

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CREACIÓN Y ESTRUCTURACIÓN DE LA
OFICINA DE TRABAJO SOCIAL EN LA CLINICA PAMPLONA**

MARISOL RODRIGUEZ MELO

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL
BUCARAMANGA**

2012

**PLAN ESTRATEGICO PARA LA CREACIÓN Y ESTRUCTURACIÓN DE LA
OFICINA DE TRABAJO SOCIAL EN LA CLINICA PAMPLONA**

MARISOL RODRIGUEZ MELO

**Trabajo presentado como requisito para optar al título de
TRABAJADORA SOCIAL**

**Directora
MARTHA LIGIA PEÑA VILLAMIZAR
Trabajadora Social**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL
BUCARAMANGA**

2012

DEDICATORIA

A DIOS, Padre Poderoso quien ha iluminado mi camino y me ha permitido tomar las decisiones correctas en mi vida.

A mi Amada Madre LILIA MELO, este esfuerzo es para honrarla a ella, en todo momento me ha hecho sentir su amor y su apoyo, siempre está presente, ha sido mi ejemplo, por todos los problemas que ha superado durante su vida por ayudarnos a mi hermana y a mí, sé que puedo contar con ella... A ella todo mi amor ... Dios me la conserve por siempre.

A mi Querido Padre DAVID RODRIGUEZ... Quien me ha regalado la vida, y ha sido para mí un ejemplo a seguir... sé que siempre he contado con su amor... A él dedico este triunfo profesional...

A mi esposo EDGAR HERNANDO, quien junto a mi ha construido un proyecto de vida, formando una hermosa familia...

A mis hijos CARLOS ANDRES, MARIA FERNANDA, GABRIELA y la pequeña ISABELA... Ellos han representado el mayor reto de mi vida. Por ellos he transformado mi vida y lucho cada día con tenacidad y esfuerzo...Dios sabe cuánto los amo...

A toda mi familia, quienes han aportado su granito de arena en la construcción de mi vida y me han ayudado a alcanzar mis sueños ... A todos Mil Gracias y Que DIOS PADRE los bendiga

A todos mi eterna Gratitud y mi amor... MARISOL

AGRADECIMIENTOS

Expreso grandes sentimientos de Gratitud a...

DIOS Omnipotente, creador de todas las cosas, quien día a día me ilumina, me cuida, me protege y me da la fuerza necesarias para continuar mi camino...

A mis Padres, David Y Lilia, quienes forjaron en mi sentimientos de bien, deseos de triunfo y superación.

A mi Esposo Edgar Hernando, A mis Hijos Carlos Andrés, María Fernanda, Gabriela y Mi Querida Isabela, por su apoyo incondicional en todo momento. He sido muy afortunada de contar con ustedes...

A mis amigos y familiares, quienes me han hecho comprender la grandeza de la amistad y la compañía...

A los Docentes y Directivos de la Universidad Industrial de Santander, Facultad de Ciencias Humanas, Escuela de Trabajo Social, por permitirme alcanzar mi título y abrirme las puertas hacia nuevos triunfos y logros académicos.

MIL Y MIL BENDICIONES...MARISOL

TABLA DE CONTENIDO

| | Pág. |
|---|-------------|
| INTRODUCCIÓN | 14 |
| 1. MARCO REFERENCIAL | 16 |
| 1.1. RESPONSABILIDAD SOCIAL | 16 |
| 2. CONTEXTO GENERAL Y ESPECÍFICO | 22 |
| 2.1 ALGUNOS ASPECTOS SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DE SALUD EN COLOMBIA Y SOBRE SU SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL. | 22 |
| 2.2. SITUACIÓN ACTUAL DE SALUD EN NORTE DE SANTANDER | 27 |
| 2.3 SITUACIÓN SOCIO ECONOMICA DEL MUNICIPIO DE PAMPLONA EN EL DEPARTAMENTO NORTE DE SANTANDER. | 30 |
| CARACTERIZACION DEMOGRAFICA | 30 |
| 3. CARACTERIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN Y CLINICA PAMPLONA | 35 |
| 3.1. LA INSTITUCIÓN EN EL CONTEXTO LOCAL. DIAGNÓSTICO | 35 |
| 3.1.1 Cultura organizacional. | 35 |
| 3.1.2 Teoría general de sistemas. | 36 |
| 3.1.3. Estilos de trabajo | 38 |
| 3.1.4 Teorías de la integración | 39 |
| 3.1.5. Clima Laboral | 45 |
| 3.1.6. Teoría del capital humano | 46 |
| 3.1.7 Sistemas de Evaluación Interna y Externa | 49 |
| 3.1.8. La Clínica Pamplona como Sistema | 50 |

| | |
|--|----|
| 3.2. LAS PERSONAS EN EL CONTEXTO LOCAL. FUNCIÓN SOCIAL DE LA CLÍNICA PAMPLONA. | 53 |
| 3.2.1 Visión sistémica de la sociedad: La clínica Pamplona como sistema humano. | 53 |
| 3.2.2 Capital intelectual en la Administración de la Clínica Pamplona | 56 |
| 4 .CARACTERIZACION DE LA EXPERIENCIA. | 62 |
| 4.1. DIAGNÓSTICO INICIAL O DE ENTRADA | 62 |
| 4.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROCESO DESDE LA VISIÓN TEÓRICA EN LA CLÍNICA PAMPLONA | 64 |
| 4.2.1. Liderazgo | 66 |
| 4.2.2 Estilos de Administración | 69 |
| 4.3. CREACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA OFICINA DE TRABAJO SOCIAL DE LA CLÍNICA PAMPLONA | 71 |
| 4.4. OBJETIVOS A LOGRAR Y METAS A CUMPLIR. | 71 |
| 4.5. PROCESO METODOLÓGICO DE LA INTERVENCIÓN. | 72 |
| 4.6. ANÁLISIS DEL PROCESO | 76 |
| 5 PROPUESTA DE INTERVENCIÓN | 82 |
| 5.1. CREACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA OFICINA DE TRABAJO SOCIAL DE LA CLÍNICA PAMPLONA | 82 |
| 5.2. FUNCIONES DE LA OFICINA DE TRABAJO SOCIAL EN LA CLÍNICA PAMPLONA | 83 |
| 5.3. ORGANIZACIÓN DE LA OFICINA DE TRABAJO SOCIAL EN LA CLÍNICA PAMPLONA | 85 |
| 5.3.1. Plan Estratégico Para La Creación y Estructuración de la Oficina de Trabajo Social en la Clínica Pamplona | 86 |
| 5.3.2. Objetivos Estratégicos: | 86 |
| 5.3.3. Estrategias y Acciones Estratégicas | 87 |

| | |
|--------------------|-----|
| 6. CONCLUSIONES | 99 |
| 7. RECOMENDACIONES | 100 |
| BIBLIOGRAFIA | 101 |
| ANEXOS | 102 |

LISTA DE TABLAS

| | Pág. |
|---|-------------|
| Tabla 1. Poblacion | 30 |
| Tabla 2. Proporción de población según grupos de edad | 30 |
| Tabla 3. Proporción de población según zona | 33 |
| Tabla 4. Acciones Estratégicas | 73 |
| Tabla 5. Acciones Estratégicas | 74 |
| Tabla 6. Plan estratégico | 92 |
| Tabla 7. Plan estratégico | 94 |
| Tabla 8. Plan estratégico | 95 |
| Tabla 9. Plan estratégico | 97 |
| Tabla 10. Plan estratégico | 98 |

LISTA DE ANEXOS

| | Pág. |
|--|-------------|
| ANEXO A. ENCUESTA DE CULTURA ORGANIZACIONAL | 103 |
| ANEXO B. ENCUESTA EVALUACION DEL CLIMA LABORAL | 109 |
| ANEXO C. EVALUACION DEL SERVICIO | 114 |
| ANEXO D. PLAN DE VISITA EMPRESARIAL | 117 |

RESUMEN

TITULO: PLAN ESTRATEGICO PARA LA CREACIÓN Y ESTRUCTURACIÓN DE LA OFICINA DE TRABAJO SOCIAL EN LA CLINICA PAMPLONA.*

AUTORA: MARISOL RODRIGUEZ MELO**

PALABRAS CLAVES: Responsabilidad social, Trabajo social, salud

DESCRIPCION:

Desde los planteamientos de la TEORIA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL INTEGRAL, unidos a los postulados de CHIAVENATO, HENRY FAYOL Y MACGREGOR, entre otros, ha buscado la presente investigación realizar un DIAGNÓSTICO REAL A LA CLINICA PAMPLONA, en el Municipio de su mismo nombre en el Departamento Norte de Santander, determinando las características contextuales a nivel interno y externo que faciliten la prestación de un servicio de alta calidad.

Propone el trabajo una dualidad que termina en trilogía, por cuanto desde el análisis de elementos **internos y externos se propone la planeación, ejecución y creación** de una dependencia específica de Trabajo social al interior de la empresa, que facilite la consecución de su misión y su visión. Esta propuesta contiene elementos de alta gerencia estratégica, buscando que sea esta oficina un puente y un canal de comunicación real entre Administrativos, empleados y usuarios específicamente.

El trabajo contiene un Diagnóstico previo desde los planteamientos de la matriz DOFA, que facilitó identificar las principales problemáticas a nivel interno y externo y desde una solución real a las mismas, se determinó que la creación de esta dependencia era necesaria y urgente en el correcto funcionamiento de esta empresa buscando siempre ofrecer un servicio de calidad a sus usuarios.

*Proyecto de Grado

**Facultad De Ciencias Humanas. Escuela De Trabajo Social. Directora Martha Ligia Villamizar
Trabajadora Social

SUMMARY

TITLE: STRATEGIC PLAN FOR CREATION AND CONSTRUCTION OF SOCIAL WORK OFFICE IN THE PAMPLONA CLINICAL.

AUTHOR: MARISOL RODRIGUEZ MELO**

PALABRAS CLAVES: Social Responsibility, Social Work, Health

DESCRIPTION:

Joining the social responsibility theory and different postulates of Chiavenato, Fayol Henry and Mac Gregor, this research wants to make a Real Diagnostic in the clinical Pamplona, in the municipality of the same name in the Norte de Santander Department, identifying contextual features internally and externally to facilitate the provision of a high quality service.

This work proposes a duality that finish in the trilogy, because with the analysis of internal and external elements wants built an office of social work in the Clinical Pamplona.

The objective of this work is help the clinical Pamplona for improve the service for internal users and external community making visible a new work social office in this management.

The work has a specific theory about the Social Responsibility, one element necessary for the human development.

It Contains a preliminary diagnosis from the SWOT matrix approach, which facilitated identifying the main problems internally and externally and from a real solution to them, it was determined that the creation of this office was necessary and urgent in the proper functioning this company always seeking to offer a quality service to its users. The work has a specific theory about the Social Responsibility, one element necessary for the human development.

* **Draf Grade**

** Departament Of Human Sciences. School Of Social Work. Martha Ligia Peña Villamizar Social Work

INTRODUCCIÓN

La búsqueda de la calidad de vida se ha convertido en la modernidad, en una de las banderas a seguir por excelencia. Los seres humanos se vienen preocupando por construir modelos de vida dignos, modelos que les permitan insertarse en el mundo moderno con calidad y eficiencia. Esta tarea ha sido asumida por las entidades gubernamentales y no gubernamentales como una meta a alcanzar con las poblaciones y comunidades de las cuales son responsables. Por esto, se observa en los diferentes planes y programas de calidad planteados a nivel estatal como objetivo central, la construcción de caminos acertados para la delimitación de la calidad de vida de los miembros de toda comunidad.

La administración general de la Clínica Pamplona, ubicada en el municipio de su mismo nombre en el Departamento Norte de Santander, no es ajena a estas metas. Por esto, dentro de su misión y visión social ha establecido como derrotero de trabajo la orientación y capacitación de todo su personal y de todos sus usuarios para la delimitación de caminos reales y acertados para la construcción de calidad de vida presente y futura.

El Trabajo Social es una carrera que orienta su función a favor del bienestar social y el desarrollo humano de la población objeto de su intervención, propendiendo por el mejoramiento de su calidad de vida. De acuerdo a lo anterior, la Escuela de Trabajo Social de la Universidad Industrial de Santander se une a procesos sociales en mejora del desarrollo y el fortalecimiento del capital social e intelectual en diferentes comunidades y organizaciones a través de sus estudiantes en práctica, es el caso del convenio establecido entre la Clínica Pamplona y la Escuela de Trabajo Social de la Universidad Industrial de Santander.

A través de este convenio, se realizó un diagnóstico socio-demográfico al personal asociado, es decir a los demandantes, empleados y usuarios con el fin de posibilitar respuestas alternativas, mejorar su calidad de vida y su bienestar social. Esta iniciativa permitió coordinar la implementación de programas de PROMOCIÓN, FOMENTO DE SALUD, PREVENCIÓN, TRATAMIENTO INTEGRAL Y REHABILITACIÓN DE LA ENFERMEDAD, permitiendo posicionarse como líder en los procesos de educación y participación en el área de promoción y prevención de salud del municipio de Pamplona.

De igual manera, se realizó un estudio contextual con el fin de caracterizar el entorno directo e indirecto de la población objetivo y finalmente se realizó una evaluación del proceso y la propuesta de Intervención profesional. De esta forma el presente documento se constituye en un referente teórico y metodológico para futuras intervenciones profesionales. Por cuanto se plantea UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CREACIÓN Y ESTRUCTURACIÓN DE LA OFICINA DE TRABAJO SOCIAL EN LA MISMA CLÍNICA PAMPLONA, que facilite el cumplir una misión social que ayude a todos a construir una calidad de VIDA.

Los planteamientos que aparecen en este trabajo pretenden y están abiertos a las posibilidades de adaptación a los diferentes ámbitos en los que se desempeña un profesional de Trabajo Social en el sector de Salud dentro de la política de promoción.

1. MARCO REFERENCIAL

1.1. RESPONSABILIDAD SOCIAL

Hacia finales de la década de los setenta y principios de los ochenta, y como consecuencia de la constatación de la creciente importancia de la empresa en el entorno socioeconómico del país, toma fuerza la doctrina relativa a la existencia de una responsabilidad social empresarial, que parte de la apreciación del trascendental papel que la empresa desempeña en el contexto social y del considerable impacto de sus actuaciones desde la perspectiva de la sociedad, la empresa se ha convertido en un importante agente social, cuyo rol es necesario redefinir en unos términos más acordes con el sentir general de la sociedad. Este cambio de mentalidad y de expectativas genera presiones sobre la institución empresarial que reclama la consideración de las externalidades y costos sociales generados por su actividad, ante la constatación de la insuficiencia del beneficio socioeconómico de la entidad.

Según estos planteamientos toda empresa naciente o con una función social debe atender la teoría de la existencia de una responsabilidad de la empresa hacia el conjunto de la sociedad a la cual sirve o sobre la cual actúa. Responsabilidad social entendida como **una responsabilidad integral**, esto es, económica y social, según la cual, la empresa, en el ejercicio de su función, ha de tomar conciencia de los efectos reales y totales de sus acciones sobre el entorno adoptando una actitud positiva hacia la consideración de los valores y expectativas del mismo¹.

¹ Friedman, 1967, p. 183. Psicología del desarrollo evolutivo y social.

Lo que en un primer momento pudo aparecer como un movimiento intelectual e ideológico (Friedman, 1967, p. 183; Schwartz, 1981, p. 203; Cuervo, 1983: passim; Castillo Clavero, 1990: passim), logra posteriormente alcanzar un alto grado de elaboración científica, de modo que se cristaliza en un cuerpo teórico suficientemente amplio y consolidado.

En el origen de la teoría sobre la responsabilidad social de la empresa se sitúa la discusión sobre cuál es la función de la empresa en la sociedad y si dicha función es meramente económica o tiene un alcance mayor. Tradicionalmente, se ha considerado que la empresa como unidad de producción cumple la función económica de producción de bienes y servicios para la satisfacción de las necesidades humanas. La Clínica Pamplona ubicada en el municipio que lleva su mismo nombre es una empresa joven que busca acorde a su misión ser un hogar para la prevención de la enfermedad, la promoción y recuperación de la salud brindando un ambiente digno, en estos planteamientos se describe más que una responsabilidad económica una responsabilidad social humana. Es decir según las teorías de la responsabilidad social se describe la CLINICA PAMPLONA como una empresa, que en el desarrollo de su actividad económico-productiva, cumple implícitamente una función social centrada en su contribución a los objetivos generales de la política económica de la región, como metas expresivas del grado de bienestar económico y social deseable por la comunidad a la cual debe servir y atender.

Se puede asegurar entonces que esta empresa PAMPLONESA trabajará en procura del desarrollo sanitario, social y cultural de la comunidad de la ciudad y de la región, con criterios de calidad eficiencia y equidad, del mismo planteamiento en que se basa el propio Estado, que utiliza a la empresa como vehículo para intervenir en el medio social, a través de la política económica y social.

La visión tradicional de la función de la empresa, que pueden sintetizarse en (Castillo Clavero, 1990: *passim*)

a) “Su concepción restrictiva de la empresa, que no se corresponde con su naturaleza real, ya que los efectos de la actividad empresarial trascienden lo meramente económico” (Sudreau, 1975, p. 171);

b) Su atribución exclusiva de las funciones sociales al Estado, sin considerar que otros agentes sociales puedan ser partícipes en la política social.

c) “Su errónea visión de la evolución del medio hacia una creciente conciencia social” (Martín López, 1981, p. 145), donde se considera que los problemas sociales son de todos y todos deben participar en su resolución.

Las citadas consideraciones conducen hacia una nueva definición de las funciones de la empresa en el marco socioeconómico. La empresa tiene capacidad para ser un motor de cambio social, asumiendo un mayor protagonismo en la política social y una participación efectiva en la resolución de los problemas comunes; pero para ello tiene que producirse necesariamente una mayor y más estrecha colaboración entre las instituciones públicas y la empresa en la resolución de muchos de los problemas de la sociedad. Dentro de esta realidad las directivas de la Clínica Pamplona propenden por una empresa con alta responsabilidad social, estableciendo alianzas y acuerdos con diferentes organismos de salud relacionados como SALUDCOOP, con la cual desea brindar los mejores servicios de eficiencia a la comunidad.

La revisión de la función social de la empresa es el origen de la teoría sobre la existencia de una responsabilidad de la empresa hacia la sociedad, que se basa asimismo, en la consideración de la empresa como sistema abierto, la empresa debe adaptar sus salidas, sus outputs genéricos, a las demandas, necesidades e

intereses que se manifiesten en su entorno socio-económico, por lo que la estrategia de la empresa y, en consecuencia, sus objetivos, deben venir impulsados y adaptados a las necesidades del medio, ya que de ello depende la supervivencia y la fortaleza de la posición de la empresa en un entorno competitivo. Dentro de este campo se han realizado Diagnósticos de cultura organizacional, estilos y formas de comunicación, supervisión del trabajo con la aplicación de diferentes instrumentos de medición que permitieron hacer una lectura real sobre las condiciones de la Clínica en su organización general.(ver anexo A).

La conceptualización de la responsabilidad social de la empresa exige una matización hay que distinguir, de una parte, lo que es el concepto de responsabilidad social de la empresa en sentido genérico o “absoluto” y de otra el contenido de la misma que tiene un carácter contingente o relativo, dependiente del contexto. Dentro de estos campos los diagnósticos se enfocaron hacia la evaluación del desempeño, la participación, los estilos de trabajo, los estilos y tipos de comunicación y los tratos diferenciados.

El concepto de la responsabilidad social de la empresa ha sido poco y mal definido, puesto que se ha hecho muchas veces de forma descriptiva, aludiendo al contenido y dando lugar a definiciones que no poseen la suficiente generalidad, universalidad y permanencia. Olvidando la intervención integral, la proyección de la imagen institucional y empresarial, su impacto frente a otras empresas comunes y afines. Estos aspectos también se tocaron en el diagnóstico realizado (ver anexo B).

Para tratar de definir la responsabilidad social de la empresa quizá la mejor aproximación sea la semántica, y así puede decirse que es la obligación ética o moral, voluntariamente aceptada por la empresa como institución hacia la sociedad en conjunto, en reconocimiento y satisfacción de sus demandas o en

reparación de los daños que puedan haberle sido causados a ésta en sus personas o en su patrimonio común por la actividad de la empresa.

Este concepto requiere también algunas matizaciones:

- En primer lugar, la responsabilidad social de la empresa no debe ser entendida como una actividad marginal, adicional a la económica y más o menos oportunista y esporádica, sino como una nueva actitud de la empresa hacia el entorno social, actitud que debe impregnar toda la filosofía y la conducta empresarial.
- En segundo lugar, la responsabilidad social de la empresa requiere una capacidad para establecer compromisos y rendir cuentas de los mismos, por lo que se requiere no sólo asumir declarativamente la responsabilidad social sino también y sobre todo gestionarla.
- En tercer lugar, la responsabilidad social es una obligación de la empresa hacia la sociedad, que se articula como obligaciones concretas hacia los estamentos y grupos que conforman la coalición empresarial y sus entornos específico y general.
- En cuarto término, la responsabilidad social de la empresa se orienta a promover un mayor bienestar social y una mejor calidad de vida de la sociedad, es decir, aspectos cualitativos y en gran medida intangibles, lo que dificulta su medición e implementación prácticas.
- Finalmente, la responsabilidad social no remite a actuaciones individuales de los miembros de la organización, sino que debe representar una actitud institucional, de la entidad en su conjunto, donde los valores sociales deben estar impregnados en la cultura, la filosofía, los objetivos, las estrategias y las políticas empresariales. Dentro de esta realidad se ha querido dentro de esta

empresa CLINICA PAMPLONA, presentar la posibilidad de crear y organizar una oficina de apoyo específicamente un plan estratégico para la creación y estructuración de la oficina de trabajo social buscando que esta empresa desde su responsabilidad social cree y asuma una responsabilidad integral.

Por su parte, “el contenido de la responsabilidad social de la empresa es fundamentalmente cambiante” (Murphy, 1978, p. 19; Carroll, 1999, *passim*), “ya que sus formulaciones concretas responderán a las circunstancias condicionantes de cada empresa, dando lugar a contenidos que serán contingentes, relativos y variables a tenor del tipo de empresa de que se trate, de su dimensión, sector de actividad, influencia, contexto geográfico, histórico, político y social” (Aguirre, Castillo y Tous, 1999, p. 58).

La determinación del contenido de la responsabilidad social, dado su carácter contingente, debe pues apoyarse en una metodología que permita establecer una relación entre las “salidas” de la empresa y las “entradas” o demandas de los interlocutores sociales, de forma que no se alcanza a realizar una distinción entre responsabilidades económicas y responsabilidades sociales, distinción bastante arbitraria y que casi siempre resulta artificial porque en esencia son aspectos indisolublemente unidos: el verdadero contenido de la responsabilidad social de la empresa está en la integración de las finalidades propias de la empresa y las de la sociedad, en la consideración de los valores sociales y en su integración en la actividad empresarial (Castillo Clavero, 1986 a, *Passim*).

De esta forma, al determinar las áreas de la responsabilidad social a través de las demandas sociales, puede constatarse que los campos de interés de los distintos grupos sociales hacia la empresa son tanto de naturaleza económica, como social (no económica). Por eso se entiende la responsabilidad social como una responsabilidad integral, amplia e inseparable de la propia responsabilidad económica.

2. CONTEXTO GENERAL Y ESPECÍFICO

2.1 ALGUNOS ASPECTOS SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DE SALUD EN COLOMBIA Y SOBRE SU SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL.

Son muchas las opiniones que ha generado la Seguridad Social. Han transcurrido casi 10 años desde su implementación y se hace necesario evaluarla, puesto que, de ello depende la salud de los colombianos. Existen algunos hechos que permiten proponer modificaciones. Los hechos son analizados con la comparación. Por supuesto que al hacerlo se debe tener en cuenta el contexto en el que suceden. En este caso, la Seguridad Social se compara con el Sistema Nacional de Salud, por ser éste el modelo previo.

Vale la pena mencionar que el Sistema Nacional de Salud concebía a esta como un servicio para el ser humano, como un bien social en donde el "derroche" económico se traduce en bienestar. Evidentemente la Seguridad Social ve la salud como un producto comercial. Como tal, el producto es evaluado según las leyes comerciales, donde la rentabilidad financiera cobra un valor inmenso. Ello establece una gran diferencia. Mientras un modelo concibe la salud con un eje central social, el otro la concibe con un eje economicista. Ello es algo que deben definir nuestros políticos. O bien siguen girando en torno a la visión económica o bien vuelven hacia una concepción social.

Por otro lado, existen algunos hechos que deben ser analizados y contestados por el actual modelo de Seguridad Social. Si bien es cierto que a partir de 1993, con la aprobación de la Ley 100, ha habido un aumento muy importante en los aportes dedicados a la Salud (4.8 del % del pib en 1997 comparado con 1.3 que se destino en 1993), esto no se ha reflejado en el incremento de coberturas de los servicios

medidos en tasas, tal como debiera esperarse, puesto que la estructura que se ha creado ha absorbido estos mayores ingresos sin beneficiar a la comunidad. Ello "cuestiona" el manejo financiero que se le ha dado. Se gasta más en la "forma" que en el fondo, queriendo decir con esto que lo lógico es que a más recursos, más prestación (máxime si se necesita), pero lo que ha sucedido es que se gasta más en "administración" que en ofrecer salud.

Hechos que confirman la anterior aseveración (gastamos más y damos menos) son los resultados obtenidos al comparar algunos indicadores:²

- Disminución de las camas disponibles para hospitalización. Comparando 1972 con el año 2000.
- Disminución de los programas de nutrición. Comparando 1972 con el año 2000.
- Disminución de las consultas personas año. Comparando 1993 con el año 2000.
- Disminución de la cobertura de vacunación del año 1990 al año 2000.
- Incremento de los casos de malaria y dengue de 1990 a 1997.

Grave es que la prestación se disminuya cuando se necesita. En 1993 se hacían diecisiete millones de consultas y había un millón setecientos mil egresos para pacientes pobres en el país. Hoy, al comparar estas cifras por persona, no se llega al cubrimiento previo. Pero lo más grave, es que en Prevención y Promoción se ha producido un deterioro marcado, medido en niveles de vacunación y en el actual aumento de las enfermedades infectocontagiosas endémicas en nuestro país. La cobertura del actual sistema presenta cifras muy bajas, al compararse con las alcanzadas previamente, ello con las implicaciones de salud correspondientes para la población colombiana.

1. **Guillermo Restrepo Ch.**, MD.* , **Juan Carlos González Q.**, MD

Así mismo, se cree que el desarrollo efectuado por la Seguridad Social hasta el momento ha dejado en claro que la denominada ineficiencia Estatal, no ha sido corregida por el sector privado. Que la corrupción está presente tanto en el sector público como en el privado, sólo que los mecanismos del sector público para combatirla, están más claros que en el privado.

Por lo tanto y con un ánimo de construcción, se han propuesto los siguientes puntos que deben ser tenidos en cuenta para modificar la estructura actual de servicios de salud, partiendo de la base que ésta pertenece a un sector social y no a una parte del aparato financiero y mercantilista del país³

- El intermediario financiero ARS debe desaparecer, siendo absorbido por el sector oficial en sus diferentes niveles. Este mismo sector tendrá como criterio para afiliarse al plan subsidiado, el de lograr una cobertura total de los estratos 1 y 2 (abolir el SISBEN) y creará un seguro de servicios complementarios voluntario para afiliarse a toda la población colombiana sin ninguna restricción y con un aporte de acuerdo con estudios actuariales que se hagan al respecto.
- La promoción y prevención de salud se convierte en un programa a cargo del Estado y éste asumirá la administración del mismo a todo nivel.
- El Plan Obligatorio de salud debe ajustarse anualmente de acuerdo con los perfiles epidemiológicos del país y los recursos financieros disponibles.
- Las EPS no pueden prestar servicios.
- Los prestadores de servicio de salud, serán escogidos en forma libre por los usuarios, los cuales pasarán su solicitud de adscripción de IPS a EPS y debe ser respetada siempre y cuando lleven mínimo una permanencia de un año y un número determinado de usuario. La red pública debe ser vigorizada para prestar sus servicios al plan subsidiado.

³ Guillermo Restrepo Ch., MD.*, Juan Carlos González Q, MD

- La red de prestación pública deberá competir con las redes privadas, permitiendo que sea el usuario, a través de la libre escogencia, quien decida a donde acudir.
- La droga será genérica, de precios únicos y comercializada a través del Estado.
- Las EPS serán entidades exclusivamente aseguradoras del plan contributivo con unos gastos máximos de administración del 7 por ciento.
- Debe haber tarifas únicas establecidas por el Ministerio de salud para la prestación de servicios, las cuales no serán negociables.
- La facturación la pagarán las EPS ocho días después de presentada la cuenta; si hay glosas, éstas se deben resolver 8 días después de contestadas, si no hay acuerdo entre las partes se nombrará un comité de arbitraje quien impondrá una multa proporcional al valor de la glosa a la parte responsable.
- El sistema de información será único y entregado por el Estado.

El surgimiento, desarrollo y fracaso de las ARS permitió que un sector importante de colombianos quedaran desprotegidos por un tiempo importante. Permitted que surgieran las IPS de "garaje" y debilitó la red pública, es decir, la red de todos los colombianos, a través de una competencia desleal. El Estado mostró incapacidad para vigilarlas (Superintendencia ineficaz) y permitió el mal uso de los recursos asignados.

A los pobres se les conoce. ¿Para que un SISBEN?. De hecho ha sido más peligrosa su aplicación en salud ya que ha dejado por fuera, en muchos casos, aquellos que lo requieren y colocado "adentro" a quienes no lo necesitan.

Los programas de promoción y prevención deben ser colectivos y masivos, por consiguiente deben ser manejados por una sola instancia. Ello permite definir una planeación más canalizado y por ende con mejores resultados.

El cubrimiento en salud debe darse con lo que se tiene y con lo que se puede. Si se proponen "ideales" que no se pueden cumplir, entonces se permite que surjan dos fenómenos: por un lado el "engaño", por otro, la percepción de fracaso. Ambos son deletéreos para un país.

Las EPS no pueden ser juez y parte en un sistema de prestación. Ellas no pueden convertirse en monopolios, ya que al hacerlo, lo financiero puede "subyugar" a la prestación, dejando desamparado al paciente.

Todo prestador debe cumplir con unos requisitos mínimos para prestar. Estos deben ser "reales" y no ideales y se les deben exigir a todos.

El sector público debe competir con el privado en la calidad de la prestación. Solo así se mantendrá el estímulo para mejorar. El paciente debe ser el juez en estos casos, a través de la libre escogencia.

No pueden existir dudas acerca de los medicamentos. Estos deben tener una calidad demostrada ante el Estado.

La administración debe estar "limitada" en relación con sus costos. Esos límites deben ser exigidos a lo público y a lo privado. Cuando la administración gasta más, se da menos prestación.

Las tarifas deben ser únicas y no negociables. ¿Cómo negocia una IPS con una EPS cuando necesita el contrato?. Las glosas reflejan incompetencia de algunas de las partes. Esto debe ser corregido drásticamente, ya que encarece costos por negligencia, por tanto, el ocasionante debe asumir esos costos.

El sistema de información debe ser simple , sencillo y universal. El Estado debe dar instrucciones sencillas de su uso. Su complemento le corresponde a los entes respectivos.

2.2. SITUACIÓN ACTUAL DE SALUD EN NORTE DE SANTANDER

Es un Departamento fronterizo, de ciudades y municipios ordenados y en armonía con sus riquezas naturales: Aguas, suelos, paisajes, bosques; integrados y comprometidos con el desarrollo nacional y asociados en una zona binacional competitiva y consolidada a través de la concertación de grandes proyectos.

Los nortesantandereanos con una educación integral, han desarrollado competencias básicas para la vida social y laboral. La unidad familiar, la organización comunitaria, el compromiso ciudadano y el sentido de pertenencia, son la base de una región en paz con un gran tejido social, equitativo y con alto nivel de vida. Es una sociedad participante y comprometida en un proyecto político de desarrollo propio, que ha permitido la consolidación de un sistema de gobierno democrático y transparente, que aplica el principio de la concertación, genera confianza y favorece la formación de líderes que trabajan con pulcritud y eficacia en bien del país, el departamento y sus municipios.

Es un Departamento estratégicamente posicionado y reconocido por el desarrollo de los encadenamientos productivos en lo minero, agropecuario, forestal, comercial y de servicios, que genera riqueza para el bienestar de su gente, a partir de un modelo de desarrollo endógeno sostenible.

La problemática en Salud en el Departamento Norte de Santander ha venido paulatinamente tornándose en una situación favorable frente al riesgo, debido al impacto alcanzado y el abordaje de manera integral y sostenible dado en los

últimos años, lo cual se puede ver reflejado en los aspectos a considerar, siendo importante el fortalecimiento de la participación social como mecanismo eficaz para generar entornos saludables y disminución de inversión en salud, a continuación se describe dicha situación actual como es: El departamento cuenta con una población total de 1'265.006 habitantes aproximadamente, de los cuales 1.096.905 se encuentra Sisbenizados en los estratos 1 y 2 del Sisben enmarcándose como población pobre con subsidio a la demanda garantizándose de esta manera su accesibilidad y financiación de las acciones de salud; del total de dicha población se encuentra un 67% de los mismos, afiliados al Régimen Subsidiado, equivalente a 746.905 habitantes aproximadamente, faltando ampliar la cobertura para un total de 350.000 habitantes.

El departamento cuenta con una oferta de servicios de salud enmarcada en una estructura de Red Pública, distribuida a lo largo y ancho del departamento para un total de 17 IPS. De igual manera se cuenta con una Red privada que funciona simultáneamente para aumento de la oferta de servicios, generándose una dinámica de prestación de servicios con oportunidad en el casco urbano, presentándose dificultades en su cobertura en zonas rurales apartadas de los diferentes municipios. Se presenta una pirámide poblacional con base ancha, pero la cual se encuentra en proceso de ensanchamiento en su parte media, acarreando hacia futuro el redireccionamiento de las acciones en salud hacia la población adulta joven y adulta mayor.

La situación de Salud Pública la podemos apreciar mediante el comportamiento presente durante la vigencia inmediatamente anterior como es: las coberturas útiles de vacunación teniendo en cuenta que en el 2007 la Población vacunada Menor de un año con Polio es de: 27.913, con cobertura de 109,3%, con DPT: 27.913 con cobertura de 109, con HIB: 27.913 con cobertura de 109, con Hepatitis B:27.913 con cobertura de 109, la población de un año con TV:26.853 con cobertura de 105%, con FA: 26.282 con cobertura de 102%, las Mujeres en edad

Fértil - TD 69.618, las mujeres embarazadas TD 17.534 con cobertura de un 100%, de igual manera se presenta una incidencia de mortalidad por EDA del 40.7%

Desde esta realidad se ha propuesta el plan de salud departamental Construir mediante la concertación, la transversalidad y la movilización social de actores, el Sistema de Protección Social en el marco de los procesos propios del aseguramiento, la atención con calidad y la culturización ciudadana que permita el mejoramiento y la sostenibilidad de las acciones en salud, hacia la disminución de los factores de riesgo y el aumento de la calidad de vida de la población, garantizando la equidad de género.

Estrategias planteadas⁴

- Revisión de la eficacia y eficiencia en la prestación del servicio de salud en cada una de las entidades públicas existentes.
- Revisión de la actual distribución territorial de las ESE
- Seguimiento a la adecuada utilización de la infraestructura hospitalaria según la complejidad del caso y la oportuna y correcta remisión entre instituciones.
- Implementación de una veeduría constante sobre la afiliación al régimen subsidiado en salud, con el objetivo de garantizar que en él se encuentren los nortesantandereanos de niveles 1 y 2
- Implementación de la Red de Seguridad Alimentaria en las familias de pequeños productores agropecuarios vulnerables y/o vulnerados por la violencia
- Gestión de mecanismos de veeduría con el sector empresarial para hacer que todos los empleados se encuentren afiliados al régimen contributivo en saAuditoría y control a las ARS para asegurar el cumplimiento de sus funciones en el cubrimiento y el buen manejo de los recursos a su cargo.

⁴ Plan de Desarrollo para Norte de Santander 2008-2011 “Un Norte para Todos”

- La administración departamental brindará atención especial a los niños y niñas en consideración a su vulnerabilidad física y emocional, permitiendo entre otros el acompañamiento de los padres y amigos en los procesos hospitalarios, la asignación de personal capacitado y sensibilizado para la atención de los infantes y adolescentes, la provisión de espacios lúdicos para el bienestar del niño en ambientes hospitalarios y la detección y tratamiento oportuno del maltrato infantil.

2.3 SITUACIÓN SOCIO ECONOMICA DEL MUNICIPIO DE PAMPLONA EN EL DEPARTAMENTO NORTE DE SANTANDER.

CARACTERIZACION DEMOGRAFICA

Tabla 1. Poblacion

| Total | Hombres | Mujeres |
|--------|---------|---------|
| 55.300 | 26.684 | 28.616 |

FUENTE DANE

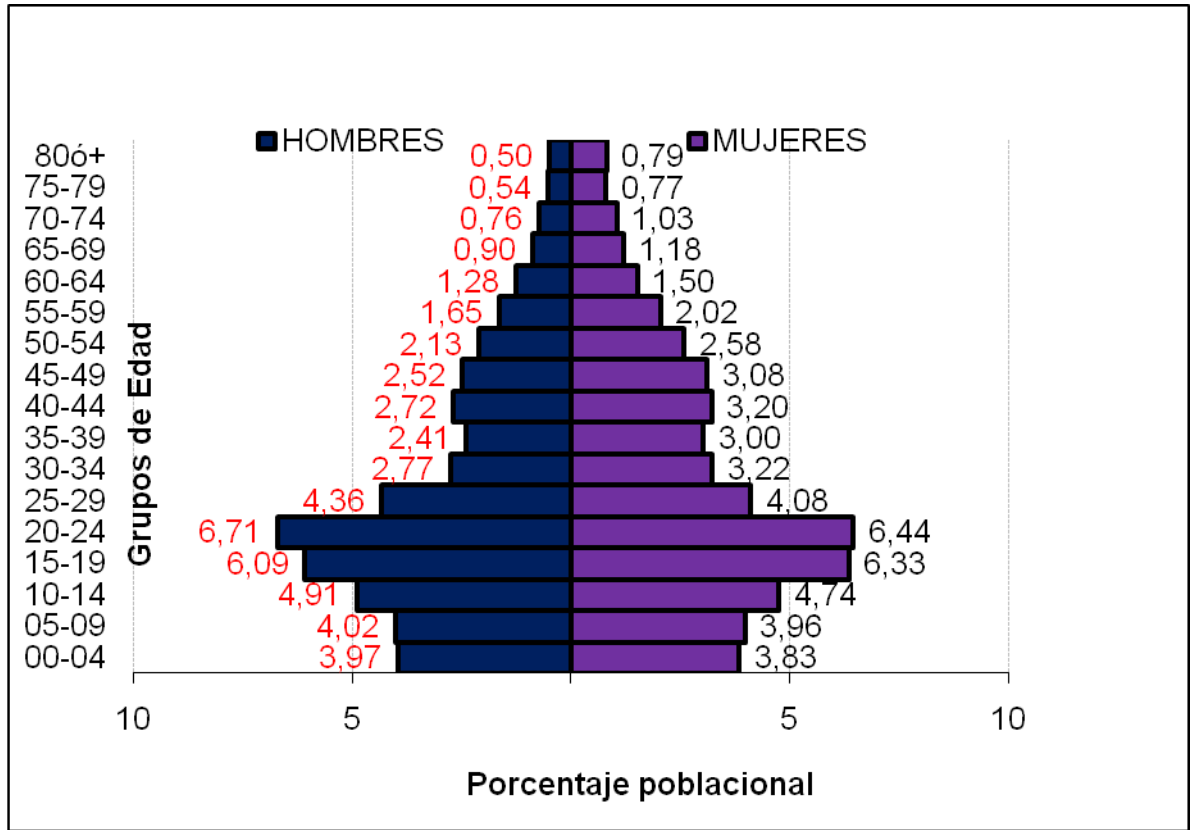
Tabla 2. Proporción de población según grupos de edad

| POBLACION | | | |
|----------------|---------|---------|-------|
| Grupos de edad | SEXO | | Total |
| | MUJERES | HOMBRES | |
| 00-04 | 2118 | 2196 | 4314 |
| 05-09 | 2188 | 2225 | 4413 |
| 10-14 | 2620 | 2715 | 5335 |
| 15-19 | 3501 | 3369 | 6870 |
| 20-24 | 3561 | 3713 | 7274 |
| 25-29 | 2256 | 2411 | 4667 |
| 30-34 | 1780 | 1534 | 3314 |

| POBLACION | | | |
|-----------------------|----------------|----------------|--------------|
| Grupos de edad | SEXO | | Total |
| | MUJERES | HOMBRES | |
| 35-39 | 1660 | 1330 | 2990 |
| 40-44 | 1767 | 1505 | 3272 |
| 45-49 | 1706 | 1391 | 3097 |
| 50-54 | 1425 | 1179 | 2604 |
| 55-59 | 1119 | 910 | 2029 |
| 60-64 | 828 | 709 | 1537 |
| 65-69 | 652 | 498 | 1150 |
| 70-74 | 570 | 420 | 990 |
| 75-79 | 426 | 300 | 726 |
| 80ó+ | 439 | 279 | 718 |
| Total | 28616 | 26684 | 55300 |

FUENTE DANE

Grafica 1. Proporción de población según grupos de edad

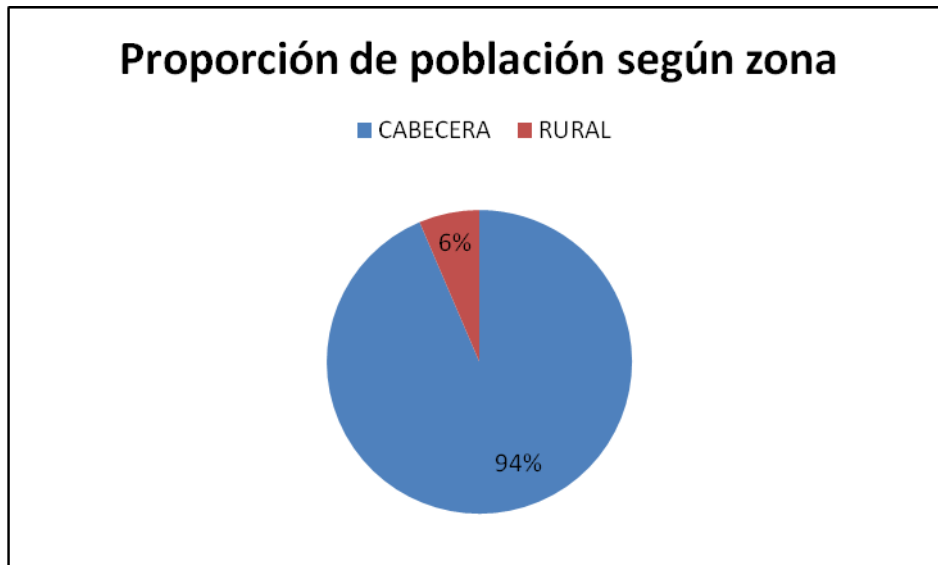


FUENTE DANE

Tabla 3. Proporción de población según zona

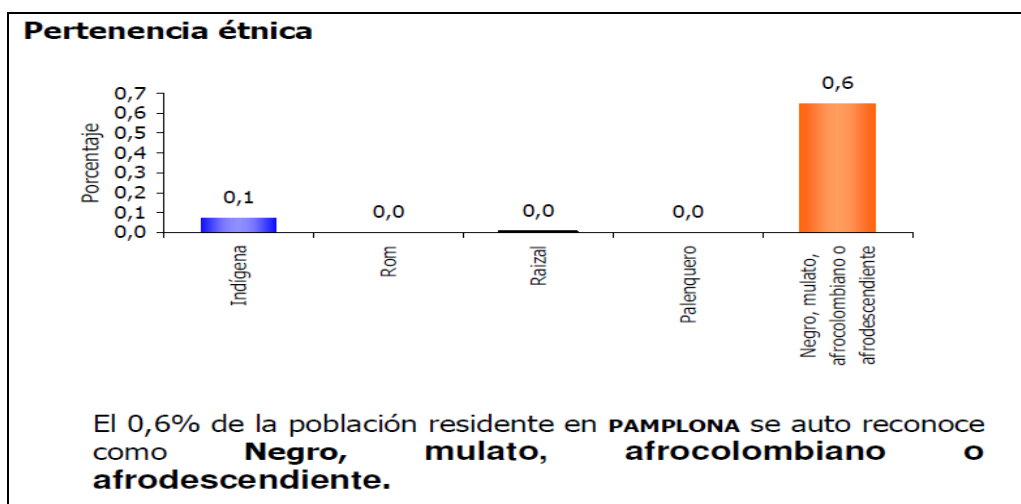
| | | |
|---------------|--------|--------|
| CABECERA | 51.727 | 100 % |
| OTROS (RURAL) | 3.573 | 93.5 % |
| TOTAL | 55.300 | 6.43 % |

Grafica 2. Proporción de población según zona



FUENTE DANE

Grafica 3. Proporción de población por pertenencia étnica



FUENTE DANE CENSO 2005

Tasa de crecimiento anual de la población = SIN DATOS

Tasa general de fecundidad = $\frac{\# \text{ nacimientos}}{\# \text{ Mujeres en edad fértil (15-49 años)}} \times 1.000 \text{ mujeres}$

Tasa general de fecundidad = $\frac{750}{3501} \times 1.000 \text{ mujeres}$

Tasa general de fecundidad = 214,2

Tasa general de fecundidad fue de 214,2 por cada 1.000 mujeres

Tasa bruta de natalidad = $(\text{Nacimientos/Población}) \times 1000$

Tasa bruta de natalidad = $\frac{750}{55300} \times 1000$

Tasa bruta de natalidad = 13,5

TBM = Número total de muertes registradas por todas las causas durante un período de tiempo/Población estimada a mitad de ese período de tiempo * 1.000

TBM= $\frac{86}{55300} \times 1000$

TBM= 1.55

3. CARACTERIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN Y CLÍNICA PAMPLONA

3.1. LA INSTITUCIÓN EN EL CONTEXTO LOCAL. DIAGNÓSTICO

3.1.1 Cultura organizacional.

Frente a la toma de decisiones en la cultura organizacional se puede afirmar que las decisiones importantes y relevantes en la empresa se toman unilateralmente por parte de las directivas, se desconoce el concepto y las opiniones del personal, aún cuando son ellos quienes manejan la cotidianidad de la empresa. Se observa carencia en las líneas de comunicación de la empresa, cada dependencia se dedica a cumplir su función en forma bastante responsable pero no se atiende al colectivo como parte importante de la organización general.

La Clínica como empresa ha plasmado metas de calidad en el cumplimiento de su función social, pero no se atiende las diferentes estrategias administrativas para su consecución, simplemente cada miembro de la misma cumple su partecita como un átomo pero no se está atendiendo la teoría sistémica tan importante para las empresas que desean trabajar una responsabilidad social como lo desea la clínica.

Existe un planteamiento general observable en el funcionamiento, específicamente lo relacionado con el personal, por estar sectorizado no se observa el trabajo en igualdad de condiciones y el trato administrativo no es igual para las diferentes personas, pareciera ser que no se considera una empresa, si no la sumatoria de diferentes empresitas que se fusionan sólo cuando se requiere una tarea colectiva.

Desde esta realidad observable en la empresa es importante recordar conceptos sobre empresa y su funcionamiento colectivo que deben atenderse para el mejoramiento continuo de la misma.

3.1.2 Teoría general de sistemas.

El sistema es un conjunto de elementos dinámicamente relacionados, **esto es en interacción**, que desarrollan una actividad para alcanzar un objetivo o propósito, operando sobre datos/energía/materia, tomados del medio ambiente que circunda el sistema, en una referencia de tiempo dada para proporcionar información/energía/materia, resultado de los procesos internos de operación del sistema.

Todo sistema entonces parte de la necesaria composición de elementos es decir un conjunto organizado de cosas o partes que en constante interacción e interdependencia funcional forman un todo unitario complejo⁵, Es decir posee una dinámica particular que a través del funcionamiento de cada uno de sus elementos elabora y procesa un resultado o producto. La palabra “Sistema”, tiene muchas connotaciones:

- Un conjunto de elementos interdependientes e inter actuantes.
- Un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado y cuyo resultado (output) es mayor que el resultado que las unidades podrían tener si funcionaran independientemente.

El ser humano, por ejemplo, es un sistema que consta de un número de órganos y miembros, y solamente cuando estos funcionan de modo coordinado el hombre es eficaz.

⁵ LÓPEZ Alfredo. Autor de la investigación: pachy@bbs.frc.utn.edu.ar

Similarmente, se puede pensar que la organización es un sistema que consta de un número de partes inter actuantes. Por otra, parte también se reconoce un sistema como un todo organizado o complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes, que forman un todo complejo o unitario. Un sistema es un conjunto de objetos unidos por alguna forma de interacción o interdependencia. Cualquier conjunto de partes unidas entre sí puede ser considerado un sistema, desde que las relaciones entre las partes y el comportamiento del todo sea el foco de atención.

Un conjunto de partes que se atraen mutuamente (como el sistema solar), o un grupo de personas en una organización, una red industrial, un circuito eléctrico, un computador o un ser vivo pueden ser visualizados como sistemas.

Realmente, es difícil decir dónde comienza y dónde termina determinado sistema. Los límites (fronteras) entre el sistema y su ambiente admiten cierta arbitrariedad. El propio universo parece estar formado de múltiples sistemas que se compenetran. Es posible pasar de un sistema a otro que lo abarca, como también pasar a una versión menor contenida en él.

De la definición de Bertalanffy, según la cual el sistema es el conjunto de unidades recíprocamente relacionadas, se deducen dos conceptos: el de propósito (u objetivo) y el de globalismo (o totalidad). Estos dos conceptos reflejan dos características básicas de un sistema. Otras características de derivan de estos dos conceptos:

- Propósito u objetivo: todo sistema tiene uno o algunos propósitos u objetivos. Las unidades o elementos (u objetos), como también las relaciones, definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo.
- Globalismo o totalidad: todo sistema tiene una naturaleza orgánica, por lo cual una acción que produzca cambio en una de las unidades del sistema , con

mucha probabilidad producirá cambios en todas las otras unidades de este. El efecto total de esos cambios o alteraciones se presentará como un ajuste del todo al sistema. Existe una relación de causa y efecto entre las diferentes partes del sistema.

- Entropía: es la tendencia que los sistemas tienen al desgaste, a la desintegración, para el relajamiento de los estándares y para un aumento de la aleatoriedad. A medida que la entropía aumenta, los sistemas se descomponen en estados más simples. A medida que aumenta la información disminuye la entropía, pues la información es la base de la configuración y del orden.
- Homeostasis: es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema. Los sistemas tienen una tendencia a adaptarse con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos del medio ambiente

Según los planteamientos de estos autores y lo que se observa en el diagnóstico previo del funcionamiento de la clínica Pamplona(Anexo A), se puede concluir que hay un divorcio total entre las partes por cuanto la propuesta a plantear sobre la creación de una oficina de servicio social para los usuarios debe también tener como función prioritaria en la integración de las diferentes partes y dependencias de la Clínica.

Esto se resume también en la ausencia de temáticas de trabajo definidas al respecto o de la ausencia de una oficina que priorice específicamente estos trabajos como una oficina de trabajo social que a tienda los elementos y las partes como un todo.

3.1.3. Estilos de trabajo

Los diagnósticos realizados describen que en las diferentes dependencias de la clínica hay individualismo cada trabajador debe responder por su trabajo, nadie

piensa en colaborar al otro cada uno hace solo lo que le compete, se observa una sobrecarga de trabajo en algunas dependencias y abandono de responsabilidades en otra, se ven cumpliendo tareas solo cuando se requieren y se exigen con la premura del tiempo.

Se observa una atomización del trabajo donde cada uno responde como una isla independiente solo por su trabajo. Esto impide que en la clínica se viva un ambiente de trabajo colectivo, pues cuando un miembro finaliza sus responsabilidades pocas veces piensa en el otro, pareciera ser que son dependencias y empresas completamente independientes.

Esta diferenciación de funciones se registra también en el trato marcado a los empleados de servicios generales quienes reciben un trato estigmatizado frente los demás empleados, pareciera ser que son subvalorados por el oficio que cumplen, creándose aún más la división y atomización del trabajo.

Estas realidades se enfrentan a las teorías propuestas por FAYOL y otros padres de la administración quienes consideran la administración como un todo y no como la sumatoria de las partes.

3.1.4 Teorías de la integración

Es una teoría general de las organizaciones y de la administración, una síntesis integradora de los conceptos clásicos, neoclásicos, estructuralistas, neo estructuralista y behavioristas.

Teoría Clásica, desarrollada por Henry Fayol, a quien se le conoce como el padre de la Teoría Administrativa. Esta teoría parte del todo organizacional y de su estructura para garantizar eficiencia en todas las partes involucradas fuesen ellas

órganos o personas. Fayol definió a la administración en función de cinco elementos básicos: Planeación, organización, ejecución, coordinación y control.

Fundamentos básicos de la teoría clásica propuesta por Henry Fayol: división del trabajo, autoridad y democracia, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del interés individual al interés general, remuneración personal, centralización, línea de autoridad, orden, equidad, conservación del personal, iniciativa, espíritu de grupo.

El sistema recibe entradas (inputs) o insumos para poder operar, procesando o transformando esas entradas en salidas (outputs). La entrada de un sistema es aquello que el sistema importa de su mundo exterior. La entrada puede ser constituida de uno o más de los siguientes ingredientes: información, energía, y materiales. A través de la entrada, el sistema importa insumos de su medio ambiente.

Salida (Output), es el resultado final de la operación o procesamiento de un sistema. Todo sistema produce una o varias salidas. A través de la salida, el sistema exporta el resultado de sus operaciones hacia su medio ambiente. Es el caso de las organizaciones que producen bienes o servicios y una infinidad de otras salidas (informaciones, lucros, personas jubiladas o que se retiran, contaminación y basura, entre otras).

Cuando en las empresas se observan problemáticas se puede deducir que se requiere la teoría de la caja negra tan conocida en el campo de la administración, recordando que este concepto se utiliza en dos circunstancias:

- Cuando el sistema es impenetrable o inaccesible, por alguna razón (por ejemplo, cerebro humano, cuerpo humano, entre otros).

- Cuando el sistema es excesivamente complejo, de difícil explicación o detalle (por ejemplo: el computador electrónico, economía nacional).

El concepto de Caja Negra se refiere a un sistema cuyo interior no puede ser descubierto, cuyos elementos internos son desconocidos y que sólo puede conocerse “por fuera”, a través de manipulaciones externas o de observación externa: En la Ingeniería electrónica, el proceso de caja negra es utilizado cuando se manipula una caja herméticamente cerrada, con terminales de entrada (donde se aplican tensiones de cualquier otra perturbación) y terminales de salida (donde se observa el resultado causado por la perturbación)⁶

En la cibernética, la caja negra es una caja donde existen entradas (insumos) que conducen a perturbaciones al interior, y donde emergen salidas (resultados), es decir, otras perturbaciones resultantes de las primeras. Nada se sabe sobre la manera por la cual las perturbaciones de entrada se articulan con las perturbaciones de salida, en el interior de la caja. De ahí el nombre de caja negra, o sea, interior desconocido.

Muchos problemas científicos o administrativos son tratados inicialmente por el método de la caja negra actuando apenas sobre las entradas y salidas y, posteriormente cuando ésta es transformada en caja blanca (cuando se descubre el contenido interno), se trabaja en los aspectos operacionales y de procesamiento, o sea, en los aspectos internos del sistema.

En el campo específico de la administración se ha propuesto este método para descubrir elementos internos en ocasiones imperceptible que impiden el buen funcionamiento de la empresa. Una organización industrial es un sistema orgánico y adaptativo en el sentido de que cambia su naturaleza como resultado de los

⁶ CHIAVENATO.

cambios en el sistema externo que lo envuelve. La adaptación, sin embargo, no es pasiva; el sistema afecta el sistema mayor y es afectado por él.

Él coopera con el ambiente, así como el individuo coopera con él. Es dinámico, en el sentido que soporta constantes cambios como resultado de la interacción entre los sistemas y como el sistema ambiental mayor.

El sistema existe en virtud del comportamiento motivado por las personas. Esas relaciones y el comportamiento determinan los inputs, las transformaciones y los outputs del sistema.⁷

Daniel Katz y Robert Kahn, desarrollaron un modelo de organización más amplio y complejo, por intermedio de la aplicación de la teoría de los sistemas a la teoría de las organizaciones. Proponen que la teoría de las organizaciones se libere del dilema: individuo-estructura, que los enfoques psicológico y sociológico no lograron resolver y que busquen solucionarlo por intermedio de la teoría general de sistemas. Según el modelo propuesto la organización presenta las siguientes características típicas de un sistema abierto:

- **Importación-transformación- exportación de energía:** La organización recibe insumos del ambiente y necesita de refuerzos renovadores de energía de otras instituciones o personas o del medio ambiente. Después de la importación los sistemas abiertos transforman o procesan la energía disponible. La organización procesa y transforma sus insumos en productos acabados, servicios prestados, mano de obra entrenada y otros. El proceso en forma de ciclo constituye la base del sistema abierto en su interacción con el medio ambiente

⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill. 1990. p. 15.

- **Los sistemas como ciclos de eventos:** El patrón de un cambio de energía tiene un carácter cíclico. El producto que la organización exporta para el ambiente suple las fuentes de energía para la repetición de las actividades del ciclo. Es así como la energía colocada en el ambiente retorna a la organización para la repetición de sus ciclos de eventos. Tales ciclos también pueden combinarse para que resulte una estructura mayor de eventos o un sistema de eventos.
- **Entropía Negativa:** La entropía es un proceso por el cual todas las formas organizadas tienden a la extinción, desorganización, desintegración y finalmente a la muerte. Para sobrevivir, los sistemas abiertos necesitan moverse para detener el proceso entrópico y reabastecerse de energía, manteniendo indefinidamente su estructura organizacional.
- **Información como insumo, retroinformación negativa y proceso de codificación:** Los sistemas vivos reciben, como insumos, materiales que contienen energía y que son transformados o alterados por el trabajo hecho. Sin embargo, reciben también entradas de carácter negativo y que proporcionan señales a la estructura sobre el ambiente y sobre su propio funcionamiento en relación con él.
- **La retroinformación negativa** permite al sistema corregir sus desvíos de la línea correcta. Las partes del sistema envían de regreso información sobre los efectos de su operación o algún mecanismo central o subsistema, el cual actúa sobre tal información y mantiene el sistema en la dirección correcta. La codificación es un sistema de selección de entradas por medio del cual los materiales son rechazados o aceptados y traducidos para la estructura.
- **Estado firme y Homeostasis dinámica:** El sistema abierto busca mantener cierta constancia en el intercambio de energía importada y exportada del

ambiente, asegurando su carácter organizacional y evitando el proceso entrópico. Es así como los sistemas abiertos se caracterizan por un estado firme: existe un influjo continuo de energía del ambiente exterior y una exportación continua de los productos del sistema; sin embargo, el cociente de intercambio de energía y las relaciones entre las partes continúan iguales. Su principio básico es la preservación del carácter del sistema permitiendo reaccionar al cambio o anticiparlo por intermedio del crecimiento que asimilan las nuevas entradas de energía en la naturaleza de sus estructuras.

- **Diferenciación:** La organización, tiende a la multiplicación y a la elaboración de funciones: lo que trae también multiplicación de papeles y diferenciación interna. Los patrones difusos y globales son substituidos por funciones más especializadas, jerarquizadas y altamente diferenciadas. La diferenciación es una tendencia para la elaboración de la estructura.
- **Equifinalidad:** los sistemas abiertos son caracterizados por el principio de equifinalidad propuesto por Von Bertalanffy: un sistema puede alcanzar, por una variedad de caminos, el mismo estado final, partiendo de diferentes condiciones iniciales. A medida que los sistemas abiertos desarrollan mecanismos reguladores, para sus operaciones, la cantidad de equifinalidad puede ser reducida. La estabilidad del sistema puede ser alcanzada a partir de condiciones iniciales diferentes y por medios diferentes.
- **Límites o fronteras:** Siendo un sistema abierto, la organización presenta límites o fronteras, es decir, barreras entre el sistema y el ambiente: Los límites o fronteras, definen no sólo la esfera de acción del sistema, sino también su grado de apertura en relación con el ambiente.
- **Las personas como parte fundamental de la organización,** encajan dentro de estas características sistémicas. El individuo es complejo, consta de una

multitud de sistemas; es abierto, pues actúa de acuerdo a unos inputs recibidos del mundo exterior; trata de encontrar un equilibrio entre su deseo de persistencia y estabilidad y su necesidad de crecimiento y cambio; y tiene una multiplicidad de objetivos, algunos de los cuales se contradicen entre sí.

Hay una variedad de fuerzas externas que actúan poderosamente sobre el individuo, mientras que ciertos componentes dinámicos y directivos de personalidad regulan las respuestas y reacciones personales de aquellas fuerzas externas. El comportamiento humano es extremadamente complejo y para explicarlo brevemente debe tenerse en cuenta que no es posible comprender las relaciones con y entre las personas sin un conocimiento mínimo de la motivación de su comportamiento. De modo general, motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma o por lo menos, que da origen a una propensión, a un comportamiento específico.

3.1.5. Clima Laboral

En este aspecto se ha observado una comunicación disminuida por la presencia del miedo, miedo al jefe, miedo a perder el empleo, miedo ser estigmatizado, miedo constante que termina convertido en un silencio sumiso complaciente pero que no permitirá avanzar a ninguna empresa. Además se afirma que no existen espacios de diálogos, ni oportunidades de interactuar y comunicarse entre los diferentes miembros de la misma y menos aún con los usuarios, se ha robotizado la comunicación al estricto cumplimiento de la función administrativa.

Es urgente crear, organizar una dependencia que se responsabilice de esta y otras tareas para mejorar el clima organizacional y el clima laboral pues se puede llegar a tener una empresa deshumanizada, estéril donde los espacios de comunicación asertiva no existan y terminen afectando el fin último de la empresa y por tanto su responsabilidad social.

Existen otros aspectos en el esquema organizativo que son básicos para el buen funcionamiento de la empresa como los son la **motivación, el reconocimiento hacia el otro, la identidad institucional**. Si la sumatoria de estos no funciona nunca se tendrán empleados comprometidos con sentido de pertenencia y amor por su trabajo y difícilmente se formará la empresa. El Diagnóstico permite observar que la clínica no tiene el reconocimiento al trabajo y al desempeño como una política institucional. Esto se realiza ocasionalmente, en forma aislada y poco a poco se ha generado resentimientos en sus empleados quienes ven poca o mínima motivación por el trabajo. Difícilmente se viene tejiendo hilos de pertenencia e identidad pues se ha propuesto un trabajo atomizado y no un trabajo colectivo.

Esta realidad permite comprender la urgente necesidad de crear una oficina que atienda y supere todos estos errores administrativos. Atendiendo que el talento humano es la base sobre la cual se construye toda organización. Para las directivas de la clínica es difícil aceptar esta realidad pues ellos han planteado su función social médica de servicio al usuario como lo más importante pero no pueden desconocer que si sus empleados están satisfechos también asegurarán el excelente servicio que desean dar a la comunidad y por tanto cumplir la **responsabilidad social integral** que ellos se han trazado

3.1.6. Teoría del capital humano

Entender al hombre como sistema y como elemento del sistema organizacional es una de las nuevas variedades de la teoría administrativa, representando una valiosa concepción, ya que permite comprender que su multidimensionalidad es superior a la determinación como “recurso” de la que siempre quiso ver en él la concepción mecanicista del mundo, un sujeto pasivo a la expectativa de recibir la

correspondiente “responsabilidad social” por parte de la organización.⁸ Los “humanistas de la administración”, discutían su valor como recurso según ellos este concepto lo masificaba y cuantificaba, luego se le declaraba importante como “talento”, por las connotaciones de creatividad y capacidad mental que la persona desarrolla como resultado de su interacción humana y social con el objeto de producción⁹.

De lo que no puede separarse en su conceptualización, es que siempre se le debe analizar como “subsistema humano”. De esta forma, se le reviste de varias características, propias de cualquier sistema, pero fundamentalmente y de destacar, la de ser sinérgico, por la dinámica psicosocial de la que es capaz de producir y generar en otros sistemas semejantes. Las personas como subsistema humano y parte fundamental del sistema organizacional, encajan dentro de estas características sistémicas.

El individuo puede considerarse como un sistema abierto, consta de una multitud de subsistemas; pues actúa de acuerdo a unos inputs recibidos del mundo exterior; trata de encontrar un equilibrio entre su deseo de persistencia y estabilidad y su necesidad de crecimiento y cambio. Como cualquier otro sistema el individuo es Entrópico porque tiende al desgaste, capacidad de autorecuperación y autoconstrucción, por su capacidad receptiva y poder mental. Global, porque su capacidad de percepción le permite ubicar fácilmente y comprender lo que le rodea y acontece en su entorno social y productivo.

Con estas características determinantes ingresa el individuo como subsistema a interactuar con un sistema mayor, la organización, en este caso la **Administración de la Clínica Pamplona, esta interacción implica un compromiso mutuo**

evidenciado en la existencia de dos tipos de contrato, el contrato económico como contraprestación al desempeño de su labor, que hace referencia al acuerdo que cubre salarios, horas de trabajo y sus condiciones; y uno tácito llamado Contrato Psicológico, el cual se define como el mutuo intercambio o reciprocidad entre los objetivos individuales y los de la Organización.

Al respecto, (Etzioni, 1961:13)¹⁰ coloca como aspecto fundamental que los individuos como las organizaciones poseen objetivos que deben alcanzar entre las varias alternativas posibles. Aunque no existen leyes o principios para manejar la interacción entre Individuo y Organización; un medio para alcanzar la eficacia y eficiencia de estas, es lograr un proceso de Desarrollo Humano del hombre como un proceso de crecimiento y cambio continuo de las condiciones, capacidades y potencialidades de la persona. Es muy importante identificar las expectativas, intereses y reales objetivos que genera la empresa al nuevo empleado, para dejar claramente definido el "Contrato Psicológico", **evitando posteriores reacciones de frustración por incumplimiento de este.**

El desarrollo Humano del individuo en la organización¹¹ está constituido por subsistemas interdependientes que forman un proceso a través del cual el talento humano logra estructurar su propio proceso de crecimiento dentro de la organización, lo cual es de gran relevancia tener en cuenta para el desarrollo de la práctica de Trabajo Social Organizacional con los afiliados a la Clínica Pamplona.

La Reinducción tiene propósitos afines a los de la inducción¹², pero se orienta a reiniciar a los servidores públicos en virtud de las transformaciones sustanciales del sistema socio-estructural. La actualización es el componente informativo del proceso de reinducción, mediante el cual deberá informarse

¹⁰ Citado por Torres Carlos Eduardo

¹¹ Ibid, página Web. Carlos Eduardo Torres

¹² Ibid. ESAP. Pag.18

oportunamente a los funcionarios acerca de los cambios de la organización, en el Estado, en la Legislación que rige los derechos y deberes de los funcionarios.

El componente de reinducción comprende un entrenamiento, es decir un aprendizaje constante sobre las habilidades técnicas que necesita el empleado para desempeñar de manera eficiente su trabajo, disminuyendo la presentación de los errores en el trabajo y aumentando el mejoramiento del desempeño laboral, logrando una mejor imagen del servicio.

Estructurar mecanismos de Conservación y Desarrollo del hombre dentro de la Organización, que le permitan satisfacer sus expectativas a través del tratamiento digno como persona, que brinde facilidades para el trabajo, oportunidades de crecer y aprender más, y a su vez se garantice su seguridad ocupacional. A nivel nacional se han establecido una serie de normas que promueven el desarrollo de planes de capacitación y de Bienestar social e incentivos para los servidores del Estado en todas sus entidades descentralizadas¹³.

Diseñar un proceso de realimentación o Evaluación que se constituya en la base para elaborar una planeación que mejorará los resultados alcanzados a nivel individual y organizacional. La evaluación debe tener en cuenta que la empresa maneje una visión compartida, que permita garantizar así el desarrollo sistémico individuo - organización.

3.1.7 Sistemas de Evaluación Interna y Externa

La Clínica Pamplona ha establecido algunos mecanismos de evaluación interna para verificar el sistema y clima laboral pero estos han sido incipientes por cuanto no han sido universales, han sido parciales. Sólo aplicables en ocasiones aisladas permitiendo ver el cumplimiento de las funciones de cada miembro pero no se

¹³ Decreto Ley 1567 de 1998

tienen en cuenta sus resultados para la función global, la misión y visión planteadas de la clínica como empresa con responsabilidad social integral.

Al mismo tiempo se ha establecido un seguimiento a las funciones cumplidas por la Clínica frente a los usuarios, atendiendo la calidad del servicio, a los servicios que presta, la rapidez del servicio y en términos generales al alcance de su misión en prestación de servicio de salud.

3.1.8. La Clínica Pamplona como Sistema

La teoría de sistemas ofrece un componente conceptual, que permite al mismo tiempo, el análisis y la síntesis de la organización en un ambiente complejo y dinámico del proceso de producción y/o prestación de servicios, lo cual es fundamental tener en cuenta dado que la práctica de Trabajo social se desarrolla en la Clínica Pamplona, como una entidad particular.

Respecto al concepto sobre lo que puede denominarse organización no existe una definición única ni promulgada como oficial, pero si muchas conjeturas que aportan mayores significados de lo que esta podría llegar a ser.

Desde una perspectiva más amplia, “las organizaciones son unidades sociales intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos”¹⁴.

Esto quiere decir que tienen un propósito definido, planteado en su misión y objetivos institucionales por tanto su planeación se hace para conseguir algunos de ellos; además, se reconstruyen a medida que los objetivos propuestos se logran o se descubren mejores medios para obtenerlos a menor costo y menor esfuerzo. La organización nunca constituye una unidad lista y acabada sino un organismo social vivo y cambiante. Todas estas definiciones sirven para

10

contextualizar a la organización como un concepto en el que día a día se va alimentar de nuevos conceptos.

Retomando nuevamente lo expuesto en la teoría de sistemas las partes de la organización son vistas como subsistemas interrelacionados dentro de un supra sistema¹⁵. Esas interrelaciones provocan una integración sinérgica del total, de tal modo que el todo es mayor que la suma de las partes. Por otra parte Mc Gregor, presenta las características de una organización: como " un sistema abierto que interactúa dinámicamente con el ambiente. La organización como sistema tiene cuatro elementos esenciales que son:

Entradas (Inputs): Todo sistema recibe entradas o insumos en la forma de personas, materiales, dinero políticas y tendencias económicas venidas del sistema mayor o ambiente circundante necesarias para su funcionamiento.

Procesamiento: Es el núcleo del sistema, transforma las entradas en salidas o resultados. Salidas (Outputs): Son el resultado de la operación del sistema en la forma de productos, servicios y recompensas a sus miembros.

Retroalimentación: Es la acción que las salidas ejercen sobre las entradas para mantener el equilibrio del sistema¹⁶. Sin el flujo continuo de entradas, de transformación y flujo de salida, no podría sobrevivir.

La organización es un sistema socio-técnico incluido en un macrosistema como es el entorno social con el que interactúa influyéndose mutuamente¹⁷. Por tal motivo se requiere tener en cuenta las influencias del contexto, los fenómenos

¹⁶ Op cit. Internet. Carlos Eduardo Torres

¹⁷ Autor de la investigación: Alfredo López pachy@bbs.frc.utn.edu.ar

¹⁷ Op cit. : <mailto:cetorres@b-manga.cetcol.net.co>

macro que afectan su posicionamiento en la sociedad y como esta le genera ventajas y desventajas.

Es decir, la organización es el medio a través del cual la empresa asegura el cumplimiento de sus tareas.¹⁸ **La tarea primaria es aquella que la organización debe ejecutar para poder sobrevivir, para cumplir con su objeto social.** La definición de tarea primaria determina cuál es el sistema dominante de importación.

En la Clínica Pamplona es muy importante resaltar que su objeto social consiste en trabajar en procura del desarrollo sanitario, social y cultural de la ciudad, la región y el país con criterios de calidad, equidad y eficiencia. Si desconocer que es importante atender el bienestar de los empleados y personal adscrito a la Clínica pues en parte de su completo bienestar depende el cumplimiento de las funciones de la Clínica.

El funcionamiento de la organización consta de tres tipos de actividades: Las actividades de operación son las que contribuyen directamente a los procesos de importación - conversión - exportación que definen la naturaleza de la empresa o de la unidad y que la diferencian de las otras empresas o unidades en este caso la Clínica Pamplona. Las actividades de mantenimiento buscan reponer los subsistemas que se gastan por las actividades de operación (compras, mantenimiento, reclutamiento, selección, inducción y entrenamiento de personal). Las actividades reguladoras relacionan los eventos operacionales entre sí, las de mantenimiento con las operacionales y todas las actividades internas de la empresa con su ambiente.

¹⁸ Ibid. Carlos Eduardo Torres . internet. Visión sistémica

3.2. LAS PERSONAS EN EL CONTEXTO LOCAL. FUNCIÓN SOCIAL DE LA CLÍNICA PAMPLONA.

Atendiendo que la Misión de la Clínica Pamplona se ha establecido como un hogar para la promoción y recuperación de la salud, dentro de un ambiente digno, abierto al cambio tecnológico y científico, al mejoramiento continuo de profesionales y atento a las necesidades de la comunidad y que se trabajará en procura del desarrollo sanitario y cultural de la ciudad, la región y el país con criterios de calidad, equidad y eficiencia. Han planeado sus directivos un plan de intervención profesional para el mejoramiento del servicio de la clínica, proyectando los servicios de promoción y prevención de riesgos profesionales y fortalecer una imagen de excelencia en el servicio hacia los clientes de la misma.

Desde estos planteamientos se concibe la empresa de la Clínica Pamplona como una empresa con visión de sistema pero no un sistema aislado, económico, administrativo, sino como un sistema humano que se entiende fácilmente desde los postulados de MILLAN en su teoría **Holística**. Reconociendo también la atención y el bienestar de todo su personal, para que se cumpla la dualidad de un excelente clima organizacional interno generará un excelente servicio de calidad externo.

3.2.1 Visión sistémica de la sociedad: La clínica Pamplona como sistema humano.

En la Actualidad se ha comenzado a caracterizar a las sociedades humanas como "sistemas sociales"¹⁹, entendiendo con ello que existen una serie de fenómenos colectivos interdependientes, -de alguna manera ordenados e interactuante- que finalmente constituyen, producen y reproducen a la sociedad humana. Se hace

¹⁹TOMÁS AUSTIN MILLÁN. Teoría De Sistemas Y Sociedad. Fundamentos socioculturales de la educación, Editorial Universidad "Arturo Prat" Sede Victoria, Capítulo 1, 2000.

referencia al sistema o sistemas sociales para indicar a la sociedad local, regional o nacional. A esos niveles de referencia, el concepto de "sistema" resulta útil como herramienta conceptual y de análisis, porque permite visualizar a un "todo" heterogéneo de seres humanos, ordenado y en interacción permanente. De este modo, podemos analizar a la Clínica Pamplona a partir de una visión holística como sociedad humana en la cual se ubica la experiencia de Trabajo Social.

En conformidad con lo expuesto anteriormente en la teoría de sistemas, según el sociólogo y antropólogo **Tomás Austin Millán la visión holística de la sociedad** es opuesta a la visión atomista (a partir de la física Newtoniana) que ve a la sociedad compuesta de partes -reales o conceptuales- completamente independientes unas de otras y en el que el todo no es más que la suma de las partes. Como dice Johansen, "...los fenómenos no sólo deben ser estudiados a través de un enfoque reduccionista. También pueden ser vistos en su totalidad. En otras palabras, existen fenómenos que sólo pueden ser explicados tomando en cuenta el todo que los comprende y del que forman parte a través de su interacción."²⁰

A su vez, la totalidad es una propiedad inherente de los sistemas sociales, "es decir, un sistema se comporta como un todo inseparable y coherente. Sus diferentes partes están interrelacionadas de tal forma que un cambio en una de ellas provoca un cambio en todas las demás y en el sistema total."²¹

En cuanto a los sistemas sociales, estos son siempre sinérgicos. Por ejemplo, el sistema social de la Clínica Pamplona, como un socio-espacio en el que se desarrolla un conjunto de seres humanos - no puede ser explicado ni analizado tomando cada una de sus partes por separado, como el sistema vial, el de salud, el de educación, entre otros. Lo mismo sucede si tomamos a una escuela como

²⁰ JOHANSEN Oscar B, 1989, citado, Pág. 18.g

²¹ LÓPEZ Alejandro, Andrea Parada Y Franco Simonetti, *Introducción A La Psicología De La Comunicación*, Ed. Univ. Cat. De Chile, 1995, pág. 145

sistema social, ninguna de sus partes por separado puede producir su producto final.

Desde el análisis del sistema social o específicamente las sociedades humanas la "entropía" implica la tendencia natural de un sistema a entrar en un proceso de desorden interno y "negentropía"²² vendría a ser lo contrario: la presión ejercida para conservar del orden interno del sistema. En una sociedad suelen presentarse estas dos fuerzas por un lado las tendencias entrópicas es decir, las diferentes presiones que se ejercen sobre el sistema, conllevan a que se produzcan cambios en los diferentes elementos del sistema social, Sin embargo, paralelamente se da el proceso de Control Social el factor negentrópico (ordenador, que proporciona, orienta o conduce al orden).

En una sociedad las áreas "económica, política y social están estrechamente ligadas, lo que sucede en cada una de ellas va a condicionar de manera severa las otras"²³, de tal modo que la visión puramente económica del desarrollo obstaculiza la comprensión de la dinámica de la sociedad. Por tal motivo se ha planteado que para que llegue a haber bienestar colectivo debe haber simultáneamente desarrollo social lo cual efectivamente "fortalece el capital humano, potencia el capital social y genera estabilidad política, bases esenciales para un crecimiento sostenido"²⁴.

Según lo expuesto anteriormente un sistema siempre estará relacionado con el contexto que lo rodea, se trata de una relación mutua de contexto-sistema²⁵. Aplicando lo anterior a la experiencia de Tra

²² MILLÁN Tomás Austin TEORÍA DE SISTEMAS Y SOCIEDAD. Editorial Universidad "Arturo Prat" Sede Victoria, Capítulo 1, 2000.

²³ Ibid. Capital Social y Cultura. Pág. 26

²⁴ Ibid. Capital Social y Cultura. Pág. 27

²⁵ Op cit. Alfredo López pachy@bbs.frc.utn.edu.ar

bajo Social en la Clínica Pamplona, como sistema social es necesario tener en cuenta las influencias de las tendencias políticas, sociales y económicas establecidas por el Estado colombiano. Así como también las realidades contextuales que caracterizan la población interna (empleados) y la población externa (usuarios) para que desde su reconocimiento contextual se pueda plantear un servicio de eficiencia y calidad.

3.2.2 Capital intelectual en la Administración de la Clínica Pamplona

Es de vital relevancia tener en cuenta para la creación y estructuración de la oficina de Trabajo Social en la Clínica, la temática concerniente con el capital Intelectual teniendo en cuenta que la propuesta de intervención profesional se ha desarrollado con el propósito de fortalecer la dinámica de proyección hacia la parte externa de la misma el nivel de mejoramiento en la calidad del servicio ofrecido, es decir, a los clientes reales y potenciales (EPS SALUDCOOP) y también a atender la parte interna, buscando satisfacer las necesidades de los empleados desde diferentes ópticas pues la segunda asegurará el cumplimiento de la primera.

En la actualidad las nuevas tecnologías de la información están relevando de manera inexorable la industria pesada y manufacturera como principal soporte de las economías desarrolladas²⁶; por lo tanto la información y el conocimiento se convierten en el nuevo objeto formal de las economías actuales, hasta tal punto que la cultura y bienestar social dependen cada vez mas del desarrollo de nuevas tecnologías de información.

Por supuesto este hecho ha tenido impacto en las unidades económicas empresariales; en las empresas los activos fijos vienen siendo relegados; la capacidad de gestionar talento humano se está convirtiendo en la técnica

²⁶ GOMEZ Lopez Juan carlos – Email consulto @ epm . net. co

gerencial del presente, como consecuencia de lo anterior se ha desarrollado interés por el capital intelectual²⁷.

El concepto de capital intelectual se ha incorporado en los últimos años tanto al mundo académico como empresarial para definir el conjunto de aportaciones no materiales que en la era de las nuevas tecnologías de la información y las telecomunicaciones se entienden como el principal activo de las empresas del tercer milenio donde los activos más valiosos de las empresas ya no son los activos tangibles tales como la maquinaria, los edificios, las instalaciones, los “stocks” y los depósitos en los bancos, sino los activos intangibles que tienen su origen en los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas que forman parte del núcleo estable de la empresa, así como la creatividad, la innovación y el aprendizaje organizacional. A estos activos intangibles se les denomina Capital Intelectual y comprenden todos aquellos conocimientos tácitos o explícitos que generan valor económico para la empresa²⁸.

Para Brooking, “con el término capital intelectual se hace referencia a la combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa”.²⁹ Según Stewart define el Capital Intelectual como material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor. Es fuerza cerebral colectiva. Es difícil de identificar y aún más de distribuir eficazmente. Pero quien lo encuentra y lo explota, triunfa. El mismo autor afirma que en la nueva era, la riqueza es producto del conocimiento. Éste y la

²⁷ www.GESTIOPOLIS.RECURSOS.COM/HTM/CONTABILIDAD_FINANCIERA_Y_CAPITAL_INTELLECTUAL

²⁸ Wim . empresa98. Enfoques de capital intelectual. htm

²⁹ BROOKING Annie, Intellectual Capital. Core asset for the thirt millennum enterprise, International Thomson Business Press, 1996.

²⁹ STEWART Thomas A., Intellectual Capital, Currency Dumbleday, 1997.

²⁵ [http/ www. gestion del conocimiento . com](http://www.gestion.del.conocimiento.com)

información se han convertido en las materias primas fundamentales de la economía y sus productos más importantes.³⁰

En definitiva, El Capital Intelectual lo podemos definir como el conjunto de Activos Intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro³¹.

Los activos intangibles aunque no se pueden tocar, si se pueden identificar y clasificar adecuadamente. Una de las clasificaciones clara y sencilla es la siguiente³²:

- **Activos de Competencia Individual. (capital humano)**

Se refieren a la educación, experiencia, “know how”, conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas que trabajan en la empresa. No son propiedad de la empresa. La empresa contrata el uso de estos activos con sus trabajadores. Los trabajadores al marcharse a casa se llevan consigo estos activos. A este conjunto de activos se les denomina también Capital Humano.

- **Activos de Estructura Interna (capital estructural)**

Se refieren a la estructura organizativa formal e informal, a los métodos y procedimientos de trabajo, al software, a las bases de datos, a la I+D (investigación y desarrollo), a los sistemas de dirección y gestión, y a la cultura de

Op cit. STEWART, 1999

la empresa. Estos activos son propiedad de la empresa y algunos de ellos pueden protegerse legalmente (patentes, propiedad intelectual, entre otros.)

- **Activos de Estructura externa. (capital clientela)**

Se refieren a los clientes, a las relaciones con los proveedores, bancos y accionistas, a los acuerdos de cooperación y alianzas estratégicas, tecnológicas, de producción y comerciales, a las marcas comerciales y a la imagen de la empresa. Estos activos son propiedad de la empresa y algunos de ellos pueden protegerse legalmente (marcas comerciales, entre otras).

En el sector Público se gestiona activos intangibles, tanto o más que las empresas privadas lo que justifica su creciente interés en los progresos del Capital Intelectual. En los últimos años, ha aumentado el interés por los activos intangibles y, al menos en la empresa privada, su identificación, medición y gestión es un tema de actualidad. Se considera importante reconocer y valorar esos activos invisibles, tanto para mejorar la toma de decisiones como para demostrar a los posibles usuarios externos su potencialidad, agregando este conjunto de informaciones a los tradicionales indicadores financieros³³.

En contraste con el interés demostrado por el sector privado en el diseño de modelos sobre activos intangibles, obtención de nuevos indicadores, medición e incluso confección de “Balances de Capital Intelectual” como anexo a las cuentas anuales, las entidades públicas han hecho un menor esfuerzo en su medición y registro³⁴. Y ello a pesar de su indudable interés, pues la intangibilidad está incluso más presente en el sector público que en las empresas privadas. Específicos de valoración de intangibles, como las encuestas sobre el grado de satisfacción.

³³BOSSI, A, Fuertes, y Serrano, C, “El capital intelectual en el sector público” 2001

³⁴<http://www.5campus.Org/lección/cipub> 2004

Los recursos utilizados por las administraciones públicas son más intangibles que los que usan la mayoría de las empresas privadas. De acuerdo a lo expuesto anteriormente en la organización como sistema los recursos básicos tradicionales utilizados por una empresa son cuatro: materias primas, máquinas, capital y recursos humanos, aunque hoy en día se considera que el conocimiento es un input fundamental que también ha de añadirse a la lista anterior.

Los tres primeros son activos tangibles. Los recursos humanos y el conocimiento son activos intangibles. Cada sector económico utiliza los recursos de forma diferente: la empresa industrial destaca por el uso del recurso maquinaria, las financieras por el uso del capital, etc.³⁵ En el sector público, materias primas, maquinaria y capital no son tan importantes, al contrario que los recursos humanos y conocimiento, ejes básicos en cualquier modelo de Capital Intelectual.

Los tres primeros son activos tangibles. Los recursos humanos y el conocimiento son activos intangibles. Cada sector económico utiliza los recursos de forma diferente: la empresa industrial destaca por el uso del recurso maquinaria, las financieras por el uso del capital, etc.³⁶ En el sector público, materias primas, maquinaria y capital no son tan importantes, al contrario que los recursos humanos y conocimiento, ejes básicos en cualquier modelo de Capital Intelectual.

En cuanto a la utilidad de los activos intangibles desde una perspectiva interna, es diferente como pueden usarse y valorarse los activos intangibles en la empresa privada y en el sector público. En la empresa privada los activos intangibles tienen que servir para ganar dinero. Su cuantificación monetaria interesa para saber cuánto valen para la empresa y es imprescindible ante una venta. Los objetivos económicos del sector privado obligan a cuantificar el valor de los intangibles. El

³⁵ <http://www.5campus.Org/lección/cipub2004>

³⁶ <http://www.5campus.Org/lección/cipub2004>

enfoque del sector público al haber una menor exigencia en el nivel de cuantificación, facilitando su implantación.

4 .CARACTERIZACION DE LA EXPERIENCIA.

4.1. DIAGNÓSTICO INICIAL O DE ENTRADA

La Clínica Pamplona como una empresa con visión sistémica, debe preocuparse por atender dos elementos que se complementan los elementos internos y los elementos externos. Los elementos internos atienden la cultura organizacional, el estilo de trabajo, el clima laboral, y los sistemas de evaluación y seguimiento interno. En los aspectos externos se atienden la función sistémica de la clínica y la función social de la misma.

La unión de cada uno de estos aspectos desde la planeación, la ejecución y la evaluación de cada uno asegurará la excelencia de calidad en el servicio que se les brinda a los usuarios y en la calidad de vida de los empleados. De una manera real los empleados bien satisfechos pueden generar un servicio de alta calidad.

La Clínica Pamplona como una empresa nueva requiere reconocer, analizar y conocer sus Debilidades, sus Oportunidades, sus Fortalezas y sus Amenazas (DOFA), para desde este reconocimiento establecer altas metas de gerencia estratégica donde se optimice el servicio que se brinda a sus usuarios y al mismo tiempo se ofrezcan condiciones laborales de calidad a sus empleados.

El Clima laboral, el Talento humano, El estilo de Trabajo, y los sistemas de evaluación son dimensiones fundamentales, en la dinámica de toda organización, pues se constituye en el ambiente que percibe más directamente el factor humano; incidiendo en él positiva o negativamente.

En la Clínica Pamplona, se encontraron deficiencias notables en los aspectos antes mencionados. La mayoría de las variables tomadas para su medición obtuvieron una calificación aceptable.

Se evaluaron los servicios prestados por la Clínica Pamplona en las empresas visitadas y a los usuarios en general; aproximadamente el 85% fueron afiliados a SaludCoop. Los servicios que prestaron deficiencias siempre, fueron urgencias, farmacia, recepcionistas y la asignación de las citas. Falta mayor educación a los usuarios sobre el manejo racional del servicio de urgencias, muchas veces se ve congestionado por pacientes que no lo necesitan. Hay necesidad de recordar a los médicos recetar las medicinas del POS y explicar a los pacientes en el momento de formular medicinas diferentes para que se dinamice el servicio de farmacia.

Las principales limitaciones a la hora de realizar la práctica laboral fue la poca colaboración de los empleados de la Clínica, así como de los afiliados de Saludcoop a la hora de citarlos para las diferentes actividades programadas. Se abrieron perspectivas para la formulación y re ejecución de acciones que conllevaron a un fortalecimiento del servicio óptimo de la Clínica.

Los resultados obtenidos permitieron concluir que existe la necesidad de incluir en el organigrama institucional de la Clínica Pamplona una dependencia que cumpla específicamente estas funciones y atienda las tareas de establecer lazos de comunicación asertiva que garantice el cumplimiento de la misión y visión institucional.

Para el establecimiento de esta dependencia se atenderán tres momentos básicos en el esquema de una buena administración. **LA PLANEACION, LA EJECUCION Y LA EVALUACION.** Complementados con una planeación estratégica que facilite la presentación de la propuesta a las directivas de la clínica, buscando la posibilidad real de su creación y funcionalidad.

La creación de una dependencia para oficina de trabajo social asegurará la atención humana, real y efectiva a los usuarios y garantizará el excelente clima laboral en las diferentes dependencias de la misma.

4.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROCESO DESDE LA VISIÓN TEÓRICA EN LA CLÍNICA PAMPLONA

Con la llegada de la teoría de las relaciones humanas un nuevo lenguaje domina el repertorio administrativo. Se habla ahora de motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica de grupo, entre otros. Los conceptos antiguos de autoridad, jerarquía, racionalización del trabajo, departamentalización, principios generales de administración, entre otros, pasan a ser duramente criticados. El Ingeniero y el técnico ceden lugar al Psicólogo y al Sociólogo. El método y la máquina pierden la primacía en favor de la dinámica de grupo.

La felicidad humana pasa a ser vista bajo un ángulo completamente diferente, pues el homo economicus cede lugar para el hombre social. Esa resolución en la administración ocurrió justamente en los inicios de la Segunda Guerra Mundial, resaltando el carácter democrático de la administración. Con la teoría de las relaciones humanas surge una nueva concepción sobre la naturaleza del hombre, el hombre social:

- a. Los trabajadores son criaturas sociales complejas, con sentimientos, deseos, temores. El comportamiento en el trabajo, como el comportamiento en cualquier lugar es una consecuencia de muchos factores motivacionales.
- b. Las personas son motivadas por ciertas necesidades y alcanzan sus satisfacciones primarias a través de los grupos con los cuales interactúan.

Dificultades en participar y en relacionarse con el grupo ocasionan elevación de la rotación personal, baja de la moral, fatiga más rápida, reducción de los niveles de desempeño, entre otros. Los intervalos de descanso y paradas para tomar café son importantes no solamente porque reducen la fatiga física individual, sino principalmente porque permiten un medio para que las personas interactúen, formando grupos sociales (organización informal).

c. El comportamiento de los grupos puede mejorarse a través de un adecuado estilo de supervisión y liderazgo. El supervisor eficaz es aquel que posee habilidades para manejar a sus subordinados, obteniendo lealtad, patrones elevados de desempeño y alto compromiso con los objetivos de la organización.

d. Las normas de grupo funcionan como mecanismos reguladores del comportamiento de los miembros. Los niveles de producción son controlados informalmente por las normas de grupo. Este control social puede adoptar sanciones positivas (estímulos, aceptación social, entre otros), como también negativos (burlas, rechazo por parte del grupo, sanciones simbólicas, entre otras).

Con la teoría de las relaciones humanas se pasó a constatar la enorme influencia del liderazgo informal sobre el comportamiento de las personas. El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de los departamentos. Es igualmente esencial en todas las demás funciones de la administración. El administrador necesita conocer la observación Directa se analiza que es necesario aplicar estos elementos en la Clínica Pamplona como un medio de ampliar y aplicar la teoría de Responsabilidad Social³⁷.

³⁷ MILLAN

4.2.1. Liderazgo

Es la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. El liderazgo es encarado como un fenómeno social que ocurre exclusivamente en grupos sociales. El liderazgo debe ser considerado en función de las relaciones que existe entre las personas en una determinada estructura social, y no por el examen de una serie de características individuales.

Hay una distinción entre el concepto de liderazgo como una cualidad personal (combinación especial de características personales que hacen de un individuo un líder) y de liderazgo como función (como consecuencia de una distribución de la autoridad para tomar decisiones dentro de una empresa): El grado en que un individuo demuestra cualidades de liderazgo depende no solamente de sus propias características, sino también de las características de la situación en la cual se encuentra.

El comportamiento de liderazgo (que involucra funciones, como planear, dar información, evaluar, arbitrar, controlar, recompensar, estimular, penalizar, entre otros), debe ayudar al grupo a alcanzar sus objetivos, en otras palabras, a satisfacer sus necesidades. El líder hace cumplir órdenes, como también consulta a los subordinados antes de tomar decisiones, como también sugiere a algún subordinado realizar determinadas tareas:

El utiliza el liderazgo autocrático, el democrático y el liberal.

Liderazgo Centralizado en el Jefe

Para que el administrador escoja cuál estándar de liderazgo desarrollar en relación con sus subordinados, debe considerar y evaluar tres fuerzas a saber:

Fuerzas en el Administrador, Como: Su sistema de valores y convicciones personales.

Su confianza en los subordinados. Sus inclinaciones personales respecto de cómo ejercer liderazgo. Sus sentimientos de seguridad en situaciones inciertas. Fuerzas en los Subordinados, Como: Su necesidad de libertad o de orientación superior. Su disposición de asumir responsabilidad. Su seguridad en la incertidumbre. Su interés por el problema o por el trabajo. Su comprensión e identificación del problema. Sus conocimientos y experiencias para resolver problemas .Su expectativa de participación en las decisiones.

Fuerzas en las Situaciones Como:

Tipo de empresa, sus valores y tradiciones, sus políticas y directrices. La eficiencia del grupo de subordinados. El problema a ser resuelto o la complejidad del trabajo. La prioridad del tiempo.

Del enfoque situacional, se pueden inferir las siguientes proposiciones:

Cuando las tareas son rutinarias y repetitivas, el liderazgo es generalmente limitado y sujeto a controles por el jefe, quien se sitúa en un estándar de liderazgo próximo al extremo izquierdo del gráfico. Un líder puede asumir diferentes estándares de liderazgo para cada uno de sus subordinados, de acuerdo con las fuerzas antes mencionadas.

Para un mismo subordinado, el líder también puede asumir diferentes estándares de liderazgo, conforme a la situación que se presenta. En situaciones en que el subordinado presenta un alto nivel de eficiencia, el líder puede darle mayor libertad en las decisiones, pero si el subordinado presenta errores frecuentes y

graves, el líder puede imponerle mayor autoridad personal y menor libertad en el trabajo.

Con el desarrollo de las consecuencias de las experiencias de Hawthorne y de las experiencias de liderazgo, los investigadores pasaron a concentrar su atención en las oportunidades de escuchar y aprender en reuniones de grupo y notar los problemas de las comunicaciones entre grupos en la empresa.

Se identificó la necesidad de elevar la competencia de los administradores a través del trabajo interpersonal, en el sentido de adquirir condiciones para enfrentar con eficiencia los complejos problemas de comunicación, como también adquirir confianza y franqueza en sus relaciones humanas.

El enfoque de las relaciones humanas adquirió cierta imagen popular cuyo efecto real fue obligar a los administradores a:

Asegurar la participación de los escalones inferiores en la solución de problemas de la empresa.

Incentivar la mayor franqueza y confianza entre los individuos y los grupos en las empresas.

La comunicación es una actividad administrativa que tiene dos propósitos principales.

Proporcionar información y comprensión necesarias para que las personas puedan conducir en sus tareas.

Proporcionar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, cooperación y satisfacción en los cargos.

4.2.2 Estilos de Administración

La teoría del comportamiento busca demostrar de variedad de estilos de administración que están a disposición del administrador.

La administración de las organizaciones en general (y de las empresas en particular) está fuertemente condicionada por los estilos con que los administradores dirigen, dentro de ellos, el comportamiento de las personas. A su vez, los estilos de administración dependen esencialmente de las convicciones que los administradores tienen con respecto al comportamiento humano dentro de la organización.

Estas convicciones moldean no sólo la manera de conducir las personas, sino la forma como se divide el trabajo, se planea y organizan las actividades.

Las personas no son, por su naturaleza intrínseca, pasivas o resistentes a las necesidades de la empresa: Asumen esta actitud como resultado de su experiencia profesional negativa en otras empresas.

Las personas tienen motivación básica, potencial de desarrollo, estándares de comportamiento adecuados y capacidad para asumir responsabilidades. El deseo de ejercitar la autodirección y el autocontrol al servicio de los objetivos que le son confiados por la empresa. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de obtener la dedicación y el esfuerzo para alcanzar los objetivos empresariales.

El hombre promedio aprende bajo ciertas condiciones no solamente a aceptar, sino también a buscar responsabilidades. La evasión de la responsabilidad, la falta de ambición, y la preocupación exagerada por la seguridad personal son generalmente consecuencia de la experiencia insatisfactoria de cada uno y no

una característica humana inherente a todas las personas. Ese comportamiento no es causa, es efecto de alguna experiencia negativa en algunas empresas.

La capacidad de alto grado de imaginación y creatividad en la solución de problemas empresariales está ampliamente - y no escasamente- distribuida entre las personas. Bajo ciertas condiciones de la vida moderna, las potencialidades intelectuales del hombre son parcialmente utilizadas.

La teoría Y, desarrolla un estilo de administración muy abierto y dinámico, extremadamente democrático, a través del cual el administrar es un proceso de crear oportunidades, liberar potenciales, remover obstáculos, impulsar el crecimiento individual y proporcionar orientación en cuanto a sus objetivos.

La administración según la teoría Y se caracteriza por los siguientes aspectos:

La motivación, el potencial de desarrollo, y la capacidad de asumir responsabilidades, de dirigir el comportamiento hacia los objetivos de la empresa, todos esos factores están presentes en las personas. Estos factores no son creados en las personas por la administración. Es responsabilidad de la administración proporcionar condiciones para que las personas reconozcan y desarrollen, por sí mismas, estas características:

La tarea esencial de la administración es crear condiciones organizacionales y métodos de operación por medio de los cuales las personas puedan alcanzar mejor los objetivos personales, dirigiendo sus propios esfuerzos en dirección a los objetivos de la empresa. La teoría Y propone un estilo de administración francamente participativo y democrático, basado en los valores humanos y sociales.

4.3. CREACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA OFICINA DE TRABAJO SOCIAL DE LA CLÍNICA PAMPLONA

A través de la oficina de Trabajo Social se procurará lo anteriormente expuesto, pues ella será la encargada de realizar labores de planeación, para el desarrollo de los componentes de promoción, organización, educación, ejecución y tratamiento de los aspectos socio-familiares, a nivel comunitario, grupal e individual que tenga relación con la salud-enfermedad, haciendo uso de los recursos intra y extra hospitalarios, en la Empresa Clínica Pamplona de Pamplona.

Se hace necesario partir del estado actual de la Clínica, su funcionalidad y modo de relacionarse con todas las áreas de la organización, para determinar la necesidad de la estructuración de un área que administre EN FORMA INTERNA Y EXTERNA, y establezca modelos de direccionamiento estratégico que le auguren valor a la empresa y generen mayor calidad de vida a sus empleados, clientes, miembros y sistemas en que se encuentren inmersos, a través del cumplimiento de la visión y misión corporativa de la entidad.

4.4. OBJETIVOS A LOGRAR Y METAS A CUMPLIR.

Desde el análisis anterior se plantean los siguientes objetivos como meta alcanzar con esta comunidad específica con miras a mejorar el proceso de liderazgo, estilos de administración y estilos de trabajo.

Objetivo 1

Desarrollar en los empleados, los usuarios y los clientes externos afiliados a SaludCoop, una actitud hacia la prevención y manejo de los riesgos físicos que pueden afectar su estado de salud.

Estrategia

Ofrecer a los empleados de la clínica, las empresas y afiliados a Salud Coop, asesoría permanente para la prevención y manejo de los riesgos físicos.

Objetivo 2

Determinar en los empleados de la clínica y en los clientes internos y externos de la Clínica Pamplona las condiciones actuales para prestar el servicio (clima laboral, riesgos psicosociales y demás).

Estrategia:

Promover en los empleados y en los clientes internos y externos disposición hacia la excelencia en el servicio prestado.

4.5. PROCESO METODOLÓGICO DE LA INTERVENCIÓN.

Desde un proceso metodológico cualitativo, que permitió describir las situaciones reales que vivían los empleados y los usuarios de la clínica Pamplona, se ejecutaron las siguientes acciones estratégicas, con unas metas y logros específicos que apuntaban hacia el alcance los objetivos del trabajo como era la evaluación del servicio y el diagnóstico del clima laboral dentro de la clínica.

Tabla 4. Acciones Estratégicas

| ACCIONES ESTRATÉGICAS | METAS | LOGROS | PROPUESTA |
|--------------------------------------|--|---------------|---|
| Contacto telefónico con las empresas | Contactar el mayor número de empresas para darles información de las visitas a realizar. | 100% | Motivar a los empleadores sobre la importancia de estas pequeñas charlas. |
| Visita y Conferencia General | Divulgar los servicios de promoción y prevención de la Clínica Pamplona y concienciar sobre la necesidad del autocuidado. 20 | 60% | Elaborar un horario de visitas al terminar las charlas empresariales. |
| Visitas Familiares | visitas al mes. Al terminar las visitas y las conferencias a las empresas, visitar una familia al día. | 20% | Distribución del tiempo para la realización de todas las visitas. |
| Visitas individuales | Visitas de promoción y prevención en los sitios de trabajo a trabajadores independientes. | 95% | Distribución del tiempo para la realización de todas las visitas. |

Tabla 5. Acciones Estratégicas

| ACCIONES ESTRATEGICAS | METAS | LOGROS | PROPUESTA |
|--|--|---------------|---|
| Conocer la cultura organizacional de la Clínica Pamplona | Aplicar el formulario de la cultura organizacional de la Clínica Pamplona a todos los empleados de la misma. | 82% | Se dejará una propuesta de reafirmación de la cultura para un desempeño óptimo en el servicio al cliente. |
| Aplicar un test de medición de Clima Laboral. | Realizar la tabulación completa de la cultura organizacional y del clima laboral para detectar las necesidades. | 100% | Iniciar la aplicación del test. |
| Tabulación y diagnóstico. | Realizar la tabulación completa de la cultura organizacional y del clima laboral para detectar las necesidades. | 50% | Aplicar el test de medición del clima laboral. |
| Propuesta de intervención. | Realizar la tabulación completa de la cultura organizacional y del clima laboral para detectar las necesidades. | 60% | Tabular los datos obtenidos y establecer cuáles son los puntos críticos. |
| Propiciar espacios académicos para ofrecer charlas hacia el servicio excelente. | De acuerdo a los datos obtenidos en las encuestas detectar los aspectos críticos y determinar las medidas necesarias para el mejoramiento del clima laboral. | 80% | Motivar al personal sobre la importancia de la asistencia a todas las actividades programadas. |
| De acuerdo a las visitas se determinará el mejor horario para la atención de los usuarios de la Clínica. | | 90% | |
| | | 90% | |
| | | 100% | |

| ACCIONES ESTRATEGICAS | METAS | LOGROS | PROPUESTA |
|-----------------------------------|--|---------------|--|
| <p>Promocionar el uso del CAU</p> | <p>Motivar a todos los empleados de la Clínica Pamplona, hacia la necesidad de excelencia en el servicio al cliente.</p> <p>A través de charlas con los usuarios de la Clínica en general, enseñar el uso de los servicios que presta la misma. Se atenderán las diversas expresiones de inconformidad de los usuarios.</p> <p>Se clasificarán por orden de importancia a cada una de las situaciones para buscar la solución más adecuada.</p> <p>Evaluar los servicios prestados por la Clínica Pamplona</p> | <p>100%</p> | <p>Hay necesidad de un sitio adecuado para la atención de los usuarios de la Clínica.</p> <p>Dar información a todos los empleados de la Clínica sobre la existencia del CAU.</p> <p>Todas las evaluaciones hacia los servicios deben ser justificadas al respaldo de las encuestas administradas por la Gerencia como un soporte del Plan de Mejoramiento del Servicio.</p> |

4.6. ANÁLISIS DEL PROCESO

De acuerdo con lo anterior, la Práctica Laboral y el informe general de la presente investigación se encaminó a realizar un diagnóstico de la Cultura Organizacional y Medición del Clima Laboral, en la Clínica Pamplona.

CULTURA ORGANIZACIONAL

- **Toma de decisiones:**

En la clínica se logra determinar que las decisiones importantes generalmente no son discutidas por todos los empleados, falta una mayor comunicación e integración.

A nivel general cada uno controla su propio trabajo, la mayoría de los empleados considera importante el cumplimiento de su trabajo.

- **Estilos y formas de comunicación**

Los empleados consideran que los programas establecidos algunas veces se cumplen como están estipulados, consideran que hace falta el recalcar sobre la importancia de cumplir con las metas establecidas.

A nivel de conocimiento de los asuntos importantes los empleados consideran que no se les tiene en cuenta, estos solo los conoce el jefe. Y que los asuntos importantes para la clínica no son comunicados informalmente.

- **Supervisión del trabajo**

Las metas son planteadas en conjunto y se miden los resultados de acuerdo a esta. Es bueno que todos los jefes tengan en cuenta que todos los empleados son iguales y merecen la misma supervisión.

Todos consideran muy importante el tener facilidad y acceso a las altas jerarquías de la clínica es importante el apoyo y que todos se sientan reconocidos y a la vez motivados. Están de acuerdo que todos los jefes controlan de una forma amistosa y cordial.

- **Evaluación del desempeño**

Un alto porcentaje (45%) consideran que las evaluaciones aplicadas por los jefes tienen en cuenta los últimos aspectos del desempeño negativo, y el 25% consideran que las evaluaciones pueden usarse para tomar medidas represivas.

- **Participación**

Los empleados de la Clínica Pamplona consideran importante la participación en la planeación de actividades y muchos de ellos (40%) consideran que no se les tiene en cuenta a la hora de tomar decisiones; además sienten que sus jefes son quienes deciden lo que se debe hacer en la oficina.

Pero creen que cada uno planea su trabajo y sabe qué hacer en la oficina.

- **Estilos de trabajo**

El 60% consideran que se ha facilitado trabajar en equipo; a la pregunta de si recibían apoyo de los compañeros cuando estaban cargados de trabajo, el 36% consideran que no lo reciben siempre y el 24% manifiestan no recibir el apoyo de sus compañeros; aun así consideran que los resultados logrados por la oficina son por trabajo conjunto.

El 36% opina que hay individualismo y que cada uno lo hace por su lado.

- **Estilos y tipos de comunicación**

Un 25% considera que la comunicación es escasa y que no se comparten experiencias personales que ayuden a mejorar el desempeño. Un 54% si considera buena comunicación en su puesto de trabajo.

Todos están de acuerdo en que las cosas se piden con cordialidad y que la comunicación escrita es muy importante.

- **Tratos diferenciados**

Consideran que el jefe es un compañero mas (58%)

60% opinan que la vigilante, señora de aseo, mensajero y demás cargos sub alternos no se les discrimina en el trato, pero un 31% consideran que si se hace.

- **Manejos de equipos, papelería y otros**

La papelería consideran los empleados, que si necesita previo inventario y que es muy importante cuidar los equipos de trabajo propios y ajenos.

- **Sugerencias sin interés de recompensa**

La mayoría consideran que participan con sugerencias para mejorar el desempeño de la clínica (62%); y el 25% piensan que definitivamente no se aportan sugerencias.

Igualmente se realizó la evaluación de los servicios prestados por ella y se recibieron las quejas más comunes hacia ellos, encaminando todo este trabajo especialmente a los usuarios de SaludCoop, llevando a cabo varias visitas institucionales tanto para evaluar servicios, como para concientizar sobre el uso racional de los servicios prestados por la Clínica Pamplona, y la importancia del auto cuidado de la salud.

Con el proceso de actualización de los procedimientos, adelantados en ese contexto, el clima laboral, la cultura organizacional, el estilo de trabajo, entendidos como el conjunto de factores que conforman la atmósfera que el trabajador percibe en su entorno y que incide de una u otra forma en su motivación en pro o en contra de un compromiso integral con los objetivos de la organización, es una de las dimensiones básicas de la misma y que influyen de manera más directa con el proceso de realización personal y de su armonización con los propósitos organizacionales.(ver anexo 1,2,3)

Después de aplicadas las estrategias se pudo observar un alto nivel de motivación en todos los empleados frente a la necesidad de ofrecer un excelente servicio a los usuarios, por otro lado se logró crear la cultura en los usuarios de evaluar constantemente el servicio que reciben e informar donde sea pertinente la misma.

Se trabajó con los empleados sobre la búsqueda constante de soluciones a la problemáticas que se les presenten incorporando el elemento de la tolerancia, el dialogo y la escucha de los usuarios para mejorar notablemente la prestación el servicio.

El trabajo realizado permitió comprobar la necesidad que tiene la clínica pamplona de crear una dependencia de trabajo social que sirva como medio, como espacio de comunicación entre los diferentes estamentos de la misma.

EL ROL DEL TRABAJADOR SOCIAL

Trabajo Social es una profesión que orienta su quehacer en la promoción del desarrollo humano articulándose a procesos sociales que pretenden potencializar a las personas en sus relaciones familiares, grupales, organizacionales y comunitarios buscando mejorar su calidad de vida.

El rol que desarrolló el trabajador social a nivel organizacional quienes participan actualmente de forma activa en diferentes procesos en dichas instituciones.

Es importante resaltar la labor realizada por la estudiante en formación de la disciplina de trabajo social en los siguientes procesos:

- Provisión del Talento Humano
- Selección del personal
- Conservación y desarrollo: ofreciendo al personal las mejores condiciones para su desempeño
 - ❖ Capacitación permanente
 - ❖ Responsabilidad Social
 - ❖ Conservación y desarrollo

Objetivos:

- Consolidar el departamento de trabajo Social o de Gestión Humana Como un necesidad dentro del proceso desarrollado por la clínica
- Optimizar los procesos de conservación y desarrollo del talento humano en la organización y garantizar su adecuada y oportuna implementación
- Trabajar por el desarrollo del hombre en la empresa sin perder de vista los parámetros organizacionales

La practicante de trabajo social se ubicó dentro de la clínica en la división de gestión humana cumpliendo con las siguientes funciones

- Brindar capacitación al trabajador desde el momento que entra a la institución para el logro de un óptimo desempeño
- Aplicación de la evaluación del clima laboral y el de cultura organizacional a todos los empleados.
- Apoyar y motivar la preservación y mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo del funcionario.

- Visitas empresariales programadas con anticipación que permiten escuchar las inquietudes, quejas y reclamos hacia el servicio ofrecido
- Determinar los aspectos críticos y necesidades para establecer estrategia que permitan mejorar estos aspectos e iniciar el camino hacia la excelencia del servicio

5 PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

5.1. CREACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA OFICINA DE TRABAJO SOCIAL DE LA CLÍNICA PAMPLONA

Estará basado en **la teoría Y**, pues allí se propone “un estilo de administración participativo y democrático, basado en los valores humanos y sociales” “La tarea esencial de la administración de esta oficina es crear condiciones organizacionales y metodológicas de operación por medio de las cuales las personas puedan alcanzar mejor los objetivos personales, dirigiendo sus propios esfuerzos en dirección de los objetivos de la Clínica Pamplona”³⁸

“Con la llegada de la teoría de las relaciones humanas un nuevo lenguaje domina el repertorio administrativo: Se habla ahora de motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica de grupo entre otros”³⁹

Por lo tanto, a través de la oficina de Trabajo Social se procurará lo anteriormente expuesto, pues ella será la encargada de realizar labores de planeación, para el desarrollo de los componentes de promoción, organización, educación, ejecución y tratamiento de los aspectos socio-familiares, a nivel comunitario, grupal e individual que tenga relación con la salud-enfermedad, haciendo uso de los recursos intra y extra hospitalarios, en la Empresa Clínica Pamplona de Pamplona. Se hace necesario partir del estado actual de la Clínica, su funcionalidad y modo de relacionarse con todas las áreas de la organización, para determinar la necesidad de la estructuración de un área que administre EN FORMA INTERNA Y EXTERNA, y establezca modelos de direccionamiento estratégico que le auguren

³⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. México. McGraw -Hill. 1994. p.418.

³⁹ Ibidem.

valor a la empresa y generen mayor calidad de vida a sus empleados, clientes, miembros y sistemas en que se encuentren inmersos, a través del cumplimiento de la visión y misión corporativa de la entidad.

5.2. FUNCIONES DE LA OFICINA DE TRABAJO SOCIAL EN LA CLÍNICA PAMPLONA

La Oficina de Trabajo Social de la Clínica Pamplona, se caracterizará por la alta carga operativa de cada uno de los procesos debido al modo en que se adelantará el desarrollo de sus funciones. Estas atenderán elementos a nivel Interno y elementos a Externo.

A nivel Interno específicamente trabajará buscando el mejoramiento continuo del clima organizacional, el talento humano, el clima laboral. Desarrollando acciones y tareas de evaluación interna y externa.

Se plantearán acciones de sensibilización, convivencia, respeto liderazgo, identidad y pertenencia que permitan a todos los empleados sentirse parte de la empresa y trabajar por su desarrollo y consolidación como la mejor empresa de la región.

A nivel externo se determinarán tareas y acciones que garanticen la prestación del servicio con altas dosis de calidad llevando a que los usuarios se sientan bien atendidos y se tengan clientes y usuarios satisfechos a un 100%.

Entre las principales funciones de la Oficina se proponen a nivel interno y externo las siguientes:

- Estudiar las características socio-familiares de los empleados y de la población atendida.
- Brindar la atención requerida por el empleado, el cliente, sin atención selectiva de unos u otros.
- Mantener una comunicación continua con Los asesores de SaludCoop y otras entidades de afiliación, para informar a sus afiliados en su momento todo a lo que se tiene derecho.
- Informar sobre los servicios que brinda y presta la Clínica.
- Mantener una comunicación asertiva con todas las dependencias evitando mantener falsas expectativas frente al servicio.
- Brindar en todo momento una Información precisa para todos sus empleados y usuarios.
- Realizar el proceso de tratamiento social requerido por los empleados, usuarios y pacientes de acuerdo con el estudio y evaluación socio-familiar que se realice.
- Resolver los problemas y o situaciones sociales que inciden en el proceso salud-enfermedad de los empleados, usuarios, pacientes y familias que están al alcance de esta dependencia.
- Resolver los problemas y situaciones sociales que inciden en el proceso salud-enfermedad de los empleados, pacientes y familias que están al alcance de esta dependencia.
- Orientar al empleado, usuario, paciente y a su familia en la utilización de los servicios y recursos dentro y fuera de la clínica.
- Remitir y reubicar a pacientes en las Instituciones que se requieran para solucionar su problema social.
- Planear, asesorar, dirigir y evaluar el trabajo de los auxiliares en salud familiar y comunitario, que están a su cargo.

- Participar con el equipo interdisciplinario en proyectos de investigación sobre la salud integral de la población y sobre los factores de riesgo del ambiente socio-familiar.
- Promover y orientar los procesos de organización comunitaria que impulsen la participación de la comunidad en la congestión de los servicios de salud.
- Participar en la evaluación del impacto de la prestación de los servicios de salud a la comunidad.
- Contribuir a la adecuada aplicación del sistema de referencia y contrarreferencia de pacientes, establecido por la empresa.
- Planear, organizar, dirigir, controlar, evaluar y ajustar todas las actividades de atención al usuario de la Clínica Pamplona.
- Desarrollar y programar sistemas de utilidad, que sirvan para mejorar la eficiencia de los procesos establecidos en la Clínica Pamplona
- Prestar los servicios con calidad humana y eficiencia.
- Participar en la evaluación del impacto de la prestación de los servicios de salud ofrecidos a la comunidad.
- Presentar oportunamente al jefe inmediato las situaciones de emergencia e inconvenientes que se presenten en el área.
- Ejercer las demás funciones que le sean asignadas y sean afines con la naturaleza del cargo.

5.3. ORGANIZACIÓN DE LA OFICINA DE TRABAJO SOCIAL EN LA CLÍNICA PAMPLONA

Teniendo en cuenta que las organizaciones son proyectadas y administradas de acuerdo a ciertas teorías administrativas, se ha considerado prudente conocer la fundamentación de las convicciones sobre la manera como se comportan las personas dentro de las organizaciones.

5.3.1. Plan Estratégico Para La Creación y Estructuración de la Oficina de Trabajo Social en la Clínica Pamplona

- **Misión**

Crear la oficina de Trabajo Social en la Clínica Pamplona, buscando mejorar los servicios a nivel interno y Externo del personal involucrado, como una área fundamental para la consecución de la misión de la Clínica y el desarrollo integral de los empleados, los usuarios y el personal adscrito.

- **Visión**

Hacer de la Clínica Pamplona, una institución pionera en procesos de desarrollo organizacional a partir de la identificación de la oficina de Trabajo Social, como fin y no como medio, y la integración de los objetivos individuales (de las personas) y organizacionales (Rumbo corporativo), pilares de desarrollo para el grupo humano y la entidad.

5.3.2. Objetivos Estratégicos:

1. Dar a conocer la Propuesta: “Plan estratégico y estructuración de la oficina de Trabajo Social en la Clínica” y promover su aceptación al interior de esta.
2. Evaluar en conjunto (Alta gerencia y jefes de departamentos) las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas (DOFA) y características de la propuesta en mención y analizar los diferentes procesos y su efectividad elevados a cabo en cada área con relación al Trabajo Social.
3. Establecer los lineamientos de viabilidad y operacionalización de la Oficina del Trabajo Social en la Clínica Pamplona, con el comité de la Gerencia de la Organización.

4. Estructurar los procesos adelantados por el departamento de Trabajo Social, ubicándolos dentro de la funcionalidad del Trabajo Social.
5. Presentación de la propuesta y puesta a decisión de Alta Gerencia de la entidad.

5.3.3. Estrategias y Acciones Estratégicas

OBJETIVO 1

Dar a conocer la propuesta “Plan estratégico para la creación y Estructuración de la Oficina de Trabajo Social en la Clínica Pamplona” y promover su aceptación al interior de la Gerencia de la Entidad.

ESTRATEGÍAS

Presentación de la propuesta “ Plan estratégico para la creación y estructuración de la Oficina de Trabajo Social en la Clínica Pamplona, a la Alta gerencia de la Entidad.

• ACCIONES ESTRATÉGICAS

Seminario Taller: “Intervención de Trabajo Social en promoción y prevención”

- Realización de acciones de fomento de la salud y prevención de la enfermedad, la transición de una cultura curativa, a una preventiva en salud, en niños, jóvenes, adolescentes, adultos y ancianos.
- Coordinar la implementación de programas conjuntamente con los trabajadores sociales de los CAA.
- Apropiarse de las alternativas de acción allí planteadas para posicionarse como líder en los procesos de educación y participación en el área de promoción y prevención en salud.

- Concertar la adjudicación de una estudiante en práctica de X semestre de Trabajo Social y con experiencia en el área laboral, para la entidad y de esta forma dar marcha a un proceso de mercadeo interno y divulgación de la propuesta a los funcionarios de la gerencia administrativa.
- Conformar un comité de estudio asesor, con el jefe administrativo, el estudiante de práctica de trabajo social y el supervisor de práctico del área laboral.

OBJETIVO 2

Evaluar en conjunto (Alta Gerencia y Jefes de Departamento), la matriz DOFA, (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenaza), y características de la propuesta en mención a cabo, en cada área con relación al Trabajo Social.

ESTRATEGÍAS

Generar espacios de reflexión y comunicación entre la alta gerencia, jefes de departamento y el comité asesor, para analizar con detenimiento el contenido de la propuesta.

Establecer una descripción comparativa entre el manejo que se está haciendo de los procesos de desarrollo del Trabajo Social, su incidencia en la efectividad de los procesos, y las características, que en relación con este aspecto presenta la propuesta en mención.

ACCIONES ESTRATÉGICAS

- Realización de talleres creativos en donde habrá participación y aplicación de técnicas grupales; a partir de la aplicación de una matriz de evaluación, se compartirán las percepciones de cada uno de los participantes acerca del contenido de la propuesta.

- Lectura crítica y analítica de textos relacionados con el Trabajo Social, ambiente organizacional, conflictos organizacionales, motivación humana y su interferencia dentro de la dinámica de las organizaciones, conceptos de sistemas características de los sistemas, sistemas abiertas, sistemas cerrados, modelos de Katz y Kahn, Modelo sociotécnico de Tavistock, entre otros.
- Talleres de identificación de los procesos llevados a cabo por los diferentes departamentos a partir del Trabajo Social y sus características y su incidencia en la efectividad de los mismos, mediante ejercicios de grupo que le permitan visualizar la interdependencia de las áreas de la organización, departamentos y secciones.
- Evaluación y Retroalimentación de la información obtenida a través de los talleres, por parte del Comité de estudio - asesor.

OBJETIVO 3

Establecer los lineamientos de viabilidad y operacionalización de la oficina de Trabajo Social de la Clínica Pamplona, con el comité de gerencia de la Entidad.

ESTRATEGÍAS

Presentar al comité de Gerencia el resultado del proceso de Evaluación y la descripción comparativa sugerida en el objetivo anterior.

Realizar un análisis prospectivo al interior del Comité de estudio - asesor - en cooperación con la asistencia de la Gerencia, con relación a indicadores que permitan visualizar el crecimiento y desarrollo de la organización a partir de la puesta en marcha de la propuesta “ Creación y estructuración de la oficina de Trabajo Social en la Clínica Pamplona”

Definir el modo de incorporar a la estructura organizacional la Gerencia del Trabajo Social y su ordenamiento interior.

ACCIONES ESTRATÉGICAS

- Sesión informativa a los miembros del Comité de Gerencia de la Entidad Clínica Pamplona y definir con ellos un segundo encuentro para analizar a profundidad el contenido del informe.
- Hacer que los miembros del Comité de estudio - asesor- convengan en una agenda y metodología de trabajo, para llevar a cabo el análisis prospectivo, acerca de la incidencia en el crecimiento y desarrollo de la organización, a partir de la puesta en marcha de la propuesta.
- Aplicación de la metodología convenida por el Comité e iniciar proceso de investigación.
- Exponer al Comité de Gerencia los resultados del análisis realizado por el Comité de Estudio - asesor-.
- Realizar un taller con los miembros del Comité de Gerencia, Comité de Estudio - asesor - acerca del ordenamiento interno de la oficina de Trabajo Social en la Clínica Pamplona.

OBJETIVO 4

Estructurar los procesos adelantados por la Clínica Pamplona ubicándolos dentro de la oficina de Trabajo Social.

ESTRATEGÍAS

Identificar y Clasificar las características y metodologías de los procesos de desarrollo en el factor salud, sector productivo, sector ambiental, sector vivienda, sector educación.

Definir políticas que legitimen la realización y continuidad de estos procesos de acuerdo a los principios y funcionalidad de la oficina de Trabajo Social.

Conformar Comités Interinstitucionales para la implementación de programas integrales.

Abordar de acuerdo a cada uno de los ámbitos, temáticas específicas planteadas a continuación:

Ámbito Familiar: Prevención de muerte por violencia; promoción de la salud mental; manejo del conflicto familiar; relaciones de pareja; padres e hijos y hermanos; prevención de accidentes en el hogar; identificación de roles familiares; educación sexual; prevención del maltrato familiar; prevención de drogadicción y alcoholismo entre otros.

Ámbito Social: Prevención de desastres; prevención de accidentes de tránsito; promoción de la solidaridad y la tolerancia hacia el otro; salud pública eficiente; preservación del ecosistema, entre otros.

OBJETIVO 5

Presentación de la propuesta al consejo administrativo de la entidad.

ESTRATEGIAS

Dar a conocer al consejo administrativo de la clínica Pamplona el contenido de la Propuesta.

Tabla 6. Plan estratégico

| |
|---|
| PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CREACIÓN Y ESTRUCTURACIÓN DE LA OFICINA DE TRABAJO SOCIAL EN LA CLÍNICA PAMPLONA |
| OBEJTIVO 1. Dar a conocer la Propuesta y promover su aceptación al interior de la Clínica Pamplona. |
| ESTRATEGIA 1. Presentación de la propuesta a la Alta Gerencia de la Clínica Pamplona. |

| ACCIONES ESTRATÉGICAS | PROPÓSITOS | RECURSOS | METODOLOGÍA |
|---|---|--|---|
| <p>Seminario Taller: “Intervención de Trabajo Social en Promoción y Prevención”. “Salud Ambiental y Promoción de Salud”. Realización de acciones de fomento de la salud y prevención de la enfermedad, la transición de una cultura curativa a una preventiva en salud. Coordinar la implementación de programas conjuntamente con los Trabajadores Sociales de los CAA. Apropiarse de las alternativas de acción allí planteadas para posicionarse como líder en los procesos de educación y participación en el área de Promoción y Prevención en</p> | <p>Que todos los administrativos de la Clínica Pamplona conozcan la Propuesta, con miras a que se conviertan en punto de apoyo para ejecutarla. Que ayuden a Promover la educación formal e informal en prevención y salud al grupo escolar, adolescente adulto y ancianos.</p> | <p>Humanos: Se necesita un profesional que tenga mucho dominio del tema, fluidez verbal, dominio del auditorio y experiencia en Trabajo Social.</p> <p>Técnicos: video- Bean. Diapositivas. Carteleras. Guías.</p> <p>Financieros: Costo total \$2.830.000. Gastos de personal: Asesoría Trabajadora Social 1 mes \$ 1.200.000 4 meses \$4.800.000 Papelería 300.000 Digitación. 200.000 Alquiler de equipos 280.000</p> | <p>Desarrollo de las actividades preseminario, durante el seminario y postseminario. Conversatorio sobre la Propuesta, objetivos, características y funcionalidad de la misma. Comentario sobre la matriz DOFA de la Propuesta. Sugerencias y lluvia de Proposiciones para el buen desarrollo de la misma. Conformación de grupos difusores en la Clínica. Importancia del Trabajo Social para el desarrollo humano. Aplicación de los conocimientos sobre liderazgo.</p> |

| ACCIONES ESTRATÉGICAS | PROPÓSITOS | RECURSOS | METODOLOGÍA |
|--|------------|----------|-------------|
| <p>Salud. Concretar la adjudicación de una estudiante de X semestre para la práctica de Trabajo Social y con experiencia en el área y de esta forma dar marcha a un proceso interno de divulgación de la Propuesta a los funcionarios de la Clínica. Conformar un comité de estudio asesor, con el jefe administrativo, el estudiante de práctica de Trabajo Social y el Supervisor de Práctica.</p> | | | |

| PLAN E TRABAJO SOCIAL EN LA CLINICA PAMPLONA |
|--|
| <p>OBJETIVO 2. Evaluar en conjunto (Alta Gerencia y Jefes inmediatos), la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas, y analizar los diferentes procesos y su efectividad, llevados a cabo en el área de Trabajo Social.</p> |
| <p>ESTRATEGIA 1. Generar espacios de Reflexión y Comunicación entre la Alta Gerencia, Jefes de Departamento, y Comité de estudio-Asesor, para analizar con detenimiento el contenido de la Propuesta. ESTRATEGIA 2. Establecer una descripción comparativa entre el manejo que se está haciendo de los procesos de desarrollo de Trabajo Social, su incidencia en la efectividad de los procesos y las características que en relación con este aspecto presenta la Propuesta en mención.</p> |

Tabla 7. Plan estratégico

| ACCIONES ESTRATÉGICAS | PROPÓSITOS | RECURSOS | METODOLOGÍA |
|---|---|---|---|
| <p>Realización de Talleres creativos en donde habrá participación y aplicación de técnicas grupales; a partir de la aplicación de una matriz de evaluación se compartirán las percepciones de cada uno de los participantes acerca del contenido de la Propuesta.</p> <p>Lectura crítica y analítica de textos relacionados con el Trabajo Social: Ambiente organizacional. Conflictos organizacionales. Motivación Humana y su interferencia dentro de la dinámica de las organizaciones. Concepto de sistemas, características, de los sistemas, sistemas abiertos, sistemas cerrados, Modelo de Katz y Kahn, modelos Socio-técnico de Tavistock, entre otros.</p> <p>Talleres de identificación de los procesos llevados a cabo por las diferentes dependencias a partir del Trabajo Social, mediante ejercicios de grupo.</p> <p>Evaluación de la información recibida.</p> | <p>Observar detenidamente cada una de las apreciaciones de los grupos sobre la efectividad de la Propuesta.</p> <p>Participación en los conversatorios sobre los textos dados. Lluvia de Proposiciones para la buena interpretación y aplicación en el desarrollo de la Propuesta.</p> <p>Participación dinámica y creativa en cada taller.</p> | <p>Humanos:. Talleristas con mucho entusiasmo y técnicas para el trabajo grupal.</p> <p>Técnicos: Grabadora. CD. Carteleras.</p> <p>Financieros: Gasto de personal. Asesora: 1.000.000 Gastos de operación: Alquiler de equipos 350.000 Plegables. 200.000 Casetes 85.000 Papel. 150.000</p> | <p>Sugerencias y lluvia de Proposiciones para el buen desarrollo de la misma.</p> <p>Conformación de grupos difusores en la Clínica.</p> <p>Importancia del Trabajo Social para el desarrollo humano.</p> <p>Aplicación de los conocimientos sobre liderazgo.</p> |

| |
|---|
| PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CREACIÓN Y ESTRUCTURACIÓN DE LA OFICINA DE TRABAJO SOCIAL EN LA CLINICA PAMPLONA |
| OBEJTIVO 3. Establecer los lineamientos de viabilidad y operacionalización de la Oficina de Trabajo Social de la Clínica Pamplona, con el Comité de Gerencia de la entidad. |
| <p>ESTRATEGIA 1. Presentar al Comité de Gerencia el resultado del proceso de evaluación y la descripción comparativa sugerida en el objetivo anterior.</p> <p>ESTRATEGIA 2. Realizar un análisis prospectivo al interior del Comité de estudio-Asesor, en cooperación con la asistencia de la Gerencia, con relación a indicadores que permitan visualizar el crecimiento y desarrollo de la organización a partir de la puesta en marcha de la Propuesta.</p> <p>ESTRATEGIA 3. Definir el modo de incorporar a la estructura organizacional la oficina de Trabajo Social y su ordenamiento interno.</p> |

Tabla 8. Plan estratégico

| ACCIONES ESTRATÉGICAS | PROPÓSITOS | RECURSOS | METODOLOGÍA |
|---|--|--|---|
| <p>Sesión informativa a los miembros del Comité de Gerencia de la Clínica Pamplona y definir con ellos un segundo encuentro para analizar a profundidad el contenido del informe.</p> <p>Hacer que los Miembros del Comité de estudio-asesor, convengan en una agenda y metodología de trabajo para llevar a cabo el análisis prospectivo acerca de la incidencia en el crecimiento y desarrollo de la organización a partir de la puesta en marcha de la</p> | <p>Proporcionar a la Alta Gerencia la información detallada sobre la Propuesta.</p> <p>Elaborar la agenda para la próxima reunión.</p> <p>Iniciar la investigación respectiva para el éxito de la Propuesta.</p> <p>Presentar informe sobre los resultados.</p> <p>Participación activa y desinteresada.</p> | <p>Humanos. Autora de la Propuesta y el comité de estudio-asesor.</p> <p>Técnicos: técnicas grupales. Audiovisuales.</p> <p>Financieros: Asesor \$1000.000 Alquiler de equipos 250.000 Material de apoyo. 500.000</p> | <p>Investigación y consulta bibliográfica.</p> <p>Elaboración de la Propuesta.</p> <p>Exposición ante las directivas de la Clínica Pamplona.</p> <p>Manejo del auditorio.</p> |

| ACCIONES ESTRATÉGICAS | PROPÓSITOS | RECURSOS | METODOLOGÍA |
|--|------------|----------|-------------|
| <p>Propuesta. Aplicación de la metodología convenida por el Comité e inicio del proceso de investigación. Exponer al comité de Gerencia los resultados del análisis realizado por el comité de estudio-asesor. Taller con los comités acerca del ordenamiento interno de la Oficina de T.,S.</p> | | | |

| |
|--|
| PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CREACIÓN Y ESTRUCTURACIÓN DE LA OFICINA DE TRABAJO SOCIAL EN LA CLINICA PAMPLONA |
| OBEJTIVO 4. Estructurar los procesos adelantados por la Clínica Pamplona, ubicándolos dentro de la Oficina de Trabajo Social. |
| ESTRATEGIA 1. Identificar y clasificar las características y metodologías de los procesos de desarrollo en el factor salud, sector productivo, sector ambiental, sector vivienda, sector educación. |

Tabla 9. Plan estratégico

| ACCIONES ESTRATÉGICAS | PROPÓSITOS | RECURSOS | METODOLOGÍA |
|--|--|--|--|
| <p>Definir políticas que legitimen la realización y continuidad de estos procesos de acuerdo a los principios y funcionalidad de la Oficina de Trabajo Social.</p> <p>Conformar comités interinstitucionales para la implementación de programas integrales.</p> <p>Abordar de acuerdo a cada uno de los ámbitos, temáticas específicas planteadas a continuación:</p> <p>Ámbito laboral: control de factores de riesgo psico-sociales y ocupacionales; prevención de ETS, SIDA, CA de CERVIX y PRÓSTATA; relaciones interpersonales y comunicación en el trabajo; manejo de estrés laboral, entre otras.</p> <p>Ámbito Familiar: prevención de muerte por violencia; promoción de la salud mental; Manejo de conflicto familiar; prevención de accidentes en el hogar; educación sexual; prevención de maltrato familiar; prevención de drogadicción y alcoholismo, entre otros.</p> <p>-Ámbito Social: Prevención de desastres, de accidentes de tránsito, salud pública.</p> | <p>Sensibilizar al comité de Gerencia para que dé el Visto Bueno a la Propuesta.</p> <p>Colaborar en la realización de cada una de las actividades previstas encaminadas hacia la Propuesta, Participar animadamente en cada una de las actividades previstas en los ámbitos laboral, social y familiar.</p> | <p>Humanos: Autora de la Propuesta y el comité asesor. Personal administrativo de la Clínica.</p> <p>Técnicos: Retro-proyector. Casetes. VideoBean. Papelería.</p> <p>Financieros: Asesor. \$1 200.000 Digitación 250.000 Copias. 300.000</p> | <p>Conversatorios. Entrevistas. Diálogos. Charlas informales. Proyección de Acetatos. Observación de Videos. Foros con base en lo observado.</p> |

| |
|---|
| PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CREACIÓN Y ESTRUCTURACIÓN DE LA OFICINA DE TRABAJO SOCIAL EN LA CLINICA PAMPLONA |
| OBEJTIVO 5.. Presentación de la Propuesta a la Alta Gerencia de la Clínica Pamplona. |
| ESTRATEGIA 1. Dar a conocer a las Directivas de la Clínica Pamplona, el contenido de la Propuesta. ESTRATEGIA 2. Presentar el análisis, los informes y las conclusiones, elaborados por el comité de estudio-asesor, a la Gerencia de la Clínica P. ESTRATEGIA 3. Someter a consenso la puesta en marcha de la Propuesta. |

Tabla 10. Plan estratégico

| ACCIONES ESTRATÉGICAS | PROPÓSITOS | RECURSOS | METODOLOGÍA |
|--|--|--|--|
| <p>Circular boletines informativos a los miembros de la administración acerca del desarrollo a escala humana, la integración de los objetivos individuales y corporativos como herramienta de desarrollo y crecimiento de la Clínica Pamplona.</p> <p>Emplear los mecanismos de comunicación interna como carteleras, periódico mural, circulares, para presentar información relacionada con el proceso de reinducción, contenido de la Propuesta.</p> <p>Realizar un Seminario-Taller: "Plan estratégico y reinducción, de la Oficina de Trabajo Social en la Clínica Pamplona", en el que se exponga a consideración el tema a los Directivos y demás miembros de esa Comunidad</p> | <p>Sensibilizar a toda la comunidad Clínica Pamplona, sobre la importancia del Trabajo Social. Hacer un inventario de inquietudes para hacerle análisis minucioso y buscarle soluciones.</p> | <p>Humanos: Trabajadora Social. Equipo colaborador. Directivos de la Clínica. Personal especializado en Trabajo Social.</p> <p>Técnicos: Grabadora. Casetes. video-Bean. Diapositivas. Carteleras. Guías.</p> <p>Financieros: Asesora 1.000.000 Digitación 300.000 Alquiler de videos 250.000</p> | <p>Técnicas de trabajo en grupo. Normas para la Presentación de trabajos. Resumen. Conversatorios.</p> |

6. CONCLUSIONES

Los servicios médicos prestados en la Clínica Pamplona deben ser evaluados frecuentemente por parte de los usuarios, esta información analizada por un profesional permitirá tomar acertadas decisiones y establecer estrategias de atención efectivas.

Se logró evaluar cada una de las dependencias y establecer posibles soluciones a los requerimientos hechos por los usuarios; el equipo de trabajo aplicará estrategias que permitan reducir los problemas que se evidenciaron en este proceso.

Se pudo establecer que es necesario que la Clínica Pamplona se proyecte hacia la comunidad mediante estrategias que permitan incentivar a los usuarios para que hagan un adecuado uso de los servicios médicos prestados por parte de esta institución.

Existe dentro de esta Clínica un clima y cultura organizacional que se debe fortalecer mediante un trabajo dedicado por parte de un profesional en Trabajo Social, este enfocará al grupo en general para generar excelentes servicios para usuarios internos y externos. Igualmente se debe trabajar en estrategias interdisciplinarias que permitan trabajo en equipo de diferentes áreas y que este redunde en beneficios mutuos, simplificando procesos internos de funcionamiento.

7. RECOMENDACIONES

Con base en lo anterior se sugiere a la clínica Pamplona la Necesidad de fortalecimiento de los diferentes servicios ofrecidos a los usuarios mediante la creación de una dependencia que formule y adopte estrategias para un óptimo servicio.

Estructurar mecanismos de Conservación y Desarrollo del hombre dentro de la Organización, que le permitan satisfacer sus expectativas a través del tratamiento digno como persona, que brinde facilidades para el trabajo

Como objetivo principal el de la responsabilidad social empresarial crear la oficina de trabajo social que permita fortalecer este espacio y permitir una mejor proyección del trabajo realizado.

BIBLIOGRAFIA

- BROOKING Annie, Intellectual Capital. Core asset for the thirt millennium enterprise, International Thomson Business Press, 1996.
- BOSSI, A, Fuertes, y Serrano, C, "El capital intelectual en el sector público" 2001
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. México. McGraw -Hill. 1994. p.418.
- JOHANSEN Oscar B, 1989, citado, Pág. 18.g
- Lopez, Alfredo. pachy@bbs.frc.utn.edu.ar <mailto:cetorres@manga.cetcol.net.co>INTELECTUAL
- LÓPEZ Alejandro, Andrea Parada Y Franco Simonetti, *Introduccion A La Psicología De La Comunicación*, Ed. Univ. Cat. De Chile, 1995, pág. 145
- MILLÁN Tomás Austin TEORÍA DE SISTEMAS Y SOCIEDAD. Editorial Universidad "Arturo Prat" Sede Victoria, Capítulo 1, 2000.
- STEWART Thomas A., Intellectual Capital, Currency Dbleday, 1997

WEBGRAFIA

- <http://www.5campus.Org/leccion/cipub200>
- <http://www.5campus.Org/leccion/cipub2004>
- http://www.5campus.Org/leccion/cipub2004Wim_empresa98.Enfoquesdecapitalintelectual.htm
- <http://www.gestiondelconocimiento.com>
- www.GESTIOPOLIS.RECURSOS.COM/HTM/CONTABILIDADFINANCIERYCAPITAL

ANEXOS

ANEXO A. ENCUESTA DE CULTURA ORGANIZACIONAL

LA CLÍNICA PAMPLONA Y SU CULTURA ORGANIZACIONAL

8. En mi dependencia trato el mejoramiento de atención al cliente.

9. En la Clínica el personal que ha incumplido normas constantemente ha sido sancionado.

Fecha: _____ Dependencia: _____

El siguiente cuestionario hace parte del estudio de conocimiento de la Clínica Pamplona y su cultura. Frente a cada una de las afirmaciones se encuentra una escala de 1 a 5

12. Me es importante participar en los eventos que en la

13. La Clínica Pamplona ofrece servicios y/o productos

14. La Clínica Pamplona ofrece la excelencia en el

15. Mi jefe cumple constantemente las metas establecidas.

16. El jefe tiene preferencias para la supervisión

Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas:

1. Las decisiones importantes generalmente son discutidas por todos en mi dependencia.

2. Siento que mi jefe controla mis resultados de acuerdo con las metas planteadas en conjunto

3. En esta dependencia es usual que todos compartamos experiencias personales.

4. En mi dependencia es usual que cada uno controle su propio trabajo.

5. Cuando me solicitan informes urgentes, cuido por igual el contenido y la presentación.

6. En la oficina pedimos las cosas con cordialidad.

7. Los programas se cumplen como están estipulados.

8. En mi dependencia trabajamos propuestas de mejoramiento de atención al cliente.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
9. En la Clínica el personal que ha incumplido normas constantemente ha sido sancionado.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
10. Los espacios y el mobiliario de la Clínica ofrecen comodidad al cliente

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
11. En la Clínica se dan estímulos al trabajo bien realizado.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
12. Me es importante participar en los eventos que en la Clínica se organizan

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
13. La Clínica Pamplona ofrece servicios y/o productos innovadores.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
14. En mi dependencia se procura la excelencia en el trabajo

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
15. Trato de cumplir estrictamente las metas establecidas.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
16. El jefe tiene preferencias para la supervisión

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
17. En la Clínica es más efectiva la comunicación escrita.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
18. Me preocupan más los resultados de mi dependencia que los de otras dependencias.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
19. Los asuntos importantes para le entidad los conoce solamente el jefe.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
20. En la Clínica la planeación es conjunta.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
21. Participo con sugerencias para mejorar el desempeño de la Clínica.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
22. En la Clínica Pamplona es obligatorio usar uniforme

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
23. El jefe es considerado como un compañero más.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
24. La Clínica es una empresa competente en el sector.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

25. Tengo fácil acceso y soy atendido por las altas jerarquías de la Clínica. 1 2 3 4 5
26. En la Clínica Pamplona, al vigilante, señora del aseo, mensajero y demás cargos subalternos se les discrimina en el trato. 1 2 3 4 5
27. La papelería solicita previo inventario. 1 2 3 4 5
28. Me siento orgulloso usando el carnet de la Clínica 1 2 3 4 5
29. Aquí lo incentivan a uno para proponer sugerencias. 1 2 3 4 5
30. Aquí solo participan en los eventos de la "rosca". 1 2 3 4 5
31. La Clínica Pamplona se preocupa por ofrecer nuevos servicios. 1 2 3 4 5
32. En la inducción y capacitación se hace énfasis especial en una excelente atención al cliente. 1 2 3 4 5
33. La estructura de la Clínica me facilita conocer todo lo que aquí sucede. 1 2 3 4 5
34. Sólo existe la Clínica Pamplona para mí. 1 2 3 4 5
35. Todos en mi dependencia cuidamos los equipos de trabajo propios y ajenos. 1 2 3 4 5
36. Al menos un miembro de mi familia tiene relaciones con la Clínica. 1 2 3 4 5
37. En la evaluación que aplica el jefe, tiene en cuenta los últimos aspectos de desempeño negativo. 1 2 3 4 5
38. En la Clínica Pamplona se han hecho estudios o encuestas para conocer opiniones de los clientes con respecto a los productos y/o servicios. 1 2 3 4 5
39. El jefe es quien impone lo que se debe hacer en la oficina. 1 2 3 4 5

40. En mi barrio soy importante por trabajar en la Clínica Pamplona.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
41. Los comentarios, quejas, sugerencias de los clientes son conocidos por el personal de la Clínica.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
42. Siento que mi jefe me controla de una forma amistosa y cordial.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
43. En la Clínica se ha facilitado trabajar en equipo.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
44. En mi dependencia se discute normalmente para tomar decisiones y se decide en conjunto con el jefe las medidas a tomar

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
45. Los anuncios del jefe al personal generalmente se hacen a través de comunicados.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
46. En la Clínica Pamplona la "pinta" del cliente es indiferente para darle la mejor atención.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
47. Los jefes son estrictos para hacer cumplir los reglamentos

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
48. Los servicios que ofrece la Clínica motivan la fidelidad de los clientes

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
49. La clínica Pamplona es una entidad de salud única.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
50. Recibo de algunos compañeros apoyo y ayuda cuando me ven cargado de trabajo.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
51. El jefe comunica informalmente los asuntos importantes de la Clínica.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
52. Debo consultar con mi jefe todo tipo de decisión.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
53. Los resultados se miden por el cumplimiento de metas en mi dependencia.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
54. El jefe comunica los asuntos importantes a través de reuniones de personal.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

55. Cada uno planea su trabajo y sabe que hacer en su dependencia.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
56. En la Clínica participamos activamente en los diferentes eventos programados.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
57. La Dirección General resuelve oportunamente las inquietudes que se generen en la Clínica.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
58. Para ingresar a trabajar en la Clínica es definitivo un complicado proceso de selección.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
59. Procuramos reutilizar la papelería para borradores.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
60. Los comunicados de la dirección general son conocidos por todos en la Clínica.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
61. Aquí entran a trabajar algunas personas por recomendaciones directas.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
62. Mi familia tiene conocimiento general de qué es la Clínica Pamplona.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
63. Me siento orgulloso usando el uniforme de la Clínica.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
64. La evaluación puede usarse para tomar medidas represivas.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
65. Los resultados logrados por mi dependencia han sido por trabajo conjunto.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
66. Participo con sugerencias a la Clínica.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
67. Algún vecino o amigo utiliza los servicios de la Clínica motivado por mí.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
68. En mi dependencia participamos activamente en las actividades de la Clínica.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
69. Es fácil crear nuevos procedimientos que sean aceptados por los jefes.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
70. Se seleccionan personas que aunque no cumplen con los requisitos del cargo necesitan del trabajo.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

71. En mi casa ocupan un puesto muy importante los símbolos de mi empresa.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

72. Es necesario en la Clínica Pamplona de premios y otros estímulos para realizar nuestro trabajo como debe ser.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

73. Es usual que los jefes no acepten cartas ni otros documentos que queden con pequeños errores de presentación.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

74. Los directivos se preocupan más por el cliente que nosotros.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

75. En la Clínica Pamplona se nota el individualismo a través del espacio asignado por el trabajo.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO B. ENCUESTA EVALUACION DEL CLIMA LABORAL

CLIMA LABORAL

CLINICA PAMPLONA

FECHA: _____ DEPENDENCIA: _____

EL SIGUIENTE CUESTIONARIO HACE PARTE DEL ESTUDIO DEL CLIMA LABORAL DE LA CLINICA PAMPLONA. FRENTE A CADA UNA DE LAS AFIRMACIONES SE ENCUENTRA UNA ESCALA DE 1 A 5

1. 1 COMPLETAMENTE EN DESACUERDO
 2 EN DESACUERDO
 3 PARCIALMENTE EN DESACUERDO
 4 EN ACUERDO
 5 COMPLETAMENTE DE ACUERDO

MARQUE CON UNA X LA QUE CREA MAS CONVENIENTE, RECUERDE QUE "NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS"

1 Al vincularse una persona a la clínica Pamplona se le informa sobre la estructura interna de la misma y demás elementos de funcionamiento.

2 Normalmente en la Clínica Pamplona se orienta al empleado en todo lo que debe hacer.

3 En esta institución se busca que cada cual tome decisiones de como realizar su propio trabajo.

4 Generalmente la persona que se vincula a la Clínica recibe un entrenamiento para realizar el trabajo.

5 En la Clínica se mantiene informado al personal de las nuevas técnicas.

6 Los superiores se preocupan porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo.

7 Para desempeñar un cargo en la Clínica se tiene en cuenta la preparación y habilidad de las personas.

8 En esta institución se tiene en cuenta a la persona que lo requiere para enviarlo a cursos de capacitación.

9 Los empleados conocen cada una de las funciones que debe desempeñar.

10 En la clínica se busca que el trabajo sea cuidadoso, planeado y organizado.

| | | | | | | |
|----|---|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 11 | Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial, no se conoce bien como resolverlo. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 12 | En la clínica se formulan las normas a conveniencia de los jefes. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 13 | En la clínica se respetan las disposiciones y ordenes dadas por los superiores. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 14 | Todo lo que se haga debe estar previamente aprobado por los jefes. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 15 | No son muy frecuentes las sanciones por faltas a las normas. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 16 | Es necesario un largo tramite para obtener un permiso cualquiera. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 17 | Por lo general las ordenes que recibimos están de acuerdo a las dadas. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 18 | Al empleado se le permite ausentarse de su puesto de trabajo sin que esto le traiga problemas. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 19 | Los empleados cumplen estrictamente con las funciones, normas y horarios. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 20 | La autoridad esta en manos de los empleados mas capacitados. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 21 | Existe claridad sobre quien tiene autoridad en determinadas circunstancias. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 22 | En la clínica se aceptan los diversos rangos de autoridad. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 23 | En la Clínica Pamplona la autoridad se ejerce sin autoritarismo | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 24 | El jefe acepta las sugerencias que damos en beneficio de nuestro trabajo. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 25 | Para evitar problemas, es mejor no expresar desacuerdo. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 26 | En la clínica se dicen las cosas como son, pero de buena manera. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 27 | A menudo ocurre que por temor a consultar, se decide lenta y erradamente. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 28 | En la clínica cualquier comentario se convierte fácilmente en chisme. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |

29 Existe posibilidad de opinar y hacer sugerir dentro de la clínica. 1 2 3 4 5

30 Se comunican con eficiencia las noticias de interés para los empleados. 1 2 3 4 5

31 El desempeño del empleado se analiza en conjunto con el jefe, brindando la posibilidad de exponer su punto de vista y aceptar sugerencias. 1 2 3 4 5

32 La clínica remunera al empleado de acuerdo a sus habilidades y experiencia. 1 2 3 4 5

33 El empleado se siente satisfecho con el salario recibido por su desempeño laboral. 1 2 3 4 5

34 Realizando la misma labor se ganaría mas en otra empresa. 1 2 3 4 5

35 El empleado se siente seguro laboralmente en la clínica. 1 2 3 4 5

36 La clínica Pamplona brinda la posibilidad al empleado de ascender en el cargo de acuerdo a sus méritos, actitudes y antigüedad. 1 2 3 4 5

37 En la institución se cambia constantemente al personal. 1 2 3 4 5

38 En la clínica se acostumbra a rotar al personal por las diferentes dependencias. 1 2 3 4 5

39 La institución despide al personal con causa justificada. 1 2 3 4 5

40 El sitio en el cual se desarrolla el trabajo presenta un ambiente físico agradable. 1 2 3 4 5

41 La iluminación en los puestos de trabajo es la adecuada. 1 2 3 4 5

42 La clínica brinda seguridad a los empleados en sus lugares de trabajo. 1 2 3 4 5

43 Las dependencias cuentan con un espacio físico adecuado para la cómoda ubicación del personal que los integra. 1 2 3 4 5

44 Los empleados de la clínica conocen los riesgos de enfermedad profesional a que están expuestos desde sus puestos de trabajo. 1 2 3 4 5

45 Cada uno de los empleados cuenta con los elementos de trabajo necesarios. 1 2 3 4 5

- 46 Los empleados han recibido capacitación sobre el manejo de incendios, primeros auxilios, desastres naturales, etc. 1 2 3 4 5
- 47 La clínica muestra interés por la salud de sus empleados afiliándolos a algún sistema de seguridad social. 1 2 3 4 5
- 48 En la clínica se dan ayudas extras de lo que estrictamente exige el contrato de trabajo. 1 2 3 4 5
- 49 Las prestaciones sociales que la organización brinda son justas. 1 2 3 4 5
- 50 Puedo contar con la clínica como respaldo en la vejez. 1 2 3 4 5
- 51 Están afiliados los empleados a alguna caja de compensación familiar. 1 2 3 4 5
- 52 Cuando se van a realizar trabajos en grupo con otras dependencias, se percibe una actitud de colaboración por parte de los empleados. 1 2 3 4 5
- 53 Al realizar un trabajo conjunto se busca que el reconocimiento sea grupal mas que individual. 1 2 3 4 5
- 54 Los superiores son cordiales en el trato con los subalternos y viceversa. 1 2 3 4 5
- 55 Son frecuentes las rivalidades y pugna entre los compañeros. 1 2 3 4 5
- 56 Las observaciones que se hacen sobre el trabajo son justas. 1 2 3 4 5
- 57 Cuando alguien solicita un favor, todos dicen estar ocupados. 1 2 3 4 5
- 58 Los trabajadores sienten que están trabajando con compañeros de verdad y no con rivales. 1 2 3 4 5
- 59 En la clínica los compañeros de trabajo respetan la vida privada de los demás. 1 2 3 4 5
- 60 Los empleados cambian su manera de actuar cuando se acerca el jefe. 1 2 3 4 5
- 61 El empleado se siente encerrado en una jaula y la atmósfera que se siente en el trabajo es tensa. 1 2 3 4 5
- 62 La clínica se preocupa por el bienestar de sus empleados y de su familia. 1 2 3 4 5

GRACIAS POR SU COLABORACION

63 La eficiencia en el trabajo implica reconocimiento por parte de los superiores y se premia a la persona que trabaja bien. 1 2 3 4 5

64 El reconocimiento especial se le brinda solo a determinados empleados sin tener en cuenta su desempeño laboral. 1 2 3 4 5

65 La clínica ofrece oportunidades de formarse a nivel personal. 1 2 3 4 5

66 Normalmente se busca los errores y no las cualidades que tiene el trabajo que realiza. 1 2 3 4 5

67 La institución da reconocimiento especial por la antigüedad y el buen desempeño en el trabajo. 1 2 3 4 5

68 La eficiencia en el trabajo implica estímulos y reconocimiento al personal. 1 2 3 4 5

69 El motivo que le lleve a ingresar a la clínica, no obedeció principalmente a una necesidad económica. 1 2 3 4 5

70 En la clínica no se entra a trabajar por influencias sino por condiciones de trabajo. 1 2 3 4 5

71 Los empleados se consideran miembros importantes en la clínica. 1 2 3 4 5

72 Realmente se siente un verdadero gusto y satisfacción con el trabajo realizado. 1 2 3 4 5

73 La Clínica Pamplona es una entidad de gran importancia tanto para el trabajador, como para la comunidad. 1 2 3 4 5

74 Por lo general el empleado respeta y defiende la clínica. 1 2 3 4 5

75 Se cumple estrictamente con el horario establecido en la clínica. 1 2 3 4 5

76 La clínica satisface las necesidades de esparcimiento y recreación de sus empleados. 1 2 3 4 5

77 Participan los empleados y sus familias en las actividades recreativas y culturales organizadas por la Clínica Pamplona. 1 2 3 4 5

GRACIAS POR SU COLABORACION.

ANEXO C. EVALUACION DEL SERVICIO

Centro de Atención al Usuario "C-A-U"

Nombre del Usuario de SaludCoop: _____ Teléfono: _____
 Empresa: _____ Dirección y Teléfono: _____
 Cotizante: _____ Beneficiario: _____ Dirección y Teléfono: _____

¿CONOCE LOS SERVICIOS QUE PRESTA SALUDCOOP? SI _____ NO _____
 ¿QUÉ SERVICIOS HA UTILIZADO? _____

¿HA UTILIZADO LOS SERVICIOS QUE PRESTA LA CLÍNICA PAMPLONA? SI _____ NO _____

POR FAVOR CALIFIQUE LOS SERVICIOS UTILIZADOS:

| | | | | | |
|---|--|---|---|--|--|
|  |  |  |  |  |  |
| CONSULTA ESPECIALISTA | ODONTOLOGÍA | FARMACIA | HOSPITALIZACIÓN | URGENCIAS | MEDICINA GENERAL |
| 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
|  |  |  |  |  |  |
| LABORATORIO | PROCEDIMIENTO QUIRÚRGICO | ENFERMERÍA | TERAPIAS | ATENCIÓN PERSONAL MÉDICO | RECEPCIONISTA |
| 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
|  |  |  | | | |
| ATENCIÓN GENERAL DE LOS EMPLEADOS | EL SERVICIO EN -GENERAL | | | | |
| 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 | | | | |

OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS POR FAVOR AL RESPALDO

Centro de Atención al Usuario "CAU"

Nombre: _____ Teléfono: _____

Afiliado a: _____ Particular: _____

¿QUE SERVICIO SE LE PRESTÓ?



CONSULTA
ESPECIALISTA

1 2 3 4 5



ODONTOLOGÍA

1 2 3 4 5



FARMACIA

1 2 3 4 5



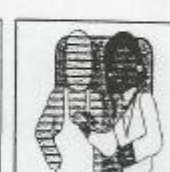
HOSPITALIZACIÓN

1 2 3 4 5



URGENCIAS

1 2 3 4 5



MEDICINA
GENERAL

1 2 3 4 5



LABORATORIO

1 2 3 4 5



RAYOS X

1 2 3 4 5



ENFERMERÍA

1 2 3 4 5



FISIOTERAPIA

1 2 3 4 5



FONOAUDILOGÍA

1 2 3 4 5



RECEPCIONISTA
DE CITAS

1 2 3 4 5

¿QUE TAL LA ATENCION?



EXCELENTE

5



BUENA

4



REGULAR

3



MALA

2



PÉSIMA

1

OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS POR FAVOR AL RESPALDO

| | Completamen | En desacuerd | Parcialmente | En acuerdo | Completamente de acuerdo |
|----------------------|-------------|--------------|--------------|------------|--------------------------|
| TRABAJO Y VIDA PERSC | 2,2 | 1,7 | 4,7 | 6,7 | 6,8 |

ANEXO D. PLAN DE VISITA EMPRESARIAL

4 sesión de preg PLAN DE VISITA EMPRESARIAL do Moncada de Saludcoop

Nombre de la Empresa :

Fecha de visita : Marisol Rodríguez
Trabajadora Social

Hora acordada :

Tiempo Programado : Desarrollo de visita : Dos horas

OBJETIVOS :

Bianca Victoria Hernández
Enfermera Jefe de Ser/Ambulancias

1. Identificar la calificación que los usuarios de la empresa en mención, tienen acerca de los servicios que han obtenido de la Clínica Pamplona hasta la fecha.
2. Promover la salud y prevenir la enfermedad a través de la charla sobre la salud en el trabajo.
3. Difundir los diferentes programas de promoción y prevención que ofrece la institución para sus afiliados y beneficiarios según el ciclo de vida en que se encuentra : HPT, CA de Cervix, CA de seno, Prevención de SIDA, Prevención de Maltrato Infantil, Crecimiento y Desarrollo, Control Prenatal, Hepatitis C.
4. Servicios de Saludcoop (Asesor Leonardo Moncada de Saludcoop)

ACTIVIDAD :

1. Aplicar encuesta de evaluación de servicios. Trabajadora social Marisol Rodríguez.
2. Charla "Salud en el Trabajo", Marisol Rodríguez.
3. Presentación de las actividades que se realizan en cada programa pertinente para el grupo sujeto de atención. Plegables, toma de tensión arterial, inscripción a los diferentes programas, programación de citas.

4. sesión de preguntas manejada por asesor Leonardo Moncada de Saludcoop.

Elaborado por : Marisol Rodríguez
Trabajadora Social

Bianca Victoria Hernández
Enfermera Jefe de Serv Ambulatorios

Aprobado por : Doctor Mauricio Palau
Director Científico
Jefe de consulta externa

Doctor
Marco Aurelio Luna Maldonado
Gerente.