

**EL TALENTO HUMANO: PARTE ESENCIAL EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA
ORGANIZACIÓN**

MARIA DELIA ARENAS MEJIA

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL
BUCARAMANGA
2007**

**EL TALENTO HUMANO: PARTE ESENCIAL EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA
ORGANIZACIÓN**

MARIA DELIA ARENAS MEJIA

Trabajo de Grado para optar el Título de Trabajadora Social

Directora de Proyecto

EDITH RUEDA PALOMINO

Trabajadora Social

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL

BUCARAMANGA

2007

A Dios por iluminar mi camino, por llenarme de valor en los momentos adversos y por permitirme cumplir con este gran logro.

A mi mamita, ejemplo de superación, por creer en mis propósitos, por estar siempre cuando la necesito y llenarme de palabras dulces y apoyo incondicional en todos los momentos de mi vida.

A mi papá, mis hermanos y mis sobrinitos por estar ahí cuando los necesito y por alimentar mi motivación de seguir adelante siempre.

A mis amigas, por acompañarme en el arduo camino de la academia y por alimentar mi personalidad con su amistad sincera e incondicional.

A todos mis familiares, compañeros y demás personas que hicieron posible esta meta.

AGRADECIMIENTOS

A la profesora Edith Rueda y Adriana Vega por compartir conmigo sus conocimientos, por su apoyo y confianza en el desarrollo del proceso.

A mi tía Belén por sus palabras de aliento, por darme un espacio en su familia y hacerme sentir parte de la misma.

A la Universidad Industrial de Santander y a todos los que en ella me orientaron y me formaron como profesional y persona.

A la Comunidad de Vida Cristiana Claver – Congregación Mariana por permitirme desarrollar este proceso de intervención y de esta manera crecer como profesional.

A todas las personas que contribuyeron a mi formación profesional y personal,
GRACIAS.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	14
1. EL TALENTO HUMANO: PARTE ESENCIAL EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN	18
2. LA CONGREGACIÓN MARIANA COMO ONG QUE FORMA PARTE DEL TERCER SECTOR	43
3. CARACTERIZACION DE LA INSTITUCIÓN	64
3.1 COMUNIDAD DE VIDA CRISTIANA CLAVER- CONGREGACION MARIANA	64
3.2 LAS PERSONAS EN LA ORGANIZACIÓN	69
4. CARACTERIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA	80
4.1 DIAGNOSTICO INICIAL	85
4.2 PROPUESTA DE PLANEACIÓN Y EJECUCIÓN EN LA COMUNIDAD DE VIDA CRISTIANA CLAVER- CONGREGACIÓN MARIANA	90
4.3 EVALUACION GENERAL DEL PROCESO DE PRÁCTICA	118
5. PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE UN PROGRAMA DE BIENESTAR LABORAL PARA LOS EMPLEADOS DE LA CONGREGACION MARIANA	123
5.1 JUSTIFICACIÓN	123
5.2 OBJETIVOS	124
5.3 FASES DEL PROCESO	125
5.3 IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJADOR SOCIAL ENCARGADO DE LOS PROGRAMAS DE BIENESTAR LABORAL EN LA INSTITUCIÓN	140
CONCLUSIONES	143

RECOMENDACIONES	145
BIBLIOGRAFÍA	147
ANEXOS	150

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Ejemplos de Factores de Motivación e Higiene	30
Cuadro 2. Empleo en el sector sin ánimo de lucro y participación en el empleo total con o sin voluntarios por países de América Latina	45
Cuadro 3. Porcentaje de empleo generado por el tercer sector en Colombia	45
Cuadro 4. Áreas de actividad del tercer sector en Colombia.	47
Cuadro 5. Instituciones prestadoras de servicios de salud. Área metropolitana de Bucaramanga 2002	56
Cuadro 6. Comparativo pacientes centro odontológico. Años 2001 a 2005	60
Cuadro 7. Comparativo pacientes centro médico. Años 2001 a 2005	61
Cuadro 8. Formación laboral. Comparativo de estudiantes años 2001 a 2005	61
Cuadro 9. Formación técnica. Comparativo de estudiantes. Años 2001 a 2005	62
Cuadro 10. Beneficiarios programa jóvenes en acción. Año 2005	63
Cuadro 11. Distribución de la población por género	71
Cuadro 12. Distribución de la población por áreas de trabajo	71
Cuadro 13. Distribución de la población por tipo de contrato	72
Cuadro 14. Distribución por área de la población trabajadora vinculada por contrato de trabajo.	73
Cuadro 15. Provisión del talento humano	82
Cuadro 16. Conservación y Desarrollo	83
Cuadro 17. Evaluación	84
Cuadro 18. Responsabilidad social	84
Cuadro 19. Matriz de estrategias	89
Cuadro 20. Estrategia 1	90
Cuadro 21. Estrategia N° 1	92
Cuadro 22. Estrategia 2	94
Cuadro 23. Estrategia 3	96

Cuadro 24. Estrategia 4	116
Cuadro 25. Formación y desarrollo de competencias laborales	125
Cuadro 26. Salud Ocupacional	127
Cuadro 27. Fondo Común de Emergencia	131
Cuadro 28. Integración empleados	133
Cuadro 29. Integración Familia- empresa	135
Cuadro 30. Grupos Primarios	137
Cuadro 31. Programa Inducción - reinducción	138

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Pirámide de Necesidades de Maslow	26
Figura 2. Los dos factores de Herzberg	29
Figura 3. Organigrama de la Congregación Mariana	70

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Clima Laboral Congregación mariana por UEN	101
Gráfico 2. Variable potencial de Logro	101
Gráfico 3. Variable motivación	103
Gráfica 4. Variable interés por el trabajo en si mismo	104
Gráfica 5. Variable desarrollo en el trabajo	105
Gráfico 6. Variable administración de la empresa	107
Gráfico 7. Variable calidad técnica de la supervisión	109
Gráfico 8. Variable salud ocupacional	111
Gráfico 9. Variable cordialidad y apoyo	112
Gráfico 10. Variable trabajo y vida personal	114

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. GRUPOS PRIMARIOS EN LA CONGREGACIÓN MARIANA	151
ANEXO B. PRUEBA DE MEDICION DEL CLIMA LABORAL	158
ANEXO C. POLÍTICA DE INDUCCIÓN-REINDUCCIÓN DEL EMPLEADO DE LA COMUNIDAD DE VIDA CRISTIANA CLAVER-CONGREGACION MARIANA	163
ANEXO D. FORMATO DE SOLICITUD DE PRESTAMO AL FONDO COMÚN DE EMERGENCIA CONGREGACIÓN MARIANA	173

RESUMEN

TITULO

EL TALENTO HUMANO: PARTE ESENCIAL EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN*

AUTOR: MARÍA DELIA ARENAS MEJÍA**

PALABRAS CLAVES:

**Bienestar Laboral
Motivación
Cultura Organizacional
Clima Laboral**

DESCRIPCIÓN O CONTENIDO:

El contexto organizacional está determinado por múltiples cambios y factores que influyen en la conducta humana; en este sentido, se resalta la importancia de generar estrategias que contribuyan a administrar eficazmente el Recurso Humano, una de las más importantes, refiere a incrementar la motivación de las personas en su entorno de trabajo, mediante un adecuado Clima Laboral y la creación de estrategias tendientes a proporcionar al empleado una óptima política de Bienestar Laboral.

En este Trabajo de Grado se describe el proceso de práctica académica, a partir de la intervención profesional realizada en la Comunidad de Vida Cristiana Claver – Congregación Mariana cuyo objetivo se centró en los objetivos de Provisión, conservación y desarrollo del Talento Humano.

El contenido se compone de cinco capítulos; el primero contiene el marco conceptual compuesto por los siguientes temas: La organización como sistema, la teoría de Integración, Motivación, Cultura Organizacional, y Clima Laboral. En el segundo capítulo, se presenta el contexto general que influye en el funcionamiento de la institución como ONG que presta los servicios de Salud y Educación para el Trabajo y el desarrollo humano; así como también, el impacto de la Congregación Mariana en el Área Metropolitana de Bucaramanga. En el tercer capítulo, se describe la Institución a partir de su misión y objetivos organizacionales. El cuarto capítulo establece el desarrollo del proceso a partir de la intervención profesional; finalmente, el quinto capítulo, presenta una Propuesta de implementación de un Programa de Bienestar Laboral para los empleados de la empresa objeto de intervención, que pretende mejorar las condiciones de los empleados en el entorno de trabajo.

* Trabajo de Grado

** Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de Trabajo Social. Profesora Edith Rueda Palomino

ABSTRACT

TITLE

THE HUMAN TALENT: ESSENTIAL PART IN THE OPERATION OF THE ORGANIZATION*

AUTHOR: MARIA DELIA ARENAS MEJIA**

KEY WORDS:

**Labor well-being
Motivation
Organizational Culture.
Labor Climate.**

DESCRIPTION OR CONTENT:

The organizational context is determined by multiple changes and factors that influence in the human conduct; in this sense, is emphasized the importance of generating strategies that contribute to administer the Human Resource effectively, one most important, refers at increase of motivation of people in its surroundings of work, by means of a Labor Climates suitable and the creation of strategies that provide to the employee an optimal policy of Labor Well-being.

In this Work of Degree the process of academic practice is described, from the professional intervention made in the Comunidad de Vida Cristiana Claver - Congregation Mariana whose objective was centered in the objectives of Provision, conservation and development of the Human Talent.

The content is made up of five chapters; first it contains the conceptual frame made up of the following subjects: The organization like system, the theory of Integration, Motivation, Organizational Culture, and Labor Climate. In the second chapter, the general context appears that influences in the operation of the institution like ONG that serves of Health and Education for the Work and the human development; as well as, the impact of the Congregation Mariana in the Metropolitan Area of Bucaramanga. In the third chapter, one describes to the Institution from his mission and organizationals objectives. The fourth chapter establishes the development of the process from the professional intervention; finally, the fifth chapter, presents/displays a Proposal of implementation of a Program of Labor Well-being for the employees of the intervention company object, that it tries to improve the conditions of the employees in the work surroundings.

* Work of degree

** Faculty of Human Sciences. School of Social Work. Teacher Edith Rueda Palomino

INTRODUCCIÓN

A través de los años la sociedad ha venido creciendo a pasos agigantados, trayendo consigo cambios en la cultura y las demandas del individuo, en la normatividad, avances tecnológicos, etc., por tal razón las empresas u organizaciones han tenido que adaptarse y buscar nuevas alternativas para lograr satisfacer las necesidades que hoy en día solicita el medio social, cultural, político y económico del país y del mundo.

El Estado Colombiano, queriendo entrar al mundo globalizado, ha asumido una política neoliberal que ha llevado a la disminución de los aportes para los más pobres y para los servicios más esenciales para su vivencia (salud y educación), dando lugar a una proliferación en la privatización de entidades que anteriormente estaban en manos del Estado, dejando a los más pobres a la deriva y sin servicios de buena calidad.

La Comunidad de Vida Cristiana Claver – Congregación Mariana como institución que presta servicios de salud (centro médico y odontológico), educación técnica y formación laboral tiene una vocación definida de contribución al desarrollo y bienestar de las personas más vulnerables de la región; el sentido orientador está dado por la institución en su vocación propia de atender a los más necesitados, por tal razón es consciente que a su capital intelectual debe garantizársele la existencia de ciertos factores que tienen que ver con su desarrollo personal y su labor dentro de la institución. Trabajo Social desde el área organizacional ha venido trabajando en pro de los colaboradores de la empresa para lograr encadenar sus objetivos con los objetivos de la organización y de esta manera poder realizar de forma eficaz y eficiente su trabajo con la población que más lo necesita, apoyando la iniciativa de la Dirección.

En este trabajo de grado el lector podrá encontrar cinco capítulos, el primero de ellos presenta un referente teórico, legal y metodológico que fundamentaron la intervención profesional durante la práctica. Iniciando con la teoría sistémica, continuando con la teoría de integración, teorías motivacionales y clima laboral, todas con igual importancia para el desarrollo del proceso práctico dado que intervienen en la relación entre el ser humano y la organización.

En el segundo capítulo se encuentra una contextualización de la experiencia, refiriéndose ésta a la ubicación de la Congregación Mariana dentro del contexto del Tercer Sector, las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud y la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano, así como el alcance de las políticas que determinan la dinámica interna de la institución y su impacto en el Área Metropolitana de Bucaramanga.

En el capítulo siguiente se hace una descripción de la institución partiendo con su reseña histórica, notándose el cambio que ha tenido en su objetivo social a través de los años, seguidamente se analiza su rumbo corporativo el cual está conformado por la misión, visión, valores y principios institucionales, además de los lineamientos estratégicos que rigen para cada una de las áreas, su estructura identificada en el organigrama, por último, en ese capítulo se llega a hacer la caracterización de los colaboradores de la institución hasta llegar a la población a intervenir.

Posteriormente, en el cuarto capítulo, se muestra la caracterización de la experiencia, en el cual se da a conocer el rumbo corporativo del Área Organizacional, el proceso de intervención profesional mediante la metodología de gerencia estratégica, el diagnóstico de la situación presentada, esquematizado en una matriz DOFA, resultando así la planeación, ejecución y evaluación; en cada uno de estos pasos, se hace una descripción y análisis detallado de las acciones estratégicas realizadas y de los resultados logrados en las mismas.

Finalmente se presenta una propuesta con la finalidad de optimizar el clima laboral y en general, mejorar la calidad de vida del colaborador en la Congregación Mariana, sustentada en un plan estratégico construido como aporte que como futura profesional de Trabajo Social se hace para la institución.

1. EL TALENTO HUMANO: PARTE ESENCIAL EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

El hombre en el transcurso del tiempo ha venido evolucionando en su modo de vida para poder sobrevivir en el mundo que lo rodea; las primeras formas de subsistencia fueron a través de la utilización de elementos que la misma naturaleza le brindaba (alimentos, piedras, palos, etc.). Más tarde comenzaron a formarse las comunidades y la limitación de la tierra, los hombres empezaron a depender unos de otros para su supervivencia, dándose origen a conflictos, pobreza, abuso del poder y discriminación, sobreviviendo solo el más fuerte.

En la Edad Media, se le brindó al hombre la posibilidad de trabajar la tierra y conservar parte de los cultivos a cambio de algunos servicios al terrateniente, lo que permitió desarrollar a los individuos su trabajo independientemente y/o con sus familias, convirtiéndose en pequeños artesanos, al principio trabajando con sus manos y finalmente ayudados por máquinas; es aquí donde surgen elementos de la división del trabajo y el capital.

Producto de los nuevos inventos y máquinas se da la Revolución industrial y nace el mundo moderno del trabajo donde el dueño del instrumento es el beneficiario de su producción y riesgos, surgiendo la separación del capital y del trabajo y así mismo de empleador- empleado, en donde el primero contrata los servicios de los trabajadores por un salario prefijado y el segundo aporta su fuerza de trabajo.

A través de tiempo la máquina empieza a cobrar importancia, obligando al empleado a producir al ritmo del trabajo de las máquinas, lo que convierte a la labor en algo rutinario, deshumanizado y sujetando al trabajador a una dependencia mayor hacia el empresario, quien poseía el conocimiento y el capital. En este

periodo comprendido entre 1750 y 1820 no se habían escrito teorías administrativas en cuanto se enfocaban en la cantidad de producción anual que generaban los nuevos instrumentos de trabajo.

Hasta el crecimiento del desarrollo científico a finales del siglo XIX (entre 1870 y 1914), las teorías administrativas empezaron a tomar cuerpo, así, el método científico que había dado lugar a un sinnúmero de descubrimientos en las ciencias físicas y biológicas durante la edad de la Ilustración, fue adoptada para analizar los métodos para manejar las industrias de manufactura, sin embargo estas teorías no le daban importancia al crecimiento integral de la persona en la empresa.

Hoy en día el factor humano ha tenido una valoración ascendente en el estudio de las organizaciones, pasando a una significación mas acorde a su capacidad mental, creatividad, dignidad, aptitudes y habilidades desarrolladas a partir de su interacción con otros; es así como se han originado diversas teorías administrativas, las cuales, en su momento histórico, han tratado de dar una explicación satisfactoria, enfocándose a una mayor comprensión de la incidencia de la persona dentro del contexto organizativo.

La Teoría de Sistemas presenta un modelo, que permite simultáneamente el análisis y la síntesis de la organización en un ambiente complejo y dinámico, en el cual las partes son definidas como subsistemas interrelacionados dentro de un gran sistema y específicamente el ser humano es visto como un importante componente del sistema, es decir, como un subsistema, el humano.

“Un sistema es un todo organizado; un conjunto de combinación de cosas o partes, que forman un todo complejo o unitario”¹. Esta definición aplicada a una empresa u organización, es un sistema complejo que se mantiene y produce resultados a partir

¹ TORRES S. Carlos Eduardo. Tomado de Fremont E. Kast. Administración el las Organizaciones. Mc Graw Hill Editores, México, 1980. 699p

del óptimo funcionamiento de los subsistemas, los cuales, si cuentan con recursos obtendrán resultados que lo beneficiará así mismo y a la organización, dado que los subsistemas son complementarios y todos se benefician y afectan dependiendo de la dinámica alcanzada por cada uno de ellos y según los recursos, condiciones, satisfacción de necesidades, etc., que le sean dadas por el sistema mayor.

Los autores Miller y Rice definen:

“Toda empresa puede ser vista como un sistema abierto, que solamente puede existir por el intercambio de materiales en su ambiente. Importa materiales, los transforma por medio de procesos de conversión; consume parte de los productos de la conversión para su mantenimiento interno y exporta el resto. Directa e indirectamente él intercambia sus resultados para obtener nuevos insumos, incluyendo recursos adicionales para mantenerse. Esos procesos de importación – conversión – exportación, constituyen el trabajo que la empresa tiene que hacer para vivir”².

La Teoría de Sistemas permite el análisis y la síntesis de la organización en un ambiente complejo y dinámico, en el cual las partes son definidas como subsistemas interrelacionados dentro de un gran sistema y desde allí, el ser humano es visto como un subsistema y por ser unidad compuesta de factores biológicos, psicológicos y sociales constituye un sistema. Según el MBA Carlos Eduardo Torres Sánchez³, al describir al hombre como “subsistema”, se le reviste de varias características propias de cualquier sistema, pero fundamentales y de rescatar, la de ser sinérgico, por la dinámica psicosocial que es capaz de producir y generar en otros sistemas semejantes; entrópico porque tiende al desgaste, con una cualidad superior a cualquier sistema y su increíble capacidad de autorrecuperación y autoconstrucción; global, porque su capacidad de percepción le permite ubicar fácilmente y comprender lo que le rodea y acontece en su entorno

² CHIAVENATO, Adalberto, cita los autores (Millar y Rice, 1990 :113)

³ TORRES S., Carlos Eduardo. Las Organizaciones como sistemas. En Línea <http://www.angelfire.com/biz/Consultor/intelectual/html>

social y productivo; es altamente susceptible de ser influenciado por los fenómenos externos de su órbita de producción, de modo tal que su conducta puede variar fácilmente al interior de la empresa porque hace comparaciones y analiza su “posición” con relación a los otros y todo el entorno. Entender al hombre como sistema es comprender su autonomía y gran capacidad generadora de cambios como aportes fundamentales al proceso productivo, pues es la persona quien lo realiza con base en su experiencia.

Otras características que también definen al hombre como subsistema es ser capaz de orientarse hacia un propósito creado por si mismo, definiendo sus objetivos generalmente hacia la satisfacción de sus necesidades y el logro de su realización integral; él cumple una función específica, valiéndose de un proceso de entrada, transformación y salida, además tiene un grado de importancia definido por su entorno y los parámetros que lo rigen, lo que ubica al empleado en un nivel jerárquico determinado.

La organización cuenta con múltiples herramientas y recursos para su crecimiento, conservación, desarrollo y evaluación, pero ninguno de éstos puede ser posible si no existiera la intervención humana, ya que ésta genera ideas y conceptos. El hombre por su naturaleza es capaz de pensar, aprender, adquirir experiencia en las labores que desarrolla, cuenta con habilidades y aptitudes que le permiten solucionar problemas de manera rápida y oportuna y en su interacción con las otras personas, encaminadas hacia uno mismo objetivo logran que cualquier sistema funcione de manera adecuada.

Chiavenato, basado en las teorías de Von Bertalanffy, sostiene que todos los niveles de la organización están unidos de tal forma que el cambio en uno necesariamente afecta al otro, ofreciendo un modelo de unificación al brindar una perspectiva sobre el entendimiento de las personas en su complejidad u en su interacción con el mundo a su alrededor. Esto implica ver a la persona más allá de lo

biológico o lo social, también hay que verlo como una unidad con su familia, la sociedad y la cultura que lo envuelve, además de los aspectos trascendentes que han marcado su rumbo.

Esta teoría permite conocer cómo la persona y la organización están relacionadas, soportándose una en la otra, buscando el crecimiento mutuo, por tal razón “Douglas McGregor propone que las actitudes hacia los empleados y el consecuente tratamiento que se deriva de ellas, puede influir en el desempeño; sostiene además que las dos diferentes tendencias que prevalecen en la administración provienen de dos distintas suposiciones acerca de la conducta de las personas”⁴. Estas suposiciones fueron denominadas como Teoría X y Teoría Y.

Douglas McGregor en su Teoría “X”, expone una concepción tradicional y radical, presentando al hombre como un elemento más en el proceso de producción. Esta Teoría parte de que la mayoría de las personas consideran al trabajo como algo intrínsecamente desagradable, no tiene ambiciones, no tiene muchas ganas de tener responsabilidades y prefieren ser dirigidas, no son creativas a la hora de resolver problemas organizativos y quieren seguridad sobre todas las demás cosas.

Según esta teoría, los cuatro supuestos de los administradores son los siguientes⁵:

1. A los empleados no les gusta trabajar y siempre que pueden tratarán de no hacerlo.
2. Como a los empleados no les gusta trabajar, deben ser sujetos a presiones y controles estrictos para alcanzar las metas.
3. Los empleados eluden la responsabilidad y buscan dirección formal siempre que pueden.
4. La mayor parte de los empleados concede más importancia a la seguridad

⁴ URIS, Auren. 101 Ideas de los Genios de la Administración. México Limusa Noriega Editores.1996. Pág. 68

⁵ MCGREGOR, Douglas. El Lado Humano de las Organizaciones. Edición revisada. Bogotá: McGraw Hill, 1994

que a cualquier otro factor laboral y no tienen grandes ambiciones.

Aunque hoy en día quedan algunas huellas de los planteamientos de la Teoría X y se asumen prácticas propias de ésta en algunas organizaciones, el objetivo está en lograr que las personas de una organización se autodireccionen y autocontrolen, como se plantea en la Teoría Y que reza los siguientes supuestos⁶:

- La aplicación de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar. El trabajo constituirá una fuente de satisfacción o castigo según las circunstancias en que se presente ya que el hombre no presenta disgusto inherente hacia el trabajo.
- El control externo y la amenaza del castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.
- El compromiso con los objetivos es función de las recompensas asociadas a su logro.
- El ser humano ordinario aprende en las debidas circunstancias, no solo a asumir, sino a buscar responsabilidades. De las experiencias laborales que viva dependerá la forma de asumir o de evadir responsabilidades.
- La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es amplia, no estrechamente definida en la población.

⁶ Ibid

- En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano se están utilizando solo en parte.

Lo anterior se concreta en nuevos lineamientos administrativos, de espíritu participativo y democrático, que muestran un cambio en las concepciones que se venían manejando en relación con el Recurso Humano, haciéndose notoria la responsabilidad que tienen los directivos de dar la oportunidad que sus empleados desarrollen y den a conocer lo que están en capacidad de dar, logrando más satisfacción en el trabajo, más productividad y por ende mayores activos para la empresa.

De acuerdo con la Teoría Y, administrar es un proceso complejo que implica, según Chiavenato, *“Crear oportunidades, liberar potencialidades, retirar los obstáculos, motivar el crecimiento, proporcionar orientación. Es una administración por objetivos en vez de una administración por controles”*⁷.

En la Teoría Y el principio es la integración, plantea la importancia de integrar los objetivos individuales con los propios de la organización, con el fin de alcanzar un mejor ambiente laboral. Esta teoría propone para el individuo mayor autonomía a través de la integración y el autocontrol, reconoce en él potencialidades y cualidades, dado que el hombre es responsable, hace lo que tiene que hacer bien hecho, optimiza los recursos con los que cuenta, es asertivo determinando fallas y corrigiéndolas.

Con autonomía la persona logra ser proactiva, sabiendo lo que tiene que hacer sin necesidad de control, toma en cuenta lineamientos y evitando controles porque el mismo los genera, aunque la empresa debe dar límites y direccionamientos que permitan evaluar los resultados del trabajo, además debe fijar las funciones asignadas a cada cargo, el objetivo del área de trabajo, las responsabilidades de los otros y el autocontrol administrativo.

⁷ CHIAVENATO, Adalberto. Administración de recursos Humanos. México: McGraw Hill.. 1994. Pág. 113

La responsabilidad, la autonomía y el autocontrol encaminan al logro de objetivos y metas que permitan el desarrollo humano integral, fortalecen el principal activo de la empresa (Recurso Humano) y por lo tanto mejora la productividad de la organización, demostrando la asertividad en el momento de integrar los objetivos de cada individuo que trabaja en la organización y los objetivos de la misma.

Integrar los objetivos de las personas con los de la organización no es tarea fácil, parte de la base de convencer a la dirección de los beneficios que a las dos partes puede traer dicha integración y de esta manera se puedan diseñar las estrategias pertinentes para lograrlo.

Hoy en día, a pesar de los nuevos planteamientos y teoría, existen gerentes y directivos que se niegan a asimilar las nuevas herramientas con que cuentan para el aprovechamiento del Recurso Humano, porque aun consideran que el desarrollo del ser, el saber y el hacer de sus empleados supone un gasto y no una inversión que generará mejor servicio, mayor satisfacción del cliente, ambiente laboral agradable, motivación en el trabajo, etc.. Este tipo de organizaciones se preocupan por lograr mayor productividad y reconocimiento, dejando de lado los objetivos concretos de las personas, los cuales se encuentran encaminados hacia la satisfacción de sus necesidades e intereses.

Estas necesidades y/o intereses traen consigo motivaciones, las cuales “son todo aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, se origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en el individuo”. Desde este punto de vista la motivación es una de las tareas administrativas más simples pero al mismo tiempo de las más complejas. Es simple porque las personas se sienten básicamente motivadas o impulsadas a comportarse en forma tal que se les produzca recompensas; pero es un trabajo arduo, porque es difícil encontrar lo que la persona desea específicamente.

No hay duda que lograr un buen rendimiento en el empleado es significativo para la empresa, si se hace mención a las teorías motivacionales existentes, todas radican en la motivación como la labor más importante de la dirección en cuanto es decisiva en los resultados laborales del trabajador y en la alineación de éste con los objetivos de la organización, siendo ésta la base de la administración.

Uno de los estudiosos de las Teorías Motivacionales, basado en las Necesidades Humanas fue el psicólogo Abraham Maslow, quien definió necesidad como “*una sensación personas de carencia de algunos de los aspectos de la vida de una persona, lo cual genera una desagradable tensión*”⁸. Este autor se enfatiza en el modelo de “jerarquía de las necesidades”, donde sostiene que los individuos poseen una compleja serie de cinco categorías de necesidades, las cuales colocó en orden de importancia de la siguiente manera:

Figura 1. Pirámide de Necesidades de Maslow



FUENTE: Abraham Maslow en www.monografias.com

⁸ MASLOW, Abraham citado por Eduardo Soto. Comportamiento Organizacional. Impacto de las Emociones. México Internacional Thomson Editores. S.A., 2001. Pág. 116

Las necesidades fisiológicas hacen referencia a los deseos básicos de alimentación, vestido, techo, etc., son las necesidades que el individuo intenta satisfacer antes que cualquier otra.

Las necesidades de seguridad son los deseos de protección, estabilidad y ausencia de aflicciones, amenazas y enfermedades. La falta de seguridad en el empleo ahoga la innovación, el asumir riesgos y suscita precaución.

Los deseos de amor, amistad y de formar parte de un grupo, hacen parte del tercer nivel de jerarquía de Maslow que es la necesidad de asociación aceptación social, que al ser satisfecha genera un disfrute por el trabajo en colaboración con los demás, de lo contrario, pueden presentarse frecuente ausentismo, baja productividad e incluso depresión.

El cuarto nivel está representado por la necesidad de estima, enfocándose hacia los deseos de respeto por uno y el reconocimiento de los demás; para satisfacer este nivel, los individuos buscan oportunidades de ascenso, de realización y prestigio que les permitan reforzar su aptitud y valor.

Por último, los deseos de crecimiento personal y de realización y cumplimiento del pleno potencial individual hacen referencia a la necesidad de autorrealización, en donde la satisfacción de la misma da por resultado personas con iniciativa, espontaneidad y capacidad para la resolución de problemas. Los altos mandos pueden ayudar a descubrir a sus empleados las oportunidades inherentes a sus labores en el proceso de toma de decisiones, reestructurando sus funciones y asignándoles tareas especiales que demanden de ellos ciertas habilidades excepcionales.

Maslow considera que *“las personas buscan satisfacer sus necesidades en el orden expuesto anteriormente; este proceso comienza con las necesidades fisiológicas y*

*cuando éstas han sido satisfechas, se intenta cubrir las que siguen en orden de importancia y así sucesivamente*⁹” pues una necesidad satisfecha no es factor de motivación. Al hombre solo lo motivan estímulos que beneficien las necesidades insatisfechas, dado que el ser humano tiende a subvalorar lo que tiene y no a sobrevalorar lo que desea, y aun no posee. En el campo laboral, al desempleado lo motivará cualquier empleo, pero una vez que lo obtenga, lo motivará la estabilidad; cuando sienta que lo ha logrado, buscará el respeto de sus compañeros y así sucesivamente.

El mundo es percibido por el hombre en función de sus necesidades insatisfechas; éstas determinan y motivan su pensamiento, actividades y trabajo.

La interacción entre el individuo y la organización se desarrolla en los diversos niveles de las necesidades humanas. En cierto modo, el individuo necesita a la organización porque ésta satisface sus necesidades y la organización necesita al individuo porque él contribuye a que ella realice sus metas. La organización plantea demandas a sus miembros en términos de formas previstas de comportamiento y el individuo tiene expectativas de satisfacción que espera obtener en su lugar de trabajo. De esta manera las organizaciones están llamadas a satisfacer tanto las expectativas como las necesidades de seguridad, de estima, de pertenencia, etc.

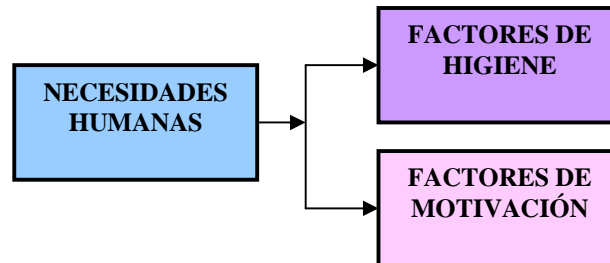
El compromiso de la organización no es de proveerle ni es llamada para proporcionarle al hombre el respeto por si mismo así como tampoco puede satisfacer su necesidad de realización personal; pero si puede y tiene la responsabilidad de crear condiciones para que el individuo se sienta motivado, estimulado y capacitado para buscar por si mismo estas satisfacciones.

Por su parte Frederick Herzberg¹⁰, a diferencia de las cinco categorías propuestas en la Jerarquía de necesidades de Maslow, solo plantea dos categorías:

⁹ URIS, Auren. 101 Ideas de los Genios de la Administración México:Limusa Noriega Editores. 1996. Pág. 65

¹⁰ Ibid. Pág. 45

Figura 2. Los dos factores de Herzberg



FUENTE: La Autora

Los factores de Higiene son las características del entorno de trabajo ajenas a un puesto específico tales como condiciones de trabajo, políticas de la compañía, supervisión, compañeros de trabajo, salario, prestigio formal y seguridad en el empleo¹¹, que en caso de ser positivas, mantiene un nivel razonable de motivación laboral.

Los aspectos del empleo vinculados con las necesidades de crecimiento se conocen como factores de motivación y comprenden la consecución de metas, el reconocimiento, la responsabilidad y la naturaleza del trabajo mismo¹².

En otros términos, la teoría de los dos factores de Herzberg afirma que¹³:

¹¹ SOTO, Eduardo. Pág. 123

¹² GUZMAN G. Juan Adolfo. La Motivación del recurso Humano y su Contexto dentro de la Gerencia de Mantenimiento

¹² CAMPOS DORIA, Carlos Andrés. Motivación Humana. Tomado de <http://www.monografias.com/trabajos5/moti/moti.shtml> La motivación

- La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son factores motivacionales o de satisfacción.

- La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado: son los factores higiénicos o de satisfacción.

Como elemento favorable para el ambiente laboral, Herzberg¹⁴ propone crear mecanismos que eviten en lo posible el diseño de cargos demasiado simples, pobres y rutinarios, lográndose esto a través del “enriquecimiento del cargo”, el cual implica un desafío para la empresa y para el mismo trabajador.

Partiendo de lo anterior puede decirse que el dinero no es lo que más motiva al trabajador, sino la posibilidad que tiene de dar a conocer y fortalecer sus habilidades, es la manera en que lo pongan a enfrentar alguna situación o tarea laboral con los conocimientos y capacidades propios y de esta manera enriquecer su hacer, ser y tener.

Cuadro 1. Ejemplos de Factores de Motivación e Higiene

FACTORES DE MOTIVACIÓN	FACTORES DE HIGIENE
<ul style="list-style-type: none"> * Trabajo con objetivos importantes. * Oportunidad de autorrealización. * Reconocimiento a una buena labor. * Posibilidad de ascender. * Actividad que requiere toma de decisiones. * Responsabilidad. * Trabajo que estimula el desarrollo personal. 	<ul style="list-style-type: none"> * Directivos considerados. * Buen plan de seguridad social. * Un salario alto. * Una clara exposición de las políticas de la compañía. * Instalaciones cómodas y agradables. * Buenas relaciones con los compañeros de trabajo.

Fuente: URIS, Auren. 101 Ideas de los Genios de la Administración

¹⁴ Ibid

La persona valora en gran manera su trabajo en la medida en que éste le brinde la posibilidad de dar respuesta a muchas de las necesidades expuestas en el cuadro 1, en donde se le trate como ser humano con respeto y dignidad, donde sienta deseos de producir, gusto por lo que hace, que se sienta responsable del éxito o fracaso de sus resultados, que sienta que aquello que hace tiene importancia no solo para él mismo sino para los demás, siendo reconocidos cada uno de sus resultados.

El ser humano es un ser pensante que ama, sufre y lucha por alcanzar cada día el desarrollo de sus potencialidades, que le permitan ante todo comportarse como un ser racional creativo e inteligente, características esenciales para trascender en el medio que lo rodea, el cual en la medida de las oportunidades que éste le brinde podrá autorrealizarse como ser libre, para disfrutar de su vida, de su tiempo, de sus energías y capacidades.

Hace algún tiempo se creía que un trabajo era satisfactorio cuando sus características se adaptaban a las necesidades del individuo; pero las investigaciones más recientes sugieren que los determinantes de la satisfacción son mucho más complejos. *“Según Salanick y Pfeffer (1977), el que un trabajo sea satisfactorio depende de las expectativas que se tengan sobre éste, de la autoevaluación de cada trabajador, de las normas y comparaciones sociales, de la relación insumo- resultado, del compromiso y las ilusiones que posee cada persona”*¹⁵.

¹⁵ Op. Cit.

De esta manera puede precisarse que como el hombre viene con una historia propia, dados los entornos y las relaciones en las que ha estado inmerso (familia, escuela, hogar, etc.), desarrolla patrones diferentes de necesidades, motivaciones, talentos, actitudes y valores dado que *“Las personas interactúan con el medio y reciben presiones que determina comportamientos diferentes; estas presiones pueden ser sociales, culturales, políticas, ambientales, climáticas, económicas, etc., las cuales son reguladas por los elementos de personalidad, dando como resultado un comportamiento específico de cada individuo, aun frente a la misma situación”*¹⁶.

Cuando la persona siente que sus opiniones acerca de su trabajo son tomadas en cuenta por parte de la organización, pueden evitarse los descontentos de trabajador con la institución donde labora. El conflicto desaparece cuando la gente empieza a desalinearse de su trabajo y a verlo como fin y no como simple medio, a sentirse dueño de él. *“Para que el trabajo no sea alienante, para que sea un medio de autorrealización y no sólo de supervivencia, exige que la persona tenga vocación y actitud para la tarea a desempeñar. Requiere un reto, que el trabajador tenga que emplear al máximo su creatividad, que sea desafiado a usar plenamente su potencial humano para producir resultados”*¹⁷.

Según Michel Armstrong¹⁸ si la persona siente que el trabajo le engrandece, se sentirá motivado a hacerlo bien, pero si por el contrario, el empleado percibe que a su organización no le interesa como elemento importante para su desarrollo, su estado anímico disminuirá con el tiempo y con él su calidad y eficiencia en el servicio que preste.

La cultura y el Clima Organizacional, además de los temas anteriormente descritos han tenido marcado interés, dejando de ser elementos de escaso valor en las organizaciones para convertirse en componentes de relevada importancia

¹⁶ GALLEJO, Hery. 1990. Pág. 6

¹⁷ MERLANO, Alberto, citado por MOGOLLÓN, Marisol. Microempresas ...la Gran Aventura.1997

¹⁸ AMSTRONG, Michel. Gerencia de Recursos Humanos. Editorial Legis. Bogotá. 1991. p. 3

estratégica.

La cultura en su expresión más elemental puede comprenderse como *“la interiorización e introyección que hacen los miembros de una organización, de normas, reglas, principios y valores que rigen la operatividad, el comportamiento individual y grupal y están orientados hacia los procesos y resultados esperados por la empresa”*¹⁹

La cultura organizacional está relacionada con el hombre, su personalidad, comportamiento, expectativas, entre otros; es un *“adhesivo social que vincula a los miembros de la organización mediante valores compartidos, instrumentos simbólicos e ideales sociales”*²⁰.

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

Este elemento de la organización genera en los miembros de la misma un sentido de identidad y permanencia que le permiten trabajar en conjunto al darles a conocer cuáles son los códigos de conducta válidos y cuáles no, es el lenguaje propio de la empresa, es la forma en que actúa la gente cuando nadie le dice qué hacer, estableciendo la manera en que los miembros de la empresa deben conducirse. Es así como en la Congregación Mariana cada subsistema (Unidad Estratégica de Negocio (U.E.N)) tiene diferentes comportamientos y estilos para realizar su labor, un lenguaje propio entendido solo entre ellos, dado su lugar de trabajo, presencia de líderes que tienen un modo diferente de dirigir, etc.

¹⁹ DENISON R, Daniel. Cultura Corporativa y Productividad Organizacional. Legis. Bogotá. 1991. p. 31

²⁰ Ibid, p. 33

La cultura organizacional, es una red de significados, que son compartidos por los trabajadores a través de la interacción entre ellos, buscando tener una conducta en común, facilitando que los colaboradores se identifiquen con la organización, de modo que se sientan en confianza y de esta manera encaminen sus esfuerzos para alcanzar los objetivos propios y los de la empresa.

Tanto la Cultura Organizacional como la motivación, producen un fuerte impacto en el clima organizacional de la empresa y es importante por varios motivos: la posibilidad que los empleados participen en medición del mismo y que se implementen acciones de mejora a partir de sus opiniones para que sientan que son escuchados y que la organización se interesa por su bienestar.

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su empresa, para así alcanzar un aumento de la productividad, sin perder de vista el recurso humano.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato del jefe hacia sus empleados y colaboradores, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, forman parte del Clima Organizacional de una empresa, siendo éste un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

Clima Organizacional se denomina al conjunto de propiedades del trabajo percibido directo o indirectamente por las personas que laboran en la organización y que influyen en su motivación y en su cumplimiento. Debido a que el ser humano tiene muchos elementos motivacionales es necesario que se reconozca la parte que desempeña cada uno de ellos para poder entender su comportamiento; de ahí que la motivación pueda generarse desde el interior del individuo o por factores que actúan sobre él

desde el interior.

Para Chiavenato *“Clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que es percibido o experimentado por los miembros de la organización y que influye en su comportamiento”*²¹, dando a entender que cada individuo percibe un clima laboral diferente según su historia y sus experiencias a nivel interno o externo a la organización; para algún empleado puede ser positivo que su jefe le pregunte sobre su familia, mientras que otro empleado de la misma empresa puede percibir ésto de manera negativa, sustentando ese comportamiento de parte del jefe como una falta de privacidad de su vida personal.

El Clima Organizacional se refiere específicamente a las propiedades, a todo el compendio de expectativas, valores e incentivos existentes en un conjunto dado. De acuerdo con las teorías tratadas, se pueden identificar múltiples factores que tienen que ver con el Clima Organizacional, no siendo más que el contexto en el que el trabajador desempeña su función, en busca de las finalidades de la organización y de su propia realización personal, además determina la forma como el individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su satisfacción, sus temores y conflictos, sin embargo no es percibido de manera homogénea por todos los empleados, dado que el clima laboral es afectados por las percepciones que tenga cada individuo.

Hablar de clima organizacional, es hablar del ambiente de trabajo de las personas que laboran en una organización; puede ser adecuado o deficiente, y según las condiciones de espacio, las relaciones con los compañeros, la carga laboral, los programas de capacitación, de bienestar e incentivos, entre otros, se puede determinar su estado. Es por esto que toma especial importancia el fortalecimiento constante del clima organizacional a través de diversas actividades, porque su estado influye de manera directa en los procesos que realiza una institución y por ende en el cumplimiento de sus objetivos.

²¹ CHIAVENATO, Adalberto. Administración de Recursos Humanos. Pág. 75

La Congregación Mariana tiene características distintas a otras entidades en torno a su clima organizacional, porque está compuesto de ciertas variables que lo rodean como son las de ambiente físico (espacio físico, instalaciones, recursos, etc.), las estructurales (tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.), las del ambiente social (compañerismo, conflictos entre personas o entre áreas, comunicaciones, etc.), las personales (aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.) y las propias del comportamiento organizacional (productividad, satisfacción laboral, tensiones y estrés, etc.), elementos que la hacen diferentes de las demás empresas y que puede ser percibido en cada una de sus áreas de manera diferente.

El Clima Organizacional (C.O) influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo y es el reflejo externo de lo que es la empresa expresado por medio de sus colaboradores quienes dirán en sus acciones y servicios lo que representa para ellos su organización.

Según Paulina Bustos²² las percepciones y respuestas que abarcan el C.O se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (comunicación, promoción, remuneración, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (incentivos, bienestar social, interacción con los demás miembros, etc.).

Aspectos como el Potencial de logro, le permiten al empleado realizar un trabajo creativo y valorado de forma adecuada por la Administración, llevan a crear identidad del empleado hacia la organización, motiva su participación de manera decisiva en el logro de los objetivos y propósitos institucionales, participa en la toma de decisiones, en la presencia activa dentro de un grupo de trabajo; acepta los sistemas de evaluación como herramienta mediante la cual la empresa reconoce los frutos de su gestión.

²² BUSTOS, Paulina y otros en www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm

El potencial de logro está estrechamente relacionado con el reconocimiento personal de cada trabajador, ello implica no sólo estimar su parte laboral sino también otras dimensiones de la persona; que los procesos de selección, reconocimiento y promoción deriven de una valoración de sus cualidades, capacidades y potencialidades y no de factores accesorios o externos.

Para desarrollar un trabajo creativo y a su vez que exista la posibilidad de un reconocimiento personal positivo, se hace necesario que la organización ofrezca procesos que tengan que ver con el desarrollo del trabajo como son: el desempeño eficiente de sus funciones, la inducción y capacitación. A través de ellos el empleado va tomando los elementos que le permiten mantener el camino hacia las metas planeadas para su labor.

Otros indicadores se relacionan con la parte administrativa de la empresa; entre ellos está la claridad administrativa que le permiten al trabajador tener conocimiento pleno sobre la estructura organizacional y su ubicación dentro de la misma; la comunicación no tiene como función única dar o recibir órdenes, sino de intercambiar ideas entorno así mismo y al trabajo, el conocimiento de las normas como parámetros básicos para la convivencia y el logro de las metas de la empresa.

También se presentan factores de tipo externo como el ambiente físico del trabajo, el cual debe manifestarse en localidades cómodas, herramientas acordes a la labor que ejecuta el trabajador, en su seguridad industrial, entendida como *“la planeación, organización, ejecución y evaluación de actividades de medicina preventiva, higiene y seguridad que conlleven a proteger al trabajador de factores de riesgo ocupacionales, ubicándolo en un sitio acorde a sus condiciones psico-fisiológicas y manteniéndolo en actitud de promoción en el trabajo”*²³.

²³ [Http://: saludocupacional.univalle.edu.co/diccionario.htm](http://saludocupacional.univalle.edu.co/diccionario.htm)

VARIABLES dependientes de las políticas globales de la empresa como la estabilidad laboral, el bienestar social y la remuneración salarial, permiten que el individuo se sienta miembro importante de la organización, aumenta el sentido de pertenencia e identidad hacia la empresa, lo motiva a participar en las actividades relacionadas con el trabajo en un ambiente de tranquilidad laboral, pues saben que cuentan con los recursos de salud, recreación y bienestar para él como para su familia.

Si existe un Clima Organizacional adecuado o no dentro de la organización, además de hacerse notorio en el comportamiento de las personas, es pertinente conocer la opinión real de todos los trabajadores de la organización en los diferentes aspectos anteriormente mencionados, esto es posible a través de una encuesta de clima laboral, consistente en plantear la posibilidad de que todo o parte del personal de la empresa se exprese acerca de los distintos aspectos que configuran la vida de su institución y de esta manera resolver aquellos problemas que se ven a través de dicha encuesta, conocer que piensan los trabajadores, conocer carencias, ineficacias y defectos, en suma, saber cuales son los puntos fuertes y débiles de la empresa a través de los empleados, quienes día a día construyen la historia de la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede lograr el mejoramiento o fortalecimiento del Clima Laboral teniendo en cuenta todas las partes que conforman la organización y de esta manera crear mecanismos verdaderamente eficaces para lograr el ambiente mas deseado por la organización y el empleado para mantener alineados los objetivos entre las dos partes.

Respecto al análisis del clima organizacional, cada jefe es autónomo para decidir las dimensiones que tendrá en cuenta en su estudio. Hoy en día se presentan varias alternativas de instrumento para el estudio del clima laboral, es tal que varios autores proponen una serie de variables y procesos para estudiarlo.

Es el caso de Likert (1985)²⁴ quien refiere un instrumento que recoge valoraciones cuanto a seis procesos, estableciendo una estrecha relación entre los estilos de dirección y el clima organizacional, estos procesos son los siguientes:

- *Dirección*: Es la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- *Motivación*: Son las estrategias que se crean para motivar a los empleados a responder a sus necesidades.
- *Comunicación*: Son las características, tipo y reparto de funciones.
- *Toma de decisiones*: Es la forma en que se establece el sistema de fijación de sistemas y de directrices.
- *Establecimiento de metas*: Son los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento, la planificación así como la formación deseada.
- *Control*: Es el ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

Litwin y Stringer plantearon un cuestionario que mide la percepción de los empleados en seis dimensiones²⁵:

- *Estructura*: Percepción de las obligaciones de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
- *Responsabilidad individual*: Sentimiento de autonomía, asumir y crear responsabilidades.
- *Riegos y toma de Decisiones*: Percepción del nivel de reto, del riesgo tal y como se presenta en una situación de trabajo.
- *Remuneración*: Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.

²⁴ GULLEN, Carlos y GUIL, Rocío. Psicología del Trabajo par Relaciones Laborales. Mc Graw Hill Editores. España. 2000. p.156

²⁵ YEPEZ L. Fanny. El Desarrollo Humano y el Éxito de las Organizaciones. Instituto FES de Liderazgo. Colombia.1991. p. 102

- *Apoyo*: Sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
- *Tolerancia y conflicto*: Confianza que un empleado pone en el clima de la organización o cómo puede asimilar sin riesgos las divergencias de opiniones.

El profesor John Sudarsky -siguiendo las variables de Litwin y Stringer- propone un modelo para la elaboración de Diagnóstico de Clima Laboral, cuyas variables han sido utilizadas por la Escuela de Trabajo Social de la Universidad Industrial de Santander para la realización de medición y Diagnóstico de Clima Laboral en diferentes organizaciones de la región. Las variables utilizadas en este modelo son las siguientes²⁶:

- *Conformidad*: Grado en que las personas sienten que existen muchas limitaciones impuestas externamente sobre el grupo de trabajo; experimentan un exceso de leyes, políticas, reglas o prácticas hacia los cuales hay que conformarse en lugar de realizar el trabajo como mejor parezca.
- *Responsabilidad*: Es el grado en que los miembros del grupo experimentan que pueden tomar decisiones acerca de cómo realizar un trabajo, sin necesidad de estar comprobando cada paso con los superiores.
- *Normas de excelencia*: Énfasis que la organización hace en la calidad de su rendimiento y en la producción sobresaliente, incluyendo el grado con que los individuos experimentan que la organización fija objetivos y metas retadoras para ellos y comunican el compromiso que ellas sienten con estos objetivos y metas.
- *Recompensa*: El grado con que los miembros sienten que son recompensados y reconocidos por el buen trabajo, en lugar de ser ignorados y/o castigados cuando algo sale mal.

²⁶ SUDARSKY, John. Un Modelo de Diagnóstico e intervención en desarrollo organizacional. Uniandes Bogotá. Pág. 32

- *Claridad Organizacional:* Grado con que los miembros del grupo experimentan que las cosas están bien organizadas y los objetivos claramente definidos, en lugar de ser confusos, desordenados o caóticos.
- *Calor y Apoyo:* Sentimiento experimentado por los empleados de la existencia de confianza y apoyo mutuo con sus compañeros y superiores.
- *Seguridad:* Sentimiento experimentado por los miembros de la organización de la existencia de estabilidad en el trabajo, protección física, psicológica y social.
- *Salario:* Es la percepción de los empleados de que el salario es satisfactorio para suplir las necesidades básicas en relación con los grupos de referencia y la posibilidad o no de alcanzar una mayor remuneración dadas las oportunidades del mercado.

Muchos aspectos pueden ser mejorados dentro de una empresa y es el bienestar social de los empleados en las organizaciones el punto clave a través del cual ésta podrá sobrevivir al cambio inminente al que evoluciona a grandes pasos y alcanzar los objetivos planteados siempre y cuando estos servicios sean proporcionados y administrados en forma tal que se respete plenamente la personalidad y dignidad del trabajador y se aliente su sentido de independencia.

Se podría determinar que el valor agregado que tiene en estos momentos la Congregación Mariana, lo genera el talento humano, hecho que hace necesario una adecuada estrategia de administración del mismo, tarea en la cual el mejoramiento del clima organizacional juega un papel clave por cuanto su optimización reflejará mejores resultados por el compromiso que se pueda lograr del personal vinculado a la institución y mayor satisfacción laboral. En este escenario, Trabajo Social está comprometido y trabajando arduamente para que el sistema se desarrolle de manera adecuada, y se pueda obtener la calidad institucional, y el bienestar de todos sus colaboradores, y que cada uno de los subsistemas (administración, salud y educación), se entrelacen de tal manera que se cumplan los objetivos propuestos.

Lo anterior se puede lograr mediante el empoderando y fortalecimiento del potencial que tiene cada persona en la institución, rescatando sus motivaciones, actitudes, compromiso, responsabilidad, y todos aquellos valores que permiten que se fortalezcan las labores a realizar al interior de una organización, para así mejorar los niveles de calidad y competencia de las mismas y de igual forma alinear los objetivos de la organización con los propios de la empresa.

2. LA CONGREGACIÓN MARIANA COMO ONG QUE FORMA PARTE DEL TERCER SECTOR

El Tercer Sector tuvo sus primeras expresiones en el siglo XIX, pero es en el siglo XX y de manera concreta en la década del setenta -muy de la mano de la crisis del Estado de Bienestar- irrumpe con fuerza como un factor de regulación social y entra a ocupar el espacio dejado, en razón a su debilitamiento, de los movimientos sociales y partidos políticos.

En la década de los ochenta, con el incremento de la pobreza, del sector informal y de la brecha entre ricos y pobres, se tiende a aumentar los programas para lograr un mayor desarrollo, un empoderamiento de la población y fueron actores del Tercer Sector quienes promovieron esos programas.

En los años noventa, con el progreso de apertura y privatización aparece la sociedad como el objetivo fundamental de la misión de las fundaciones. Hay una apertura hacia la intervención en las políticas públicas trabajando en lo que es la política de salud, de educación; hay también alguna preocupación en el desarrollo institucional, en la gerencia de lo social, en la democracia²⁷.

Hoy en día, los actores del Tercer Sector han sido creados por empresarios, iglesias, partidos y movimientos políticos de derecha y de izquierda, las universidades, los ciudadanos de manera autónoma, los defensores de derechos humanos, los ambientalistas, entre otros; todos con el fin de responder a las necesidades que la sociedad en general demanda y no la acumulación de riqueza privada.

²⁷ GOMEZ, Constanza. Documento sobre Tercer Sector. 2004 en www.dansocial.gov.co

Según José Bernardo Toro *“los actores del Tercer Sector son privados pero proveen fines públicos y son solidarios en el sentido de que remiten a su carácter no lucrativo. Está vinculado a la producción de un interés general de la sociedad, normalmente al Bienestar Social, pero aclarando que el sector no forma parte del aparato del Estado, tampoco hacen parte del mercado ya que no son instituciones lucrativas, sino que se invierten beneficios en ellas mismas y sus fuentes económicas son donaciones privadas. Además los actores del Tercer Sector son normalmente organizaciones con una base de miembros cuyo afán es el de ser solidaria con el resto de los miembros”*²⁸.

Algunas organizaciones pertenecientes al tercer Sector o sector solidario en Colombia son²⁹:

- ONG's
- Cooperativas
- Fondos de empleados
- Organizaciones Populares de Vivienda
- Comisiones empresariales de las Juntas de Acción Comunal –JAC-
- Federaciones y Confederaciones
- Grupos de Voluntariado
- Entidades Ambientales
- Instituciones de Educación Formal y No Formal
- Entidades sin ánimo de lucro del Sector Salud
- Asociaciones de Padres de Familia
- Entre otras

Según un estudio realizado por la Universidad Johns Hopkins sobre entidades sin

²⁸ TORO, José Bernardo. El Tercer Sector en sociedades de baja participación. Citado por GOMEZ, Constanza. Documento sobre Tercer Sector. 2004 en www.dansocial.gov.co

²⁹ Ibid

ánimo de lucro, se encuentra que en Colombia, el peso relativo del sector es de 2.38% mas o menos similar al tamaño de Perú y Brasil. En América Latina el país con mayor proporción de empleos en este sector es Argentina con un 3.7%³⁰, según lo muestra el cuadro N° 2

Cuadro 2. Empleo en el sector sin ánimo de lucro y participación en el empleo total con o sin voluntarios por países de América Latina

PAIS	N° EMPLEADOS DEL TERCER SECTOR	PARTICIPACIÓN EN EL EMPLEO TOTAL	N° DE EMPLEADOS Y VOLUNTARIOS	PARTICIPACIÓN EN EL EMPLEO TOTAL
ARGENTINA	395.315	3.7%	659.425	6.03%
COLOMBIA	286.861	2.38%	377.617	3.11%
PERU	126.988	2.38%	153.374	2.86%
BRASIL	1'034.550	2.25%	1'173.766	2.54%
MÉXICO	93.809	0.44%	141.024	0.66%

Fuente: Villar, Rodrigo; Salamon, Lester. 1999. Colombia: A diverse nonprofit sector. En Salmon, Lester; Hems, Leslie and Associates. 1999. Dimension of the Nonprofit Sector. The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project. Johns Hopkins University. Centre for Civil Society Studies

Cuando se incluyen los voluntarios, la participación del sector en Colombia es ligeramente mayor a los demás países de América Latina con excepción de Argentina.

Cuadro 3. Porcentaje de empleo generado por el tercer sector en Colombia

SECTOR	N° DE ENTIDADES EN ESTUDIO	EMPLEADOS TIEMPO COMPLETO	% EMPLEO TOTAL NO AGRICOLA	VOLUNTARIOS VINCULADOS AL TERCER SECTOR	PROFESIONALES REMINERADOS EN EL TERCER SECTOR	% DEL EMPLEO TOTAL NO AGRICOLA	SECTOR SERVICIOS	
							PARTICIPACION DEL TERCER SECTOR	SI INCLUYEN VOLUNTARIOS
TERCER SECTOR	135.599	286.867	2.38%	90.756	377.617	3.11%	14.9%	18.8%
SECTOR PUBLICO		935.26314						

FUENTE: Proyecto Comparativo sobre Entidades sin ánimo de Lucro. Universidad Jhons Hopkins. 1998

³⁰ VILLAR, Rodrigo. El Tercer Sector, la Sociedad Civil y la Gobernabilidad Democrática en Colombia. En Línea. www.dansocial.gov.co/admin/files/Ane-Noticia_14122004175651.pdf Pág. 7

Según este estudio comparativo, en las 135.599 entidades colombianas sin ánimo de lucro incluidas en el estudio, trabajan 286.867 empleados de tiempo completo o equivalente. Esto representa el 2.38% del empleo total no agrícola del país. El número de voluntarios de tiempo completo o equivalente que trabajan en estas entidades es de 90.756. Esto significa que empleados remunerados y voluntarios del país contaba con 377.617 personas trabajando de tiempo completo o equivalente en las entidades sin ánimo de lucro. Este número corresponde al 3.11% del empleo no agrícola del país.

El empleo total en servicios, donde está la mayor parte de la actividad de las entidades sin ánimo de lucro, la participación del tercer Sector es de 14.9%; si se incluyen los voluntarios esta cifra aumentaría en un 3.9%, alcanzando así un 18.8% de participación.

En relación con el empleo en el sector público, la Comisión de Racionalización del Gasto Público estimó en 935.263 el total del empleo público para 1995. Esto incluye el empleo público a nivel nacional, departamental y de los municipios capitales del departamento. También incluye docentes, fuerzas armadas y policía, servicios de salud y juntas de deporte.

En Colombia la mayor participación del tercer sector se ubica en la prestación de servicios, esto es evidenciado en el Cuadro 3.

Cuadro 4. Áreas de actividad del tercer sector en Colombia.

AREAS DE ACTIVIDAD	PORCENTAJE
EDUCACIÓN	26.6%
SALUD	17.5%
ASOCIACIONES DE EMPRESARIOS, PROFESIONALES Y DE TRABAJADORES	15.1%
SERVICIOS SOCIALES	14.6%
DESARROLLO ECONÓMICO, SOCIAL Y COMUNITARIO	13.1%

FUENTE: www.dansocial.gov.co

Aquí se evidencia que el área de actividad en la que el tercer sector tiene mayor participación es en educación, con el 26.6%, mientras que salud participa con el 17.5%, seguido de las asociaciones de empresarios, profesionales y de trabajadores (15.15), servicios sociales (14.6%) y por último el área de desarrollo económico, social y comunitario³¹.

La Comunidad de Vida Cristiana Claver Congregación Mariana como Organización no Gubernamental, está inscrita en el marco del “Tercer Sector”, que es entendido como aquella parte de la sociedad constituido por organizaciones privadas, sin ánimo de lucro, que surgen de la libre iniciativa ciudadana y son regidas de forma autónoma bajo regulación del Estado. Buscan responsablemente en cooperación con otras instancias públicas y/o privadas y mediante el desarrollo de actividades de interés general, aportar al mejoramiento de la calidad de vida y el progreso social solidario.

Las Organizaciones no Gubernamentales, mejor conocidas por la sigla ONG, cada vez cobran mayor importancia en la vida pública de todo el planeta gracias a su

³¹ GOMEZ, Constanza. Documento sobre Tercer Sector. En Línea. www.dansocial.gov.co

activa participación y movilización alrededor de causas económicas, ambientales, políticas, radicales, de género y muchas otras que involucran los derechos de los pueblos. Pero también, gracias a su trabajo solidario y entusiasta en la lucha contra el hambre, la exclusión y en la búsqueda y acceso equitativo a los beneficios de la democracia y el desarrollo.

Los beneficiarios de los programas desarrollados por las ONG son personas diferentes a los miembros de la institución y esta característica las hace diferentes de las organizaciones de base, que son aquellas formas de organización de un grupo de personas para dar solución a sus propias necesidades particulares. También las diferencia la inclusión de saldos pedagógicos en las actividades que desarrollan con las comunidades en las cuales están siempre presentes la promoción de valores y actitudes de justicia social, equidad, democracia, participación y solidaridad³².

Las ONG son respaldadas constitucionalmente por el artículo 38 de la Constitución Política de Colombia en donde “*se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad*”.³³ Ejerciendo este derecho fundamental la sociedad civil puede constituir organizaciones desprovistas del objetivo de lucro, que busquen el bien común.

Luego reconoce espacios en los que las organizaciones de la sociedad civil pueden actuar como el de la planeación o la prestación de servicios públicos. En el artículo 103 de la CPC dice que: “*(...) El estado contribuirá a la organización, promoción y capacitación de las asociaciones profesionales, cívicas, comunitarias, juveniles, benéficas o de utilidad común no gubernamentales, sin detrimento de su autonomía con el objeto de que constituyan mecanismos democráticos de representación en las diferentes instancias de participación, concertación, control y vigilancia de la*

³² ABC de las ONG en www.colombiatercersector.org

³³ CONSTITUCIÓN POLITICA DE COLOMBIA 1991. Art. 38. p.17

*gestión pública que se establezcan*³⁴.

En materia de recaudación de fondos, la gran mayoría de las ONG han enfocado sus esfuerzos a entes internacionales, ya sean privadas o públicas, dado que la recaudación desde fuentes nacionales es escasa comparada con la proporción de proyectos a financiar.

En el artículo 355 de la Constitución Colombiana, se adopta un modelo de financiación de las entidades sin ánimo de lucro, al permitir al gobierno, en sus niveles nacional, departamental, distrital y municipal, suministrar recursos públicos a tales entidades a través de procesos de contratación con el fin de impulsar programas y actividades de interés público acordes con el plan nacional y los planes seccionales de desarrollo respectivos.

En Colombia, el ente rector en este campo es la Confederación colombiana de ONG – CCONG's - la cual sirve de enlace y facilita procesos de interlocución, cabildeo y negociación entre las ONG, los sectores públicos y privados y las agencias internacionales para la construcción de bienes públicos.

Entre sus socios están las diferentes Federaciones, asociaciones y redes que agrupan alrededor de mil ONG en 22 regiones del país, Gobiernos: Nacional, Departamental y Municipales, Banca multilateral, iglesias, entre otras³⁵.

A nivel Departamental quien rige el campo de organizaciones no gubernamentales es la Federación Santandereana de ONG- FESANONG que es una asociación gremial de carácter privado sin ánimo de lucro, de beneficio social que tiene como propósito fundamental ejercer la representación de las entidades federadas, impulsar el fortalecimiento institucional y facilitar el trabajo de las organizaciones de esta

³⁴ Ibid

³⁵ CONFEDERACION COLOMBIANA DE ONG en www.ccong.org.co

naturaleza que tengan domicilio en cualquier municipio del Departamento de Santander.

Dentro de los socios está la Comunidad de Vida Cristiana Claver- Congregación Mariana, que por sus inicios como institución de carácter religioso, está posesionada en el grupo de la iglesia.

Según el Cuadro 4, la Salud es una de las Áreas de actividad del Tercer Sector que tiene mayor participación en Colombia, en cuanto el sector salud ha venido cambiando, dado que después de 1991 se convirtió en un servicio público, por lo que se creó el Sistema General de Seguridad Social en Salud que pretende transformar el viejo Sistema Nacional de Salud, de corte asistencialista estatal y caracterizado por su organización vertical y planeación centralizada, en un Sistema General de Seguridad Social en Salud, basado en el aseguramiento, la competencia de administradoras del seguro y prestadores de servicios, con un enorme componente de solidaridad redistributiva para financiar a los ciudadanos más desposeídos; esta transformación se dio específicamente a partir de la Constitución de 1991 en su artículo 48 y 49, en este último dice que: *“(...) corresponde al Estado organizar, dirigir y reglamentar la prestación de servicios de salud a los habitantes y de saneamiento ambiental conforme al los principios de eficiencia, universalidad y solidaridad. También, establecer las políticas para la prestación de servicios de salud por entidades privadas, y ejercer su vigilancia y control. (...)”*³⁶.

El Sistema general de salud, lo conforman, las Empresas Promotoras de Salud –EPS-, las cuales tienen a su cargo la afiliación de los usuarios y la administración de la prestación de los servicios y las instituciones prestadoras de servicios de salud – IPS- que son entidades tales como Clínicas, Centros de salud, Hospitales, consultorios profesionales, etc.

³⁶ CONSTITUCION POLITICA DE COLOMBIA. 1991. Art. 49

Con la Ley 100 se introdujo el sistema integral de Seguridad Social en Salud con el fin de que se pudiera asegurar el acceso de toda la población a los servicios de salud. Esta Ley tuvo su origen en el gobierno y fue presentada para su discusión y aprobación ante el Congreso Nacional de la República en 1992; en principio se centró sobre el tema pensional y posteriormente se completó con el tema de la salud, finalmente fue sancionada en junio de 1993.

Esta Ley se remonta básicamente a los hechos de tipo social y económico que enmarcaron el Sistema de Seguridad Social en Colombia, la baja cobertura, la incapacidad financiera del sistema existente, la ascendente deuda pensional, la deficiente prestación del servicio médico, los excesivos trámites burocráticos y la inequidad interna.

La Ley 100 define las Instituciones Prestadoras de Salud como aquellas entidades oficiales, mixtas, privadas, comunitarias y solidarias, organizadas para la prestación de servicios de salud a los afiliados al Sistema General de Seguridad Social en Salud dentro de las Entidades Promotoras de Salud o fuera de ellas. Además señala que tales instituciones deben tener como principios básicos la calidad y la eficiencia y tendrán autonomía administrativa y financiera. También propenderán por la libre concurrencia en sus acciones, proveyendo información oportuna, suficiente y veraz a los usuarios y evitando el abuso de posición dominante en el sistema.

El Estado se ha venido preocupado por el mejoramiento de la calidad de los servicios de salud por lo que ha expedido una serie de normas de habilitación, acreditación y certificación para las entidades públicas y privadas que manejan este tipo de servicios. El Estado define que “la calidad en la atención en salud es entendida como la provisión de servicios accesibles y equitativos, con un nivel profesional óptimo, que tiene en cuenta los recursos disponibles y logra la adhesión

y satisfacción del usuario”³⁷.

Es así que un sistema de garantía de calidad en una IPS es el conjunto de acciones sistemáticas y continuas que realiza la entidad para lograr el beneficio para el usuario, con el mínimo riesgo, dados los recursos con que cuenta y que le permite atender de manera confiable, accesible, segura y en el tiempo oportuno sus necesidades.

En 1979 la Ley 9 ó Código Sanitario Nacional³⁸, estableció las condiciones mínimas sanitarias que debían cumplir las edificaciones donde se prestaran servicios de salud, y determinó que los mismos deberían licenciarse ante los entes territoriales.

En 1996 se define el Sistema de Garantía de Calidad con la expedición del Decreto 2174³⁹, en el cual se establecen los requisitos esenciales que se deben cumplir en cada uno de los servicios de salud ofertados por los prestadores, así como el de la obligatoriedad de la inscripción ante el ente territorial correspondiente mediante la Declaración de Requisitos Esenciales y la inclusión de los mismos en una base de datos de prestadores de servicios de salud. Posteriormente la resolución 4252 del mismo año, determina las normas técnicas, científicas y administrativas para la prestación de los servicios, y establece las condiciones mínimas de recurso humano, infraestructura física, dotación, procedimientos técnico administrativos, sistemas de información, transporte y auditoria de los servicios, que debe desarrollar cada una de las instituciones de acuerdo con su nivel de complejidad. De esta manera se garantiza la calidad en la atención y la seguridad del usuario al asistir a un servicio de salud. Algo importante que resaltaba este Decreto era la formación de una cultura de la calidad.

³⁷ Manual De Estándares De Acreditación De Instituciones Prestadoras De Servicios De Salud en <http://www.cgh.org.co/calidad/downloads.htm>

³⁸ Congreso de La república de Colombia. Ley 9 de 1979.

³⁹ Presidencia de la Republica de Colombia. Decreto 2174 de 1996

El Decreto 1011 de 2006⁴⁰ establece el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de Atención en Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud – SOGCS-orientado hacia la mejora de los resultados de la atención en salud, centrados en el usuario, que van más allá de la verificación de la existencia de estructura o de la documentación de procesos los cuales solo constituyen prerrequisito para alcanzar los mencionados resultados.

En este Decreto se establece el Sistema Único de Habilitación definido como el conjunto de normas, requisitos y procedimientos mediante los cuales se establece, registra, verifica y controla el cumplimiento de las condiciones básicas de capacidad tecnológica y científica, de suficiencia patrimonial y financiera y de capacidad técnico administrativa, indispensables para la entrada y permanencia en el Sistema, los cuales buscan dar seguridad a los usuarios frente a los potenciales riesgos asociados a la prestación de servicios y son de obligatorio cumplimiento por parte de los Prestadores de Servicios de Salud y las Empresas Administradoras de Planes de Beneficios –EAPB-.

Una IPS debe seguir un proceso de habilitación como condición mínima para la prestación de sus servicios. Dentro de los estándares mínimos a cumplir, según la Resolución 1043 del 2006 están los siguientes⁴¹:

1. Recursos humanos: son las condiciones mínimas para el ejercicio profesional del recurso humano asistencial y la competencia que tiene el mismo para la atención. En odontología se exige el título del profesional y su inscripción ante el ente territorial de salud correspondiente. Cuando se oferte una especialización debe demostrarse el título de la especialidad. Para estudios realizados en el exterior debe demostrarse la homologación ante el ICFES. De igual forma, auxiliares de

⁴⁰ Ibid. Decreto 1011 de 2006.

⁴¹ DURAN ARANGO, Ricardo. Habilitación de prestadores de servicios de salud. En <http://www.medilegis.com/BancoConocimiento/O/Odontologica-v1n2-ejercicioC/ejercicioC.htm>

consultorio e higienistas deben demostrar título e inscripción.

2. Infraestructura física e instalaciones: determina las características de las áreas y el mantenimiento que se realiza en las mismas para la prestación de los servicios. En odontología se exige que los pisos y muros sean lisos, impermeables y que permitan la fácil limpieza y desinfección. Equipos periapicales o panorámicos deben contar con la licencia de funcionamiento y el estudio previo realizado por un radiofísico que demuestre que cumple con los requisitos de ley sobre Seguridad y Protección radiológica.

3. Dotación: determinado por las condiciones y la cantidad de los equipos médicos y el mantenimiento que se da a los mismos. En odontología está dado por el instrumental mínimo utilizado y el mantenimiento de los equipos. Se verifican las hojas de vida de los equipos que requieren un mantenimiento permanente como unidad odontológica, equipo para esterilización de instrumental (autoclave o calor seco), piezas de mano, lámparas de fotocurado, compresor y otros; para especialistas se verifica el instrumental utilizado para cada especialidad.

Aunque no se establece una cantidad mínima de instrumental, ésta se determina de acuerdo con el número de pacientes atendidos y el sistema de esterilización utilizado.

4. Insumos y su gestión: Son los procesos que garantizan un adecuado almacenamiento y uso de los insumos médicos. Se verifica la existencia de registros sanitarios del Invima para cada uno de los insumos, así como los procesos para la verificación de las fechas de vencimiento. Todos los insumos deben tener registro sanitario.

5. Procesos prioritarios asistenciales: son procesos para la atención de usuarios que minimizan la presencia de riegos. Se verifica la existencia documentada de

Guías Clínicas de atención para las principales patologías y Manuales de Procedimientos. No se aplica en profesionales independientes de odontología y solamente aplicarían las guías de atención para IPS.

6. Historia clínica y registros clínicos: son los procesos que garantizan el archivo, custodia y diligenciamiento de las historias clínicas para cada uno de los pacientes, así como los procesos documentados que garanticen la reserva en la información de la misma. Igualmente deben registrar cada una de las atenciones mediante el sistema RIPS.

7. Interdependencia de servicios: es la existencia y disponibilidad de servicios que son necesarios para el funcionamiento de otros servicios. No aplica para servicios odontológicos.

8. Referencia de pacientes: determina los procesos documentados que existen para la remisión de pacientes entre instituciones.

9. Seguimiento a riesgos: es la existencia de procesos de control y seguimiento a los riesgos inherentes en la prestación de los servicios definidos como prioritarios. La Comunidad de Vida Cristiana Claver Congregación Mariana es una organización, que por los servicios que presta (centro médico y odontológico) es reconocida por la mayor parte de la comunidad de la región como una IPS de primer nivel de tipo ambulatorio, que se rige por la normatividad anteriormente mencionada.

Cuadro 5. Instituciones prestadoras de servicios de salud. Área metropolitana de Bucaramanga 2002

NIVELES DE COMPLEJIDAD	PUBLICA	PRIVADA	MIXTA	SIN DATOS	TOTAL
Tipo 0	0	4	0	12	16
Tipo 1 : Equipo Diamonal	4	66	56	0	126
Tipo 2 : Consultorio	2	712	422	0	1136
Tipo 3 : Puestos de Salud	19	1	0	0	20
Tipo 4 : Centros de Salud	39	109	53	0	201
Tipo 5 : Centro de Salud con Cama	5	4	0	2	11
Tipo 6 : Hospital o Clínicas	16	19	3	0	38
Tipo 7 : Centro de Diagnostico de Salud	1	61	1	24	87
Tipo 8 : Entidades de traslado de pacientes	0	1	0	2	3
Tipo 9 : Otros	12	21	0	23	56
TOTAL	98	998	535	63	1694

Fuente. Secretaria de Salud de Santander

La Congregación Mariana se ubica dentro del Nivel de Complejidad Tipo 4 (Cuadro 5): Centro de Servicios de salud o centros de salud, uno de los niveles con mayor oferta en el Área Metropolitana de Bucaramanga, seguido de los consultorios, hecho que muestra la gran cantidad de competidores de la entidad circunstancia

que le exige el desarrollo de estrategias que le permitan enfrentar las demandas propias del sector, tarea que solo es alcanzable si se cuenta con un talento humano dispuesto a aportar todas sus capacidades y habilidades para el avance de la organización.

Otra de las Áreas en las que el Tercer Sector tiene mayor participación es Educación, en cuanto ésta es el eje fundamental del desarrollo económico, político y social de un país, “la sociedad, por medio de la educación se apropia, crea y difunde el progreso científico y tecnológico y se construye y transmite una ética de convivencia y equidad que es sustento del desarrollo integral de una nación”⁴². Solo la educación construye un ciudadano democrático, participativo, tolerante y capaz de producir cambios en su entorno social, es ahí donde radica la importancia que ésta tiene para transformar mediante un proceso de formación personal, cultural, social y laboral fundamentado en unos derechos y deberes con una función netamente social.

Es la educación la que debe permitir el libre desarrollo de la personalidad y la realización de una actividad útil, con una formación en la práctica a través de capacitación técnica, que facilite la vinculación al campo laboral y a su vez la promoción de la persona en sociedad. La Educación es concebida como una de las necesidades más importantes para el ser humano en su proceso de desarrollo individual y su proyección social.

Al ser la educación no formal – hoy conocida como educación para el trabajo y el desarrollo humano- una de las áreas fundamentales de la Congregación Mariana, es necesario enmarcarla dentro de las políticas generales que la afectan a nivel nacional.

⁴² EL SALTO SOCIAL. Capítulo I, Salto Educativo y Cultural. Pág. 23

La Constitución Política de Colombia consagra en su artículo 67 que: "la educación es un derecho de a persona y un servicio público que tiene una función social: con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica y a los demás bienes y valores de la cultura. La educación formará al colombiano en el respeto a los derechos humanos, a la paz y a la democracia y en la práctica del trabajo y la recreación, para el mejoramiento cultural, científico, tecnológico y para la protección del ambiente (...)"⁴³

La Ley 115 de 1994⁴⁴ define la Educación no formal como la educación que se ofrece con el objeto de complementar, actualizar, suplir conocimientos y formar en aspectos académicos o laborales.

El Decreto 114 de 1996⁴⁵, por el cual se reglamenta la creación, organización y funcionamiento de programas e instituciones de educación no formal, amplía la definición dada por la Ley general de educación, añadiendo al artículo 36 de ésta, que educación no formal es capacitar para el desempeño artesanal, artístico, recreacional, ocupacional y técnico para la protección y aprovechamiento de los recursos naturales y de participación ciudadana y comunitaria, a las personas que lo deseen o lo requieren.

Además señala que este tipo de educación será prestada en instituciones educativas del Estado o en instituciones privadas, debidamente autorizadas y que cumplan con todas las normas legales.

⁴³ CONSTITUCIÓN POLITICA DE COLOMBIA. Artículo 67. p.26

⁴⁴ CONGRESO DE LA RESPUBLICA DE COLOMBIA. Ley 115 de 1994 – Ley general de Educación-.

⁴⁵ PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Decreto 0114 de 1996. Art. 1°

Los programas de formación en el campo laboral tienen como objetivo preparar en áreas específicas del sector productivo y de servicios, desarrollar determinadas habilidades y destrezas e impartir conocimientos técnicos para el desempeño de una actividad productiva, arte u oficio.

Este mismo Decreto señala que “las instituciones de educación formal podrán ofrecer además programas de educación informal que tienen como objetivo ofrecer oportunidades para adquirir, perfeccionar, renovar o profundizar conocimientos, habilidades, técnicas y prácticas (...)”⁴⁶.

En el año 2006, el Congreso de la República, mediante la Ley 1064⁴⁷, reemplaza la denominación de Educación No Formal contenida en la Ley 115 de 1994 y en el Decreto reglamentario 114 de 1996 por Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano.

En esta misma Ley el Estado reconoce la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano como factor esencial del proceso educativo de la persona y componente dinamizador en la formación de técnicas laborales y expertos en las artes y oficios. En consecuencia, las instituciones y programas debidamente acreditados recibirán apoyo y estímulo del Estado para lo cual gozarán de la protección que la misma ley les otorga.

La comunidad de Vida Cristiana Claver – Congregación Mariana es una institución con mas de 50 años de historia, aun con la existencia de varias instituciones que prestan los servicios de salud (centro médico y odontológico) y educación, ha logrado mantener su reconocimiento dentro de la comunidad, como una institución prestadora de servicios de calidad y a tarifas reducidas, que hace que personas con bajos ingresos puedan con mayor facilidad acceder a una mejor calidad de vida.

⁴⁶ Ibid. Art. 9

⁴⁷ CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 1064 de 2006

El Área de Salud, en especial en el área de odontología general y especializada es la que más usuarios acoge en la institución. El Centro odontológico atiende aproximadamente 45.000 citas anuales en 11 puestos debidamente instalados y dotados, consultas a tarifa reducida en odontología general, ortodoncia, Periodoncia, Odontopediatría, Endodoncia, Rehabilitación Oral, Cirugía Maxilofacial, e Higiene Oral.

Cuadro 6. Comparativo pacientes centro odontológico. Años 2001 a 2005

AÑO	PACIENTES ATENDIDOS
2001	39.192
2002	37.443
2003	35.759
2004	33.847
2005	36.839

FUENTE. Informe Social. Congregación Mariana. 2005

En el cuadro anterior se hace notoria la disminución del número de pacientes atendidos entre el año 2001 y el 2004, siendo éste el resultado de la alta competencia existente en el mercado de servicios de odontología general y especializada por cuanto cada día en el área metropolitana de Bucaramanga se crean centros especializados que ofrecen servicios sustitutos y complementarios a los que la institución venía ofreciendo.

Cuadro 7. Comparativo pacientes centro médico. Años 2001 a 2005

Año	2001	2002	2003	2004	2005
PACIENTES ATENDIDOS	5.123	11.507	8.552	6.409	5.697

FUENTE. Informe Social. Congregación Mariana. 2005

El **Centro Médico** de la Congregación Mariana atiende aproximadamente a 10.000 personas en consulta popular muy económica con un personal humano capacitado para realizar este tipo de labores..

En el **Centro de Artes y oficios o Formación Laboral** se han dictado cursos de Artes y Oficios que han capacitado cerca de 100.000 personas y en los últimos años se ha participado en los Programas de la Red de Solidaridad y en 2002 se licitó con éxito en el Programa Jóvenes en Acción del Plan Colombia con 450 inscritos.

Cuadro 8. Formación laboral. Comparativo de estudiantes años 2001 a 2005

AÑO	2001	2002	2003	2004	2005
ESTUDIANTES	526	709	796	1.155	1.481

FUENTE. Informe Social. Congregación Mariana. 2005

En este cuadro puede apreciarse que el aumento en la demanda de los cursos en el año 2005 superó en más de un 100% a la presentada en el año 2001, debido a la cantidad de nuevos cursos ofertados y a los bajos costos de los mismos, dado que los alumnos que toman estos cursos pertenecen a los estratos 1, 2 y 3 del área

metropolitana de Bucaramanga, Rionegro y Lebrija.

El **Área de Formación Técnica – CEFORTEC** inició en 1998, previo análisis de las tendencias laborales del mercado de trabajo de la ciudad y con las debidas licencias del Ministerio de salud de la República y de la secretaría de salud del Departamento y homologación de algunos cursos por parte del SENA. Inició Labores CEFORTEC con matrícula promedio de 130 alumnos semestrales para una oferta de 9 cursos técnicos en tres áreas diferentes: Salud, Comercial e Industrial, en horario nocturno para jóvenes que trabajan, cuyas edades fluctúan entre 20 y 35 años y que han cursado hasta 9° grado de educación secundaria.

Entre los Programas Técnicos ofertados por CEFORTEC están Auxiliar en Laboratorio Clínico, auxiliar en droguería, auxiliar en higiene oral, auxiliar en sistemas, auxiliar en preescolar, técnico en Diseño de modas con énfasis en patronaje, entre otros.

Cuadro 9. Formación técnica. Comparativo de estudiantes. Años 2001 a 2005

AÑO	2001	2002	2003	2004	2005
ESTUDIANTES	204	137	163	170	191

FUENTE. Informe Social. Congregación Mariana. 2005

Hoy en día existen varios centros de capacitación técnica en el área metropolitana de Bucaramanga, por lo que lograr un reconocimiento y baja deserción de la Congregación Mariana es tarea difícil, sin embargo, ésta ha logrado mantenerse en el mercado y aumentar año tras año la oferta y la demanda de este tipo de formación.

La Congregación Mariana también apoya el programa **Jóvenes en Acción**, el cual está dirigido a mejorar las condiciones de empleabilidad, y por esta vía a mejorar los niveles de inserción laboral y social de jóvenes entre 18 y 25 años de edad de los estratos 1 y 2 de la distribución de ingresos, en siete principales ciudades del país (Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Bucaramanga, Manizales y Cartagena). Su meta de cobertura es de 100.000 jóvenes en un período de tres años, lo que permitirá atender aproximadamente al 60% de la población objetivo.

Cuadro 10. Beneficiarios programa jóvenes en acción. Año 2005

GRUPOS CAPACITADOS	14
ALUMNOS BENEFICIARIOS	366
ALUMNOS DESERTORES	42
ALUMNOS GRADUADOS	324

FUENTE. Informe Social. Congregación Mariana. 2005

Existen otros programas en los cuales la Congregación Mariana ha participado y ente los cuales ha habido alrededor de 415 personas graduadas en diferentes cursos para la inserción en el mercado laboral.

La Congregación Mariana, con apoyo de los estudiantes UIS ha venido trabajando, en los últimos años, con el Albergue Temporal “Club Chimitá”, el cual está conformado por personas desplazadas por la ola invernal ocurrida en la ciudad de Girón. La institución le ha brindado ayuda en salud, odontología, proyectos de pequeña construcción, programas de promoción de la salud y prevención de la enfermedad con grupos de población del mismo albergue, ayudas en formación laboral, etc.

3. CARACTERIZACION DE LA INSTITUCIÓN

3.1 COMUNIDAD DE VIDA CRISTIANA CLAVER- CONGREGACION MARIANA

La Comunidad de Vida Cristiana Claver- Congregación Mariana es una institución de carácter privado sin ánimo de lucro la cual fue fundada el 15 de Agosto de 1951, por el R. P. Enrique Giraldo S. J, “con el objeto de formar hombres y mujeres adultos y jóvenes, que se entreguen al servicio de la Iglesia y del mundo en cualquier tiempo de la vida familiar, profesional, cívica o eclesial”, según lo establece el Art. 3° de su primer estatuto.

En la década de los años 50, la ciudad estaba atravesando por una crisis social debido al flujo de población desplazada por la violencia política propia de esta época que llegaba a Bucaramanga en busca de mejores condiciones de vida. En vista de esta situación la Congregación Mariana quiso unirse y ofrecer bienestar a la población, y prestó una casa en la carrera 17 para emprender su labor social a la que se le llamó “La Casa del Pobre” donde diariamente se distribuían almuerzos a los desplazados y se repartían periódicamente ropas usadas. Posteriormente se compró una casa en la carrera 19 No 22-75 en la que se fundó la escuela de San Ignacio de Loyola para instrucción de la educación primaria. Igualmente se adquirió un lote que fue donado por el Dr. Francisco Pradilla.

En 1960 el R.P Camilo Tapias fue nombrado como director de la Congregación, gracias a su carisma y entrega convocó a un grupo de médicos y odontólogos y otras personas para trabajar en campos de formación humanística y colaboración apostólica voluntaria. En una casa adquirida en un barrio residencial, funcionó la Sede Social, para reuniones, conferencias y biblioteca. Y en la Casa del Pobre funcionó el Centro de Acción Social Congregación Mariana con tarifas reducidas y los servicios de: Consulta Médica General y Ginecológica, Consulta Odontológica,

Enfermería para primeros auxilios, Orientación para control natal y Cursos de Modistería y Primeros Auxilios.

En 1966, la junta directiva decidió comprar al Club Unión su antigua sede social, luego de adecuarlo se prestaron los servicios asistenciales de medicina, odontología, y la capacitación en artes y oficios.

Posteriormente, en 1969 se trasladó al RP Camilo Tapias a la ciudad de Bogotá, y se reorientó el apostolado eclesial, pilar de los preceptos de la Congregación. Los grupos de formación fueron desapareciendo, con la única excepción del grupo de Señoras que aún subsiste como Voluntariado de la congregación.

Antes de retirarse, el R. P. Camilo Tapias S. J. nombró como Director del Centro de Acción Social al Dr. Pedro Pablo Martínez S., Administrador de Empresas egresado de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, (mas tarde especializado en gestión de Empresas en la Universidad Deusto de San Sebastián (España), quien con su gran dinamismo y sentido organizacional lo reestructuró, dándole carácter empresarial y mas tarde bajo la dirección de la Dra. Martha Pinto de D' Hart, quien le dio su actual organización, funciona bajo dependencia de una Junta Directiva de cinco miembros sin suplentes que nombra la Asamblea General.

La ausencia de Director eclesiástico, la extinción de los grupos de formación religiosa característica base de las CCMM y el cambio radical que a partir del Vaticano II se produjo en los métodos pastorales, acentuaron el carácter laical del Centro Asistencial de la Congregación Mariana de Bucaramanga llevándola desde 1.980 hacia un perfil que la asimila a una Organización No Gubernamental (ONG) a cuya Federación pertenece con puesto en la Junta Directiva de la Federación, lo cual la tipifica como institución de carácter privado, sin ánimo de lucro. Estas condiciones la hacen cooperante con el Estado en el esfuerzo de luchar para hacer posible la justicia social en el país.

La sede del Centro de Acción Social de la Congregación Mariana, recientemente remodelado, continúa en la carrera 20 No 36-63, adicionada de amplio parqueadero en el lote adyacente de la Calle 37 No 20-37 adquirido para tal fin, ubicada en céntrico lugar de la ciudad de Bucaramanga, la cual alberga además de las oficinas administrativas y los consultorios odontológicos y médicos, 18 aulas de clase, 2 de ellas con 30 puestos de informática, un Aula Máxima con capacidad de 80 puestos dotada de equipo completo de audiovisuales, sala de profesores, rectoría, y secretaría para una oferta de 450 alumnos simultáneos en horario diurno ó nocturno⁴⁸.

La Congregación Mariana se orienta bajo un rumbo corporativo propio que les permite a sus integrantes tener un lenguaje común acerca de lo que son y lo que quieren lograr sobre una base sólida que sustenta su accionar, encaminándose hacia su objeto social que es propiciar la promoción humana integral del individuo, facilitándole al sector más necesitado de la comunidad, el acceso a las actividades y servicios que van a contribuir al realce de sus capacidades espirituales, intelectuales, físicas y productivas.

En su Misión la Congregación Mariana reza lo siguiente:

“El Centro de servicios de la Congregación Mariana, organización privada, sin ánimo de lucro, fundamenta su razón de ser en la promoción y desarrollo humano integral, mediante un trabajo productivo, ofrecido a la Comunidad en General con responsabilidad, respeto y honestidad principalmente a través de programas de Salud y Educación, que generen mejor calidad de vida a sus usuarios y colaboradores, atendiendo con especial interés a la población más vulnerable”

⁴⁸ Información obtenida de base de datos, Practicantes de trabajo social Congregación Mariana.

Para el año 2008 la Institución se ve de la siguiente manera:

“Seremos una organización de servicios de carácter regional, líder en la atención de la población vulnerable, con programas y proyectos de carácter nacional y con apoyos internacionales. Estaremos certificados en la prestación de nuestros servicios, contaremos con una sólida estructura financiera y ofreceremos oportunidades de desarrollo para nuestros colaboradores de manera permanente”.

Lo anterior da a entender que la institución da especial interés a las necesidades emergentes de la situación política, social, económica y cultural por la que el país viene atravesando, y es consciente de las oportunidades que se abren a las personas cuando mejoran su formación laboral y cuando los servicios de salud que se les ofrecen son de calidad y accesibles a la población mas vulnerable.

En la Misión y en la Visión de la institución se hace claridad del desarrollo integral del empleado y del usuario como parte esencial del buen funcionamiento de la institución y los servicios de calidad como eje fundamental de toda empresa que quiera ser competitiva en el mercado nacional e internacional.

Los principios y valores corporativos que deben defender y practicar las personas pertenecientes a la Congregación Mariana son los siguientes:

- Principios de la Organización

- La vida humana y su dignidad: Para la organización es central la vida humana, es su principio fundador y trabaja para reestablecer su dignidad y proteger todos sus derechos.
- La construcción del bien común: Construir el bienestar para todos los seres humanos y privilegiar a los más vulnerables.

- El trabajo: Principio rector de su labor cotidiana es el trabajo como expresión humana del servicio para dignificar a quien lo ofrece y a quienes lo reciben.

• Son valores propios de la Organización:

- Respeto: Se expresa en la forma como se trata a las personas, reconocen su dignidad y procuran un ambiente saludable.

- Responsabilidad: Se hacen responsables con lo que hacen y con la causa de servicio que promueven.

- Honestidad: Distinguirse por ser honestos en sus actos y reflejar siempre una disposición transparente y justa.

- Calidad: Los servicios de la Congregación Mariana serán reconocidos por ser los mejores para todos y en todo tiempo.

- Competitividad: Trabajarán por ser efectivos, eficientes y eficaces en todas las operaciones y servicios.

- Gerencia por resultados: Cada unidad de gestión dará cuenta.

Además de tener en cuenta el rumbo corporativo de la Congregación Mariana, la labor que desempeñó la estudiante de Trabajo Social en la institución con Talento Humano, partió de la definición precisa de su rol, porque es claro que cada día la intervención de la profesión toma mas preponderancia en las organizaciones, empoderando y fortaleciendo el potencial que tiene cada persona en la institución, rescatando sus actitudes, compromiso, responsabilidad, y todos aquellos valores que permiten que se fortalezcan las labores a realizar al interior de una organización, para así mejorar los niveles de calidad y competencia de las mismas.

Lo anterior se trabajó con en la convicción de que el hombre en cualquier circunstancia es capaz de optimizar sus potencialidades para propiciar desarrollo y que la organización en sus diferentes componentes ofrece las oportunidades para hacerlo, hecho enmarcado en la Misión de Trabajo Social

3.2 LAS PERSONAS EN LA ORGANIZACIÓN

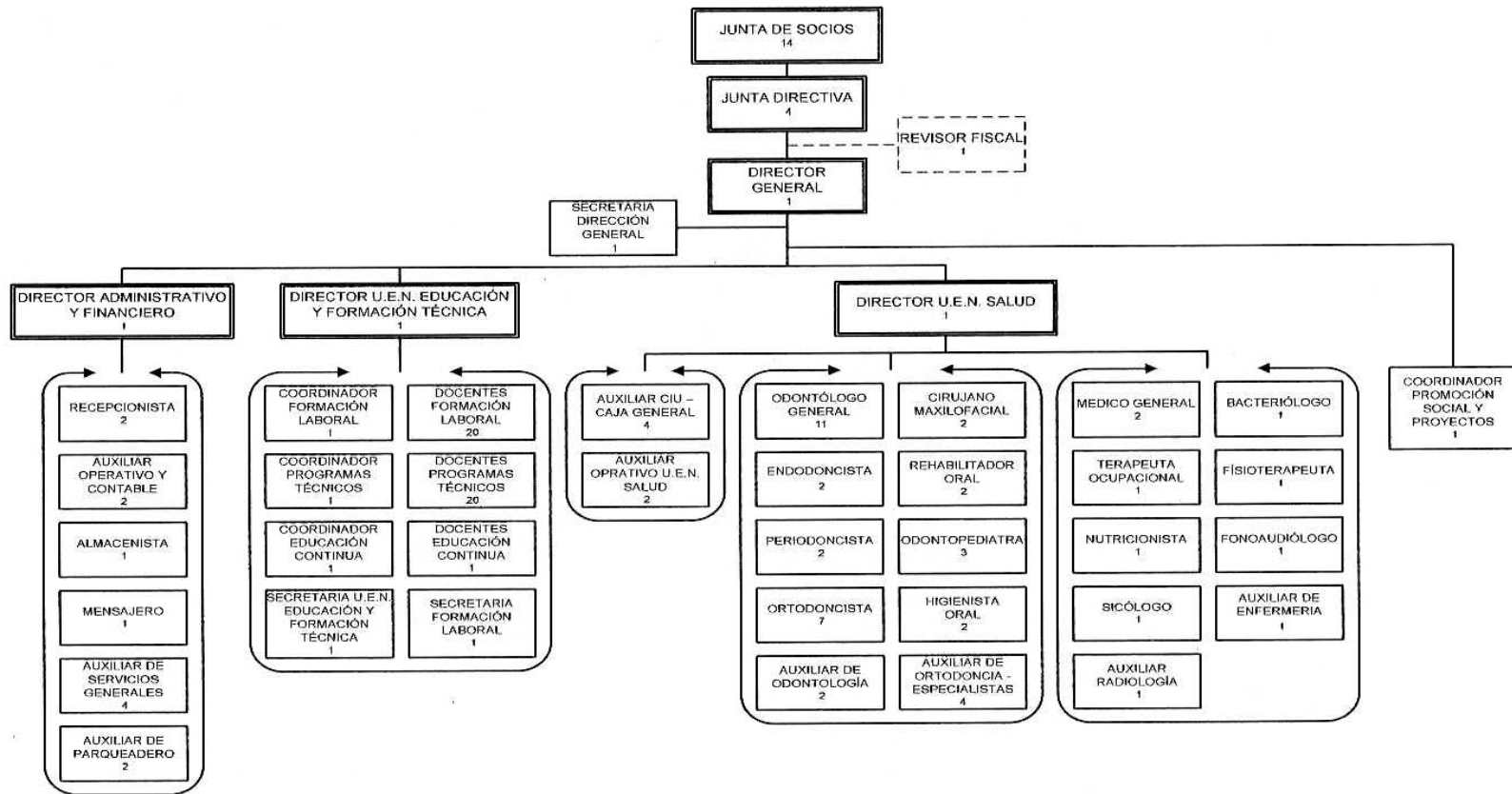
El Centro de Servicios Congregación Mariana se establece en una estructura de operación horizontal, siguiendo sus necesidades estratégicas de servicios. Cuenta con:

- Junta Directiva
- Dirección General
- Coordinación de Salud: con staff de asesores
- Coordinación de Educación: Con staff de asesores
- Coordinación Contable y Financiera

El Talento Humano en las empresas representa el elemento fundamental de éstas y es la base para alcanzar el desarrollo organizacional.

La Congregación Mariana, para garantizar el cumplimiento de su objeto social, está estructurada de la siguiente manera:

Figura 3. Organigrama de la Congregación Mariana



FUENTE: Dirección General de la Congregación Mariana

La Congregación Mariana cuenta con 98 trabajadores distribuidos de la siguiente manera:

Cuadro 11. Distribución de la población por género

GENERO	N° DE TRABAJADORES
MASCULINO	20
FEMENINO	78

Fuente: La Autora

El anterior gráfico demuestra que el mayor porcentaje de población trabajadora de la Congregación Mariana es de género femenino, mientras que el género masculino solo representa el 20.4%.

Cuadro 12. Distribución de la población por áreas de trabajo

AREA	N° DE TRABAJADORES
UEN ADMINISTRACION	14
UEN EDUCACION	36
UEN SALUD	48
TOTAL	98

Fuente: La Autora

El Área de Salud es la que mayor porcentaje representa dentro de la organización, dado que los servicios que presta son muy variados (Centro Médico, Laboratorio Clínico, Odontología General y Especializada, etc.) y la demanda por parte de la comunidad del Área Metropolitana de Bucaramanga ya casi supera las 40.000

personas. El Área de Educación representa un 36.7% del total de la población trabajadora de la institución, pues por su variedad en los cursos y programas técnicos ofrecidos se hace necesario la contratación de personal apto y suficiente para suplir la demanda. El Área Administrativa solo cuenta con el 14.3% del total de trabajadores de la institución, lo que la hace ver como un grupo pequeño respecto a las demás áreas.

Cuadro 13. Distribución de la población por tipo de contrato

TIPO DE CONTRATO	N° DE TRABAJADORES
CONTRATO LABORAL	39
COOPERATIVA	31
PRESTACIÓN DE SERVICIOS	28

Fuente: La Autora

Los empleados de la Congregación Mariana son contratados bajo diferente modalidad. Los Docentes del Área de Educación representan la población contratada por Prestación de Servicios, la cual llega a la institución para dictar clases de acuerdo a su especialización; mientras que los odontólogos generales y especialistas del Área de Salud son contratadas a través de una Cooperativa de Trabajo Asociado de Odontólogos y Especialistas, la cual se encarga de enviar el personal calificado que la C. M solicita; este personal tiene un sentido de pertenencia mínimo hacia la institución dado que no son contratados directamente por la institución. Los demás empleados están vinculados a la institución mediante contrato de trabajo (a término fijo e indefinido), los cuales fueron el objeto de intervención durante la práctica.

Cuadro 14. Distribución por área de la población trabajadora vinculada por contrato de trabajo.

AREA	MUJERES	HOMBRES
UEN ADMINISTRACIÓN	10	4
UEN EDUCACIÓN	8	0
UEN SALUD	16	1

Fuente: La Autora

La práctica profesional de la estudiante de Trabajo Social se desarrolló en la Congregación Mariana, en donde la población objeto de intervención integró solo a las personas vinculadas laboralmente con la organización que cumplen funciones administrativas y de apoyo.

El Área de Administración está conformada por 14 personas (Representante Legal, Director General, Coordinador de Área, secretaria general, almacenista, recepcionistas, etc.). Es un grupo no natural, dado que su vinculación a la institución es voluntaria y su origen obedece a la necesidad de conseguir fuentes de trabajo.

Es el grupo más heterogéneo de todos pues está conformado por hombres y mujeres, de grado de escolaridad, edad y estratos diferentes. Es abierto por su flexibilidad de aceptar a un nuevo miembro aunque a veces utilizan códigos de comunicación entre si.

El Área de educación es un grupo pequeño conformado por ocho personas entre secretarías y coordinadoras, teniendo mayor facilidad y calidad en la interacción; es

homogéneo pues todas sus integrantes son mujeres aunque de diversas edades. El grupo es natural, pues su vinculación al mismo es voluntaria.

El Área de salud es la más numerosa de todas pues está conformada por 17 personas entre secretarias, auxiliares de odontología, coordinadora, médica y odontóloga rural, etc. Es homogéneo, dado que la mayoría son mujeres, comparten intereses y grado de escolaridad parecidos. La comunicación entre ellos es informal, espontánea y sencilla, sus relaciones son buenas y muchos se apoyan entre si como amigos tanto en lo personal como en lo laboral, pues su interacción es permanente y de calidad, hay muchos de ellos que comparten espacios como la hora del almuerzo, lo que permite ver que hay confianza entre ellos. Las demás características son muy parecidas a los grupos anteriores.

Determinando a este grupo humano como el beneficiario central de los programas desarrollados por la organización, se hace importante realizar una caracterización de la interacción emergente entre las partes.

Para interés del análisis, el hombre es concebido como un sistema en continua interacción con el entorno, lo cual se observa en la Congregación Mariana, donde los empleados junto con sus compañeros de unidad desarrollan la labor previamente establecida por el manual de perfiles y cargos para contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

De esta forma la Congregación Mariana se convierte en un suprasistema, integrado por sistemas que constantemente se relacionan de forma ordenada y recíproca, con el fin de lograr alcanzar una *equifinalidad*. Al interior de la organización son establecidas cuantiosas relaciones que responden a la planeación establecida, las cuales son afectadas por las diversas características institucionales, esto sucede con la *sinergia*; la cual es alta por la labor realizada en cada una de las unidades y con el objetivo de coordinar procesos eficaces y eficientes, fue integrado un grupo

interdisciplinario, generando *retroalimentación*, en las reuniones son planteados mejoras para los procesos y determinadas las acciones a seguir.

Interiormente en la Congregación Mariana se logra reconocer grupos de compañeros de trabajo que se concentran en las pausas de la jornada laboral en espacios determinados, posibilitando establecer una interacción que traspasa el ámbito laboral y se posiciona en el amistoso, logrando un alto nivel de cohesión que diariamente es fortalecido por la confianza demostrada, por ejemplo, entre los miembros de la unidad de salud (exceptuando los odontólogos generales y específicos, dado que su contrato es por medio de cooperativa y solo están en la empresa para la prestación parcial de sus servicios y por lo tanto el nivel de cohesión, pertenencia e identidad con la empresa y por ende con sus compañeros es escasa) existe un alto grado de confianza, pero se extiende en el proceso de interacción con otras unidades, aunque este tipo de relación obedece a estrictos factores laborales.

Es así como se considera que la alta sinergia que presenta este grupo laboral es el producto de la consecución de funciones laborales, sobrepasando las motivaciones personales.

Los *límites y la jerarquía* establecidos por la Congregación Mariana son posibles de entenderlos porque el total de personas que mantiene contrato directo con la organización son 98, ubicados respectivamente por unidades económicas de negocio (UEN). Dependiendo de la unidad a la cual se pertenece existe un coordinador (jefe inmediato) encargado del funcionamiento óptimo de la unidad y este depende del Director de la organización.

Las *normas* son impuestas y el proceso de sanciones ejecutadas son establecidas en el reglamento interno de trabajo construido y aprobado por la organización respetando las disposiciones del Código Sustantivo de Trabajo Colombiano, el

empleado puede ser sancionado por escrito (memorando), por un periodo de tiempo o la cancelación del contrato laboral.

Con el objetivo de minimizar la *entropía* generada por el desgaste laboral (físico – mental) o familiar, la organización junto con al ARP del Seguro Social ofrece apoyo para prevenir y minimizar los factores ocupacionales que inciden negativamente en la mantenimiento la salud física y mental de los individuos en sus ocupaciones. Es así como el objetivo de los programas desarrollados generan *homeostasis*, porque aspiran suscitar equilibrio entre las personas y la labor que realizan, a través de condiciones y sitios de trabajo adecuados posibilitando el desarrollo integral.

Como fuerzas internas es percibida una atmósfera de tensión constante en los empleados pertenecientes al área administrativa debido a la presencia y actitudes del Director de la organización y la exigencia de informes, estos elementos convergen para que las personas estén tensionadas.

La atmósfera de tranquilidad o tensión se altera al pasar a otra unidad, el ejemplo esta dado por salud y educación, en las cuales la amabilidad y cordialidad son manifiestas, pero varía con la presencia del Director de la organización porque frente a él “todo debe ser perfecto” y cuando se marcha todo regresa a la normalidad.

La *comunicación* observada al interior de la Congregación Mariana es formal, evidenciado en el trato recíproco (directivos-empleados). Independiente del requerimiento organizacional, debe ser realizado a través de un escrito y con copia (memorando), para solicitar un equipo, documento o para solicitar información específica de algún proceso.

La comunicación se torna informal con el grupo de personas de mayor cercanía, habitualmente este tipo de comunicación es utilizado entre los empleados de la

misma unidad por el grado de interacción continua que comparten por desarrollar tareas similares, en la unidad de salud sus integrantes continuamente recurren a la comunicación connotativa que responden a los códigos construidos a través de la experiencia y empleados de otras unidades no interpretan de la misma forma

El *liderazgo* es ejercido por las personas designadas por la organización, se caracterizan porque los coordinadores de unidad; en algunos momentos se reúnen para la toma de decisiones y periódicamente se reúnen para tratar temas importantes de la organización.

La *toma de decisiones* no es un procedimiento individual porque todo influye, de esta forma a cada persona se le asigna un cargo, pero esta en manos de ella proporcionar el mejor resultado contribuyendo en el logro de los objetivos organizacionales.

La anterior descripción es una lectura del ambiente de trabajo y de las personas inmersas en él, que permitió caracterizarlas siguiendo bases teóricas vistas durante la academia, sin embargo también se pudo identificar al personal siguiendo los resultados del Diagnóstico del Clima Laboral realizado por la estudiante en práctica en el Segundo Semestre del 2006, el cual en su puntaje general obtuvo un promedio de 7,18, demostrando un grado de conformidad relativamente bueno en cuanto al clima laboral de la empresa. Los resultados de la encuesta de Clima laboral se abordaran con más detalle en el capítulo Caracterización de la Experiencia, no obstante cabe señalar algunas apreciaciones hechas por los empleados de la institución.

La mayoría de estos empleados opinan sentirse miembros importantes de la institución pues creen que ésta es relevante para ellos y la comunidad en general; conciben que sus ideas para mejorar su trabajo son tenidas en cuenta, dado que sus jefes se preocupan por el aporte de éstas, aunque hay opiniones divididas al

considerar la existencia de estímulos para aportar iniciativas por parte de los empleados.

Entre tanto, un alto número de empleados considera que son muy responsables en la realización de cada una de las labores dado que la calidad del trabajo en la Congregación Mariana tiene que ser excelente por lo que no dudan en trabajar el tiempo que sea necesario para lograr la perfección en el servicio.

Los trabajadores afirman que en la empresa hay claridad organizacional pues cada cual es conocedor de las funciones que debe desarrollar y además conocen la autoridad a quien acudir cuando se presenta cualquier circunstancia o problema ya que no solo el Director General puede atender estas situaciones, sino sus jefes inmediatos, mas cercanos a ellos que son los Coordinadores de la UEN respectiva.

Respecto a las normas, gran parte del personal de planta considera que tiene libertad para administrar su tiempo de trabajo, dado que las reglas son flexibles y como anteriormente se dijo, se consideran responsables para hacerlo. También afirman que para la obtención de algún permiso no se hace necesario realizar un largo trámite.

Respecto a la autoridad en la institución, la mayoría sostiene que se respetan las disposiciones dadas por los superiores dado que consideran que la autoridad está en manos de las personas más capacitadas.

Aunque muchos aseguran que la empresa no fomenta el trabajo en equipo o de integración entre áreas, sienten que hay personas que colaboran cuando necesitan un favor y que trabajan con compañeros y no con rivales.

En cuanto a la comunicación, muchos de los empleados consideran que se les permite opinar libremente sobre asuntos de trabajo y de la institución, que tienen

facilidad para comunicarse con los coordinadores de área, pero que la interacción con el director general es dificultosa. Además consideran que no existen los mecanismos adecuados para facilitar la comunicación personal e institucional dado que no existe una metodología clara para esto.

Entre áreas tener una comunicación asertiva es difícil, porque se encuentran divididas geográficamente y además sus funciones son diferentes, lo que hace que hayan menos eventos de interacción entre las mismas. Debido a esto, cada área presenta características particulares haciéndose levemente diferente una de la otra.

4. CARACTERIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA

Apoyar y crear estrategias orientadas hacia el desarrollo Humano integral de la persona en la organización, es una de las funciones en las que se puede desempeñar el profesional de Trabajo social.

En este capítulo fue necesario enfatizar en los lineamientos que guiaban el desarrollo de la intervención los cuales hacen referencia al rumbo corporativo del área organizacional, los objetivos del área, el proceso, los objetivos de acción y los objetivos estratégicos desarrollados de acuerdo a las necesidades y a la situación presentada en la institución.

Trabajo Social entra a jugar un papel muy importante en los procesos que se generan en una institución, y para ser más específicos en los que se dan en el área de Talento Humano, porque la profesión tiene como misión en el área organizacional *“dirigir procesos de administración de personal para el logro de la calidad de vida deseada, proponiendo políticas orientadas a la retribución social hacia el trabajador y la generación de oportunidades de crecimiento personal, así como el fortalecimiento patrimonial (EVA) de la empresa”*⁴⁹.

La visión del Área reza lo siguiente:

*“Gerenciar procesos de desarrollo humano integral, articulando las expectativas y objetivos personales de quienes trabajan con la empresa y los propios de la organización”*⁵⁰.

Los objetivos de Trabajo Social en la Organización son⁵¹:

⁴⁹ TORRES S., Carlos Eduardo. Guía Conceptual de Práctica Organizacional. Universidad Industrial de Santander. Escuela de Trabajo Social. Bucaramanga. 1998

⁵⁰ Ibid

⁵¹ Ibid

- Consolidar el departamento de gestión humana como división inamovible e imprescindible de la organización.
- 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.
- Consolidar el marco teórico del área organizacional a partir del estudio permanente de las nuevas concepciones en administración y de la persona en la organización.

Los objetivos del proceso del área organizacional son⁵²:

- Desarrollar procesos técnico- sociales para vincular a la empresa personal idóneo para cada uno de los cargos, suministrando los mecanismos esenciales para su desarrollo socio-laboral.
- Promover y apoyar la iniciativa, creatividad e interés del talento humanos hacia el desarrollo de actitudes, aptitudes y habilidades necesarias para su propio desarrollo.
- Propiciar la autonomía como criterio fundamental para el desarrollo del talento humano, teniendo en cuenta que individualmente y a través del trabajo en equipo cada persona puede iniciar y continuar su proceso de ser cada día mejor.

⁵² Ibid

- Alcanzar el desarrollo de manera integral a partir de la administración de procesos orientados al factor humano de la empresa integrando elementos laborales y socio- familiares.
- Generar propuestas que permitan valorar el proceso de desarrollo humano como parte de la Responsabilidad Social de la organización en la cual procurará integrar la participación del empleado, su familia y el compromiso de la empresa.
- Desarrollar continuamente entre sus miembros, el espíritu de equipo, valorando las capacidades y habilidades de cada individuo para asegurar un ambiente de buenas relaciones en el trabajo.

Dentro de una empresa el profesional de Trabajo Social puede desempeñarse en las siguientes Áreas⁵³:

- **Provisión de Talento Humano.** A partir de la cultura, el rumbo corporativo y las demandas específicas de cada cargo, se planean estrategias para vincular a la organización en personal idóneo para el desempeño del mismo.

Cuadro 15. Provisión del talento humano

ESTRATEGIAS	ACCIONES ESTRATÉGICAS
Análisis Ocupacional	Identificación de cargos Análisis anual de cargos
Reclutamiento	Fuentes internas de candidatos Suministro externo de candidatos
Selección	Pruebas de habilidades cognoscitivas, físicas, motoras y personalidad e intereses. Entrevista
Inducción	Proceso General de inducción Revisión Anual
Entrenamiento	Conocimiento del Puesto de Trabajo

⁵³ Ibid

- **Conservación y Desarrollo.** Este objetivo apunta al reconocimiento de las necesidades de los trabajadores, sus expectativas y requerimientos, busca establecer puntos de encuentro entre la autorrealización del empleado y el desarrollo de la organización.

Cuadro 16. Conservación y Desarrollo

ESTRATEGIAS	ACCIONES ESTRATEGICAS
Salud Ocupacional	Medicina Preventiva Higiene Industrial Seguridad Industrial Capacitación Disminución de Riesgos Psicosociales
Capacitación y Desarrollo	Capacitación Técnica Capacitación en crecimiento personal Capacitación normativa Mecanismos de rotación Métodos eficientes de competencia
Motivación	Gestión participativa: Espacios de innovación y creatividad. Comunicación organizacional Ambiente Laboral Adecuado
Mejoramiento Socio- Laboral	Prestaciones y Servicios (Educación, Salud, vivienda y Seguridad social) Proceso de Pensión Fondo de Ahorro Orientación Familiar

- **Evaluación.** La evaluación de desempeño llevada a cabo junto con los jefes de área, aparte de brindar elementos en la parte administrativa como promociones, bonificaciones, debe aportar elementos de motivación personal en cuanto se fortalezcan las debilidades que incidan para el buen desempeño del trabajador.

Cuadro 17. Evaluación

ESTRATEGIAS	ACCIONES ESTRATEGICAS
Evaluación Proceso de Desarrollo Humano	Formulación de Objetivos Evaluación de Cumplimiento Entrevistas

- **Responsabilidad Social.** En este punto se deben reconocer los aspectos a mejorar y los avances obtenidos con los procesos que socialmente la empresa lleva a cabo, así como tener claro conocimiento de las personas que conforman su organización, conocer de ellos aspectos sociodemográficos, nivel educativo, capacidades, habilidades y resultados de desempeño entre otros.

Cuadro 18. Responsabilidad social

CONCEPTO	INSTRUMENTO
Es la obligación moral que adquiere una organización de contribuir a la satisfacción de las expectativas creadas a partir de su relación con otros sectores con los cuales debe interactuar para el cumplimiento de su razón social.	1. Etapa informe Social. 2. Etapa Balance Social

Teniendo en cuenta los anteriores lineamientos, la intervención profesional en la Congregación Mariana, se realizó en las siguientes etapas:

La primera fue la ubicación en la institución, conociendo la empresa con cada uno de los servicios que presta y las relaciones que se dan al interior de cada Unidad Estratégica de Negocio. Asimismo se revisó material bibliográfico propio de la institución y de las anteriores practicantes de Trabajo Social; además se realizaron entrevistas informales con algunos empleados de la institución (entre ellos el Director General y el Representante Legal) para conocer las necesidades y/o

problemáticas al interior de ésta. Lo anterior sirvió de punto de partida para la elaboración de la Matriz DOFA en la cual se ubican las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

La construcción del Plan de intervención se basó en los principios de Gerencia Estratégica, con aprobación por parte de la directora de práctica y del director general de la institución, dando inicio a la etapa de ejecución, donde se pusieron en práctica los conocimientos adquiridos durante la carrera, mediante el desarrollo de los objetivos planteados.

4.1 DIAGNOSTICO INICIAL

El trabajo realizado durante la práctica en la Congregación Mariana estuvo orientado bajo los lineamientos de la gerencia estratégica dado que es la que maneja el área organizacional y la institución pues permite a una organización aprovechar oportunidades clave en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas externas.

MATRIZ DOFA DE LA INSTITUCIÓN

FORTALEZAS

1. Infraestructura y dotación adecuada para la prestación de los servicios que ofrece la institución.
2. Reconocimiento social de la Congregación Mariana.
3. Rumbo corporativo que se le ha dado a la empresa.
4. La calidad del servicio ofrecido es adecuado.

5. Visión social que aportan las estudiantes en prácticas de Trabajo Social.
6. Apoyo de la ARP Seguro Social
7. Interés por parte de los directivos por el desarrollo de su Talento Humano.
8. Establecimiento de convenios interinstitucionales

DEBILIDADES

1. Las políticas y procedimientos para el proceso de gestión humana no están definidos.
2. Los canales de comunicación entre las diferentes áreas de la institución no son fluidos.
3. Desconocimiento por parte de los empleados de la Misión, Visión y Principios de la Congregación Mariana.
4. Falta definición y claridad en las políticas de Bienestar y Desarrollo del personal.
5. El sistema de evaluación y reconocimiento al personal no está definido.
6. Manifestación por parte del personal de un clima laboral tenso dentro de la Congregación Mariana.
7. Falta de acreditación en los proceso en las Áreas de Salud y Educación de la congregación Mariana.

OPORTUNIDADES

1. Existencia de tecnología de punta utilizada como instrumento para satisfacer las necesidades de los clientes.
2. Existencia de necesidades insatisfechas en grupos poblacionales definidos.
3. La baja cobertura del Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS).
4. Liquidación de los Seguros Sociales.
5. Alternativas de capacitación para el desarrollo del Capital Humano.
6. Existencia de mercados para los programas que ofrece la institución
7. Posibilidad de establecer alianzas estratégicas a nivel nacional e internacional.
8. Tendencia de las empresas a invertir en su capital humano.
9. Existencia de normas para el apoyo y fortalecimiento de la educación para el trabajo y el desarrollo humano (Ley 1064 del 2006)
10. Existencia de normas que rigen la Acreditación de las Instituciones Prestadoras de Servicios (Decreto 2309 de 2002, Decreto 1011 de 2006, Resolución 1445 de 2006, Resolución 1446 de 2006)

AMENAZAS

1. Competidores que ofrecen servicios sustitutos y complementarios en el área de Salud y Educación.

2. Priorización de necesidades de las personas a causa de la crisis económica que se enfrenta en el país.
3. Posibilidad de los usuarios para encuadrar acciones legales en contra de la Institución.
4. La incertidumbre ante el Tratado de Libre Comercio (TLC)
5. La incertidumbre ante la liquidación de los Seguros Sociales.
6. Existencia de factores de Riesgo que comprometen la responsabilidad civil de la institución

Después de aprobada la anterior Matriz DOFA por parte de la asesora de práctica y del Director General, se realizó la priorización de estrategias que se da a conocer en el cuadro N° 19, enfocándose de esta manera el proceso de intervención en los objetivos de Provisión de Talento Humano y Conservación y Desarrollo que se siguen en el área organizacional, dando lugar al proceso de planeación y ejecución.

MATRIZ DE ESTRATEGIAS

Cuadro 19. Matriz de estrategias

FORTALEZAS- OPORTUNIDADES	FORTALEZAS- AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de un sistema de comunicación (que tenga incluido el direccionamiento estratégico de la Congregación Mariana) desde la institución hacia sus clientes.(F1-F2-F3-F4 con O1- O6) • Implementación de un sistema reconocimiento a los trabajadores de la Congregación Mariana.(F5-F7 con O8) • Fortalecimiento de la política de mercadeo de la Congregación Mariana.(F1-F2-F3-F4 con F1-F2-F6) 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento del Programa Salud Ocupacional (F5-F6 con A6) • Búsqueda en el mercado de posibles socios estratégicos (F1-F4 con A1)
DEBILIDADES- OPORTUNIDADES	DEBILIDADES - AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Medición del clima laboral de la Congregación Mariana.(D6 con O5-O8) • Creación de un sistema de comunicación en la Congregación Mariana (D2 con O5-O8) • Diseño e implementación del programa de Reinducción del empleado de la Congregación Mariana.(D3 con O5-O8) • Participación en el proceso de selección de personal en la Congregación Mariana(D1-D4 con O5 –O8) 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de un sistema de incentivos para los clientes.

4.2 PROPUESTA DE PLANEACIÓN Y EJECUCIÓN EN LA COMUNIDAD DE VIDA CRISTIANA CLAVER- CONGREGACIÓN MARIANA

• PROVISION DE TALENTO HUMANO

Cuadro 20. Estrategia 1

OBJETIVO ESTRATÉGICO Fortalecer el proceso de Provisión de Talento Humano en la Congregación Mariana para garantizar la selección e ingreso a la institución de personal idóneo para el cumplimiento de la misión de la empresa.				
ESTRATEGIA 1 Participar en el proceso de selección del personal en la Congregación Mariana.				
ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADOR DE EFICACIA	INDICADOR DE EFICIENCIA	AVANCES DEL PROCESO Y PROPÓSITOS
Dar continuidad el proceso de selección de personal que se viene implementando en la Congregación Mariana.	El proceso de selección de personal llevado a cabo en la Congregación Mariana contará con la participación activa de Trabajo Social.	Participación en el proceso de Selección	<ul style="list-style-type: none"> Entrega de reportes Número de reportes realizados/ número de reportes entregados X100 Nº de procesos de selección el los que T.S participó / Nº de cargos a proveer X 100 100% 	En esta práctica se logró participar en el proceso de selección de personal que venían trabajando las anteriores practicantes. Se realizaron tres reportes de las visitas realizadas y los tres fueron entregados a Dirección General.
Análisis y confrontación de la información dada por el entrevistado con el manual de competencias y la visita familiar.	Verificación de datos al 100% de cargos a proveer.	Realizar las visitas de comprobación de datos a los trabajadores seleccionados por la Congregación Mariana	Número de visitas realizadas/ Total cargos a proveer X 100 100%	En total se realizaron tres visitas familiares y así mismo se analizó y confrontó la información dada por el entrevistado con el manual de cargos.

PROCESO METODOLOGICO

Esta estrategia surge de la necesidad de involucrar al profesional de Trabajo Social en la selección de personal idóneo para la institución, dado que anteriormente había un proceso incompleto, sin criterios de escogencia específicos que permitieran conocer más a fondo a los futuros empleados de la Congregación Mariana.

Involucrar a Trabajo Social en el proceso de selección de personal fue un trabajo arduo realizado por las anteriores practicantes de Trabajo Social, las cuales lograron la aprobación y el apoyo por parte de la Administración para participar en la selección de personal de la empresa.

Durante la práctica se dio continuidad a dicho proceso mediante la revisión del Manual de Cargos y la Hoja de Vida del postulante, tomando en cuenta las funciones y las competencias necesarias para el cargo a proveer; luego se revisaba la prueba psicológica realizada por los profesionales de ISNOR para después realizar la Visita Familiar, en esta última se tomaban los datos necesarios en el domicilio del futuro empleado, se verifican los datos y las referencias laborales dadas por la persona candidata a proveer el cargo.

Teniendo todos los datos, se realizaba un informe general sobre el futuro empleado, el cual era entregado al Director General de la institución, para que él decidiera contratar o no a la persona.

• CONSERVACION Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Cuadro 21. Estrategia N° 1

OBJETIVO ESTRATÉGICO Promover el bienestar físico y mental de los empleados de la Congregación Mariana				
ESTRATEGIA 1 Gestión del Programa de Salud Ocupacional con la ARP Seguro Social				
ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADOR DE EFICACIA	INDICADOR DE EFICIENCIA	AVANCES DEL PROCESO Y PROPÓSITOS
Gestionar la realización del Programa de Salud Ocupacional para la Congregación Mariana	Para la segunda semana del mes de Noviembre del presente año se habrá entregado el Programa de Salud Ocupacional.	Documento del Programa de Salud Ocupacional	Documento del Programa de Salud Ocupacional.	Se pudo adelantar gran parte del trabajo del Programa de salud Ocupacional, pero no se ha logrado realizar una reunión con el asesor de la ARP para su aprobación.
Coordinar las acciones pertinentes al Programa de Salud Ocupacional de la Congregación Mariana.	Para la tercera semana del mes de Diciembre se habrán coordinado el 100% de las actividades programadas	Hoja de asistencia a cada una de las actividades de capacitación.	Número de actividades realizadas/ Número de actividades programadas X 100 100%	Se realizaron dos actividades de capacitación, una de ellas fue para el COPASO, mientras la otra era sobre Brigadas de Emergencia la cual era para todo el personal. .
Conformar el COPASO como un grupo de apoyo para el Programa de Salud Ocupacional de la Congregación Mariana.	Para la segunda semana del mes de noviembre se habrá conformado y capacitado el COPASO para apoyar el Programa de Salud ocupacional de la C.M	COPASO conformado y capacitado.	<ul style="list-style-type: none"> • Acta de conformacion del COPASO • Actas de reunión del COPASO 	Se Conformó el COPASO, se capacitó y fue registrado en el Ministerio de la Protección Social.

PROCESO METODOLOGICO

En materia de Salud Ocupacional, el Gobierno establece una serie de directrices legales sobre las cuales debe encaminarse el proceso de intervención en Salud Ocupacional.

Para el desarrollo de esta estrategia, se revisó con anterioridad el material que tenía la institución de todo lo concerniente a Salud Ocupacional (Programa de Salud Ocupacional, Panorama de Riesgos, Comité Paritario de Salud Ocupacional (COPASO), entre otros.). Luego se programó una reunión con la representante de la ARP Seguro Social para hacer la respectiva elección del nuevo COPASO de la institución y por ende la capacitación acerca de su funcionamiento y las funciones de cada uno de sus integrantes. Se realizaron las respectivas actas y documentos para registrar el COPASO ante el Ministerio de la Protección Social.

Más adelante, se gestionó con la ARP Seguro Social, la realización de una capacitación sobre Brigadas de Emergencia y de esta manera la institución cumpla con el requisito de tener su propia brigada de emergencia.

La completa realización del Programa de Salud Ocupacional, la elección y capacitación de la Brigada de Emergencia y la elaboración del cronograma de actividades y su puesta en marcha, queda pendiente para ser realizada, sin embargo, la institución ya cuenta con el Panorama de Riesgos actualizado y el COPASO conformado y capacitado para apoyar las acciones en lo que en salud Ocupacional se refiere.

Cuadro 22. Estrategia 2

ESTRATEGIA 2. Crear un sistema de comunicación al interior de la Congregación Mariana.				
ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADOR DE EFICACIA	INDICADOR DE EFICIENCIA	AVANCES DEL PROCESO Y PROPÓSITOS
Manejo de medios de comunicación: <ul style="list-style-type: none"> • Cartelera Institucional • Apuntes marianos. 	Se actualizará mensualmente la cartelera institucional y se entregarán bimensualmente los apuntes marianos	Carteleras realizadas. Apuntes marianos entregados		Se cotizó la cartelera y se hizo el prototipo para la misma, aun no se ha realizado porque falta la aprobación por parte de la Dirección General.
Diseño de la metodología para la creación de los grupos primarios en la Congregación Mariana.	Para la tercera semana del mes de octubre se habrán establecido las pautas y reglas para el desempeño de los grupos primarios	Documento realizado	Documento realizado.	Se diseñó todo lo pertinente a la creación de los grupos primarios para la Congregación Mariana.

PROCESO METODOLÓGICO

Esta estrategia surge de la necesidad de una comunicación asertiva en la institución, por lo que se propone el manejo de medios de comunicación, tales como la cartelera institucional y la redacción bimensual de los Apuntes Marianos (Periódico Institucional).

Con algunas recomendaciones de la Dirección General, de las Coordinadoras de Área y las propias de la estudiante en práctica, se diseña la cartelera institucional en la cual debe ir la misión y visión institucional, los cumpleaños del mes, las noticias y/o informes que tenga cada área para dar a conocer a la institución en general, las conferencias, talleres y/o diferentes actividades que tenga la empresa para los empleados y para los clientes, mensajes motivacionales, etc.

Así mismo, con el objetivo de crear un ambiente integrador entre áreas, se diseñó la metodología para la creación de los grupos primarios en la institución (VER ANEXO N° 1) como base para el fortalecimiento de la comunicación, el trabajo en equipo, el intercambio de experiencias y conocimientos, el apoyo recíproco y la generación de ideas innovadoras para mejorar la productividad y los servicios que presta la institución.

Se realizaron diferentes cotizaciones para la realización de de la cartelera, y el prototipo de la misma, éstas, así como el documento donde se establecen las pautas y las reglas para el desempeño de los grupos primarios, fueron entregados a la Dirección General para su respectiva revisión, aprobación y puesta en marcha.

Cuadro 23. Estrategia 3

ESTRATEGIA 3. Medición del clima laboral en la Congregación Mariana				
ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADOR DE EFICACIA	INDICADOR DE EFICIENCIA	AVANCES DEL POOCESO Y PROPÓSITOS
Lograr la información necesaria para el análisis del clima laboral en la Congregación Mariana.	<ul style="list-style-type: none"> Para primera semana del mes de octubre se habrá diseñado el formato para medir el clima laboral en la Congregación Mariana. Para la segunda semana del mes de octubre se habrá aplicado el instrumento a los empleados de la Congregación Mariana. Para cuarta semana del mes de octubre. se habrá tabulado toda la información de cada una de las variables a medir. Para segunda semana del mes de noviembre se habrán entregado los resultados a los directivos y demás empleados de la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> Instrumento de medición del clima laboral Lista de empleados que recibieron y entregaron el cuestionario del clima laboral. Base de datos Documento entregado 	<ul style="list-style-type: none"> Formato terminado. Número de cuestionarios impresos/ número de cuestionarios aplicados X 100 Número de cuestionarios tabulados / Número de cuestionarios aplicados X 100 Documento entregado 	<p>Se diseñó y aplicó el cuestionario de clima laboral a 31 de los de los 39 trabajadores de la institución. Después de esto se tabularon la totalidad de las encuestas distribuidas por áreas y mediante los resultados obtenidos se realizó un Diagnostico en donde además se hicieron una serie de recomendaciones para lograr transformar las falencias encontradas en el clima laboral de la institución. Falta dar a conocer los resultados y el diagnóstico a la Dirección General y a las Coordinadoras de UEN. Se espera que las recomendaciones sean tenidas en cuenta y así brindarles un mejor ambiente a los empleados de la Congregación Mariana.</p>

PROCESO METODOLOGICO

Tras la manifestación por parte de algunos trabajadores de la existencia de un clima laboral tenso en la institución, se hizo necesario medirlo para que de esta manera sobresalieran, según el criterio de los trabajadores los indicadores que se deben trabajar para crear y mantener un clima laboral adecuado dentro de la Congregación Mariana.

El instrumento de medición de clima laboral (VER ANEXO B) fue ajustado a las necesidades específicas de la organización, éste estaba conformado por 86 afirmaciones que evaluaron las variables correspondientes a la estructura, el entorno y al individuo, siendo éstas las siguientes:

1. **POTENCIAL DE LOGRO:** Aspectos que permiten realizar exitosamente un trabajo creativo y la posibilidad de conocer los resultados del mismo.
 - **Identidad:** Pertenencia del empleado hacia la empresa.
 - **Participación** aprovechamiento de espacios abiertos, para estimular la creatividad.
 - **Evaluación** :Sistema de apreciación del desempeño

2. **MOTIVACIÓN:** Conjunto de actividades que desarrolla la entidad para preservar y proporcionar el interés del empleado hacia su trabajo y el sentimiento de identidad en la administración.
 - **Reconocimiento personal:** Enaltece el desempeño generando así espíritu de grupo.
 - **Salario:** Como la compensación justa que le sirve como solución a sus necesidades familiares.

3. **INTERÉS POR EL TRABAJO EN SI MISMO:** Mide el interés que despierta el individuo por el trabajo como tal. Indicando si éste es retador, variado, exigente.
 - **Creatividad:** Capacidad para realizar una función por iniciativa propia.
 - **Responsabilidad:** Grado de responsabilidad asignado para realizar el trabajo o supervisar el de otros.

4. **DESARROLLO EN EL TRABAJO:** Oportunidad que ofrece la entidad para que los empleados se hagan más capaces en el oficio.
 - **Inducción:** Es la adaptación a la empresa.
 - **Autonomía:** Es la libertad que tienen los trabajadores para la tomar decisiones en su cargo.

5. **ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA:** Elementos relacionados con la misión, los objetivos, las políticas y el funcionamiento activo de la entidad.
 - **Claridad organizacional:** Visión con respecto al funcionamiento, organización, normas.
 - **Comunicación:** Se refiere a de la administración hace partícipes a sus empleados de hechos importantes.
 - **Normas:** patrones de conductas impuestas por el grupo de trabajo o la administración.

6. **CALIDAD TÉCNICA DE LA SUPERVISIÓN:** Es la competencia técnica, conocimientos y experiencias que posee el jefe para dirigir el trabajo de sus empleados.
 - **Autoridad:** Que poseen determinados empleados para exigir a otros que emprendan acciones.
 - **Control:** al número de subordinados que pueda manejar un supervisor.
 - **Dirección:** Orientación que da el supervisor al empleado.

7. SALUD OCUPACIONAL: Disciplina que se encarga de mantener el nivel más elevado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores.

- **Lugar de trabajo:** Presentación, comodidad, seguridad que ofrece.
- **Seguridad industrial:** Planeación, de las actividades de medicina preventiva,
- **Ambiente físico de trabajo:** Condiciones físicas y ambientales existentes en el lugar

8. CORDIALIDAD Y APOYO: Manifiesta las relaciones con los superiores, compañeros en relación al nivel de tolerancia, satisfacción, cordialidad e integración.

- **Espíritu de grupo:** el trabajo en equipo hace que se eleve la eficiencia en las labores.
- **Relaciones humanas:** Actitudes y sentimientos de los empleados entre si que generan relaciones de trabajo armónicas.

9. TRABAJO Y VIDA PERSONAL: Grado en el que el trabajo afecta la vida personal del individuo, dificultando o facilitando su dedicación a actividades no laborales.

- **Estabilidad laboral:** Sentimiento de seguridad respecto a su permanencia en la entidad.
- **Bienestar Social:** Servicios directos que brinda a sus empleados y familias
- **Integración familia-empresa:** actividades organizadas con el fin de vincular a la familia y a cada uno de los trabajadores.

La prueba fue aplicada a 31 empleados de planta de la Congregación Mariana de la ciudad de Bucaramanga (16 de salud, 10 de administración y 5 de educación), donde valoraron cada afirmación del 0 al 10 teniendo éstas el siguiente valor:

- 0 – 2: Malo
- 3 - 5: Regular
- 6 - 8: Bueno
- 9 – 10: Excelente

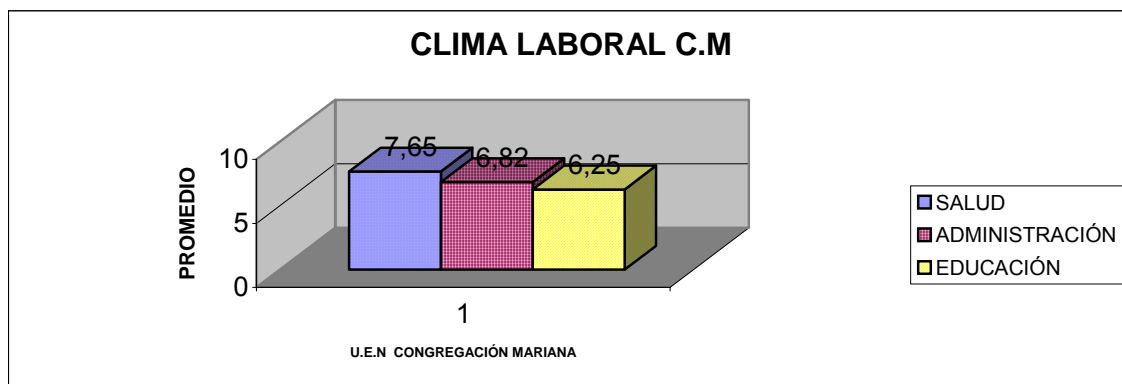
La propuesta para la medición del Clima Laboral en la institución, fue socializada en una reunión con el Director General y las Coordinadoras de Área, quienes dieron el visto bueno para el desarrollo de la misma.

Los formatos fueron distribuidos a cada empleado y se explicó el procedimiento de forma individual para mayor confiabilidad de los datos. Luego de ésto, se tabularon los datos por cada una de las áreas de la empresa y se analizan los resultados arrojados por la evaluación, con el fin de realizar un diagnóstico general que permitiera conocer el clima organizacional de la institución e identificar las falencias de la misma.

Al Diagnóstico del Clima Organizacional le fueron anexadas una serie de recomendaciones. Éste documento fue expuesto al Director General de la Congregación Mariana con el fin de que se tomen las acciones que se crean necesarias e importantes para el mejoramiento del clima laboral de la institución.

Los resultados que se obtuvieron al realizar la prueba de medición del clima laboral a cada una de las Unidades Estratégicas de Negocio (Educación Técnica y Formación Laboral, Administración y Salud (Centro Médico y Odontológico)), fueron los siguientes:

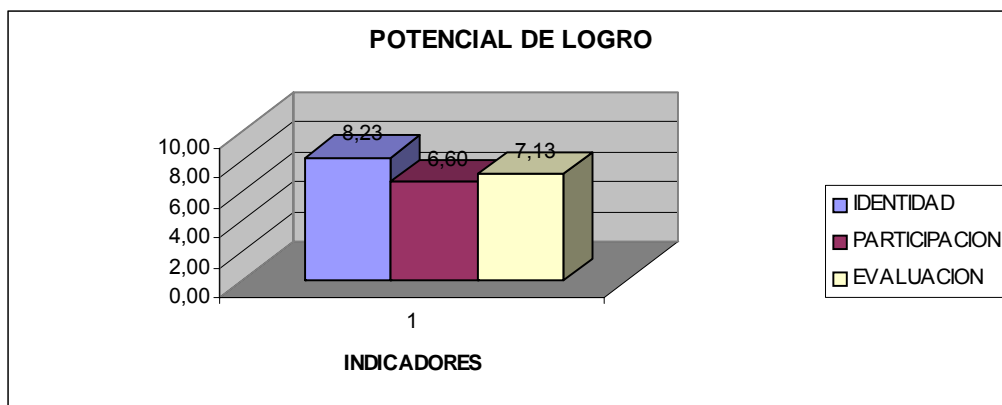
Gráfico 1. Clima Laboral Congregación mariana por UEN



El promedio general del Clima Laboral de la Congregación Mariana es de 7.18, quedando por encima el Área de Salud con un promedio de 7.65, mientras el Área de Administración y Educación obtuvieron un promedio de 6.98 y 6.25 respectivamente quedando todos en un puntaje netamente bueno.

1. POTENCIAL DE LOGRO

Gráfico 2. Variable potencial de Logro



Esta variable la definen los aspectos que permiten realizar exitosamente un trabajo creativo y la posibilidad de conocer los resultados del mismo.

La conforman los siguientes indicadores que se definen así:

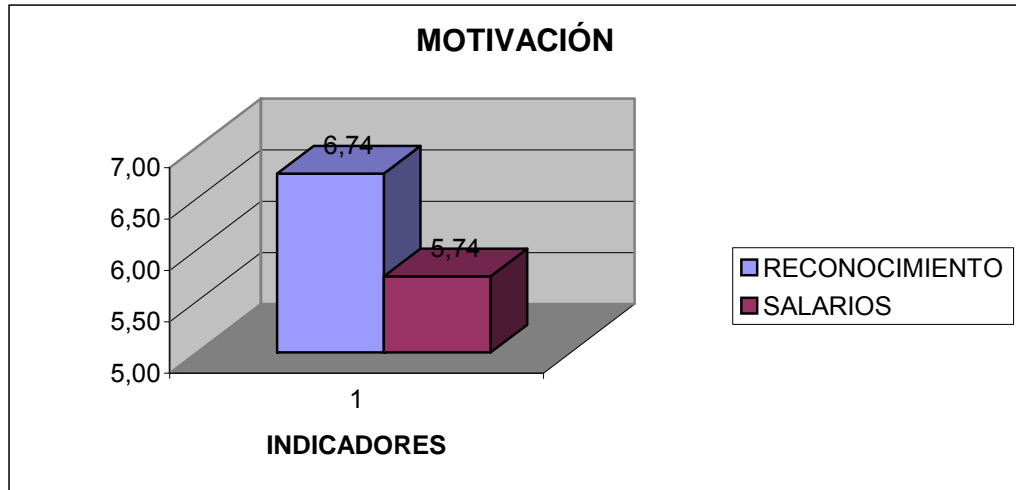
Identidad: Sentido de pertenencia del empleado hacia la empresa, **Participación** aprovechamiento de espacios abiertos, para estimular la creatividad. **Evaluación:** Sistema de apreciación del desempeño.

Cuantitativamente podría decirse que la calificación para Potencial de Logro es buena, ya que cuenta con un promedio de 7,33 para la totalidad de los empleados, 7.73 para el Área de Salud, 6.98 Para Administración y 6.65 para el Área de Educación y Formación Laboral, reflejando esto un mayor puntaje para el Área de Salud.

Cualitativamente se percibe un buen grado de conformidad relacionado con el sentimiento de pertenencia hacia la institución, ya que este indicador es el que más promedio tiene dentro de la variable a nivel de la empresa (8.26), donde el área Salud tuvo un promedio de 8.58 y Administración 8.23 viéndose un puntaje excelente, mientras que en educación el valor fue de 7.27, siendo este un puntaje bueno. El indicador participación es percibido como bueno, es el menor puntaje frente a los demás indicadores de la variable, pues cuenta con un promedio de 6.6 a nivel general, educación y administración 5.73 y 5.83 respectivamente, quedando en un puntaje regular, mientras que salud tuvo una ponderación de 7.35 siendo este un puntaje bueno. El indicador evaluación cuyo promedio es de 7.13 queda en segundo lugar, no llegando a ser excelente porque a percepción de algunos, no se les brinda la oportunidad y el espacio para analizar su desempeño con los jefes y así lograr una mejora en el mismo, los valores del Área de salud, educación y administración fueron respectivamente las siguientes: 7.25, 6.95 y 6.88.

2. MOTIVACION

Gráfico 3. Variable motivación



La variable motivación representa el conjunto de actividades que desarrolla la entidad para preservar y proporcionar el interés del empleado hacia su trabajo y el sentimiento de identidad en la administración.

Esta variable este compuesta por los indicadores: **Reconocimiento personal:** Enaltece el desempeño, generando así espíritu de grupo, **Salarios:** Es el reconocimiento tangible (en dinero) que hace la empresa al trabajador por el trabajo que se realiza.

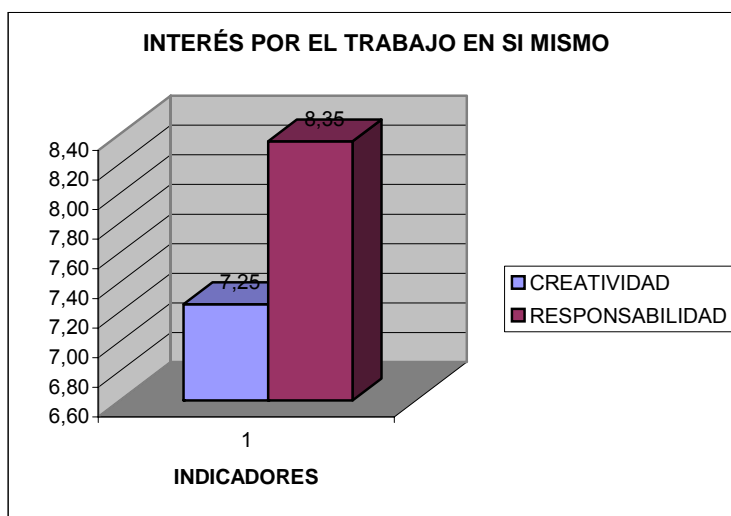
El promedio a nivel de empresa de esta variable es de 6.24 otorgándole de esta manera un puntaje bueno, aunque es la variable con más bajo promedio, el área de salud muestra un porcentaje más alta (7.1) en comparación con de la general, entre tanto la nota en el área administrativa y el área de educación es de 5.7 y 4.7 respectivamente, quedando estas dos últimas en un nivel regular. El indicador reconocimiento tiene una nota de 6.74 a nivel general, mientras que en el área de salud se muestra con 7.42 y administración con 6.30, teniendo estas dos un puntaje

bueno, mientras que educación obtuvo un puntaje bajo en este indicador (5.20), estos puntajes se evidencian de la anterior manera dado que algunos trabajadores sienten que sus ideas no son tenidas en cuenta, ni se les hace un reconocimiento por los avances o logros en sus trabajos.

El indicador salarios es el que más baja nota tiene (5.74) quedando en el nivel regular, ya que muchos trabajadores manifiestan un descontento con el salario que devengan en la Congregación Mariana; el área que más descontento presentó fue el área de Educación (4.15) seguida de Administración (5.15) y Salud(6.81).

3.INTERES POR EL TRABAJO EN SI MISMO

Gráfica 4. Variable interés por el trabajo en si mismo



La variable Interés por el trabajo en sí mismo mide el interés que despierta el individuo por el trabajo como tal. Indicando si este es retador, variado y exigente. Los indicadores que la conforman son: **Creatividad:** La cual mide la capacidad para realizar una función por iniciativa propia, **Responsabilidad:** Grado de responsabilidad asignado para realizar el trabajo o supervisar el de otros.

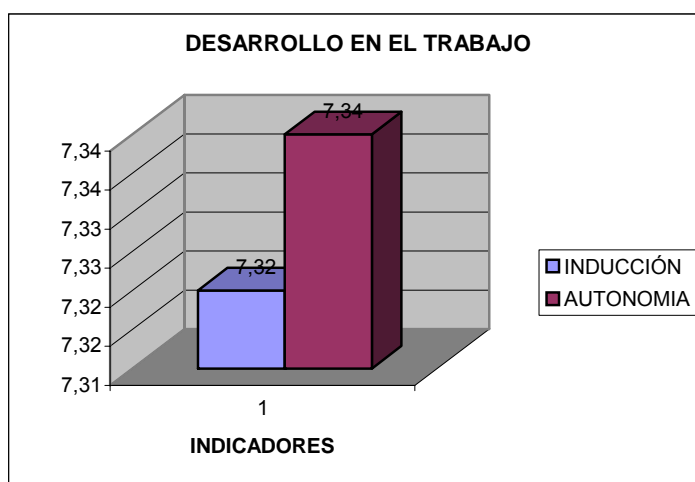
La calificación de esta variable es buena ya que cuenta con un promedio a nivel general de 7.8, mientras que en salud la nota fue de 7.85, en educación 7.7 y en administración 7.73.

El indicador creatividad obtuvo una calificación de 7.35 y esto demuestra que los empleados son conscientes de la excelencia que debe llevar todo su trabajo para que concuerde con la meta de la institución, aunque esta variable va muy ligada con participación ya que no se sienten motivados para dar una iniciativa en pro de la empresa. Este indicador obtuvo en el área de salud un valor de 7.0, en administración 7.9 y en educación técnica y formación laboral de 6.9 quedando en una calificación buena.

El indicador responsabilidad recibió la mejor calificación dentro de la variable (8.25), lo cual muestra que los empleados son conscientes que se esfuerzan y están respondiendo por sus compromisos y tareas a desempeñar en la institución. Mientras que salud (8.59) y educación (8.50) muestran una calificación excelente en esta variable, el área administrativa tiene un puntaje bueno, con una nota de 7.58.

4. DESARROLLO EN EL TRABAJO

Gráfica 5. Variable desarrollo en el trabajo



Esta variable representa la oportunidad que ofrece la entidad para que los empleados se hagan más capaces en el oficio. Los indicadores que la conforma son: **Inducción:** Es la adaptación a la empresa, **Autonomía:** Es la libertad que tienen los trabajadores para la toma de decisiones en su cargo.

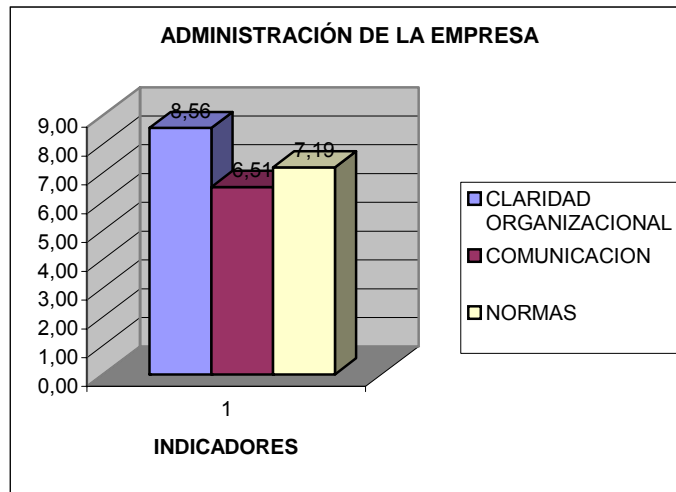
La calificación de esta variable a nivel de empresa es 7,33, en educación 6.57, salud 7.54 y administración 6.62.

El indicador inducción obtuvo la más baja calificación dentro de la variable (7,32) pero aunque muestra una buena calificación, algunos empleados revelan que existe un procedimiento inadecuado para dar la bienvenida a la totalidad de los empleados, pero esto puede mejorarse mediante la planeación e implementación de una táctica adecuada para hacer inducción al nuevo empleado o reinducción a los empleados antiguos. En salud este indicador muestra un porcentaje de 7.65. En administración 7.57 y en educación 6.27, representando este último la mayor inconformidad del indicador inducción.

El indicador autonomía muestra una buena calificación a nivel general (7,34) lo que revela la capacidad de los empleados para realizar sus tareas de manera independiente, aunque muchos consideran que les hace falta libertad para poder expresar sus ideas y ponerlas en práctica. En salud y en educación se muestra una nota buena (7.44 y 6.88 respectivamente), mientras que en administración la calificación es regular pues la nota es de 5.68, evidenciando que algunos empleados de esta área se sienten cohibidos para realizar un trabajo un poco más independiente.

5. ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA

Gráfico 6. Variable administración de la empresa



Esta variable tiene en cuenta los elementos relacionados con la Misión los Objetivos, las políticas y el funcionamiento activo de la entidad. Los indicadores que la conforman se definen de la siguiente manera: **Claridad organizacional:** Es la Visión respecto al funcionamiento, organización y normas, **Comunicación:** La administración hace partícipes a sus empleados de hechos importantes; **Normas:** Patrones de conductas impuestas por el grupo de trabajo o la administración.

La calificación de esta variable a nivel general es buena (7.38), y en ella se reflejan aspectos fundamentales que hacen que el empleado reconozca a su empresa como una verdadera organización que se mantiene por los elementos que en ella interactúan y determinan su funcionamiento. El área de salud refleja una calificación excelente (8.36), quedando por encima de la calificación de la empresa, entre tanto, educación y administración con 6.07 y 6.53 respectivamente, muestran un puntaje bueno, pero por debajo del general.

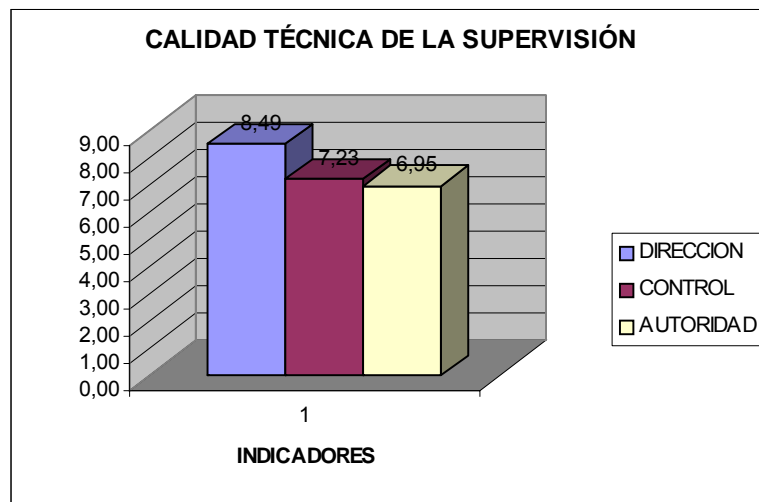
El indicador claridad organizacional 8.56, muestra que la percepción de los empleados hacia el funcionamiento de la institución es positiva y además que cada cual conoce sus funciones, y a quien acudir cuando se presenta alguna dificultad o necesidad en la ejecución de sus labores. El área que más alta nota presenta en este indicador es salud (9.06) seguido de administración con 8.73 los cuales muestran una calificación excelente, mientras que educación se sitúa en un puntaje bueno (6.60) y por de bajo de la nota de la empresa.

Comunicación 6.51 es la de más baja nota de la variable mostrando que las decisiones y demás hechos requeridos para mantener informados a los empleados acerca de su organización no son comunicados de una manera eficiente y constante, y algunos empleados afirman que en muchas ocasiones los informes que se dan pasa de persona a persona por cadena y algunos no se enteran de eventos o situaciones que suceden en la institución, además manifiestan que hay dificultad para comunicar sus inquietudes a los jefes, en especial al Director de la empresa. El área que muestra mayor calificación es salud (6.79), mostrando así una calificación buena y por encima de la nota a nivel general, mientras que en administración (5.20) y educación (5.48) se evidencia una falta de claridad en la comunicación, ya que muestran unas calificaciones netamente regulares.

Normas 7.06, este indicador muestra un puntaje bueno, demostrando que aunque se está de acuerdo con las normas existentes emitidas por la organización no se conocen todos los procedimientos que se deben llevar a cabo para interiorizar algunas de ellas. El área que más evidencia conocer e interiorizar las normas de la empresa es salud, con una ponderación de 8.34, muy por encima de la nota general, entre tanto, educación muestra un buen valor (6.13), mientras que el puntaje en el área administrativa es regular pues cuenta con una nota de 5.65.

6. CALIDAD TÉCNICA DE LA SUPERVISIÓN

Gráfico 7. Variable calidad técnica de la supervisión



Esta variable hace referencia a la competencia técnica, conocimientos y experiencias que posee el jefe para dirigir el trabajo de sus empleados.

Está compuesta por el indicador **Dirección**: Orientación que da el coordinador y/o el director al empleado en su trabajo en forma rápida y efectiva para que produzcan en corto tiempo y planee el trabajo para su máxima productividad; **Control**: Se refiere al número de empleados que pueda manejar un superior de manera eficaz; siendo capaz de encaminar eficientemente a los miembros de la organización para que realicen mejor sus propios objetivos encaminando sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa y **Autoridad**: Facultad que poseen determinados empleados para exigir a otros que emprendan acciones, que se consideran apropiadas para el logro de un objetivo determinado. La autoridad implica la capacidad de tomar decisiones y hacer que se cumplan.

A nivel general esta variable cuenta con un puntaje bueno (7.56) evidenciando el buen concepto que tienen algunos empleados de las competencias de sus coordinadores y del director general. El área administrativa obtuvo un puntaje excelente (8.08), quedando por encima del puntaje general, mientras que salud y educación, con 7.88 y 6.74 respectivamente, muestran un puntaje bueno.

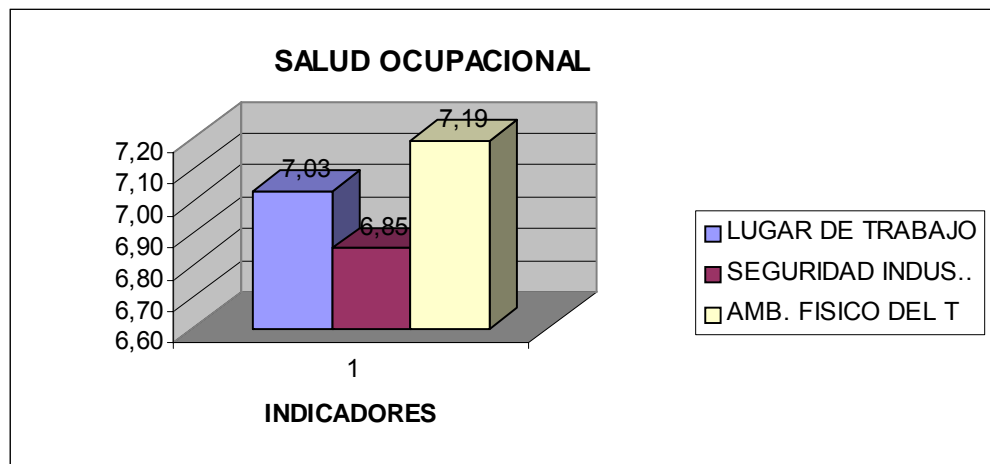
El indicador dirección es que el mayor calificación presenta a nivel general (8.49) y por áreas (salud 8.83, administración 8.20 y educación 7.87), demostrando la percepción de los empleados que sus jefes (coordinadores y director general) les orientan de manera adecuada la ejecución de su trabajo, aunque algunos empleados manifestaron la imposibilidad de hablar con el director general para manifestarle sus inquietudes o iniciativas.

El indicador control presenta a nivel general un puntaje bueno (7.23) indicando, según las afirmaciones que el control no es ejercido de manera adecuada a todos los empleados, sino a algunos de ellos y en casos específicos. Para el área salud y administración, este fue el indicador con más bajo puntaje de la variable, 7.13 y 7.57 respectivamente, mientras que en educación esta variable tuvo un puntaje de 6.87, por debajo de las otras áreas y del puntaje general.

El indicador autoridad es el que menor puntaje tiene a nivel general (6.95) esto evidencia, según las afirmaciones que la autoridad no es vista de manera adecuada por parte de los empleados de la institución, aunque tienen claridad en quien es la autoridad y a quien acudir. El área que presentó un puntaje regular en este indicador fue educación con 5.50 mientras que salud y administración obtuvieron 7.67 y 8.47 respectivamente, evidenciándose mayor claridad de la autoridades esta última área.

7. SALUD OCUPACIONAL

Gráfico 8. Variable salud ocupacional



Esta variable define la disciplina que se encarga de mantener el nivel mas elevado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores.

La conforman los siguientes indicadores: **Lugar de trabajo:** Presentación, comodidad, seguridad que ofrece; **Seguridad industrial:** Planeación de las actividades de medicina preventiva, **Ambiente físico de trabajo:** Condiciones físicas y ambientales existentes en el lugar.

La calificación que se da a esta muestra un puntaje bueno (7.02), dado que la institución cuenta con una aseguradora de riesgos profesionales (seguro Social) que apoya todo lo relacionado con salud ocupacional en la institución, aunque aun faltan muchas cosas por realizarse y la participación de los empleados en este tipo de actividades es muy escasa. El área de salud y administración obtuvieron un puntaje bueno en este indicador mientras que educación quedó en el rango de regular.

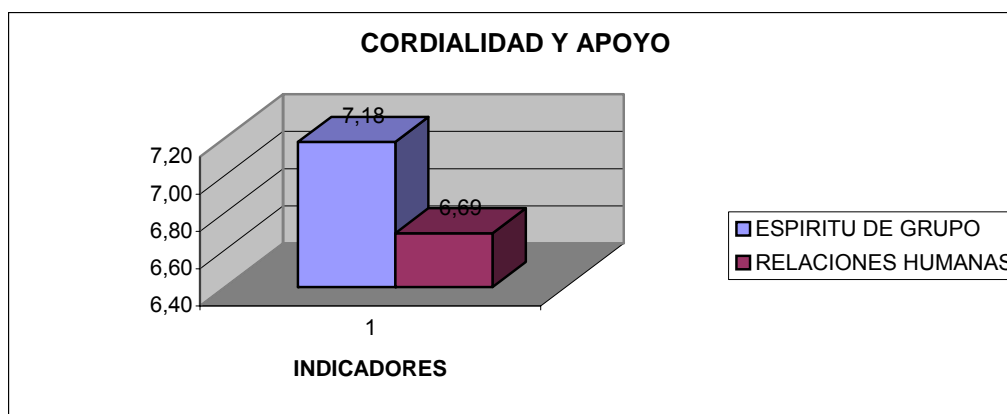
El indicador lugar de trabajo 7.03, demuestra satisfacción respecto a la ubicación física y espacial dentro de la institución, aunque algunos consideran que hacen falta mejoras en algunos lugares de trabajo, pues manifiestan no tener los elementos adecuados para la cómoda realización de sus labores diarias. El área que mayor inconformidad manifiesta respecto a este indicador es educación, mostrando un puntaje bueno, seguido por administración y salud.

Seguridad industrial 6.85, es el promedio más bajo de toda la variable ya que la institución aun no ha dado a conocer las normas de seguridad de cada uno de los puestos y tampoco se ha conformado las brigadas de emergencia de la empresa. Salud y administración mostraron puntajes buenos, mientras que educación evidencia un puntaje regular.

Ambiente físico del trabajo 7.19 a nivel general, aunque es un puntaje bueno, se evidencia en las afirmaciones que los empleados no han tenido actividades de prevención en riegos laborales y manifiestan que la iluminación y ventilación de los puestos de trabajo no es la adecuada para desarrollar sus labores diarias. Los puntajes en cada una de las áreas fueron buenas (Salud 7.63, educación 6.05 y administración 6.90).

8. CORDIALIDAD Y APOYO

Gráfico 9. Variable cordialidad y apoyo



Esta variable manifiesta las relaciones con los superiores, y compañeros en relación al nivel de tolerancia, satisfacción, cordialidad e integración. Esta compuesta por los siguientes indicadores: **Espíritu de grupo:** El trabajador en equipo hace que se eleve la eficiencia en las labores; **Relaciones humanas:** Actitudes y sentimientos de los empleados entre sí que generan relaciones de trabajo armónicas

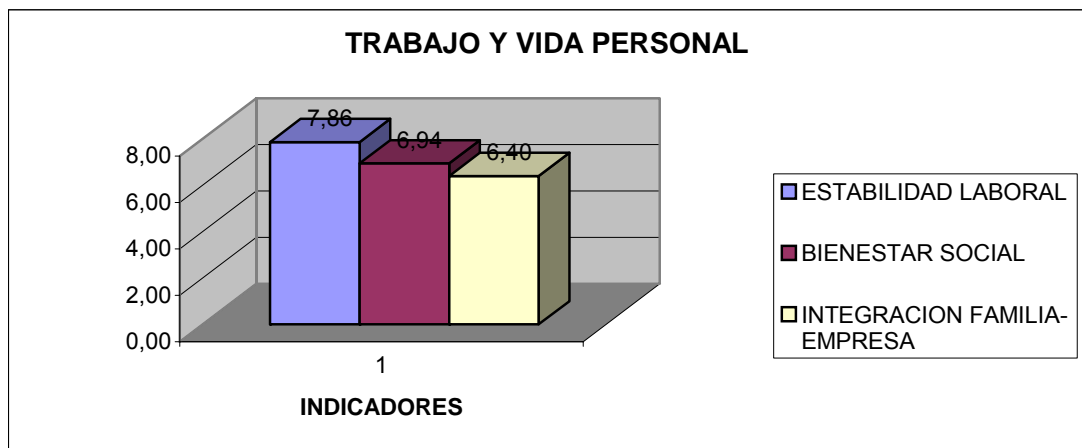
Esta variable obtuvo una calificación buena (6.94) el cual refleja una falla en las relaciones entre compañeros. El área en la que más se refleja este inconveniente es en administración, ya que cuenta con un puntaje regular (5.9), entre tanto salud y educación muestran puntajes buenos (7.55 y 6.33 respectivamente).

El indicador espíritu de grupo 7.18, tiene un promedio bueno, aunque algunos empleados consideran que en la institución no se les brinda la oportunidad para trabajar en grupo y que algunos compañeros no están dispuestos a colaborarles a los otros, mostrándose así la existencia de individualismo dentro de la empresa. El área de administración muestra un puntaje regular (5.83) y el más bajo con respecto a las otras áreas, mientras que salud tiene una nota de 7.78 y educación 7.00.

A nivel de relaciones humanas 6,69, es la puntuación más baja de la variable a nivel general, lo que es evidenciado por las afirmaciones que los comentarios de la vida personal y otros, no se mantienen en reserva y es manifestado en un comentario de un trabajador “a uno le cuentan sin que pregunte”, lo que genera discordias e indisposiciones entre algunos. El área que más inconformidad presenta en este indicador es Educación con una calificación de 5.65 (regular) mientras salud y administración obtuvieron respectivamente 7.33 y 6.15, nota relativamente buena.

9. TRABAJO Y VIDA PERSONAL

Gráfico 10. Variable trabajo y vida personal



Esta variable mide el grado en que el trabajo afecta la vida personal del individuo, dificultando su dedicación en actividades no laborales. La definen los siguientes indicadores, **Estabilidad laboral**: Sentimiento de seguridad respecto a su permanencia en la entidad, **Bienestar Social**: Servicios directos que brinda la institución a sus empleados e **Integración familia-empresa**: actividades organizadas con el fin de vincular a la familia y a cada uno de los trabajadores.

Esta variable tiene un promedio de 7.07, lo que cuantitativamente nos muestra que está en un nivel bueno.

Estabilidad laboral 7.86, tiene un puntaje alto, lo que indica que la mayoría de los empleados se sienten seguros laborando en la Congregación Mariana y no tienen temor de ser despedidos de manera injusta, lo que les brinda mayor confianza para la ejecución de su trabajo. El área que se siente más estable laboralmente es salud, con una nota de 8.55, entre tanto educación (6.40) y administración (7.45) muestran puntajes buenos.

Bienestar social 6.94, por medio de este indicador se percibe que el trabajador considera que la institución no le brinda programas para su bienestar ni se preocupa por ellos. La nota por áreas fue la siguiente: Salud (7.34), Administración (7.20) y Educación (4.90), este último refleja mayor inconformidad quedando en un puntaje regular y muy por debajo de las otras dos áreas.

El indicador integración familia – empresa 6.40 es el que más baja ponderación tiene dentro de la variable, pues se manifiesta que la empresa no realiza programas donde pueda participar cada uno de los miembros del núcleo familiar de cada empleado. El área que presenta mayor descontento en este indicador es educación, con una nota de 5.53 (regular), seguida de administración (6.10) y de salud (6.85).

Cuadro 24. Estrategia 4

Estrategia 4. Diseño e implementación del programa de reinducción a los empleados de la Congregación Mariana.				
ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADOR DE EFICACIA	INDICADOR DE EFICIENCIA	AVANCES DEL PROCESO Y PROPÓSITOS
Diseñar un programa de reinducción para los empleados de la Congregación Mariana.	Para la segunda semana del mes de octubre se habrá diseñado el programa de reinducción para la Congregación Mariana.	Entrega del Documento terminado		Se diseñó la política y el manual de inducción – reinducción para los empleados de la institución.
Implementación del programa de reinducción para los empleados de la Congregación Mariana.	Para la segunda semana del mes de noviembre se realizará el programa de reinducción para el personal de la Congregación Mariana	Documentación del proceso de reinducción.	Número de asistentes/trabajadores convocados X 100	No se logró implementar, ya que no ha sido aprobado por la Dirección General. Se espera que sea aprobado e implementado y de esta manera generar mayor sentido de pertenencia por parte del empleado hacia la institución.

PROCESO METODOLÓGICO

En vista que los programas de inducción y reintucción en la institución no estaban bien estructurados, ni enmarcados dentro de una política que encaminara a los empleados hacia el conocimiento del rumbo corporativo que fortaleciera y renovara el compromiso laboral con la institución, se vio la necesidad de apoyar estos procesos mediante la elaboración de una política de inducción- reintucción (VER ANEXO C) que guiara dichos programas a la acomodación del individuo de acuerdo a las necesidades específicas de la empresa para que los nuevos empleados conozcan la organización y facilitar su adaptación al ambiente y la cultura de la misma; igualmente fortalecer el sentido de pertenencia hacia la institución por parte de los empleados antiguos.

Así mismo, mediante la recolección de información general de la empresa y de cada una de las áreas, se diseñó el Manual de Inducción, el cual contiene el Rumbo Corporativo de la institución, normas, valores, etc. Este Manual debe ser entregado a todos los empleados (nuevos y antiguos) para que tengan una imagen clara de la institución.

El Manual de Inducción y la política de inducción- reintucción fueron entregados al Director General de la Institución para su respectiva revisión, aprobación y puesta en marcha.

4.3 EVALUACION GENERAL DEL PROCESO DE PRÁCTICA

La práctica fue realizada en la Comunidad de Vida Cristiana Claver – Congregación Mariana, durante el segundo semestre académico del 2006, la cual estuvo guiada por cuatro fases: Ubicación, Diagnóstico, Planeación y Ejecución.

La Ubicación institucional se realizó en el contexto general de la empresa, por no existir Departamento de Talento Humano, en esta fase hubo acompañamiento por parte de los directivos de la institución, siendo éstos quienes dieron la bienvenida, mostraron el rumbo corporativo, la historia, y las instalaciones de la institución. Además se realizó una reunión con el Director General, la Coordinadora de la UEN Salud, la supervisora y la estudiante en práctica, para socializar las expectativas mutuas y las recomendaciones para el trabajo futuro en la organización.

En la fase de diagnóstico se tomaron en cuenta las recomendaciones y observaciones hechas por los empleados de la institución y las propias de la estudiante en práctica, además se hizo una revisión documental de lo realizado por las anteriores estudiantes en práctica y escritos propios de la empresa. El diagnóstico se realizó mediante matriz DOFA, la cual permitió trabajar con toda la información que se poseía, examinando debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

La formulación y presentación del plan, derivado del Diagnóstico DOFA, fue realizado bajo los principios de Gerencia Estratégica, lo que llevó a tener una visión amplia de la empresa, a plantear objetivos a partir de los cuales se debía desarrollar la labor profesional del Trabajador Social en la Congregación Mariana, éstos basados en las necesidades reales de la institución. Ésta metodología fue de gran importancia pues se formularon estrategias orientadas a garantizar la consecución de los resultados esperados y por ende iniciar la acción, para que produzca resultados efectivos y eficientes evaluados mediante una serie de indicadores de

eficiencia y eficacia que verifican la obtención de los resultados esperados. En esta fase de planeación hubo gran apoyo por parte de la supervisora de prácticas y el Director General de la institución, éste último fue quien revisó y dio el visto bueno para iniciar la siguiente fase.

En La fase de ejecución, se pusieron en práctica las competencias adquiridas, operacionalizando cada uno de los objetivos y dando paso a las estrategias que permitieran alcanzar los resultados esperados.

Las acciones impulsadas desde la práctica de Trabajo Social Organizacional fueron adecuadas a las necesidades de la institución y siguiendo los parámetros que guían el área como son sus objetivos, políticas y competencia de la profesión en una organización con características particulares tal como se describió en el presente documento.

Dado que el tiempo estipulado para la realización de la práctica fue un periodo académico de solo cuatro meses, las continuas obligaciones de los directivos y actitudes a nivel individual de las personas objeto de intervención impidieron lograr el 100% de las acciones estratégicas propuestas, sin embargo se logró la participación en el proceso de selección de personal, analizando y confrontando la información dada por el entrevistado con el manual de competencias, la visita familiar, verificación de referencias y prueba Psicológica, lo que hace más eficaz y acertado el proceso de selección de personal. En total se realizaron tres visitas familiares, los informes de las mismas, fueron entregados al Director General.

Se planteó la estrategia de la creación de un sistema de comunicación al interior de la Congregación Mariana en donde se logró el diseño de la metodología para la formulación de un grupo primario o círculo de calidad y de esta manera integrar las diferentes áreas de la empresa encaminándolas hacia la cooperación y el trabajo en equipo, también se realizó la cotización y el prototipo para la realización de la

cartelera institucional.

En lo relacionado con Salud Ocupacional se logró la gestión con la ARP – Seguro Social para la realización de actividades de capacitación (COPASO y Brigadas de Emergencia), además se eligió y registró ante el ministerio de la protección social el nuevo COPASO organizado para que la institución cumpla con sus funciones generales y específicas aportando en el desarrollo de los programas de promoción, prevención y capacitación en salud ocupacional y riesgos profesionales. La participación por parte de los empleados en este tipo de actividades de capacitación no fue muy evidente por la falta de compromiso y conocimiento de algunos de ellos con lo referente en Salud Ocupacional en la institución.

Además de lo anterior se realizó un diagnóstico del clima laboral existente en la institución, en donde se logró la colaboración de la mayoría de los empleados en esta tarea permitiendo así dar bases para la realización de programas y/o actividades que logren la transformación de las falencias encontradas. En el documento entregado al Director General de la institución, se anexaron una serie de recomendaciones para ser tenidas en cuenta para desarrollar procesos encaminados a tener un Clima Organizacional adecuado en la institución tales como:

- * Hacer un cronograma anual para la realización de actividades que comprometan al núcleo familiar de cada uno de los miembros de la empresa (día de los niños, día de la familia, misa de navidad, etc.)
- * Gestionar con la Caja de Compensación Familiar Comfenalco para que se realicen actividades que integren a cada uno de los empleados de la institución incluyendo Coordinadoras de las UEN, Director General y Representante Legal.

- * Crear un sistema de reconocimiento para los empleados tales como empleados del mes, celebración de cumpleaños, etc.
- * Coordinar actividades de capacitación con el SENA sobre motivación en el área laboral, trabajo en equipo y liderazgo.
- * Poner en funcionamiento la estrategia de grupos primarios dentro de la Congregación Mariana y de esta manera integrar las diferentes áreas a través del trabajo en equipo y la cooperación.
- * Continuar la coordinación de actividades con al ARP Seguro Social sobre todo lo relacionado con Salud Ocupacional.
- * Integrar el grupo de brigadas de emergencia de la Congregación Mariana.
- * Se recomienda que se revise y se ponga en marcha lo relacionado con la estructura salarial de la institución.

Sin embargo, por lo corto del periodo académico y por la ardua labor realizada diariamente por los empleados, no se alcanzaron a socializar los resultados del Diagnóstico de Clima Laboral a toda la población trabajadora.

Se diseñó la política y el manual para el programa de inducción – reinducción al empleado de la Congregación Mariana, para sensibilizar y crear sentido de pertenencia a los empleados. Los documentos que justifican estos procesos fueron entregados al Director General para que le de continuidad al mismo, dado que no alcanzó el tiempo para la puesta en marcha de dichos programas.

La realización de todas las acciones estratégicas contenidas en la Planeación no lograron su culminación debido a la falta de aprobación inmediata o demora por

parte de la Dirección General de los programas o actividades a ejecutar. Sin embargo, es importante afirmar que todas las herramientas físicas, económicas, humanas y locativas que la institución brindó para el desarrollo del proceso de intervención de la estudiante en práctica, fueron aprovechados en su momento y gracias a éstos, los resultados del proceso de intervención se enmarcados en logros satisfactorios tanto para la Congregación Mariana, como para la estudiante. Se mantuvo el espacio para dar continuidad a todos los procesos que se dejan en la institución.

La oportuna asesoría por parte de la supervisora de práctica, además de los seminarios semanales fueron apoyo para el proceso de práctica que se venia siguiendo ya que mediante éstos se lograron aclaran muchas dudas y además se reforzaron teorías adquiridos en la primera práctica; sin embargo, se hizo necesario ahondar en el conocimiento de selección de personal, programas de inducción y otros temas que fueron importantes para el planteamiento de objetivos y el logro de los mismos.

La experiencia de intervención en el Área Organizacional durante el desarrollo de la práctica académica permitió afianzar los saberes requeridos para el manejo de procesos de Administración de personal; así mismo abre las puertas para crear espacios en los que el profesional de Trabajo Social ponga en práctica y tenga un desempeño holístico al tener la posibilidad de intervenir en procesos comunitarios, familiares y grupales, en los cuales se desenvuelve el empleado.

5. PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE UN PROGRAMA DE BIENESTAR LABORAL PARA LOS EMPLEADOS DE LA CONGREGACION MARIANA

5.1 JUSTIFICACIÓN

Durante la práctica en la Congregación Mariana se notó la no existencia dentro de la estructura organizacional, un Área que se encargue de los procesos propios de gestión humana, además se realizó la medición y diagnóstico de Clima Laboral el cual permitió conocer la percepción de los empleados acerca de la empresa evidenciando en sus respuestas poca participación en la toma de decisiones, no se integra a la familia del empleado a las actividades de la institución, una comunicación no adecuada, relaciones humanas poco satisfactorias, poca importancia dada a lo referente a salud ocupacional y a los programas de actualización laboral, baja motivación, son entre otros, aspectos que caracterizan el clima organizacional de la Congregación Mariana; por tal motivo se hace necesario disponer de un programa de Bienestar Laboral que abarque un buen porcentaje de los anteriores aspectos y de esta manera lograr un clima laboral satisfactorio para la institución y mayor competitividad en el mercado para la misma.

El Bienestar Laboral de los empleados debe entenderse como la búsqueda de la calidad de vida en general como corresponde a su dignidad humana; compromete el conjunto de programas y beneficios que se estructuran como solución a las necesidades del individuo, que influyen como elemento importante dentro de una comunidad funcional o empresa a la que pertenece, reconociendo además que forma parte de un entorno social.

Un programa de Bienestar Laboral en la Congregación Mariana es importante pues permitiría elevar los niveles de satisfacción, eficacia, efectividad e identificación del empleado con la institución, contribuyendo a la transformación de las falencias

encontradas en el Diagnóstico de clima laboral dados los resultados de la evaluación de éste y logrando que la empresa pase de ser una empresa productiva a una empresa competitiva, respondiendo así al rumbo corporativo institucional.

5.2 OBJETIVOS

Crear, mantener y mejorar en el ámbito del trabajo, las condiciones que favorezcan el desarrollo personal, social y laboral de cada colaborador para facilitar que el integrante del grupo de trabajo alcance sus propósitos personales y contribuya al crecimiento de la organización.

Objetivos Estratégicos

- Generar, mediante acciones de formación y capacitación, competencias específicas en los empleados con el objeto de incrementar la efectividad en sus prácticas laborales.
- Propender por la satisfacción de las necesidades para el desarrollo personal, profesional y organizacional del empleado de la Congregación Mariana desarrollando acciones que se ocupen de situaciones y condiciones de la vida laboral del mismo.
- Promover la integración, identidad institucional y pertenencia entre la organización, el empleado y la familia del mismo mediante actividades artísticas, ecológicas, intelectuales y deportivas.
- Generar un ambiente de trabajo adecuado en la Congregación Mariana, mediante acciones encaminadas al mejoramiento de las falencias encontradas en el Diagnóstico del Clima Laboral

5.3 FASES DEL PROCESO

FASE1: Formación y desarrollo de competencias laborales

OBJETIVO 1. Generar competencias específicas en los empleados, con el objeto de incrementar la efectividad en sus prácticas laborales.

ESTRATEGIA 1. Fortalecimiento y actualización de conocimientos de los empleados de la Congregación Mariana mediante la ejecución de programas de capacitación y desarrollo de actividades de capacitación en conocimientos específicos que cualifiquen el saber y el saber hacer para el mejoramiento de su desempeño laboral.

Cuadro 25. Formación y desarrollo de competencias laborales

ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGRO
Realización de un diagnostico de necesidades de actualización laboral para los empleados de la C.M.	Se tendrá el inventario de necesidades de actualización específicas del 100% de los empleados.	Base de datos de las necesidades de capacitación por cada U.E.N.
Selección de la entidad y profesionales que brindan las actividades de capacitación y/o formación.	Se definirá el staff de instituciones oferentes de los programas de actualización laboral.	Nº de instituciones oferentes / Total instituciones seleccionadas X 100
Manejo de medios de comunicación para la convocatoria de los empleados interesados en participar de dichos programas.	Despertar en un 70% el interés de los empleados de participar en los programas de formación y capacitación.	Número de empleados inscritos en los programas / Número total de empleados de la institución X 100.

Realización de los programas de capacitación y formación a los empleados	El 100% de los empleados asistirán a los programas de Capacitación y Formación.	Número de empleados capacitados / Número de empleados inscritos X 100
Diseño de un sistema de Evaluación para verificar la participación de los empleados a los programas de actualización laboral.	El 100% de los empleados asistirán a los programas de Capacitación y Formación.	Número de empleados capacitados / Número de empleados inscritos X 100

PROCESO METODOLOGICO

Después de revisada y aprobada la propuesta, se realizará un Diagnostico de necesidades teniendo en cuenta las opiniones y/o sugerencias de cada uno de los empleados de la institución, las solicitudes de las coordinadoras de Área, del representante legal y del Director General, además de las ofertas educativas existentes en cada uno de los centros formativos del Área Metropolitana de Bucaramanga.

Al tener realizado lo anterior se procederá a seleccionar la Entidad Prestadora de Servicios de capacitación y formación que mejor se adapte a las necesidades de los empleados y de la institución. Igualmente se pedirá apoyo a la ARP Seguro Social para el desarrollo de algunos programas formativos. Así mismo se diseñarán volantes y afiches para informar a los empleados sobre la oportunidad de capacitación y el listado de los posibles programas a ofrecer para que ellos se inscriban en el que consideren más adecuado para su cargo y/o desarrollo.

Una vez desarrollado lo anteriormente expuesto se procederá a conformar los grupos y a asignar los cupos para que cada uno de los empleados inscritos reciba la capacitación elegida por él mismo.

Al finalizar las actividades de capacitación y formación se le entregará a cada empleado un certificado que acredite su participación en dichas actividades, el cual será anexado a su hoja de vida, además, se evaluará la participación de los empleados en los diferentes programas de actualización laboral.

FASE 2: Salud Ocupacional y Fondo Común de Emergencia Congregación Mariana

OBJETIVO 2. Promover la integración, identidad institucional y pertenencia entre la organización, el empleado y la familia del mismo mediante actividades artísticas, ecológicas, intelectuales y deportivas.

ESTRATEGIA 1. Promoción del Bienestar físico y mental de los empleados de la Congregación Mariana.

Cuadro 26. Salud Ocupacional

ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGRO
Fortalecimiento de los diferentes grupos que apoyan el programa de Salud Ocupacional de la Congregación Mariana (COPASO Y BRIGADA DE EMERGENCIA)	<p>COPASO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sensibilización del 100% de los miembros del COPASO para la interiorización de sus funciones. - Realización de 3 talleres para el COPASO: <ul style="list-style-type: none"> • Plan estratégico. • Reuniones efectivas • Liderazgo <p>BRIGADA DE EMERGENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conformación de la Brigada de Emergencia - 100% de las actividades programadas por la ARP-SS realizadas 	<ul style="list-style-type: none"> - Miembros del COPASO asistentes / Total de miembros del COPASO X 100 - Número de Talleres realizados / Número de Talleres programados X 100 - Listado de Asistentes a los talleres. - Acta de conformación de la Brigada de Emergencia. - Número de actividades realizadas / Total de actividades programas X 100

<p>Coordinar con la ARP Seguro Social la ejecución de diversas actividades encaminadas a proporcionar condiciones seguras e higiénicas para evitar accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.</p>	<p>Se realizarán las siguientes actividades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de vigilancia epidemiológica de Patología Lumbar. <ul style="list-style-type: none"> - Pausas activas - Talleres de Higiene Postural. • Sistema de vigilancia epidemiológica para la conservación visual. • Sistema de vigilancia epidemiológica para la prevención del riesgo biológico. • Programa Estilos de Vida Saludables. <ul style="list-style-type: none"> - Jornada de vacunación antigripal. - Jornadas de prevención y promoción con EPS. - Jornada de valoración Ginecológica. 	<p>Número de empleados beneficiarios con el programa de Salud Ocupacional / Número total de empleados X 100</p> <p>Total actividades realizadas/ Total actividades programadas X 100</p> <p>Lista de asistentes a las diferentes actividades</p>
<p>Identificación, evaluación y control de los factores de riesgo psicosocial presentes en el medio laboral.</p>	<p>Se realizarán las siguientes actividades.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diagnostico de riesgo psicosocial en la institución. - Actualización del panorama de riesgos. - Ejecución de talleres para disminuir los factores de riesgo psicosocial presentes en la institución. <ul style="list-style-type: none"> - Talleres de Estrés Laboral. - Trabajo en equipo - Motivación 	<p>Documentos del Desarrollo realizado. Panorama de riesgos actualizado.</p> <p>Número de empleados presente en los talleres de Riesgo Psicosocial / Número total de empleados x 100</p>

PROCESO METODOLÓGICO

Los programas de Salud Ocupacional son importantes para cada una de las organizaciones presentes en el mundo, pues proporciona al empleado una salud óptima a nivel laboral, lo que conlleva a una mayor productividad y competitividad tanto del empleado como de la empresa.

El comité Paritario de Salud Ocupacional (COPASO) de la Congregación Mariana es un grupo ya conformado y registrado ante el Ministerio de la Protección Social, sin embargo le falta fortalecerse para que de esta manera pueda apoyar de manera más concreta el programa de Salud Ocupacional de la institución. Lo primero que se pretende realizar con este grupo es sensibilizar a sus cuatro miembros para la interiorización de sus funciones, además apoyarlos mediante la realización de tres talleres tales como plan estratégico, reuniones efectivas para que ellos saquen provecho de las mismas, además de un taller de liderazgo para que puedan llevar a cabo sus actividades de manera más eficiente y eficaz y tomar más y mejores decisiones e iniciativas.

Las Brigadas de Emergencia también son fuente de apoyo para el programa de S.O. Primero que todo se hará la convocatoria a la totalidad de los empleados de la institución para la conformación de la Brigada de Emergencia. Al ya estar conformada, se coordinará con la ARP Seguro Social diferentes actividades de capacitación para que la Brigada pueda cumplir a cabalidad sus funciones.

Al tener fortalecidos estos dos grupos, se procederá a coordinar con ARP – Seguro Social la ejecución de diversas actividades derivadas del subprograma de Medicina Preventiva y del Trabajo que hace parte del Programa de Salud Ocupacional:

1. Sistema de Vigilancia Epidemiológica de patología lumbar, el cual abarcará los talleres de pausas activas y de higiene postural, los cuales estarán encaminados a disminuir los riesgos de patología lumbar de los empleados.
2. Sistema de vigilancia epidemiológica para la conservación visual en donde se realizarán jornadas semestrales de salud visual para los empleados de la institución,
3. Sistema de vigilancia epidemiológica para la prevención del riesgo biológico, en donde se capacitará a los empleados del área de salud sobre riesgo

biológico y se realizarán bimensualmente inspecciones en los diferentes consultorios del centro médico y del centro de odontológico y demás lugares propensos al riesgo.

4. Estilos de vida saludables: programa que abarcará actividades tales como jornadas de vacunación antigripal, jornada de promoción y prevención con las EPS y jornada de valoración ginecológica a cargo del centro médico de la institución.

Finalmente y como parte del programa de Salud Ocupacional en el cual el Trabajador Social tiene una participación más directa, se trabajará con la identificación, evaluación y control de riesgos psicosociales presentes en el medio laboral, programa que contará con las siguientes fases:

1. Realización de la medición y Diagnóstico de factores de Riesgo psicosociales.
2. Actualización del Panorama de Riesgos teniendo en cuenta el Diagnóstico realizado.
3. Se realizarán talleres tendientes a disminuir los riesgos psicosociales en la institución tales como estrés laboral, trabajo en equipo, motivación y demás necesidades que emerjan del Diagnóstico realizado

ESTRATEGIA 2. Creación de un fondo común de emergencia para los empleados de la Congregación Mariana.

Cuadro 27. Fondo Común de Emergencia

ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGRO
Diseño del proyecto de fondo de emergencia para los empleados de la Congregación Mariana.	Entrega del documento diseñado	Nº de documentos entregados/ Nº de documentos propuestos X 100
Conformación del comité de Solidaridad encargado del Fondo de emergencia Congregación Mariana.	Se elegirá y capacitará a los integrantes del comité	Nº de personas capacitadas/ Nº de personas elegidas X 100.
Utilización de medios de comunicación para dar a conocer a los empleados el proyecto con las condiciones y tramites necesarias, para ser beneficiarios del mismo	Se dará a conocer mediante la cartelera institucional y volantes el proyecto a realizar	Total empleados beneficiados / Total de empleados Congregación Mariana X 100

PROCESO METODOLÓGICO

Los empleados en uno u otro medio, no están exentos de sufrir situaciones que alteren su vida social, familiar, financiera, etc., lo que lo llevan a no rendir de manera eficiente en su vida laboral. La anterior situación motiva a proponer la creación de un fondo rotativo que de respuesta a las necesidades de tipo económico que ante una eventualidad determinada se le presente a algún empleado de la institución.

El Fondo común de emergencia de la Congregación Mariana sería un fondo cuyo monto será fijado por la Dirección General, los préstamos al empleado estarán exentos de intereses siempre y cuando no traspase el límite de un salario mínimo mensual legal vigente, de lo contrario sufrirá un interés menor a la tasa representativa del mercado; la amortización del préstamo se hará en cuotas fijas mensuales, las cuales serán pactadas con el interesado, siempre y cuando no comprometa más del 30% de su salario, con un plazo mínimo de pago de la deuda total de seis meses y no mayor a un año.

Los empleados serán beneficiarios siempre y cuando sufran una calamidad doméstica, entendida ésta como aquellos eventos de fuerza mayor de los cuales se deriven consecuencias pecuniarias para el empleado o para las personas de su núcleo familiar, y que requieran solución inmediata, tales como:

- Peligro de embargo de la propiedad a causa de cuotas a atrasadas.
- Enfermedad inesperada del empleado o miembro de su núcleo familiar cuyo tratamiento no sea en su totalidad cubierto por el Plan Obligatorio de Salud (POS).
- Fallecimiento de uno de los miembros del núcleo familiar.

Se creará un comité de solidaridad conformado por el Representante Legal de la institución, el Director General, el (la) Trabajador(a) Social y el (la) encargado(a) de Contabilidad para el manejo del Fondo.

El servicio del Fondo común de Emergencia de la Congregación Mariana estará sujeto a:

- Diligenciamiento de la solicitud correspondiente por parte del interesado (VER ANEXO D) y presentación de la misma al Comité de Solidaridad.
- Presentación de la documentación necesaria y demás requisitos que tiendan a certificar los hechos que dieron origen a la petición del auxilio.
- Estar disponible a otros requerimientos del Comité de Solidaridad, tales como visita de comprobación familiar y demás que sustenten la solicitud.
- El comité deberá resolver el caso dentro de los 5 días hábiles siguientes a la fecha de presentación de la solicitud y enviará respuesta al interesado en caso de negación de la solicitud o le notificará su aprobación en caso contrario.

- Se elaborará la solicitud para la elaboración del cheque respectivo o la entrega en efectivo, según lo autorizado.

Cuando lo anterior esté concluido, se procederá a utilizar los medios de comunicación, como afiches, volantes y aviso en la cartelera institucional para dar a conocer el proyecto en la institución con los reglamentos, condiciones y trámites necesarios para ser beneficiario del mismo.

FASE 3: INTEGRACIÓN FAMILIA- EMPRESA

OBJETIVO 3: Promover la integración, identidad institucional y pertenencia entre la organización, el empleado y la familia del mismo mediante actividades artísticas, ecológicas, intelectuales y deportivas.

ESTRATEGIA 1. Fomento de la integración de los empleados de la Congregación con su grupo familiar y social mediante diferentes actividades recreativas.

Cuadro 28. Integración empleados

ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGRO
Coordinar con la caja de compensación familiar (CONFENALCO) las diferentes actividades recreativas y deportivas que integren a los empleados entre si y con su medio familiar y social.	Se establecerá el cronograma de actividades.	Nº de actividades ejecutadas / Nº de actividades programadas X 100
Reglamentar y programar los diferentes eventos recreativos para los empleados de la Congregación Mariana	Dar a conocer al 100% de los empleados los programas a ejecutar con sus respectivos reglamentos.	Nº de empleados que conocieron la programación/ Total empleados X 100

<p>Motivar a los empleados a la participación en diferentes actividades deportivas tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ajedrez - Billar - Mini Tejo - Demás actividades programadas por COMFENALCO 	<p>Lograr la participación del 70% de la población convocada a participar en las diferentes actividades.</p>	<p>Nº de participantes /Total empleados X 100</p>
---	--	---

PROCESO METODOLÓGICO

Una comunicación poco asertiva entre las diferentes Áreas y compañeros de trabajo fue un factor debilitador del clima laboral encontrado en el diagnóstico del mismo. Este factor dio cabida a formular un programa con el fin de fomentar la integración de los empleados entre sí, mediante diversas actividades recreativas, que además de mejorar en parte el Clima laboral de la institución, propendan por la salud física y mental del trabajador y de esta manera lograr un mayor Bienestar.

Se coordinará con la caja de compensación familiar a la que está afiliada la institución, la ejecución de diferentes actividades que tienen dentro de su listado y así programar las que sean más convenientes de realizar en la Congregación Mariana.

Independiente de lo anterior, se programarán actividades deportivas como ajedrez, mini tejo y tenis de mesa para que los empleados interesados se inscriban, participen y se integren con sus compañeros. Estas actividades se realizarán con todos los empleados, sin importar el tipo de vinculación a la empresa y serán realizados semestralmente. Así mismo, se hará un programación general de las actividades y recreativas con sus respectivos reglamentos para participar en ellas.

Igualmente se programarán otro tipo de actividades de integración como el día del

amor y la amistad, eventos de tipo religioso, etc.

ESTRATEGIA 2. Participación de la familia del empleado de la Congregación Mariana en las diversas actividades programadas por la institución.

Cuadro 29. Integración Familia- empresa

ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGRO
Realizar un censo de la familia de cada empleado para determinar los programas a diseñar.	Se obtendrá la información necesaria para determinar el número de familiares de los empleados según ciclo vital.	Nº de empleados entrevistados / Total empleados X 100
Coordinar con COMFENALCO y el Área de Formación Laboral de la Congregación Mariana, un proyecto de vacaciones recreativas para los hijos de los empleados de la institución.	Se diseñará el proyecto de vacaciones recreativas para los hijos de los empleados	Nº de proyectos diseñados / Nº de proyectos propuestos X 100
Diseñar y programar una jornada de integración de los empleados con cada uno de los miembros de su familia (Día de la familia y navidad).	Se realizará semestralmente una jornada de integración familia – empresa	Número de actividades programadas/ Número de actividades diseñadas X 100
Lograr la participación de la familia de los empleados en los diferentes proyectos de integración diseñados	El 80% de los empleados con su núcleo familiar participará de los proyectos de integración propuestos	Número de personas participantes en las actividades/ Número de personas invitadas X 100

PROCESO METODOLÓGICO

La familia es la unidad básica de la sociedad e influye en la conducta y productividad del empleado dentro de una institución y ésta debe formular programas con el fin de integrarla a sus actividades para que la familia conozca dónde uno o más de sus miembros están desarrollando sus competencias.

Antes de diseñar cualquier proyecto enfocado a la integración familia- empresa, se debe conocer directamente a la familia mediante una entrevista estructurada con la cual se pueda hacer una caracterización de la familia de cada empleado, también puede realizarse esta caracterización mediante el análisis de las visitas familiares que se realizan a los empleados en el proceso de selección del personal y así programar las actividades para cada ciclo vital.

El Área de Educación de la institución y COMFENALCO están en la capacidad de realizar un trabajo conjunto y diseñar un proyecto de vacaciones recreativas para los hijos de los empleados de la institución y así ofrecer opciones para un mejor uso del tiempo libre, llevando recreación dirigida, eventos deportivos, salidas a cine, talleres, lúdica, etc.

El día de la familia y Navidad son fechas importantes para todos y una oportunidad para reunir a toda la familia mediante una jornada de integración con todos los empleados y cada uno de los miembros de su núcleo familiar.

Al tener todos estos programas estructurados, se hará una invitación personal a cada empleado para que sea beneficiario de estos programas y aproveche las oportunidades de integración ofrecidas por la institución.

FASE 4. MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL

OBJETIVO 4. Generar un ambiente de trabajo adecuado en la Congregación Mariana, mediante acciones encaminadas al mejoramiento de las falencias encontradas en el Diagnóstico del Clima Laboral

ESTRATEGIA 1. Participación del empleado en la toma de decisiones dentro de la empresa.

Cuadro 30. Grupos Primarios

ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGRO
Socialización del proyecto de grupos primarios con todo el personal de la Congregación Mariana	Mediante una reunión por cada UEN se dará a conocer al 100% de los empleados el proyecto de grupos primarios.	N° de empleados asistentes a la reunión/ N° Total de empleados C.M X 100
Establecimiento de canales de comunicación permanente para dar a conocer el avance del proyecto de Grupos Primarios en la empresa	Quincenalmente se editará una circular interna para todo el personal sobre el desarrollo del proceso y los avances del mismo.	Circular impresa por reunión / Número de reuniones X 100
Conformación y capacitación de un grupo primario por cada Unidad Estratégica de Negocio (UEN)	Se capacitará al 100% de los empleados pertenecientes a los grupos primarios sobre comunicación, reuniones efectivas, comunicación, etc.	N° de grupos primarios conformados/ Total UEN X 100

PROCESO METODOLÓGICO

La participación de los empleados en la toma de decisiones dentro de la empresa se ha convertido en eje importante en todas las organizaciones, dado que el trabajador es el recurso que mayor valor genera, pues es éste el que tiene los conocimientos, habilidades, actitudes, etc., para lograr mayor productividad donde trabaja.

Un grupo primario es la oportunidad para que todos los empleados, a través de algunas personas puedan identificar las causas de los problemas de sus trabajos y proponer soluciones a la gerencia y de esta manera participar en la toma de decisiones de la misma, siendo, las ideas de cada empleado valoradas y por lo tanto incentivadas.

Después que la Dirección General haya aprobado el proyecto de Grupos Primarios referenciado en el capítulo anterior, se procederá a ponerlo en marcha, siguiendo los lineamientos descritos en el ANEXO A. Mediante la socialización del mismo y la utilización de medios de comunicación permanente se dará a conocer los avances del proyecto y de esta manera cada integrante de la UEN contará con la información al respecto.

Así mismo, cada Área elegirá por consenso, a las personas que los representarán para dar a conocer a la dirección general las propuestas que como UEN tienen para hacer la institución más competitiva en el mercado.

ESTRATEGIA 2. Implementación del programa de inducción – reinducción para los empleados de la Congregación Mariana

Cuadro 31. Programa Inducción - reinducción

ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGRO
Aprobación del proyecto de inducción – reinducción por parte de la dirección general	En el primer mes de ejecución, se tendrá aprobado el programa de inducción – reinducción para los empleados de la Congregación Mariana.	Programa aprobado / Programa propuesto X 100
Definición del personal de cada UEN que necesita del programa de inducción – reinducción.	Las tres UEN darán a conocer el personal que necesita del programa de Inducción – reinducción.	N° de listas recolectadas/ N° de UEN X 100

Ejecución del programa de inducción-reinducción con los empleados inscritos.	El 100% de los empleados inscritos serán beneficiados con el programa de inducción – reinducción.	N° de empleados asistentes / N° de empleados inscritos x 100
Evaluación del programa de Inducción – reinducción.	El 100% de los empleados a los cuales fue dado el programa de inducción- reinducción se les dará un cuestionario para que evalúen el mismo.	N° de cuestionarios recogidos / N° de empleados asistentes a los programas de inducción- reinducción.

PROCESO METODOLÓGICO

Los programas de inducción- reinducción ofrecen un mayor conocimiento y sentido de pertenencia del empleado hacia la organización. Por tal motivo se hace necesario que la institución le de la importancia que se merece mediante la aprobación de dichos programas.

Luego de eso, se dará a conocer a cada UEN el programa y cada Director de Área entregará una lista con las personas que considere deben participar de dicho programa.

Teniendo lo anterior, se ejecutará el programa con las personas que cada UEN inscribió (se dará a conocer todo lo concerniente a la empresa, al cargo y al puesto que van a ocupar), siguiendo los parámetros descritos en el ANEXO C.

Cuando haya terminado el programa de inducción – reinducción se procederá a entregar un instrumento que tendrá por finalidad recopilar información que permita evaluar el Programa de Inducción- Reinducción, con el fin de realizar correctivos necesarios para el mejoramiento del mismo.

5.3 IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJADOR SOCIAL ENCARGADO DE LOS PROGRAMAS DE BIENESTAR LABORAL EN LA INSTITUCIÓN

En el Área organizacional, el (la) Trabajador(a) Social tiene un número importante de espacios para entrar a ejercer su labor profesional, pero quizá uno de los más importantes se define a partir de los nuevos paradigmas de la gerencia social.

La Gerencia Social parte de los principios valorativos del factor humano en las empresas, considerándolo como inminentemente creativo y receptivo, cualidades que aumentan con la experiencia, fundamental en el aporte de sugerencias para mejorar procesos, responsable con su labor, producto y empresa y generoso con la misma.

En este sentido el Trabajador Social encargado(a) de los programas de Bienestar Social en la Congregación Mariana, debe dirigir su acción profesional hacia el desarrollo humano en la organización, buscando como objetivo esencial la aplicación de las políticas sugeridas para el mismo. Igualmente tiene la responsabilidad directa de diseñar políticas, elaborar planes y ejecutar estrategias de desarrollo del individuo en la organización.

De acuerdo con lo anterior, el Trabajador Social encargado de estos programas, debe tener una actitud y aptitud ante la empresa y los colaboradores, caracterizada por:

- Una visión Holística de la organización.
- El compromiso y la responsabilidad
- Objetividad y creatividad
- Generadora de respuestas eficaces antes los permanentes retos que genera el bienestar social de los empleados.

- Apertura e innovación continua para hacer frente a los cambios que se generan por los cambios emergentes del entorno social, político, económico, etc.
- Una relación objetiva con todos los empleados sin ningún tipo de prejuicio.
- Disponibilidad ante las nuevas necesidades de la empresa.
- Escucha empática
- Debe tener la habilidad de integración multidisciplinaria de conocimientos.
- Manejo adecuado de relaciones públicas
- Trabajo coherente y continuado para el manejo de conflictos.
- De liderazgo profesional horizontal y vertical
- Manejo óptimo de comunicaciones.
- De capacidad de expresión oral y escrita
- Manejo de equipos y grupos funcionales
- Conocedor del clima y cultura de la organización.
- Capacidad para manejar todo lo relacionado con salud ocupacional

Para toda intervención, el Trabajador Social tiene las siguientes funciones:

Planeación: Consiste en determinar claramente lo que la organización tiene, qué se necesita en relación con las funciones a cumplir con las personas; además de lo que se necesita para cumplir los objetivos de corto, mediano y largo plazo. Igualmente valorar los conocimientos de las personas, sus habilidades y valores frente a la cultura que se quiere crear.

Organización: Basada en un programa de cambio y creación de una cultura organizacional, a través del cual se configuren y refuercen los valores que se quieren implantar; un diseño del plan de la organización que haga énfasis en el planteamiento claro, no solo de lo que se espera de las personas, sino de los que se espera de la organización; la motivación y aplicación de un liderazgo efectivo y un proceso de comunicación que lleve a todos los niveles los niveles el mensaje de lo que la empresa se propone hacer y cómo lo hará.

Dirección y control: Concebida esta función como aquellas acciones de soporte que contribuyan con el cumplimiento de las actividades anteriores, que deben formar una persona que piensa, que hace y que puede aportar a la empresa grandes cambios en pro del beneficio de todos.

Evaluación: Consistente en las actividades dirigidas a valorar cada uno de los procesos que se desarrollen hacia el desarrollo humano dentro de la empresa, con la finalidad de potenciar aun más aquellos aspectos que se consideran positivos y/o implementar todos los correctivos necesarios para su reorientación.

CONCLUSIONES

- El trabajo desarrollado durante el transcurso de la práctica fue productivo, dado que los procesos realizados fortalecieron a la estudiante en su quehacer profesional y al mismo tiempo contribuyó al bienestar de la organización y de sus empleados.
- La experiencia realizada en la congregación Mariana permitió adquirir conocimientos y enseñanzas tanto a nivel personal como profesional, logrando a su vez la aplicación de todo lo adquiridos en la carrera, los cuales dieron las bases y herramientas necesarias para hacer una gestión integral en cuanto al trabajo con los empleados y la integración de éstos en los distintos procesos que se realizan en la organización, sin embargo existe la necesidad desde la academia de profundizar en algunos temas relacionados con el área organizacional de Trabajo Social.
- El Clima laboral influye directamente en la conducta social y motivación de las personas en la organización, por lo que hay que reafirmar su importancia como una realidad humana que implica atención y mejora permanente y por lo tanto se debe proponer acciones dirigidas a mantener un clima laboral adecuado que haga sentir pleno al empleado dentro de la institución.
- La competitividad ha hecho que las organizaciones busquen un mayor desarrollo de su Talento Humano para lograr mayores niveles de productividad, este desarrollo consiste en que el trabajador alcance un conocimiento amplio de sus potencialidades y que la organización le brinde las posibilidades para desarrollarlas.

- Trabajo social, por su formación académica integral, permite coordinar y dirigir procesos enmarcados dentro de las exigencias del mercado actual, priorizando y rescatando la dignidad y el valor del trabajador como ser humano con necesidades y aspiraciones.
- El rol del Trabajador Social en el Área Organizacional no se debe limitar a la intervención con el personal que presta los servicios en la empresa, se debe tener una visión más holística abarcando la familia del trabajador como pieza fundamental para un mejor desempeño del personal en la organización.

RECOMENDACIONES

- Es importante incrementar procesos de desarrollo humano que involucren a todos los empleados en la formación personal y conduzcan al manejo del sentido de pertenencia hacia la institución, dado que hay empleados con diferentes tipos de vinculación a la empresa que debilitan el sentido de identidad del empleado con la organización.
- Las acciones emprendidas por los niveles decisorios de la empresa deben encaminarse a articular los intereses de los empleados con los intereses de la institución, pues se considera que el desarrollo del trabajador y el propio de la organización son dos procesos que se complementan y no se realizan de manera separada.
- Es importante realizar una reunión para retroalimentar con la totalidad de los empleados el Diagnóstico del Clima Laboral para que ellos lo conozcan y de esta manera lograr de manera concensuada la determinación de procesos tendientes a mejorar las falencias encontradas en el mismo.
- Se debe continuar con los procesos que apoyen y sirvan para mejorar los resultados del clima laboral de la institución, dado que los factores que lo integran son muchos e influyen en el comportamiento de los trabajadores y por lo tanto en el cumplimiento o no del rumbo corporativo de la institución.
- Debe existir un mayor apoyo por parte de los directivos y los empleados de la institución a la hora de realizar actividades de capacitación y mejoramiento enfocadas a los diversos aspectos que influyen en el mejoramiento del ambiente laboral.

- La institución debe entender la importancia que exista un área que trabaje con el Talento Humano que en ella labora, para lograr diseñar procesos adecuados que se enfoquen hacia el desarrollo de las personas y por consiguiente el de la organización.
- Se hace necesario que en el Pénsum de Trabajo Social, se introduzcan nuevos enfoques de intervención organizacional que permitan al practicante contar con más y mejores herramientas para la planeación e implementación de procesos en dicha área.

BIBLIOGRAFÍA

- **CHIAVENATO, Idalberto.** *Administración de Recursos Humanos.* México: Mc Graw Hill, 1990. 578 p.
- **CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA.** *Ley 9 de 1979.* Ley de Medidas Sanitarias. Santa Fé de Bogotá, 1979
- -----, *Ley 100 de 1993.* Sistema de seguridad social Integral. Bogotá. 1993
- -----, *Ley 115 de 1994.* Ley General de Educación. Bogotá. 1194
- -----, *Ley 1064 de 2006.* Ley de apoyo y fortalecimiento de la educación para el trabajo y el desarrollo humano establecida como educación no formal en la Ley General de Educación. Bogotá, 2006
- **CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA DE 1991.** Ed. 2005
- **DURAN ARANGO, Ricardo.** Habilitación de prestadores de servicios de salud. En <http://www.medilegis.com/BancoConocimiento/O/Odontologica/ejercicioC.htm>. 2006
- **GOMEZ, Constanza.** *Documento sobre Tercer Sector.* 2004 en www.dansocial.gov.co
- **GULLEN, Carlos y GUIL, Rocío.** *Psicología del Trabajo par Relaciones Laborales.* España: Mc Graw Hill Editores, 2000
- **GUZMAN G. Adolfo.** *La Motivación del Recurso Humano y su contexto dentro de*

la Gerencia de Mantenimiento. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander, 2003.

- **McGREGOR, Douglas.** *El Lado Humano de las Organizaciones*. Edición revisada. Bogotá: McGraw Hill, 1994. 243 p
- **MOGOLLÓN, Marisol.** *Microempresas.... La Gran Aventura*. ACRIP: PORVENIR, 1997. 189 p
- **PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA.** *Decreto 2174 de 1996*. Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad del Sistema General de Seguridad Social en Salud. Santa Fé de Bogotá, 1996
- ----- . *Decreto 0114 de 1996*. Por el cual se reglamenta la creación, organización y funcionamiento de programas e instituciones de educación no formal. Santa Fé de Bogotá. 1996
- ----- . *Decreto 1011 de 2006*. Por el cual se establece el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud. Bogotá, 2006
- **SOTO, Eduardo.** *Comportamiento Organizacional: Impacto de las emociones*. México: Internacional Thomson Editores, S.A., 2001
- **SPECTOR, Paul E.** *Psicología Industrial y Organizacional. Investigación y Práctica*. Bogotá: El Manual Moderno Ltda., 2002
- **URIS, Auren.** *101 Ideas de los genios de la Administración*. México: Limusa Noriega Editores, 1996

- **TORRES SANCHEZ, Carlos Eduardo.** *Trabajo Social en las Organizaciones: Nueva Alternativa y Perspectiva Profesional.* En: Revista UIS- Humanidades. Colombia. 2004
- ----- . *Guía Conceptual de Práctica Organizacional.* Universidad Industrial de Santander. Escuela de Trabajo Social. Bucaramanga. 1998
- ----- . *El Individuo en la Organización: Visión Sistémica.* Tomado de <http://www.angelfire.com/biz/Consultor/Intelectual.html>. 2005
- ----- . *CD. Práctica Organizacional. Seminario de prácticas de Trabajo Social de la Universidad Industrial de Santander.* Bucaramanga. 2006
- **VILLAR, Rodrigo.** *El Tercer Sector, la Sociedad Civil y la Gobernabilidad Democrática en Colombia.* En www.dansocial.gov.co
- **YEPEZ L. Fanny.** *El Desarrollo Humano y el Éxito de las Organizaciones.* Colombia: Instituto FES de Liderazgo, 1991.

Páginas en Internet

- www.angelfire.com/biz/Consultor/Intelectual.html
- www.camaradirecta.com
- www.ccong.org.co
- www.cgh.org.co/calidad/downloads.htm
- www.colombiatercersector.org
- www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/cliio.htm
- www.medilegis.com
- www.monografias.com

AMXOS

ANEXO A. GRUPOS PRIMARIOS EN LA CONGREGACIÓN MARIANA

JUSTIFICACIÓN

Hoy en día lo que hace más competente a una empresa es su capital humano y éste es más productivo en la medida que se le satisfagan ciertas necesidades y que esté motivado a raíz de un clima laboral apropiado, donde el trabajo en equipo y la integración de objetivos individuales y empresariales sea el eje principal.

En el análisis DOFA realizado en la Congregación Mariana se encontró como una debilidad de la misma, que los canales de comunicación entre las diferentes áreas de la institución no son fluidos, lo que dificulta el trabajo en grupo y por ende genera desunión y un clima laboral poco propicio para la realización eficaz y eficiente de las labores en la empresa.

Por tal razón se plantea la integración de grupos primarios con la participación de cada una de las áreas de la empresa para generar mayor trabajo en equipo y por lo tanto mayor productividad para la institución.

DEFINICIÓN

Un grupo primario es un conjunto pequeño de empleados que realizan tareas similares y que voluntariamente se reúnen con regularidad, en horas de trabajo, para identificar las causas de los problemas de sus trabajos y proponer soluciones a la gerencia.

CARACTERÍSTICAS

Los grupos primarios comparten unos mismos rasgos, la unión de estos rasgos son los que los hacen benéficos para la organización y son:

- **Tamaño:** deben tener mínimo 4 y máximo 15 miembros, el número ideal se situaría cerca de los 8.
- **Periodicidad:** se reúnen a intervalos fijos, lo ideal es una vez por semana.
- **Integrantes:** deben estar bajo el mando o control de la misma persona quien a su vez también participa.
- **Participación:** aunque el jefe haga parte del grupo, no es él quien toma las decisiones, es el grupo quien lo hace. El grupo decide sobre qué problemas o proyectos trabajará y no la gerencia. Las decisiones no se toman por votación (mayorías) sino por consenso.
- **Voluntariedad:** el grupo no se imponen, es cada trabajador quien decide si participa o no.
- **Capacitación:** los miembros deberán recibir capacitación permanente para que puedan participar de forma adecuada
- **Compromiso:** la dirección de la organización debe estar comprometida con el grupo y debe proporcionar la asistencia y asesoría necesarias a los grupos.
- **Permanencia:** el grupo no se estructuran para arreglar problemas y luego se desarticulan, deben permanecer en el tiempo, procurando siempre su mejoramiento y el de la empresa.
- **Evaluación:** como lo que no se mide no se mejora, el grupo deberá también ser evaluado.

OBJETIVOS

General

Crear conciencia de calidad y productividad en todos y cada uno de los miembros de la Congregación Mariana, a través de la integración de las áreas, el trabajo en equipo, el intercambio de experiencias y conocimientos y el apoyo recíproco.

Específicos

- * Mejorar la calidad a través de la mentalización de la organización en el trabajo bien hecho y en la necesidad de mejorar continuamente los procesos y acciones.
- * Generar un mejor entorno laboral, propiciando espacios de participación y diálogo, en los cuales el trabajador participa en la toma de decisiones y propone soluciones.
- * Mejorar la comunicación entre las diferentes áreas y trabajadores de la institución.

ACTIVIDADES DEL GRUPO PRIMARIO

- * **Identificar una lista de posibles problemas a tratar:** Obtener un listado amplio que permita dar una visión ajustada del estado actual de cada área de trabajo.
- * **Seleccionar un problema a resolver:** De la lista previamente elaborada el grupo elige un problema que tratará de solucionar; comienza reduciendo la lista previa llegando a un consenso sobre los problemas más importantes.
- * La **evaluación de los problemas** muchas veces requiere que previamente se realice un análisis de información.
- * **Clarificar el problema:** Se trata de que todos los miembros comprendan por igual el significado e implicaciones del problema seleccionado. Con tal fin puede ser útil responder a cuál es el problema y dónde y cuando se produce.

- * **Identificar y evaluar causas:** Las posibles causas se organizan en un diagrama causa-efecto. Esto permite ver gráficamente de qué modo y desde que área de trabajo pueden actuar las posibles causas.
- * **Identificar y evaluar soluciones:** El grupo tratará de confeccionar un listado de soluciones potenciales que posteriormente, serán evaluadas por el grupo en función de determinar criterios.
- * **Decidir una solución:** El grupo inicia una discusión para llegar a un consenso sobre qué solución parece en principio mejor que los demás.
- * **Desarrollar un plan de implantación de la solución :** Este plan debe explicar cómo será la ejecutada la solución elegida.
- * **Presentar el plan a la dirección:** Es recomendable incluir un cálculo aproximado de los beneficios que se esperan conseguir en el plan propuesto.
- * **Implantar el plan:** Si la dirección aprueba el plan presentado, los miembros del grupo se responsabilizarán de su implantación en cada una de las áreas de trabajo.
- * **Evaluar los resultados de la solución propuesta:** Después de su implantación el grupo recoge y analiza información sobre los resultados que el plan de implantación genera.
- * **Optimizar los resultados de la solución:** No se trata únicamente de solucionar problemas, sino de prever su ocurrencia en zonas que aún no los han sufrido.
- * **Vuelta a identificar una lista de problemas.**

Fases de un grupo primario

Para la puesta en marcha de un programa de círculos de calidad hay que plantearse una estrategia en la que no puede olvidarse ninguna de las siguientes fases:

1. Presentación y aceptación de la Dirección.
2. Presentación a todos los jefes, coordinadores y trabajadores.
3. Selección y formación de los facilitadores.
4. Formación de líderes.
5. Solicitud de voluntarios.
6. Formación de los miembros del grupo.
7. Primeras reuniones de los grupos primarios.

INTEGRANTES DEL GRUPO PRIMARIO DE LA CONGREGACIÓN MARIANA

El grupo primario de la Congregación Mariana estará conformado por 3 personas de cada una de las Unidades estratégicas de Negocio incluyendo la Coordinadora de cada una de ellas.

Los otros dos integrantes de cada área para el grupo primario serán elegidos en una reunión grupal por área, en donde algunos trabajadores se postularán voluntariamente para hacer parte del grupo. Luego de esto los demás empleados votarán por el que cada uno considere más apto y capaz para ser parte del grupo primario de la Congregación Mariana.

ORGANIZACIÓN INTERNA DE LOS GRUPOS PRIMARIOS

El líder: Es el jefe inmediato del grupo y es elegido por consenso.

Un secretario: Es escogido por el grupo para elaborar las actas de las reuniones, también colabora con el líder para organizar el orden del día, y recordar las tareas y compromisos del grupo.

El administrador: Es escogido por el grupo y se encarga de organizar el sitio de reunión, asegurándose que esté limpio y se disponga del papelógrafo,

marcadores, lápices, libretas u otros elementos que se necesiten para la reunión.

Facilitador General: Asignado por la Dirección General, es la persona encargada de enseñar y asesorar en las metodologías de calidad de los grupos.

CAPACITACIÓN DE LOS GRUPOS

Las primeras acciones de capacitación deben dirigirse al facilitador y al Director General. El facilitador a su vez entrena a las coordinadoras, quienes a su vez entrenarán a los miembros del grupo.

Los temas en los cuales los miembros son instruidos incluyen principios de técnicas de solución de problemas, lluvia de ideas, análisis de problemas, toma de decisiones, diagramas de Pareto, histogramas, técnicas de muestreo, presentación de resultados, casos de estudio, entre otras.

Objetivos De La Capacitación

- * Dar a conocer a los participantes del proceso de los grupos primarios y sensibilizarlos de las ventajas que conlleva tanto para ellos como para la empresa.
- * Despejar cualquier temor o duda que pueda tenerse acerca de los grupos primarios.
- * Convencer a los participantes para que colaboren voluntariamente.
- * Prepararlos para desempeñar su papel como miembros del grupo primario
- * Habilitarlos en el manejo de las técnicas para solucionar problemas en el grupo.
- * Estimularlos para que asuman su compromiso como responsables de la organización y sostenimiento del grupo.

La primera capacitación sobre grupos primarios se realizará para todo el personal, luego se capacitará una vez por semana a los miembros del grupo. Esta capacitación será dictada en primera instancia por un experto en grupos primarios o círculos de calidad, luego el facilitador y el jefe del grupo será quien continúe con la capacitación a los miembros del grupo.

Ambiente idóneo para el grupo primario

El ambiente más adecuado de una reunión es aquel que propicia el que cada miembro esté dispuesto a participar y a aportar, que escuche a los demás y se comprometa de lleno al trabajo en equipo.

Preparación para la Reunión

La preparación previa es parte vital para el éxito del trabajo en equipo. Si los miembros no están preparados y los documentos no son entregados con la suficiente anticipación, las reuniones pueden desperdiciar un tiempo valioso.

Disposición para escuchar: Esta es la habilidad más importante para trabajar en equipo. En las reuniones un buen oyente se esforzará por comprender la intención y el contenido de lo que los demás están diciendo, sin distraerse en su estilo de hablar.

Apertura: Un obstáculo para la apertura se encuentra en los intereses ocultos, una razón personal para tratar de manipular la reunión hacia una u otra dirección. Los miembros pueden aprender a conocer los intereses ocultos en los demás y alentarlos a ser más sinceros.

Desarrollo de la confianza: Trabajar en equipo implica un desarrollo paulatino de la confianza de cada miembro hacia sus compañeros. Un ambiente idóneo deberá fomentar esto.



ANEXO B. PRUEBA DE MEDICION DEL CLIMA LABORAL*

Segundo semestre del 2006



Cargo _____ Año de Ingreso _____ Sexo M. __ F. __ Área: _____

Estimado amigo(a):

A continuación ud. encontrará un formulario con “afirmaciones”, que pretenden conocer de ud. sus opiniones sobre cómo se siente en este momento y actualmente en su empresa.

Las respuestas son fácilmente manejables, solo tiene que leer con cuidado cada afirmación y marcar con una X en el cuadro correspondiente que nos indicará su acuerdo total, parcial o desacuerdo total.

AFIRMACIONES	TOTALMENTE DE ACUERDO					PARCIALMENTE DE ACUERDO			TOTALMENTE EN DESACUERDO		
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
1. Soy miembro importante de la Congregación Mariana.											
2. Normalmente se buscan las cualidades y no los defectos que tiene nuestro trabajo.											
3. Siento que las ideas que propongo para mejorar nuestro trabajo se tienen en cuenta.											
4. Cuando ingresé a trabajar por primera vez pude conocer las políticas, visión, misión, valores y todo lo que es la filosofía de la Congregación Mariana.											
5. En la Congregación Mariana se estimula a los empleados que hacen buenos aportes y sugerencias para mejorar la calidad											
6. Cuando se hacen las cosas bien, me felicitan y me hacen sentir bien.											
7. Me siento seguro laborando en la Congregación Mariana											
8. Toda decisión que se toma es necesario consultarla con el Director general y los Coordinadores antes de ponerla en práctica											
9. Existe interés por parte de los superiores para estimular las iniciativas en los miembros de la Congregación Mariana											
10. El trabajo se realiza con dedicación y eficiencia.											

AFIRMACIONES	TOTALMENTE DE ACUERDO					PARCIALMENTE DE ACUERDO			TOTALMENTE EN DESACUERDO		
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
11. Si se comete un error me enseñan a corregirlo.											
12. Conozco la autoridad a quien acudir en determinadas circunstancias.											
13. En esta empresa se reconoce la eficiencia en el trabajo											
14. Se conocen las funciones que cada uno debe desempeñar.											
15. Las actividades que se desarrollan para la realización del trabajo están sujetas a un manual de procedimientos.											
16. El salario que recibo por mi trabajo es semejante al que recibiría en otra empresa del mismo sector, haciendo lo mismo que hago ahora											
17. Existen los recursos físicos necesarios para llevar a cabo cómodamente las diferentes actividades asignadas y hacer el lugar agradable para el trabajo											
18. Cuando se solicita un favor aquí, siempre hay alguien que le colabore											
19. En esta empresa, la gente respeta la vida privada de los demás											
20. Cuando no estoy de acuerdo en algo lo puedo expresar sin temor a causar conflicto											
21. Al empleado se le permite opinar libremente sobre asuntos del trabajo y de la institución.											
22. La Congregación Mariana realiza programas para el bienestar.											
23. Con el salario que recibo en la Congregación Mariana se pueden satisfacer las necesidades familiares											
24. Siento que mi obligación con el trabajo me exige permanentemente mucha atención y por eso me dan deseos de proponer nuevas cosas para mejorar.											
25. El desempeño del empleado se analiza en conjunto con los jefes, brindándoles la posibilidad de discutir sus errores											
26. Los jefes se preocupan por que se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo											
27. En la Congregación Mariana cada uno es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal											
28. No se ahorran precauciones para la seguridad de los empleados en caso de accidente o emergencia											
29. En la Congregación Mariana sólo se hace lo que mandan los jefes											
30. La Congregación Mariana me ofrece mejor posición social frente a mi comunidad o al barrio donde vivo.											
31. Existe libertad para actuar y opinar dentro de la Congregación Mariana siempre que lo hagamos con responsabilidad											

AFIRMACIONES	TOTALMENTE DE ACUERDO					PARCIALMENTE DE ACUERDO			TOTALMENTE EN DESACUERDO		
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
32.Generalmente se trabaja el tiempo que sea necesario											
33.En la Congregación Mariana los trabajos más difíciles se realizan con mayor dedicación											
34. Creo que mis ingresos por salarios y prestaciones me dan mejor imagen con los vecinos y mis familiares.											
35.Normalmente en la Congregación Mariana se orienta al empleado nuevo en todo lo que se debe hacer											
36.En la Congregación Mariana se preocupan por mantener informado al personal, de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo											
37.En la Congregación Mariana hay organización en la distribución del trabajo											
38.La Congregación Mariana se preocupa por el bienestar de sus empleados											
39.Cuando se presenta un problema especial se conoce a quien se acude para resolverlo											
40.La calidad del trabajo en la Congregación Mariana tiene que ser excelente											
41.Cuando se aplica una sanción, los jefes se guían por el reglamento interno de trabajo											
42.Tengo libertad para administrar mi tiempo de trabajo											
43. Cualquier comentario en la Congregación Mariana se mantiene en reserva.											
44.No son frecuentes las sanciones por fallas en el trabajo											
45.En la Congregación Mariana cuidamos lo ambiental para que no que afecte la salud personal y el trabajo de cada uno de los que allí trabajamos											
46.Siento que trabajo con compañeros no con rivales											
47. En la Congregación Mariana tenemos las condiciones necesarias para realizar satisfactoriamente nuestra labor.											
48. Los jefes tienen disponibilidad para atender las inquietudes de los demás empleados.											
49. Tengo autonomía para decidir sin consultar al a los superiores.											
50.La Congregación Mariana es muy importante para mi y para la comunidad											
51. Los empleados participamos en las diferentes actividades de prevención de riesgos programadas por la Congregación Mariana.											
52.Los cambios en las políticas de la Congregación Mariana se hacen teniendo en cuenta la opinión de la mayoría											
53.En la Congregación Mariana se nos informa lo que pasa por medios escritos y/o verbales											
54. Existe flexibilidad en las reglas de trabajo											

AFIRMACIONES	TOTALMENTE DE ACUERDO					PARCIALMENTE DE ACUERDO			TOTALMENTE EN DESACUERDO		
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
55.La Congregación Mariana busca que cada cual tome la decisión de cómo realizar su trabajo											
56.La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad sus obligaciones											
57. Al realizar un trabajo conjunto se busca que el reconocimiento sea para el grupo y no para una sola persona.											
58.Normalmente cuando trabajamos en equipo con otras áreas nos colaboramos satisfactoriamente											
59.No es necesario realizar un largo trámite para obtener un permiso											
60.La Congregación Mariana paga justamente por la más esforzada labor que hacemos											
61.Aquí se conoce lo que sucede por medios diferentes a los formales de la empresa, es decir, por comunicación informal											
62.En la Congregación Mariana cuando se despide a alguien es por causa justa											
63. Las aulas, consultorios y demás espacios son adecuados y tienen una cómoda ubicación, para estudiantes, clientes y trabajadores.											
64.Aquí nos dan a conocer las normas de seguridad en los puestos de trabajo											
65. Los empleados han recibido capacitación sobre incendios, primeros auxilios , desastres naturales, riesgo biológico, etc..											
66.Cada empleado cuenta con los elementos de seguridad necesarios para la ejecución de su trabajo											
67.La iluminación y ventilación en los puestos de trabajo es adecuada											
68.No se ahorran precauciones en el área de trabajo para la seguridad de los empleados											
69.La Congregación Mariana fomenta el buen trato y relaciones humanas entre sus empleados.											
70.En la Congregación Mariana los cambios de personal no son frecuentes, no se sale de la gente fácilmente											
71.La Congregación Mariana se preocupa por mejorar los niveles de iluminación, ventilación y control de ruido											
72.En la Congregación Mariana tenemos la facilidad para comunicarnos directamente con el Director o los coordinadores.											
73.Aquí nos sentimos seguros del puesto y trabajo que tenemos											
74.Por lo general las órdenes que recibimos del Coordinador de área están de acuerdo con las dadas anteriormente por él.											
75. La Congregación Mariana muestra interés por la salud de sus empleados.											
76.En la Congregación Mariana se busca que el trabajo sea organizado y planeado											

AFIRMACIONES	TOTALMENTE DE ACUERDO					PARCIALMENTE DE ACUERDO			TOTALMENTE EN DESACUERDO		
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
77. Cambiamos la manera de actuar cuando se acercan los jefes.											
78. La Congregación Mariana brinda al empleado la posibilidad de integración laboral y familiar											
79. El Director y los coordinadores se preocupan porque entendamos bien nuestro trabajo.											
80. Todo lo que se realiza en nuestro trabajo debe ser previamente aprobado.											
81. La Congregación Mariana realiza programas para el bienestar como fiestas de integración, de los niños y otras.											
82. El Director y los coordinadores tienen disponibilidad para atender nuestras inquietudes.											
83. La actitud de los jefes es de imparcialidad ante sus empleados.											
84. Aquí se respetan las disposiciones y órdenes dadas por los superiores.											
85. Por lo general nos piden cuentas del trabajo cuando lo hemos terminado.											
86. La autoridad está en manos de las personas más capacitadas, por eso la respetamos.											

ANEXO C. POLÍTICA DE INDUCCIÓN-REINDUCCIÓN DEL EMPLEADO DE LA COMUNIDAD DE VIDA CRISTIANA CLAVER-CONGREGACION MARIANA

El programa reinducción del Centro de Vida Cristiana Claver Congregación Mariana debe desarrollarse como una actividad importante en la generación del clima institucional deseado y se requiere de la implementación de un programa sistemático, permanente, inserto en la cultura institucional y avalado institucionalmente

El Programa de Inducción - Reinducción se consolida como una valiosa herramienta para el fortalecimiento del Clima Institucional, sentido de pertenencia y adaptación del empleado, sentando así un precedente de calidad y resultados óptimos en cada una de las áreas laborales, además permite encausar el potencial de los empleados en el mismo camino de los objetivos de la empresa, acciones que indudablemente son coherentes con cada uno de los propósitos institucionales.

Definición

El programa de inducción es el proceso de recepción y orientación de los empleados que se vinculan a la Institución, pretende facilitar y disponer las condiciones necesarias para la socialización y ubicación de la cultura institucional de quienes ingresan por primera vez a la Institución.

El Programa de reinducción es un proceso planeado dirigido a reorientar la integración del empleado a la cultura organizacional, en virtud de los cambios producidos en cualquiera de los asuntos a los cuales se refieren sus objetivos.

Objetivos del Programa inducción- reinducción

- * Suministrar información completa respecto a la institución, misión, visión, objetivos, estructura orgánica, políticas, valores institucionales, así como reglamentaciones, deberes, beneficios, responsabilidades, derechos entre otros aspectos de interés general.
- * Estimular el sentido de pertenencia y la participación del empleado frente a la misión, objetivos y programas de la institución, facilitando las condiciones para una actitud positiva hacia el trabajo y hacia las personas con las cuales se relaciona.
- * Asegurar la interiorización de la misión, los objetivos y propósitos institucionales.
- * Facilitar el proceso de identificación y reconocimiento de aspectos básicos de la cultura institucional.
- * Informar a los empleados sobre la reorientación de su misión institucional, lo mismo que sobre los cambios en las funciones de las dependencias y de su puesto de trabajo.
- * Ajustar al proceso de integración del empleado al sistema de valores deseado por la organización y afianzar su formación ética.
- * Generar las condiciones requeridas desde el Programa de Inducción _ Reinducción en la organización de un clima laboral favorable para el desarrollo organizacional.

PROCEDIMIENTO DEL PROGRAMA INDUCCIÓN- REINDUCCIÓN

El Programa de inducción – reinducción de los empleados de la Congregación Mariana se sujetarán a las siguientes reglas:

- * Todo empleado que ingrese a la institución a desempeñar cualquier actividad laboral, independientemente del tipo de vinculación, participará del programa de inducción.
- * Trabajo Social solicitará la ejecución del programa de inducción, una vez realiza la vinculación del nuevo empleado.

- * El Programa de Inducción se implementará antes de que el nuevo empleado inicie su actividad laboral.
- * Se realizará el Programa de reinducción al empleado que al tiempo de ingreso no participó en el Programa de inducción o cada vez que la institución reoriente su direccionamiento estratégico.
- * El representante Legal, el Director General y los Coordinadores de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) serán Miembros activos de la planeación y ejecución del Programa de Inducción – Reinducción.
- * El Trabajador social deberá entregar al empleado el Manual de Inducción-Reinducción y el Folleto del Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial durante el proceso de inducción- reinducción.
- * El Programa de Inducción- Reinducción al empleado de la Congregación Mariana será reformulado y reestructurado de acuerdo a las exigencias de la dinámica institucional.

FASES DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN

Fase 1: Recibimiento de los nuevos trabajadores, dándoles la bienvenida a la Congregación Mariana.

PASO	RESPONSABLE	ACCIÓN
1	TRABAJO SOCIAL	Envía cronograma de actividades del Programa de Inducción y comunica a los responsables de cada acción
2		Envía a los Coordinadores lista de los nuevos trabajadores de su área que asistirán a la charla de inducción.
3		Contacta al nuevo trabajador y lo cita para la fecha, hora y lugar

4		Inicia la presentación entre los participantes y realiza la dinámica de grupo.
5		Informa la finalidad del proceso de inducción.
6		Entrega el manual de Inducción y el folleto del Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial.

Fase 2: Suministrar al nuevo empleado la información general sobre la Congregación Mariana a objeto de facilitar su integración con la empresa.

PASO	RESPONSABLE	ACCION
1	TRABAJO SOCIAL	Presentar ante los nuevos trabajadores al Representante legal y al Director General de la Congregación Mariana.
2	REPRESENTANTE LEGAL Y/P DIRECTOR GENERAL	Da las palabras de bienvenida
3		Suministra información general a los nuevos trabajadores sobre la historia, misión, visión, objetivos y estructura de la Congregación Mariana.
4		Presenta a los Coordinadores de cada UEN.
5	COORDINADORES UEN	Dan la bienvenida a los nuevos trabajadores y suministran información sobre estructura y objetivos de cada área.
6	TRABAJADOR SOCIAL	Proyecta manual de inducción a los nuevos trabajadores y explica el contenido.
7		Indica seguimiento de lectura del Reglamento de Higiene y seguridad Industrial.

8		Finaliza charla de inducción e incita a los trabajadores a aclarar dudas.
---	--	---

Fase 3: Dar a conocer al nuevo empleado el cargo a desempeñar y la unidad de trabajo a la cual estará adscrito, la ubicación dentro de la organización, deberes y responsabilidades del cargo, objetivo, estructura y funcionamiento del área.

PASO	RESPONSABLE	ACCIÓN
1	COORDINADOR UEN	Recibe al nuevo empleado y suministra información sobre la Unidad donde se va a desempeñar, así como sus deberes y responsabilidades en el área de trabajo.
2		Presenta al nuevo trabajador con sus compañeros y lo ubica en su sitio de trabajo.

Fase 4 Se aplica un instrumento de Evaluación del programa de inducción a fin de aplicar los correctivos correspondientes al mismo.

PASO	RESPONSABLE	ACCIÓN
1	TRABAJO SOCIAL	Entrega al nuevo empleado el formato de evaluación del programa de inducción para su respectivo llenado.
2		Recibe el instrumento, lo revisa y analiza la información.
3		Discute con los responsables los resultados obtenidos y hace los ajustes necesarios
4		Archiva formulario para el control posterior.

FASES PROGRAMA DE REINDUCCIÓN

Fase 1: Recibimiento a los trabajadores y bienvenida al programa de reinducción.

PASO	RESPONSABLE	ACCIÓN
1	TRABAJO SOCIAL	Envío de cronograma de actividades del Programa de Reinducción y comunica a los responsables de cada acción.
2	COORDINADOR UEN	Envía al Trabajador Social la lista de los empleados que considera deben recibir el programa de reinducción.
3	TRABAJO SOCIAL	Pasa un comunicado al empleado y lo cita para la fecha, hora y lugar.
4		Inicia la presentación entre los participantes y realiza la dinámica de grupo.
5		Informa la finalidad del proceso de Reinducción.
6		Entrega el Manual de Reinducción. Y Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial

Fase 2: Suministrar al empleado la información general sobre la Congregación Mariana

PASO	RESPONSABLE	ACCIÓN
1	TRABAJO SOCIAL	Presenta al Representante Legal y/o Director General.
2	REPRESENTANTE LEGAL Y/O DIRECTOR GENERAL	Suministran la información general al los empleados sobre la historia, objetivos y estructura de la Congregación Mariana.

3	COORDINADORES UEN	Suministran información de los servicios que presta cada área y sobre los programas y/o proyectos que han venido realizando.
4	TRABAJO SOCIAL	Proyecta Manual de reinducción a los trabajadores y explica contenido.
5		Indica seguimiento de lectura del Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial.
6		Finaliza charla de reinducción e incita a los trabajadores a aclarar dudas.

Fase 3: Evaluación y seguimiento del Programa

PASO	RESPONSABLE	ACCION
1	TRABAJO SOCIAL	Entrega al empleado el formato de evaluación del programa de reinducción para su debido llenado.
2		Recibe el instrumento, lo revisa y analiza la información.
3		Discute con los responsables los resultados obtenidos y hace los ajustes necesarios.
4		Archiva formularios para el control posterior.

EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN- REINDUCCIÓN

Cuestionario

El presente instrumento tiene por finalidad recopilar información que permita evaluar el Programa de Inducción- Reinducción, con el fin de realizar correctivos necesarios para el mejoramiento del mismo.

Instrucciones:

1. Lea el cuestionario detenidamente.
2. Marque con una equis (X) la respuesta que usted considere viable.
3. No deje preguntas en blanco.
4. El cuestionario es anónimo, por lo tanto no es necesario identificarlo.

Gracias por su colaboración.

Ambiente físico.

- a. El espacio físico (sala) donde se dictó la inducción fue:

Excelente Bueno Regular Deficiente

- b. La iluminación y el sonido de la sala fue:

Excelente Bueno Regular Deficiente

- c. De que manera se cumplió el horario:

Excelente Bueno Regular Deficiente

Material De Apoyo

- a. Recibió algún material didáctico impreso (folletos, manuales, etc.) durante la inducción:

Sí No

- b. El material didáctico que recibió durante la inducción completo todos los renglones de su interés:

Sí No

- c. Considera usted que la cantidad y calidad del material didáctico fue:

Excelente Bueno Regular Deficiente

- d. Los medios audiovisuales utilizados fueron:

Excelente Bueno Regular Deficiente

Desarrollo de Los Facilitadores

a. El dominio del tema por parte de los facilitadores fue:

Excelente Bueno Regular Deficiente

b. La explicación del tema por parte de los facilitadores fue:

Excelente Bueno Regular Deficiente

c. El conocimiento del tema fue percibido como:

Excelente Bueno Regular Deficiente

d. Recibió la bienvenida de parte del Coordinador de área:

Si No

e. Su Coordinador presentó a sus compañeros de trabajo:

Sí No

f. Se le suministró la orientación e información necesaria para ocupar el cargo:

Si No

g. Recibió información de parte del Supervisor Inmediato en cuanto a la descripción de su cargo:

Sí No

h. Considera que la información recibida le permite identificarse con la empresa:

Si No

Contenido Del Programa

a. Se le suministró información general de la empresa en cuanto: Historia, objetivos, estructura, políticas, normas, misión y visión:

Sí No

ANEXO D. FORMATO DE SOLICITUD DE PRESTAMO AL FONDO COMÚN DE EMERGENCIA CONGREGACIÓN MARIANA

FECHA: _____

SEÑORES

Comité de Solidaridad Fondo Común de Emergencia Congregación Mariana

YO _____ SOLICITO PRÉSTAMO AL FONDO COMÚN DE EMERGENCIA CONGREGACIÓN MARIANA POR VALOR DE _____ POR MOTIVO DE (Marque con una X):

- Peligro de embargo de la propiedad a causa de cuotas a atrasadas.
- Enfermedad inesperada del empleado o miembro de su núcleo familiar cuyo tratamiento no sea en su totalidad cubierto por el Plan Obligatorio de Salud (POS).
- Fallecimiento de uno de los miembros del núcleo familiar.
- Otros (Explique)

CONCEPTO TRABAJO SOCIAL

_____.

FIRMA DEL EMPLEADO

FIRMA TRABAJO SOCIAL

NOTA: Adjuntar documentos que sustenten la calamidad doméstica

