráfico muestra el punto de partida, siendo el diagnóstico de la Cultura Organizativa actual, quien a través de un plan de intervención, encamine a la

organización a un proceso de transformación cultural que cumpla con los objetivos estratégicos y mejore el bienestar laboral del ICB.

Para evaluar la Cultura Organizativa actual del ICB, y tener un panorama del nivel deseado, se realizaron actividades de forma periódica y mediante reuniones directas con el departamento de gestión humana se creó un ambiente reflexivo y de análisis de resultados y hallazgos encontrados, al mismo tiempo se unificaron los esfuerzos, conocimientos y decisiones para lograr el término de las siguientes actividades y cumplir con el objetivo de esta fase:

- Identificación y validación de una escala de calificación para valorar el nivel de desempeño de la Cultura Organizativa del ICB frente a cada uno de los grupos de interés diagnosticados.
- Aplicación de la escala de medición que valora el nivel de desempeño de la Cultura Organizativa del ICB frente a cada diagnóstico.
- Calificación que valora el nivel de desempeño de la Cultura Organizativa del ICB frente a cada diagnóstico.
- Identificación de la Cultura Organizativa deseada.
- Visión de la Cultura Organizativa deseada identificada para el proceso de transformación cultural.

6.1 CALIFICACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZATIVA DIAGNOSTICADA

6.1.1 Escala de calificación para valorar el nivel de desempeño de la cultura organizativa del ICB frente a cada uno de los grupos diagnosticados

En el proceso de construcción de la escala es necesario tener en cuenta las características que las escalas de calificación adquieren en términos de las condiciones y posibilidades que brinda cada una de las grandes modalidades de

las escalas de medición en general. En la fase del diagnóstico cada herramienta fue realizada utilizando una escala de medición de tipo ordinal.

Las Escalas Ordinales: Son aquellas que presentan una serie de categorías ordenadas de acuerdo con un criterio definido por un sentido u orientación determinada que no permite introducir alteraciones en la secuencia. Los grados de la escala se ordenan, por ejemplo, de mayor a menor o de mejor a peor y se da la definición del criterio de ordenamiento de la serie. Se caracterizan además, porque las distancias entre los pares de categorías o grados consecutivos no deben ser necesariamente iguales. Así, el intervalo entre “Muy bueno” y “Bueno” no tiene que ser igual al intervalo entre “Bueno” y “Regular”; además son específicas y se usan para medir aspectos determinados.

Siguiendo los lineamientos anteriores se define una escala de calificación numérica que consiste en cierto número de categorías establecidas en términos descriptivos a las que se atribuye de antemano valores numéricos convencionales.

El número de grados otorgados fue una calificación numérica de 0 a 5. Para esta etapa se tomaron los resultados cuantitativos obtenidos en porcentaje de satisfacción y a estos porcentajes se les aplicó la calificación numérica para cada variable analizada. Siendo 5 la calificación más alta relacionándola con el 100% de satisfacción. Esta escala de calificación es validada por dos pares que corresponden a la dirección de la coordinación de gestión humana del ICB y a la dirección académica del proyecto.

6.1.2 Aplicación de la escala de medición que valora el nivel de desempeño de la cultura organizativa del ICB frente a cada diagnóstico

Se aplica la calificación a cada uno de los grupos diagnosticados por las diferentes herramientas utilizadas: motivación y satisfacción laboral, calidad del servicio

(satisfacción del usuario, cliente y proveedor) y el estilo de liderazgo. Los resultados se encuentran ilustrados en la Tabla 14, Tabla 15 y Tabla 16 respectivamente.

Para la calificación del liderazgo se mantiene la misma escala de calificación seleccionada y relacionando la literatura estudiada se entiende que cada perspectiva tiene el mismo nivel de importancia, por esta razón se le otorga el mismo porcentaje de importancia (25%) que en la escala de calificación de 0 a 5 tendría una equivalencia del (1.25).

Tabla 14. Calificación motivación y satisfacción laboral del ICB

Motivación y satisfacción del usuario	
Variable	Calificación
Ambiente físico	3.5
Ambiente Laboral	3.8
Comunicaciones	3.3
Sentido de Pertenencia	4.5
Total clima laboral	3.8

Fuente: Autora del proyecto.

Tabla 15. Calificación calidad del servicio del ICB

Calidad del servicio			
Variable	Satisfacción del usuario	Satisfacción del cliente	Satisfacción del proveedor
Fiabilidad	4.7	4.3	4.0
Capacidad de Respuesta	3.2	3.3	3.3
Seguridad	4.7	4.3	4.3
Empatía	4.7	4.0	4.3
Aspectos Tangibles	4.7	4.2	4.5
Total	4.4	4.0	4.0
Total calidad del servicio	4.1		

Fuente: Autora del proyecto.

Tabla 16. Calificación orientaciones de liderazgo del ICB

Liderazgo	
Variable	Calificación
Político	1.25
Recurso Humano	1.25
Estructural	1
Simbólico	0
Total	3.5

Fuente: Autora del proyecto.

6.1.3 Calificación que valora el nivel de desempeño de la cultura organizativa del ICB frente a cada diagnóstico

La validación de la escala de calificación da la necesidad de aplicar un promedio simple que se describe en la Tabla 17.

Tabla 17. Calificación cultura organizativa del ICB

Cultura Organizativa	
Variable	Calificación
Motivación y satisfacción laboral	3.8
Calidad del servicio	4.2
Liderazgo	3.5
Total	3.8

Fuente: Autora del proyecto.

La Cultura Organizativa actual del Instituto del Corazón de Bucaramanga fue calificada con un valor de tres punto ocho (3.8) y por las tendencias de las calificaciones, una nota inferior a 4.0 es una nota débil y se le debe dar la importancia que se merece. Esta calificación como calificación global de la Cultura Organizativa es deficiente para los estándares que se persiguen en la organización. El proceso de transformación cultural buscar obtener estándares de calidad altos y de excelencia; por tal razón tomando como referente la calificación global diagnosticada, se debe trabajar en las oportunidades de mejora y encontrar

las estrategias que permitan alcanzar los objetivos trazados a mediano y largo plazo.

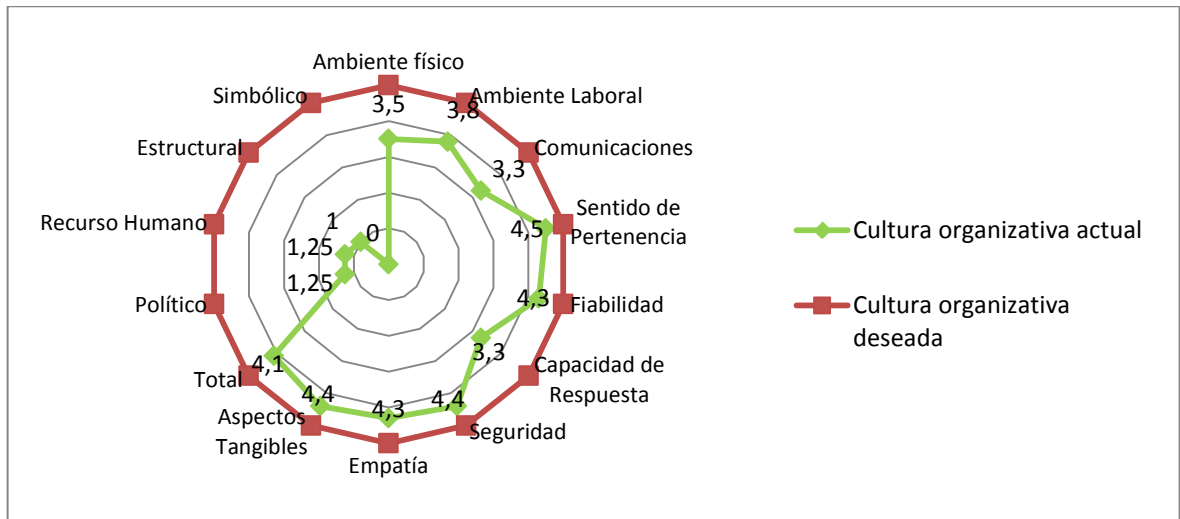
6.2 CULTURA ORGANIZATIVA DESEADA

La Cultura Organizativa juega un papel clave en las decisiones estratégicas que toman los líderes. Edgar Schein⁴⁵, señaló que las estrategias de liderazgo no pueden tener éxito si son contrarias a la cultura existente en una organización. Además, cuando las iniciativas estratégicas tratan de cambiar la cultura de una organización demasiado rápido, sobre todo en una organización con una cultura fuerte y consolidada, a menudo fallan. De allí la importancia de alinear un diagnóstico completo del estado actual con la visión total e integral de una cultura deseada, para crear las estrategias adecuadas en una transformación cultural acorde con alcanzar los objetivos de la organización, dando las pautas, herramientas y el tiempo necesario para una adecuada adaptación.

Una vez analizados los resultados anteriores, se realiza una declaración de la cultura deseada. Esta resume la posición que aspira la empresa a tener en el futuro. Como se ha venido analizando en términos de objetivos, se espera alcanzar una cultura orientada a los objetivos estratégicos y al bienestar laboral de la organización, pero en términos de calificación, se espera que la transformación cultural lleve a la organización a alcanzar un nivel máximo de satisfacción; evaluada en una alta calificación que evidencie la excelencia en el proceso. En la Gráfica 25 y en la Gráfica 26, a través de un esquema radial se ilustra en una manera más específica la cultura actual encontrada y la relación con la Cultura Organizativa deseada y la diagnosticada en cada una de sus variables respectivamente.

⁴⁵ SCHEIN, Edgar H. Coming to a new awareness of organizational culture. Sage, 1992.p 6-16.

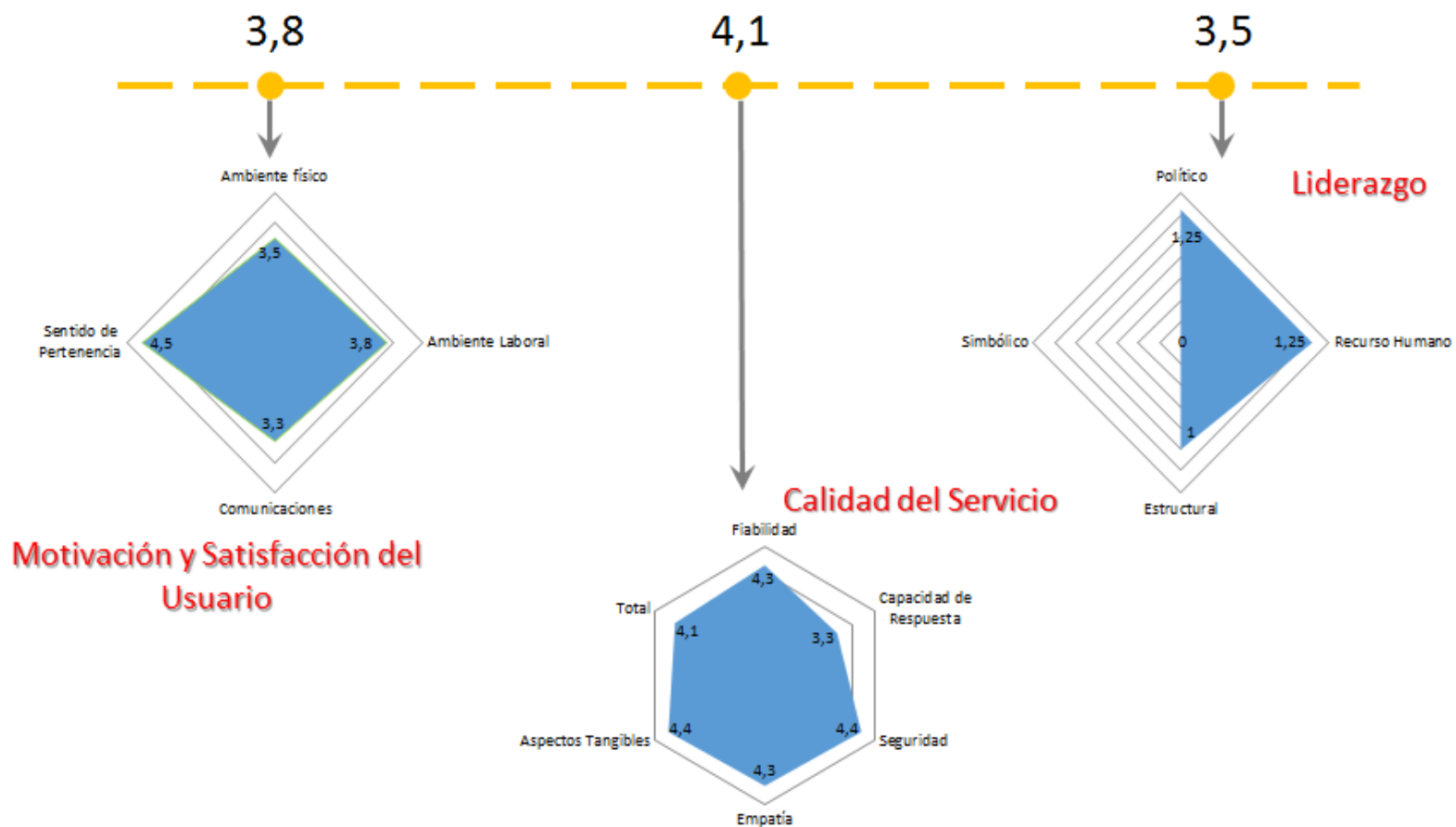
Gráfica 25. Cultura organizativa deseada del ICB



Fuente: Autora del proyecto.

Lo que se desea alcanzar con el plan de intervención, es una cultura que cumpla con los estándares de calidad altos en los que se deben relacionar los sistemas de salud, para ello los aspectos o factores que diferencian las variables diagnosticadas requieren de mayor esfuerzo y dedicación por parte de la organización, para aumentar el valor diagnosticado y elevarlo a un valor de la cultura deseada.

Gráfica 26. Radiales de los grupos diagnosticados de la cultura organizativa del ICB



Fuente: Autora del proyecto.

6.3 VISIÓN DE LA CULTURA ORGANIZATIVA DESEADA DEL ICB

Tomando el diagnóstico encontrado, la cultura deseada que se espera alcanzar en términos cuantitativos como indicador de medición y guiados por el proceso de acreditación en salud, los valores institucionales de la misma y referentes culturales de sistemas de salud; se plantea una propuesta de visión cultural, que finalmente una vez planteada, analizada y corregida; fue definida como guía junto con las fortalezas y oportunidades de mejora para la formulación del plan de intervención.

- ✓ En el proceso de acreditación en salud⁴⁶, la Cultura Organizativa toma un papel de especial importancia, convirtiéndose en uno de los aspectos más relevantes de estudio al momento de otorgar la acreditación en salud a una entidad⁴⁷ y están formulados en la visión del ICB *“En el año 2018 seremos una organización con centros de excelencia en la prestación de servicios integrales de medicina cardiovascular con proyección internacional”* y en sus valores institucionales *“Humanización, Respeto, Solidaridad y Rentabilidad”*.

Los cuatro ejes de la acreditación en salud, se resumen en: La seguridad de paciente entendida como el conjunto de elementos estructurales, procesos, instrumentos y metodologías que busca minimizar el riesgo de sufrir un evento adverso en el proceso de atención en salud. El enfoque y gestión del riesgo

⁴⁶ SISTEMA ÚNICO DE ACREDITACIÓN EN SALUD. Guía Práctica de Preparación para la Acreditación en Salud (2007) [en línea]. <<http://www.acreditacionensalud.org.co/userfiles/file/Gu%C3%ADa%20preparaci%C3%B3n%20acreditaci%C3%B3n%20MPS.pdf>> [citado el 10 de noviembre de 2013]

⁴⁷ VILLAMIZAR, Adriana Paola. JAIMES, Jessica. Plan de direccionamiento estratégico del Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A. Trabajo de grado (Pregrado en Ingeniería Industrial). Universidad Industrial de Santander. Facultad de Estudios Industriales y Empresariales. 2013.

mediante la provisión de servicios de salud accesibles y equitativos, teniendo en cuenta el balance entre beneficios, riesgos y costos. La planeación de la tecnología mediante un proceso racional de adquisición y utilización que beneficie a los usuarios y a las instituciones. La existencia de políticas y programas dirigidos a la humanización de la atención que tenga en cuenta la dignidad del ser humano (Ver Ilustración 5).

Ilustración 5. Ejes de Acreditación en Salud



Fuente: Acreditación en Salud.

- ✓ Con el propósito de identificar el trabajo que han desarrollado las organizaciones de salud en su proceso de transformación cultural y llegar a tener un contexto global como soporte para la definición de la visión cultural para el ICB; se realiza una revisión de la Cultura Organizativa en el contexto de los sistemas de salud.

Por medio de una revisión hacia las páginas web de las organizaciones destacadas de salud; y utilizando *el Ranking de las Mejores Hospitales y Clínicas de América Latina*, se consultan los programas hacia los cuales estas organizaciones direccionan su estrategia hacia la transformación cultural.

Como resultado de esta actividad se obtiene la cultura y las actividades estratégicas que desarrollan estas organizaciones y que serán tomadas como marco de referencia al ser considerados para la formulación de la visión de la Cultura Organizativa deseada del ICB. Este resultado se muestra en la matriz de la Cultura Organizativa en los sistemas de salud adjunto en el Anexo 20.

Allí se observa como las organizaciones que pertenecen a sistema de salud, centran sus estrategias en la implementación de una cultura enfocada directamente la prestación de un servicio de calidad, centrada en el usuario y dirigida a los colaboradores internos donde prima el bienestar laboral, las formación y competencias del colaborador interno; y los valores corporativos. (Ver Ilustración 6).

Ilustración 6. Dirección de las estrategias de la cultura organizativa del sistema de salud.



Elaboración: Autora del proyecto.

- ✓ Los valores institucionales constituyen el cimiento de la organización y generan beneficios para las organizaciones y los colaboradores y directivos que los aplican. Lo que se conoce como Cultura Organizativa es básicamente un concepto constituido por el conjunto de creencias, valores y patrones de comportamiento que identifican a una organización de otra. Los valores del ICB se resumen a continuación:

Humanización: Actuamos con sensibilidad en el trato hacia los demás, generando confianza, familiaridad y amabilidad en la atención de nuestros pacientes, colaboradores, proveedores y sociedad en general, brindando bienestar. Procuramos entregar bienestar, apoyo y cariño, con profundo respeto a la vida

Respeto: Protegemos la dignidad humana, reconociendo y valorando los derechos propios y los de los demás, promoviendo el amor y el estima que debe tener una persona de sí misma.

Solidaridad: Tenemos un modelo de atención humano, verdadero y solidario para con nuestros pacientes, colaboradores, proveedores y comunidad en general

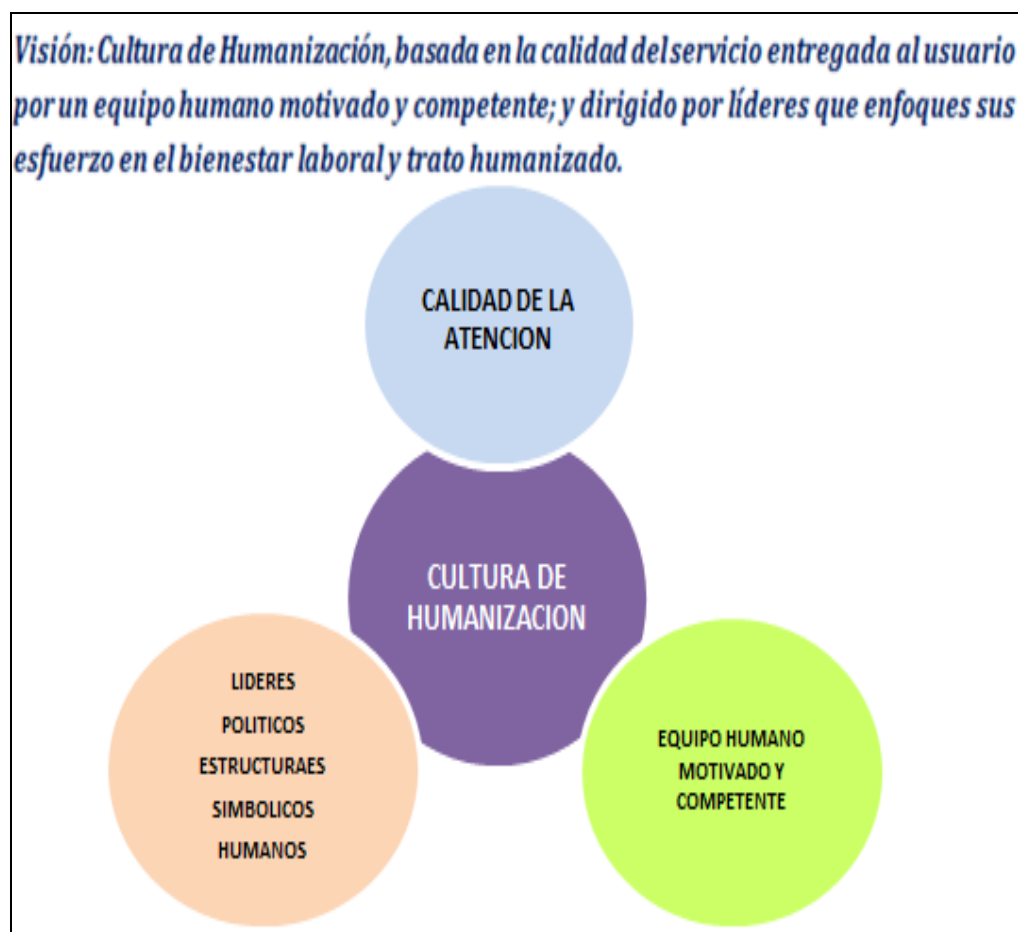
Sostenibilidad: Es la capacidad de obtener utilidad y beneficios que busca constantemente el Instituto del Corazón de Bucaramanga proveniente de su actividad económica, en aras de mantener y sostener en el tiempo la organización comprometida con sus accionistas, pacientes, colaboradores, proveedores, sus familias y sociedad en general.

Toda organización posee una cultura que la distingue, la identifica, y orienta su accionar y modos de hacer, rige sus percepciones y la imagen que se tiene de ella. El Instituto del Corazón de Bucaramanga ha venido adelantando programas de seguridad del paciente, enfoque y gestión de riesgo, y planeación de la tecnología; estos programas son dirigidos por cada proceso correspondiente de la organización en dirección a la acreditación en salud. Dentro de sus valores se destaca la humanización con la sociedad interna y externa en la que se rodea; finalmente la visión de la cultura deseada se define de la siguiente manera.

❖ **Visión:** Cultura de Humanización, orientada hacia la calidad del servicio entregada al usuario por un equipo humano motivado y competente; y dirigido por líderes que enfoques sus esfuerzo en el bienestar laboral y trato humanizado. (Ver Ilustración 7).

Una cultura orientada a los principios que promueve la calidad constituye un elemento necesario para la permanencia y consolidación en la organización de sistemas de gestión de la calidad. Distintos estudios han demostrado que la Cultura Organizativa de apoyo a la gestión de la calidad es necesaria para conseguir el éxito de la implantación de sistemas basados en esos principios⁴⁸.

Ilustración 7. Visión de la Cultura organizativa deseada



Elaboración: Autora del proyecto.

⁴⁸ Hackman & Wageman, 1995; Chung, Hsu & Tsai, 2010

7. FASE FORMULACIÓN DEL PLAN DE INTERVENCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZATIVA DESEADA DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A

El objetivo de la relación entre la calificación actual y la calificación deseada de la Cultura Organizativa, es dar una medición específica por procesos diagnosticados, y en términos de transformación cultural, trabajar en las oportunidades de mejora; de manera que la calificación cultural logre los estándares de satisfacción deseados que dirijan la organización hacia la cultura deseada. A través de esta fase, se definen las actividades y acciones específicas del plan de intervención, que orientara a la organización al proceso de transformación cultural.

Para esta fase, se utiliza como insumo el diagnóstico de la Cultura Organizativa actual, las fortalezas y oportunidades de mejora encontradas y la cultura deseada; identificados en los capítulos anteriores y como soporte una revisión de la literatura y documentos relacionados.

7.1 ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS DEL PLAN DE INTERVENCIÓN

La Cultura Organizativa se interviene mediante los factores diagnosticados centrando las actividades en mejorar los aspectos negativos y oportunidades de mejora, que permitan dar solución a la necesidad definida. Adicional a esto, la visión de la cultura deseada esta direccionada por tres ejes principales (Calidad del servicio, liderazgo y un equipo humano motivado y competente).

Teniendo en cuenta estos tres ejes de la cultura deseada y reuniendo la información del diagnóstico se obtiene una lista de los factores de intervención encontrados y viables para la transformación cultural hacia la cultura deseada (Ver Cuadro 11).

Cuadro 11. Factores de intervención de la cultura organizativa del ICB

FACTORES A INTERVENIR
Promoción de las políticas de compensación y escala salarial
Proporción de políticas de acoso laboral y solución de conflictos
Integración del trabajo en equipo
Liderazgo estructurado
Comunicación y dialogo
Símbolos y valores
Capacidad de respuesta (Usuarios, clientes y proveedores)
Bienestar, estímulos e incentivos
Autorrealización dentro de la organización
Humanización del servicio
Código de ética y buen gobierno

Fuente: Autora del proyecto.

Posterior a la definición de los factores de intervención de la Cultura Organizativa, se procedió a encontrar en la literatura las actividades que apoyarían el plan de intervención de la cultura organizativa y que reforzaran los factores identificados.

7.2 ACCIONES ESPECÍFICAS POR ACTIVIDAD DEL PLAN DE INTERVENCIÓN

Se definen las acciones específicas para cada actividad seleccionada para el plan de intervención. Estas acciones específicas de cada actividad estratégica fueron consolidadas en una matriz donde se resume el plan de intervención de la Cultura Organizativa del ICB. Tomando como guía el direccionamiento estratégico realizado en la, se utilizó como referente teórico la matriz sugerida por Patanakul, Shenhar⁴⁹.

⁴⁹ PATANAKUL, Peerasit y SHENHAR Aaron. Óp. Cit., p.23.

7.3 PLAN DE INTERVENCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZATIVA DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A

El plan surge como alternativa para la solución de las necesidades detectadas en el diagnóstico del comportamiento de los colaboradores del instituto del corazón de Bucaramanga S.A y la imagen que refleja la organización en el exterior. Esta propuesta presenta la herramienta operativa y funcional que orienta el proceso de transformación cultural mediante el fortalecimiento de factores que influyen en la cultura.

La estructura del plan que corresponde con el modelo plan de intervención de la Cultura Organizativa basada en un estudio situacional, donde se analizan todas las fortalezas y oportunidades que se pueden presentar en el entorno laboral y cultural de la organización, para llegar finalmente la elaboración de estrategias que permitían abordar los problemas con una finalidad de ofrecer una solución adecuada.

Se propone algunas actividades y acciones dirigidas a facilitar la transformación cultural en el ICB, que responda a los problemas detectados como una unidad social dentro de la cual las personas alcancen relaciones estables entre sí, en el sentido de facilitar el logro de un conjunto de objetivos y metas.

Se pretende con las acciones, regular el comportamiento de los colaboradores a través del contexto sociocultural en el que se desenvuelven, para el alcance eficiente de los objetivos.

En el Anexo 21 se muestra la matriz del plan de intervención de la Cultura Organizativa para la actividad estratégica de la conformación del grupo de gestores de la comunicación. En el Anexo 22 se muestra la matriz del plan de intervención de la Cultura Organizativa para la actividad estratégica de la

promoción de políticas de la organización. En el Anexo 23 se muestra la matriz del plan de intervención de la Cultura Organizativa para la actividad estratégica de potencializar el comportamiento de los colaboradores líderes- fomentar la motivación. En el Anexo 24 se muestra la matriz del plan de intervención de la Cultura Organizativa para la actividad estratégica de incentivar la cultura de humanización del servicio.

8. INDICADORES DE MEDICIÓN

Salgueiro⁵⁰ afirma que un indicador se debe poder identificar fácilmente, debe medir esencialmente lo más importante y debe poder ser comprendido de forma muy clara. Este capítulo presenta los indicadores de medición que permitirán la evaluación y seguimiento de las actividades estratégicas del plan de intervención de la Cultura Organizativa.

8.1 DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES

En la Tabla 18 se muestran los criterios que plantea el DANE para la selección de los indicadores.

En común acuerdo con la dirección del proyecto, responsable de la ejecución del plan, se establecieron los indicadores que permitieran la evaluación de la consecución del plan y el logro del objetivo para el cual fue diseñado, y a la vez evidenciar su evolución en el tiempo. Los indicadores para alcanzar el logro de los objetivos del plan de intervención de la Cultura Organizativa del ICB se presentan en la Tabla 19.

El Instituto del Corazón de Bucaramanga cuenta como base de seguimiento de los indicadores, con el software SVE Balanced Scorecard de PENSEMOS S.A., adquirido por la empresa para implementar el Cuadro de Mando Integra. Cada uno de estos indicadores, cuenta con una hoja de vida, una estructura de soporte que formaliza el indicador y el resultado que este representa.

⁵⁰ SALGUEIRO ANABITARTE, Amado. Indicadores de gestión y cuadro de mando. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A. 2001. p. 11.

Tabla 18. Criterios para la selección de los indicadores del plan de intervención

CRITERIO DE SELECCIÓN	PREGUNTA CLAVE	OBJETIVO
PERTINENCIA	¿El indicador expresa qué se quiere medir de forma clara y precisa?	Busca que el indicador permita describir la situación objeto de acción.
FUNCIONALIDAD	¿El indicador es monitoreable?	Verifica que el indicador sea medible, operable y sensible a los cambios registrados en la situación inicial.
DISPONIBILIDAD	¿La información para el indicador está disponible?	Los indicadores deben ser contruidos a partir de variables sobre las cuales exista información estadística de tal manera que puedan ser consultados cuando sea necesario.
CONFIABILIDAD	¿De dónde provienen los datos?	Los datos deben ser medidos siempre bajo ciertos estándares y la información requerida debe poseer atributos de calidad estadística.
UTILIDAD	¿El indicador es relevante con lo que se quiere medir?	Los resultados y análisis del indicador deben facilitar el proceso de toma de decisiones.

Fuente: Metodología indicadores DANE.

Tabla 19. Indicadores del plan de intervención de la cultura organizativa del ICB

No.	INDICADORES DEL BALANCED SCORECARD DEL ICB
1	Aumentar el porcentaje de colaboradores que han alcanzado altos niveles de competencias.
2	Porcentaje adoptado de sugerencias hechas por usuarios para mejorar el proceso.
3	Porcentaje de clientes altamente satisfechos con la atención integral prestada por el servicio
4	Aumentar el porcentaje de calificación de la Cultura Organizativa del ICB.

Fuente: Elaboración en conjunto con la dirección del proyecto en el ICB.

La información encontrada en la hoja de vida del indicador de la institución, está conformada por el nombre del indicador, alias o nombre corto del indicador, descripción o definición del indicador, procedimiento de cálculo, se registra la fórmula y las variables asociadas, unidad de captura y de almacenamiento, frecuencia de medición, meta del indicador, orientación del valor óptimo, junto con la escala, que corresponde a los intervalos para establecer la semaforización, frecuencia de la toma de datos y responsables del análisis. La hoja de vida del indicador tiene como finalidad la optimización del uso y aprovechamiento de la información que de allí se derive; y facilita la visualización de las principales características del indicador mostrando el desempeño del sistema.

El plan de intervención de la Cultura Organizativa del ICB, se encuentra alineado con el direccionamiento estratégico de la organización. En dicho direccionamiento, se obtuvo el peso de cada uno de los objetivos estratégicos y estos fueron agrupados por perspectivas.

En el Anexo 25 se muestra la hoja de vida del indicador que mide el aumento del porcentaje de los colaboradores que alcanzan altos niveles de competencias. En el Anexo 26 se muestra la hoja de vida del indicador que mide el porcentaje adoptado de sugerencias hechas por los usuarios del sistema para mejorar el proceso de atención. En el Anexo 27 se muestra la hoja de vida del indicador que mide el aumento del porcentaje de los clientes altamente satisfechos con la atención integral prestada del servicio. Finalmente en el Anexo 28 se muestra la hoja de vida de indicador que mide el aumento del porcentaje de calificación de la Cultura Organizativa del ICB.

9. FASE COMUNICACIÓN DEL PLAN DE INTERVENCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZATIVA DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.

La comunicación del Plan de intervención de la Cultura Organizativa del Instituto del Corazón de Bucaramanga se desarrollara aplicando una metodología de socialización, que permitirá comunicar el plan de intervención en todas sus fases, y relacionar el mismo, dándolo a conocer a todos los colaboradores internos bajo un proceso de divulgación.

El Instituto del Corazón de Bucaramanga, recientemente diseño la “Mascota Institucional” para apoyo en los distintos programas de comunicación realizados por la empresa. (Ver ilustración 8).

Ilustración 8. Mascota Institucional del ICB



Fuente: Proceso de comunicación del ICB

Utilizando la mascota institucional como una representación gráfica de comunicación para el ICB, mediante la creación de un folleto en donde se ilustra y describe las fases y el resultado del proyecto; como herramienta para el desarrollo de una socialización personalizada realizada a los departamentos y procesos de la organización. (Ver Anexo 29).

Adicionalmente se utilizaron los medios de comunicación internos con los cuales cuenta la empresa como Spark y Moodle en donde por medio de presentaciones subidas a los sistemas a las cuales todos los colaboradores tiene acceso directo desde su usuario; pudieron compartirlas y socializarlas entre ellos, al mismo tiempo contaron con espacios de dudas e inquietudes y observaciones que se han venido resolviendo en el transcurso de la divulgación del plan (Ver Anexo 30).

Con el propósito de lograr una visión empresarial compartida por todos los miembros de la organización, estas actividades han sido realizadas tratando de abarcar tanto la sede del ICB en la ciudad de Bucaramanga como en la ciudad de Bogotá.

Con la socialización del plan de intervención, se buscará obtener un correcto conocimiento y una mayor comprensión del mismo y al mismo tiempo reunir esfuerzos, aumentar los niveles de responsabilidad de los colaboradores de la organización, facilitando la medición del plan.

10. CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos y los objetivos planteados se formulan las siguientes conclusiones:

- Para identificar los aspectos que se deben cambiar o reforzar en la Cultura Organizativa, es de gran importancia abarcar de manera específica constructos y variables que pueden afectar el comportamiento de la organización y el cumplimiento de los objetivos como el proceso de mejora, calidad de servicio, competitividad, entre otras, de tal manera que se logre proponer las estrategias con base a lo encontrado.
- El personal del Instituto del Corazón de Bucaramanga demuestra a través de los resultados de la encuesta de Clima laboral que en estos momentos existe seguridad y confianza que les ha brindado la organización a través del tiempo transcurrido en estos tres últimos años. Donde manifiestan que es una empresa que ha crecido rápidamente y que se ha posicionado en el mercado, esto para el personal hace que se sientan satisfechos debido a la representación que les da trabajar en una institución con tan buen reconocimiento. Los colaboradores del ICB manifiestan que trabajar en organización es una gran oportunidad porque es una empresa cálida que trata a sus colaboradores de la mejor manera ofreciéndoles todo lo necesario para desempeñar sus funciones y dependiendo de su buen desempeño siempre habrá estabilidad laboral. Sin embargo con un porcentaje de 75.84% de satisfacción laboral de los colaboradores, que corresponde a una calificación cualitativa de FORTALEZA, se comprobó la necesidad de optimizar actividades que permitan mejorar aspectos específicos que generen un clima laboral contribuya al trabajo continuo en pro del crecimiento de la organización.

- El usuario del ICB, se siente satisfecho con la atención que recibe por parte del personal de la organización. Con un porcentaje de satisfacción promedio en su resultado de 87%, que puede ser entendido como FORTALEZA. El ICB demuestra que conserva personal formado y capacitado para atender las necesidades del usuario al trabajar por la mejora del problema de salud al cual acude a la organización, lo que lleva al encuentro del paciente ante un servicio con una actitud de permanente colaboración por parte del personal asistencial; esto se refleja en la iniciativa, generosidad y solidaridad que se le brinda al usuario dentro de las instalaciones del ICB y la comunicación médico paciente que aumenta la confianza del mismo. Todos estos aspectos destacados generan una buena imagen de la organización por el exterior aumentando el logro de la competitividad y forzando a la necesidad de seguir trabajando por la mejora y la excelencia de la atención del servicio.
- El modelo de atención integral del ICB, se centra en la preocupación por captar el paciente y guiarlo en todo el proceso. Se utilizan adecuadamente los protocolos de atención con el fin de hacer cumplir los derechos de los usuarios de la organización y esto se ve reflejado en la satisfacción que sienten los pacientes y familiares al recibir un servicio entregado por el ICB.
- El proceso de atención al cliente en un contexto cualitativo se podría decir que se encuentra en satisfacción con un 81 %, entendido como FORTALEZA; sin embargo es importante seguir trabajando en el mejoramiento continuo de la calidad del servicio de manera que las variables diagnosticadas demuestren el trabajo del ICB en la mejora continua de la prestación del servicio y sus resultados de cara al cliente. Este enfoque básico ha sido el direccionar de muchos de los procesos de mejora continua que han presionado a los cambios en las instituciones de salud consientes en la necesidad de mejorar.

- La perspectiva política es el primer estilo de Liderazgo preferido por la organización; este tipo de liderazgo se basa en las redes de poder y el constante desarrollo de coalición. Dadas las constantes diferencias entre intereses y los recursos, el conflicto entre los miembros de la organización es inevitable y el poder se convierte irremediabilmente en un recurso clave.
- La gerencia y el liderazgo del ICB, requieren de la habilidad de interpretar los acontecimientos organizacionales desde cuatro perspectivas: estructural, recursos humanos, política y simbólica, por lo que se resalta la idea de que un enfoque múltiple e integral de las perspectivas puede constituir un gran reto, esto debido a que se requiere de capacidad y destreza para ver las organizaciones como entes en los que se debe combinar necesidades, roles, poder y símbolos a fin de dar forma y sentido a la realidad organizacional. Por lo tanto será vital para el líder del ICB, poder enfocar a las organizaciones a través de un conjunto de perspectivas que genere las herramientas para enfrentarse a las diferentes situaciones de la organización.
- La Cultura Organizativa Actual del Instituto del Corazón de Bucaramanga fue calificada con un valor de tres punto ocho (3.8). Por las tendencias de las calificaciones, una nota inferior a 4.0 es una nota débil y se le debe dar la importancia que se merece, esta calificación como calificación global de la cultura, es deficiente para los estándares que se persiguen en la organización y con el plan de intervención, se espera un aumento de la calificación.
- El ICB mantiene una cultura de relación entre la organización general y el colaborador, lo que quiere decir que la organización necesita de ideas, energía y talento; y los colaboradores necesitan de oportunidades de desarrollo profesional, de salario y de trabajo. En este sentido se identifica que la organización satisface las necesidades primarias del colaborador, y el colaborador se esfuerza por cumplir los objetivos de la organización. Dentro de

la organización se percibe la Cultura Organizativa como una organización en crecimiento y estabilidad laboral brindándole la confianza y libertad a los trabajadores en el desarrollo de su trabajo.

- Al analizar los resultados y la información obtenida, a nivel de organización; la debilidad del ICB se evidencia en la variable que evalúa la capacidad de respuesta de la organización; son factores críticos: la disponibilidad de citas, la consulta en el horario programado y los resultados recibidos en el horario en que se programa la entrega. Lo que conlleva a ratificar la importancia de intervenir y mejorar estos factores a través del modelo de atención.
- Es importante mencionar que si se estudia a nivel de satisfacción, el instituto mantiene calificaciones favorables y el proceso de transformación cultural busca obtener estándares de calidad altos y de excelencia.
- A nivel externo la visión que refleja el ICB, también define el contexto cultural de la organización, esta visión se traduce en la satisfacción de los usuarios, clientes y proveedores del sistema, manteniendo una imagen positiva que impacta significativamente en el crecimiento en el mercado, generando confianza y respeto a nivel organizativo. Si bien la calidad del servicio juega un papel importante en el desarrollo de las actividades del ICB en donde los colaboradores siguen un modelo de comportamiento de atención al usuario; en donde la satisfacción del servicio exceptuando los problemas críticos encontrados; se refleja en las felicitaciones recibidas en donde se destaca la calidez humana de los colaboradores y la atención personalizada y humanizada.
- Toda organización posee una cultura que la distingue, la identifica, y orienta su accionar y modos de hacer, rige sus percepciones y la imagen que se tiene de ella. El Instituto del Corazón de Bucaramanga ha venido adelantando

programas de seguridad del paciente, enfoque y gestión de riesgo, y planeación de la tecnología; estos programas son dirigidos por cada proceso correspondiente de la organización en dirección a la acreditación en salud. Dentro de sus valores se destaca la humanización con la sociedad interna y externa en la que se rodea; finalmente la visión de la cultura deseada se define de la siguiente manera. **Visión:** Cultura de Humanización, orientada hacia la calidad del servicio entregada al usuario por un equipo humano motivado y competente; y dirigido por líderes que enfoques sus esfuerzo en el bienestar laboral y trato humanizado.

- Como una actividad específica del plan de intervención de la Cultura Organizativa; se conformará un grupo de gestores de comunicación que servirá de mecanismo para fortalecer las habilidades de comunicación interna que poseen los colaboradores y jefes, promover toda clase de procesos, programas y acciones que se desarrollan, promover una cultura colaborativa y de trabajo en equipo; y finalmente apoyar la iniciativa y creatividad del Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A.
- Como una actividad específica del plan de intervención de la Cultura Organizativa; se realizará dentro de la organización la promoción de la política de acoso laboral y resolución de conflictos; así como promoción de los conductos regulares que se deben seguir dentro del plan de comunicación interno del ICB al igual que la promoción de la política de remuneración existente. Todo esto con el objetivo de fortalecer los canales de comunicación y relaciones interpersonales, fortalecer el grado de comprensión y compromiso de los colaboradores con las estrategias y acciones del trabajo dentro de la organización, y finalmente mejorar la satisfacción laboral y fortalecer el desempeño de los colaboradores de fomentar una relación entre las directivas y los colaboradores con el fin de generar mayor compromiso con una

comunicación asertiva directa y en doble vía dentro del Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A.

- Como una actividad específica del plan de intervención de la Cultura Organizativa; se desarrollarán actividades de Out- Training o entrenamiento en espacios abiertos, espacios culturales y deportivos con la familia y capacitaciones con el fin de potencializar las habilidades laborales y personales de los colaboradores del ICB mediante una metodología vivencial basada en el aprendizaje a través de la experiencia directa. Para motivar a los colaboradores en el compromiso del trabajo diario, vincular a las familias de los colaboradores a fin de disminuir el impacto que produce el trabajo en la vida familiar, como estrategia para mejorar el clima laboral; y finalmente para fomentar la comunicación e integración entre todos los colaboradores y las áreas del Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A.
- Se desarrollara el programa de humanización del servicio del ICB, para potencializar las capacidades del talento humano que aporten al fortalecimiento de la Cultura Organizativa en sus procesos de transformación cultural, fortalecer el modelo de atención, interiorizar los valores en cada uno de los servidores, reforzar y aumentar los estándares de calidad manejados, como estrategia para el fortalecimiento de los valores corporativos y unificación de la Cultura Organizativa en todas las sedes, como estrategia para contribuir al posicionamiento del ICB; y finalmente como estrategia para mejorar la efectividad de respuesta hacia los usuarios, clientes y proveedores del Instituto del Corazón de Bucaramanga.
- El programa de humanización reforzará la Cultura Organizativa del ICB, mediante el enfoque hacia los valores y cualidades que se resaltan dentro de la organización y al mismo tiempo convertirá la Cultura Organizativa en un medio de control normativo.

11. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a los directivos del Instituto del Corazón de Bucaramanga, aprovechar el compromiso y la responsabilidad que actualmente tienen los colaboradores con las actividades realizadas en la organización y en especial con el presente proyecto, continuar los esfuerzos por el seguimiento del plan y el cumplimiento de las actividades.
- Al ser este proyecto, un proyecto estratégico resultado del direccionamiento estratégico realizado por la organización; es un proyecto dirigido y respaldado por la coordinación de Gestión Humana responsable del proyecto desde sus inicios. Se recomienda continuar con los esfuerzos en conjunto con todo el departamento para cumplir a cabalidad cada una de las acciones y en los términos y tiempos establecidos.
- Se deben garantizar los recursos necesarios para la implementación del plan de intervención que si bien es un plan de largo plazo, se necesita del trabajo continuo y de esfuerzos constante para lograr los objetivos que se persiguen.
- Dentro del diagnóstico actual de la Cultura Organizativa del ICB, fue medida la motivación y satisfacción de los usuarios a través de la herramienta utilizada por el ICB para evaluar cada año el clima laboral; es importante que dicha herramienta sea reevaluada con el propósito de optimizar las preguntas de la encuesta para lograr una información más clara y precisa y al mismo tiempo obtener mejor claridad en los resultados.
- La capacidad de respuesta de la organización se encuentra como un factor crítico que afecta la calidad del servicio que presta el ICB. Por esta razón es necesario contar con el apoyo y trabajo del proceso asistencial de atención

al usuario que junto con el seguimiento de la dirección de Gestión Humana, se logre estudiar en detalle el proceso crítico en la entrega oportuna de resultados que arrojó el diagnóstico de la calidad del servicio, realizar un seguimiento de dicho proceso y poder contribuir y generar soluciones inmediatas.

- El proyecto utilizó herramientas de medición destacadas que es necesario se sigan teniendo presentes para el seguimiento del comportamiento de la organización a nivel interno y externo; y que estas actividades lleguen a convertirse en un medio de control normativo por la organización.
- Se recomienda integrar los esfuerzos realizados específicamente con todas las acciones en el marco del proceso de acreditación de salud, visión de la organización; unificar acciones y consolidar equipos que trabajen conjuntamente para que todos los proyectos y programas realizados en el largo plazo; sean enfocados y dirigidos en mira hacia la acreditación.
- Se sugiere la utilización del sistema de indicadores planteado en el proyecto para el control de las actividades del plan de intervención de la Cultura Organizativa para que no exista un retroceso, y se lleve una continuidad asertiva. Además se invita a las directivos a establecer nuevos indicadores o unificar los ya existentes que generen mejoras a los departamentos y aporten al buen desempeño y compromiso.
- Cada una de las actividades y acciones específicas del Plan de Intervención, se encuentran consolidadas en la matriz correspondiente para cada actividad estratégica; este proceso fue hecho con la mayor rigurosidad y estudio establecido con el fin de generar los resultados esperados desde los inicios del proyecto. Es importante el seguimiento y estudio periódico de dicha actividades con el fin de continuar con el proceso continuo de transformación cultural en el Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A.

BIBLIOGRAFÍA

ARMENTEROS, María. Cultura organizacional y organización que aprende: Un análisis desde la perspectiva de la innovación. Revista Internacional Administración & Finanzas (RIAF). Vol. 5, No 1 (2012); p 2 - 34.

BOLMAN, Lee G. DEAL, Terrence E. REFRAMING ORGANIZATIONS. Artistry, Choice and Leadership. Cuarta Edición. Estados Unidos de América. JOSSEY-BASS. 2008. 544 p. ISBN 0787987980.

CABELLO, Emilio; CHIRINOS, Jesús. Validación y aplicabilidad de encuestas SERVQUAL modificadas para medir la satisfacción de usuarios externos en servicios de salud. Revista Medical Herediana. Vol. 23, No 2 (2012), p. 88-95.

CAMERON, Kim y QUINN, Rosemary. Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. Reading, MA: Addison-Wesley. (1999).

CARRADA, Teodoro. La cultura organizacional en los sistemas de salud: ¿Por qué estudiar la Cultura? Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social. Rev. Med. IMSS 40 (3) (2002); p 203-211.

CHIAVENATO, 1994, p. 36.

CHIAVENATO, 2004, p.158.

CORBELLA A, SATURNO P. La garantía de la calidad en atención primaria de salud Madrid: Instituto Nacional de Salud, Secretaria General, 1990. Chang M. Satisfacción de los pacientes con la atención médica. Rev Cubana Med Gen Integr. 1999; p 15.

DENISON, Daniel R; MISHRA, Aneil K. Toward a theory of organizational culture and effectiveness Organization science. Vol. 6, No 2 (1995); p 204-223.

DONABEDIAN, Avedis. Quality in health care: Whose responsibility. En: Am J Med Qual. Vol. 8, (1993), p.32-36.

DUEÑAS, Carmelo; PUERTA, Santiago; OTERO, Orly. Satisfacción del Paciente como Indicador de Calidad de Atención en Salud. En: Revista Hospitalaria. [Oct de 2013]. ISSN 0123-8760.

GÁLVEZ, Edgar; GARCÍA, Domingo. Cultura organizativa y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología: Un estudio empírico en Cali, Colombia. Cuadernos de Administración. Vol. 24, No 42 (2011); p 125-145.

GÓMEZ, Ignacio y BRAY, Rafael. Cultura Organizativa: Aproximación sectorial en Bogotá. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión. Vol. 20, No 2 (2012); p 19 - 41.

GONZALES, Esteban. La responsabilidad moral de la empresa. Una revisión de la teoría de Stakeholder desde la ética discursiva. Tesis doctoral. (Facultad de ciencias humanas y sociales). Universidad Jaime I de Castellón. 2011.

HERNÁNDEZ, Nidia; MARTÍNEZ, Edna Isabel; ORTIZ, Astrid. Generación de capital social a partir de la eficacia, la cultura y el aprendizaje organizativo: Un estudio correlacional. Global Conference on Business and Finance Proceedings (GCBF). Vol. 8, No 1 (2013); p 1116 - 1122.

HOTSDTEDE, Geert; HOFSTEDE, Gert y MINKOV, Michael. Culturas y organizaciones: El software de la mente. La cooperación intercultural y su

importancia para la supervivencia. Cuadernos de la economía y dirección de la empresa. Vol. 5, No 2 (2012); p 103 - 104.

INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A. Quienes Somos [en línea]. [Citado el 20 de enero de 2014]. Ubicado en <<http://www.institutodelcorazon.com>>

JIMÉNEZ CAUGAS L, BÁEZ Dueñas R, PÉREZ Maza B, y REYES Álvarez I. Metodología para la evaluación de la calidad en instituciones de la atención primaria de salud. Rev. Cubana Salud Pública. Vol. 22, No 1 (1996), p 37-43.

MEYERSON, Debra; MARTIN, Joanne. Cultural Change: An Integration of Three Different Views. Journal of Management Studies Stanford University ISBN: 0022-2380. Vol. 24, No 6 (1987); p 204.

PATANAKUL, Peerasit y SHENHAR Aaron. Óp. Cit., p.23.

REY MARTÍN, Carina. La satisfacción del usuario: un concepto en alza. En canales de documentación. (2000); p. 139-153.

SALGUEIRO ANABITARTE, Amado. Indicadores de gestión y cuadro de mando. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A. 2001. p. 11.

SAMPIERI, Roberto. Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill, 1998; p 21.

SCHEIN, Edgar H. Coming to a new awareness of organizational culture. Sage, 1992; p 6-16.

SISTEMA ÚNICO DE ACREDITACIÓN EN SALUD. Guía Práctica de Preparación para la Acreditación en Salud (2007) [en línea]. Ubicado en:

<<http://www.acreditacionensalud.org.co/userfiles/file/Gu%C3%ADa%20preparaci%C3%B3n%20acreditaci%C3%B3n%20MPS.pdf>> [citado el 21 de noviembre de 2013].

VILLAMIZAR, Adriana Paola. JAIMES, Jessica. Plan de direccionamiento estratégico del Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A. Trabajo de grado (Pregrado en Ingeniería Industrial). Universidad Industrial de Santander. Facultad de Estudios Industriales y Empresariales. 2013.

ANEXO 1. MARCO TEÓRICO DEL PROYECTO.

1.1 MARCO DE ANTECEDENTES.

Se destacan dentro de la revisión de proyectos de los últimos cinco años que han aportado o que buscan solucionar el problema de estudio, los siguientes proyectos:

TITULO	ALCANCE	APORTE A LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO
⁵¹PLAN ESTRATÉGICO DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A. Autores: Adriana Villamizar Peñaloza Jessica Andrea Jaimes Ferrera	El alcance del proyecto de grado para optar por el título de Ingenieras Industriales, comprende la elaboración del plan estratégico del Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A., para mejorar su competitividad y facilitar al Instituto proyectarse orientado a la Acreditación en Salud, este proceso incluirá el diagnóstico del cumplimiento de los estándares de direccionamiento establecidos en el Manual de Acreditación en Salud, Ambulatorio y Hospitalario, la autoevaluación de dichos estándares, el diseño del plan de mejoramiento con base en las oportunidades de mejora identificadas en la autoevaluación, la definición y estructuración de las variables estratégicas del Instituto del Corazón de Bucaramanga y la formulación inicial de los proyectos a desarrollar, a través de la definición de	Una revisión y un análisis de este proyecto fueron de gran importancia, debido a la relación estratégica que se tiene con el proyecto presente. Cultura organizativa se consolidó como una variable estratégica del Instituto del Corazón de Bucaramanga, derivada del Plan estratégico analizado, el cual entrego como uno de sus resultados una formulación inicial del proyecto de cultura a realizar dentro de la organización. Adicionalmente este proyecto está orientado a la Acreditación en Salud, Ambulatorio y Hospitalario, ligada a la visión de la organización. Plantea y desarrolla la metodología para el diagnóstico y

⁵¹ VILLAMIZAR, Adriana Paola. JAIMES, Jessica. Plan de direccionamiento estratégico del Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A. Trabajo de grado (Pregrado en Ingeniería Industrial). Universidad Industrial de Santander. Facultad de Estudios Industriales y Empresariales. 2013.

las fases y de la propuesta de actividades a realizar, las cuales serán adoptadas y desplegadas por los responsables de cada uno de los proyectos formulados. Adicional a esto, se establece un Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para el control, revisión y actualización de los objetivos estratégicos del Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A., así como una medición de los indicadores estratégicos del Balanced Scorecard, para que el Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A. tenga la base para realizar el futuro seguimiento de los mismos. Por último se desarrollará un programa de socialización del Plan Estratégico a todos los niveles del Instituto del Corazón de Bucaramanga.

autoevaluación de los estándares de acreditación en salud. Esta información sirvió de insumo para el diagnóstico preliminar del proyecto, el planteamiento del problema y la justificación del mismo.

⁵²ESTUDIO CULTURA ORGANIZATIVA EN LA E.S.E. HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN JORGE DE PEREIRA. Autores: Pedro José Cardona franco Robinson Berrio Cano	El alcance del proyecto de grado para optar por el título de Ingenieros Industriales, comprende la Identificación de la cultura organizativa existente actualmente en la ESE Hospital Universitario San Jorge de la ciudad de Pereira, al igual que la formulación de estrategias de intervención adecuadas para el desarrollo de la Organización, según los resultados obtenidos.	Este proyecto identifica los temas cultura y clima como aspectos que tienen relación directa con la productividad, competitividad, innovación y sostenibilidad de una organización en general, este estudio buscó identificar la cultura organizacional existente y formular programas de intervención adecuados para el desarrollo de la organización. Esta información sirvió como insumo inicial para el planteamiento de la metodología en del proyecto, especialmente al momento de relacionar la cultura con el clima en la organización.
---	---	---

⁵² CARDONA, Pedro; BERRIO, Robinson. el estudio de cultura organizativa en la E.S.E. Hospital Universitario San Jorge de Pereira. Trabajo de Grado (Ingeniero Industrial – Ciencias de la Educación). Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Ingeniería Industrial, Facultad de Ciencias de la Educación. Disponible en el catálogo en línea de la biblioteca de la Universidad Tecnológica de Pereira. [En línea]. <http://recursosbiblioteca.utp.edu.co/dspace/handle/11059/2042> [Citado el 12 de enero de 2014]

⁵³**PLAN DE MEJORAMIENTO
CONTINUO PARA UNA IPS**

Autores:

Diana marcela Carreño Beltran
Ruz Dary castro Quilaguy
Sandra Patricia Ochoa Sánchez

El alcance del proyecto de investigación para optar por el título de Auditoras de la Garantía de la Calidad, comprende la creación de un Modelo de Programa de mejoramiento de la calidad para instituciones prestadoras de servicios de salud – IPS que garantice para la entidad, el cumplimiento de la normatividad vigente y una serie de acciones coordinadas hacia la seguridad del paciente en el proceso asistencial y el logro de su satisfacción, por la calidad de cada uno de los procesos asistenciales y administrativos que intervienen en su atención.

Al ser un proyecto elaborado para el sector salud en general, apporto información al proyecto, sobre el sistema general social de salud y la importancia del mejoramiento continuo en la calidad de la prestación del servicio. Esta información sirvió como insumo al momento de reconocer y caracterizar los stakeholders de la organización, reconociendo al cliente externo y su relación con los colaboradores dentro de sus grupos de interés principales para el proyecto.

⁵³ CASTRO, Ruz D. Plan de mejoramiento continuo para una IPS. 2012.

**⁵⁴PLAN ESTRATEGIO PARA LA
OPTIMIZACION DE LA CULTURA
ORGANIZATIVA EN EL HOSPITAL
II “Dr. TULIO CARNEVALLI
SALVATERRA” DEL INSTITUTO
VENEZOLANO DEL SEGURO
SOCIAL (IVSS-MERIDA).**

**Autor:
Mariela Emilia Sulbarán Gil**

El alcance del presente proyecto de investigación, comprende la definición y el fortalecimiento de la cultura organizacional en el Hospital II “Dr. Tulio Carnevalli Salvatierra del IVSS Mérida, con el fin de optimizar algunos de los aspectos relacionados con su proceso organizativo, que permitan a corto plazo mejorar significativamente el clima laboral y la calidad de los servicios médicos y odontológicos que ofrece a la población merideña beneficiaria, entre otros aspectos.

Este proyecto propone a elaboración de un plan estratégico para optimizar la cultura organizativa, iniciando con un diagnóstico de la situación actual, determinar las principales debilidades y amenazas, identificar los factores determinantes que influyen en la cultura organizacional y diseñar programas gerenciales dirigidos a la optimización de la cultura organizacional. Al ser un proyecto de Cultura Organizativa del sector salud, esta información sirvió como guía para la elaboración del presente plan de intervención de la Cultura, especialmente en la fase del diagnóstico del estado actual de la cultura de la organización.

⁵⁴ SULBARÁN GIL, Mariela E. Plan estratégico para la optimización de la cultura organizativa en Hospital II “Dr. Tulio Carnevalli Salvariterra” del instituto venezolano del seguro social. Mérida 2008. 128 p. Trabajo de Grado (Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud) Universidad Católica Andrés Bello Decanato de Investigación y Posgrado. Disponible en el catálogo en línea de la biblioteca de la Universidad Católica Andrés Bello [en línea] <<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR6917.pdf>>[Citado el 12 de enero de 2014]

⁵⁵CARACTERIZACION DE LA CULTURA ORGANIZATIVA EN EMPRESAS COLOMBIANAS. Autor: Sandra Liliana morales Aguirre	El alcance del proyecto de grado para optar por el título de Administradora de Negocios Internacionales, comprende la caracterización de la cultura organizativa de las empresas colombianas mediante la aplicación de la metodología para describir cultura organizativa en Colombia (MEDECO), propuesta y desarrollada en la investigación desarrollada por el profesor Carlos Eduardo Méndez A.	Este proyecto sirvió como recolección de la información que sumado la literatura encontrada, aterriza el concepto de cultura en la organización al país colombiano. Impotente ya que en los anteriores proyectos estudiados pertenecen a países diferentes a Colombia.
⁵⁶THE IMPACT OF SENIOR LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON INNOVATION IN TAIWANESE COMPANIES. Hsing-ErLin	El alcance del presente proyecto de grado para optar por el título Doctor en Administración de Empresas en Maastricht School of Management, comprende el estudio y avance en la comprensión de cómo la alta dirección (es decir, el liderazgo estratégico y de transformación), comportamientos y cultura en organización afectan la innovación y la innovación actuación en la organización o nivel de unidad de negocio estratégico.	Esta información Introduce al proyecto la relación entre liderazgo y cultura en la organización, que se llevó plantearse un estudio previo y búsqueda literaria para encontrar un modelo de cultura ligado a los estilos de liderazgo.

⁵⁵ MORALES, Sandra L. Caracterización de la cultura organizacional en empresas colombianas. 2010.

⁵⁶ LIN, Hsing-Er. The impact of senior Leadership and organizational culture on innovation in Taiwanese Companies. 2009.

1.2 MARCO TEORICO

1.2.1 ACREDITACION EN SALUD⁵⁷

La Ley 100 de 1993, en Colombia, por la cual se crea el Sistema de Seguridad Social Integral del Congreso de la República de Colombia, ha impactado de manera sustancial al sector salud, al cambiar no sólo la manera de brindar la asistencia sino su misma concepción y definición; aparecen nuevos actores como inversionistas, intermediarios y aseguradores; se cambian o asignan nuevos roles a los actores tradicionales y en especial a las entidades asistenciales que pasan, de organizaciones prestadoras de servicios de salud, con objetivos claros de beneficio social, como el mantenimiento y recuperación de la salud, a ser generadores de recursos financieros; su significado económico ya no se mide como el beneficio obtenido por la incorporación de las personas que están enfermas a la vida activa, o por las mermas en los costos del sistema por la buena gestión, sino por los rendimientos generados a los, ahora, dueños o administradores del mismo. Se sigue usando la denominación de “sistema de seguridad social en salud” pero se articula y gestiona sólo el aseguramiento de grupos poblacionales mediante pólizas de coberturas mínimas, logrando de este modo no sólo cambiar la percepción de la misma que tiene la comunidad sobre este bien social sino la de los mismos prestadores⁵⁸.

⁵⁷ SISTEMA ÚNICO DE ACREDITACIÓN EN SALUD. Guía Práctica de Preparación para la Acreditación en Salud (2007).

⁵⁸ TORO, Julio E. Hospital y Empresa. 3° edición. Medellín: Hospital Universitario San Vicente de Paúl, 2008. 47-48 p.

El decreto 1011 de 2006 que deroga el decreto 2309 de 2002, mejora la comprensión del Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad de la Atención de Salud (SOGCS), que se define como el conjunto de instituciones, normas, requisitos, mecanismos y procesos deliberados y sistemáticos que desarrolla el sector salud para generar, mantener y mejorar la calidad de los servicios de salud en el país. Siendo los cuatro componentes del SOGCS: El Sistema Único de Habilitación, La Auditoría para el Mejoramiento de la Calidad de la Atención de Salud, El Sistema único de Acreditación y El Sistema de Información para la Calidad. Entre estos componentes, se encuentra el Sistema Único de Acreditación, un conjunto de entidades, estándares, actividades de apoyo y procedimientos de autoevaluación, mejoramiento y evaluación externa, destinados a demostrar, evaluar y comprobar el cumplimiento de niveles superiores de calidad por parte de las Instituciones. En concordancia, es importante comprender que la acreditación en salud se articula con los otros componentes del sistema para garantizar la calidad de la atención en salud y proveer servicios accesibles y equitativos, con un nivel profesional óptimo.

1.2.2 CLIMA LABORAL

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

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que

cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral. Siendo una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

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

- **Estructura:** Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
- **Responsabilidad:** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- **Desafío:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

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

El concepto de Clima Organizacional se ha desarrollado recientemente, pues fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional por Gellerman en 1960. Y es tal vez por esa juventud que de su estudio no existe una unificación de definiciones y metodologías que permitan elaborar una clara definición y distinción. Las descripciones varían desde factores organizacionales puramente objetivos, como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo, esto ha llevado a que los investigadores se hayan circunscrito más al aspecto metodológico que a la búsqueda de consenso en su definición, en sus orígenes teóricos, y en el papel que juega el clima en el desarrollo de la organización. En lo que sí se visualiza un consenso es en expresar que el clima organizacional tiene efectos sobre los resultados individuales debido a su impacto sobre el empleado, de acuerdo a su percepción.

El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente. Méndez (2006) manifiesta que el origen del clima organizacional está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social. Se define el clima organizacional como el resultado de la forma como las personas establece procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno.

El clima organizacional de acuerdo con Méndez (2006) ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un role protagónico como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños que buscan identificarlo y utilizan para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares que realizan consultores del área de gestión humana o desarrollo organizacional de la empresa.

Para Dessler (1976) la importancia del concepto de clima está en la función que cumple como vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores. Es por ello, que su definición se basa en el enfoque objetivo de Forehand y Gilmer (1964) que plantea el clima como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. Como parte de su teoría toman en cuenta cinco variables estructurales: el tamaño, la estructura organizacional, la complejidad de los sistemas, la pauta de liderazgo y las direcciones de metas. Se considera que el enfoque estructural es más objetivo porque se basa en variables que son constantes dentro de la organización y definidas por la dirección, mientras que en el enfoque subjetivo de Halpin y Crofts (1962) se plantea el clima organizacional como la opinión que el empleado se forma de la organización. Mencionan como elemento importante del clima el espíritu cuyo significado es la percepción que el empleado tiene de sus necesidades sociales, si se satisfacen y si gozan del sentimiento de la labor cumplida. Otro factor importante tomado en cuenta, es la consideración, hasta qué punto el empleado juzga que el comportamiento de su superior es sustentado o emocionalmente distante. Otros aspectos discutidos por los autores son los factores del clima relacionados con la producción.

Existe un tercer enfoque que es el de síntesis, que es el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo; los

representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (1968). Para ellos el clima organizacional comprende los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización.

De acuerdo a los enfoques anteriormente planteados, Dessler (1976) sugiere que los empleados no operan en el vacío, llegan al trabajo con ideas preconcebidas, sobre sí mismos, quiénes son, qué se merecen, y qué son capaces de realizar. Dichas ideas reaccionan con diversos factores relacionados con el trabajo como el estilo de los jefes, la estructura organizacional, y la opinión del grupo de trabajo, para que el individuo determine cómo ve su empleo y su ambiente, puesto que el desempeño de un empleado no solo está gobernado por su análisis objetivo de la situación, sino también por sus impresiones subjetivas (percepciones) del clima en que trabaja.

De estos enfoques se desprenden las diferentes definiciones de clima que se presentan a continuación. Watters et al. (citado en Dessler, 1976) define el término como las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura. Watters y sus colaboradores identificaron cinco factores globales del clima: la estructura organizacional el cliente, autonomía de trabajo, supervisión rigurosa impersonal, ambiente abierto estimulante, y orientación centrada en el empleado.

Según Sudarsky (1977) el clima organizacional es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen a través del

clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas que son influenciadas por ellas.

Por su parte, Likert y Gibson (1986) plantean que el clima organizacional es el término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones. El clima es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la Organización, es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características o atributos de la organización.

Álvarez (1995) define el clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, y por lo tanto, en su creatividad y productividad.

Gonçalves (1997) considera que el clima organizacional se relaciona con las condiciones y características del ambiente laboral las cuales generan percepciones en los empleados que afectan su comportamiento.

Chiavenato (2000) arguye que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.

Gonçalves (2000) expone que los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los

individuos y dichos comportamientos inciden en la organización y en el clima, y así se completa el circuito.

El clima organizacional para García (2003) representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de variables o factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras.

1.2.3 CULTURA ORGANIZATIVA

Cultura de una organización = la programación colectiva en valores, creencias y conductas que distingue a los miembros de una organización de otra. (Geert Hofstede). La cultura se refleja en todos los aspectos de una organización. Y todos ellos a su vez dependen de la cultura.

La cultura organizativa puede facilitar la implantación de la estrategia si existe una fuerte coherencia entre ambas o, por el contrario, impedir o retrasar su puesta en práctica. Si aceptamos la premisa de que la estrategia empresarial, además de conducir a la empresa hacia la realización de determinados objetivos económicos, le sirve de guía en su constante búsqueda para mejorar su funcionamiento, se puede deducir, por tanto, que la cultura puede influir, y de hecho influye, sobre los resultados de la actividad de la empresa.

La cultura organizativa es un concepto que empieza a tener importancia a finales de los 70 y principios de los 80, aunque en los años 30 la escuela de las relaciones humanas dedicaba un alto porcentaje de su atención, al estudio del aspecto humano de la empresa y se la considera precursora en el estudio de la cultura organizativa.

Una definición de cultura empresarial sería el "conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa y a la vez es una presentación de cara al exterior de la imagen de la empresa".

Se puede considerar como elementos básicos de la definición de cultura organizativa, los siguientes:

- **Conjunto de valores y creencias esenciales:** Los valores son afirmaciones acerca de lo que está bien o mal de una organización. Creencia es la percepción de las personas entre una acción y sus consecuencias. Valores y creencias se concretan por medio de normas, cuyo papel es especificar el comportamiento esperado.
- **La cultura compartida:** No es suficiente con que existan valores y creencias a título individual, deben ser valores y creencias sostenidos por una mayoría de los miembros de la organización.
- **Imagen integrada:** Es la configuración de la identidad de la empresa. La identidad proporciona continuidad en el tiempo, coherencia a pesar de la diversidad, especificidad frente al exterior y permite a sus miembros identificarse con ella.
- **Fenómeno persistente:** Es resistente al cambio. Esta inercia social puede tener implicaciones tanto positivas como negativas. No obstante, la cultura organizativa evoluciona constantemente.

1.2.3.1 CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA

Existen ciertas características clave de acuerdo con las cuales las culturas se diferencian una de otras, entre la cuales podemos destacar las siguientes:

- **Iniciativa individual:** El grado de responsabilidad, libertad e independencia que tienen los individuos.
- **Tolerancia del riesgo:** El grado en el que los empleados son animados a ser agresivos, innovadores y a asumir riesgos.
- **Control:** Número de reglas y cantidad de supervisión directa que se usa para controlar el comportamiento de los empleados.
- **Identidad e integración:** Grado en que los miembros se identifican con la organización como un todo más que con su particular grupo de trabajo o campo de experiencia profesional y en el que las unidades organizativas son animadas a funcionar de una manera coordinada.
- **Sistema de incentivos:** El grado en el que los incentivos (aumentos de salario, promociones, etc.) se basan en criterios de rendimiento del empleado frente a criterios tales como la antigüedad, el favoritismo, etc.
- **Tolerancia del conflicto:** El grado en el que los empleados son animados a airear los conflictos y las críticas de forma abierta.
- **Modelo de comunicación:** El grado en el que las comunicaciones organizativas están restringidas a la jerarquía formal de autoridad.

1.2.4 CULTURA EN EL SECTOR SALUD

Medigrafiphic: Literatura Biomédica, nos da acceso a revistas orientadas en la salud. La metodología utilizada en el análisis interno y externo de la cultura en el ICB, se basó en la teoría expuesta en un artículo indexado en una revista médica de México llamado *LA CULTURA ORGANIZATIVA EN LOS SISTEMAS DE SALUD. ¿Por qué estudiar la cultura?*

Una organización de salud es un conjunto o equipo de trabajo profesional, interdisciplinario, que labora de manera estructurada para producir bienes

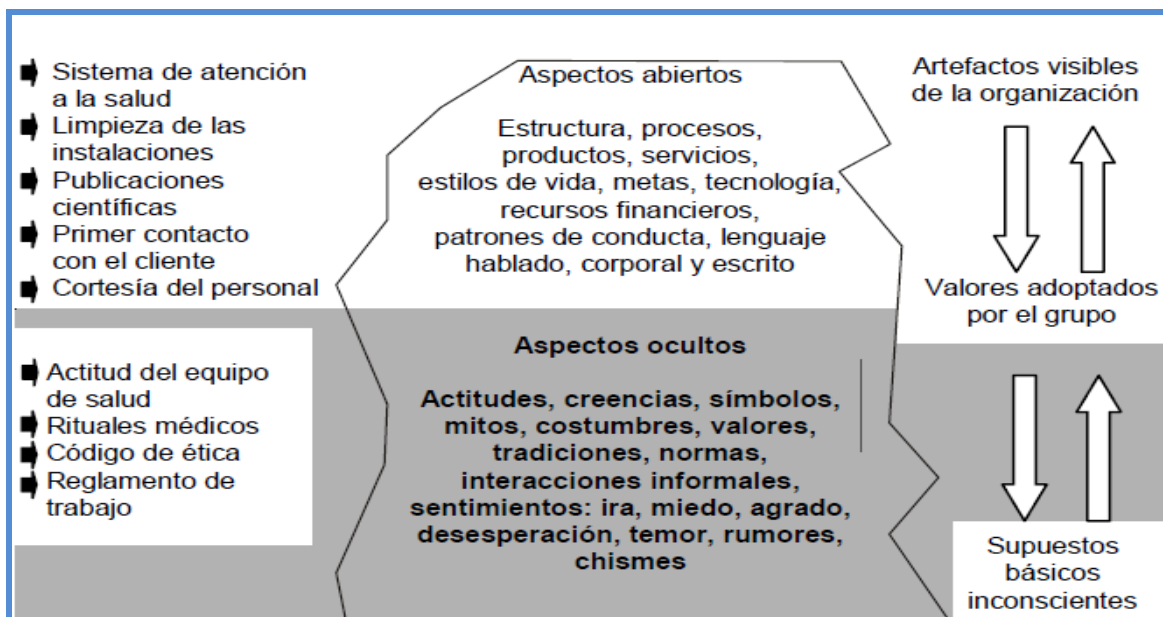
intangibles (los servicios de salud) y alcanzar ciertas metas que requieren del acuerdo y la participación de los usuarios.

El desarrollo organizativo es un esfuerzo consciente y planificado que realiza las altas directivas para incrementar a largo plazo los procesos de motivación-aprendizaje, innovación creativa y de mayor participación democrática grupal, encaminados a mejorar el clima laboral, aumentar la competitividad y la capacidad resolutive de los profesionales de salud y de los directivos, mediante una administración eficaz de la cultura organizativa.

1.2.5 ELEMENTOS DE LA CULTURA

De entrada, es aconsejable indagar los cuatro elementos principales: artefactos, valores, creencias y supuestos básicos, que muestra el iceberg de la cultura organizativa.

Ilustración 1. Elementos de la Cultura Organizativa.



Fuente. Cultura Organizativa en los Sistemas de Salud.

LOS ARTEFACTOS: Es aquello que se ve, se escucha o se siente al encontrarse frente a un grupo nuevo, que tiene una cultura diferente.

En esta categoría se incluye el ambiente físico y su arquitectura, el mobiliario, los equipos, el vestuario de los individuos, documentos, cartas, los servicios otorgados, los trabajos de investigación publicados, la imagen y presentación de los directivos y del personal, la limpieza de las instalaciones. Los artefactos se descubren con sólo prestarles atención, es la parte más visible y abierta de una organización.

¿El personal de salud viste y se presenta de cierta manera? ¿Los directivos se interesan en conocer, escuchar y atender a los clientes? ¿La atención de primer contacto con el usuario es oportuna y amable? ¿Los sanitarios y las instalaciones se mantienen siempre limpios? ¿La farmacia puede surtir con rapidez el total de las recetas expedidas por los médicos? Los artefactos son fáciles de identificar pero difíciles de interpretar.

LOS VALORES: Es aquello que vale la pena hacer, las razones para justificar lo que se dice y se hace, indicadores de lo que debe ser frente a lo que es.

La identificación de los valores se obtiene por medio de entrevistas con personajes clave de la institución, pero se corre el riesgo de que muestre un modelo idealizado, es decir, que relaten como les gustaría que fuesen los valores y no como efectivamente son. Es por esta razón la importancia de utilizar una herramienta adecuada que permita identificarlos de una manera realista.

LA CREENCIA: Es lo que se considera verdadero o acertado para dirigir la organización, incluso aquellos sentimientos capaces de inducir a la acción, que suelen modificar la percepción, la interpretación e integración de las sensaciones, y que influyen en la manera de pensar, hacer las tareas.

LOS SUPUESTOS INCONSCIENTES: Es la manera correcta de hacer las cosas, aquellas ideas que los miembros de la organización toman por sentado o existente; representan lo que es correcto o aceptable, por ejemplo: en un organismo autocrático el director ordena una solución para un problema determinado, el encargado de esa área sabe que no dará resultado pero prefiere

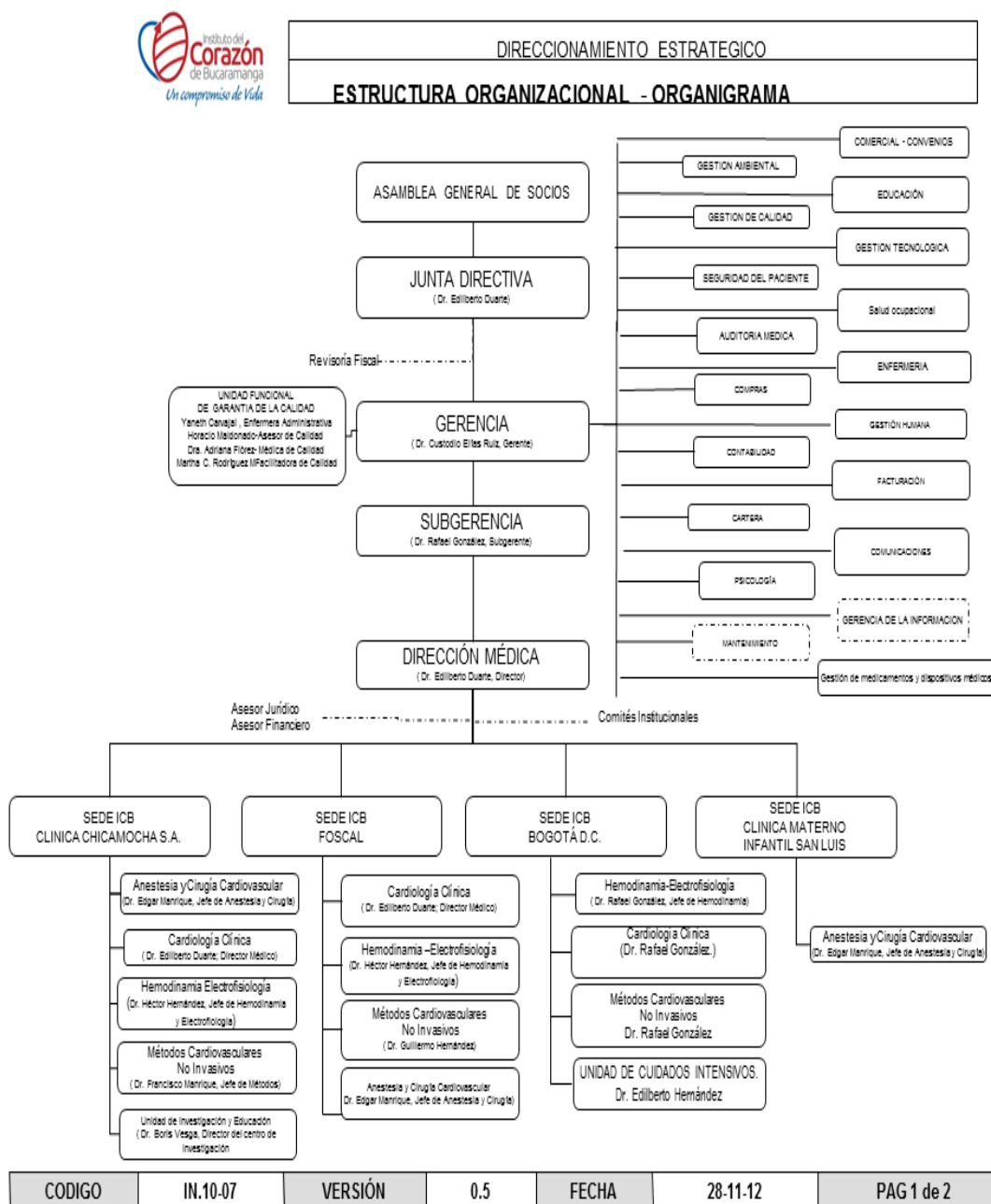
callar. Cuando el problema empeora, su jefe le pregunta: ¿qué hubiera hecho usted? El subordinado responde que él habría procedido de otra manera y se la explica. El director sorprendido le dice: ¿por qué no habló usted antes? En este ejemplo, el supuesto básico es: al jefe nunca se le contradice. Son esquemas, generalmente inconscientes, de pensamiento-acción aceptados por la mayoría; es la parte más oculta y cerrada del iceberg cultural.

LOS SUPUESTOS INCONSCIENTES EN LAS ORGANIZACIONES MÉDICAS

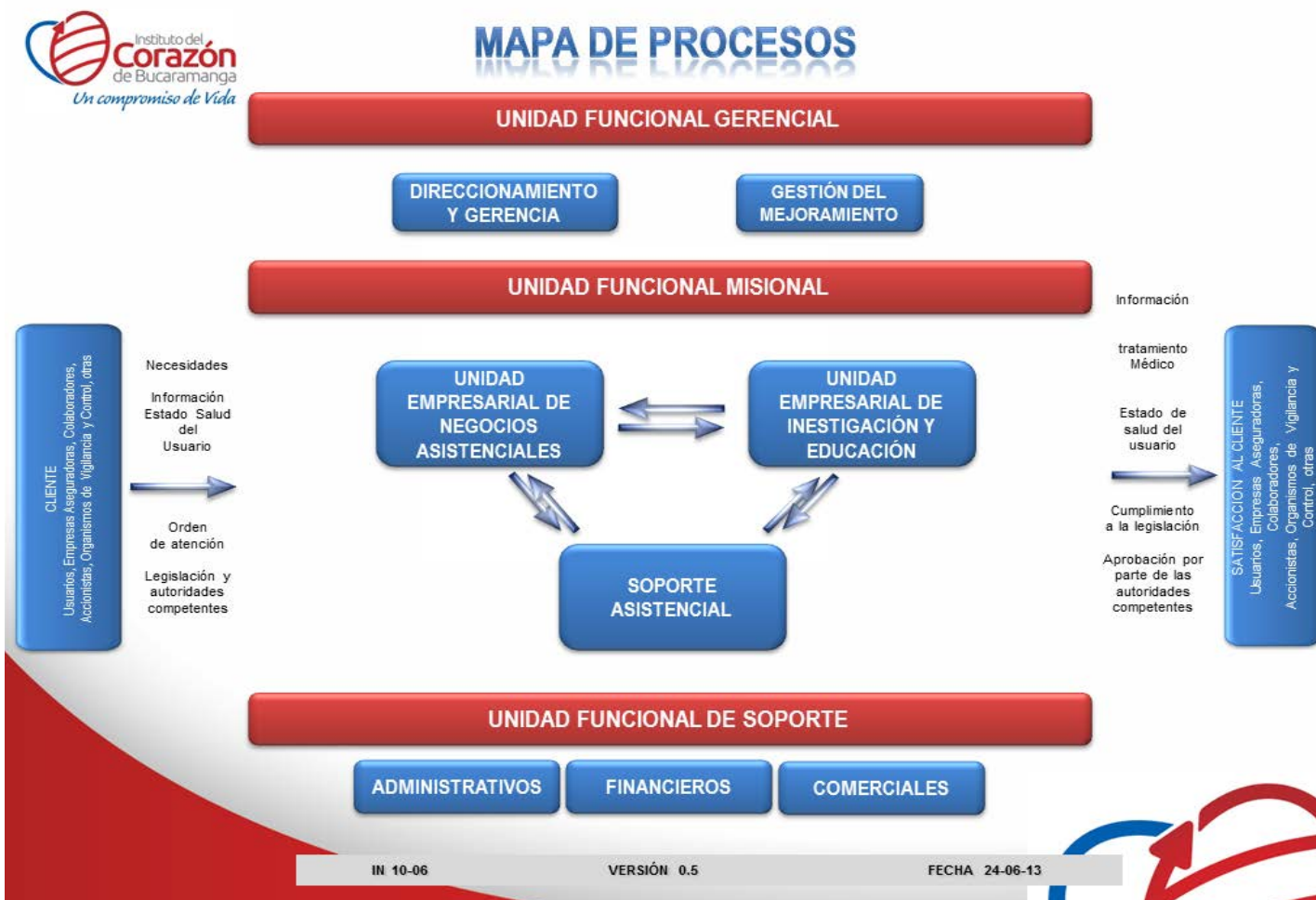
Los supuestos revelan fielmente la forma como un grupo profesional percibe, piensa, siente y actúa en seis dimensiones:

- **RELACIÓN ORGANIZACIÓN-CONTEXTO EXTERNO:** Puede ser de dominio/sumisión, democracia/participación, armonía/cooperación y abarca la misión en la sociedad, la razón de ser, los servicios ofrecidos, los productos y los usuarios. En ella se verifica cuáles son los ambientes y sistemas importantes con los que hay que mantener relaciones de coordinación, intercambio o aprendizaje, porque representan oportunidades o amenazas para el grupo.
- **NATURALEZA DE LA VERDAD Y LA REALIDAD:** Incluye las reglas y acuerdos verbales referentes al tiempo, el espacio, la propiedad y la información, que sirven para tomar decisiones basadas en criterios objetivos o alcanzadas por consensos con base en las opiniones, costumbres, principios, dogmas o el gusto personal.
- **NATURALEZA DEL TIEMPO Y EL ESPACIO:** La planificación pudiera ser orientada de acuerdo con la experiencia del pasado-presente, o enfocada al futuro, considerando las unidades de tiempo (días, meses, años).

ANEXO 2. ORGANIGRAMA DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.



ANEXO 3. MAPA DE PROCESOS DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.



ANEXO 4. ESTÁNDARES DE GERENCIA DEL TALENTO HUMANO DEL PROCESO DE ACREDITACION EN SALUD.

Nº	ESTÁNDARES DE GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
103	Existen procesos para identificar y responder a las necesidades del talento humano de la organización consistentes con los valores, la misión y la visión de la organización. Estos procesos incluyen la información relacionada con: Criterios: • Legislación. • Evaluación periódica de expectativas y necesidades. • Evaluación periódica del clima organizacional. • Evaluación periódica de competencias y desempeño. • Aspectos relacionados con la calidad de vida en el trabajo. • Análisis de cargas de trabajo, distribución de turnos, descansos, evaluación de la fatiga y riesgos laborales. • Análisis de puestos de trabajo. • Convocatoria, selección, vinculación, retención, promoción, seguimiento y retiro. • Políticas de compensación y definición de escala salarial. • Estímulos e incentivos. • Bienestar laboral. • Necesidades de comunicación organizacional. • Aspectos relacionados con la transformación de la cultura organizacional. • Relación docencia-servicio. • Efectividad de la respuesta.
104	Existe un proceso para la planeación del talento humano. El proceso descrito considera aspectos tales como: Criterios: • Legislación. • Cambios en el direccionamiento estratégico. • Mejoramiento de Seguridad del paciente, humanización, gestión del riesgo y gestión de la tecnología. Cambios en la estructura organizacional. • Cambios en la planta física. • Cambios en la complejidad de los servicios. • Disponibilidad de recursos. • Tecnología disponible. • Suficiencia del talento humano en relación con el portafolio y la demanda de servicios. • Relación docencia-servicio.

Nº	ESTÁNDARES DE GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
	• Relación de la oferta y la demanda de servicios con la docencia-servicio. • La planeación del talento humano en la organización está basada en las necesidades de los clientes, sus derechos y deberes, el Código de Ética y el código del buen gobierno y el diseño del proceso.
105	La asignación del talento humano responde a la planeación y a las fases del proceso de atención y tiene en cuenta: <u>Criterios:</u> • Requisitos y perfil del cargo. • Identificación de los patrones de carga laboral del empleo. • Distribución de turnos, descansos, evaluación de la fatiga y riesgos laborales. • Cambios en la oferta y / o demanda de servicio. • Reubicación y promoción del personal en el evento en que una situación así lo requiera. • Supervisión de personal en entrenamiento, si aplica. • Asignación de reemplazos en casos de inducción, re inducción, capacitación, calamidades, vacaciones y permisos, entre otros. • Los procesos mencionados en el estándar deben incluir aquellos aspectos directamente relacionados con los procesos inherentes a la atención al cliente durante cada paso o fase de su atención.
106	Existe un proceso para garantizar que el talento humano de la institución, profesional y no profesional, tenga la competencia para las actividades a desarrollar. Estas competencias también aplican para los servicios contratados con terceros y es responsabilidad de la organización contratante la verificación documentada de dichas competencias. Las competencias están definidas con base en las expectativas del puesto de trabajo e incluyen: <u>Criterios:</u> • Educación. • Licenciamiento o certificación, si aplica. • Experiencia requerida. • Habilidades. • Relaciones interpersonales. • Las competencias deben incluir: Seguridad del paciente, humanización, gestión del riesgo y gestión de la tecnología y el mejoramiento de la calidad. • El talento humano relacionado con docencia e investigación tiene las competencias para las prácticas formativas asignadas.

Nº	ESTÁNDARES DE GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
107	Existe un mecanismo diseñado, implementado y monitoreado sistemáticamente para verificar antecedentes, credenciales y se determinan las prerrogativas de los colaboradores de la organización, el cual incluye:
	<u>Criterios:</u> • Priorización de los colaboradores relacionados con el proceso de atención y aquellos que participen en las actividades de prácticas formativas, docencia e investigación. • Se corroboran fuentes de información sobre antecedentes y credenciales. • En relación con los registros de los colaboradores se garantiza: • Confidencialidad y seguridad. • Control en el acceso a los registros. • Consentimiento de los colaboradores para acceder a sus registros.
108	Existe un proceso diseñado, implementado y evaluado de educación, capacitación y entrenamiento permanente que promueve las competencias del personal de acuerdo con las necesidades identificadas en la organización, que incluye: <u>Criterios:</u> • Direccionamiento estratégico. • Portafolio de servicios. • Estructura organizacional. • Expectativas del desempeño. • Requisitos de actividades de salud ocupacional, seguridad y control de infecciones. • Seguridad del paciente, humanización, gestión del riesgo y gestión de la tecnología. • Estrategias para mejorar la calidad del cuidado y servicio. • Requisitos para las actividades de docencia e investigación, si aplica. • Conceptos y herramientas de calidad y mejoramiento de procesos. • Comisiones clínicas. • La educación continuada refuerza los conceptos, los procedimientos y las políticas relacionados con el proceso de atención al cliente y su familia. • El programa de capacitación cuenta con recursos, se cumple, evalúa y ajusta periódicamente. • Las instituciones educativas con las cuales hay convenios docencia-servicio se articulan con el plan de capacitación. • El programa incluye un sistema de evaluación que permita evidenciar la comprensión de sus contenidos y resultados. • Si se cuenta con servicios contratados con terceros, la empresa contratada

Nº	ESTÁNDARES DE GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
	debe garantizar que el personal que allí labora esté capacitada en los temas que la organización considere pertinentes. Estos temas deberán estar alineados con el plan de capacitación institucional y las necesidades del modelo de servicio.
109	La organización garantiza la evaluación sistemática y periódica de la competencia y el desempeño del talento humano de la institución, profesional y no profesional, asistencial, administrativo, de docentes e investigadores, si aplica, y de terceros subcontractados, si aplica. <u>Criterios:</u> • La competencia es evaluada desde el proceso de selección. • El desempeño es evaluado y documentado durante el periodo de prueba, cuando aplique. • El mejoramiento de la competencia y el desempeño es revisado y documentado periódicamente, de acuerdo con los requerimientos legales y de la organización. • En el caso de personal en prácticas formativas, docentes e investigadores se evaluará el cumplimiento de las políticas organizacionales. • Se provee retroalimentación a los evaluados. • El sistema de evaluación es dado a conocer a cada una de las personas desde el momento de ingreso a la organización.
110	La organización cuenta con estrategias que garantizan el cumplimiento de la responsabilidad encomendada a los colaboradores. Las estrategias se relacionan con: <u>Criterios:</u> • El entrenamiento o certificación periódica de los colaboradores de la organización en aspectos o temas definidos como prioritarios tales como: • Cumplimiento de las responsabilidades a su cargo. • Pasos o fases del proceso de atención. • Seguridad del paciente. • Humanización del servicio. • Habilidades comunicativas. • Enfoque de riesgo. • Gestión de tecnologías. • Protocolos y guías de atención. • Investigación científica. • Entrenamiento de estudiantes, si aplica.

Nº	ESTÁNDARES DE GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
111	La organización promueve desarrolla y evalúa una estrategia de comunicación efectiva (oportuna, precisa, completa y comprendida por parte de quien la recibe) entre las unidades funcionales, entre sedes (si aplica) y entre servicios clínicos y no clínicos de todos los niveles. Los mecanismos son incorporados en la política de talento humano.
112	En la gestión del talento humano se analiza, promueve y gerencia la transformación cultural institucional: Criterios: • Se realiza evaluación de la cultura organizacional. • Se identifican los elementos clave de la cultura que deben ser mejorados. • Se priorizan acciones de mejora para impactar la transformación cultural.
113	La organización promueve, desarrolla y evalúa estrategias para mantener y mejorar la calidad de vida de los colaboradores. Se incluye: Criterios: • Trato humano cálido, cortés y respetuoso. • Consideración del entorno personal y familiar. • Análisis del panorama de riesgos. • Remuneraciones, incentivos y bienestar. • Medición de fatiga y estrés laboral. • Carga laboral, turnos y rotaciones. • Ambiente de trabajo. • Abordaje de la enfermedad profesional. • Preparación para la jubilación y el retiro laboral. • Mejoramiento de la salud ocupacional. Estos criterios se consideran también para el personal en práctica formativa, docentes e investigadores.
114	La organización cuenta con un proceso sistemático para evaluar periódicamente la satisfacción de los colaboradores y el clima organizacional. Esto considera si: Criterios: • Se incentiva y respeta la opinión de los colaboradores. • A partir de los resultados evaluados se generaran planes de mejoramiento, los cuales serán seguidos en el tiempo para verificar su cumplimiento.

Nº	ESTÁNDARES DE GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
115	Se cuenta con procesos estandarizados para planeación, formalización, implementación, seguimiento, evaluación y análisis de costo-beneficio de las relaciones docencia-servicio e investigación y una prestación de servicios de atención en salud óptima.
116	Se cuenta con procesos planeados, implementados y evaluados para la supervisión, asesoría, prerrogativas, autorizaciones y acompañamiento al personal en prácticas formativas durante los procesos de contacto directo con el paciente, si aplica.
117	Se tiene establecido el número de personas en prácticas formativas por usuario, teniendo en cuenta el respeto por los derechos del paciente, su privacidad, dignidad y seguridad.
118	La organización garantiza procesos consistentes con el direccionamiento estratégico, para identificar y responder a las necesidades relacionadas con el ambiente físico, generadas por los procesos de atención y por los clientes externos e internos de la institución, y para evaluar la efectividad de la respuesta. Lo anterior incluye: <u>Criterios:</u> • El enfoque organizacional del mejoramiento continuo. • La implementación de oportunidades de mejora priorizadas y la remoción de barreras de mejoramiento. • La articulación de oportunidades de mejora que tengan relación entre los diferentes procesos y grupos de estándares. • El seguimiento a los resultados del mejoramiento, la verificación del cierre de ciclo y el aseguramiento de la calidad. • La comunicación de los resultados.

ANEXO 5. ESQUEMA DE LA MATRIZ DE AUTOEVALUACION DE LOS GRUPOS DE ESTÁNDARES DE GERENCIA DEL TALENTO HUMANO PARA LA ACREDITACIÓN EN SALUD.

			ASPECTOS CUALITATIVOS		
N	ESTÁNDARES DE DIRECCIONAMIENTO	CRITERIOS	FORTALEZAS	SOPORTE DE LAS FORTALEZAS	OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO
103	Existen procesos para identificar y responder a las necesidades del talento humano de la organización consistentes con los valores, la misión y la visión de la organización. Estos procesos incluyen la información relacionada con:	•Evaluación periódica de expectativas y necesidades. •Evaluación periódica del clima organizacional. •Evaluación periódica de competencias y desempeño. •Aspectos relacionados con la calidad de vida en el trabajo. •Análisis de cargas de trabajo, distribución de turnos, descansos, evaluación de la fatiga y riesgos laborales. •Análisis de puestos de trabajo. •Convocatoria, selección, vinculación, retención, promoción, seguimiento y retiro. •Políticas de compensación y definición de escala salarial. •Estímulos e incentivos. •Bienestar laboral. •Necesidades de comunicación organizacional. •Aspectos relacionados con la transformación de la cultura organizacional. •Relación docencia-servicio. •Efectividad de la respuesta.			

ANEXO 6. GRUPOS DE INTERES O STAKEHOLDERS DEL PROYECTO.

Edward Freeman introdujo el término de “stakeholders” en el lenguaje de la estrategia, de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa.

En una de sus definiciones se plantea el concepto de stakeholders como un grupo o individuo identificable respecto del cual la organización es dependiente para su supervivencia (empleados, segmentos de clientes, ciertos proveedores, agencias gubernamentales clave, accionistas, ciertas instituciones financieras, y otros)⁵⁹.

La revisión literaria de la cultura organizativa y de los grupos de interés o stakeholders, han demostrado una estrecha relación con el desarrollo y la consolidación de la Responsabilidad Social y Empresarial (RSE). Para el diagnóstico de la cultura organizativa actual del ICB, es de gran importancia identificar los grupos de interés de la organización ya que a través de su caracterización y diagnóstico de su comportamiento actual, se puede llegar a tener un panorama global del comportamiento de la organización definido en su cultura.

Siguiendo la teoría de Teoría de los Stakeholders⁶⁰ y guiados por el Manual para la Práctica de las Relaciones con los Grupos de Interés⁶¹, junto con la información suministrada por la empresa frente a cada proceso, se identifican y caracterizaron

⁵⁹ EDWARD Freeman, DAVID Reed. Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. En: California Management Review, Spring Vol. 25. No 38 (1983); P 88-106.

⁶⁰ ESTEBAN Gonzales. La responsabilidad moral de la empresa. Una revisión de la teoría de Stakeholder desde la ética discursiva. Tesis doctoral. (Facultad de ciencias humanas y sociales). Universidad Jaime I de Castellón. 2011.

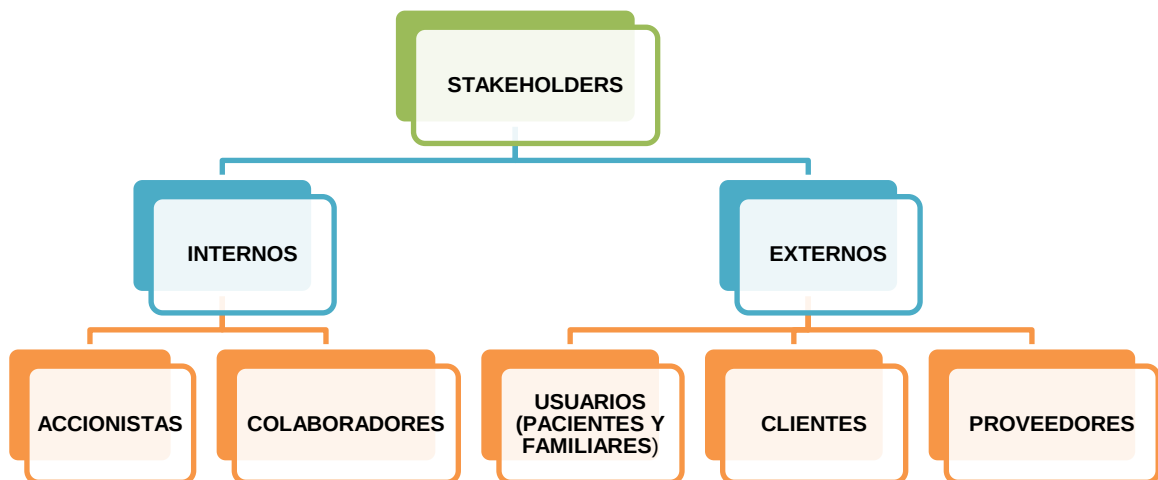
⁶¹ MANUAL PARA LA PRÁCTICA DE LAS RELACIONES CON LOS GRUPOS DE INTERÉS. De las palabras a la acción. El compromiso con los stakeholders. (2006): Primera edición inglesa: Octubre de 2005. Primera edición castellana: Enero de 2006. [Consultado el 10 de Enero de 2014]. Disponible en: < http://dv.citricox.net/iarseweb/seccion/wp-content/uploads/2014/01/26475_Manual-El-Compromiso-con-los-Stakeholders.pdf >.

los stakeholders del Instituto del Corazón de Bucaramanga, para ello se desarrollaron dos etapas.

1. Identificación de los stakeholders del ICB.

La identificación de los grupos de interés del ICB a trabajar en el diagnóstico del estado actual de la cultura organizativa se divide en los stakeholders internos: accionistas y colaboradores; y stakeholders externos: usuarios (pacientes y familiares), clientes y proveedores y se encuentran representados en siguiente ilustración:

Stakeholders del ICB para el proyecto



Fuente. Autora del proyecto.

• ACCIONISTAS

El grupo de accionistas del ICB lo conforma siete médicos especialistas cardiovasculares y jefes de los procesos especializados del área asistencial, por lo tanto tienen contacto directo con el paciente y estrecha relación con el servicio que presta la organización. De igual manera este grupo de accionistas hacen parte de la junta directiva del ICB, son los principales interesados en la rentabilidad y el

buen funcionamiento de la organización y al mismo tiempo tienen la posibilidad de influenciar la capacidad de la organización para alcanzar sus metas convirtiéndose en un grupo de interés muy importante para la misma.

Accionistas del ICB.

MEDICO ESPECIALISTA	PROCESO
DR. HÉCTOR JULIO HERNÁNDEZ GALLO	Jefe Hemodinamia y Cardiología Intervencionista
DR. FRANCISCO MANRIQUE RINCÓN	Jefe de Imágenes Diagnósticas en Cardiología Pediátrica
DR. OSCAR MANUEL FERNÁNDEZ GÓMEZ	Jefe Cardiología Pediátrica
DR. HEDILBERTO DUARTE HERNÁNDEZ	Director Medico
DR. ÉDGAR JAVIER MANRIQUE BOTÍA	Jefe de Anestesia y Cirugía Cardiovascular
DR. GUILLERMO HERNÁNDEZ SILVA	Jefe Sede Foscal
DR. RAFAEL ANTONIO GONZALEZ NIÑO	Jefe Sede Bogotá

Fuente. Autora de proyecto.

• COLABORADORES

A nivel interno, el ICB cuenta con dos grupos de colaboradores: asistenciales y administrativos; todos hacen parte del talento humano de la organización y gozan de los mismos beneficios, derechos y deberes. Cada uno de los colaboradores desempeña un trabajo importante en el proceso al que correspondan dentro de la organización.

Las políticas del ICB dirigida a todos los colaboradores y que buscan la participación y el beneficio de todos son:

- ❖ Política de gestión integral, calidad, seguridad y salud en el trabajo y medio ambiente. Política coordinada por el Comité de Salud ocupacional (COPASO) el cual actúa como organismo asesor de naturaleza integradora promoviendo las actividades de salud ocupacional la interior de la empresa.

- ❖ Política de prevención de acoso laboral. Política Coordinada por el Comité de Convivencia Laboral, el cual protege a los trabajadores contra los riesgos psicosociales que afectan la salud en los lugares de trabajo.
- ❖ Política de no consumo de alcohol, tabaco y drogas.
- ❖ Política de seguridad vial.

Los programas del ICB que cobijan la prevención y protección ante los riesgos laborales son:

- ❖ Programa de Vigilancia Epidemiológica.
- ❖ Programas de Gestión de Riesgos, cada uno dirigido a los riesgos propios de cada cargo y sus funciones.

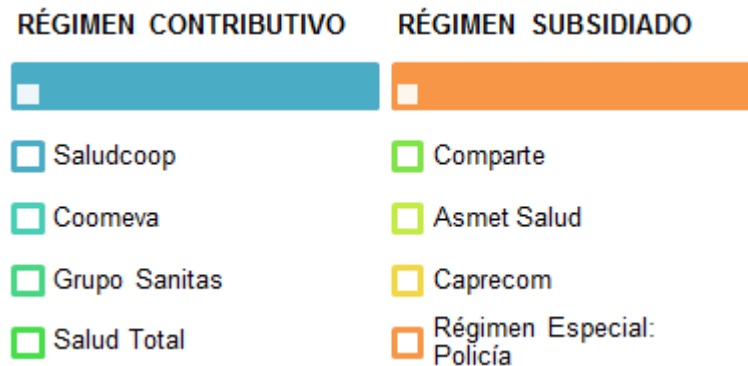
• **USUARIOS**

Por ser una institución prestadora de servicios de salud, el ICB tiene como usuario a los pacientes y familiares cardiovasculares tanto adultos como niños de las diferentes sedes de la organización (Clínica Chicamocha, clínica Materno Infantil San Luis, clínica Foscal y la sede Bogotá). Los usuarios del sistema pertenecen a las entidades definidas como los clientes de la organización.

• **CLIENTES**

Son las entidades responsables de pago a las que pertenecen los usuarios del sistema de salud y se clasifican en dos grandes grupos según el régimen, ya sean EPS del régimen contributivo o EPS del régimen subsidiado. El régimen contributivo es al cual se vinculan los individuos y las familias al SGSSS (Sistema General de Seguridad Social en Salud) a través del pago de una cotización individual o familiar, o un aporte económico previo financiado directamente por el afiliado o en ocurrencia entre este y su empleador; y el régimen subsidiado pertenece la población sin capacidad de pago, a través de un subsidio que ofrece el Estado.

Clientes principales del ICB



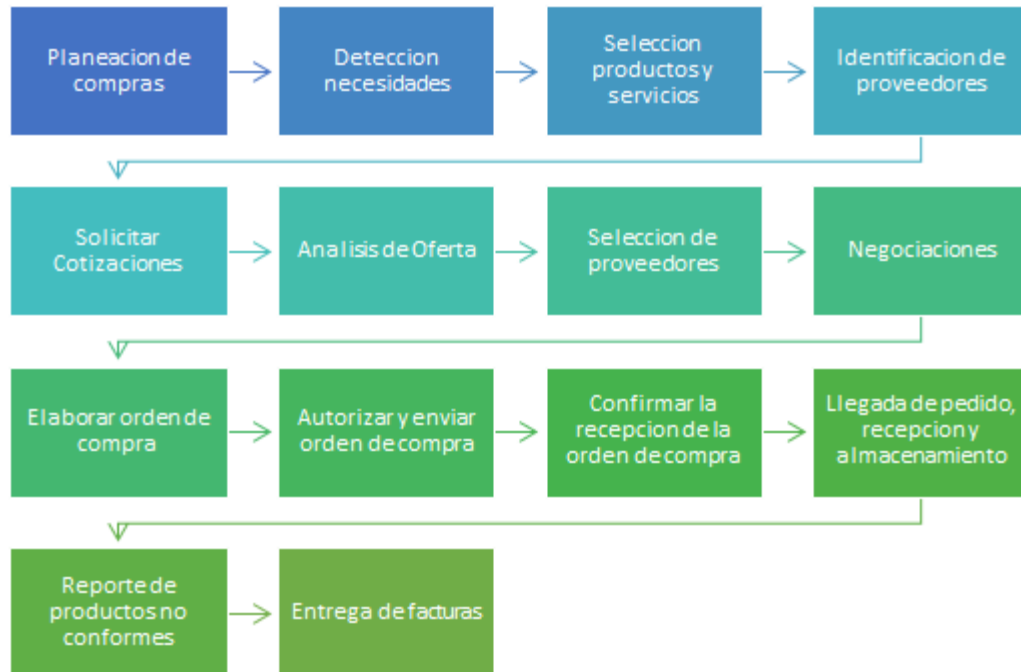
Fuente. Autora del proyecto.

• PROVEEDORES

El ICB cuenta con un departamento de compras cuyo objetivo es establecer una metodología para adquirir los productos y servicios necesarios para la atención segura, efectiva y oportuna de sus usuarios y del desarrollo de la organización.

Dicha gestión de compras se rige por políticas de seguridad del paciente, políticas del sistema integrado de gestión y políticas establecidas por el comité de farmacia y terapéutica; todo bajo una metodología basada en actividades, métodos y un responsable para cada una de ellas.

Gestion de Proveedores del ICB



Fuente. Autora del proyecto.

Los proveedores del ICB están divididos en dos conjuntos: bienes y servicios, cada uno con sus respectivas categorías y responsables.

A nivel interno se mantiene control sobre los proveedores y su participación en las compras totales, por medio de un índice de concentración de proveedores. Dicho índice tiene dos metas específicas, la primera espera que ningún proveedor tenga más del 40% de participación en las compras totales y la segunda que las compras a los tres primeros proveedores no sean mayores al 60% del total de la compra.

Asumiendo que el ICB es una institución prestadora de servicios de salud, el análisis de proveedores del presente estudio se enfocara en sus principales proveedores los cuales están relacionados con dispositivos médicos y medicamentos que intervienen en los diferentes servicios.

Proveedores bienes y servicios del ICB



Fuente. Autora del proyecto.

Actualmente la empresa tiene los siguientes tres proveedores encabezando la lista según participación total: Medtronic Latin American Operations, Boston Scientific Colombia y St. Jude medical Colombia. El corte de evaluación del indicador se realiza cada tres meses y para junio del presente año estos tres proveedores suman en 60.63% del total de compras saliéndose por 0.63% de la meta establecida, lo cual es un margen moderado y se cumple en cabalidad la meta uno, ya que ningún proveedor posee más del 40% de participación.

Proveedores del ICB

PROVEEDOR BUCARAMANGA	PARTICIPACIÓN	PROVEEDOR BOGOTÁ	PARTICIPACIÓN
MEDTRONIC LATIN AMERICA INC.SUCURSAL COLOMBIA	23%	ST. JUDE MEDICAL COLOMBIA LTDA	19%
MEDTRONIC LATIN AMERICA INC.SUCURSAL COLOMBIA		BOSTON SCIENTIFIC COLOMBIA LTDA	16%
MEDTRONIC LATIN AMERICA INC.SUCURSAL COLOMBIA		ABBOTT LABORATORIES DE COLOMBIA	16%
MEDTRONIC LATIN AMERICA INC.SUCURSAL COLOMBIA		MEDTRONIC LATIN AMERICA INC.SUCURSAL COLOMBIA	15%
ST. JUDE MEDICAL COLOMBIA LTDA	18%	WORLD MEDICAL S.A.S.	3%
BOSTON SCIENTIFIC COLOMBIA LTDA	13%	LABORATORIOS LTDA DE BOGOTA	2%
BOSTON SCIENTIFIC COLOMBIA LTDA		DESECHABLES MEDICOS S.A.S / DESMEDICOS S.A.S.	2%
ABBOTT LABORATORIES DE COLOMBIA	6%	ABBVIE S.A.S	2%
WORLD MEDICAL S.A.S.	4%	FARMASANITAS S.A.S.	2%
NEFROMEDICAS S.A.S.	4%	BAYER S.A	2%
LABORATORIOS LTDA DE BOGOTA	3%	GEMEDCO /GENERAL MEDICA DE COLOMBIA S.A.	2%
JOHNSON & JOHNSON DE COLOMBIA S.A.	2%	QUINBERLAB S.A.	2%
BAYER S.A	2%	FRESENIUS KABI COLOMBIA S.A.S.	2%
G. BARCO S.A.	2%	CTP MEDICA S.A.	1%
INVERSIONES DRILLTEX S.A.S.	2%	CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR CAFAM	1%
FARMASANITAS S.A.S.	2%	ARROW MEDICAL SAS	1%
GEMEDCO /GENERAL MEDICA DE COLOMBIA S.A.	2%	MERPRONI S.A.S.	1%
ARROW MEDICAL SAS	1%	CARDIO SAFE S.A.	1%
CTP MEDICA S.A.	1%	ADVANCE SCIENTIFIC DE COLOMBIA SAS	1%
		VELEZ LAB S.A.S.	1%
		EDWARDS LIFESCIENCES COLOMBIA SAS	1%

Fuete. Información departamento de compras del ICB.

2. Caracterización de los stakeholders del ICB.

Se establece una caracterización a nivel global del ICB basado en su nivel de relación con de los grupos de interés identificados y el compromiso que tiene el ICB frente a cada uno de ellos, por medio de la siguiente matriz:

Caracterización de los stakeholders del ICB

GRUPO DE INTERES	RELACIÓN CON EL ICB	COMPROMISO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
ACCIONISTAS	Políticas de gobierno interna. Mecanismo de dialogo con un trato basado en el respeto y confianza. Reunión de junta directiva, para entrega de informes y resultados, mensuales y trimestrales.	Asegurar la sostenibilidad y rentabilidad de la organización.	Maximizar el valor sostenible y rentable para los accionistas. Trabajar en el crecimiento de la organización, asegurando el desarrollo adecuado de las políticas de gestión implementadas.
COLABORADORES	Dialogo directo (entrevistas individuales, encuestas personalizadas, presentación de informes, reuniones convocadas por gerencia o jefes de procesos, etc.) Dialogo indirecto (Información intranet, cartas informativas, email, etc.). Evaluación anual del clima laboral.	Contribuir con un lugar de trabajo en el que se brinde una relación de respeto, confianza, compromiso y responsabilidad. Promover un desarrollo personal y profesional del colaborador.	Contribuir al mejoramiento del clima laboral y bienestar del colaborador. Compromiso con la seguridad y salud del colaborador. Contribuir a la calidad de vida de los colaboradores. Divulgación y entendimiento de las responsabilidades del cargo.
USUARIOS (PACIENTES Y FAMILIARES)	Sitio Web disponibles y otros medios de comunicación electrónica (revistas y carteles informativos, informes y noticias televisivas, etc.) Línea de atención telefónica permanente y atención personalizada al usuario. Encuesta de satisfacción al usuario, con resultados trimestrales y seguimiento de PQR (preguntas, quejas y reclamos).	Asegurar la satisfacción del usuario con la excelencia prestación del servicio, trabajando en la satisfacción de sus necesidades.	Prestación de un servicio de calidad. Facilitar la atención y solución satisfactoria a las necesidades de los pacientes y familiares, con medios de atención personalizada.

CLIENTES	Medios de comunicación electrónica (email, cartas etc.). Línea de atención telefónica permanente. Respuesta a solicitudes y soluciones de problemas presentados en el proceso. Seguimiento de PQR (preguntas, quejas y reclamos).	Asegurar la satisfacción del cliente con la excelencia en el servicio.	Prestación de un servicio de calidad. Facilitar la atención y solución satisfactoria a las necesidades de los clientes.
PROVEEDORES	Medios de comunicación electrónica (email, cartas etc.). Reuniones de entrega de información a proveedores cuando se requiere.	Asegurar la relación de mutuo beneficio con el proveedor.	Transparencia en el proceso de compras. Relaciones de largo plazo con el proveedor. Acuerdos económicos de beneficio mutuo. Pagos oportunos.

Fuente. Elaboración conjunta con información del ICB.

ANEXO 7. DIAGNÓSTICO O EVALUACIÓN CUALITATIVA DE LOS ESTÁNDARES DE GERENCIA DEL TALENTO HUMANO DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.

GERENCIA DEL TALENTO HUMANO			ASPECTOS CUALITATIVOS		
N	ESTÁNDAR	CRITERIOS	FORTALEZAS	SOportes DE LAS FORTALEZAS	OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO
1	Existen procesos para identificar y responder a las necesidades del talento humano de la organización consistentes con los valores, la misión y la visión de la organización. Estos procesos incluyen la información relacionada con: PROCESOS DE TALENTO HUMANO	Legislación.	No se cuenta con información relacionada con la legislación.	No existe fortaleza.	Construir un proceso que contenga la legislación laboral, que busque conocer derechos y deberes de los colaboradores.
		Evaluación periódica de expectativas y necesidades	No se cuenta con una encuesta específica y periódica de expectativas y necesidades de los colaboradores.	Dentro de la encuesta Clima Laboral se pueden conocer algunas necesidades de comunicación de los colaboradores.	Establecer un proceso que describa evaluación periódica de expectativas y necesidades de los colaboradores.
		Evaluación periódica de competencias y desempeño.	Se cuenta con un proceso de evaluación de desempeño donde se evalúa habilidades personales y objetivos de los cargos de la organización. Esta evaluación incluye temas de Seguridad del Paciente, Atención al usuario como quejas y reclamos, también las felicitaciones en los cargos que tienen estas responsabilidades	Proceso documentado, Manual de Competencias donde se encuentran descritas las habilidades personales MC-32-02, Evaluación de habilidades personales en el sistema CLINIC ON LINE, Informe de resultados de evaluación de desempeño, Formato de evaluación por objetivos, Proceso documentado de evaluación por objetivos RE 32-34.	Incluir a los trabajadores que se encuentren contratados a través de terceros para aplicarles la evaluación de desempeño establecida.
		Aspectos relacionados con la calidad de vida en el trabajo.	Se cuenta con un Estudio de Calidad de vida aplicado a los trabajadores que permite conocer necesidades de los mismos.	Instrumento de Diagnostico de Calidad de Vida en CLINIC ON LINE aplicado a los trabajadores que finalizaron el año 2009, Informe del estudio de calidad de vida presentado al inicio del año 2010. Acta Presentación en junta Directiva del año 2010.	Actualizar el estudio de calidad de vida de los colaboradores.
		Estímulos e incentivos.	No se cuenta con un programa formal de incentivos.	No existe fortaleza	Construcción de un programa para estimular e incentivar los equipos de trabajo, este programa debe contener el reconocimiento formal, individual y colectivo, con sus respectivos objetivos e indicadores de cumplimiento y satisfacción.
		Bienestar laboral.	Se cuenta un programa de Bienestar que se ha venido trabajando hace unos años.	Programa de Bienestar RE-32-08, Registro de las actividades.	Con el fin de contar con un programa de Bienestar bien estructurado y de impacto para los trabajadores se debe actualizar el programa de bienestar actual y se documentar cada una de sus acciones y objetivos, para darlo a conocer a todos los colaboradores.

GERENCIA DEL TALENTO HUMANO			ASPECTOS CUALITATIVOS		
N	ESTÁNDAR	CRITERIOS	FORTALEZAS	SOPORTES DE LAS FORTALEZAS	OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO
1	Existen procesos para identificar y responder a las necesidades del talento humano de la organización consistentes con los valores, la misión y la visión de la organización. Estos procesos incluyen la información relacionada con: PROCESO DE TALENTO HUMANO	Bienestar laboral.	Se cuenta un programa de Bienestar que se ha venido trabajando hace unos años.	Programa de Bienestar RE-32-08, Registro de las actividades.	Con el fin de contar con un programa de Bienestar bien estructurado y de impacto para los trabajadores se debe actualizar el programa de bienestar actual y se documentar cada una de sus acciones y objetivos, para darlo a conocer a todos los colaboradores.
		Análisis de cargas de trabajo, distribución de turnos, descansos, evaluación de la fatiga y riesgos laborales.	Se cuenta con el Manual de Perfiles y Funciones donde se describen las actividades de los puestos de trabajo y objetivos de cada cargo. No se cuenta con información de un análisis del puesto de trabajo.	Manual de Perfiles y funciones MF 32-01, Formularios de Análisis Ocupacional. Se tiene establecidos para la reducción y el control de los programas de gestión y programas de vigilancia epidemiológica RE 13-29: radiológico, biológico, psicosocial, biomecánico, programa de gestión visual, programa de gestión mecánico, programa de gestión vial, programa de gestión eléctrico programa de gestión estilos de vida saludables programa de vigilancia de riesgo radiología.	Construcción de un procedimiento para analizar las cargas de trabajo, Distribución de Turnos, Descansos.
		Análisis del puesto de trabajo.	No se encuentra información	No existe fortaleza.	Adelantar actividades en conjunto con el proceso para realizar un análisis de los puestos de trabajo.
		Convocatoria, selección, vinculación, retención, promoción, seguimiento y retiro.	Se cuenta con un proceso de Gestión Humana que incluye todos los procedimientos de selección, vinculación, promoción, seguimiento y retiro del personal. Formatos de entrevista de ingreso, entrevista de egreso, Formato de selección, pruebas psicológicas, técnicas.	Se cuenta con un proceso de selección PR32-02 que incluye todos los procedimientos de selección RE.32-13, RE. 32-17, RE. 32-05, RE. 32-05, RE 32-23, RE 32-25, IN. 32-02, RE. 32-19, RE. 32-32, vinculación, promoción, seguimiento y retiro del personal. Formatos de entrevista de ingreso, entrevista de egreso, Formato de selección, pruebas técnicas.	- Revisión de políticas del proceso, realizar ajustes y divulgación del proceso. - Se debe contar con un proceso de planeación del recurso humano dentro del procedimiento de Gestión Humana. - Incluir la evaluación de las cargas de trabajo y el perfil del cargo en la planeación de las necesidades del recurso humano para cualquier reestructuración de cargos, promociones o para los nuevos que sean necesarios. La justificación de los nuevos cargos tiene que estar alineado con el direccionamiento y plan estratégico y en especial con la mejora en la atención al cliente.

GERENCIA DEL TALENTO HUMANO		ASPECTOS CUALITATIVOS		
ESTÁNDAR	CRITERIOS	FORTALEZAS	SOportes DE LAS FORTALEZAS	OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO
Existen procesos para identificar y responder a las necesidades del talento humano de la organización consistentes con los valores, la misión y la visión de la organización. Estos procesos incluyen la información relacionada con: PROCESO DE TALENTO HUMANO	Políticas de compensación y definición de escala salarial.	Se cuenta con unas políticas de compensación junto con el modelo de escala salarial.	Manual de Salarios que incluye políticas de compensación. Manual de Estructura salarial con la metodología que se implementó para establecer grados y categorías en los salarios. Acta de comité de Salarios Acta de Junta Directiva donde se aprueba el mantenimiento y ajustes del modelo de escala salarial. Formato de asistencia a la Socialización de la escala salarial	Divulgación del mantenimiento y ajuste de la Escala Salarial.
	Necesidades de comunicación en la organización.	No se cuenta con un proceso para los trabajadores donde se les pueda permitir conocer sus necesidades.	Sin embargo dentro de la encuesta Clima Laboral se pueden conocer algunas necesidades de comunicación de los colaboradores. Formato de Necesidades de Capacitación RE 32-28.	Construir un sistema de comunicación en la organización que permita conocer las necesidades a nivel de la comunicación de los colaboradores, dentro de este proceso de debe incluir un procedimiento que pueda permitir a los colaboradores manifestar necesidades de capacitación.
	Aspectos relacionados con la transformación de la cultura organizacional.	En la Institución se han venido presentando cambios significativos que transforman la cultura organizacional en el transcurso del tiempo.	Memorias, Fotografías, videos, Direccionamiento Estratégico.	Construcción de un Proceso donde se evalúe y se trabaje en la Cultura Organizativa
	Relación docencia-servicio y efectividad de respuesta.	Se cuenta con los convenios Docente-servicio con las Instituciones Educativas cumpliendo con la normatividad vigente.	Documentos (Convenios, Actas de Reuniones del Comité, conformación del comité, programa de Rotación de los Estudiantes).	Construcción de un Procedimiento del manejo de la Relación Docencia servicio para llevar al día dicha relación bajo la normatividad vigente.
Existe un proceso para la planeación del talento humano. El proceso descrito considera aspectos tales como: 2. PLANEACION DEL TALENTO HUMANO	Legislación.	Se considera aspectos de Legislación dentro de los procesos que se manejan con el personal	Reglamento Interno de Trabajo, Contratos laborales.	Se debe documentar el proceso de planeación y dentro de la información describir cómo se maneja la parte de legislación.
	Cambios en el direccionamiento estratégico.	Se consideran aspecto relacionados con el direccionamiento estratégico.	Proyectos Estratégicos: Gestión del Conocimiento y Cultura Organizativa	Dentro del proceso de Planeación del Talento Humano se deben incluir los proyectos que se derivan de la Planeación Estratégica y sus cambios

GERENCIA DEL TALENTO HUMANO			ASPECTOS CUALITATIVOS		
N	ESTÁNDAR	CRITERIOS	FORTALEZAS	SOportes DE LAS FORTALEZAS	OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO
2	Existe un proceso para la planeación del talento humano. El proceso descrito considera aspectos tales como: PLANEACION DEL TALENTO HUMANO	Mejoramiento de seguridad del paciente, humanización, gestión del riesgo y gestión de la tecnología. Cambios en la estructura organizacional.	Dentro de la planeación del Talento Humano se debe incluir los procesos que manejan cada uno de los criterios establecidos.		
		Cambios en la planta física.			
		Cambios en la complejidad de los servicios.			
		Disponibilidad de recursos.			
		Tecnología disponible.			
		Suficiencia del talento humano en relación con el portafolio y la demanda de servicios.			
		Relación docencia-servicio.			
		Relación oferta y demanda de servicios con la docencia-servicio.			
		La planeación de talento humano en la organización está basada en las necesidades de los clientes, sus derechos y deberes, el código de ética y el código del buen gobierno y el diseño de los procesos de atención.	No existe el código de ética y buen gobierno en la organización.	No existe fortaleza.	Documentar el proceso de planeación que incluya las necesidades de los clientes, sus derechos y el código de ética de la Institución.
		Evaluación de las necesidades de contratación con terceros.	No se evidencia.	No existe fortaleza.	Es necesario evaluar la necesidad de contratación con terceros.

GERENCIA DEL TALENTO HUMANO			ASPECTOS CUALITATIVOS		
N	ESTÁNDAR	CRITERIOS	FORTALEZAS	SOportes DE LAS FORTALEZAS	OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO
3	La asignación del talento humano responde a la planeación y a las fases del proceso de atención y tiene en cuenta: ASIGNACION DEL TALENTO HUMANO	Requisitos y perfil del cargo	Se evidencia Manual de perfiles y funciones, estas se describen en las solicitudes de los cargos para especificar el perfil requerido.	Manual de Funciones MF 32-01 Formato de solicitud de Recurso Humano 32-13	Documentar el proceso de planeación de Recursos Humanos donde se especifique el perfil del cargo.
		Identificación de los patrones de carga laboral del empleo.	No se cuenta con descripción de patrones de carga del trabajo de los colaboradores.	No existe fortaleza.	
		Distribución de turnos, descansos, evaluación de la fatiga y riesgos laborales.	No se encuentra información	No existe fortaleza.	Establecer un proceso, donde se describa la distribución de turnos, acorde a la evaluación de fatiga y riesgos laborales.
		Cambios en la oferta y la demanda del servicio.	No se encuentra información	No existe fortaleza.	El programa de asignación del Talento Humano debe estar relacionado con los cambios en la oferta y demanda del servicio.
		Reubicación y promoción del personal en el evento en que una situación así lo requiera.	No se encuentra información	No existe fortaleza.	
		Supervisión de personal en entrenamiento, si aplica.	EL personal de entrenamiento aplica a estudiantes en etapa productiva.	No existe fortaleza	Documentar el proceso de entrenamiento.
		Asignación de remplazos en casos de inducción, re inducción, capacitación, vacaciones y permisos, entre otros.	documento de remplazo	Inducción y re inducción PR 32-02 como procedimiento de selección inducción y entrenamiento de personal vacantes	Registro de gestión de solicitud de permisos RE-3230
		<i>Los procesos mencionados en el estándar deben incluir aquellos aspectos directamente relacionados con los procesos inherentes a la atención al cliente durante cada paso o fase de su atención.</i>			

GERENCIA DEL TALENTO HUMANO			ASPECTOS CUALITATIVOS		
N	ESTÁNDAR	CRITERIOS	FORTALEZAS	SOportes DE LAS FORTALEZAS	OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO
4	Existe un proceso para garantizar que el talento humano de la institución, profesional y no profesional, tenga la competencia para las actividades a desarrollar. Estas competencias también aplican para los servicios contratados con terceros y es responsabilidad de la organización contratante la verificación documentada de dichas	Educación.	Se evidencia matriz de calificación de competencias y manual de perfiles donde se especifica los requisitos de cargo y se evidencia con sus soportes en las hojas de vida.	Manual de Funciones MF32-01, Manual de Competencias MC32-02, formato de solicitud de recurso, Matriz evaluación de competencias.	Con el fin de llevar la información al día se debe actualizar la matriz de calificación de competencias de los cargos de la institución e incluir el personal contratado como terceros. En la revisión de debe tener en cuenta que se incluyan los criterios mencionados.
		Licenciamiento o certificación, si aplica.			
		Experiencia requerida.			
		Habilidades.			
		Relaciones interpersonales.			
		Las competencias deben incluir: seguridad del paciente, humanización, gestión del riesgo y gestión de la tecnología y el mejoramiento.			
5	NUEVO Existe un mecanismo diseñado, implementado y monitoreado sistemáticamente para verificar antecedentes, credenciales y se determinan las prerrogativas de los colaboradores de la organización, el cual incluye: MECANISMO DISEÑADO, IMPLEMENTADO, MONITOREADO Y SISTEMATIZADO.	El talento humano relacionado con docencia e investigación tiene las competencias para las prácticas formativas asignadas.			
		Priorización de los colaboradores relacionados con el proceso de atención y aquellos que participan en las actividades de prácticas formativas, docencia e investigación.		No se encuentra soporte.	Es necesario adelantar un proceso en conjunto con el departamento de sistemas, para conocer los procesos adelantados en la seguridad sistemática.
		Se corroboran fuentes de información sobre antecedentes y credenciales.	No se corroboran antecedentes judiciales. Se realiza verificación de títulos	No se encuentra soporte.	
		En relación con los riesgos de los colaboradores se garantiza: confidencialidad y seguridad. Control en el acceso a los registros.	La hoja de vida se encuentra totalmente custodiada por el departamento de Gestión Humana	No se encuentra soporte.	
5	NUEVO Existe un mecanismo diseñado, implementado y monitoreado sistemáticamente para verificar antecedentes, credenciales y se determinan las prerrogativas de los colaboradores de la organización, el cual incluye: MECANISMO DISEÑADO, IMPLEMENTADO, MONITOREADO Y SISTEMATIZADO.	Consentimiento de los colaboradores para acceder a sus registros. Este consentimiento no aplica para la ejecución de actividades cotidianas de la gerencia de talento humano propias de la organización.	No se le pide el consentimiento del trabajador en el caso de que agentes externos a gerencia requiera información. Sin embargo se le hace llenar un registro o formato y firmar al agente que está recibiendo esa información. Revisoría fiscal. Abogada, contabilidad, gerencia y gestión humana	No se encuentra soporte.	

GERENCIA DEL TALENTO HUMANO			ASPECTOS CUALITATIVOS		
N	ESTÁNDAR	CRITERIOS	FORTALEZAS	SOPORTES DE LAS FORTALEZAS	OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO
6	Existe un proceso diseñado, implementado y evaluado de educación, capacitación y entrenamiento permanente que promueve las competencias del personal de acuerdo con las necesidades identificadas en la organización, que incluye: PROCESO DE CAPACITACION, EDUCACION Y ENTRENAMIENTO	Inducción y re inducción.			El departamento cuenta con el programa de capacitación, es necesario realizar un estudio del mismo para reconocer que dentro del este proceso este incluidos todos los criterios menciona.
		Inducción y re inducción.			
		Ambiente de trabajo y sus responsabilidades.			
		Regulaciones, estatus, políticas, normas y procesos.			
		Código de ética y código del buen gobierno.			
		Modelo de atención			
		Portafolio de servicios.			
		Estructura organizacional.			
		Expectativas de desempeño.			
		Requisitos de actividades de salud ocupacional, seguridad y control de infecciones			
		Seguridad del paciente, humanización, gestión de riesgo y gestión tecnológica.			
		Estrategias para mejorar la calidad del cuidado y servicio.			
		Requisitos para las actividades de docencia e investigación, si aplica.			
		Conceptos y herramientas de calidad y mejoramiento de procesos.			
		Comisiones clínicas.			
		La educación continuada refuerza los conceptos, los procedimientos y las políticas relacionadas con el proceso de atención al cliente y su familia.			
		El programa de capacitación cuenta con recursos, se cumple, evalúa y ajusta periódicamente.			
		Las instituciones educativas con las cuales hay convenios docencia-servicio se articulan con el plan de capacitación.			
		El programa incluye un sistema de evaluación que permita evidenciar la comprensión de sus contenidos y resultados			
		Si se cuenta con servicios contratados con terceros, la empresa contratada debe garantizar que el personal que allí labora este capacitada en los temas que la organización considere pertinentes. Estos temas deberán estar alineados con el plan de capacitación institucional y las necesidades del modelo de servicio.			

GERENCIA DEL TALENTO HUMANO			ASPECTOS CUALITATIVOS		
N	ESTÁNDAR	CRITERIOS	FORTALEZAS	SOportes DE LAS FORTALEZAS	OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO
7	La organización garantiza la evaluación sistemática y periódica de la competencia y el desempeño del talento humano de la institución, profesional y no profesional, asistencial, administrativo, de docentes e investigadores, si aplica, y de terceros subcontratados, si aplica. EVALUACION DE COMPETENCIAS Y DESEMPEÑOS	La competencia es evaluada desde el proceso de selección	Existe un Proceso de Selección del Personal.		Documentar el proceso de selección.
		El desempeño es evaluado y documentado durante el periodo de prueba, cuando aplique.	Se evidencia proceso para realizar evaluación de periodo de prueba.	Procedimiento de Selección, Inducción PR 32-02, Registro de Inducción 32-25, Evaluación periodo de Prueba RE-32-19.	Realizar el 100% de las evaluaciones de Prueba del personal que ingresa a la Institución.
		El mejoramiento de la competencia y el desempeño es revisado y documentado periódicamente, de acuerdo con los requerimientos legales y de la organización.	Se evidencia acciones de mejora como resultado de la evaluación de desempeño. Dentro de la Evaluación de Desempeño se encuentra los formatos donde se realiza el seguimiento de los compromisos y planes de Acción.	Formato de planes de acción y seguimientos a compromiso compromisos.	
		En el caso de personal en prácticas formativas, docentes e investigadores se evaluara el cumplimiento de las políticas organizacionales.	No se encuentra información.	No existe fortaleza.	Adelantar la documentación y formalización del proceso del personal de prácticas formativas
		Se provee retroalimentación a los evaluados.	Se evidencia retroalimentación de los resultados de la evaluación de desempeño a los trabajadores.	Formato de asistencia a la socialización de los resultados, planes de acción.	Garantizar el 100% de retroalimentación a los trabajadores sobre los resultados de la evaluación y retroalimentación de planes de Acción.
		El sistema de evaluación es dado a conocer a cada una de las personas desde el momento de ingreso a la organización.	Dentro de la inducción y vinculación no se ha dado a conocer el sistema de evaluación de desempeño a los trabajadores.	Dentro de la inducción y vinculación no se ha dado a conocer el sistema de evaluación de desempeño a los trabajadores	Con el fin de que los trabajadores conozcan desde la relación laboral el sistema de evaluación de desempeño se debe establecer dentro de la inducción y re inducción, la explicación del sistema.

GERENCIA DEL TALENTO HUMANO			ASPECTOS CUALITATIVOS		
N	ESTÁNDAR	CRITERIOS	FORTALEZAS	SOPORTES DE LAS FORTALEZAS	OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO
8	La organización cuenta con estrategias que garantizan el cumplimiento de la responsabilidad encomendada a los colaboradores. Las estrategias se relacionan con: CUMPLIMIENTO DE LA RESPONSABILIDAD ENCOMENDADA	El entrenamiento o certificación periódica de los colaboradores de la organización en aspectos o temas definidos como prioritarios tales como: Cumplimiento de las responsabilidades a su cargo. Pasos o fases del proceso de atención. Seguridad del paciente. Humanización del servicio. Habilidades comunicativas. Enfoque de riesgo. Gestión de tecnologías. Protocolos y guías de atención. Investigación científica. Entrenamiento de estudiantes, si aplica.	No existe información.	No existe fortaleza.	Se requiere definir una política y procedimiento para garantizar el entrenamiento, experiencia y capacitación requerida para cumplir con los encargos a los trabajadores especialmente en los temas prioritarios para la organización. Se debe implementar charlas periódicas relacionadas con las responsabilidades jurídicas del ejercicio profesional del personal asistencial.
9	La organización promueve desarrolla y evalúa una estrategia de comunicación efectiva (oportuna, precisa, completa y comprendida por parte de quien la recibe) entre las unidades funcionales, entre sedes (si aplica) y entre servicios clínicos y no clínicos de todos los niveles. los mecanismos son incorporados en la política de talento humano. COMUNICACION Y DIALOGO	Los procedimientos y diálogos no se han manejado formalmente en la institución.	No existe información.	No existe fortaleza.	Establecer políticas y procedimientos de comunicación y diálogo basado en evidencias, socializarlos y capacitar al personal en su efectivo manejo. Tener en cuenta en la evaluación de desempeño de manera transversal la calidad y oportunidad en la comunicación de los colaboradores tanto personal como al interior de cada uno de los diferentes equipos de trabajo y comités. Llevar un registro de los costos de la no calidad generados por la mala comunicación
10	NUEVO En la gestión del talento humano se analiza, promueve y gerencia la transformación institucional. TRANSFORMACIÓN CULTURAL	Se realiza evaluación de la cultura organizacional. Se identifican los elementos clave de la cultura que deben ser mejorados. Se priorizan acciones de mejora para impactar la transformación cultural.	No se cuenta con información No se cuenta con información No se cuenta con información	No existe fortaleza.	IMPORTANTE TRABAJAR EN UN PROCESO DE CULTURA EN LA ORGANIZACIÓN: Es importante tomar la iniciativa de trabajar en un proyecto de cultura organizativa, definida como una variable estratégica resultado de un Direccionamiento Estratégico, recientemente realizado.

GERENCIA DEL TALENTO HUMANO			ASPECTOS CUALITATIVOS		
N	ESTÁNDAR	CRITERIOS	FORTALEZAS	SOportes DE LAS FORTALEZAS	OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO
11	La organización promueve, desarrolla y evalúa estrategias para mantener y mejorar la calidad de vida de los colaboradores. Se incluye: CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO	Trato humano cálido, cortes y respetuoso.	Los valores institucionales reflejan la prioridad de la organización en ofrecer y trabajar con un trato respetuoso, Cortez y humanizado	Valores Institucionales	En este programa se deben realizar actividades que refuercen el concepto y la aplicación de los valores de la organización.
		Consideración del entorno personal y familiar.	No existe información		Se debe desplegar actividades en las que se considere el entorno personal y familiar de la organización.
		Análisis del panorama de riesgos.	Se cuenta con un proceso de identificación de Peligros y Valoración de Riesgos.	Matriz de identificación de peligros, valoración de riesgos y determinación de control RE 16-02.	Se encuentra en actualización de acuerdo a la actualización de la guía GTC 45
		Remuneraciones, incentivos y bienestar.	No se encuentra con información.	No existe fortaleza.	Esta información se obtendrá en el momento que se despliegue el Programa de Estímulos e Incentivos y se trabaje en la actualización del Programa de Bienestar.
		Medición de fatiga y estrés laboral.	Se cuenta con un proceso de identificación de Peligros y Valoración de Riesgos.	se establece un programa de vigilancia epidemiológica de riesgo psicosocial a partir del mes de febrero de 2013 RE 13-23 programa de vigilancia epidemiológica de riesgo psicosocial	En este programa se deben realizar actividades para la intervención de factores psicosociales (intralaborales, extra laborales, individuales).
		Carga laboral, turnos y rotaciones.	Programa de vigilancia epidemiológica de riesgo psicosocial	se establece un programa de vigilancia epidemiológica de riesgo psicosocial a partir del mes de febrero de 2013 RE 13-29	Se debe incluir el análisis de los turnos y rotaciones en el área asistencial, analizar la mejor alternativa para que las rotaciones y turnos, cumplan la normatividad y sea acorde con la carga laboral.
		Ambiente de trabajo.	Inspecciones de orden y aseo. Inspecciones a áreas y puestos de trabajo	Registro de inspecciones	Se debe fomentar la periodicidad de las inspecciones y la importancia de la misma.
		Preparación para la jubilación y el retiro laboral.	No existe información	No existe fortaleza.	Establecer un programa de preparación para la jubilación y retiro laboral.
		Mejoramiento de la salud ocupacional.	• Se evidencia programas de salud ocupacional, Actas de COPASO activo, investigación de AT, indicadores de Gestión en S.O.	No existe fortaleza.	Incluir al personal contratado a través de terceros en los programas de salud ocupacional y seguridad industrial. Implementar las recomendaciones llevadas a cabo por el COPASO y hacerle un seguimiento a su gestión. Verificar el cumplimiento de toda la normatividad relacionada.
			• Se evidencia programas de prevención y vigilancia de los riesgos y actividades de salud.		

Fuente: Elaboración en conjunto con la coordinación de Gestion Humana.

ANEXO 8. INSTRUMENTO ADAPTADO PARA LA EVALUACION CLIMA LABORAL DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA. S.A

PROYECTO ESTRATÉGICO: PLAN DE INTERVENCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZATIVA DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.



EVALUACIÓN CLIMA LABORAL

*Obligatorio

1. Está satisfecho(a) con su trayectoria en la empresa? *

- ☐ Si
- ☐ No

Observaciones a la anterior pregunta

2. De haber sabido cómo iban a ser las cosas en su empresa, hubiera ingresado en ella? *

- ☐ Si
- ☐ No

Observaciones a la anterior pregunta

3. Se siente orgulloso(a) de pertenecer a la empresa actual? *

- ☐ Si
- ☐ No

Observaciones a la anterior pregunta

4. Se siente integrado(a) en la empresa? *

- ☐ Si
- ☐ No

Observaciones a la anterior pregunta

5. La considera un poco "como suya"? *

- ☐ Si
- ☐ No

Observaciones a la anterior pregunta

6. Conoce bien que aporta su trabajo a los objetivos de la empresa? *

- ☐ Si
- ☐ No

Observaciones a la anterior pregunta

7. Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de remuneración, lo dejaría? *



Si



No

Observaciones a la anterior pregunta

8. Su puesto físico de trabajo le resulta cómodo? *



Si



No

Observaciones a la anterior pregunta

9. Acaba la jornada cansado(a) a consecuencia de su puesto físico de trabajo? *



Si



No

Observaciones a la anterior pregunta

10. Considera Ud. que tiene suficiente autonomía en su trabajo? *



Si



No

Observaciones a la anterior pregunta

11. Considera Ud. que dispone de capacidad de iniciativa en su trabajo? *



Si



No

Observaciones a la anterior pregunta

12. ¿Prefiere disponer de iniciativa, con sus responsabilidades, a obedecer siempre instrucciones? *



Si



No

Observaciones a la anterior pregunta

13. Se siente realizado(a) en su trabajo? *



Si



No

Observaciones a la anterior pregunta

14. Se siente como una "máquina" o un "robot" en su trabajo? *



Si



No

Observaciones a la anterior pregunta

15. Se lleva Ud. bien con sus compañeros de trabajo? *



Si



No

Observaciones a la anterior pregunta

16. Tiene problemas con alguno o algunos de ellos? *



Si



No

Observaciones a la anterior pregunta

17. Piensa que existe "lucha" o "pugna" entre sus compañeros? *



Si



No

Observaciones a la anterior pregunta

18. Le han desanimado sus compañeros alguna vez con relación a su empresa, a su remuneración, a su futuro profesional? *



Si



No

Observaciones a la anterior pregunta

19. Considera a sus compañeros participativos? *



Si



No

Observaciones a la anterior pregunta

20. Cree que sus compañeros suelen hacer caso a rumores o informaciones que algunos le transmiten intencionalmente sobre Ud. o sus compañeros? *



Si



No

Observaciones a la anterior pregunta

21. Considera que tiene compañeros distantes y con el que no tienen comunicación alguna? *

- ☐ Si
- ☐ No

Observaciones a la anterior pregunta

22. Considera que está bien remunerado su trabajo? *

- ☐ Si
- ☐ No

Observaciones a la anterior pregunta

23. Cree que existe buena comunicación de ARRIBA a abajo (Jefe a colaborador), en su empresa? *

- ☐ Si
- ☐ No

Observaciones a la anterior pregunta

24. Cree que existe buena comunicación de ABAJO a arriba, (entre colaborador a jefe), en su empresa? *

- ☐ Si
- ☐ No

Observaciones a la anterior pregunta

25. Considera que en su empresa usted escucha las sugerencias de los colaboradores y tienen en consideración sus iniciativas personales? *

- ☐ Si
- ☐ No

Observaciones a la anterior pregunta

26. Siente Ud. que realiza un trabajo útil en la empresa? *

- ☐ Si
- ☐ No

Observaciones a la anterior pregunta

27. Siente que tiene un cierto nivel de estabilidad laboral en su empresa? *

- ☐ Si
- ☐ No

Observaciones a la anterior pregunta

28. Conoce usted las actividades de bienestar que ofrece la empresa? *

- ☐ Si
- ☐ No

Observaciones a la anterior pregunta

29. Considera que las actividades de bienestar que ofrece la empresa son de verdadero beneficio? *

- ☐ Si
- ☐ No

Observaciones a la anterior pregunta

30. Siente que la empresa reconoce e incentiva los logros de los trabajadores? *

- ☐ Si
- ☐ No

Observaciones a la anterior pregunta

31. Por favor seleccione en cual ciudad está ubicado y a cual grupo pertenece *

- ☐ Bucaramanga - Administrativo
- ☐ Bucaramanga - Asistencial
- ☐ Bogotá - Administrativo
- ☐ Bogotá - Asistencial

32. Conoce el procedimiento para el manejo de acoso laboral? *

- ☐ Si
- ☐ No

Observaciones a la anterior pregunta

33. Conoce el procedimiento de resolución de conflictos? *

- ☐ Si
- ☐ No

Observaciones a la anterior pregunta

ANEXO 9. OBSERVACIONES OBTENIDAS DE LA EVALUACION CLIMA LABORAL. VARIABLE AMBIENTE FISICO DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.

AMBIENTE FÍSICO	
FACTOR	Ambiente Físico que le rodea (Ergonomía, luz, calor, frío, corrientes, etc.)
ITEM	¿Su puesto físico de trabajo le resulta cómodo?
	Algunas veces no sobre todo porque hay que realizar movimiento de equipos y limpieza. Aunque el aire acondicionado en ocasiones es muy fuerte. El aire acondicionado es muy fuerte, los puestos de trabajo no cumplen con las condiciones de seguridad y salud laboral. El área de trabajo es muy pequeña para las personas que laboramos. Además la silla parece una cuna, y no podemos tener descansa pies porque el espacio es muy reducido y no nos podemos mover como debería ser. No tenemos paz mouse. El área de trabajo no cumple con los requisitos establecidos por salud ocupacional. El espacio es muy reducido y a veces por ese motivo no se le puede prestar un buen servicio a las usuarios El espacio físico no es adecuado. En algunas ocasiones porque no tengo un escritorio fijo para mí a veces me toca esperar En general, si... le caben algunas modificaciones, como el sistema operativo del pc. En ocasiones el espacio para laborar es muy estrecho y pequeño. Es bastante incomodo, se cuenta con poco espacio para el archivo y la silla es bastante incomoda generando al final de la jornada dolor de espalda. Es como la silla no me puedo recostar bien debería ser más recta no se ES CÓMODO Y AGRADABLE, LE DISMINUIRÍA LA TEMPERATURA EN HORAS DE LA TARDE. Es muy pequeño para las personas que estamos ubicadas en él. Es un poco apretado, me siento acosada. Es un poco incómodo, áreas pequeñas, ruido, mucho público que distrae. Está bien la iluminación, pero el aire es muy fuerte y está afectando mi salud Está en mi como trabajador aplicar las medidas para optimizarlo Falta ventilación Falta ventilación. Hace falta más ventilación no solo por el bien de nosotros sino por los pacientes que se encuentra en tratamiento en la UCI PLENA. Hacen falta sillas cómodas y ergonómicas La cogieria de la silla en la q me siento me incomoda La mayoría de puestos en la institución son poco ergonómicos, espacio insuficiente.

AMBIENTE FÍSICO	
FACTOR	Ambiente Físico que le rodea (Ergonomía, luz, calor, frío, corrientes, etc.)
ITEM	¿Su puesto físico de trabajo le resulta cómodo?
	Los canales de aire acondicionado están desnivelados para una temperatura ambiente. Sillas poco ergonómicas. Los puestos de trabajo son muy pequeños y acosados Me siento bien en mi puesto de trabajo. No hay privacidad, se encuentra mucha gente que no pertenece al área e interviniendo muchas veces en situaciones que no le corresponden, no hay unidad de mando, todos quieren mandar. Es mejor tener en su oficina solo su grupo de trabajo. El zapatero a sus zapatos. No me siento cómodo en mi puesto de trabajo es muy incómodo para cumplir con mis funciones diarias. No planean bien los espacios y el crecimiento de las sedes, y nos vemos acosados e incómodos en los puestos, no hay privacidad en algunos lugares porque les falta PLANEAR mucho, construyen y al tiempo vuelven a desbaratar No poseemos un estar de enfermería, poseemos un espacio asignado para nosotras para la realización de notas de enfermería, hoja de gastos, y cuando lo necesitamos están siendo usados por secretarias, médicos, en ocasiones retrasándonos las labores. Parcialmente, no es lo ideal. Lo anterior, debido a los esfuerzos en movilización. Situación que se empeora en situaciones de emergencia. PERO SERIA MUY BUENO TENER MAYOR FUENTE DE AIRE EN LA UNIDAD DE CUIDADOS INTENSIVOS HAY MOMENTOS DONDE HACE MUCHO CALOR PERO AVECES EN EL PUESTO DE TRABAJO SOLO HAY UN EUQUIPO PARA HACER NOTAS, HOJAS ETC..... Por ahora no, pero sé que estamos trabajando para mejorarlo. POR QUE ESTAMOS VARIANDO LOS HORARIOS Y SEMANAL MENTE ROTAMOS POR DIFERENTES TURNOS Porque la empresa no cuenta con infraestructura propia para el desarrollo de mis actividades Porque lo utiliza todo el personal secretarias, doctores personal en entrenamiento, jefes y retrasan mi trabajo. Presento dificultad con la iluminación de mi sitio de trabajo en las tardes con el sol presento dificultad de seguir trabajando frente a mi computador por que el sol me da de frente. Problemas de iluminación Se ven áreas con personal que pertenecen a diferentes procesos, pero por el mismo espacio físico viven mezclados, caso concreto gestión humana, cada vez que se necesita hablar en privado no tienen ningún reparo en sacar la auxiliar de la oficina, perdiendo tiempo valioso, y muchas veces es solo para que el jefe pueda chismosear y hablar por celular.. Si es cómodo pero en el puesto de trabajo se generan muchas interrupciones que permiten q se presente equivocaciones

AMBIENTE FÍSICO	
FACTOR	Ambiente Físico que le rodea (Ergonomía, luz, calor, frío, corrientes, etc.)
ITEM	¿Acaba la jornada cansado(a) a consecuencia de su puesto físico de trabajo?
	A veces no es la jornada de trabajo que lo hace sentir cansado, es el mal clima laboral que se vive, el mal ambiente de algunas personas afectan. A veces, pero no por el puesto de trabajo, sino del movimiento continuo. Aclaración: en ocasiones Algunas veces con dolor de cabeza Algunas veces, no alcanza el horario común y corriente para terminar y cumplir con tantas tareas sobre todo con tantas reuniones que quitan parte del horario laboral. ALGUNOS TURNOS NO TODO EL TIEMPO Aunque mi trabajo demanda estar en movimiento, no me canso físicamente al final de la jornada. Cansancio normal de jornada laboral. Con mucho dolor de espalda y cansancio. De los hombros y el cuello Depende de la carga laboral del día. Depende del turno y de las personas que estén por q algunas prefieren sentarse y no colaborar Dolor en espalda, no se descansan las piernas debido a que no se pueden estirar. En algunas ocasiones En algunas ocasiones, ya que el cargo que manejo requiere en ocasiones de esfuerzo físico. En casos, por ejemplo en los resultados en turnos de código azul En el momento estoy en la noche y terminamos cansados. En ocasiones Es un cansancio normal por una jornada de trabajo, mas no porque sea sobrecargado Las sillas son incomodas. Lo normal Lo normal de una jornada laboral. LO NORMAL POR MI TRABAJO Lo normal que implica estar de pie la mayor parte del tiempo Muy pocas veces No en todos los turnos, pero sí.

AMBIENTE FÍSICO	
FACTOR	Ambiente Físico que le rodea (Ergonomía, luz, calor, frío, corrientes, etc.)
ITEM	¿Acaba la jornada cansado(a) a consecuencia de su puesto físico de trabajo?
	Normal por la jornada laboral Normal q se estresa uno de vez en cuando pero ya es normal no todos los días esta uno de buen humor. Normal, hay días un poco más agitados como todo trabajo Por el puesto la silla la espalda. Por lo expuesto en la anterior pregunta Por los chalecos, por el corre, por la falta de tiempo para una pausa, etc. Rara vez Si termino cansado a causa de la labor diaria pero con la satisfacción del deber cumplido y que día a día puedo aportar un granito de arena para que la empresa logre los objetivos que se ha trazado Sobre todo en urgencias y aseos terminales Termino cansada pero porque las áreas que manejo ameritan todo el tiempo un esfuerzo para que todo este organizado ... Totalmente agotada, es bastante extenuante el procedimiento, pero la carga física del antes y del después del procedimiento me sobrecarga físicamente. Trabajo las horas justas para desarrollar mis labores... Un poco pero es el cumulo de una jornada de un todo no porque considere que la carga laboral sea mayor a la esperada. Un poco; dependiendo de la cantidad de trabajo que haya a diario.
ITEM	¿Se siente como una "máquina" o un "robot" en su trabajo?
	A veces si por que la tensión a veces es mucha pero se hace con todo el agrado Aunque a veces siento q el aumento de la carga laboral limita mi habilidad investigativa creativa y de expresión corporal. Aunque con el tiempo las cosas y las labores del trabajo como tal empiezan a volverse mecánicas es ahí donde se debe actuar tanto a nivel personal como empresarial. Aunque en ocasiones sí. A veces Debido a la asignación de agendas Debido a que las tareas no son del todo repetitivas. Diariamente es un cambio, un nuevo conocimiento adquirido que puede servir para la vida. En la mayoría de las actividades se nota falta de planeación porque no se cuenta con la disposición en el colectivo para analizar a fondo las causas de los imprevistos, para intervenir permanentemente en acciones de mejora.

AMBIENTE FÍSICO	
FACTOR	Ambiente Físico que le rodea (Ergonomía, luz, calor, frío, corrientes, etc.)
ITEM	¿Se siente como una "máquina" o un "robot" en su trabajo?
	La verdad cada una de las labores a realizar aunque son cotidianas son de mucho cuidado y manejo donde no se puede ser mecánico. LAS DIRECTIVAS DE LA EMPRESA NO PROMUEVEN LA ROBOTIZACION Y NO SOY UNA PERSONA QUE LE AGRADE LA RUTINA NI LA MOMOTONIA. ASÍ QUE ESTOY DONDE ME SIENTO CÓMODA, FELIZ Y SOY AUTÓNOMA EN MI DESEMPEÑO PROFESIONAL. Me desenvuelvo a mi manera sin olvidar mi ética laboral. Mi actividad laboral la adoro. No creo que me siento tal como soy una persona No me dejan actuar por sí misma, no me dejan terminar una actividad cuando me mandan hacer otra ya hizo esto y lo otro al mismo, no hay un equipo de colaboración con la jefe porque cuando estamos ocupados que no podemos mas no colaboran, nos cohiben para expresar nuestra opinión por todo es que somos revolucionarios sin expresar a que tenemos derecho. "tírese por la ventana" y no permiten decir es mejor por el ascensor porque bajamos rápido y seguro. No me gusta trabajar mecánicamente, sino muy con atención al detalle, muy cuidadosamente.

Fuente: Clima laboral ICB.

ANEXO 10. OBSERVACIONES OBTENIDAS DE LA EVALUACION CLIMA LABORAL. VARIABLE AMBIENTE LABORAL DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.

AMBIENTE LABORAL	
FACTOR	Relaciones interpersonales a nivel organizacional
ITEM	¿Se lleva Ud bien con sus compañeros de trabajo?
Algunos Aunque a veces son de hipocresía soy de las personas que prefieren que me digan las cosas y no las lleven a extremos (cosas que se solucionan entre si y se las cargan a los superiores) Aunque es bueno realizar actividades de clima laboral no solo encuestas sino actividades AUNQUE TODOS TENEMOS NUESTROS DIAS DIFICILES COMO COMPAÑEROS DE TRABAJO EN GENERAL Y MAYORÍA, SI, AUNQUE HAY PERSONAS CON QUIENES PREFERIRÍA NO TRABAJAR. Como en todo trabajo habrá cosas buenas y malas entre compañeros Como en todo trabajo se hay diferencias laborales pero eso es claro que son cosas laborales y hay que aprender a solucionarlas y manejarlas Como todas las personas tengo mis inconformidades con ciertas actitudes, pero trato de tolerar el pensamiento y la forma de ser de todos. Con mis compañeras me las llevo muy bien porque somos un gran equipo de trabajo Conteste si porque pues con la mayoría pero hay como uno que otro que a veces pues son difíciles pero se tratan a llevar con paciencia. En general el clima laboral es muy bueno y agradable En general pienso que sí , aunque en un grupo de trabajo es difícil caer bien a todos Excelente. Hago todo lo posible, pero siempre existe alguien que quiere dañar el ambiente, con caprichos que no son válidos, se siente que tiene poder para poder pisotear a las personas. Hay mucha colaboración por parte de todos La verdad no con todos mis compañeros La verdad es muy importante el ambiente laboral, y he contado con muy buenas compañeras. Las personas, usualmente tomamos diferentes posiciones comportamentales dependiendo nuestros intereses propios y entorno. Me mantengo al margen pero percibo y escucho malos comentarios, muchos rumores y chismes, gente mala clase que especula y habla de los demás y los hunden como sea, hablan mal de los jefes y cuando los tienen al frente los piropean.	

AMBIENTE LABORAL	
FACTOR	Relaciones interpersonales a nivel organizacional
ITEM	¿Se lleva Ud bien con sus compañeros de trabajo?
	No estoy de acuerdo con las quejas. Prefiero que antes de ir a entrometer personas ajenas al conflicto, se hable primero con la persona implicada. Eso me molesta bastante. Sin embargo en esas situaciones, trato de hablar con sinceridad y de frente para evitar inconvenientes futuros Pero a veces no toca tener tolerancia con compañeras que son más pausadas realizando su trabajo. Pero es muy incómodo que compañeros de trabajo no den el mismo rendimiento de los otros y no porque no tenga las capacidades si no que se dispone a realizar cosas que no le corresponden y a querer quedar con los demás bien no logrando hacerlo en las 9 horas laborales si no quedándose tiempo de más para así escuchar del jefe de proceso esa persona si es comprometida. Me parece más que justo que en nuestro horario laboral y por el cual nos pagan alcancemos a realizar nuestras funciones si muy bien no las sabemos distribuir. Pero me parece de muy mal gusto que un jefe se incomode por el hecho de que no se quede uno tiempo de más. Cabe resaltar que cuando es la necesidad se hace porque es cumplir con nuestras funciones laborales al 100%. Pero últimamente se ve mucha envidia, mucho chisme y eso genera mucha tensión, la búsqueda de sobresalir sin importar quien está al lado. Pues hay momento de roces de ideas diferentes. Si, siento que soy muy respetuosa y me gusta colaborar somos un buen equipo de trabajo, como todo no somos perfectos y a veces tenemos dificultades pero en grupo todo se puede solucionar, cubrir y colaborar Si, siento que tengo un excelente trato con mis compañeros de trabajo, pero no falta siempre las personas que dañan la armonía de un grupo de trabajo. Por Favor si esta encuesta sirve de algo es importante que se trabaje mucho el ambiente laboral, se refleja en muchos grupos de trabajo que la gente se aprovecha de algunas personas, las llenan de mucha carga laborar sin importar que esas personas tengan familias por quien esperan en su casa. Siento que tengo empatía con el grupo de trabajo Somos un gran equipo de trabajo nos colaboramos en todo y lo que no puede hacer la una lo hace la otra pero sin contar al jefe inmediato. Soy compañerista.... Tenemos una bonita relación laboral y hay una ayuda mutua Todos los compañeros son muy colaboradores y existe buena comunicación Todos tenemos nuestras diferencias, se deben manejar de la mejor forma para darnos una buena relación laboral.

AMBIENTE LABORAL	
FACTOR	Relaciones interpersonales a nivel organizacional
ITEM	¿Tiene problemas con alguno o algunos de ellos?
	Alguno que otro Algunos compañeros defienden sus conocimientos y puntos de vista y tratan de opacar a los demás. Creo que el liderazgo ejercido por la jefe Dora deja mucho que desear persona que tiene inclinaciones solo por un grupo en particular. El Dr. Edilberto Hernández le falta mucho como coordinador exige cosas que el mismo incumple. En algunas ocasiones por diferencia en la forma de pensar. Ya que no hay libre expresión y siempre hay amenazas con socios o directivos de la empresa. En este momento no, y si en algún momento lo habido trato de hablarlo rápido y de solucionarlo sin afectarnos tanto. La verdad procuro, no llegar a ese punto Me limito a saludar y cumplir mis tareas, pero a veces personas le cogen mala voluntad a alguien sin motivos o por comentarios de otros y se encargan de hacerle daño. Uno escucha gente que hasta quiere intentar meterse con las familias de compañeros de mandarles a hacer algo.... y le toca a uno quedarse callado. Ninguno NO hasta el momento no No he tenido dificultad con nadie No pues con todo el respeto cuando esa persona se porta altanera pues se le sugiera que no sea así NO SEÑORES, AUNQUE ALGUNOS DE ELLOS NO SON ACERTIVOS A LAS SUGERNECIAS Y LO TOMAN COMO UNA CRITICA NO CONSTRUCITVA Pequeñeces que suelen pasar y son temporales, pero nada trascendental Pero como somos adultos los hemos resuelto y seguimos como si nada hubiera pasado Pero muchas veces una mala comunicación, un chisme genera el ambiente de desconfianza, y los malos tratos no siempre deben ser insultos, pero una orden dada de mala manera, con desprecio desanima al equipo de trabajo. Por diferencia de criterios y comentarios a modo personal, falta de objetividad. Problemas como tal no pero no me ha gustado la desigualdad que tiene nuestro jefe hacia nosotros, además de amenazarme con pasarme llamado de atención a recurso humano por que le he contestado en ocasiones por cosas injustas que no he hecho. Problemas no, pero hay muchas cosas en las que no estoy de acuerdo, como el trato recibido no de grosería pero si de falta de respeto.

AMBIENTE LABORAL	
FACTOR	Relaciones interpersonales a nivel organizacional
ITEM	¿Piensa que existe "lucha" o "pugna" entre sus compañeros?
	A nivel de jefes de proceso NO son tenidas en cuenta las opciones de mejora formuladas como alternativas. En la mayoría de los casos el orden jerárquico se sobrepone a las personas y a su iniciativa. Ahora he visto un caso en particular con una compañera que siempre en el puesto que la colocan no tiene buena relación con la compañera de trabajo y la verdad me parece terrible ya que debemos formar y fortalecer el equipo de trabajo para mejor atención a nuestros usuarios y mantener un cálido ambiente laboral. Aquí la idea no es ser individualista es de hacer las cosas bien para que el equipo de trabajo este siempre con lo mejor y aportando grandes resultados al instituto creciendo cada día Aunque no debería ser así. Creo que la mayoría de las personas se dedican a vigilar al otro y crear comentarios de pasillo los cuales no corresponden al área laboral, además considero que hace falta reforzar el trabajo en equipo para una mejor prestación de servicios a los usuarios. De pronto con mi jefe inmediato ya que por momento tiende a solo tener la RAZÓN y no ayudar a lo que realmente se presenta y luego jajaja ricitas de consolación cuando no se debe ser así. Diferencias normales de todos los seres humanos. EN ALGUNAS OCASIONES SIENTO PREFERENCIAS En algunos Grupos de Compañeras En el personal médico En mi lugar de trabajo no. En ocasiones entre los auxiliares de enfermería En ocasiones se siente ambientes tensos Entre algunos sí. Existe mal ambiente en varias áreas o dptos., aun en los grupos de grandes especialistas médicos y hasta socios, que deja mucho que pensar y da mal ejemplo al resto de personal. Existe pugna entre compañeros, tanto así que personas de una misma área de trabajo ni se dirigen palabra por el mal clima que manifiestan ,Y creo que esas pugnas que existen en algunos compañeros es porque nunca les definen sus funciones y su alcance laboral, falta que definan muy bien los perfiles de cada empleado, muchas veces ingresa personal nuevo a la organización y no saben qué hacer ni como orientarse, hay procesos como atención al usuario que por ser el mayor número de personal a cargo intervienen muchas personas a liderar y cuando es de definir responsabilidades nadie responde.

AMBIENTE LABORAL	
FACTOR	Relaciones interpersonales a nivel organizacional
ITEM	¿Piensa que existe "lucha" o "pugna" entre sus compañeros?
	Existen conflictos por falta de que exista un conducto regulado para asignación de funciones equitativas, capacitación al personal nuevo (desorientación), preferencias para asignación de beneficios tanto permisos, capacitaciones, turnos. EXISTEN MUCHOS CONFLICTOS INTERNOS UNOS A LA LUZ DE TODOS Y OTROS OCULTOS, GENTE QUE SE SIENTE LESIONADA Y PREFIERE NO HABLAR, OTROS QUE SE SIENTEN LASTIMADOS PERO NO LO MANIFIESTAN. Existen pugnas entre compañeros por la mala comunicación que hay entre las áreas de trabajo, en ocasiones se faltan el respeto porque no definen sus responsabilidades. Hay diferencias entre algunos de mis compañeros Hay personas especialistas en dañar la reputación de los demás, están siempre despotricando y hablando tanto de sus jefes como de sus compañeros, llevando y trayendo chismes, aduladoras, creo que son muy conocidas en nuestra empresa. Hay Jefes que no son objetivos y les gusta las roscas y se prestan a todo ese chismorreio y para ellos esas personas aduladoras y chismosas son los mejores empleados. Que falta de ética. Hay acoso laboral. Las personas tenemos la mala costumbre que cuando se adquiere experiencia podemos o tenemos el derecho de maltratar a los que no tienen experiencia. Y las persona que la adquieres se creen superdotados. Los compañeros son demasiado envidioso Muchas veces por quedar bien frente al jefe de proceso se olvida el compañerismo, el trabajo en equipo. Muchísima, se oye desde varias Áreas que hay malas relaciones interpersonales y convivencia, a veces hasta los doctores tratan mal las personas cuando vienen enojados. Y la idea no es que nadie le tenga miedo a nadie que se trabaje dignamente No con los compañeros, pero si en la ejecución de actividades institucionales. No conmigo, entre algunos tal vez sí. No en mi equipo pero en el instituto como tal si existe la amiga de la jefe hace lo que quiere deja a el otro trabajando solo, llega tarde, le dan permisos y a otro no hay preferencias en algún sitio lo sentí, algunos no pueden comer en algunos sitios prohibidos pero otros si comen con la jefe. No se tiene al área de recursos humanos como apoyo, por el contrario es la casa de la discordia donde usted va a conocer cosas y al poco tiempo todo el ICB conoce sobre el tema. No, eso es de cada persona que quiera hacer sentir mal o sentirse más pero eso es de cada uno Normal Ocasionalmente Pero se evidencian actitudes excesivas para agradar al personal directivo.

AMBIENTE LABORAL	
FACTOR	Relaciones interpersonales a nivel organizacional
ITEM	¿Piensa que existe "lucha" o "pugna" entre sus compañeros?
	Se deben tomar medidas estrictas pues muchos creen que por ser más antiguos tienen poder, o porque tienen el aval del jefe pueden hacer lo que quieran, como quien dice hacen y deshacen y eso no es así, la ley es para todos o para ninguno, todos actúan de acuerdo a su conveniencia y si hay mentiras de por medio esto afecta a los demás. La responsabilidad recae en los jefes Se genera por las erradas distribuciones de funciones, recarga laboral que afecta no solo la parte social sino familiar del trabajador, desde el área de gestión humana se debe verificar con los jefes de proceso como distribuyen las actividades a sus colaboradores y si es posible que realicen una rotación semestral de las mismas. Tener en cuenta que todas las áreas no tienen un trabajo en equipo aceptable, existe personal que solo se limita a hacer lo que le "CORRESPONDE". Si a diario, ya que se refleja que algunos perfiles no definen claramente hasta donde llega la responsabilidad laboral, y eso permite que se presenten pugnas. Hay ingresos de personal que no tienen claras las actividades y responsabilidades a cumplir. Desde el departamento de Gestión Humana hay preferencias por otras áreas y esto hace que existan rivalidades. Si claro... se nota porque hay muchas preferencias por ciertas personas que hace que se cree este tipo de situaciones, Si pienso que toda esta en los chismes y en que las cosas muchas veces no es clara. Voy a cumplir seis años en los cuales he visto cosas injustas como la remuneración salarial que hay en algunos puestos de trabajo... Si, en este medio siempre lo hay. Es un medio difícil, algunos tratan de sobresalir más por lo que dicen que por lo que hacen sin importar que daño causan, en mi opinión es ahí donde la compañía debe tomar medidas siempre y cuando se hagan las investigaciones pertinentes de forma objetiva. Sí, hay una cultura de poco respeto hacia los compañeros de trabajo, muy dados a inmiscuirse en la vida privada. Siento que existe camaradería en mi grupo laboral sobre todo para ganar indulgencias con avemarías ajenas, hummmm Solo se trata de dejar las competencias y resentimientos atrás. El reconocimiento de Bueno o Malo, solo se logra con hechos! Son demasiado competitivos, es difícil el trabajo en equipo. Todos están penden dientes de los héroes q uno puede cometer para dar aviso a la coordinadora.

AMBIENTE LABORAL	
FACTOR	Relaciones interpersonales a nivel organizacional
ITEM	¿Le han desanimado sus compañeros alguna vez con relación a su empresa, a su remuneración, a su futuro profesional?
	Alguna vez un compañero que quería que todo lo hicieran los demás. Algunas veces A veces escucha uno comentarios que algunos ganan más que otros y llevan tiempo en el Instituto del Corazón de Bucaramanga pero también sé que es por antigüedad el aumento y futuro profesional yo creo que si uno se prepara puede esperar mejores cosas y la empresa debe ver eso de un empleado Claro permanentemente se denota este tipo de demostraciones. Con relación a la empresa con frecuencia no se cuenta con acompañamiento de los integrantes de un proceso para llevar a cabo una acción de mejora. Siempre se asumen los logros a nivel individual. El mejor remunerado salarialmente, incita muchas veces a mandar a conseguir trabajo en otras partes, si quiero llegar a aspirar un salario mejor porque acá no lo voy a conseguir En general los compañeros hablan del ambiente laboral que se cuenta en el área, exigen cumplimiento de horarios (y los que exigen no los hacen pero si castigan), cumplimiento en a capacitaciones (sucede lo mismo), entre otras. En lo q tiene q ver con la puntualidad y la remuneración Es muy común este sentimiento en los diferentes trabajadores Existe desmotivación de parte de algunos superiores cuando colocan en duda las capacidades del empleado, en ocasiones se percibe la frase "agradezca lo que la institución le ha dado". Existe una escala salarial que no es utilizada sinceramente, los sueldos se suben por dedocracia, y según sus relaciones con el personal directivo y con gestión humana. Hay compañeros de trabajo que comentan por las experiencias que han vivido en la organización desmotivan hacia un futuro profesional, existe inconformidad por la remuneración , y existen colaboradores que cumpliendo las misma funciones de trabajo, la misma experiencia laborar de un compañero de trabajo puede ganar más sueldo que la otra persona que hace exactamente lo mismo. Hay muchos puntos de vista en cuanto a los ascensos en la institución algunos lo ven como la persona comprometida y entregada con su empresa mientras que otros pelean por los estudios que tienen. Algo muy bonito que tiene el instituto es que tiene en cuenta esas personas que empiezan de abajo y se surgen en sus puestos porque dan la oportunidad de escalar y dar mucho más de lo que uno tiene por enseñar y demostrar el hecho de no tengan los que estudios no quiere decir que no sean capaces de llegar a estar en ciertos puestos.

AMBIENTE LABORAL	
FACTOR	Relaciones interpersonales a nivel organizacional
ITEM	¿Le han desanimado sus compañeros alguna vez con relación a su empresa, a su remuneración, a su futuro profesional?
	He tenido comentarios de personas con un poco más de experiencia las cuales me han desanimado al punto que me dicen que busque otro trabajo. La empresa no valora la experiencia que tiene uno como trabajador, si no la antigüedad para escalafones en el sueldo y pienso que no debería ser así, porque en un área todas las personas hacen las mismas funciones y con sueldos diferentes. LOS COMENTARIOS PUEDEN EXISTIR Y DE HECHO SER MUY MAL INTENSIONADOS, PERO DEPENDE DE CADA QUIEN EL GRADO DE AFECTACIÓN Y DESMOTIVACIÓN QUE PERMITA GENERAR DENTRO DE SI, YO EN PARTICULAR SE QUIEN SOY, QUE PRETENDO Y DONDE ME SIENTO EN ADECUADA CONDICIÓN, ASÍ QUE ESO NO PERTURBA MI ANIMO. Me desanima que las personas no sean capaces de decir en la cara los errores que cometemos No prestan la suficiente atención a las dificultades que se presentan, se siente desmotivación porque los compañeros de trabajo reflejan que en la empresa para llegar a un ascenso o aumento de sueldo deben tener "una palanca". No en cuanto a la empresa no No se da la posibilidad de Estudio en algunas personas es el PRIMER pero y es la primera advertencia a la hora de ser entrevistado. En algunos casos hay preferencias, eso no debería ser así es des motivante para muchos, ya que todos merecemos las mismas oportunidades de superación. Pienso que es envidia de los compañeros, pues hay que tomar en cuenta que si a ellos no les va bien en la institución obviamente hablaran mal de ella. Pero algo es muy claro no es contra la empresa sino contra las personas que la integran que dan la mala imagen Pienso que la escala salarial se maneja con criterios que no son objetivos, que en varias ocasiones se tiene que acudir a otros mecanismos y no se analiza desde Gestion Humana o a quien corresponda muchos aspectos para remunerar. También es notorio que obstaculizan a varias personas para darles oportunidades de ascenso, se es elitista y se tienen preferencias con algunas personas. Pienso que la igualdad laboral refiere la igualdad salarial, de acuerdo al desempeño de cada uno Por la misma falta de participación en actividades que lo pueden enriquecer más a nivel profesional. Pues he recibido comentarios en cuanto a mi remuneración pues que en el cargo en el que estoy tiene responsabilidad, de que mis funciones muchas veces afectan a todos los de mi proceso y pues que gano menos que ellos. Referente a la remuneración sí.

AMBIENTE LABORAL	
FACTOR	Relaciones interpersonales a nivel organizacional
ITEM	¿Le han desanimado sus compañeros alguna vez con relación a su empresa, a su remuneración, a su futuro profesional?
	Si claro, se oye decir que los sueldos son por una escala salarial pero que hay manipulaciones y no aplican los criterios para eso, que depende de los recomendados, que normalmente lo hacen en Gestión Humana y depende como les vaya con esa Área o referencias .. No dan oportunidades de nada, que hay sueldos inequitativos Si desde Gestión Humana no hay apoyo para que se pueda tener un mejor futuro profesional. Igualmente no hay confianza hacia el área de Gestión Humana, para expresar lo que se siente, hay demasiada desconfianza y el personal evita tener el contacto. Si me desanima saber que hay compañeros que les gusta estar pendiente de lo que uno hace o deja de hacer. Y que buscar la manera de hacerse caer entre ellos, desafortunadamente en esta profesión es así, nos falta más unión para luchar por los objetivos de todos, que es el cuidado de los pacientes. y me desanima saber que muchas personas no reconocen las cosas buenas que uno ha hecho por la institución Si, que estudiar para que, si los cargos y los salarios es a dedocracia. Si totalmente, no estoy de acuerdo que lleguen niñas a las cuales se le esté pagando más y estén realizando la misma labor que uno. Ya que tenemos el mismo conocimiento y la misma experiencia. Son realistas con mis expectativas Tengo mi opinión propia Todo lo contrario, hablan maravillas sobre eso.
ITEM	¿Cree que sus compañeros suelen hacer caso a rumores o informaciones que algunos le transmiten intencionalmente sobre Ud o sus compañeros?
	Acá las personas son demasiados mentirosas y lo llevan a formar problemas por chismes de corrillo y las personas de alto mando le ponen demasiado cuidado a eso Acá le ponen demasiado cuidado a los chisme de corrillo armado problemas Al interior del ICB en la mayoría de los casos las informaciones se conocen por rumores, casi nunca las informaciones son presentadas oficialmente. Aquí varias veces importa más los chismes de pasillo o quien primero se arrodele que INDAGAR, INVESTIGAR, CONFIRMAR Y AVISARLE A UNO MISMO sino se entera cuando ya tiene un memorando por firmar AVESES MUCHOS MALOS ENTENDIDOS Cero comentarios mal intencionados.

AMBIENTE LABORAL	
FACTOR	Relaciones interpersonales a nivel organizacional
ITEM	¿Cree que sus compañeros suelen hacer caso a rumores o informaciones que algunos le transmiten intencionalmente sobre Ud o sus compañeros?
	En este punto somos muy frenteros y entre nosotros nos decimos las cosas cuando escuchamos rumores o malas informaciones, lo que hace una confianza más grande entre nosotros. Es un chismerío constante dañando la reputación de las personas, lo más triste es darse cuenta que los jefes de áreas se prestan para darle validez a esos comentarios. En ocasiones se ensañan con los trabajadores hasta el punto de no renovar contrato. Esto no es solo en esta institución sino en todas, eso es ambiente laboral EXISTE EN LA UNIDAD COMPAÑEROS QUE LES GUSTA HACER COMENTARIOS MAL INTENSIONADOS SIN JUSTIFICACIONES Y CUANDO SE LE AFRONTA NO LO ACEPTAN , LES GUSTA CREAR AMBIENTES DE DISOCIACION Y CONFLICTO. Existen malos comentarios, rumores de pasillo, medios por donde el chisme y los comentarios de situaciones y personas pululan. Abundan. Eso genera pérdida de tiempo, mal clima laboral y no se trabaja en eso... Hay muchas personas que especulan y hablan más de la cuenta arrastrando con los demás compañeros y sin criterios ni objetividad. Se ve desde los directivos, coordinadores y demás auxiliares. No se trabaja en minimizar esto. Existen compañeros de trabajo que solo buscan hacer el mal ambiente para indisponer a las personas. Hay demasiado chisme y las amigas de los jefes piensan y expresan cosas que no son y vale es lo que ellos digan, dañan la reputación de una persona y los directivos sin aclarar y llamar a la persona y preguntar si es o no es cierto simplemente lo creen y los jefes acolitan el chismerío por que dan por hecho lo que las chismosas quieren decir. Hay gente que le gusta eso. Hay personas malintencionadas que les encanta ser comunicativas Infortunadamente existen personas que tienen la habilidad de aumentar los sucesos u opiniones de otros, generando inconvenientes, malos ratos y tensión en nuestra labor diaria. Lo que ya comente, hay personas muy mal intencionadas e hipócritas y les importa un bledo estar contando cosas personales de los demás o están pendientes en que falla un compañero. Miguel Rodríguez Yesid Morales Hemodinamia Muchas veces. Mucho, se siente mal ambiente en varias áreas y se oye decir cosas terribles de otros departamentos que hay personas mal intencionadas, que buscan quien las ampare y las proteja, que hay jefes que tratan súper mal a la gente.

AMBIENTE LABORAL	
FACTOR	Relaciones interpersonales a nivel organizacional
ITEM	¿Cree que sus compañeros suelen hacer caso a rumores o informaciones que algunos le transmiten intencionalmente sobre Ud o sus compañeros?
	No hacen caso omiso, siempre escuchan al compañero que está involucrado en el rumor. No siempre en ocasiones, porque tenemos la mala costumbre (en ocasiones) de creer todo lo que oímos o se nos dice sin corroborarlo antes. Poca objetividad en la organización, existen comentarios malintencionados sobre las cuestiones personales de x persona y a partir de estas se le da el trato, esto debe cambiar. Por cual quiere comentario se forma chismes Por quedar bien y no aceptar los errores que tiene en su interior. PUES NO SE, LA VERDAD NO ME HE PUESTO A PENSAR SI RUMORAN O NO, YO HAGO MI TRABAJO Y ME AGRADA EL LUGAR DONDE LO HAGO. SOY FELIZ Se vive el chisme, el rumor es una constante pero creo que no es solo en esta empresa, es la condición humana Se viven compinche rías entre jefes de áreas, y eso hace que se tomen criterios equivocados sobre el personal a cargo, perjudicando escalar posiciones dentro de la institución porque suelen comentarse lo del área afuera, antes que con el mismo personal a cargo. Falta liderazgo de los jefes. Si en el instituto se rumora mucho y lo peor es que la gente hace caso de esos rumores. Si hay personas en la institución que le gusta crear conflictos entre otros compañeros Zulay secretaria Si porque hay rumores que dañan la reputación de las personas y los jefes creen los rumores y no verifican la verdad. Sí, pero cada persona es como es... cada cual tiene su forma de ver diferente y eso es respetable yo no le pongo cuidado a cosas sin importancia porque solo son comentarios, cuando hago algo mal lo acepto, pido disculpas si tengo la culpa y busco solución Sí, pero gracias a Dios todo se ha podido resolver de la mejor manera. Siempre se habla en corrillos y uno es el último en enterarse Son personas maduras y directas en caso de dudas Y eso se ve en general en toda la empresa, lo que empieza como un simple rumor entre dos personas termina en cuento de pasillo en toda la institución y esto lo único que llega a generar es una mala impresión de la persona a la cual se está atacando con los comentarios frente a los demás colaboradores.
FACTOR	Relaciones interpersonales a nivel organizacional

ITEM	¿Conoce el procedimiento para el manejo de acoso laboral?
	Casi no sé nada de estos procedimientos. Conozco el manejo de acoso laboral por conocimiento propio, pero al interior del ICB no ha sido dado a conocer claramente. El problema es que en ocasiones el acoso laboral está involucrada la persona que lo lidera o es en parte responsable, entonces es mejor callar. ESPERO NO TENER QUE USAR EL CONDUCTO DE REPORTE DE ACOSO, Y PODER DARLE SOLUCIÓN A LOS POSIBLES CONFLICTOS Y SITUACIONES QUE SEPPRESENTEN. Existe un comité que se eligió para el tratamiento de estos temas, pero siguen pasando algunas situaciones de verdadero acoso laboral con algunos de los auxiliares o compañeros con recargas de funciones y trabajo y jefes que maltratan y acosan con multifunciones y no dan ejemplo. He leído en el portal del ICB. No conozco el procedimiento de acoso laboral, en algún momento socializaron con la jurídica pero no aclararon las dudas, se siente que no le dan importancia al tema de acoso laboral por que existen áreas de trabajo como atención al usuario (pbx) que se puede estar manifestando el acoso laboral en compañeras de trabajo pero por temor no comentan las cosas; Hay desconfianza con el área jurídica y gestión humana al comentar alguna dificultad que puede existir temor que por expresar las cosas tomen represaría con el empleado. No ha sido claro el procedimiento para llegar al comité de acoso laboral y presentar alguna solicitud, no se tiene confianza si en algún caso de acoso laborar la organización tome las medidas pertinentes para actuar, falta más aclaración respecto al tema No la aplicamos Pasar el reporte Personalmente no lo hemos vivido Pienso que la charla fue poco clara y descriptiva para este tipo de temas de suma importancia, que además no se generó ningún tipo de confianza para acudir a este comité. Poco Se dio una notificación pero no quedo claro como tal. Se han realizado campañas al respecto y se conoce el procedimiento a seguir Se inicia con el jefe inmediato, luego la jefe coordinadora, luego a recurso humano y luego gerencia. Sí, pero se ve que ellos no reciben mucho apoyo por parte administrativa que colabora en estos casos.

AMBIENTE LABORAL	
FACTOR	Relaciones interpersonales a nivel organizacional
ITEM	Conoce el procedimiento para la resolución de conflictos?
A TRAVÉS DEL COMITÉ DE CONVIVENCIA. Al interior del ICB se maneja mucho acoso laboral silencioso, específicamente de gestión humana hacia los mandos medios o bajos. Aunque muchas veces las personas no son IDONEAS E IMPARCIALES Casi no sé nada de estos procedimientos. COMITE DE CONVIVENCIA. Los conflictos no deben ser manejados solamente por Gestion Humana, debe existir mecanismos más fuertes que realmente apunten a la resolución y un verdadero trabajo No conozco nada que haya para su manejo sino viviríamos en buen ambiente laboral y clima. En esto estamos nulos falta mucho trabajo de las directivas en adelante No es claro el procedimiento, no conozco las personas que integran ese comité y se refleja que los compañeros antes de manifestar un conflicto con un comité prefieren resolver sus inconvenientes así queden discordias, el comité da desconfianza, se ve farsa y existen “roscas “en el área siempre hacen ver que el empleado es el que tiene las de perder ante cualquier situación. No ha sido claro el procedimiento, si existen conflictos la gente prefiere solucionarlo antes de acudir a los comités, no generan en los empleados confianza para que los colaboradores busquen soluciones y acudan a esos comités. NOTA. Se percibe desorden administrativo. El área de Gestión Humana solo aparece para censurar y criticar, no es una jefatura amigable. Pero creo que se debería conformar por personas que no hayan tenido ningún tipo de conflicto interno Pero infiero que con el dialogo Poco Posdata. Hay mejores formatos para medir el clima laboral. En esta encuesta quedan vacíos, y aspectos por medir. El ICB es una excelente empresa, me siento orgulloso de pertenecer a ella. Estoy seguro que lo más débil es su área de gestión humana, de ahí parte la base para que exista un buen clima laboral y una buena adquisición del recurso humano. Se ve personal con diversidad de horarios administrativos, no vienen a trabajar los sábados, si van a revisar, no reposan permisos de estudios en gestión humana. No hay imagen corporativa, parece un desfile de modas de las niñas, no se cumplen con los tiempos de dotación, al personal que no tiene uniforme se le debe exigir un vestimenta acorde para una oficina. Ese desorden se ve por no haber una presencia permanente de la jefatura de gestión humana.	

AMBIENTE LABORAL	
FACTOR	Remuneración
ITEM	¿Considera que está bien remunerado su trabajo?
AUNQUE ME GUSTARIA AUMENTO Aunque soy nueva en la empresa no se decirle Aunque un aumento no le cae mal a nadie. Con respecto a mis compañeros no, pero sé que es por el tipo de título que tienen, pero si es por funciones si estaría mal remunerado, es un esfuerzo un mejoramiento continuo al cual estoy en proceso de mi estudio. Creo que mi grado de experiencia en mi especialidad y la antigüedad en la empresa debería tener mejor remuneración debido a que se sabe que aunque existe un "escala salarial" los salarios son tomados a dedo o a gusto. El salario lo disponen es por antigüedad mas no por conocimientos, es decir que en un mismo área pueden estar personas con experiencia y ganando mucho menos que las personas que tienen antigüedad y menos conocimientos En muchos casos no tienen en cuenta la competencia laboral que tiene el empleado para remunerar el trabajo. En otras instituciones con el mismo cargo tienen mejor remuneración. Escalas salariales no están definidas como empresa. Gracias por ello Hago aclaración muchas veces queda en duda la remuneración ya que un mes va de 20 a 20 el siguiente de 23 a 23 y así sucesivamente, sin aclarar festivos, nocturnos ni dominicales sugerencia debería ser de 1 al 31 de cada mes para poder verificar Incomoda que las nivelaciones en la escala salarial sea tan evadida y se note la preferencia. La remuneración de los médicos de Bogotá es muy baja a comparación de los de Bucaramanga Los salarios al interior del ICB se manejan por beneficios y relaciones personales. Me parece que debería ganar un poco más por experiencia más que por antigüedad No tiene comparación. No tienen en cuenta las horas laborales de nocturnos, festiva u horas extras. Pero me gustaría mejorar sueldo y de tal manera horarios. Pero pienso que se debería tener en cuenta las responsabilidades de los diferentes cargos. Pero se refleja que los salarios son puestos según la persona. No respetan el cargo y la preparación profesional que tenga el empleado. Se retiene personal con el supuesto incremento de salario. Pienso que debería revisarse y hacer algunos ajustes a la escala salarial Por ahora sí.	

AMBIENTE LABORAL	
FACTOR	Remuneración
ITEM	¿Considera que está bien remunerado su trabajo?
Reitero la escala salarial que existe no es justa... sé que vendrán mejoras de acuerdo a los nuevos proyectos que tiene le ICB Se ven coordinaciones con personal que no reúnen el perfil de estudio para desempeñar los cargos, también se ve personal en cargos inventados solo para justificar un salario elevado. las secretarias son secretarias, asistentes son asistentes, esto perjudica al personal que en realidad reúne las Competencias y los perfiles requeridos para desempeñar sus funciones a fines al estudio, porque en determinado momento se necesita pedir aumento de salario y no se puede, toca arrastrar el que tiene el mismo cargo y por hechos como estos, nos quedan estancadas las aspiraciones salariales Según el mercado actual, considero que la remuneración no está por debajo de lo normal y que esta medianamente justa, pero no es lo único que motiva o desmotiva, creo que deben mejorar en la parte de Bienestar del empleado y su familia en un 100% Sería bueno que también se paguen los recargos nocturnos y festivos. Si está muy bien si y doy gracias a DIOS por esta oportunidad laboral SI, ME SIENTO RECONOCIDA Y EL HECHO DE QUE LA ORGANIZACIÓN VALORE LA ANTIGÜEDAD Y EL COMPROMISO INSTITUCIONAL, ME PARECE FANTÁSTICO. Siento mucha injusticia con la remuneración que tengo, hay compañeros de trabajo que cumplen las mismas funciones que yo y ganan más sueldo. Siento que existe una buena remuneración, pero estoy en desacuerdo que ingrese personal nuevo con el mismo sueldo del personal antiguo. Considero que la escala se realizó con el ánimo de incentivar a los trabajadores por su labor y su acompañamiento con la empresa y lo anterior mencionado hace sentir que el trabajo realizado y el tiempo con la institución no es valorado. Sobre todo la oportunidad en el pago. Deben tener en cuenta el mejoramiento de la escala salarial no tanto por títulos sino deben tener en cuenta los demás criterios de experiencia y demás. Tenemos una escala salarial que a mi juicio no está bien llevada, se dice que la escala va con la antigüedad, estudios y perfiles exigidos en los cargos y esto no se cumple, se nota que se inventan cargos, solo con el fin de remunerar mejor a determinado funcionario, perjudicando al personal que verdaderamente tiene sus estudios para desempeñar dichos cargos. Totalmente no estoy de acuerdo con mi remuneración ya que tengo a cargo dos áreas que exigen todo de mí.	

AMBIENTE LABORAL	
FACTOR	Contenido del propio trabajo que realiza
ITEM	¿Conoce bien que aporta su trabajo a los objetivos de la empresa?
	A que la empresa crezca también a que todo sea de forma honesta. Trabajando con responsabilidad. Brindar un servicio con calidez humana, tratar al paciente como si fuera parte de mi familia Claramente, y como cada uno de los procesos aportan de manera importante a los objetivos de la empresa. Compromiso a la salud de las personas, responsabilidad, humanización. Cualquiera que sea nuestra función, brinda un granito de arena al crecimiento de la Empresa y al cumplimiento de sus objetivos y metas trazadas cumplir con los objetivos de calidad de la misma Desde mi labor puedo aportar un granito de arena, para proyectar buenos resultados en beneficio de toda nuestra institución. Desde que inicio a esta área conozco y sé la gran responsabilidad objetivos y compromisos que tengo con mi Empresa. DESDE QUE LLEGUE A SER PARTE DE LA EMPRESA, HE SENTIDO Y TAMBIÉN HE PODIDO DAR A CONOCER CUAL ES LA IMPORTANCIA DE MI TRABAJO DENTRO DE ELLA. YA NOS RECONOCEN Y NOS NECESITA en todas la actividades que realizo cuando me comprometo con la vida de cada paciente. Es parte importante en ella la verdad en este momento estoy nueva en la empresa Mejoramiento continuo. Mi mayor deseo siempre es hacer las cosas con excelencia y que la institución siempre logre los objetivos que se proponga pero en muchas ocasiones no valoran mi trabajo. Pero siento que no son valorados y no le dan la importancia que se merecen. Porque somos nosotros quienes hacemos que los pacientes queden satisfechos del servicio recibido PRESTAR UN BUEN TRABAJO CON CALIDAD A LOS PACIENTES Se contribuye en hacer con excelencia las cosas, para seguir creciendo Sé que lo que hago no lo hace ninguno de mis compañeros y lo que he venido aportando lo han visto las personas que han visto el crecimiento de mis áreas. Si aporoto a la puntualidad, calidad y oportunidad en la entrega de resultados del Instituto del Corazón de Bucaramanga para obtener un paciente satisfecho Si..... Sin mi trabajo no se podrían desarrollar los objetivos. Todos aportamos a los objetivos, metas trazadas con nuestro trabajo aportamos un granito de arena en cada cosa que hacemos.

AMBIENTE LABORAL	
FACTOR	Autonomía y posibilidades de iniciativa que tiene el trabajador en su puesto de trabajo
ITEM	¿Considera Ud que tiene suficiente autonomía en su trabajo?
A veces aunque algunas personas les es molesto AFORTUNADAMENTE EL PROFESIONALISMO TE DA LA AUTONOMÍA EN EL DESEMPEÑO DE UNA LABOR Y LA POSIBILIDAD DE INNOVAR Al momento de la ejecución de mis labores si, no olvidándome que tengo un jefe inmediato al cual debo acatar las indicaciones dadas por este. Algunas veces Conocer más los médicos, especialidades y sedes donde labora cada uno Creo que puedo realizar cosas sin vigilancia, pero igual forma se trabajar con dirección. Dependiendo de lo que pueda aportar El jefe inmediato dispone cada cosa que hay que hacer sabiendo lo que hay que hacer, hay que hacer muchas cosas al mismo tiempo y no deja terminar una labor cuando ordena hacer otra. Cuando opinamos sobre lo que no estamos de acuerdo se queja que nos tenía apaciguados y que nos revolucionamos. En ocasiones no, debido a que algunas personas por su experiencia creen tener la autoridad para pasar sobre los demás. En ocasiones mis superiores toman decisiones omitiendo las opiniones del auxiliar En ocasiones, todas las decisiones deben ser consultadas con el director del área. En pocas ocasiones se tiene en cuenta las opiniones de otras personas y no de las que realizan el trabajo adecuado Es una de las grandes virtudes del instituto del corazón de Bucaramanga, nos da la oportunidad de desempeñarnos con Autonomía, poder tomar nuestras propias decisiones con respecto a nuestra actividad laboral. Existen decisiones que aunque estén en el manual de funciones no pueden ser ejecutadas sin un visto bueno del jefe. Hay que obedecer protocolos Hay veces las personas interfieren y no para bien. La mayoría de las actividades deben ser aprobadas por gestión humana. La toma de decisiones está en un nivel único y demasiado lejos de los cargos. Lo normal al cargo Me considero que soy una persona capaz de resolver inconvenientes a pacientes. No existe autonomía, siempre existen personas que intervienen en las decisiones que se toman desde las funciones que se desarrollan.	

AMBIENTE LABORAL	
FACTOR	Autonomía y posibilidades de iniciativa que tiene el trabajador en su puesto de trabajo
ITEM	¿Considera Ud que tiene suficiente autonomía en su trabajo?
	No siempre esto en un grupo interdisciplinario de muchas personas algunas con mayor jerarquía dentro de la empresa tanto a Nivel de tiempo como profesional y por lo general dan las órdenes. No, porque en muchas ocasiones todo lo expresado es refutado, no nos dejan actuar libremente. Pero esa autonomía va ligada a la orientación de mi jefe de proceso, pues no siempre se tiene el conocimiento necesario para Tomar una decisión que puede llegar a generar beneficio o generar un problema. Por qué el personal del ICB está muy bien entrenado en sus funciones, por eso puede tomar decisiones. Porque tengo un jefe, y yo personalmente no tomo decisiones sin consultarle al primero. Porque se delegan responsabilidades mas no autoridad, se debe responder por muchas cosas pero no le permiten tomar Decisiones para realizar las mejoras y debe pasar por muchas aprobaciones o vistos buenos de personas que no saben del tema y cuando se acerca el momento de responder si toca dar la cara por los errores de los otros. PUEDO OPINAR SOBRE LO QUE NO ME GUSTA Y LO QUE SI, SIN TENER NINGUNA CONSECUENCIA Recibo órdenes de mi jefe inmediato. Relativo Respetando los protocolos Se la dan solo como a los jefes de los procesos, a algunos en particular pues uno entiende que hay jerarquía pero si deberían dar otro manejo al resto de grupos inferiores. Si claro por la labor que desempeño Si hay autonomía pero falta mayor direccionamiento y orientación por parte de gerencia. Esto puede resultar una autonomía riesgosa. Si mi puesto me permite ser jefe de mi misma. Si pero es de responsabilidad y no tomo decisiones sin antes consultar Soy tenido en cuenta en varias decisiones y además tengo participación en varios comités o grupos donde tengo cierta autonomía. Tengo que seguir los protocolos y las ordenes que den el médico y jefes de enfermería.

AMBIENTE LABORAL	
FACTOR	Autonomía y posibilidades de iniciativa que tiene el trabajador en su puesto de trabajo
ITEM	¿Considera Ud que dispone de capacidad de iniciativa en su trabajo?
	Aporto muchas ideas, doy lo máximo que puedo, me gusta crear, innovar, salir de la monotonía y rutina laboral. Como dijo uno de mis jefes a ustedes su jefe inmediato los maneja y toca estar como un policía señalando que tienen que hacer, y tienen que hacer lo que se les ordene sin preguntar por qué. DE PENDE DE LA CITUACION POR LO GENERAL LAS DECICIONES LAS TOMA EL MEDICO Debo disponer de capacidad para poder ejercer bien mi puesto EN CUANTO LOS CUIDADOS CON LOS USUARIOS Las áreas lo dicen por si solas... las cosas que se hacen acá han sido iniciativa propia. Me gusta proponer cosas nuevas. Me gusta proponer para mejorar y aportar ideas que nos ayuden a surgir como al equipo de trabajo. No porque siempre me dicen que tengo que hacer no he terminado una actividad cuando me mandan otra. No se tienen muy en cuenta nuevas ideas, hay que pedir muchos permisos para llevar a cabo los cambios propuestos, se necesita el visto bueno de mucha gente a pesar que lo que se propone es en beneficio de la empresa y se tienen en cuenta los costos, las ganancias y las mejoras si se implementan. Los procesos en el ICB pueden llegar a ser muy lentos, eso le hace perder el ritmo (o impulso) a los cambios a veces. Pero es importante contar con la autorización del jefe pero siguiendo el conducto regular Poco. Normalmente es lo que dicen los jefes- porque es parte de mi actividad y la debo tener regular, yo prefiero pedir primero permiso Se han realizado varias propuestas, sin embargo no se han desarrollado por falta de aprobación por el área de gestión humana, por lo cual se decide no continuar con la presentación de propuestas. Se tiene toda la iniciativa, pero siempre hay intervención de un tercero que no deja seguir, hay barreras. Si me gusta tener iniciativa por resolver uno mismo sus obstáculos. Si tengo iniciativa hago las cosas bien y en beneficio de mi equipo de trabajo SI, SIEMPRE SE HA CONTADO CON EL AVAL Y EL RECONOCIMIENTO PARA HACERLO. EL APOYO DE LAS DIRECTIVAS HA SIDO IMPORTANTE.

AMBIENTE LABORAL	
FACTOR	Autonomía y posibilidades de iniciativa que tiene el trabajador en su puesto de trabajo
ITEM	¿Prefiere disponer de iniciativa, con sus responsabilidades, a obedecer siempre instrucciones?
	Aparte de las instrucciones y directrices de la organización, prefieren dar mis puntos de vista y que sean tenidos en cuenta. Asumiendo responsabilidades , que a la vez van hacer que uno adquiera destreza y conocimiento en su cargo Aunque en ocasiones hay que seguir instrucciones y no me molesta aunque es mejor el trabajo en grupo que el trabajo individual Aunque hay un conducto que seguir, en ocasiones se debe recurrir a la iniciativa propia AUNQUE SIEMPRE CUENTAN CON NUESTRAS OPINIONES Claro a todo ser humano nos gusta que se nos tenga en cuenta nuestra creatividad e iniciativa, aquí más bien poco lo aplican creo que siempre habrá instrucciones a seguir, pero cuando sea necesario tomar la iniciativa creo que hay que proceder de acuerdo a la responsabilidad Debe ser en equipo Debo tener iniciativa pero sé hasta qué punto puedo ejercerla no puedo pasar por encima de mis jefes ni de los protocolos del servicio Dispongo de iniciativa con mi trabajo, soy proactivo pero se deben acatar las instrucciones para no tener inconvenientes. En algunos momento amerita tomar decisiones e inactiva pero somos un equipo de trabajo lo cual requiere que estemos en constante comunicación En los cuidados de los pacientes, cumplir con las órdenes médicas. En ocasiones obedezco de instrucciones cuando no tengo muy claro el proceso Es claro que por mis responsabilidades en dado momento la iniciativa debe ser mía y tener la capacidad a la hora de decisiones, sin embargo, hay casos en que el encargado superior toma las decisiones por lo cual debo obedecerlas y aceptar sus instrucciones ya que se trabaja en un bien común que es la salud del paciente. Eso es relativo porque depende de cada circunstancia en particular Iniciativa comentada y autorizada por los jefes inmediatos. LA FORMACIÓN PROFESIONAL TE DA LA POSIBILIDAD Y LA POTESTAD DE SER AUTÓNOMO E INNOVADOR DENTRO DE TU ROL O EJERCICIO PROFESIONAL.

AMBIENTE LABORAL	
FACTOR	Autonomía y posibilidades de iniciativa que tiene el trabajador en su puesto de trabajo
ITEM	¿Prefiere disponer de iniciativa, con sus responsabilidades, a obedecer siempre instrucciones?
	Las iniciativas son buenas en ciertos momentos y más si se sabe que se debe hacer para solucionar algo de imprevisto y que sea prioritario, pero si tengo dudas al respecto prefiero acudir a los que tienen la experiencia y el conocimiento. Me gusta realizar mi trabajo sin que me lo estén repitiendo o mandando cuan se lo que tengo que realizar, y si es algo nuevo solo obedezco rectificando. Me gusta tener iniciativa, pero respeto las instrucciones específicas de mis jefes MI TRABAJO ASISTENCIAL ESTA GUIADO BAJO PROTOCOLOS PERO MI TRABAJO EN GENERAL ESTA GUIADO POR MIS INICIATIVAS Y RESPONSABILIDADES CUMPLIENDO A CABALIDAD TODAS MIS FUNCIONES Y DANDO UN POCO MAS EN PRO DEL PROGRESO DE LA INSTITUCION Nadie más que uno mismo sabe lo que está haciendo y como programarse en el día a día de acuerdo a las funciones o responsabilidades que tenga. no al límite pero, hay procesos en los cuales la iniciativa es válida en otros no tanto ya que se debe tener en cuenta que hay una persona a cargo de los procesos y un error no es válido NO YA QUE ESTOY SUJETO A ORDENES DE MIS SUPERIORES. No, porque en toda empresa y en la vida cotidiana siempre hay alguien que nos guía y esta designada la forma en que se deben realizar las cosas, todo tiene su orden, hay que obedecer órdenes. Obedecer instrucciones Opino aunque muchas veces son perdidas; trato de hacerlo en forma constructiva y conveniente, pero es importante seguir instrucciones, de lo contrario no tendríamos un orden de ideas, un orden en nuestro trabajo diario, y es responsabilidad cumplir con esas instrucciones. PERO RESPETANDO SIEMPRE LA INSTRUCCION DE MIS SUPERIORES Pero siempre hago lo que es más favorable para el paciente Por q la iniciativa y las responsabilidades viene de casa, las instrucciones siempre obedezco a lo q mi jefe me asigne. Porque hay situaciones en las que podemos tomar decisiones. Porque yo sé que tengo que hacer, cuáles son mis obligaciones y tareas. Porque hace parte que todo funcione bien.

AMBIENTE LABORAL	
FACTOR	Autonomía y posibilidades de iniciativa que tiene el trabajador en su puesto de trabajo
ITEM	¿Prefiere disponer de iniciativa, con sus responsabilidades, a obedecer siempre instrucciones?
Prefiero la iniciativa aunque con apoyo de mis jefes. pues según iniciativa si me gusta pero correcciones de los jefes también ya que ellos saben mucho para uno aprender cada día lo que no me gusta es que compañeros traten a mandar como los jefes siendo igual que uno Se debe cumplir con los procesos, para hacer replicación de procedimiento y así poder tener evaluaciones verdaderas se debe obedecer las instrucciones siempre y cuando sean coherentes, de todas formas hay espacio para la sana discusión académica Sí, pero siempre hay instrucciones nuevas las cuales se deben obedecer. Siempre y cuando no se incumplan con el reglamento SIN ALTERAR LOS PROTOCOLOS , ORDEN DADA O AFECTAR AL PACIENTE Solo uso la iniciativa en casos específicos donde no se tomen decisiones que puedan poner en riesgo la integridad del paciente. Soy responsable y algunas veces es necesario discutir con criterio el cumplimiento de una orden, siempre la finalidad es hacer el menor daño Tengo autonomía en los procesos que corresponden a mi cargo, los demás prefiero tener la autorización de jefe de área.	
FACTOR	Incentivos
ITEM	¿Siente que la empresa reconoce e incentiva los logros de los trabajadores?
A veces Aunque el reconocimiento es mayor en algunas áreas de la empresa y en otras no tanto. Aunque existe el premio de corazón de oro, no está escrita la metodología para seleccionar o elegir las personas es a dedo no hay criterio para evaluar y seleccionar. Como el corazón de oro. Considero que falta incentivo y reconocimiento en los logros de los empleados Continuamente corazón de oro. Creo entender que sí, pero no lo sé.	

AMBIENTE LABORAL	
FACTOR	Incentivos
ITEM	¿Siente que la empresa reconoce e incentiva los logros de los trabajadores?
En la mayoría de los trabajadores. Falta mayor reconocimiento e incentivo ya que son muchos los que buscan mejorar a nivel profesional y de esta manera tener nuevas oportunidades He escuchado que sí. Los logros obtenidos por las áreas siempre son direccionados hacia el mismo personal a pesar de no haber participado en el proceso. No con todas las personas y debería ser para todos igual. No conozco las actividades No en todos los casos. No es culpa en sí de la empresa, pero sí de los jefes ya que los auxiliares hacemos el trabajo y ellos se benefician y reciben los reconocimientos o incentivos gracias a nosotros. No hay incentivos, al contrario opacan los logros obtenidos y desperdician muchas veces el nivel intelectual. No hay motivación para el empleado, a veces no solo los incentivos pueden ser en dinero, hace falta el buen trato y el reconocimiento del trabajo que se desempeña. Se refleja desde el área de gestión humana que existen preferencias en algunas personas y no hay igualdad. Nos dan el bono, unos días en navidad, el cumpleaños, son detalles bonitos pero sería bueno que trabajen otros aspectos. No le dan a los empleados oportunidades de formación y capacitación siempre es para los mismos Calidad, Gestion Humana, Farmacia, compras los mismos de siempre el auditor. etc. y no se tienen en cuenta invertirle a auxiliares de otras áreas, Puede ser que si pero en mis logros no lo he sentido. Se desconoce si la gerencia o las directivas de la empresa conocen los logros que los trabajadores puedan aportar desde su lugar de trabajo. Se puede observar que se tiene en cuenta los logros y hay ascenso Se tiene detalles especiales como el cumpleaños, navidad el bono, los días, buenas dotaciones, elementos de oficina y trabajo. Si he visto eso en el Instituto del Corazón de Bucaramanga Si, lo vemos en el premio corazón de oro, pero me parece que este premio se debe otorgar al valor agregado, me explico no premiar mi trabajo por el cual me pagan mensualmente, es premiar mi productividad.	

Fuente: Clima aboral ICB.

ANEXO 11. OBSERVACIONES OBTENIDAS DE LA EVALUACION CLIMA LABORAL. VARIABLE COMUNICACIÓN DIRECTA DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.

COMUNICACIÓN DIRECTA	
FACTOR	Comunicación en Doble Vía
ITEM	¿Cree que existe buena comunicación de ABAJO hacia arriba, (entre colaborador a jefe), en su empresa?
	A veces hay temor como decir las cosas no mucho Casi siempre no se presenta esto. Con respecto al jefe inmediato Excelente Creo que generalmente es por temor. Creo que si hay buena comunicación y esto permite hacer mayor interacción con el grupo considero que si escucho a todo el personal Creo que si porque yo todo lo que pasa le informo a mi jefe Debido a las confianzas, compinche rías y que cada uno busca intereses propios no se cumple. El temor al despido no permite que los trabajadores manifiesten abiertamente su punto de vista y la realidad de un evento o un resultado presentado en cada área sea positivo o negativo. En algún momento se dialogó con ella, pero no tiene en cuenta la opinión del auxiliar de enfermería. En el área donde me desempeño actualmente sí. En muchas ocasiones no se mantiene el conducto regular y se acude a los jefes socios para comunicarle problemas que no deberían llegar ahí. En situaciones hay que repetir varias veces las cosas para que se realicen las tareas. En su mayoría, existen algunas excepciones. Existen áreas donde no hay la confianza para lograr una comunicación pertinente y se produce un efecto donde impacta a las demás áreas. Falta implementar dinámicas o mecanismos que mejoren los canales de comunicación, es bastante deficiente y se generan problemas en los procesos y actividades Abecés se cohíbe por las respuestas, no hay escucha por parte de algunos jefes. Hay un lazo que quiero que siempre una al instituto del corazón y que ese sea el amor y la humildad todos trabajando para que el instituto siempre este más arriba La confianza no es buena, por los motivos anteriores. La Dra. María patricia y dianita son las personas de administrativas más cercanas a los asistenciales bueno también todo en

departamento de facturación.	
COMUNICACIÓN DIRECTA	
FACTOR	Comunicación en Doble Vía
ITEM	¿Cree que existe buena comunicación de ABAJO hacia arriba, (entre colaborador a jefe), en su empresa?
	La mayoría mal intencionada para chismes y rumores no para construir nada bueno. es mejor mantenerse alejado LAS DIRECTIVAS SON MUY ABIERTAS CON SUS EMPLEADOS Y ESCUCHAN SUS SUGERENCIAS POR LO GENERAL, NO REPRIMEN LAS OPINIONES DE LOS SUBORDINADOS. Los jefes no escuchan muchas veces no aceptan que se les haga una sugerencia, ellos siempre tienen la razón. No es tan buena como en el sentido contrario No lo es realmente. No si usted no pertenece a la rosca de la coordinadora esta jodido Pero no siempre se tienen en cuenta las opiniones. Por el miedo de que si se le da una opinión puede generar que el jefe recargue al colaborador hasta el punto de querer aburrirlo, en algunos casos solo se da una opinión subjetiva y eso puede generar una mala comunicación. Pero no siempre se tienen en cuenta las Opiniones de los colaboradores. Por existir mala comunicación entre Jefe y colaborador en muchos casos se saltan conductos y la comunicación no se hace directamente con el jefe inmediato si no con otras personas que intervienen. Por q ella es de las personas q solo créelo q dijo la primera persona a si este equivocada Se saltan conductos, se toman decisiones sin el aval de la persona encargada del área o sin contar con la opinión. Si, siento que puedo expresar las cosas a mi jefe y puedo solicitar algo si lo necesito sin miedo SIMPRE ESTA ABIERTO EL CANAL DE COMUNICACION TANTO DE JEFE A COLABORADOR Y VISCEVERSA Veo que cada uno busca intereses propios y lo demás no importa, le toca a cada uno buscar lo suyo. Se deben organizar grupos primarios de jefaturas con regularidad.
ITEM	¿Cree que existe buena comunicación de ARRIBA a abajo (Jefe a colaborador), en su empresa?
	A veces la comunicación es poco asertiva y tiende a ser autoritaria A veces los jefes solo es trabajo y trabajo y mirando en que la embarramos para caernos Aunque a veces es difícil decir las cosas, y a veces no saben transmitir las de la mejor manera. A veces lo hacen por otros medios como whatsapp o pin eso pasa entre jefes no hay buena comunicación., entre jefes y colaboradores abecés el tono de voz no es el adecuado y se alza la voz y se llama la atención delante de los pacientes.

COMUNICACIÓN DIRECTA	
FACTOR	Comunicación en Doble Vía
ITEM	¿Cree que existe buena comunicación de ARRIBA a abajo (Jefe a colaborador), en su empresa?
	Casi siempre no se presenta esto. Chisme de pasillo, corrillo, comentarios entre amigos y verdaderamente no se baja información que es de interés para el trabajador Creo que a veces a veces la relación es distante Ella es muy sincera, pero no apoyo el cambio de turnos si los auxiliares no han tenido problemas en su turno En algunas áreas se observa la falta de respeto a los colaboradores, y como lo mencione anteriormente, no se valora el trabajo operativo, no tienen en cuenta que sin este no se obtendrían los datos o resultados para toma de decisiones. En algunas ocasiones las órdenes no se dan de forma adecuada, un poco exaltados (de arriba a abajo) En el área donde me desempeño actualmente sí. En ese aspecto estamos en plan de mejoramiento. En ocasiones las personas de arriba no escuchan las personas de abajo, por varias razones (es nueva la persona, o no ejerce un cargo alto para ser escuchado). Es buena, pero falta más orientación. Es muy importante centrar que un jefe es eso es una persona que dirige un grupo más no que la hace disociar con palabras que incomodan a los demás, una persona que no es capaz de reunir a todo el equipo y hacer la observación si no que se la dice solo a una para que así los otros se enteren es feo. El recargar a los demás de trabajo por no hacer repartición de las funciones equitativamente, o porque es la comadre y ay pobrecita que las otras hagan. Es muy bueno llevársela bien con un jefe porque de eso se trata de que usted se pare a trabajar feliz y contento más no como una obligación porque necesito con que comer o sacar adelante mi familia. ES UNA PERSONA ACCEQUIBLE DADA A AYUDAR Y COLABORAR EN LO QUE PUEDA. Falta mucha comunicación en algunos procesos, falta trabajar liderazgo en algunos jefes de área se aprovechan que por ser el jefe del proceso y se recuestan en algunas personas para recargar todas las funciones. Falta mucha comunicación, se quedan muchas cosas importantes sin transmitir que obstaculizan los procesos. Hace falta más atención a las personas cuando se pide un apoyo Hay muy mala comunicación y los jefes de área actúan recargando funciones y ellos son los que siempre sobresalen a relucir con el trabajo de otros.

COMUNICACIÓN DIRECTA	
FACTOR	Comunicación en Doble Vía
ITEM	¿Cree que existe buena comunicación de ARRIBA a abajo (Jefe a colaborador), en su empresa?
	Hay un lazo que quiero que siempre una al instituto del corazón y que ese sea el amor y la humildad todos trabajando para que el instituto siempre este más arriba He sentido que mi jefe inmediato me ha humillado, atropellada y siempre hace me hace sentir menos que los demás. y no he tenido el apoyo de gestión humana. La información tiende a perderse porque todos quieren tener la información por su propia cuenta LA JEFE DORA HA SIDO UNA LIDER EN SU TRABAJO CONTRIBUYENDO SUSTANCIALEMNTE A LA FORTIFICACION DE LOS VALORES DE LA EMPRESA. La jefe representante de enfermería no tiene en cuenta la opinión del auxiliares, y existe preferencia para algunas personas, los turnos son a preferencia de ella y no lo que necesita el personal para su vida personal. Los cargos de jefes los han venido ocupando el mismo personal en ascenso y eso está bien. Lo que está mal es que se ve demasiada confianza y la información se queda entre los amigos y uno muchas veces se entera por chismes de información que debería ser de manejo jefe subalterno. Malos jefes falta de liderazgo, promueves y aplauden las distancias entre los servidores. Malos canales de comunicación se prestan para filtrarse y generar rumores mala diligencia pésima. MUY BUENA LA COMUNICACION. No existe comunicación. No siempre no sé si es por el trabajo que la información se va quedando en el camino. No, porque generalmente los jefes o coordinadores creen más en los chismes o especulaciones y dan quejas o hacen llamados de atención, antes de averiguar realmente los motivos o hablar con las personas involucradas. Pero muchas veces este tipo de comunicación es muy mala, no porque no exista sino por la actitud en que la información es dada, nuestros jefes a veces tienen actitudes muy malas, déspotas para con todos sus colaboradores y pues eso desanima mucho. Y en momentos se hace entender que solo estamos para cumplir indicadores tal cual robots, trabajo mas no se llega a entender que problema se tiene o porque se trabaja mal. Pues antes de tomar decisiones como llamados de atención por escrito se le debe indagar primero a la persona que paso y de acuerdo a ello si pasar un llamado de atención por escrito. Se evidencia que hay poderes en los grupos de trabajo, en áreas, así como en las ciudades. Si sin esta no habría mayor cambio en el grupo como SI lo hay en el momento. Sí, mi jefe es excelente. SI, ES MUY BUENA Y EN LÍNEA DE ISOELECTRICIDAD, AUNQUE EN DOS OCACIONES ME SENTÍ POCO ESCUCHADA.

COMUNICACIÓN DIRECTA	
FACTOR	Comunicación Asertiva
ITEM	¿Considera que tiene compañeros distantes y con el que no tienen comunicación alguna?
	Algunas veces se siente la distancia. Cada día vemos personal nuevo y no se presenta la oportunidad de integración y participación de actividades para conocerlos. Cuando no se necesita interrelacionar con otra Área por funciones del día a día, se mantiene distancia, ve compañeros nuevos que no Sabemos ni de qué área son. Demasiado comunicativos. En general nos hablamos todos con todos sin distancia alguna. Hay gente de la empresa que no conozco, la institución ha crecido. Hay varios que no alcanza uno a conocer ni de qué área son. Y con los cuales no tiene uno trato. a veces se encuentra uno gente en los baños, pasillos y agachan la cara para no saludar. HE TRATADO DE RELACIONARME CON TODOS, HE TENIDO LA POSIBILIDAD DE HACERLO DESDE CARGOS GERENCIALES HASTA OPERARIOS Y ME SIENTO EN UNA LÍNEA DE ISOELECTRICIDAD. Los servicios están bastantes distanciados uno de otros a, disminuido notablemente actividades de integración, donde muestre la unión del trabajo en familia. Me habla con todos. No en mi sitio de trabajo no pero alguna vez que estuve en otro servicio sí. Pero eso es normal en todas las empresas siempre hay personas así. Por el hecho de tener varias sedes. Por el simple hecho de tener sedes, y que la empresa poco a poco va creciendo hay mucha gente nueva la cual no conocemos. Por la falta de integración entre las áreas y se refleja "compinches" en áreas que deberían dar ejemplo por la labor que desempeñan. Se refleja en algunas áreas de trabajo compinches que no permiten que te tenga una buena comunicación laboral. Si hay distancia con algunas personas pero eso es debido a la misma labor que desempeñamos es decir relaciono más con las personas que trabajo diariamente. Sí, no se tiene la confianza que se debería tener por su cargo y posición en la institución debido a que no se genera ningún tipo de estímulo ni ganas de cruzar palabras con la coordinadora de recurso humano. Siento que me llevo muy bien con todos.

Fuente: Clima laboral ICB.

ANEXO 12. OBSERVACIONES OBTENIDAS DE LA EVALUACION CLIMA LABORAL. VARIABLE SENTIDO DE PERTENENCIA DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.

SENTIDO DE PERTENENCIA	
FACTOR	Orgullo de marca" (entendida como satisfacción ante los demás por su propia empresa)
ITEM	¿Se siente orgulloso(a) de pertenecer a la empresa actual?
CUANDO MIS COLEGAS Y AMIGOS ME PREGUNTAN DONDE TRABAJO CON ORGULLO DIGO QUE EL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA SEDE BOGOTÁ Y CONTINUO ENUMERANDO LAS VENTAJAS QUE SE TIENEN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN, DEL APOYO QUE ME HAN BRINDADO PARA ACCEDER A CURSOS Y JORNADAS DE ACTUALIZACIÓN Y DE ESOS DETALLES COMO EL BONO DE CUMPLE Y DEMÁS QUE TE HACEN SENTIR PARTE DE UNA FAMILIA GRANDE. El ámbito que se maneja es de respeto y consideración, que en la mayoría de instituciones no se presenta. El personal y la labor que realizan en el instituto es maravillosa Empresa que se preocupa por el bienestar de los empleados siempre En la organización no se tiene en cuenta y se valora al personal administrativo. Es reconocida a nivel nacional. Es una buena empresa que no solo les brinda el buen bienestar a los pacientes si no también luchan por que los trabajadores estén en buen estado en sus puestos de trabajo y que tengan el mejor ambiente. Es una buena empresa se preocupa por los empleados, como toda empresa tiene sus cosas buenas y otras no tantas pero en este momento veo más las buenas. Es una empresa que cuenta con un excelente grupo humano y que crece rápidamente. Es una empresa reconocida en la ciudad Es una institución con sentido humano donde permiten que el trabajador se sienta importante en la empresa ES UNA ORGANIZACION BIEN POSICIONADA EN EL AREA METROPOLITANA Esta empresa tiene muchos beneficios para los empleados, y el ambiente laboral por lo menos en mi área es muy agradable. Es un orgullo permanecer en este excelente grupo de trabajo Excelente empresa EXCELENTES PATRONES. GRACIAS DIOS LOS BEDIGA Feliz de haber ingresado a tan importante empresa La calidad de personas que se encuentran en ella son personas muy valiosas, colaboradoras y respetuosas Lo menciono con orgullo porque tengo la oportunidad de aprender cosas nuevas y de darle lo necesario a mi familia Me gusta el trabajo que se realiza, la mejora tiene cada día.	

SENTIDO DE PERTENENCIA	
FACTOR	Orgullo de marca" (entendida como satisfacción ante los demás por su propia empresa)
ITEM	¿Se siente orgulloso(a) de pertenecer a la empresa actual?
	Muchísimo Muy muy orgullosa. Ninguna No solamente me siento orgulloso de pertenecer a esta gran empresa, también me identifico plenamente con ella ORGULLOSA Y AGRADECIDA Pero en algunos casos hacen que uno NO se sienta orgulloso de ella, porque se ven muchas injusticias dentro de la organización. POR Q ES UN TRABAJO MUY LINDO Y SATISFACTORIO SABER Q PUEDE UNO AYUDAR A PERSONAS Q LO NECESITAN A SI SEA POCO PERO SE HACE. Por q es una empresa q nos incentiva a aprender nuevas cosas. Porque al estar en el área cardiovascular se adquieren nuevos conocimientos. Porque al ver la injusticia frente a responsabilidades de los cargos (delegan responsabilidades pero no autoridad) y al trato que tienen algunos jefes de procesos (no es la adecuada). Porque la empresa me ha brindado oportunidad de capacitarme y explotar lo q he venido realizado en mi área de trabajo. Porque la he visto crecer y lo ha hecho con el corazón, y me enorgullece hacer parte de su crecimiento. Por supuesto; desde que entre me recibieron como parte de esta gran familia Realmente si a pesar de todo la empresa es una institución buena solidad, a pesar que hay personas que hacen que uno no se sienta orgulloso Si es una empresa muy buena, es comprensible y amorosa con sus empleados, además que nos dan oportunidades de superarnos como profesionales. Se tiene todo protocolizado, se permite hablar y hay escuchas. Si me siento orgullosa porque lo que hago, lo hago con amor y porque me gusta pero siento que estoy sola y que no tengo respaldo de un equipo de trabajo. Si nunca había trabajado en una empresa como ella que se preocupa por el personal de trabajo :) Si pero ha ido decayendo. Por falta de motivación. Si pienso que es una empresa reconocida muy leal, excelente. Si porque además de estar vinculada laboralmente me siento en un ambiente familiar.

SENTIDO DE PERTENENCIA	
FACTOR	Orgullo de marca" (entendida como satisfacción ante los demás por su propia empresa)
ITEM	¿La considera un poco "como suya"?
	Aclaro no un poco, la verdad he crecido mucho en el instituto del corazón de Bucaramanga, me siento muy comprometida con mi empresa. Claro debo tener sentido de pertenencia para poder ejercer bien mis funciones y tener claro el trato hacia los pacientes Compromiso y respeto es lo que tengo hacia esta institución. Considero que tengo sentido de pertenencia. En el tiempo que llevo con el Instituto del corazón de Bucaramanga he aprendido a quererla como si fuera mi casa. En ella paso la mayor parte del tiempo Es mi segundo hogar y donde me siento bendecid Existe ambiente familiar, de equipo Hace parte de mi vida es como mi segunda casa La quiero mucho y me da pesar ver como se desangra por muchas cosas, se crean cargos y cargos y mucha gente desocupada, cargos con salarios muy altos en personas que lo único que les interesa es ganarse el sueldo, No tienen compromiso, ni cumplimiento con los deberes, no cumplen con los horarios laborales y siempre hay una excusa. No hay sentido de pertenencia, se desperdician los recursos. LA QUIERO MUCHO MAS PORQUE USTEDES ME HAN ABIERTO LAS PUERTAS DESDE EL PRINCIPIO La quiero y la cuido como si fuera mi propia Empresa, cuido sus intereses, sus recursos. LA VERDAD, YO SI SIENTO QUE EL ICB ES MI OTRA CASA, ALLÍ PASO GRAN CANTIDAD DE TIEMPO Y COMPARTO EXPEIENCIAS NO SOLO LABORALES SINO TAMBIÉN PERSONALES Llevo muy poco en la empresa no sé cómo sea más adelante pero me gustaría pertenecer a ella y sentirla como mi segunda familia. Me acogieron muy bien, tengo mucha pertenencia a ella. Me gusta mi empresa, la llevo con orgullo , hablo bien de ella y la defiendo cada vez que puedo No un "poco" diría que "mucho como mía" pues es mi motor diario No un poco " totalmente mía" realizando mi trabajo de manera honesta se que apporto a su auto sostenibilidad de la misma clave para la acreditación de servicios Pero el hecho de no considerarla mía no es razón para no esforzarme en lo que hago en mi labor diaria, y el propósito de mejorar continuamente para beneficio propio y beneficio de la empresa. Por el tiempo de permanencia llega a ser nuestro segundo hogar, el cual nace cuidar y fortalecer. Por qué los directivos lo hacen sentir parte de la empresa.

SENTIDO DE PERTENENCIA	
FACTOR	Orgullo de marca" (entendida como satisfacción ante los demás por su propia empresa)
ITEM	¿La considera un poco "como suya"?
Porque la considero como mi segundo hogar. Porque me gusta lo que hago POR QUE NOS PERMITEN DAR OPINIONES SOBRE LAS COSAS BUENAS O MALAS QUE HAY EN LA EMPRESA Por qué se puede dar punto de vista y es tomado en cuenta. Por qué siento que tengo sentido de pertenencia en lo que hago Por qué uno donde labora debe querer la empresa para la cual uno está aportando algo de trabajo. Por supuesto, colaboro con los recursos, hago énfasis en ser mesurados con los gastos Porque la represento y cada cosa que haga la estoy haciendo a nombre de ella Se debe apreciar mucho lo que hacemos y donde trabajamos, para reflejarlo realizando una excelente labor y mostrándolo como persona de una manera muy humana. Se debe hacer sentir al funcionario confianza y seguridad, es necesario que el instituto, permita que el crecimiento personal y laboral, no se vea con incertidumbre Si no hay sentido de pertenencia no hay nada SI PORQUE LA CONSIDERO COMO MI SEGUNDA FAMILIA. Si tengo sentido de pertenencia ya que ella es nuestro segundo hogar. Siempre la he considerado como mía porque cuando se trabaja con amor las cosas siempre salen bien, y así como la considero mía no me gusta que otras personas quieran destruir lo que se ha construido en un ambiente limpio sin personas mal intencionadas y desinteresadas y sin poco esfuerzo de aportar a la organización. Siento que es mi casa. Son casi seis años al lado de esta empresa en los cuales creo que es como mi segundo hogar y más porque yo misma me encargó de que mi puesto de trabajo sea acogedor y agradable para las visitas y que las personas que me visiten sienta confort y sienta que todo está organizado y de muy fácil acceso a pesar de que el trabajo es duro. Tengo Claro los límites de Trabajador Y Socio Tengo sentido de pertenencia con todas las labores que desempeño dentro de ella. Total TOTAL. Ya que el sentido de pertenencia es el que hace que los seres humanos trabajemos fuertemente para que no se acabe lo que queremos.	

SENTIDO DE PERTENENCIA	
FACTOR	Desarrollo Personal (Posibilidades de promoción, Posibilidades de aprendizaje y formación)
ITEM	¿Está satisfecho(a) con su trayectoria en la empresa?
	A pesar de la satisfacción económica, surge inconformidad en cuanto se encasilla un trabajador a un cargo, lo cual no le permite avanzar en otras áreas e igualmente tener una proyección diferente a nivel profesional e intelectual. Agradezco la oportunidad que me están brindando, gracias a ella estoy estudiando, para ser mejor cada día. Aperar de llevar poco tiempo si es una empresa sólida y única Aunque llevo muy poco tiempo en la empresa, me siento muy feliz y satisfecha por todo lo que he aprendido, por las personas que he conocido y por la maravillosa oportunidad que me dieron de crecer y ser una mejor persona. Gracias por confiar en mi trabajo y mis capacidades. Claro desde que inicie ha sido una trayectoria de conocimientos y de experiencias vividas Como Institución es Excelente, me quedo si palabras, pero en el ambiente que se vive a nivel interno es pésimo, uno puedo cruzarse varias veces con un compañero y ni una mirada se merece, se maneja mucho el elitismo, es lo que evidencio Deberían haber mayores posibilidades de crecimiento laboral. Desearía un poco más de apoyo en estudio DURANTE ESTOS AÑOS DE VINCULACIÓN CON LA EMPRESA ICB, HE PODIDO DESEMPEÑARME ENDIFERENTES ROLES Y HE PODIDO INTERACTUAR CON LAS PERSONAS DEL ARES ADMINISTRATIVA COMO ASISTENCIAL Y ESTA EXPERIENCIA A SIDO SATISFACTORIA Y ENRIQUECEDORA. El instituto del corazón de Bucaramanga es el mejor sitio donde he trabajado, me gusta la pasión con que se hacen las labores EL INSTITUTO DEL CORAZON ES UNA EXELENTE EMPRESA SON MUY HUMANOS, Y CADA DIA QUE PASA ME SIENTO MAS ORGULLOSA DE PERTENCER EN EL INSTITUTO DEL CORAZON MIL BENDICIONES, QUE SIGAN CRECIENDO CADA DIA MAS DIOS LOS BENDIGA :) En los 8 meses que llevo en el Instituto del Corazón de Bucaramanga he aprendido muchas cosas y he estado en las diferentes sedes desempeñando varias funciones y me he sentido muy bien En ocasiones no, debido a que no son desarrolladas o tenidas en cuenta las actividades propuestas por el área. Es una buena empresa con el poco tiempo que lleva ella, va por un buen camino y yo la considero como una de las mejores que tiene Bucaramanga Es una empresa con gran prestigio y reconocimiento que nos ofrece buenos beneficios sobre todo estabilidad laboral Estoy agradecida con la oportunidad, brindada y todos los días doy el 100% y más para demostrar continuamente mi amor al instituto Estoy en el proceso de adaptación, por lo cual sería prematuro realizar juicios. He crecido profesional y personalmente.

SENTIDO DE PERTENENCIA	
FACTOR	Desarrollo Personal (Posibilidades de promoción, Posibilidades de aprendizaje y formación)
ITEM	¿Está satisfecho(a) con su trayectoria en la empresa?
	Laboralmente si pero he visto que personal nuevo ha recibidos beneficios , como capacitaciones , y oportunidades a congresos, con patrocinio que solo se evidencia más en el servicio de Hemodinamia , los otros servicios no los tienen en cuenta y al personal más antiguo para brindar oportunidades de avance LES DOY INMENSAMENTE LAS GRACIAS PORQUE ES MAS QUE UNA EMPRESA ES MI SEGUNDA FAMILIA PORQUE A TRAVES DE ELLA HE PODIDO CRECER COMO PROFESIONAL Y COMO MAMA Y MIS HIJAS CRECEN CON SU MAMA Me da oportunidad académica de aumentar mis conocimientos teniendo el tiempo para hacerlo. Me ha dado la oportunidad de aprender y adquirir experiencia en un campo que no tenía idea que existiera y fuera tan interesante Me ha ido muy bien he aprendido demasiado y los doctores con quienes he trabajado me han enseñado y mis compañeros. Me han tratado muy bien y me dieron la oportunidad de capacitarme. Me parece una gran institución. ME SIENTO MUY CONTENTA DE HACER PARTE DEL INSTITUTO DEL CORAZON MUY AGRADECIDA CON TODO EL APOYO NO SOLO LABORAL SINO AFECTIVO Ninguna Ninguna pienso que es una bendición muy grande la oportunidad que me han brindado de poder pertenecer a una empresa como esta. No se valora la trayectoria y el conocimiento. Prefieren externos. Pienso que existen varios aspectos por mejorar. Con respecto a la capacitación del personal. POR QUE E TENIDO LA OPORTUNIDAD DE APRENDER Y REALIZAR MI TRABAJO Porque es una empresa que se preocupa por la integridad de sus empleados. Porque he crecido profesional y personalmente gracias a la oportunidad que me han brindado de ser parte de esta gran familia. Porque he crecido a nivel profesional, como persona, he logrado avanzar económicamente. Por qué me siento bien y me gusta lo que realizo en mi área de trabajo. Porque brinda oportunidades de crecimiento a nivel personal y profesional. Porque la empresa nos da las facilidades de ir creciendo profesionalmente Porque me ha brindado una estabilidad laboral y gracias a esto en crecido como persona y profesional.

SENTIDO DE PERTENENCIA	
FACTOR	Desarrollo Personal (Posibilidades de promoción, Posibilidades de aprendizaje y formación)
ITEM	¿Está satisfecho(a) con su trayectoria en la empresa?
	Si la verdad no sabía qué me iba a ir también y que si sigo estudiando me puede ir mejor Si las oportunidades de superación, de ascender según la capacidad de estudio o experiencia. Si totalmente, el instituto del corazón es una empresa muy reconocida y para mí es muy grato trabajar en la institución. Sí, pero me gustaría que hubiera más atención en las áreas en las que laboro... ya que hemos tenido que levantar estas dos áreas con muchísimo esfuerzo y son dos áreas sumamente importantes. Son una institución con buenos valores y sobre todo respeto al paciente que es su mayor cliente, Ya que desde que ingrese he visto mi crecimiento personal y laboral.
ITEM	¿Siente Ud que realiza un trabajo útil en la empresa?
	CLARO QUE SI, TOMO DECISIONES, HAGO SUGERENCIAS Y PARTICIPO ACTIVAMENTE DENTRO DE MI ROL LABORAL. Claro y me gusta lo que hago en el instituto El trabajo realizado en el área es bastante útil y beneficioso para la empresa. En mi labor diaria permanezco permanentemente en contacto con los pacientes y su familia. Es importante, pero veo cargos mejores el cual podría desempeñar Estoy hace poco en la empresa y también es por poco tiempo pero se que mi trabajo y mi aporte les sirve de mucho a mis jefes. Mi trabajo es bien importante por ahora en lo que estoy haciendo, apporto y doy lo máximo que está a mi alcance Pero no ha sido valorado. Pero se siente que hay personal involucrado que no es del área y entorpece en determinado momento una buena gestión. Haciendo que se perciba desde afuera una, desorganización pues no saben a quién dirigirse. Todos queriendo hacer de todo. Porque todo depende de uno con la energía que emprenda el trabajo todo trabajo es útil QUIERO AL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA, LOS SOCIOS HACEN LINDA LA EMPRESA, 100% comprometida con la empresa. Si lo he sentido ya que participo activamente en todo y la empresa me envía a talleres diplomados para tener las bases necesarias para lograr los cambios necesarios para que la empresa siga adelante Somos un engranaje en el cual cada pieza es única y tiene un función Todos aportamos desde la persona del aseo hasta los directivos con nuestro proceder y trabajo día a día a que las metas y objetivos instituciones se logren.

SENTIDO DE PERTENENCIA	
FACTOR	Estabilidad Laboral
ITEM	¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de remuneración, lo dejaría?
Cabe aclarar que depende de algunas condiciones. CONSEGUIR UNA EMPRESA QUE SE INTERESE POR EL BIENESTAR DE SUS EMPLEADOS ES MUY DIFÍCIL Creo que es necesario revisar las escalas salariales, pensar en establecer prima técnica, que reconozca el esfuerzo por obtener más conocimiento y reconocer la experiencia. Creo que me dolería mucho si esto pasara. Debido a que al interior de la organización, se desmerita los aportes dados por el personal y no hay incentivos para retener al personal. El simple hecho de no darle la importancia a la labor realizada, desmotiva e impulsa a estar en la búsqueda de otra institución que pueda valorar el trabajo y los estudios realizados En cierta parte no, pero a veces se me ha pasado por la mente, se siente que hay ocasiones en los que empleados pueden aportar más de su conocimiento pero no dan oportunidades siempre existe una persona que no da mucho apoyo en la competencias que tienen algunos empleados. En ella he encontrado una calidez humana única, empezando desde los socios que lo saludan a uno de una manera amable y amena. En este momento me siento identificada y comprometida con mi empresa me dolería tener que dejarla. En ocasiones algunas circunstancias y personas, después de colmar la paciencia que se tiene, lo pueden llevar a pensar a uno, que sí, que en caso de aparecer otra oportunidad de trabajo, así sea con menor remuneración, lo aceptaría, porque por encima de todo, esta mi tranquilidad, pero por algunas cosas que no estén bien y que me afecten a mí en mi trabajo, no puedo dejar la empresa q me ha acogido por años, y caigo en cuenta que el problema no soy yo, pues mi labor se ha caracterizado por ser buena, y no soy yo quien debe dejar la institución o mejorar las actitudes. Esta empresa me ha dado todo, oportunidad de estudio y crecer como persona. Esta institución cuenta con una escala salarial que no tiene comparación con respecto a otras instituciones de salud, además me ofrece beneficios únicos. Estoy contento con mi lugar de trabajo Estoy en el proceso de adaptación y aun no se puede realizar estas comparaciones. pero siento que es un equipo emprendedor y creciendo, lo cual es una oportunidad para mí también Hay cosas por mejorar en el ambiente laboral pero pienso que todo se supera Hay mucho que aprender La empresa tiene un ambiente muy bueno, como todo en la vida, se deben generar problemas para aprender constantemente.	

SENTIDO DE PERTENENCIA	
FACTOR	Estabilidad Laboral
ITEM	¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de remuneración, lo dejaría?
	La parte emocional de un ser humano prima por encima de una equivalencia monetaria, el dinero es necesario pero la tranquilidad es primordial. La verdad no sería tan fácil dejar la empresa porque prefiero la estabilidad laboral. Me he desarrollado como persona y profesional Me siento bien con mi grupo de trabajo y con la labor que realizo No creo porque lo que hago me gusta y lo hago con amor pero si me gustaría que se me remunerara mejor ya que soy cabeza de hogar y pienso que las mejoras que he hecho a mis áreas han sido pasos gigantes para la empresa. No creo que encuentre la calidad humana que hay aquí, en otro lugar. No fui una de las pocas personas q vi cómo fue creciendo la empresa y como se encuentra en estos momentos y no a cambiaría por algún otro trabajo No porque en el instituto del corazón se valora muchísimo al empleado, hay un ambiente de respeto, unidad y trabajo en equipo. No sinceramente no Para tener un cambio por funciones desempeñadas y experimentar otros ámbitos laborales. Pero si la oferta fuera un mejor ambiente de trabajo quizás, pero como eso en todos lados se encuentra uno personas de toda clase. No me gusta que personas igual que uno crean que son más. Pienso que dignidad y la integridad de las personas está por encima de cualquier valor, no es justo que se denigre y menosprecie a las personas y no se reconozcan sus capacidades si no al contrario, Por mejor remuneración y reconocimiento SI POR Q ME SIENTO BIEN Y ME GUSTA MUCHISIMO LO Q HAGO EN MI TRABAJO ,ESTOY MUY AMAÑADA EN EL INSTITUTO Y SI DIOS ME PERMITE SEGUIR A QUI SIEMPRE MEJOR DICHO TODA LA VIDA ME SENTIRIA MUY FELIZ..LLEGAR A MIS 50 AÑOS Y SEGUIR CON EL INSTITUTO POR LA LABOR Q HACEMOS AQUI DE AYUDAR A LA POBLACION. POR QUE EL ICB ME ABRIO LAS PUERTAS Y ME ENSEÑO COSAS MUY IMPORTANTES Por qué ha sido quien me ha enseñado lo que se y ha formado en mi lo que soy Por qué me siento agradable en mi área de trabajo y me gusta lo q desempeño. Por un poco mas sí . POR UNO CON MAYOR REMUNERACION CON LA MISMA ESTABILIDAD QUE EN EL ICB Porque ya tengo agilidad EN LO Q HAGO.

SENTIDO DE PERTENENCIA	
FACTOR	Estabilidad Laboral
ITEM	¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de remuneración, lo dejaría?
	SI FUERA UN TRABAJO DE IGUAL REMUNERACIÓN PERO MENOR CANTIDAD DE HORAS LABORALES SI, PORQUE DEDICARÍA MAYOR TIEMPO A MI FAMILIA. DE LO CONTRARIO NO LO CAMBIARIA. Si las funciones se adecuan más a lo que dentro de mi profesión se establece si lo haría. Si me ofrecen mejor oportunidad, ascenso y posición, me cambiaria, hay algunos sueldos muy desajustados que desmotivan la gente. Si podría ser, tendría en cuenta muchos factores. SINCERAMENTE ME SIENTO MUY BIEN Y NO LA CAMBIARIA POR OTRA EMPRESA
ITEM	¿Siente que tiene un cierto nivel de estabilidad laboral en su empresa?
	Aunque el contrato es a término fijo. AUNQUE EL CONTRATO SEA A UN AÑO, SIENTO QUE TENGO ESTABILIDAD, PERO ANTE TODO CONSIDERO QUE LA ESTABILIDAD ESTA DADA POR LA CALIDAD DE TRABAJO QUE DEMUESTRES Y EL BUEN CLIMA QUE MANEJES EN VERTICAL Y HORIZONTAL. Aunque llevo mucho tiempo trabajando en la institución, siento que no estoy del todo estable. Como está la situación en el sector Salud, si me siento estable en mi empresa. El simple de hecho de expresar sus opiniones, lo pone en un grado de inestabilidad. El tipo de contrato no es fijo, y es bastante temeroso debido a que por razones no justificadas y consideraciones personales de gestión humana, han sido despedidas varios colaboradores. Es una de las cosas positivas que tiene esta Empresa. Ofrecer estabilidad y pagan a tiempo Es una empresa que da la oportunidad de sentirse con estabilidad y permite proyectar metas. ME SIENTO CON UNA ESTABILIDAD LABORAL. No siento con estabilidad laboral, nunca se pueden expresar opiniones por temor a perder el puesto de trabajo. No yo creo que nadie es indispensable Pero en varias ocasiones la actitud del jefe ocasiona cierta desconfianza en cuanto a no saber si está conforme con sus colaboradores. Si pero no de progreso Si totalmente la estabilidad la da cada uno de nosotros en nuestro puesto de trabajo Si y lo necesitaba Siento que es difícil saberlo pues a veces no se sabe si estén contentos con nuestro trabajo.

SENTIDO DE PERTENENCIA	
FACTOR	Integración de Equipos de Trabajo (Participación del empleado en la empresa)
ITEM	¿Considera a sus compañeros participativos?
	A la mayoría de ellos les da miedo comunicarse, formar parte de las actividades de la empresa, y generalmente se nota que solo siguen órdenes y les da miedo dar una opinión. Algunos Aunque no siempre lo hacen con la mejor actitud. Casi todos hay por ahí una persona que como a veces no Con mis compañeros de trabajo no hay participación o iniciativa propia, siempre realizan las actividades porque se sienten obligados o solo por cumplir. No hay motivación de gestión Humana. En general, cuando se dan ambientes o espacios, se ha notado la participación y la creatividad de muchos compañeros, aunque el ambiente se ha tornado un poco monótono y se hacen las actividades no con el mismo ánimo o motivación. EN SU MAYORÍA SI, SON GENTES AMABLES, RESPONSABLES, TRABAJADORAS Y CON GUSTO POR EL LUGAR DONDE SE DESEMPEÑAN. SI UNO ESTA A GUSTO EL REFLEJO ES UN TRABAJO EXITOSO. Existen algunos que sí y otros que no, pero siempre se aporta de manera grupal, a pesar que algunas de las veces no hay imparcialidad si no la búsqueda de beneficios personales. Falta mucha motivación para que los compañeros de trabajo sean más participativos, ya no se interesen por nada, y si participan en las actividades que hace la organización lo hace solo por cumplir más no porque quieran participar activamente. Falta el trabajo en equipo e iniciativa de poner valor agregado a las actividades. Falta más participación de todos los compañeros... las actividades que se hacen en la empresa siempre participan los mismos... La mayoría de ellas La mayoría de ellos La mayoría de las veces no todas No a todos No, por las múltiples funciones que se realizan en la universidad, familia u otro trabajo. Si en general todos tenemos experiencia y somos muy buenos Si he visto que se integran para las actividades Si ve uno las personas que en algunas oportunidades les gusta participar, pero a veces se oye decir que por las AUDITORIAS les toca obligados hacer cosas y aparentar lo que no quieren hacer, se ven personas desmotivadas Son muy pocos los q son participativos Son parte de un grupo funcional.

SENTIDO DE PERTENENCIA	
FACTOR	Integración de Equipos de Trabajo (Participación del empleado en la empresa)
ITEM	¿Se siente integrado(a) en la empresa?
	A pesar de que llevo poco tiempo en la empresa, siempre me tienen en cuenta para todo, no solo a mí, sino también a familia. A pesar del poco tiempo, se me tiene en cuenta. A veces siento que no me tienen en cuenta para muchos aspectos. Aunque sería bueno que realizaran actividades fuera de la institución donde se vea la integración de la empresa en un ambiente sano. A veces no estoy involucrado en muchas acciones. Claro todos los días no son de gloria deben haber tropiezos para levantar Creería que sí. Aunque a veces las personas no son lo suficientemente claras en ese respecto Cumpliendo con los principios y valores de la misma Demasiadas roscas en el personal. En la Institución se manejan muchas roscas, empezando desde los jefes inmediatos, y entre los mismos compañeros. En algunas ocasiones es notoria la predilección con algunas personas o áreas. En algunas ocasiones, es poca la participación que nos dan, normalmente se ve solo algunos grupos, jefes de proceso o personas las mismas de siempre y no tienen en cuenta la gente como auxiliares, celadores, etc. En la institución se denota mucho las amistades y las preferencias hacia esas personas siempre hay círculos cerrados empezando en el área que debería ser la más fuerte que es el área de gestión humana la cual nunca lo hacen sentir integrado al contrario se crea una barrera o rechazo En los diferentes funciones he dado con buenas compañeras y me siento bien en mi puesto de trabajo actual Hay buena camaradería con los compañeros de trabajo Integrado en actividades de índole social sí, pero en cuanto aprendizaje y oportunidades para participar en eventos de enriquecimiento intelectual se refleja que el conocimiento solo lo enfocan a cierto grupo de personas o cargos, y siempre las mismas personas, inclusive personal que no transmite la información, inclusive cargos que tienen rotación y poco sentido de pertenencia a la empresa, no se debería sub-valorar el trabajo operativo. Integrado solo con algunas personas y algunos departamentos, porque no todas las personas que trabajan en la organización permiten la integración o el trabajo en equipo, más bien por el mal clima laboral que se vive en la empresa no se permite tener una integración como organización. La mayoría del tiempo estoy en las sedes en donde se realizan los procedimientos y no son del instituto Me siento una persona importante y escuchada, he sido involucrada en muchas decisiones que se han tomado Me tienen en cuenta en casi todas las actividades.

SENTIDO DE PERTENENCIA	
FACTOR	Integración de Equipos de Trabajo (Participación del empleado en la empresa)
ITEM	¿Se siente integrado(a) en la empresa?
	No se realizan actividades de integración por parte de la empresa; para poder realizar actividades de integración son los jefes de procesos que organizan eventos, incluso por debajo de cuerda del área de recursos humanos para evitar inconvenientes. Participo en las actividades que se realizan y soy tenido en cuenta. Por la labor que desempeño Por las actividades que se realizan Porque en algunas ocasiones he tomado decisiones que han aportado en su crecimiento y he entregado en ella mucho. Porque todos son muy amables y colaboradores. POR SER ANTIGUA DENTRO DE LA SEDE BOGOTÁ HE SIDO PARTE DE LA FAMILIA DESDE QUE INICIO EL PROCESO DE CRECIMIENTO. AUNQUE EN OCACIONES EXISTAN COMPAÑEROS DE TRABAJO QUE DETERIORAN EL CLIMA LABORAL, ENCONTRAMOS EN SU MAYORÍA PERSONAS AGRADABLES. Se deben hacer actividades que permitan obtener más integración entre los funcionarios y las dependencias del instituto Se evidencia lo grupos preferenciales. Se me participa de los eventos y actividades programadas. Si igual soy una persona que siempre me gusta a pesar de los obstáculos tener una cara agradable para los demás. Si me identifico con ella y me da gusto decir que trabajo en el Instituto del Corazón de Bucaramanga sede Bogotá. Si, pero pienso que debe haber más integridad y equidad entre sede Bogotá y Bucaramanga, (salarios, formación...) Siempre se tiene en cuenta al empleado Tienen en cuenta mis opiniones y las valoran. Tienen la particularidad de hacer sentir importante a los trabajadores, sentimos que hacemos parte de ella Ya q la actual coordinadora tiene demasiadas preferencias perjudicando a los demás trabajadores
FACTOR	Reconocimiento del trabajo y de la labor del empleado por parte de la empresa
ITEM	¿De haber sabido cómo iban a ser las cosas en su empresa, hubiera ingresado en ella?
	Aunque en ocasiones se generan momentos incómodos donde uno como persona desea no haber ingresado. Aunque a medida que una empresa crece, se va perdiendo la sensibilidad del patrono. Bueno ante la empresa no tengo nada que decir es excelente pero a veces el ambiente es pesado porque hay personas que son muy envidiosas. Y quieren aprovecharse del que llega nuevo. Cada día vamos creciendo positiva mente. Claro es una oportunidad para laborar y poder cubrir mis necesidades.

SENTIDO DE PERTENENCIA	
FACTOR	Reconocimiento del trabajo y de la labor del empleado por parte de la empresa
ITEM	¿De haber sabido cómo iban a ser las cosas en su empresa, hubiera ingresado en ella?
	CLARO QUE SI, ES UNA DE LAS POCAS EMPRESAS QUE TE BRINDA LA POSIBILIDAD DE VINCULACIÓN DIRECTA, QUE RECONOCEN TUS LOGROS Y DONDE SE VIVENCIA UN CLIMA DE FAMILIARIDAD. Da espacio para realizar otras actividades como familiares y académicas. Desde el momento en que ingrese a esta institución sabía mía labores a desempeñar. El ambiente es cómodo y se siente apoyo de sus compañeros de trabajo. En referencia a equipos de trabajo, responsabilidades y conocimientos adquiridos han sido de gran apoyo para el desempeño de las funciones. En todas las empresas hay dificultades Es algo de lo que no me arrepiento al contrario vivo muy agradecida y cada día que pasa siento que vienen mejores cosas para mi vida. Es una empresa con mucha calidez humana. Ha sido una de las mejores oportunidades en mi vida. La mejor de mi campo profesional. Hay que conocer los diferentes campos laborales. Hay situaciones que han dañado la imagen del Instituto hacia a mí, situaciones como el maltrato hacia algunos empleados, injusticias con respecto a su integridad profesional. He aprendido en cada circunstancia a tomar la mejor parte de ellas. Las diferencias que se establezcan entre las personas que laboran en la entidad no debe ser excusa para retractarse de haber tomado la decisión de trabajar en la entidad Las funciones no fueron claras desde el principio y considero que algunas de ellas no corresponden a lo que se debe hacer dentro de mi profesión. Muy buen Ninguna No .. Porque he tenido que hacer cosas que no corresponde a mis funciones pero que si quiero que las áreas responda bien lo debo hacer... además no siento que se valore mi trabajo. No me arrepiento, es la mejor experiencia que he tenido No pienso que en esta empresa hay muchas personas que no merecen el cargo y el reconocimiento porque para obtenerlo han tenido que pasar por encima de otras personas y menospreciar a los demás sin importar el daño que hacen. No tengo observación al respecto que no vayan bien las cosas

SENTIDO DE PERTENENCIA	
FACTOR	Reconocimiento del trabajo y de la labor del empleado por parte de la empresa
ITEM	¿De haber sabido cómo iban a ser las cosas en su empresa, hubiera ingresado en ella?
	Porque si la empresa brinda oportunidad de trabajo uno debe aprovechar al máximo y realizar el trabajo lo q la empresa le asigne. POR QUE TRATAN AL PERSONAL COMO UNA GRAN FAMILIA Por supuesto que sí estoy muy agradecido con el ICB Por su solides PORQUE LA EMPRESA ESTA CONSTRUIDA CON BASES EN PRINCIPIOS Y VALORES QUE CONOZCO DESDE HACE MUCHO TIEMPO Realmente estoy de acuerdo en que hay que hacer las cosas, para poder emitir juicios o apreciaciones Si igual deseaba pertenecer a icb Si totalmente, es muy enriquecedora, a nivel personal y laboral. Si, por que se evidencia día a día el compromiso con la buena atención en pro de la salud de los pacientes y el trabajo para crecer cada día más como IPS, manteniendo siempre presente nuestra visión. Sí. Siento igual que es una muy buena plaza para el desarrollo laboral. Sin dudarlo, es más desde antes hubiera hecho lo posible por incorporarme a ella Tenía buenas referencias sobre todo de la experiencia y trayectoria de los médicos. Uno es dueño de sus actos y cada cosa tiene un propósito al igual que una solución
FACTOR	Atención, por parte de los mandos, a las sugerencias del empleado
ITEM	¿Considera que en su empresa usted escucha las sugerencias de los colaboradores y tienen en consideración sus iniciativas personales?
	En algunas ocasiones. En algunos casos y depende de las personas que las hagan. Hay personas a quienes no se tienen en cuenta y pasan completamente pasivas y desapercibidas para la empresa. En ocasiones las mismas ideas han sido transmitidas por colaboradores de bajo rango y no han sido tenidas en cuenta. En ocasiones. Es una empresa donde el trabajador puede opinar sobre cómo mejorar los procesos y considero que esto es muy bueno porque no todas las empresas dan esta opción. Hasta el momento me han respetado mis decisiones y lo que he necesitado

SENTIDO DE PERTENENCIA	
FACTOR	Atención, por parte de los mandos, a las sugerencias del empleado
ITEM	¿Considera que en su empresa usted escucha las sugerencias de los colaboradores y tienen en consideración sus iniciativas personales?
	No todos son escuchados, insisto mucho en el manejo de roscas entre los colaboradores Pero no en todos los casos tienen en cuenta las sugerencias de los empleados, en muchos casos la gente prefiere callar en algunas cosas por no sentirse con miedo de perder su trabajo por los aportes o iniciativas que pueda brindar a la organización. Pero solo sugerencias del personal de cargos de alta dirección. Poco POR LO GENERAL SI, EXISTE UNA COMUNICACIÓN BIDIRECCIONAL ASERTIVA. Se trata a escuchar a todos Si escucho a los colaboradores pero veo que hay bastantes roscas en los servicios , y solo ellos son quienes reciben beneficios de la institución Si pienso que nadie se las sabe todas. Si y se han puesto en funcionamiento muchas de las ideas dadas por el personal a mi cargo y estas han sido aceptadas por el director médico ya que han sido para mejorar nuestro servicio y de esta forma brindar mejor atención a nuestros clientes Son pocas las sugerencias de los colaboradores escuchadas por los directivos o gestión humana. Algunas de ellas son asumidas como propias por determinadas personas para mostrar ante la gerencia su supuesta gestión. Soy una persona abierta a sugerencias y a modificaciones y las pocas personas que me han tratado conocen que cuando me hacen una sugerencia la estudio y si veo que es mejor la tomo... A nivel personal y profesional si porque realizo lo que me gusta, y trabajo en una gran empresa. Aún faltan muchas cosas por aportar al trabajo para llegar a una realización profesional, pero da lástima que desde el proceso de gestión humana no permitan que la gente busque su realización en las funciones que hacen. Aunque quisiera aprender cosas nuevas que tenga que ver con lo que hago Aunque a veces cuando hay demasiada carga laboral no me siento muy satisfecho con lo que hago. Bastante CASI SIEMPRE Considero que en otra empresa puede uno ser más tenido en cuenta. DEBERIAN TENER EN CUENTA CUANDO LAS PERSONAS TERMINAN UNA CARRERA DE ACUERDO AL SERVICIO QUE ESTA PRESTANDO, PARA Q ASI PUEDA APORTAR MAS A LA EMPRESA Y LA EMPRESA ASU VEZ APOYE A SUS EMPLEADOS A QUE NO SEAN MONOTONOS. En cuanto a la labor que desempeño sí, todos los días se aprende cada vez más.

SENTIDO DE PERTENENCIA	
FACTOR	Atención, por parte de los mandos, a las sugerencias del empleado
ITEM	¿Considera que en su empresa usted escucha las sugerencias de los colaboradores y tienen en consideración sus iniciativas personales?
	Este empleo es una gran oportunidad. Pero quizá en mi lugar, quisiera que se tuviera en cuenta el rendimiento durante el tiempo laborado en la institución, y se pudiese ver la oportunidad de ascenso, sin estar casado a un puesto por los conocimientos en él, teniendo en cuenta que muchas otras personas están en la capacidad de aprender y realizarlo. Ese sería mi premio por mi labor! Hago lo que me gusta y lo hago con amor y en beneficio de mis pacientes y del instituto Hasta el momento todo va bien y me siento bien He aprendido muchísimo y muchas cosas nuevas ...,gracias al instituto Me encanta mi labor profesional, excepto por las cargas físicas extenuantes Me gusta lo que hago, doy o mejor de mí. Aprendo cosas nuevas Me gusta mis actividades, las disfruto, tengo la oportunidad de crecer , de estudiar , de surgir como persona y como empresario Me tengo que preparar más y estudiar No se tiene en cuenta el nivel de estudios realizados, no hay apoyo por parte gestión humana, ya que se refleja que esta área desconoce de las capacidades de los empleados y por consiguiente opaca su nivel de crecimiento dentro de la institución. Hay preferencia por candidatos externos, que promociones a nivel interno. Pienso que no se dan las oportunidades de avanzar a pesar de poseer todas las capacidades, la experiencia, los estudios y la antigüedad no sea tomada en cuenta para dichos cargos si no que se los dan a personas que no se lo merecen o personas externas. También creo que este problema de debe a la coordinadora de gestión humana que siempre tiene preferencias para la toma de estas decisiones. Por qué puedo aportar con todas mis capacidades. Quiero seguir mejorando. Se cuenta con mucha limitación para el desarrollo de las actividades, diferentes a las rutinarias. SE SIENTE COMODIDAD, SATISFACCIÓN, GUSTO Y AGRADO EN EL DESEMPEÑO DE MI LABOR, PERO LA REALIZACIÓN NO CONSIDERO QUE SEA UN TRABAJO ESPECIFICO, LA REALIZACIÓN PROFESIONAL SE VA CONSTRUYENDO EN LOS DIFERENTES ROLES DESEMPEÑADOS Y PARA LOGRAR LA CUMBRE FALTA RATO. Si gracias a Dios aunque pues todos los días es para aprender.

Fuete: Clima laboral ICB.

ANEXO 13. POSIBLES ASPECTOS POSITIVOS OBTENIDOS A PARTIR DE LA EVALUACIÓN CLIMA LABORAL DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.

ASPECTOS POSITIVOS DEL CLIMA LABORAL ICB	
Factor	Respuestas específicas obtenidas
COMODIDAD EN EL PUESTO DE TRABAJO <u>Aire Acondicionado:</u> Existe aire acondicionado en las sedes de la organización, el cual se encuentra en condiciones favorables y al cual se le realiza el mantenimiento correspondiente. <u>Iluminación:</u> Espacios luminosos, comunicación visual entre los puestos de trabajo. <u>Espacio de trabajo:</u> Las condiciones en el área de trabajo se han venido mejorando en relación al tema de salud ocupacional. ROBOTIZACIÓN EN EL TRABAJO El trabajo que realizan los colaboradores no es un trabajo considerado por ellos como “robotizado”, es común que existan cambios en el ambiente laboral, reuniones constantes, turnos, desplazamientos etc. Que no genera una monotonía laboral. Relación entre compañeros de trabajo: Buena relación entre los compañeros, como en toda relación de trabajo, hay diferencias y dificultades que se aprenden a manejar y solucionar. RELACIONES INTERPERSONALES A NIVEL DE LA ORGANIZACIÓN En cada área de trabajo, existe colaboración y trabajo en equipo y apoyo. Hay un ambiente de respeto y solidaridad Exceptuando algunas situaciones, la relación con los compañeros de trabajo está dada en armonía y tranquilidad. Percepción de la empresa, remuneración y futuro profesional: La empresa toma en cuenta las capacidades de sus colaboradores para ser ascendidos en el momento que esta lo requiera. La organización da oportunidad, espacio y el tiempo requerido para que los colaboradores puedan seguir en su proceso de formación profesional. Hay reconocimiento por parte de los colaboradores, en que la institución reconoce el trabajo y el tiempo en la organización dando la oportunidad de escalar y ascender. Manejo de la información entre los compañeros de trabajo: La empresa cuenta con herramientas para el manejo de la información de manera inmediata en el momento que lo requiera a través de sistemas de información, ya sea un comunicado, una sugerencia, una citación etc. CONTENIDO DEL TRABAJO QUE SE REALIZA Contribución a los objetivos de la empresa: Reconocimiento por parte de los colaboradores de la	

importancia del trabajo que realizan para el crecimiento de la institución.

Se reconoce el mejoramiento continuo que realiza se realiza en la empresa.

AUTONOMÍA Y POSIBILIDADES DE INICIATIVA

La organización da la libertad y la confianza a los colaboradores en sus labores de trabajo.

Los colaboradores manifiestan las intenciones de generar con nuevas ideas y propuestas, aportes de la mejora y el crecimiento de la organización.

El mismo trabajo, muchas veces requiere de la destreza e iniciativa del propio trabajador. Sin embargo existe claridad en la posición que tienen los jefes de intervenir en las decisiones que se deben tomar y en las acciones que se desarrollan.

INCENTIVOS

Si existen reconocimientos por parte de la organización al logro de los colaboradores como el premio “corazón de oro”.

La institución tiene en cuenta las opiniones de los colaboradores.

La formación y la capacitación del personal es la adecuada para haya autonomía en la toma de decisiones.

Existen protocolos que de acuerdo a la norma se siguen y en los que se trabaja continuamente para mejorar.

COMUNICACIÓN DIRECTA

Comunicación doble vía:

En algunas áreas se destaca la buena relación que se da entre los jefes y los colaboradores, generando un buen canal de comunicación en el trabajo y en las decisiones que se llegan a tomar.

ORGULLO DE LA MARCA

La palabra “orgullo” se destaca en cada comentario de esta variable. Existe orgullo por parte de los trabajadores de pertenecer a la institución. Consideración de la empresa como un segundo hogar.

Reconocimiento de la organización en la ciudad y a nivel nacional.

DESARROLLO PERSONAL

Se evidencia un agradecimiento por parte de los colaboradores hacia la organización, satisfacción por la trayectoria realizada.

En el área asistencial se reconoce la satisfacción por el constante aprendizaje.

Hay sentido de pertenencia.

En cuanto a la trayectoria de los colaboradores en la institución, hay satisfacción por el crecimiento profesional y personal en el paso del tiempo.

Compromiso y respeto por la institución.

ESTABILIDAD LABORAL

La organización brinda a sus colaboradores una estabilidad laboral, que permite proyectar metas y acciones futuras.

Satisfacción por trabajar en la organización, y deseo de seguir aportando al crecimiento de la misma.

El colaborador reconoce la utilidad e importancia de su trabajo para la organización.

PARTICIPACION DEL EQUIPO DE TRABAJO

En su mayoría, hay participación por parte de los colaboradores en los equipos de trabajo, especialmente por áreas.

Integración del colaborador por parte de la organización, en sus actividades.

Reconocimiento del trabajo y de la labor del empleado por parte de la empresa.

Atención, por parte de los mandos, a las sugerencias del empleado.

Posibilidades de autorrealización por parte del trabajador.

ANEXO 14. POSIBLES ASPECTOS NEGATIVOS OBTENIDOS A PARTIR DE LA EVALUACIÓN CLIMA LABORAL DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.

ASPECTOS POSITIVOS DEL CLIMA LABORAL ICB	
FACTOR	RESPUESTAS ESPECIFICAS OBTENIDAS
	AMBIENTE FISICO
Ambiente Físico	Aire acondicionado en ocasiones muy fuerte.
	Áreas de trabajo muy pequeñas y acosados.
	Puestos de trabajo incómodos.
	Ruido de personas.
	Falta ventilación en el área asistencial.
	Sillas incómodas.
	Falta de puestos de trabajo.
	Falta de privacidad.
	Falta de espacios para almacenamiento de archivo.
	Cansancio al finalizar las jornadas, en algunas ocasiones.
	Cansancio normal por las jornadas de trabajo.
Relaciones Interpersonales a nivel organizativo.	Algunas relaciones difíciles que se tratan de llevar con paciencia.
	Rumores, chismes y malos comentarios que generan inconformidades.
	Falta integración con los compañeros de trabajo.
	Personas que no cumple con el trabajo en el horario asignado.
	Algunos momentos tensos entre compañeros.
	En algunas áreas específicas existe un mal ambiente.
	Conflicto por falta de definición de funciones.
	Malos tratos entre algunos compañeros de trabajo.
	Relación de amistad entre jefe y colaborador generan malestar por falta de igualdad.
	Falta de compañerismo y trabajo en equipo.
	Inconformidad salarial.
	Competencia entre personal lleva a malas relaciones
	Falta de compromiso de los líderes de los procesos con sus colaboradores.
	Falta de igualdad en el cumplimiento de horarios.

COMUNICACIÓN DIRECTA	
Colaborador - Jefe	Temor del colaborador de manifestar sus puntos de vista.
	No se mantienen los conductos regulares.
	Deficiencia en el canal de comunicación.
	Mal manejo de la información.
	No son tenidas en cuenta las sugerencias u opiniones.
Jefe- Colaborador	Comunicación autoritaria.
	Relaciones distantes.
	Se realizan llamados de atención frente a los pacientes.
	Tono de voz y palabras no adecuadas al dar una orden o llamado de atención.
	Falta de comunicación entre áreas y sedes.
	Recargo de funciones y falta de apoyo
SENTIDO DE PERTENENCIA	
Desarrolla Personal	Se desea que el trabajo y el esfuerzo realizado por el colaborador sean más valorados.
	Se manifiesta el deseo por que la organización apoye más la formación profesional.
	En algunas ocasiones se considera que las sugerencias son escuchadas mas no atendidas por los superiores.

ANEXO 15. INSTRUMENTO ADAPTADO PARA LA EVALUACIÓN SATISFACCIÓN DEL USUARIO DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.

PROYECTO ESTRATÉGICO: PLAN DE INTERVENCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZATIVA DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.		 Instituto del Corazón de Bucaramanga <i>Un compromiso de Vida</i>	
SATISFACCIÓN DEL USUARIO			
PACIENTE:			
FECHA:			
AREA DE SERVICIO:			
CONSULTA ESPECIALIZADA	MALO	REGULAR	BUENO
1. El trámite de autorización ante su EPS se obtuvo con facilidad.			
2. Las citas en el Instituto se encontraron disponibles y se obtuvieron con facilidad.			
3. Recibió orientación y explicación de manera clara y adecuada sobre los pasos o trámites para la atención de la consulta.			
4. La consulta con el medico se realizó en el horario programado.			
5. Durante su atención en el consultorio se respetó su privacidad.			
6. El médico que lo atendió le inspiro confianza.			
7. El médico le explico a Ud. o a sus familiares en palabras fáciles de entender el problema de salud o el resultado de la atención.			
8. El médico que le atendió mostro interés por solucionar su problema de salud.			
9. El personal de la institución lo escucho atentamente y lo atendió con amabilidad, respeto y paciencia.			
10. La señalización en la sala (carteles, letreros y flechas) son adecuados para orientar a los pacientes y acompañantes.			
11. El consultorio y la sala de espera se encuentran en buen estado de orden, aseo y comodidad.			
12. El personal de Institución cuenta con una buena presentación.			
13. La entrega de resultados fue realizada el horario programado.			

ANEXO 16. POSIBLES ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS DE LA SATISFACCIÓN DEL USUARIO DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS POR MEJORAR
• Existe problemas en el trámite y autorizaciones dado por algunas EPS, un aspecto positivo que se debe destacar, se da cuando el caso requiere PRIORIDAD. En este caso el Instituto del Corazón de Bucaramanga toma las medidas pertinentes y el caso es dirigido al Auditor Medico, quien define la prioridad del caso para encontrar una solución al usuario. • Se está implementando las plataformas con as EPS, que disminuye el trámite “no para todas”. • Existe el personal adecuado y organizado para la asignación de citas médicas vía telefónica. • En el modelo de atención integral del ICB, se centra en la preocupación por captar el paciente y guiarlo en todo el proceso. • Existe satisfacción en cuanto a la orientación y explicación recibida en cuanto a los pasos o trámites para la atención de la consulta o procedimiento programado. El personal capacitado explica al paciente y su familiar de manera clara y amable los requisitos y las recomendaciones requeridas. • Los pacientes reciben privacidad durante la atención en la consulta, se obtuvieron grandes observaciones en cuanto al trato amable que reciben os pacientes y sus familiares por parte del personal	• El trámite de autorización dado por algunas EPS, es demorado eso implica demora en la atención brindada por la organización. EPS como: Salud Total, Coomeva, Caprecom y Nueva EPS. También influye si el procedimiento o examen es NO POS ya que es aún más demorado el trámite. • Demora en la comunicación telefónica para asignación de citas médicas. • Las citas dadas por la institución no se encuentran disponibles con facilidad. Los pacientes con frecuencia se dejan en una lista de espera en la que generalmente no se puede dar una respuesta pronta por falta de disponibilidad de agendas y el usuario tiene que volver y acudir nuevamente a la organización a pedir respuesta a la cita solicitada. • La consulta programada generalmente no se realiza en el horario dado. Específicamente en los procedimientos que realiza el Instituto, existe un alto grado de insatisfacción en cuanto al tiempo en espera para ser atendido. Se obtuvieron grandes observaciones realizadas especialmente por los acompañantes del usuario, quienes afirman que los pacientes esperan tiempos muy largos para que se les realice el procedimiento programado. • El cumplimiento de la hora pactada se ve afectado por el traslado de entre sedes de los especialistas.

médico.

- Existe confianza dada por el grupo médico a los pacientes. Se expresa satisfacción por parte de los usuarios y sus familiares con el interés por solucionar el problema de salud por el cual acuden a la organización.
- En la Sede Foscal, existe completa satisfacción en la transcripción y entrega de resultados. Estos son entregados en el horario dado. Al hablar con los colaboradores de la sede, se manifestó comodidad por horarios laborales flexibles, respeto por la agenda programada, no hay falta de personal, el personal especializado puede atender al número de pacientes programados y necesarios.
- Se valora los intereses y necesidades del usuario y se utiliza adecuadamente los protocolos de atención con el fin de hacer cumplir los derechos de los usuarios de la organización. Se respeta la intimidad del paciente y la decisión de elección del especialista.
- Se informa y se guía al usuario de, una manera efectiva y adecuada sobre la necesidad planteada.
- La señalización en la sala (carteles, letreros, y flechas) son adecuados para orientar a los pacientes y acompañantes.
- Los consultorios y las salas de espera se encuentran en buen estado de orden aseo y comodidad.

- El manejo de Urgencias por parte del especialista, retrasa la agenda y aumenta el tiempo de espera en atención al usuario.
- Los procedimientos generalmente requieren de preparación previa y generalmente el paciente tiene que llegar a la sala de espera en ayunas y tiene que esperar en ese estado tiempo muy largos (largas horas).
- El cumplimiento en la entrega de resultados es realmente crítico para la organización. Existe una demora en la entrega de los resultados. La insatisfacción generada es grande, los pacientes en algunos casos esperan casi un mes en recibir su resultado. Es muy común que los pacientes lleguen con una cita previa para el análisis de sus resultados y estos generalmente no se han entregado o aún no se encuentran listos. Generando molestias grandes por los usuarios y constantes quejas y reclamos al personal encargado de la entrega de resultados. A esto se le suma que generalmente son pacientes de edad muy mayor que tiene que volver al otro día a preguntar nuevamente por la entrega de sus resultados, o en ciertos casos esperar largos tiempos para que el resultado sea transcrito y entregado.
- En varia ocasiones el personal de entrega de resultados y atención al usuario tiene que abandonar su puesto para subir al octavo piso de la chicomocha a recoger el resultado y entregarlo, o en ciertas ocasiones el paciente es enviado personalmente por ellos.

• El personal de la institución cuenta con una buena presentación personal y un excelente trato humanizado por eso se ha destacado la Institución.	• El proceso de comunicación entre la transcripción de resultados y el de entrega de los resultados, en algunas ocasiones no es asertiva, dando lugar a interpretaciones equivocadas, demora en el proceso y problemas con los pacientes que llegan muy molestos e insatisfechos a la institución. • Al hablar con los colaboradores de la Sede Ambulatoria y Chicamocha, se manifiesta que el problema en el tiempo de espera para acceder a una cita especializada, es dada por la agenda de los especialista la cual llega a ser muy apretada debido también a falta de ese personal especializado para en número de pacientes que se requieren por atender, especialmente en el proceso de Electrofisiología
--	--

ANEXO 17. INSTRUMENTO ADAPTADO PARA LA EVALUACIÓN SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.

PROYECTO ESTRATÉGICO: PLAN DE INTERVENCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZATIVA DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.				
SATISFACCION DEL CLIENTE				
NOMBRE:				
EMPRESA:				
CARGO:				
Para nosotros es muy importante conocer su opinión y evaluar la calidad de la prestación de nuestros servicios; por favor complete este cuestionario que nos permitirá determinar áreas de oportunidad de mejora. A continuación encontrará una serie de preguntas. Por favor lea cada una de ellas. Marque la casilla del número que considere conveniente, teniendo en cuenta la siguiente escala: 1 Insatisfactorio, 2 Regular, 3 Bueno, 4 Satisfactorio				
GESTIÓN COMERCIAL				
	1	2	3	4
¿Cuál es su nivel de satisfacción con nuestra área comercial en cuanto a?				
1. Relaciones comerciales con nuestra Institución.				
2. Atención proporcionada del área comercial de manera confiable y adecuada a las necesidades.				
3. Calidad de nuestro servicio comercial.				
4. Portafolio de servicios ofrecidos.				
5. Tarifa de nuestros servicios ofertados				
6. Imagen Corporativa.				
GESTION OPERATIVA				
	1	2	3	4
¿Cuál es su nivel de satisfacción con nuestra área operativa en cuanto a?				
7. Oportunidad de respuesta a cotizaciones.				
8. Oportunidad de respuesta a facturación.				
9. Oportunidad de respuesta a glosas.				
10. Calidad (Reporte de indicadores, del servicio de la gestión operativa.				
EVALUACION DEL SERVICIO				
	1	2	3	4
¿Cuál es su nivel de satisfacción con el servicio prestado por la institución en cuanto a?				
11. Información proporcionada al usuario				
12. Experiencia del personal médico de nuestra institución				
14. Equipos médicos de tecnología avanzada				
14. Respuesta y solución a PQRS (Peticiones, quejas, reclamos y sugerencias)				

Observaciones _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 18. INSTRUMENTO ADAPTADO PARA LA EVALUACIÓN SATISFACCIÓN DEL PROVEEDOR DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.

PROYECTO ESTRATÉGICO: PLAN DE INTERVENCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZATIVA DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.										
SATISFACCION DEL PROVEEDOR										
NOMBRE:										
EMPRESA:										
CARGO:										
Por favor, indique su grado de satisfacción con los aspectos que se plantean a continuación, calificando en el intervalo 1-5, siendo 5 la calificación más alta y 1 la mas baja.										
Preguntas						1	2	3	4	5
1. El Instituto del Corazón de Bucaramanga cumple adecuadamente con los términos establecidos en los contratos de suministro?										
2. La eficacia y el trato de los interlocutores con los que ha tenido contacto es a adecuada?										
3. Instituto del Corazón de Bucaramanga le ofrece un marco de relación flexible en el que el proveedor puede aportar su experiencia?										
4. Su relación con el Instituto del Corazón de Bucaramanga le ofrece perspectivas de crecimiento?										
5. Considera que al Instituto del Corazón de Bucaramanga una valiosa referencia en el mercado?										
6. Evalué su relación con el Instituto del Corazón de Bucaramanga en comparación con sus otros clientes.										
7. Valore su evolución con el Instituto del Corazón de Bucaramanga en los últimos 12 meses.										
8. Valore el nivel de confianza ofrecido por el Instituto del Corazón de Bucaramanga.										
9. Indique el nivel de satisfacción general en su relación como proveedor del Instituto del Corazón de Bucaramanga.										

Observaciones _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 19. INSTRUMENTO ADAPTADO PARA LA AUTOEVALUACIÓN ORIENTACIONES DE LIDERAZGO INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.

PROYECTO ESTRATÉGICO: PLAN DE INTERVENCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZATIVA DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.		
ESTILOS DE LIDEZGO		
NOMBRE		
FECHA		
PROCESO		
*Obligatorio 1. Mis habilidades más fuertes son: * ☐ Capacidad de análisis ☐ Habilidades interpersonales 2. La mejor manera de describirme es: * ☐ Experto técnico ☐ Buen oyente 3. Lo que me ayudó más para tener éxito era mi capacidad de: * ☐ Tomar buenas decisiones ☐ Entrenar y desarrollar a las personas 4. Lo que las personas son más propensas a notar acerca de mí es mi: * ☐ Atención al detalle ☐ La preocupación por otras personas 5. Mi más importante rasgo de liderazgo es: * ☐ Claro, el pensamiento lógico ☐ Cuidado y apoyo a los demás 6. Estoy mejor descrito como: * ☐ Analista ☐ Un humanista		

7. Mis habilidades más fuertes son: *

- ☒ Habilidades políticas
- ☒ Capacidad de análisis

8. La mejor manera de describirme es: *

- ☒ Experto técnico
- ☒ Líder inspirador

9. Lo que me ayudó más para tener éxito era mi capacidad de: *

- ☒ Construir alianzas fuertes y una base de poder
- ☒ Tomar buenas decisiones

10. Lo que las personas son más propensas a notar acerca de mí es: *

- ☒ Capacidad de tener éxito, en la cara de los conflictos y la oposición
- ☒ Atención al detalle

11. Mi más importante rasgo de liderazgo es: *

- ☒ Fuerte
- ☒ Claro, el pensamiento lógico

12. Estoy mejor descrito como: *

- ☒ Un político
- ☒ Analista

13. Mis habilidades más fuertes son: *

- ☒ Capacidad de análisis
- ☒ Talento para el drama

14. La mejor manera de describirme es: *

- ☒ Negociador experto
- ☒ Experto técnico

15. Lo que me ayudó más para tener éxito era mi capacidad de: *

- ☒ Tomar buenas decisiones
- ☒ Inspirar y excitar a los demás

16. Lo que las personas son más propensas a notar acerca de mí es mi: *

- ☒ Atención al detalle
- ☒ Carisma

17. Mi más importante rasgo de liderazgo es: *

☐ ☒ Claro, el pensamiento lógico

☐ ☒ Imaginación y creatividad

18. Estoy mejor descrito como: *

☐ ☒ Analista

☐ ☒ Un visionario

19. Mis habilidades más fuertes son: *

☐ ☒ Habilidades interpersonales

☐ ☒ Habilidades políticas

20. La mejor manera de describirme es: *

☐ ☒ Buen oyente

☐ ☒ Negociador experto

21. Lo que me ayudó más para tener éxito era mi capacidad de: *

☐ ☒ Entrenar y desarrollar a las personas

☐ ☒ Construir alianzas fuertes y una base de poder

22. Lo que las personas son más propensas a notar acerca de mí es mi: *

☐ ☒ Preocupación por los demás

☐ ☒ Capacidad de tener éxito, ante el conflicto y la oposición

23. Mi más importante rasgo de liderazgo es: *

☐ ☒ Cuidado y apoyo a los demás

☐ ☒ Dureza y agresividad

24. Estoy mejor descrito como: *

☐ ☒ Un humanista

☐ ☒ Un político

25. Mis habilidades más fuertes son: *

☐ ☒ Talento para el drama

☐ ☒ Habilidades políticas

26. La mejor manera de describirme es: *

☐ ☒ Líder inspirador

☐ ☒ Buen oyente

27. Lo que me ayudó más para tener éxito era mi capacidad de: *

- ☐ ☒ Inspirar y excitar a los demás
- ☐ ☒ Entrenar y desarrollar a las personas

28. Lo que las personas son más propensas a notar acerca de mí es mi: *

- ☐ ☒ Preocupación por las personas
- ☐ ☒ Carisma

29. Mi más importante rasgo de liderazgo es: *

- ☐ ☒ Imaginación y creatividad
- ☐ ☒ Cuidado y apoyo a los demás

30. Estoy mejor descrito como: *

- ☐ ☒ Un visionario
- ☐ ☒ Un humanista

31. Mis habilidades más fuertes son: *

- ☐ ☒ Talento para el drama
- ☐ ☒ Habilidades interpersonales

32. La mejor manera de describirme es: *

- ☐ ☒ Negociador experto
- ☐ ☒ Líder inspirador

33. Lo que me ayudó más para tener éxito era mi capacidad de: *

- ☐ ☒ Construir alianzas fuertes y una base de poder
- ☐ ☒ Inspirar y excitar a los demás

34. Lo que las personas son más propensas a notar acerca de mí es mí: *

- ☐ ☒ Capacidad de tener éxito, en la cara de los conflictos y la oposición
- ☐ ☒ Carisma

35. Mi más importante rasgo de liderazgo es: *

- ☐ ☒ Dureza y agresividad
- ☐ ☒ Imaginación y creatividad

36. Estoy mejor descrito como: *

- ☐ ☒ Un político

ANEXO 20. CULTURA ORGANIZATIVA DE LOS CINICAS DE AMERICA LATINA.

MEJORES HOSPITALES Y

R K	ORGANIZACION	CIUDAD	TIPO DE ORGANIZACIÓN	CULTURA ORGANIZATIVA	ESTRATEGIAS
1	HOSPITAL ISRAELITA ALBERT EINSTEIN  HOSPITAL ISRAELITA ALBERT EINSTEIN	São Paulo	Privado	Cultura basada en la sostenibilidad	La sociedad Israelita Albert Einstein tiene una cultura organizativa fuerte y cohesionada, muy en consonancia con sus valores, que funciona como la columna vertebral de sus activos intangibles. Esto permite que sus estrategias se coloquen en su lugar de forma más eficaz.
2	CLÍNICA ALEMANA  Alemana	Santiago	Privado	Cultura de la calidad	Fue acreditada por la Joint Commission International (JCI), organismo líder a nivel mundial en promover un mejoramiento continuo de la calidad de las actividades de prevención y cuidado de la salud, mediante el cumplimiento y la adherencia a una serie de estándares definidos por dicho Organismo internacional. Clínica Alemana inició este proceso voluntario en 2007 en base a un riguroso programa de capacitación de su personal y de todos los estamentos profesionales, reordenando y reestructurando al mismo tiempo un gran número de procedimientos administrativos y asistenciales.

R K	ORGANIZACION	CIUDAD	TIPO DE ORGANIZACIÓN	CULTURA ORGANIZATIVA	ESTRATEGIAS
3	HOSPITAL UNIVERSITARIO AUSTRAL 	Buenos Aires	Universitario Privado	Cultura de la vida y búsqueda de la verdad, poniendo especial énfasis en la calidad del trabajo, orienta toda su labor hacia el servicio de la persona y al desarrollo de los valores humanos y cristianos.	Los valores de la Universidad Austral, y por lo tanto también del Hospital, se desprenden de la visión cristiana de la cultura y del mundo, que incluye: la dignidad de cada persona, su desarrollo integral, la libertad de conciencia, el espíritu de convivencia sin discriminaciones de ningún tipo, el respeto a la vida, la importancia de la familia, la justa igualdad de todos, la ayuda a los más necesitados, la primacía de la caridad, la libertad y la paz.
4	FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA 	Bucaramanga	Privado	Cultura participativa para fomentar la innovación.	La Fundación Cardiovascular de Colombia, es una organización empresarial sin ánimo de lucro que provee servicios y productos de salud de alta calidad para el desarrollo del sector buscando permanentemente el bienestar de la comunidad.
5	FUNDACIÓN VALLE DEL LILI 	Cali	Universitario Privado	Cultura de idealización y humanización del servicio. Se basa en el refuerzo constante de sus creencias y valores: actitud de servicio, seguridad, trabajo en equipo, ética y respeto.	Trabajo constante en sus características principales. Tecnología inteligente. Calidad y servicio. Calidad humana y científica Integridad en el servicio. Infraestructura hospitalaria. Construir equipos de alta calidad y eficiencia con un alto sentido humano y social.

R K	ORGANIZACION	CIUDAD	TIPO DE ORGANIZACIÓN	CULTURA ORGANIZATIVA	ESTRATEGIAS
6	HOSPITAL SAMARITANO DE SÃO PAULO 	São Paulo	Privado	Cultura organizativa centrada cada vez más en la calidad.	Excelencia en el cuidado de la salud, con la atención humanizada y de compromiso social. Superando las expectativas de los clientes.
7	HOSPITAL PABLO TOBÓN URIBE 	Medellín	Privado	Cultura basada en las competencias Corporativas Propias del que definen el perfil del colaborador: Integridad, vocación del servicio, capacidad de aprender y enseñar, trabajo en equipo y orientación al logro.	Consolidar un equipo humano motivado y competente para el servicio, con actitud para el aprendizaje, para el logro en equipo y de comportamiento impecable. Apoyar, participar e influir activamente en la consolidación de un equipo humano motivado, competente para el servicio en salud, gestionando programas que desarrollen las competencias de los colaboradores y fortalezcan la cultura organizacional a la luz de los Valores Institucionales para favorecer la estabilidad de los empleados, su proyección social y su crecimiento familia
8	HOSPITAL CLÍNICA BÍBLICA 	San José	Privado	Cultura de calidad de trabajar con lo considerado lo mejor a nivel personal y profesional.	Se apuesta a la innovación y a la calidad integrada en la realización de ensayos, educación continua e investigación, contribuyendo al médico a tomar decisiones clínicas y dar seguimiento a sus pacientes basados en análisis de laboratorio de confianza de alta calidad.

R K	ORGANIZACION	CIUDAD	TIPO DE ORGANIZACIÓN	CULTURA ORGANIZATIVA	ESTRATEGIAS
9	CLÍNICA INTERNACIONAL 	Lima	Privado	Cultura solidaria en el campo de salud brindando un espacio de ayuda social y reforzando sus valores: Respeto, vocación del servicio, confianza, excelencia, integridad y compromiso.	Pilares de la organización: Expansión de los servicios a nivel nacional. Excelencia. Eficiencia mediante la gestión de procesos de sostenibilidad. Trabajo en equipo.
10	FUNDACIÓN CARDIOINFANTIL 	Bogotá	Universitario Privado	Cultura de atención humanizada, basada en los valores, la seguridad del paciente, la calidad en el servicio y el buen uso de los recursos, fundamentada en educar con el ejemplo	Promover atención medica humana de calidad, poyada en la cultura de trabajo en equipo, reconocimiento y desarrollo personal y profesional. En el diseño y funcionamiento de las áreas físicas en las que se presta los servicios de salud. En la gestión y diseño de procesos para su optima atención. En la promoción del autocuidado de los pacientes y en la participación en la toma de decisiones sobre su atención.

ANEXO 21. MATRIZ. PLAN DE INTERVENCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZATIVA DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A. ACTIVIDAD: GRUPO DE GESTORES DE LA COMUNICACIÓN.

		PROYECTO: CULTURA ORGANIZATIVA ACTIVIDAD ESTRATÉGICA: CONFORMACIÓN DEL GRUPO DE GESTORES DE COMUNICACIÓN DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.	
¿POR QUÉ?	Para fortalecer las habilidades de comunicación interna que poseen los colaboradores y jefes del Instituto del Corazón de Bucaramanga.		
	Para promover toda clase de procesos, programas y acciones que se desarrollan dentro del Instituto del Corazón de Bucaramanga.		
	Para promover una cultura colaborativa y de trabajo en equipo de todos los colaboradores jefes del Instituto del Corazón de Bucaramanga.		
	Para apoyar la iniciativa y creatividad del todos los colaboradores y jefes del Instituto del Corazón de Bucaramanga.		
¿QUÉ?	Como una actividad específica del plan de intervención de la cultura organizativa; se conformara un grupo de gestores de comunicación que servirá de mecanismo para alcanzar los objetivos planteados anteriormente.		
¿CÓMO?			
ACCIONES ESPECÍFICA A DESARROLLAR	DETALLES DE LA ACTIVIDAD		RESULTADOS ESPERADOS
1. Desarrollo del perfil de un gestor de comunicación.	1.1 Revisar información acerca de la comunicación y la gestión de la misma dentro de las organizaciones.		Perfil consolidado del gestor de comunicación del ICB.
	1.2 Contextualizar la información para el ICB.		
	1.3 Elaborar una propuesta de funciones y habilidades que desarrollara un gestor de comunicación para el ICB.		
	1.4 Validar las funciones y habilidades del gestor de comunicación con el departamento de Gestión Humana y Gerencia.		
	1.5 Consolidar la información del perfil del gestor de comunicación para el ICB.		
ACCIONES ESPECÍFICA A	DETALLES DE LA ACTIVIDAD		RESULTADOS

DESARROLLAR		ESPERADOS
2. Vinculación de los colaboradores al grupo.	Pertenecerán al grupo de gestores de comunicación aquellos que están dispuestos a realizar un esfuerzo adicional en el fortalecimiento de la comunicación interna dentro del ICB.	Lista de los colaboradores del ICB que conformaran el grupo de gestores de comunicación.
	2.1 Realizar la promoción de la actividad y la convocatoria de la misma, de manera que tanto los colaboradores como los jefes puedan postularse o puedan ser postulados por sus compañeros.	
	2.4 Selección de los colaboradores que conformaran el grupo de gestores de la comunicación del ICB.	
	2.4 Postulación oficial del grupo de los gestores de comunicación del ICB que ayudaran a lograr los objetivos planteados para el fortalecimiento de la comunicación interna dentro de la organización.	
3. Socializar resultados de proyectos, actividades y acciones específicas con el grupo de gestores de la comunicación del ICB.	Los proyectos, actividades y acciones específicas desarrolladas dentro de los procesos del ICB, serán compartidos y socializados con el grupo de gestores de la comunicación a través de una reunión específica para tal fin y dirigida por la coordinación de Gestion Humana y los responsables de la actividad a socializar. La socialización se realiza con el objetivo de partir en el análisis para apoyar la gestión de la información hacia todos los colaboradores de la manera más asertiva posible.	Reuniones periódicas con el grupo de gestores de comunicación.
4 Coordinar metodologías de comunicación del ICB.	La dirección del ICB hace partícipe a los colaboradores de los hechos y eventos importantes que se realizan dentro de los procesos administrativos y asistenciales para el desempeño del trabajo dentro de la organización.	Propuesta de las metodologías de comunicación.
	4.1 El equipo de trabajo de los gestores de comunicación se encargara de coordinar metodologías para desplegar información de manera creativa, dinámica e innovadora de los hechos que ocurren dentro de los procesos de las áreas del ICB.	
	4.2 Reuniendo la información necesaria, se realiza la propuesta a la coordinación de Gestion Humana para garantizar el desarrollo de la actividad y la asignación de recursos.	
	4.3 Coordinación de Gestion Human realizara el seguimiento de la actividad y el análisis de acogimiento de la misma para garantizar la continuación y efectividad de la estrategia de comunicación mediante los gestores de comunicación.	Aprobación y ejecución final de la propuesta para gestionar la comunicación.

Fuente: Autora del proyecto en conjunto con la coordinación de Gestion Humana.

ANEXO 22. MATRIZ. PLAN DE INTERVENCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZATIVA DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A. ACTIVIDAD: PROMOCIÓN DE POLÍTICAS.

		PROYECTO: CULTURA ORGANIZATIVA ACTIVIDAD ESTRATÉGICA: PROMOCIÓN DE LAS POLITICAS EXISTENTES EN EL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.	
¿POR QUÉ?	Para fortalecer los canales de comunicación y relaciones interpersonales dentro del Instituto del Corazón de Bucaramanga.		
	Para fortalecer el grado de comprensión y compromiso de los colaboradores con las estrategias y acciones del trabajo dentro del Instituto del Corazón de Bucaramanga.		
	Como estrategia para mejorar la satisfacción laboral y fortalecer el desempeño de los colaboradores del Instituto del Corazón de Bucaramanga.		
	Para fomentar una relación entre las directivas y los colaboradores con el fin de generar mayor compromiso con una comunicación asertiva directa y en doble vía dentro del Instituto del Corazón de Bucaramanga.		
¿QUÉ?	Como una actividad específica del plan de intervención de la cultura organizativa; se realizara dentro de la organización, la promoción de la política de acoso laboral y resolución de conflictos; así como promoción de los conductos regulares que se deben seguir dentro del plan de comunicación interno del ICB al igual que la promoción de la política de remuneración existente el ICB.		
¿CÓMO?			
ACCIONES ESPECÍFICA A DESARROLLAR	DETALLES DE LA ACTIVIDAD		RESULTADOS ESPERADOS
	Realizar jornadas de socialización en las que se refuerce el conocimiento hacia todos los colaboradores acerca de la política de prevención de acoso laboral, al igual que el procedimiento de prevención de acoso laboral, utilizando los medios de comunicación interna del ICB.		
	1.1 Realizar una presentación didáctica en la que se promocióne la política de prevención y el procedimiento de acoso laboral del ICB.		

1. Promoción de la política de acoso laboral.	1.2 La presentación debe ser subida al Moodle. 1.3 Se debe seleccionar un horario específico en donde los jefes de área en colaboración con el grupo de gestores de comunicación; realizan una pausa pequeña de las actividades para mostrar la presentación a su grupo de trabajo de manera que la información llegue a todas las áreas de manera coordinada y sea visto por todos los colaboradores en el tiempo seleccionado. 1.4 Coordinación de Gestion Humana y gerencia coordinaran el desarrollo de la actividad, de manera que se asegure el cumplimiento de la promoción de la política.	Presentación vista por todos los colaboradores del ICB.
2. Promoción del proceso de resolución de conflictos.	Realizar jornadas de socialización en las que se refuerce el conocimiento hacia todos los colaboradores acerca del proceso de resolución de conflictos, utilizando los medios de comunicación interna del ICB. 1.1 Realizar una presentación didáctica en la que se explique el proceso adecuado para resolver los conflictos dentro de la organización. 1.2 La presentación debe ser subida al Moodle. 1.3 Se debe seleccionar un horario específico en donde los jefes de área en colaboración con el grupo de gestores de comunicación; realizan una pausa pequeña de las actividades para mostrar la presentación a su grupo de trabajo de manera que la información llegue a todas las áreas de manera coordinada y sea visto por todos los colaboradores en el tiempo seleccionado. 1.4 Coordinación de Gestion Humana y gerencia coordinaran el desarrollo de la actividad, de manera que se asegure el cumplimiento de la promoción de la política.	Presentación vista por todos los colaboradores del ICB.
3. Promoción del plan de comunicación interno y de la política de compensación y escala salarial	La clave de una buena comunicación en las empresas reside en que, la comunicación fluya de manera asertiva y en doble vía. Para ello se deben realizar jornadas explicativas en donde se aclare a todos los colaboradores, directivos y jefes del ICB, los tipos de comunicación (ascendente, descendente o diagonal) que se manejan dentro de la organización y los conductos regulares que se deben seguir cuando se requiera transmitir una información. De la misma manera es importante aclarar la escala salarial regida dentro del ICB, despejar dudas y malos entendidos con el reconocimiento en remuneración económica recibida por el trabajo realizado dentro de la organización. 1.1 Coordinador la socialización y siguiendo un cronograma, se invite a todos los integrantes del ICB a participar en la socialización.	Socialización del plan de comunicación interna del ICB a todos los integrantes incluyendo directivos, colaboradores y jefes.

Fuente: Autora del proyecto en conjunto con la coordinación de Gestion Humana.

ANEXO 23. MATRIZ. PLAN DE INTERVENCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZATIVA DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A. ACTIVIDAD: POTENCIALIZAR EL COMPORTAMIENTO DE LOS COLABORADORES LÍDERES- FOMENTAR LA MOTIVACION.

		PROYECTO: CULTURA ORGANIZATIVA ACTIVIDAD ESTRATÉGICA: POTENCIALIZAR EL COMPORTAMIENTO DE LOS COLABORADORES LÍDERES- FOMENTAR MOTIVACION DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.	
¿POR QUÉ?	Para potencializar las habilidades laborales y personales de los colaboradores del Instituto del corazón de Bucaramanga, mediante una metodología vivencial basada en el aprendizaje a través de la experiencia directa.		
	Para el desarrollo de las capacidades de liderazgo y delegación de responsabilidades, compañerismo e integración del trabajo en equipo.		
	Para motivar a los colaboradores en el compromiso del trabajo diario.		
	Vincular a las familias de los colaboradores a fin de disminuir el impacto que produce e trabajo en la vida familiar		
	Como estrategia para mejorar el clima laboral.		
	Para fomentar la comunicación e integración entre todos los colaboradores y las áreas de la organización.		
¿QUÉ?	Como una actividad específica del plan de intervención de la cultura organizativa; se desarrollaran actividades de Out- Training o entrenamiento en espacios abiertos, espacios culturales y deportivos con la familia y capacitaciones.		
¿CÓMO?			
ACCIONES ESPECÍFICA A DESARROLLAR		DETALLES DE LA ACTIVIDAD	RESULTADOS ESPERADOS
1. Generar un espacio de fortalecimiento con los colaboradores líderes (jefes de procesos colaboradores y directivos).		Las actividades de Out-Training estarán incluidas en un plan que estará diseñado en su totalidad por el funcionario especialista en el tema y básicamente consistirá en un circuito de observación y otras actividades al aire libre que propicien el desarrollo de competencias; que permita a los líderes ejercer influencia positiva sobre a su grupo de trabajo y a los colaboradores desarrollar la capacidad de trabajar de manera entusiasta y competente con dirección al cumplimiento de objetivo.	Desarrollo de la actividad Ourt-Training.

ACCIONES ESPECÍFICA A DESARROLLAR	DETALLES DE LA ACTIVIDAD	RESULTADOS ESPERADOS
	1.1 Contactar a los profesionales especializados para el desarrollo de una propuesta que permita el desarrollo y guía de la actividad, con el fin de lograr los objetivos planteados anteriormente. 1.2 Análisis de la propuesta por parte de los directivos. 1.3 Aprobación de la propuesta. 1.4 Elección del grupo de líderes, colaboradores y directivos que participaran en la actividad. 1.5 Selecciones del horario para la realización de la actividad. 1.6 comunicación de la actividad a desarrollar a los participantes.	
2. Generar espacios que promuevan la interacción de las familias y los colaboradores con el ICB.	Realizar jornadas culturales y deportivas que propicien la participación de los colaboradores y sus familiares.	Jornadas culturales y deportivas.
3. Capacitaciones de motivación y éxito.	La capacitación será enfocada en el análisis de la influencia de la motivación del ICB, como clave del éxito para mejorar el ambiente laboral.	Capacitación de motivación y éxito empresarial.
4. Capacitación en inteligencia emocional.	Favorecer el equilibrio emocional. Alinear los recursos anímicos para el entusiasmo y la motivación. Aprender a utilizar las emociones saludables como guía para la acción adaptativa y la resolución de problemas. Fomentar relaciones armoniosas. Aumentar las habilidades sociales. Mejorar las habilidades de empatía. Aprender a reconocer e interrumpir patrones improductivos de respuesta emocional. Potenciar el rendimiento laboral. Generar defensas para la reacción positiva a la tensión y al stress.	Capacitación en inteligencia emocional.

Fuente: Autora del proyecto en conjunto con la coordinación de Gestion Humana.

ANEXO 24. MATRIZ. PLAN DE INTERVENCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZATIVA DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A. INCENTIVAR LA CULTURA DE HUMANIZACIÓN DEL SERVICIO.

		PROYECTO: CULTURA ORGANIZATIVA ACTIVIDAD ESTRATÉGICA: INCENTIVAR LA CULTURA DE HUMANIZACIÓN DEL SERVICIO DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.	
¿POR QUÉ?	Para potencializar las capacidades del talento humano que aporten al fortalecimiento de la cultura organizativa en sus procesos de transformación cultural del Instituto del Corazón de Bucaramanga.		
	Para fortalecer el modelo de atención del Instituto del Corazón de Bucaramanga.		
	Para: Interiorizar los valores en cada uno de los servidores del Instituto del Corazón de Bucaramanga.		
	Para reforzar y aumentar los estándares de calidad manejados por el Instituto del Corazón de Bucaramanga.		
	Como estrategia para el fortalecimiento de los valores corporativos y unificación de la cultura organizativa en todas las sedes del Instituto del Corazón de Bucaramanga.		
	Como estrategia para contribuir al posicionamiento del Instituto del Corazón de Bucaramanga a nivel interno y externo.		
¿QUÉ?	Se desarrolla el programa de humanización del servicio del ICB.		
¿CÓMO?			
ACCIONES ESPECÍFICAS A DESARROLLAR	DETALLES DE LA ACTIVIDAD		RESULTADOS ESPERADOS
1. Creación del programa de humanización.	Crear un programa de humanización que refuerce la cultura organizativa del ICB, mediante el enfoque hacia los valores y cualidades que se resaltan dentro de la organización y al mismo tiempo convertir la cultura organizativa en un medio de control normativo.		Programa de humanización del servicio.

ACCIONES ESPECÍFICA A DESARROLLAR	DETALLES DE LA ACTIVIDAD	RESULTADOS ESPERADOS
2. Día de la humanización del servicio.	Declarar el día de la humanización del servicio del ICB, en donde se desarrollen actividades dirigidas a nivel interno y externo de la organización, que permitan promocionar la humanización del servicio que el ICB desea transmitir en todos sus procesos de atención.	Declaración del día.
3. Capacitaciones orientadas al trato humanizado.	Se programarán varios encuentros de capacitación que cubran a todo el personal asistencial y administrativo para lo cual se dividirán en varios grupos. La capacitación será igual en todos los encuentros.	Capacitación.
4. Formación en humanización.	Formación a un grupo de colaboradores ya sea en cursos estudios, diplomados etc. En el tema de la humanización del servicio.	Diplomado de humanización.

Fuente: Autora del proyecto en conjunto con la coordinación de Gestion Humana

ANEXO 25. HOJA DE VIDA DEL INDICADOR DESARROLLO DE COMPETENCIAS

 HOJA DE VIDA DEL INDICADOR				
Perspectiva	Aprendizaje y Crecimiento		Objetivo	Desarrollo de competencias
Nombre	Aumentar el porcentaje de colaboradores que han alcanzado altos niveles de competencias.			
Alias	BSB_2014_PA_Copetencia_PCC			
Descripción	Refleja el aumento de conocimiento de los colaboradores de ICB relacionado con las competencias necesarias para lograr la estrategia y representan los colaboradores que se deben capacitar así como los expertos.			
Variables Asociadas	Números de colaboradores con altos niveles de competencias. Numero de colaboradores que se deben alcanzar altos niveles de competencias con las necesidades de formación requeridas para e excelente desempeño de las labores.			
Formula	Numero de colaboradores con altos niveles de competencias/Numero de colaboradores que deben alcanzar altos niveles de competencias.			
Formato	Numero Entero		Frecuencia de Medición	Anual
Unidad de Captura	Numero Entero		Unidad de Almacenamiento	%
Meta Constante	Las actividades del plan de intervención de la cultura		Función Resumen	Ultimo Valor
Orientación del Valor Optimo	Punto Medio		Escala (Intervalos-Semáforo):	Verde:> Amarillo: Rojo:<
Fuente de Información	Registro de la evaluación por competencias			
Forma de obtención	Manual		Calculada	x
Fecha de inicio de captura	2014		Fecha de la Próxima Captura	2015
Repetir la obtención	1	Veces, Cada		8760
Configurador	Coordinadora de Planeación			
Propietario	Coordinadora de Gestion Humana			
Gestor	Jefe de Procesos			
Temporizador de Disparo	Mensual		Espera (Horas):	720

ANEXO 26. HOJA DE VIDA DEL INDICADOR SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

 HOJA DE VIDA DEL INDICADOR					
Perspectiva	Clientes		Objetivo	Aumentar la satisfacción del cliente por la prestación del servicio integrado	
Nombre	Porcentaje de clientes altamente satisfechos con la atención integral prestada por el servicio.				
Alias	BSB_2014_PC_Informacion_PSA				
Descripción	Evalúa el desempeño global de la empresa según la perspectiva del cliente.				
Variables Asociadas	Puntajes obtenidos en las preguntas de la encuesta de satisfacción al cliente.				
Formula	Puntos Obtenidos/Puntos Posibles *100				
Formato	Numero Entero		Frecuencia de Medición	Semestral	
Unidad de Captura	Numero Entero		Unidad de Almacenamiento	%	
Meta Constante	Gran Fortaleza >90% Fortaleza: 85 al 94.9% Debilidad: <85%		Función Resumen	Ultimo Valor	
Orientación del Valor Optimo	Punto Medio		Escala (Intervalos-Semáforo):	Verde:>90% Amarillo:85al 94.9% Rojo: <85%	
Fuente de Información	Registro de las encuestas de satisfacción de los clientes				
Forma de obtención	Manual		Calculada	x	Externa
Fecha de inicio de captura	II Semestre del 2014		Fecha de la Próxima Captura	I Semestre de 2015	
Repetir la obtención	1	Veces, Cada		8760	Horas
Configurador	Director Comercial				
Propietario	Director Comercial				
Gestor	Jefe de Procesos				
Temporizador de Disparo	Mensual		Espera (Horas):	720	

ANEXO 27. HOJA DE VIDA DEL INDICADOR CULTURA

 HOJA DE VIDA DEL INDICADOR					
Perspectiva	Cultura		Objetivo	Aumentar la calificación de la cultura organizativa actual	
Nombre	Porcentaje de clientes altamente satisfechos con la atención integral prestada por el servicio.				
Alias	BSB_2014_PC_Calificacion_PCA				
Descripción	Evalúa el comportamiento global de la organización según la satisfacción laboral, la calidad del servicio y el liderazgo.				
Variables Asociadas	Puntajes obtenidos en las preguntas de la encuesta de clima laboral, calidad del servicio y liderazgo				
Formula	Puntos Obtenidos/Puntos Posibles *100				
Formato	Numero Entero		Frecuencia de Medición	Semestral	
Unidad de Captura	Numero Entero		Unidad de Almacenamiento	%	
Meta Constante	Gran Fortaleza >90% Fortaleza: 85 al 94.9% Debilidad: <85%		Función Resumen	Ultimo Valor	
Orientación del Valor Optimo	Punto Medio		Escala (Intervalos-Semáforo):	Verde:>90% Amarillo:85al 94.9% Rojo: <85%	
Fuente de Información	Registro de las encuestas manejadas en el diagnóstico para la calificación actual de la cultura organizativa				
Forma de obtención	Manual		Calculada	x	Externa
Fecha de inicio de captura	2014		Fecha de la Próxima Captura	2015	
Repetir la obtención	1	Veces, Cada		8760	Horas
Configurador	Coordinadora de Gestion Humana				
Propietario	Coordinadora de Gestion Humana				
Gestor	Jefe de Procesos				
Temporizador de Disparo	Mensual		Espera (Horas):	720	

ANEXO 28. HOJA DE VIDA DEL INDICADOR DESARROLLO DE CAPACIDAD DE RESPUESTA A USUARIOS

 HOJA DE VIDA DEL INDICADOR					
Perspectiva	Usuarios		Objetivo	Aumentar la capacidad de respuesta a usuarios del ICB	
Nombre	Porcentaje adoptado de sugerencias hechas por usuarios para mejorar el proceso.				
Alias	BSB_2014_PC_Informacion_PSA				
Descripción	Análisis de causas y actividades que resulten en mejorar a la capacidad de respuesta de los usuarios de sistema.				
Variables Asociadas	Números de sugerencias hechas por los pacientes y familiares. Numero de sugerencias adoptadas para mejorar el la capacidad de respuesta a los usuarios del sistema.				
Formula	$\left(\frac{\text{Numero de sugerencias hechas por pacientes y familiares}}{\text{Numero de sugerencias adoptadas para mejorar la capacidad de respuesta a los usuarios del sistema}} \right) * 100$				
Formato	Numero Entero		Frecuencia de Medición	Trimestral	
Unidad de Captura	Numero Entero		Unidad de Almacenamiento	%	
Meta Constante	10%		Función Resumen	Ultimo Valor	
Orientación del Valor Optimo	Punto Medio		Escala (Intervalos-Semáforo):	Verde:>10%-100% Amarillo: 10% Rojo:<10%-0%	
Fuente de Información	Registro del formato de quejas y reclamos				
Forma de obtención	Manual		Calculada	x	Externa
Fecha de inicio de captura	IV Trimestre del 2014			Fecha de la Próxima Captura	I Trimestre de 2015
Repetir la obtención	1		Veces, Cada	8760	Horas
Configurador	Coordinadora de Planeación				
Propietario	Coordinadora de Gestion Humana				
Gestor	Jefe de Procesos				
Temporizador de Disparo	Mensual		Espera (Horas):	720	

ANEXO 29. FOLLETO SOCIALIZACIÓN PLAN DE INTERVENCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZATIVA INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.

PROCESO DE TRANSFORMACION CULTURAL

Para que el ICB pueda cumplir la visión de la cultura deseada, es necesario un proceso de transformación cultural, que se propone realizar mediante un plan de intervención.



Lo que se desea alcanzar con el plan de intervención, es una cultura que cumpla con los estándares de calidad altos en los que se deben relacionar los sistemas de salud, para ello los aspectos o factores que diferencian las variables diagnosticadas requieren de mayor esfuerzo y dedicación por parte de la organización, para aumentar el valor diagnosticado y elevarlo a un valor de la cultura deseada.

La cultura de una organización = la programación colectiva en valores, creencias y conductas que distingue a los miembros de una organización de otra. Se refleja en todos los aspectos de una organización, y todos ellos a su vez dependen de la cultura.

(Geert Hofstede).



El sólo estudio de la cultura, no garantiza de hecho el cambio planeado. No se puede esperar a que la cultura cambie, para proyectar una estrategia, ni se puede subordinar esta estrategia a la cultura, lo que si es necesario lograr, es la congruencia de ambas.



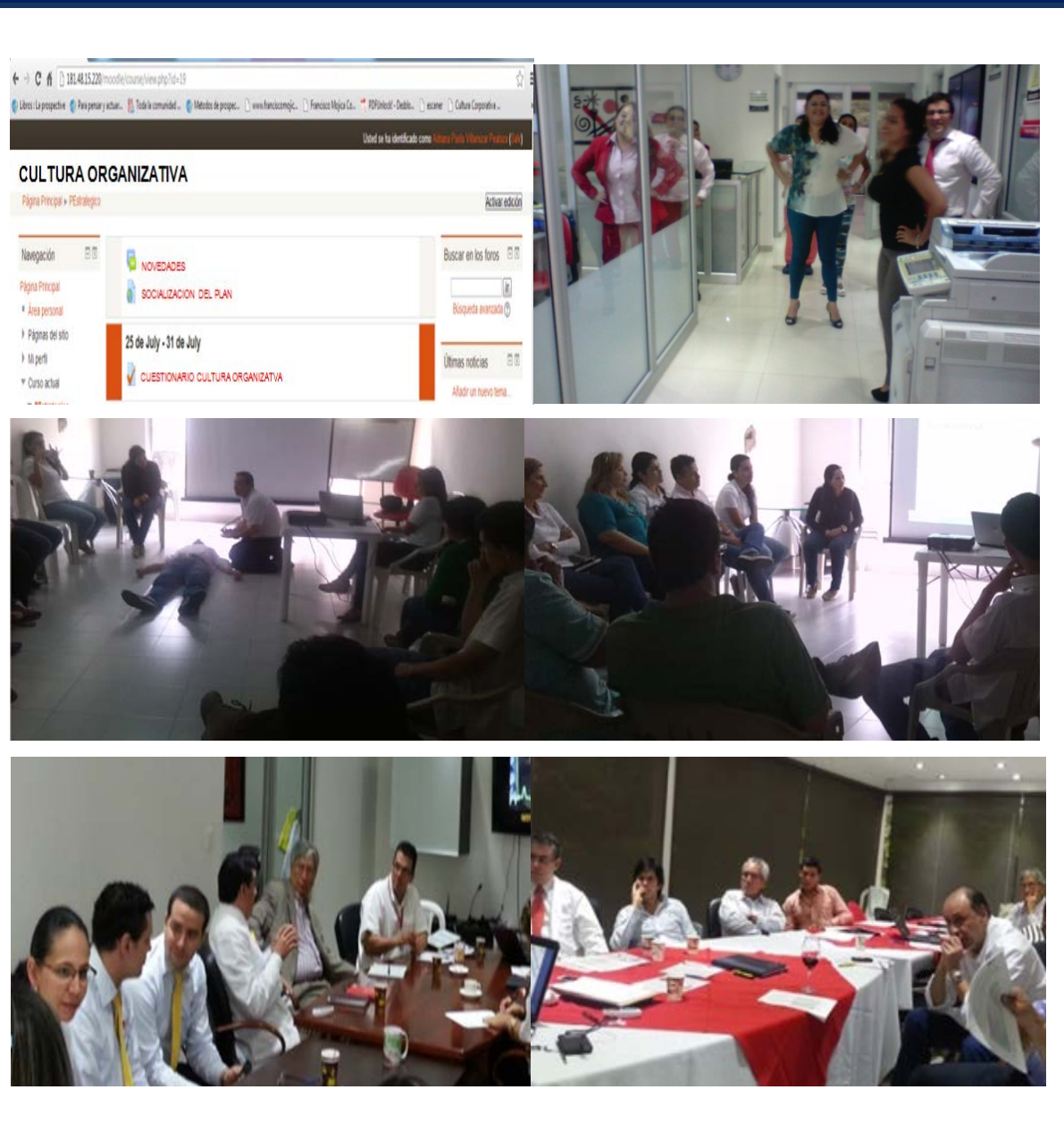
PLAN DE INTERVENCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZATIVA DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S. A



ANEXO 30. FOTOS PROGRAMA DE SOCIALIZACIÓN DEL PLAN DE INTERVENCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZATIVA DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA S.A.

ACTIVIDADES DE SOCIALIZACIÓN

PLAN DE INTERVENCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZATIVA DEL INSTITUTO DEL CORAZÓN DE BUCARAMANGA



ACTIVIDADES DE SOCIALIZACIÓN



