

**INFORME FINAL PROYECTO DE INVESTIGACION
RELACION ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA PERCEPCION EXTERNA DE
LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DE SALUD EN LA IPS CENTRO MEDICO POR
SALUD Y AMISALUD CALI SAS DE SANTIAGO DE CALI EN EL PERIODO JUNIO
DE 2018 - MAYO DE 2019**

**IVAN ANTONIO DELGADO DELGADO
MARTHA CECILIA GALLEGO MARIN
DIHANORA CONCEPCION LOPEZ PORTILLO
LAURA ALEXANDRA LUNA VALDES
DAIRA LORENA POSU GARCIA**

PROYECTO DE GRADO

**PAULA ANDREA PEÑA LOPEZ
ASESORA DE PROYECTO**

**UNIVERSIDAD CATOLICA DE MANIZALES
FACULTAD DE CIENCIAS PARA LA SALUD
ESPECIALIZACION EN ADMINISTRACION DE LA SALUD
SANTIAGO DE CALI
2019**

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---|------------|
| 1. Lista de gráficos | Pág. 2 |
| 2. Lista de tablas | Pág. 3 |
| 3. Información general..... | Pág. 4 |
| 4. Resumen | Pág. 5-6 |
| 4.1 Planteamiento del problema | Pág.6-8 |
| 4.2 Justificación | Pág. 8-9 |
| 5. Objetivos | Pág. 10-11 |
| 5.1 General | Pág. 10 |
| 5.2 Específicos | Pág.10-11 |
| 6. Metodología | Pág.11- 16 |
| 6.1 Enfoque | Pág.11 |
| 6.2 Diseño | Pág.11 |
| 6.3 Población | Pág.11 |
| 6.4 Muestra | Pág.12-13 |
| 6.5 Plan de recolección de información | Pág.13 |
| 6.6 Instrumentos | Pág.15 |
| 6.7 Plan de análisis de la información | Pág.15 |
| 6.8 Componente ético | Pág.16 |
| 6.9 Consentimiento informado | Pág.16 |
| 7. Resultados y discusión | Pág.16 |
| 7.1 Resultados en la encuesta de Clima Organizacional | Pág.16 |
| 7.1.1 características de la muestra | Pág.16-22 |
| 7.1.2 tendencia general | Pág. 22-25 |
| 7.1.3 Tendencia general por dimensiones | Pág. 25-30 |
| 7.1.4 Tendencia de los resultados por dimensiones | Pág. 24-30 |
| 7.1.5 Comparación de las dimensiones y variables de la encuesta de Clima Organizacional entre las IPS | Pág. 30-34 |
| 7.2 Resultado en la encuesta de Percepción de Calidad en la atención .. | Pág. 34 |
| 7.2.1 características de la muestra | Pág. 34-37 |
| 7.2.2 Resultado de la encuesta | Pág. 37-52 |
| 8. Conclusiones | Pág. 53-55 |
| 9. Recomendaciones | Pág. 56-58 |
| 10. Bibliografía | Pág. 59-60 |
| 11. Anexos | Pág. 54 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|---------|
| 1. Porcentaje de participación de IPS | Pág. 17 |
| 2. Denominación de los servicios por IPS | Pág. 17 |
| 3. Área de trabajo participante según IPS | Pág. 18 |
| 4. Edad de participantes | Pág. 19 |
| 5. Relación del genero en la población encuestada | Pág. 19 |
| 6. Relación del estado civil de la población encuestada..... | Pág. 20 |
| 7. Relación del nivel de educación de la población encuestada..... | Pág. 20 |
| 8. Relación del tipo de contratación de los encuestados | Pág. 21 |
| 9. Relación del tiempo laboral del personal participante | Pág. 21 |
| 10. Relación de tiempo de horas laboradas por los participantes de la encuesta | Pág. 22 |
| 11. Tendencia general del clima organizacional | Pág. 23 |
| 12. Tendencia general por dimensiones | Pág. 23 |
| 13. Comparación de las dimensiones del clima organizacional administrativo y asistencial general | Pág. 25 |
| 14. Comparativo de las variables de la dimensión liderazgo | Pág. 25 |
| 15. Comparativo de las variables de la dimensión de motivación | Pág. 27 |
| 16. Comparativo de las variables de la dimensión de reciprocidad | Pág. 28 |
| 17. Comparativo de las variables de la dimensión de participación | Pág. 29 |
| 18. Comparativo de las dimensiones por IPS | Pág. 31 |
| 19. Comparativo de la variable de liderazgo por IPS | Pág. 31 |
| 20. Comparativo de la variable de motivación por IPS | Pág. 32 |
| 21. Comparativo de la variable reciprocidad por IPS | Pág. 33 |
| 22. Comparativo de la variable de participación por IPS | Pág. 34 |
| 23. Distribución de la población encuestada en percepción de calidad ... | Pág. 35 |
| 24. Distribución por área de residencia | Pág. 37 |
| 25. Distribución de la población encuestada en percepción/expectativa en tangibles | Pág. 39 |
| 26. Brechas en tangibles | Pág. 40 |
| 27. Distribución de la población encuestada en percepción/expectativa en confiabilidad | Pág. 41 |
| 28. Brechas en confiabilidad | Pág. 42 |
| 29. Velocidad de respuesta percepción/expectativas | Pág. 43 |
| 30. Brechas en velocidad de respuesta | Pág. 44 |
| 31. Aseguramiento percepción/expectativas | Pág. 45 |
| 32. Brechas aseguramiento | Pág. 46 |
| 33. Empatía percepción/expectativas | Pág. 47 |
| 34. Brechas empatía | Pág. 48 |
| 35. Dimensiones percepción/expectativas | Pág. 49 |
| 36. Brechas percepción/expectativas | Pág. 50 |
| 37. Ponderación de las dimensiones..... | Pág. 51 |
| 38. Brecha ponderada | Pág. 52 |

LISTA DE TABLAS

| | |
|--|---------|
| 1. Tabla 1. cantidad de usuarios atendidos por mes | Pág. 12 |
| 2. Tabla 2 Formula para muestreo de calidad del servicio | Pág. 13 |
| 3. Tabla 3. clasificación del clima organizacional | Pág. 16 |
| 4. Tabla 4. Análisis de brechas | Pág. 16 |
| 5. Tabla 5. Distribución de sexo por población-..... | Pág. 35 |
| 6. Tabla 6. Distribución por rango de edad de la población encuestada. | Pág. 36 |
| 7. Tabla 7. Distribución por estado civil de la población encuestada | Pág. 36 |
| 8. Tabla 8. Nivel de escolaridad de los participantes en la encuesta | Pág. 37 |
| 9. Tabla 9. Brechas según ponderación | Pág. 51 |



Universidad
Católica
de Manizales

**VICERRECTORÍA ACADÉMICA
CENTRO INSTITUCIONAL DE INVESTIGACIÓN, PROYECCIÓN Y
DESARROLLO**

1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

Título: RELACION ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA PERCEPCION EXTERNA DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DE SALUD EN LA IPS CENTRO MEDICO POR SALUD Y AMISALUD CALI SAS DE SANTIAGO DE CALI EN EL PERIODO JUNIO DE 2018 - MAYO DE 2019

Investigadores: Delgado Delgado Iván Antonio, Gallego Marín Martha Lucía, López Portillo Dihanora Concepción, Luna Valdés Laura Alexandra y Posú García Daira Lorena.

Línea de Investigación: Gestión de calidad

Programa de Posgrado al que se articula: Esp. Administración de la Salud

Lugar de Ejecución del Proyecto: RED UNIPS (CENTRO MEDICO IPS POR SALUD – IPS AMISALUD CALI SAS)

Ciudad: Cali

Departamento: Valle del Cauca

Duración del Proyecto (periodos académicos): II PERIODOS

2. RESUMEN

2. 1. RESUMEN

En el presente proyecto de investigación, se realizó a partir de la caracterización de las dimensiones de clima organizacional y de aspectos clave en la medición de la percepción de la calidad del usuario, la aplicación de dos encuestas (según corresponden) como instrumentos descriptivos en la IPS Centro médico POR SALUD (percepción de calidad) e IPS AMISALUD CALI SAS (clima organizacional) con el propósito de determinar la relación que existen entre el clima organizacional y la percepción externa de la calidad de los servicios de salud que se prestan en dichas instituciones. Dichas encuestas fueron aplicadas en usuarios de la IPS centro médico POR SALUD y en la IPS AMISALUD CALI SAS en diferentes fechas establecidas a través de cronograma y de manera aleatoria, en los horarios considerados de mayor afluencia (identificados mediante visita previa).

Luego de realizar la recolección de datos a través de las encuestas, éstos fueron ingresados a una plataforma de Google por los investigadores a partir de la cual se obtuvieron datos graficados, que posteriormente fueron analizados arrojando como resultado final entre otras cosas que: el clima organizacional para la IPS POR SALUD e IPS AMISALUD CALI SAS es percibido como satisfactorio para la mayoría de los trabajadores, razón por la cual hace pensar que ello (el clima organizacional) guarda una relación estrecha con el resultado obtenido en cuanto a la calidad de la atención percibida por los usuarios, pues aunque se presentan algunas brechas con respecto a las expectativas frente a la percepción las dimensiones, los aspectos mejor evaluados por los usuarios fueron aquellos que mantenían una relación directa con la prestación de la atención por parte de los colaboradores, lo cual permite tener una amplia perspectiva en cuanto a la pregunta objeto de investigación.

ABSTRACT

In the present research project, it was carried out from the characterization of organizational climate dimensions and key aspects in the measurement of user's perception of quality, the application of two surveys (as appropriate) as descriptive instruments in the IPS Medical Center FOR HEALTH (perception of quality) and IPS AMISALUD CALI SAS (organizational climate) with the purpose of determining the relationship between the organizational climate and the external perception of the quality of health services provided in said institutions . These surveys were applied to users of the IPS medical center POR SALUD and the IPS AMISALUD CALI SAS on different dates established through the chronogram and in a random manner, during the times considered to be the most affluent (identified by previous visit).

After carrying out the data collection through the surveys, they were entered into a Google platform by researchers from which they obtained graphical data, which were subsequently analyzed, with the final result, among other things, that: the organizational climate for HEALTH IPS is perceived as satisfactory for most

workers, which is why it suggests that this (the organizational climate) is closely related to the result obtained in terms of the quality of care perceived by users, although there are some gaps with respect to expectations versus the perception of the dimensions, the aspects best evaluated by the users were those that had a direct relationship with the provision of attention by the collaborators, which allows having a broad perspective regarding the question under investigation.

2.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El clima organizacional y la calidad de los servicios, se han convertido en un tema de vital importancia para cualquier organización que desee mantener su competitividad en el mercado, buscando permanentemente la mejoría en su productividad y la calidad de sus productos o servicios. En ese sentido, es preciso mencionar la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo, la cual se basa principalmente en la persona, el talento o mal llamado recurso humano de la organización; a partir de la cual el autor expresa la importancia del individuo para lograr y/o alcanzar resultados, mostrando que la tarea y la estructura por sí solas no son suficiente para alcanzar la efectividad y el éxito de una organización. Mayo demuestra a través de las 4 fases del experimento de Hawthorne que conocer las necesidades, pensamientos e incluso las habilidades sociales de los individuos que realizan la tarea, constituye buena parte de las herramientas necesarias para alcanzar el éxito en la producción o prestación de los servicios de una entidad, cualquiera que sea⁸.

Asimismo, William Ouchi basa su teoría (teoría Z) en algunos aspectos clave como son la integralidad del ser humano, la capacidad estructural que tiene el empleo en la vida del trabajador, el trabajo en equipo, la confianza y la toma de decisiones colectivas; a partir de allí emergen conceptos y principios que aplicados a cualquier empresa de forma adecuada representan para el empleado estabilidad y seguridad y para la empresa y/o el empleador mejora en los resultados de sus procesos, tanto en cantidad como en calidad (o mejoramiento de la calidad en la prestación de servicios) pues un empleo que de cualquier modo materialice la realización personal en la vida de un empleado, genera confianza, agradecimiento y lealtad, mismas particularidades que impactarían significativamente en el sentido de pertenencia del trabajador hacia los objetivos organizacionales, en el establecimiento de relaciones interpersonales saludables y en la generación de un ambiente laboral basado en la confianza y la productividad. Por otra parte, esta teoría hace inferencia sobre la importancia de las buenas y estrechas relaciones entre empleado-empleado, jefe-empleado y empleado-jefe generando así algo similar al ambiente familiar dentro de la organización⁸.

El clima organizacional es entonces, una variable que se ha mencionado de diferentes formas en la historia de las organizaciones; sin embargo, en la actualidad parece algo novedoso, a lo que muy pocas organizaciones han ofrecido la atención que merece. Alrededor de éste han surgido teorías que precisan un fuerte impacto sobre una segunda variable: percepción de calidad, la cual constituye una parte fundamental en el desarrollo misional de cualquier institución.

En Colombia, el clima organizacional ha cobrado importancia y por ello se creó la Defensoría del Pueblo, a partir de la constituyente de 1991, institución que vela por el cumplimiento de los Deberes y Derechos tanto de los trabajadores de la salud como de los pacientes.⁹ Esta, junto con el SOGC, exigen crear programas de Bienestar organizacional que garantizan un ambiente adecuado para laborar y por ende brindar calidad en la atención. Por este motivo las empresas de salud se ven obligadas a contar con estrategias de Bienestar y herramientas que midan el clima organizacional y la percepción del servicio por parte de los pacientes.

El Informe Nacional de Calidad en la Atención en Salud, es una muestra de esta preocupación por conocer la percepción del usuario en la experiencia de la atención. En el informe de 2015, en los indicadores de satisfacción, la Proporción de pacientes que percibieron buen trato por parte del personal médico y no médico, el 80% (0,80) de los usuarios encuestados en 2014 se sintió atendido con trato amable y respetuoso por el personal administrativo de la EPS; en el caso del personal asistencial la proporción de usuarios fue de 85% (0,85). Para el personal administrativo no hubo una diferencia estadísticamente significativa entre los años 2013 y 2014; mientras que para el asistencial disminuyó el indicador.

En cuanto a la información, la proporción de los usuarios que percibieron haber recibido información adecuada y suficiente, en general, la mayoría de los usuarios manifestaron recibir poca información de la EPS. Solo el 10% (0,10) manifiesta haber recibido información sobre el desempeño de la EPS en 2014; 29% (0,29), información de copagos y cuotas moderadoras, y 33% (0,33), sobre sus derechos y deberes.

En la tasa de satisfacción global con la EPS el indicador de satisfacción fue de 68% (0,68) en 2013 y de 70% (0,70), en 2014. Esto significa que, un 30% de los usuarios tienen una percepción negativa de los servicios de salud.

El servicio peor calificado en 2014 fue urgencias, con un indicador de 65% (0,65), lo que traduce que una tercera parte de los usuarios están inconformes con este servicio, y no existe un progreso estadísticamente significativo en la

satisfacción de los usuarios para ninguno de los servicios entre 2013 y 2014, a excepción de los programas de promoción de la salud y prevención. Es de destacar que en general, la satisfacción global fue más alta para el Régimen Subsidiado que para el Régimen Contributivo.¹⁰

A nivel regional, de acuerdo a la encuesta de evaluación de los servicios de la EPS, a 2017, en el capítulo de satisfacción, para el valle del cauca se encontró un 20% de usuarios que perciben como ni bueno ni malo, malo o muy malo el servicio recibido.¹¹

En 2016 se realizó un trabajo de investigación de La Universidad Javeriana de Cali sobre la Percepción de Necesidades de Humanización en Personal Asistencial de Salud vs Personal Administrativo en una Clínica en Cali que incluye la evaluación del clima Organizacional en la variable ambiente se encontró que el 69% del personal asistencial considera que hay dificultad en los espacios para trabajadores, el 45% encuentra dificultad en la ventilación del lugar de trabajo y un 32% en el ambiente de las salas de espera, en las percepciones del personal administrativo; el 60% del personal administrativo siente inconformidad con los espacios que cuenta para desempeñar sus tareas; a pesar de que los trabajadores encuentran dificultades, el 90% de ellos exponen sentirse conformes.

En cuanto a la variable de Relación trabajador de la salud- paciente el 27% de los trabajadores asistenciales dicen que hay dificultades en el soporte y la escucha al paciente, un 24% ve como un factor crítico la orientación e información de los trabajadores de la salud al paciente y el 29% percibe la comunicación entre trabajadores de la salud paciente como un factor con dificultad, el 80% del personal administrativo siente conformidad frente a la relación del trabajador de la salud-paciente, y tan solo el 28% del personal administrativo consideran que hay dificultad en la orientación e información.

Como se puede apreciar, la percepción del usuario de la salud, como la influencia que en la misma tiene el clima organizacional son aspectos cruciales a tener en cuenta si se pretende mejorar la calidad de la atención en una institución de salud, lo cual motiva la realización del presente trabajo.

2.4 JUSTIFICACIÓN

El clima organizacional y la calidad de los servicios, es y será un tema muy importante para todas las organizaciones que deseen una sostenibilidad en el tiempo, entidades que pretenden prestar sus servicios basados en la eficacia y eficiencia buscando permanentemente la mejoría en su productividad y la calidad de sus productos o servicios. Por otra parte, es función del área de talento humano resaltar la importancia de uno de los activos más valiosos que

posee, el talento o mal llamado recurso humano, sin el cual la empresa no podría cumplir sus objetivos organizacionales; razón por la cual debe implementar políticas o planes de acción que generen un impacto positivo en el bienestar laboral, con el fin de que sus colaboradores se sientan valiosos para la empresa y por consiguiente la respuesta sea el sentido de pertenencia por su empresa, logrando que su aporte busque siempre maximizar el capital de la misma y logrando un resultado de doble beneficio.

La calidad en los servicios en salud es abordada por el Ministerio de Salud y Protección Social en cumplimiento de la Ley 1438 de 2011, la cual le exigió definir e implementar un plan nacional de mejoramiento de la calidad en Salud (PNMCS), el cual estructura su propuesta en torno a tres ejes: (i) las personas como centro y finalidad del sistema, (ii) la calidad a partir de un enfoque sistémico y, (iii) la transformación de la gestión del sistema mediante procesos de autoevaluación, dirigidos hacia capacidades de ajuste, mejora continua e innovación.¹

Así mismo, desarrolla las directrices de calidad, seguridad, coordinación y transparencia que el sistema y cada agente deben adelantar, y plantea un enfoque en donde la humanización y la calidad confluyen y ubican a la persona como el eje central de su propuesta, convirtiendo la dignidad humana en el propósito central de la atención en salud.¹ Es entonces cuando la humanización de los servicios se convierte en el tema de la actualidad, es concebida como un imperativo ético para el Sistema de Salud, y no solo un atributo del servicio, producto o información, de cada una de las organizaciones o actores que lo conforman.²

Siendo las IPS Centro Medico POR SALUD y los Especialistas de la IPS Amigos de la Salud "AMISALUD CALI SAS, actores de este Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS), prestadores de servicios de salud, personas para personas, quienes deben proponder con la política de calidad por la satisfacción de los usuarios; se justifica determinar la relación entre clima organizacional y la percepción externa de la calidad de los servicios de salud, con el fin de conocer el impacto que el clima organizacional que emerge de sus empleados o colaboradores en el desarrollo de sus actividades o tareas diarias tiene en la percepción de calidad de la atención de sus usuarios.

Con el desarrollo de este proyecto investigativo se espera obtener información importante de las fuentes primarias, que permitan brindar herramientas para generar un diagnóstico y algunos elementos que le permitan a la IPS Centro Medico POR SALUD y los Especialistas de la IPS Amigos de la Salud "AMISALUD CALI SAS diseñar un Plan de Mejoramiento, teniendo en cuenta las Normas y Leyes que permiten a las entidades mejorar las condiciones

laborales a través de la implementación de Planes de Bienestar y estímulos e incentivos (Ley 909 del 2004 – Decreto 1227 del 2005)³ (entre otros aspectos); crear herramientas que le permitan a la organización identificar aspectos institucionales como: participación, reciprocidad, liderazgo, motivación en el manejo de recursos y personas, entre otros, y aspectos de la percepción externa de la calidad del servicio de la institución frente a elementos tangibles, confiabilidad, velocidad de respuesta, aseguramiento y empatía de la misma, pretendiendo lograr eficiencia, eficacia, efectividad y por consiguiente el éxito organizacional, siempre y cuando los resultados obtenidos en la implementación de este estudio sean considerados por los directivos administrativos e incorporados en sus procesos.

Los principales beneficiados con este proceso investigativo serán los empleados y usuarios de las IPS Centro Médico POR SALUD y los Especialistas de la IPS Amigos de la Salud “AMISALUD CALI SAS”, y toda la institución en su conjunto. Así mismo los estudiantes de la especialización en Administración de la salud, al adquirir conocimiento y experiencia mediante el trabajo investigativo y la creación de conocimiento y por supuesto también la Universidad Católica de Manizales pues a partir de allí es posible tomar información valiosa que permita alimentar de algún modo el desarrollo del mismo proyecto, a nivel regional.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la relación entre clima organizacional y la percepción externa de la calidad de los servicios de salud en la IPS Centro Médico POR SALUD y los Especialistas de la IPS Amigos de la Salud “AMISALUD CALI SAS” de Santiago de Cali en el periodo Junio 2018 - Mayo de 2019.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Medir la percepción de los colaboradores frente a las áreas críticas del clima organizacional en la IPS Centro Médico POR SALUD y los Especialistas de la IPS Amigos de la Salud “AMISALUD CALI SAS” de Santiago de Cali durante el periodo junio de 2018 - mayo de 2019.
2. Describir la percepción de los clientes frente a las dimensiones de calidad en la IPS Centro Médico POR SALUD y los Especialistas de la IPS

Amigos de la Salud “AMISALUD CALI SAS” de Santiago de Cali durante el mismo periodo.

3. Establecer relación entre las áreas críticas del clima organizacional y las dimensiones de la calidad del servicio en salud percibido por los clientes en la IPS Centro Medico POR SALUD y los Especialistas de la IPS Amigos de la Salud “AMISALUD CALI SAS” de Santiago de Cali durante el periodo junio de 2018 – mayo de 2019.

4. METODOLOGÍA

6.1 ENFOQUE Y DISEÑO

El presente estudio es de tipo descriptivo transversal con enfoque cuantitativo, ya que partió de la recolección, medición y análisis de la información obtenida sobre diferentes aspectos relacionados con la experiencia de los clientes internos al interior de la organización frente a las dimensiones de clima organizacional definidas por la OPS, y la percepción y experiencia de los clientes externos frente a la calidad de los servicios recibidos por parte de la organización en un momento determinado para lograr el objetivo de la investigación: describir las variables de investigación y analizar la relación existente entre ellas en el momento de la realización del estudio.

6.2 POBLACIÓN

Clima organizacional:

El universo está conformado por todos los empleados que hacen parte de la IPS Centro Medico POR SALUD y los especialistas de la IPS Amigos de la Salud “AMISALUD CALI SAS” con contrato vigente y quienes cumplieran con los criterios de inclusión al momento de realizar la investigación, para un total de 29 colaboradores.

Calidad:

Para la variable calidad, el universo estuvo conformado por la totalidad de usuarios atendidos en los meses de Noviembre-Diciembre de 2018 y el mes de Enero de 2019 en la IPS PORSALUD, conformado por 1.045 usuarios atendidos pertenecientes a las EAPB: Coomeva, Emssanar, SOS y usuarios particulares.

En la Tabla 1 se detalla la cantidad de usuarios atendidos en la IPS PORSALUD en cada mes.

| AÑO | MES | Nº USUARIOS ATENDIDOS |
|-------|-----------|-----------------------|
| 2018 | NOVIEMBRE | 346 |
| | DICIEMBRE | 335 |
| 2019 | ENERO | 364 |
| TOTAL | | 1045 |

Tabla 1. Cantidad de usuarios atendidos por mes.

6.3 MUESTRA

Para la muestra de clima organizacional se contó con la totalidad de la población de la IPS PORSALUD y los especialistas de la IPS AMISALUD para garantizar la obtención de información representativa para el análisis al tratarse de un número limitado de empleados (29 colaboradores).

Para la muestra de calidad del servicio se realizó un muestreo aleatorio simple que permitiera realizar la medición en un segmento representativo de la población objeto de investigación (los usuarios atendidos en la IPS PORSALUD en los meses Noviembre-Diciembre 2018 y Enero 2019). Para éste muestreo se realizó la aplicación de la formula estadística de la Tabla 2, donde:

- N = Corresponde la población: 1045 usuarios atendidos.
- Z = Nivel de confianza.
- p = Proporción de individuos dentro de la población que poseen las características de estudio.
- me = Margen de error que puede existir en los resultados
- n = Tamaño muestral

| Variable | Descripción | Valor | Valor2 |
|----------|-------------------------------|-------|--------|
| N | Tamaño de la Población | 1045 | |
| Z | Confiabilidad | 95% | 1,96 |
| p | Proporción | 50% | |
| me | Margen de Error o Precisión | 5% | |
| | | | |
| n | $N*(Z*Z)*p*(1-p)$ | 281 | |
| | $(N-1)*(me*me)+(Z*Z)*p*(1-p)$ | | |

Tabla 2. Fórmula para muestreo de Calidad del servicio

CLIMA ORGANIZACIONAL:

Criterios de inclusión:

- Todo personal con contrato laboral vigente con la entidad al momento de la investigación.
- Empleados con antigüedad laboral superior a los 6 meses.
- Empleados que deseen participar en la investigación.

Criterios de exclusión:

- Personal en prácticas o aprendices.
- Personal que se encuentre por fuera de la institución por motivos de vacaciones, incapacidad o licencias al momento de realizar el estudio.
- Personal que no desee participar en la investigación.
- Empleados con un periodo laboral inferior a los 6 meses en la institución.
- Asistentes de investigación participantes en la realización de la investigación

CALIDAD DEL SERVICIO

Criterios de inclusión:

- Usuarios que hayan recibido el servicio en la IPS PORSALUD al momento de aplicar el instrumento.
- Usuarios mayores de 18 años.
- Usuarios que deseen participar en la investigación.

Criterios de exclusión:

- Usuarios que al momento de realizar la investigación no hayan recibido el servicio.

- Usuarios que menores de 18 años.
- Usuarios que no deseen participar en la investigación.
- Usuarios con presencia de patologías mentales o alteraciones de conciencia

6.4 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para los datos de Percepción de calidad, se agendó una visita previa a la recolección de la información para identificar los días y horarios de mayor flujo de pacientes, las zonas donde fuese factible aplicar los instrumentos y una prueba piloto que permitiera identificar el tiempo de duración de las entrevistas para lograr obtener una aproximación de la muestra a encuestar por cada investigador en un día. Referente a la información de Clima Organizacional, en la visita previa a la recolección de la información, se entregaron los instrumentos de medición a los funcionarios de la IPS quienes, al culminar el diligenciamiento del formulario, los entregaron a la coordinadora de la IPS. Con esa visita previa, se diseñó un cronograma de visitas, que comprendió 4 horas diarias durante una semana para cada uno de los investigadores, con lo cual se logró completar la totalidad de las encuestas correspondientes a la muestra.

6.5 INSTRUMENTOS

Para el logro del objetivo de investigación, se aplicó el instrumento de Clima Organizacional de la OPS, aplicado a los funcionarios de la IPS PORSALUD y a los especialistas de la IPS AMISALUD, el cual consistía en una serie de 80 preguntas de selección múltiples que fueron diseñadas para evaluar las 4 áreas críticas que definen el clima organizacional: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación. Cada una de estas áreas, a su vez, evalúa 4 subvariables (LIDERAZGO: Dirección, Estimulo a la excelencia, Estimulo al trabajo en equipo y Solución de conflictos. MOTIVACION: Realización personal, Reconocimiento de aportación, Responsabilidad y Adecuación de las condiciones de trabajo. RECIPROCIDAD: Aplicación al trabajo, Cuidado del patrimonio Institucional, Retribución y Equidad. PARTICIPACION: Compromiso con la productividad, Compatibilidad de intereses, Intercambio de Información y Involucración al Cambio). Cada subvariable con 5 afirmaciones, dispuestas aleatoriamente en el instrumento, con opción de respuesta Verdadero o Falso, y que permiten obtener un análisis más profundo de las mismas (Ver Anexo 1).

Para la medición de la Percepción de Calidad, se aplicó el cuestionario Serviqual en los usuarios consultantes en la IPS PORSALUD, el cual consta de un total de 44 preguntas de opción múltiple (22 preguntas que evalúan aspectos de Percepción del servicio recibido y 22 preguntas para evaluar la Expectativa del

servicio a recibir). Estas preguntas se agrupan en 5 Dimensiones que son: Tangible, Confiabilidad, Velocidad de Respuesta, Aseguramiento y Empatía; cada una ellas cuenta con interrogantes que permite analizar las respuesta obtenidas. TANGIBLE: permite interrogar sobre las instalaciones físicas, equipos, apariencia del personal de salud y materiales de comunicación tipo folletos, carteleras ect. CONFIABILIDAD: Capacidad de los colaboradores de la IPS para ejecutar el servicio según lo prometido de forma fiable y cuidadosa (oportuna, seguridad en el registro y en la información que se brinda, sinceridad y confianza en el momento de atención al usuario, ect. VELOCIDAD DE RESPUESTA: Disposición en una atención rápida, oportuna, real, humanizada y de tener una respuesta en el momento que se solicite. ASEGURAMIENTO: Califica la seguridad, el conocimiento y la atención de los colaboradores de la IPS y su habilidad para generar credibilidad y confianza en los usuarios. EMPATIA: Preguntas orientadas hacia la atención individualizada, con humanización, calidez, confianza y seguridad. Tiene en cuenta disposición de horarios y personal para este tipo de servicio. Este tipo de preguntas se hacen de manera que permite medir la percepción en el usuario al momento de ser atendido y las plantea, también, como expectativa o como le gustaría ser atendido. La opción de respuesta se mide en una puntuación de 1 a 7. El instrumento de medición de la Percepción de satisfacción en atención del usuario, también nos permite calificar la importancia que el usuario le asigna a cada una de las dimensiones, y este se hace distribuyendo un puntaje de 100 entre las 5 dimensiones. (Ver Anexo 2).

6.6 PLAN DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Clima organizacional:

Para el análisis de la información obtenida se elaboró una plantilla en Excel donde se asignó una calificación de 1 punto para las respuestas catalogadas como correctas según cómo debe ser percibido un clima ideal (V o F, según sea el caso), las respuestas incorrectas fueron igualadas a 0. La sumatoria de los puntos por cada subvariable tiene una puntuación máxima de 5 puntos que, al sumar todas las subvariables, generan un total de 20 puntos para cada variable, como valor máximo. Finalmente, la suma de todas las variables no debe ser superior a 80 puntos, lo que corresponde al total de las preguntas contenidas en el instrumento. Posteriormente la calificación del clima organizacional se da en base a los rangos establecidos por el instrumento y que se relacionan en la Tabla 3.

| CALIFICACION | VALORES |
|---------------------|-----------|
| Insatisfactorio | < 2,5 |
| Medio Satisfactorio | 2,5 - 3,0 |
| Satisfactorio | > 3.0 |

Tabla 3. Clasificación del clima organizacional

Calidad del servicio:

Para el análisis de los datos obtenidos para la evaluación de la calidad, se recolectó la información en una plantilla Excel y se promedió las evaluaciones de los participantes para cada variable estudiada en los dos aspectos a analizar: la expectativa del servicio a recibir y la percepción del servicio recibido. Finalmente, se analizan las brechas entre las expectativas y percepciones para determinar el nivel de satisfacción según la clasificación de la Tabla 4.

| ANALISIS DE BRECHAS | VALOR |
|---------------------|-------|
| Satisfecho | > 0 |
| Insatisfecho | < 0 |

Tabla 4. Análisis de brechas.

6.7 COMPONENTE ÉTICO

Todos los sujetos de investigación participaron de manera anónima. Así mismo, al tratarse de un proyecto investigativo catalogado como “investigación sin riesgo”, según lo establecido en la Resolución 8430 de 1993¹, y de acuerdo con lo pactado con las directivas de la IPS, no fue necesario el diligenciamiento de un consentimiento informado. Así pues, la información recolectada fue utilizada con fines académicos e investigativos.

6.8 CONSENTIMIENTO INFORMADO

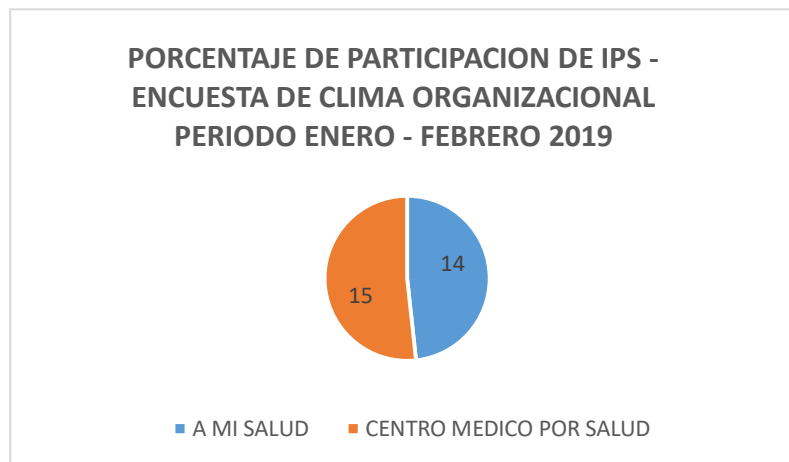
Teniendo en cuenta que dicha investigación se encuentra enmarcada en la clasificación como “investigación de bajo riesgo” para la realización de la misma no se hizo necesaria la aplicación de éste documento.

5. RESULTADOS Y DISCUSION

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de 29 participantes evaluados, basados según los objetivos planteados y el planteamiento del problema establecido en el proyecto de investigación.

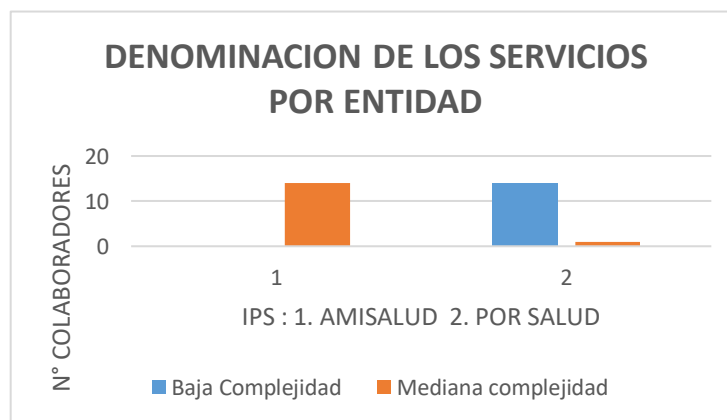
5.1 RESULTADO EN LA ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.

5.1.1 Características de la muestra



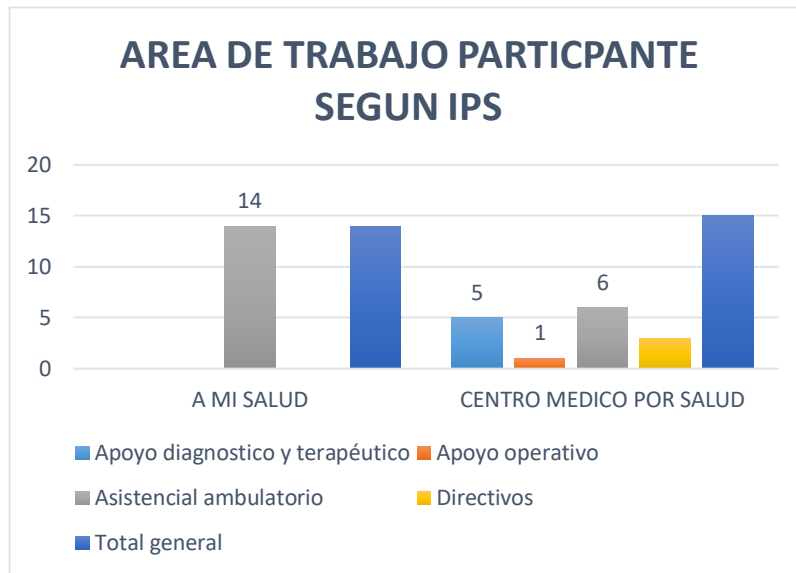
Gráfica 1. Porcentaje de participación de IPS

De la población que participa en la encuesta de Clima Organizacional se encuentra que el 52% equivalente a 15 colaboradores pertenecen a la IPS Centro Medico POR SALUD y el 48% a la IPS Amigos de la Salud AMISALUD SAS, lo cual permite tener una representación significativa de ambas empresas.



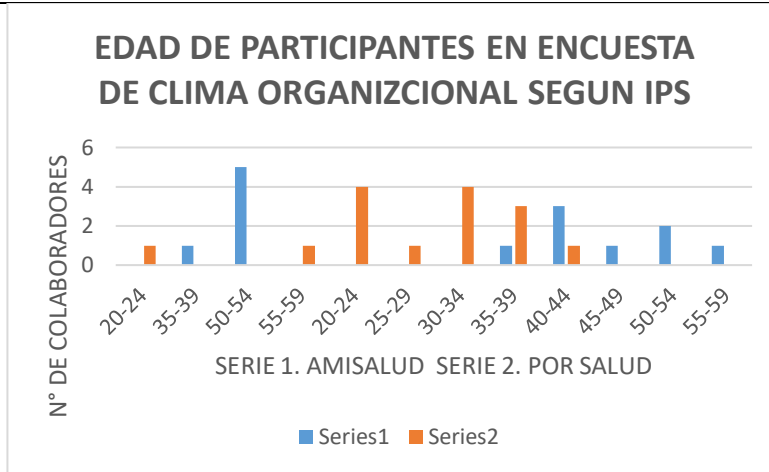
Gráfica 2. Denominación de los servicios por IPS

En la Grafica 2 se visualiza el tipo de servicio de salud ofrecido por IPS, AMISALUD que presta atención de especialistas en un servicio de mediana complejidad. La IPS Centro Medico POR SALUD presta atención de consulta medica general, psicología, fisioterapia, toma de muestras de laboratorio clínico, odontología y neurorehabilitación como servicio de Baja Complejidad; y dos veces por semana presta atención de Medicina Interna como servicio de mediana Complejidad.



Grafica 3. Area de trabajo de los participantes - encuesta de Clima Organizacional

En esta grafica se observa que el área asistencia es el área que mas aporta al estudio, con una participación de 14 colaboradores de la IPS AMISALUD y 11 colaboradores de la IPS POR SALUD. Al área administrativa participa con 4 colaboradores.

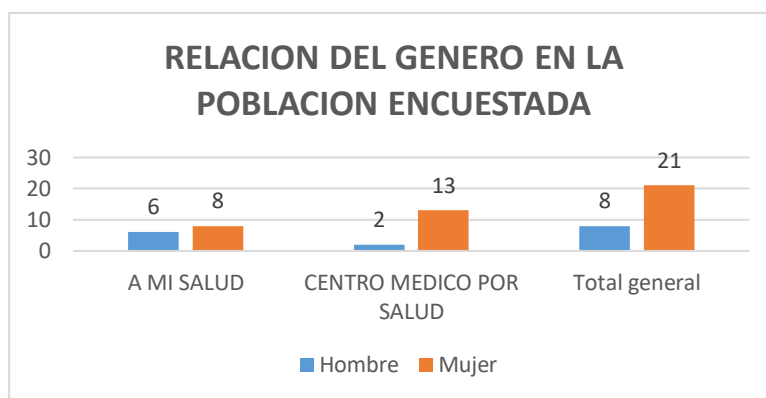


Gráfica 4. Edad de participantes

En la gráfica 4 se observa que el rango de edad de los colaboradores de las IPS varía por institución; en la IPS que presta atención de especialistas el rango de edad se encuentra entre los 40 y 54 años, mientras que para la IPS de atención de baja complejidad su mayor población oscila entre las edades de 20 a 39 años.

Esto permite analizar que la población que labora en las instituciones tienen una edad de adultez que brinda estabilidad y organización puesto que son edades en las que por ciclo de vida la población tiende a formar una familia y estabilizarse²

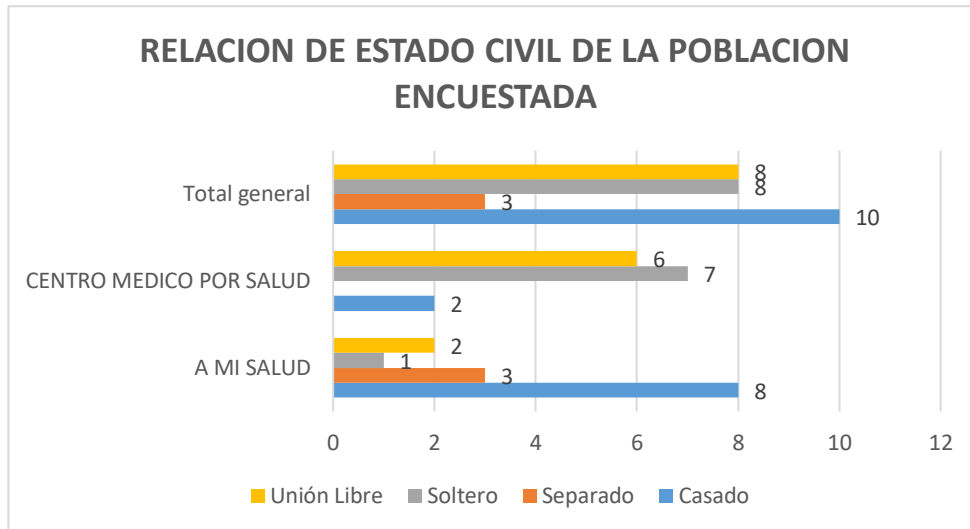
Sin embargo, las edades más adultas pueden mostrar un grado de resistencia al cambio.



Gráfica 5. Relación del género en la población encuestada

En la gráfica 5 se observa la participación mayor del género femenino con un 72% (21 participantes) frente al 28% (8 participantes) de género masculino.

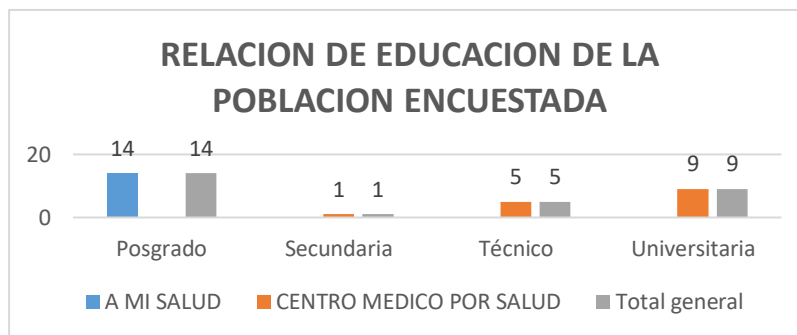
Esta tendencia muestra el aporte de las instituciones de salud al empleo de la mujer, el cual en Colombia es del 43% (3 – 4).



Gráfica 6. Relación del estado civil en la población del estudio

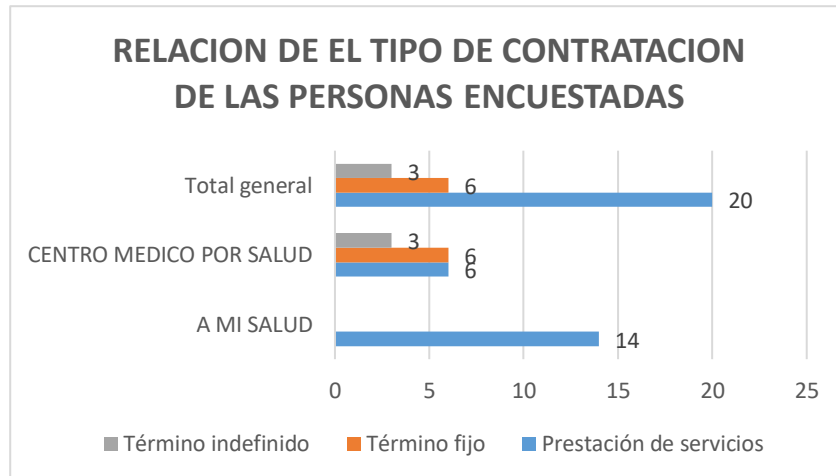
La grafica muestra que la población que labora en las IPS participantes en la encuesta tienen estado civil casada (10 participantes) seguidos por union libre y solteros (8 participantes cada uno).

Esta información permite mirar el grado de compromiso y necesidad de una estabilidad laboral en los colaboradores participantes de la encuesta, debido a que tienen una familia a sostener.



Gráfica 7. Relación del nivel de educación en la población Participante de la encuesta

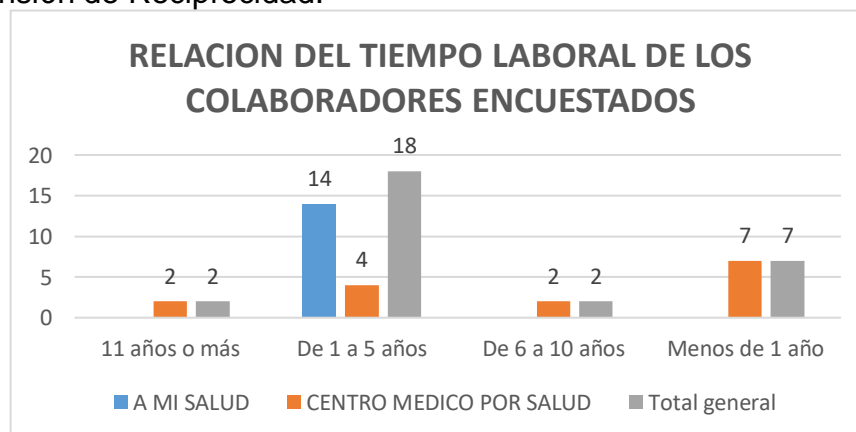
En la gráfica 7 se visualiza que el nivel de educación de los colaboradores es de Posgrado, seguido de Universitaria y Tecnico. Esto asociado al tipo de atención que se presta en ambas instituciones.



Gráfica 8. Relación del tipo de contratación de las personas que participaron de la encuesta

En la Gráfica 8 se observa que existe una diferencia significativa en el tipo de contratación por IPS. En el Centro Medico POR SALUD, el 40% (8 personas) del personal esta contratado por prestación de servicios, el otro 40% tiene contratación a término fijo y el 20% (3 colaboradores) tienen contrato a término indefinido. Para la IPS AMISALUD, el 100% de los participantes tiene contratación por prestación de servicios. Esto se debe al tipo de profesionales con los que se cuenta, debido a que en AMISALUD los colaboradores participantes de la encuesta son especialistas.

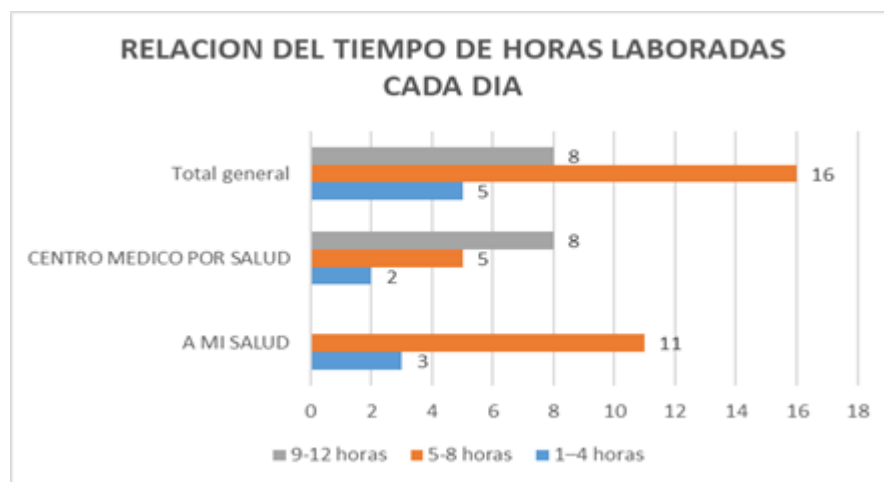
Esta información va a brindar un aporte relevante en el momento en que se analice la dimensión de Reciprocidad.



Gráfica 9. Relación de Tiempo Laboral del personal participante en la encuesta.

La gráfica 9 muestra que del 100 % de los colaboradores de las IPS, participantes del estudio, el 62% (18 colaboradores) llevan vinculados a la institución un periodo de 1 a 5 años, seguido por el 24% (7 colaboradores) que tienen una vinculación menor de 1 año. El 7% esta en vinculación de 6 a 10 años y otro 7% en más de 11 años.

Este tipo de vinculación permite que los colaboradores se sientan seguros en la institución y conozcan mejor el rol que deben desempeñar. El tiempo laboral permite que los colaboradores desarrollen habilidades y competencias propios de un servicio.



Gráfica 10. Relación de tiempo de horas laboradas por los Participantes de la encuesta de Clima O.

En la gráfica 10 se visualiza que 16 colaboradores, que participaron de la encuesta de Clima Organizacional, trabajan un horario de 5 a 8 hr diarias, seguido por 8 colaboradores que trabajan de 9 a 12 hr diarias y 5 trabajan de 1 a 4 hr diarias.

El tiempo laboral de la mayoría de los colaboradores esta dentro de lo estipulado por la ley, y que permite que el colaborador trabaje exclusivamente para la institución; sin embargo existen colaboradores de menos horas laborales y de más horas laborales que pueden llegar a generar cansancio y alteración en la prestación de servicios.

5.1.2 Tendencia General

| CALIFICACION | VALORES |
|---------------------|-----------|
| Insatisfactorio | < 2,5 |
| Medio Satisfactorio | 2,5 - 3,0 |
| Satisfactorio | > 3,0 |

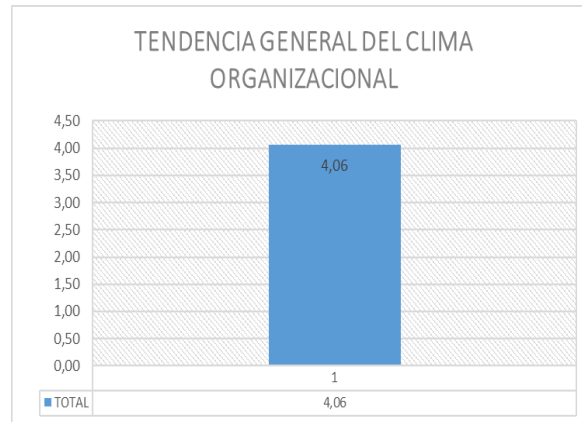
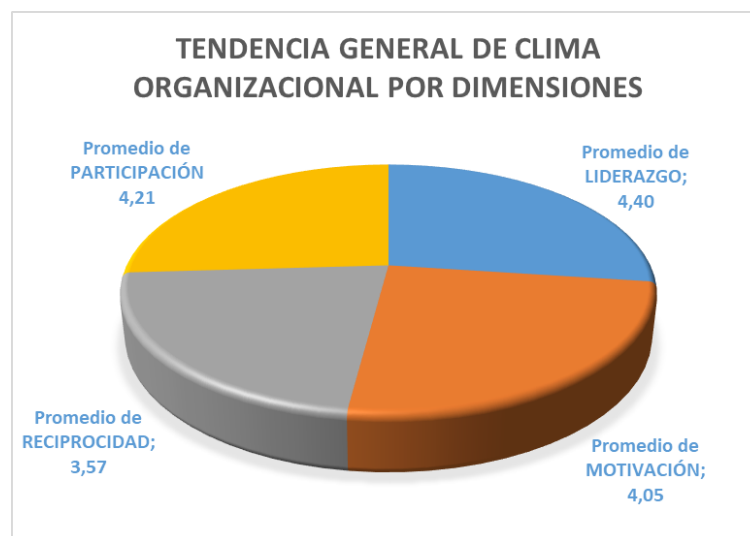


Tabla 3. Clasificación del clima organizacional

Gráfica 11. Tendencia General del Clima Organizacional

En la gráfica 11, se observa el nivel de la tendencia general del clima laboral de una muestra total de 29 colaboradores. Tal resultado muestra una percepción de una calificación satisfactoria, debido a que se obtiene un 4.06 de calificación, lo que demuestra un grado de satisfacción hacia el ambiente que se vive dentro de sus organizaciones en relación a las dimensiones de motivación, liderazgo, trabajo en equipo, reciprocidad y participación evaluadas en este estudio.

5.1.3 Tendencia general por dimensiones



Gráfica 12 . Tendencia general del clima organizacional por dimensiones

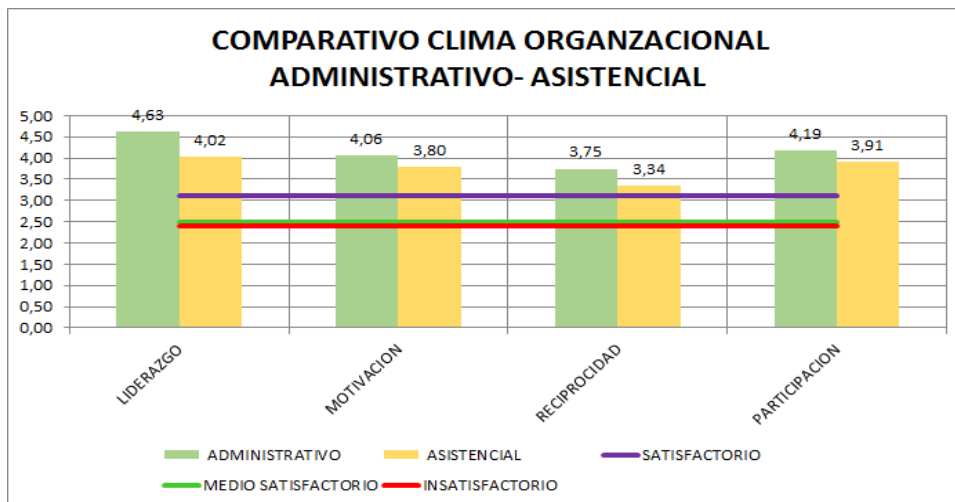
En la gráfica 12 se observa la percepción del Clima Organizacional en cada una de las dimensiones evaluadas en el estudio; donde se refleja el nivel más bajo en la dimensión de reciprocidad, el cual alcanza una calificación de 3.57, la dimensión que le sigue es la de motivación con una calificación de 4.05, luego la de Participación con una calificación de 4.21 y la dimensión de liderazgo con un 4.40 de calificación alcanza la mayor puntuación en la encuesta reflejando un nivel de satisfacción en el clima laboral percibido en las dos instituciones de la RED UNIPS.

Estos niveles de calificación permite interpretar que el clima laboral de las dos IPS participantes del estudio, le brindan al colaborador un ambiente laboral satisfactorio para el desempeño de sus labores en cada una de las áreas. Como lo menciona Orehand y Von Gilmer (1964) “ el clima laboral es un conjunto de características que le permiten a una organización distinguirse de otras y estas características son perdurables e influyen en el comportamiento de las personas que laboran en ella”⁶.

La dimensión con más baja calificación fue la reciprocidad, aunque se encuentra en un valor de satisfacción con una puntuación de 3.56, que puede orientar hacia el ambiente que se tienen frente al proceso de complementación entre la organización y los colaboradores..La dimensión de Liderazgo, Participación y Motivación, alcanzaron una calificación en el rango de 4, que las coloca como dimensiones satisfactorias.pero se destaca la dimensión de liderazgo con una calificación de 4.4 lo cual permite visualizar el ambiente de dirección, comunicación y estímulo que se tiene dentro de las instituciones, teniendo en cuenta que para Ginson, “el liderazgo permite modificar la motivación o competencia de otros a través de la comunicación y el estímulo”

5.1.4 Tendencia de los Resultados por dimensión

La encuesta de Clima Organizacional se realiza en dos IPS pertenecientes a la RED UNIPS, estas dos entidades prestan servicio asistencia ambulatorio y administrativo. Se analizará la tendencia de los resultados por dimensiones teniendo en cuenta el servicio administrativo de la IPS Centro Medico POR SALUD y el servicio asistencial de las IPS AMISALUD y POR SALUD.

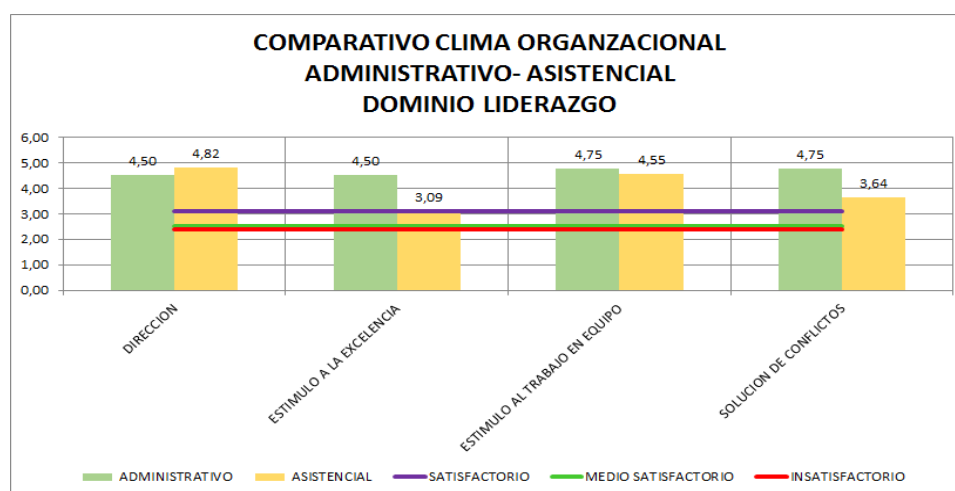


Gráfica

13. Comparación de las dimensiones del Clima Organizacional Administrativo y asistencial general.

La gráfica 13 muestra que el total de los colaboradores tuvieron una calificación ubicada en el rango mayor a 3 satisfactoria, frente a la percepción del clima laboral de sus instituciones. Las dimensiones con calificación baja, pero satisfactoria, fue la de Reciprocidad.

También permite visualizar la percepción de Clima Laboral entre los servicios Administrativos y Asistenciales, donde los colaboradores que trabajan en el área administrativa están más satisfechos que los del área Asistencial y continúa siendo la dimensión de reciprocidad la que tiene menor calificación.



Gráfica 14. Comparativo de las variables de la dimensión de

LIDERAZGO

En el gráfico 14 se observa que la percepción del clima laboral en la dimensión de liderazgo alcanzó puntuación por encima de 4.49 en el servicio Administrativo con muy poca diferencia entre cada variable interrogada en la encuesta; en cambio para el servicio asistencial, la variable que evalúa la percepción de la dirección alcanzó el mayor puntaje con una calificación de 4.82, seguida por el estímulo al trabajo en equipo con 4.55 de calificación; y las variables con más bajas calificación, pero que continúan estando en el rango de satisfactoria, son estímulo a la excelencia (3.09 de calificación) y solución de conflictos (3.54 de calificación)

Esto quiere decir que para el servicio asistencial, la dirección tiene un valor significativo, pero en el área administrativa la figura debe ser fortalecida, debido a que ésta obtuvo el más bajo puntaje dentro de la encuesta (4.5 puntos). Los puntos que desviaron negativamente la variable fueron: * la dificultad que los colaboradores perciben cuando se presenta un problema especial y no se sabe quién tiene que resolverlo, * Perciben que desde la dirección no existe una preocupación porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo y * por que no perciben liderazgo frente a la organización cuando se tienen muchas cosas por hacer y no saben por cual empezar.. En este punto se debe tener en cuenta el significado de Liderazgo y como lo describe Lourdes Münch (2011) “el liderazgo es la habilidad de inspirar y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos y de una visión” (6). Por lo tanto, el estilo de dirección se refiere al conjunto de cualidades y técnicas que el gerente o director ejerce para dirigir a sus subordinados y lograr alcanzar la meta o misión de la empresa.

El estímulo de la excelencia es la variable que, para el área asistencial obtiene el más bajo puntaje (3.09 puntos). La preguntas que desviaron esta variable es la percepción que se tiene frente a: * la respuesta cuando hay un trabajo que parece difícil y por ese motivo suele retardarse hasta que se pueda ejecutar, * Cuando se debe cumplir una obligación casi nadie ahorra esfuerzo para el logro de la misma y * que los programas de capacitación son para pocos colaboradores.

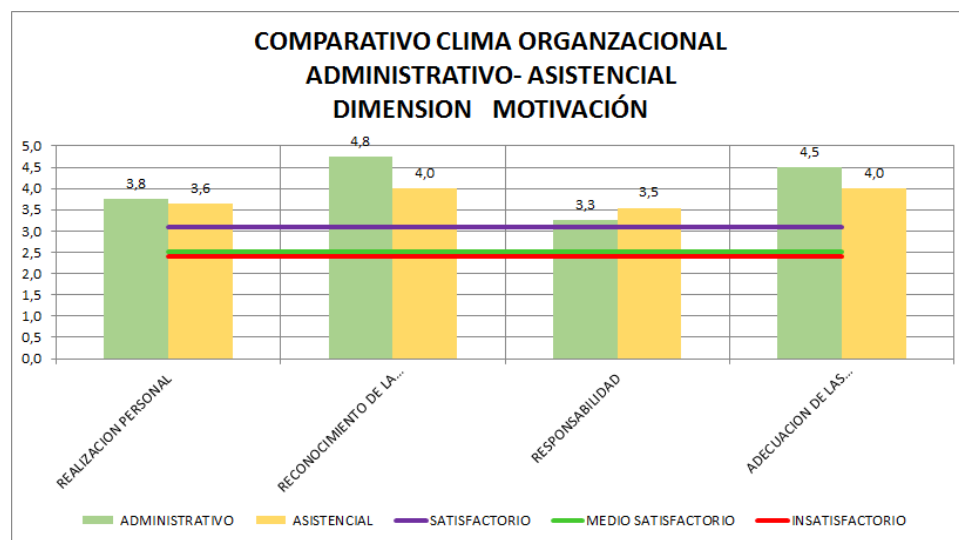
La variable del *estímulo a la excelencia* es un indicador que debe tenerse muy en cuenta y más en el servicio de salud, donde el área asistencia es uno de los pilares fundamentales para la organización. En la Teoría de la motivación e higiene de Herzberg “existen dos factores que inciden en la satisfacción en el trabajo, los *motivadores o intrínsecos* y los factores *externos o de higiene*, dentro de los cuales está el estímulo al colaborador que no solamente está relacionado con el salario sino también con el reconocimiento a su labor”⁵.

La otra variable con bajo puntaje, en el servicio asistencial, es la de *solución de conflictos*, donde se obtuvo 3.54 de calificación y únicamente la pregunta 68: “Cuando

analizamos un problema las posiciones que adoptan algunos de mis compañeros no siempre son sinceras” aplicada a los colaboradores, fue la que desvía el resultado.

Dentro de las teorías de Liderazgo, una de las más destacadas es la de Warren Bennis (Liderazgo y desarrollo organizacional), donde el líder cumple unas características específicas dentro de las cuales está la comunicación y dentro de está la importancia de la escucha y la realimentación⁸.

Estas dos variables: Estimulo a la excelencia y resolución de conflictos, deben ser abordadas con el fin de que más adelante no se conviertan en un factor negativo determinante en el clima de la organización.



Grafica 15. Comparativo de las variables de la dimensión de MOTIVACION

En lo que respecta a la percepción que los colaboradores encuestados tienen frente a la motivación, la gráfica arroja una tendencia hacia la calificación satisfactorio. Las variables con calificación baja, pero aún satisfactorias, son: la *Realización Personal* con puntaje de 3.8 en el servicio administrativo y 3.6 en el asistencial; y la variable *Responsabilidad* con una puntuación de 3.3 en el servicio administrativo y 3.5 en el servicio asistencial.

Las preguntas realizadas a los colaboradores, en la variable de *Realización Personal*, que fueron percibidas como puntos a mejorar, fueron: * la presencia de grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la institución y * un líder flexible y laxo en el momento de ejercer su rol. Para la variable de *Responsabilidad* las preguntas que requieren mejorar frente a la percepción que tienen los colaboradores fueron: * la necesidad de intervención durante toma de decisiones en el momento de realizar

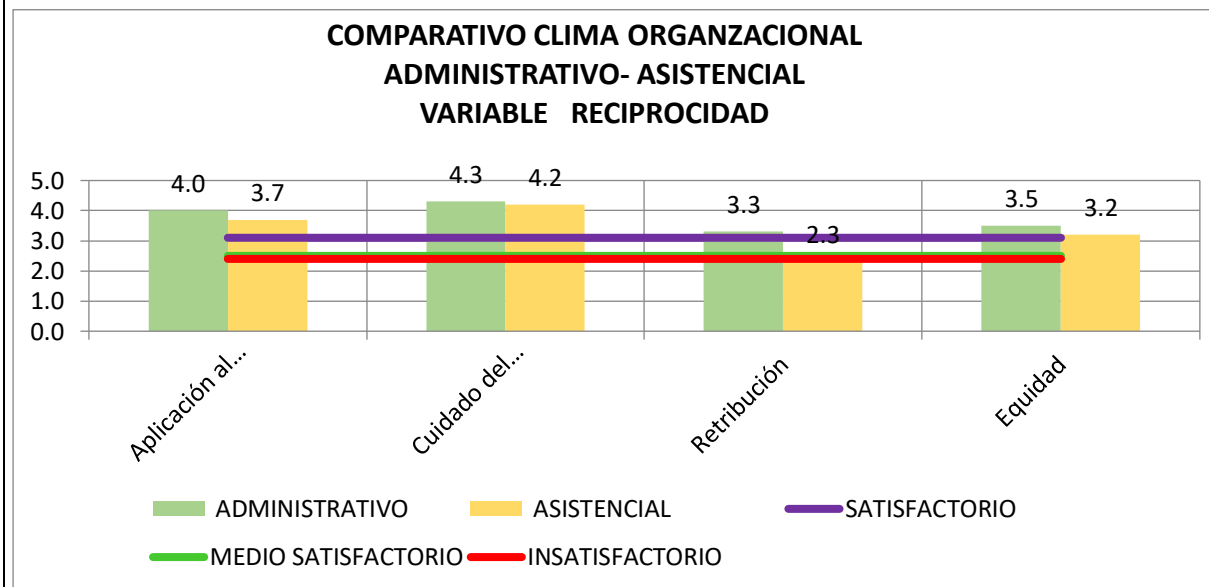
un trabajo y * tener en cuenta al colaborador interno cuando aporta ideas para el mejoramiento de su trabajo.

Esta información permite establecer brechas que pueden ser mejoradas por el líder de la organización quien tiene una satisfactoria percepción en los colaboradores internos lo cual se convierte en un elemento valioso en el momento de desarrollar un plan de acción para el cierre de estas brechas.

En la Teoría de la motivación e higiene de Herzberg, Los factores intrínsecos (motivadores) y extrínsecos (mantenimiento) de la motivación son fundamentales en el clima organizacional. Los motivadores contribuyen a la satisfacción de las necesidades de alto nivel: autorrealización y estima; mientras que los de higiene satisfacen las necesidades fisiológicas de seguridad y afecto. Los factores de higiene ayudan a mantener un buen ambiente de trabajo, mientras que los motivadores mejoran notablemente el desempeño en el trabajo.⁷ También en la teoría de la inteligencia emocional según Goleman la autorrealización y la motivación son factores importantes para el clima Organizacional.⁸

A pesar de obtener puntuación en rango satisfactorio en la realización personal y responsabilidad, son indicadores a tener presente con el fin de que el ambiente de trabajo no se convierta en un factor de insatisfacción para un futuro.

Cabe tener en cuenta que las variables mencionadas en motivación, unidas a las que se obtuvieron bajas en la dimensión de liderazgo, para Herzberg, son dos factores importantes en el clima organizacional.

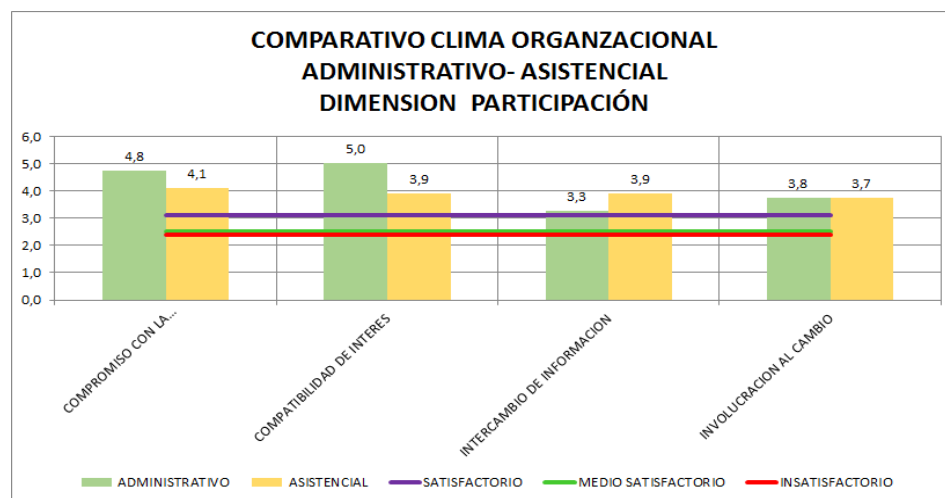


Grafica 16. Comparativo de las variables de la dimensión de RECIPROCIDAD

Referente a la Reciprocidad, es la dimensión con más baja puntuación, a pesar de estar en rango satisfactorio. Dentro de ella, la variable de Retribución obtiene un puntaje de 3.25 en el servicio administrativo y de 2.27 en el servicio asistencial, siendo este último el puntaje más bajo a nivel general de la encuesta.

En la variable de *Retribución*, las preguntas que captan una percepción del colaborador desfavorable fueron: * La institución no ofrece oportunidad para la formación continua en los colaboradores; * se tiene en cuenta el “error” con más frecuencia que los logros y * aumento en la capacidad de control en el rol desempeñado por los colaboradores; estas dos últimas preguntas la mayor desviación de lo esperado en la encuesta).

Se debe considerar, para esta dimensión los aportes en clima organizacional de Luc. Brunet. “En toda organización debe lograrse la satisfacción de las expectativas mutuas, tanto del individuo como de la organización, las cuales van más allá del contrato formal de trabajo entre el empleado y la institución. Es un proceso de complementación en donde el individuo y la organización se vuelven parte uno del otro. Cuando el individuo considera que las retribuciones que obtiene de la organización son mayores que sus esfuerzos, percibe la relación como exitosa”¹⁰. A partir de esta premisa se puede considerar importante desarrollar un plan de acción que busque cerrar las brechas detectadas con un seguimiento riguroso en el mismo al interior de las IPS.



Grafica 17. Comparativo de las variables de la dimensión de PARTICIPACION

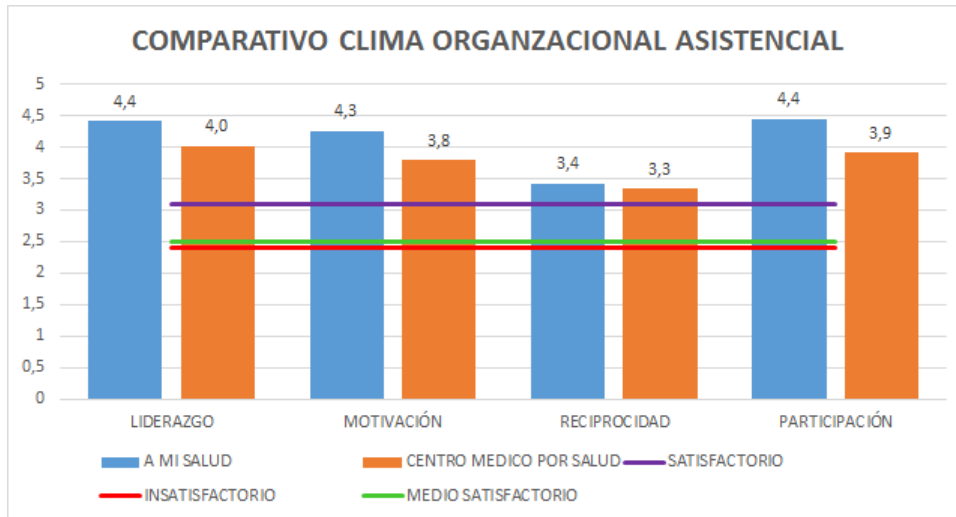
La otra dimensión, que aunque es satisfactoria en comparación con las demás, tiene resultados de calificación de las variables más bajos y es la de *Participación*; como se observa en la gráfica 17, la variable de *Intercambio de Información* y de *Involucrar al personal al cambio*, fueron las que más baja puntuación obtuvieron.

El *intercambio de información* en el servicio Administrativo alcanzó una puntuación de 3.3 y en el servicio asistencial una puntuación de 3.8. En ella la pregunta que permite esta desviación es la percepción que tiene el colaborador frente al desarrollo de su ingenio y creatividad.

El *Involucrar al colaborador con el cambio*, fue una variable con calificación muy similar en rango satisfactorio de 3.9 y 3.7 respectivamente sin diferencia significativa entre servicios administrativos y asistenciales. La pregunta que permite esta desviación es la percepción que tiene los colaboradores internos frente a la formación que promueve la empresa para permitir ascenso de sus empleados.

Para la OPS (1998), la participación se concibe como la contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales al logro de los objetivos de una organización⁵. El intercambio de información es fundamental para el logro de metas comunes y el involucrar al personal al cambio, entendiendo el cambio como un requerimiento constante de evolución de una organización, es una necesidad fundamental en las IPS para un buen desarrollo y estrategia para el posicionamiento en el medio ambiente.

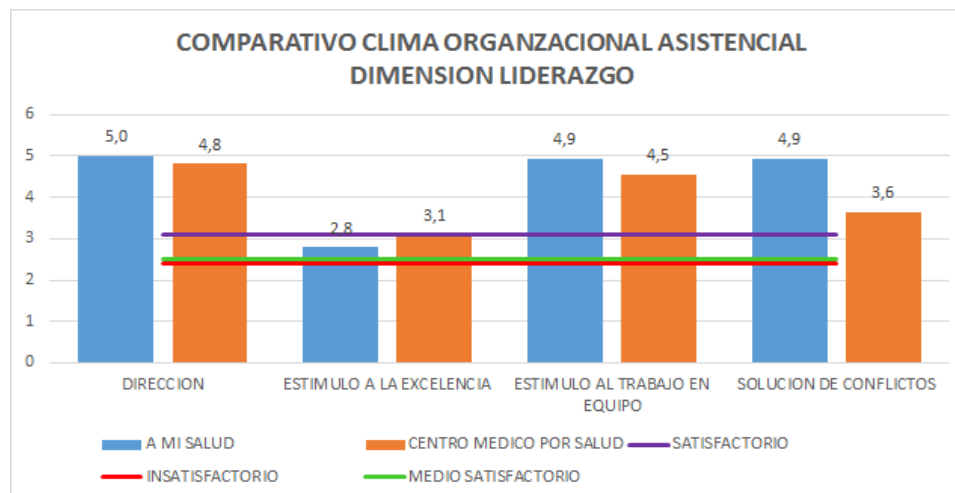
5.1.5 Comparación de las dimensiones y variables de la encuesta de clima organizacional en el servicio Asistencial entre las IPS



Gráfica 18. Comparativo de las Dimensiones por IPS

En el presente gráfico se evidencia que tanto para la IPS AMISALUD como para POR SALUD, el servicio asistencial tiene una percepción en el clima laboral favorable, calificando las dimensiones con una puntuación mayor a 3.

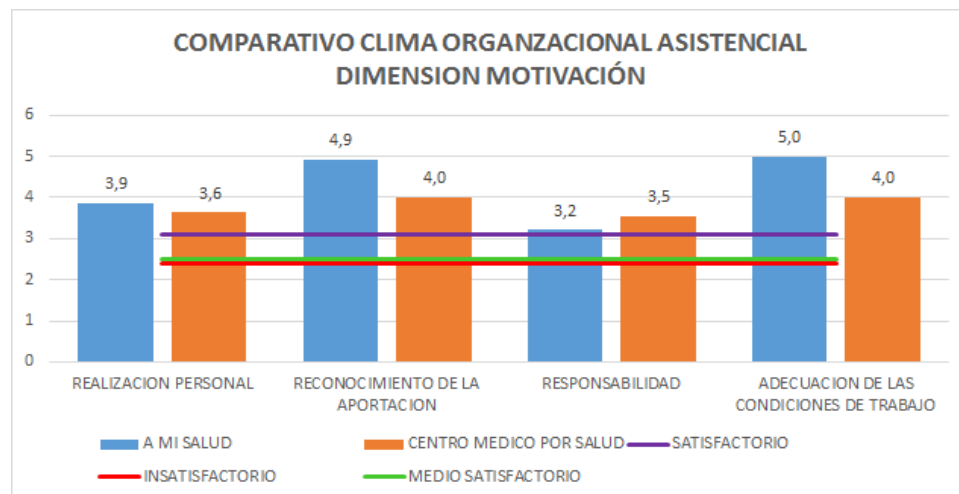
La dimensión de Reciprocidad tiene calificación baja, con un promedio de 3.3 para las dos instituciones, pero continua en el rango de satisfactorio.



Gráfica 19. Comparativo de la Dimensión de LIDERAZGO por IPS

La Gráfica 19 permite visualizar que tanto para la IPS AMISALUD como para POR SALUD, la variable Dirección tiene una puntuación alta, que la coloca en el rango de satisfactorio. Esto es un punto importante a tener en cuenta dentro del Clima Organizacional de las dos entidades, debido a que según el modelo propuesto por Katz y Kahn⁸ el liderazgo de la Dirección es el enlace principal entre el grupo de trabajo y el resto de la organización.

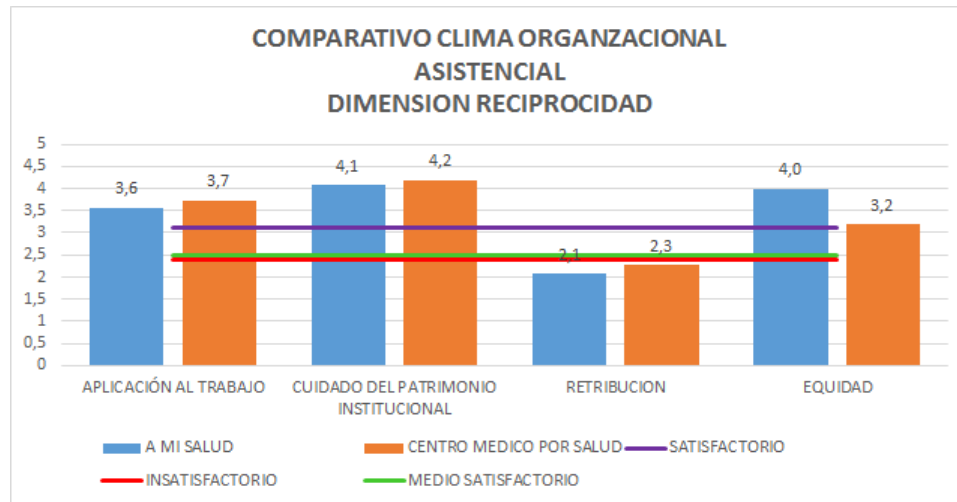
Llama la atención la variable *Estímulo a la excelencia*, debido a que tiene la puntuación más baja del dominio. Para la IPS AMISALUD la puntuación fue de 2,8 y para la IPS POR SALUD fue de 3,1. Aunque es importante cabe aclarar que esta variable se encuentra en el rango de satisfactorio. Las preguntas que calificaron dentro de la percepción en clima laboral, en la IPS AMISALUD, que generó la desviación fueron *la respuesta cuando hay un trabajo que parece difícil y por ese motivo suele retardarse hasta que se pueda ejecutar y * que los programas de capacitación son para pocos colaboradores. Esta información es importante para la ejecución de planes de mejora que ayuden al cierre de estas dos brechas que afectan el clima laboral de la Institución.



Gráfica 20. Comparativo de la Dimensión de MOTIVACION por IPS

En esta dimensión se observa que ambas IPS: AMISALUD y POR SALUD cuentan con una calificación satisfactoria, En esta dimensión se observa que AMISALUD presenta mayor calificación en las variables de *Reconocimiento de la aportación* y *adecuación de las condiciones de trabajo* variables que evidencian una Institucion que tiene en sus politicas facilitar a los colaboradores condiciones y recursos optimas que le permitan el buen desempeño de sus funciones. En cuanto a La percepción más baja, aunque dentro del rango satisfactorio, la obtuvo la variable de *responsabilidad* sin una diferencia significativa entre las dos Instituciones. La

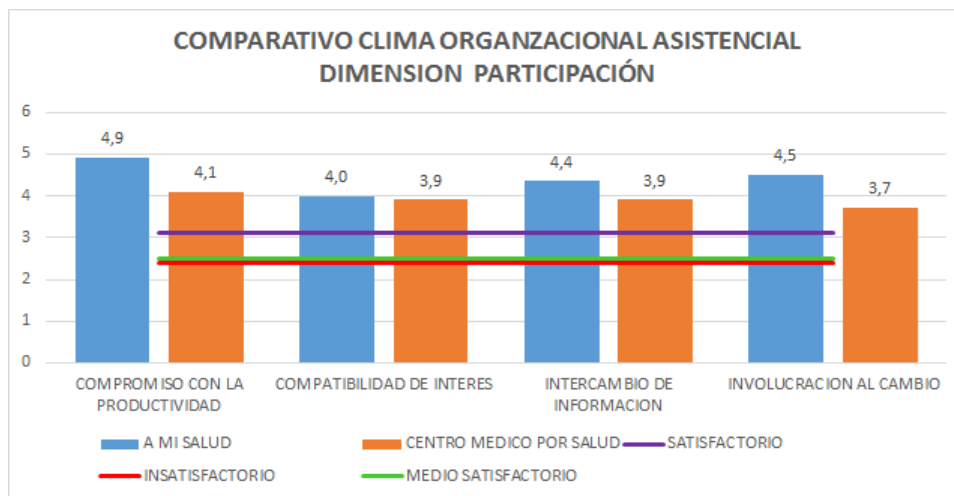
pregunta que presenta brecha significativa en la encuesta de percepción, es la que tienen los colaboradores frente a la toma de decisiones las cuales siempre deben ser consultadas a los superiores (centralización)



Gráfica 21. Comparativo de la Dimensión de RECIPROCIDAD por IPS

En esta gráfica se observa que esta dimensión tiene la variable con más baja calificación de todas las dimensiones evaluadas en la encuesta de clima organizacional, para ambas instituciones, con una puntuación en rango menor 2,5, que la ubica como insatisfactorio. Esta variable es la *Retribución*, donde la brecha se detecta a través de la percepción que se tiene frente a la oportunidad que brinda la empresa para la formación de sus colaboradores internos y al continuo control interno que limita la libertad de acción en los diferentes roles asistenciales que se prestan en las organizaciones participantes del estudio.

Las variable de *aplicación del trabajo* y *cuidado del patrimonio*, para ambas instituciones tienen puntuación muy similar y se encuentra en rango satisfactorio, que refleja que los empleados de ambas Instituciones tienen sentido de pertenencia, cuidan y valoran su trabajo y hacen un buen uso de los recurso físicos que le proporciona la empres.



Grafica 22. Comparativo de la Dimensión de PARTICIPACION por IPS

En esta Dimensión de Participación, la calificación es mayor a 3, lo cual ubica en el rango Satisfactorio para ambas Instituciones, donde las variables de Compromiso con la productividad e Involucración al cambio obtienen la mayor puntuación superior a 4,5 para la IPS AMISALUD: Las variables asociadas a la participación activa en la solución cuando se plantea un reto y que los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la institución, lo cual refleja una mayor participación desde la Dirección con los colaboradores.

La dimensión de Participación alcanza puntuaciones superiores a 3,7 para cada una de las variables, reflejando una vez más que estas Instituciones permiten a los empleados involucrarse con el cumplimiento de la misión de la empresa, tiene claro que el talento humano es fundamental para dar cumplimiento a sus objetivos.

5.2 RESULTADO EN LA ENCUESTA DE PERCEPCION DE CALIDAD EN LA ATENCIÓN AL USUARIO

5.2.1 Características de la muestra

Se presentan a continuación los resultados obtenidos de la encuesta a la muestra representativa de los 351 usuarios seleccionados para el estudio

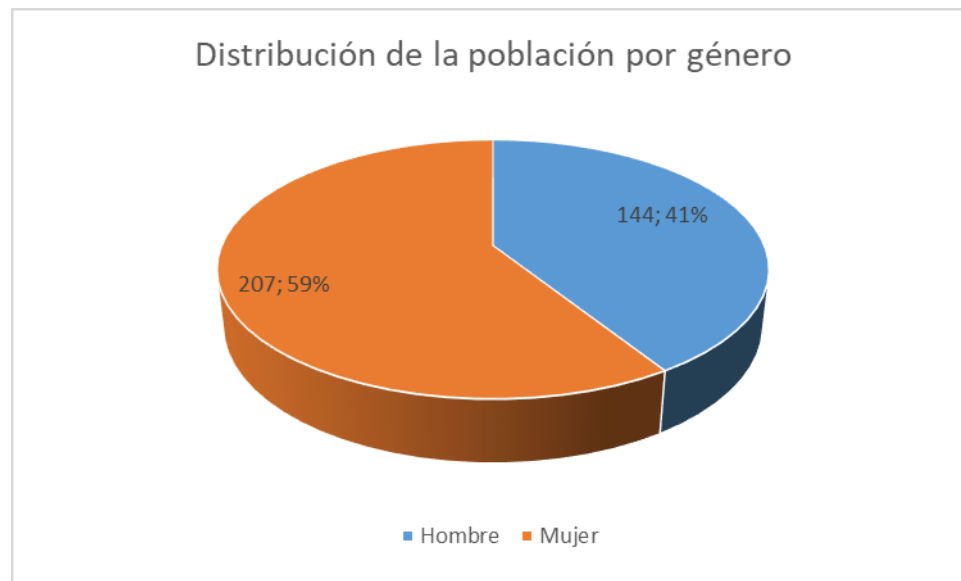
Perfil de los encuestados. Información sociodemográfica

Después de aplicar la encuesta a la muestra representativa, se describe a continuación el comportamiento de las variables:

De los 351 encuestados, el 59.0% corresponde a género femenino y el 41.0% corresponde al género masculino, comprendidos en edades desde 18 a los 90 años. como se muestra en la tabla 5

| DESCRIPCION | TOTALES |
|----------------------|------------|
| Hombre | 144 |
| Mujer | 207 |
| Total general | 351 |

Tabla 5. Distribución por Sexo de la población encuestada



Grafica 23. Distribucion de la población encuestada en Percepción de Calidad

Por edad, el mayor porcentaje de la población encuestada se encuentra en los rangos de edad de los 28 a 37 años con un 34%, 38 a 47 años con 22% y 18 a 27 años, con un 21%,

Respecto a la situación civil de la población encuestada 34% de los encuestados refirieron ser solteros, un 31% manifestaron estar casados, 24% en unión libre, 6% reportaron estar separado o divorciado, y 5% dijeron ser viudos.

| Rango de edad | 18-27 | 28-37 | 38-47 | 48-57 | 58-67 | 68-77 | 78-87 | 88-97 | Total general |
|---------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------|
| Hombre | 24 | 47 | 37 | 12 | 8 | 9 | 5 | 2 | 144 |
| Mujer | 49 | 72 | 40 | 12 | 14 | 12 | 8 | | 207 |
| Total general | 73 | 119 | 77 | 24 | 22 | 21 | 13 | 2 | 351 |
| Porcentaje | 21% | 34% | 22% | 7% | 6% | 6% | 4% | 1% | 100% |

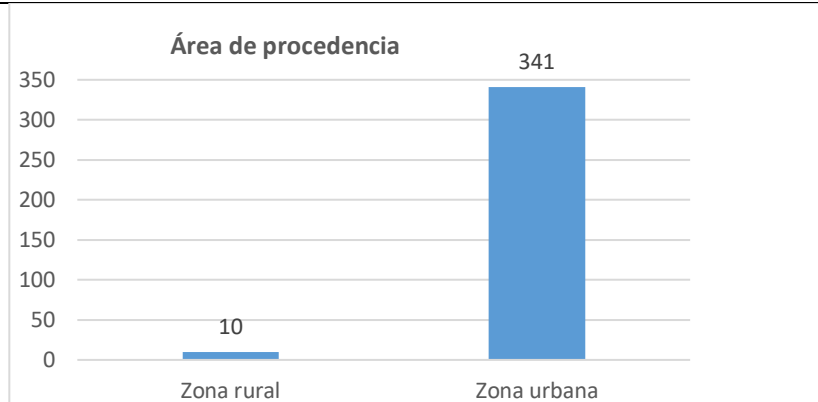
Tabla 6. Distribución por rango de edad de la población encuestada

Respecto a la situación civil de la población encuestada 34% de los encuestados refirieron ser solteros, un 31% manifestaron estar casados, 24% en unión libre, 6% reportaron estar separado o divorciado, y 5% dijeron ser viudos.

| Estado civil | | | | | | |
|---------------|--------|----------|---------|-------------|-------|---------------|
| | Casado | Separado | Soltero | Unión Libre | Viudo | Total general |
| Hombre | 54 | 4 | 34 | 44 | 8 | 144 |
| Mujer | 56 | 16 | 84 | 41 | 10 | 207 |
| Total general | 110 | 20 | 118 | 85 | 18 | 351 |
| Porcentaje | 31% | 6% | 34% | 24% | 5% | 100% |

Tabla 7. Distribución por estado civil de la población encuestada

Respecto a la distribución geográfica, la mayoría de la muestra seleccionada vive en la zona urbana de la ciudad con un 97% y un 3% vive en la zona rural como se presenta en la siguiente gráfica



Gráfica 24. Distribucion por area de residencia

En cuanto al nivel de escolaridad, el 22% reportó estudio de primaria completa, un 29 % refirió tenerla secundaria completa, y la misma cifra para el estudio Técnico, y finalmente el 19% de los encuestados refirieron tener educación universitaria completa.

| Escolaridad | | |
|---------------|-----|------|
| Primaria | 77 | 22% |
| Secundaria | 103 | 29% |
| Técnico | 103 | 29% |
| Universitaria | 68 | 19% |
| Total general | 351 | 100% |

Tabla 8. Nivel de escolaridad de los participantes de la encuesta

5.2.2 Resultado de la encuesta

El modelo Servqual es una técnica de investigación comercial, considera el concepto de calidad como el constructo en el que la percepción que tienen los usuarios en los diferentes servicios de acuerdo a las experiencias que tiene frente a la atención recibida para la medición del nivel de calidad, desde la calificación general de la calidad del servicio prestada en la entidad, hasta la calificación particular que cada usuario da para cada uno de los atributos que componen las dimensiones evaluadas permitiendo realizar la medición de la calidad del servicio, conocer las expectativas de los clientes, y cómo ellos aprecian el servicio.

El modelo Servqual agrupa cinco dimensiones para medir la calidad del servicio

Elementos tangibles: Es la apariencia física, instalaciones físicas, como la infraestructura, equipos, materiales, personal.

Confiabilidad: Se refiere a la habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa. Es decir, que la empresa cumple con sus promesas, sobre entregas, suministro del servicio, solución de problemas y fijación de precios.

Velocidad de respuesta: Es la disposición para ayudar a los usuarios y para prestarles un servicio rápido y adecuado. Se refiere a la atención y prontitud al tratar las solicitudes, responder preguntas y quejas de los clientes, y solucionar problemas.

Aseguramiento: Es el conocimiento y atención de los empleados y su habilidad para inspirar credibilidad y confianza.

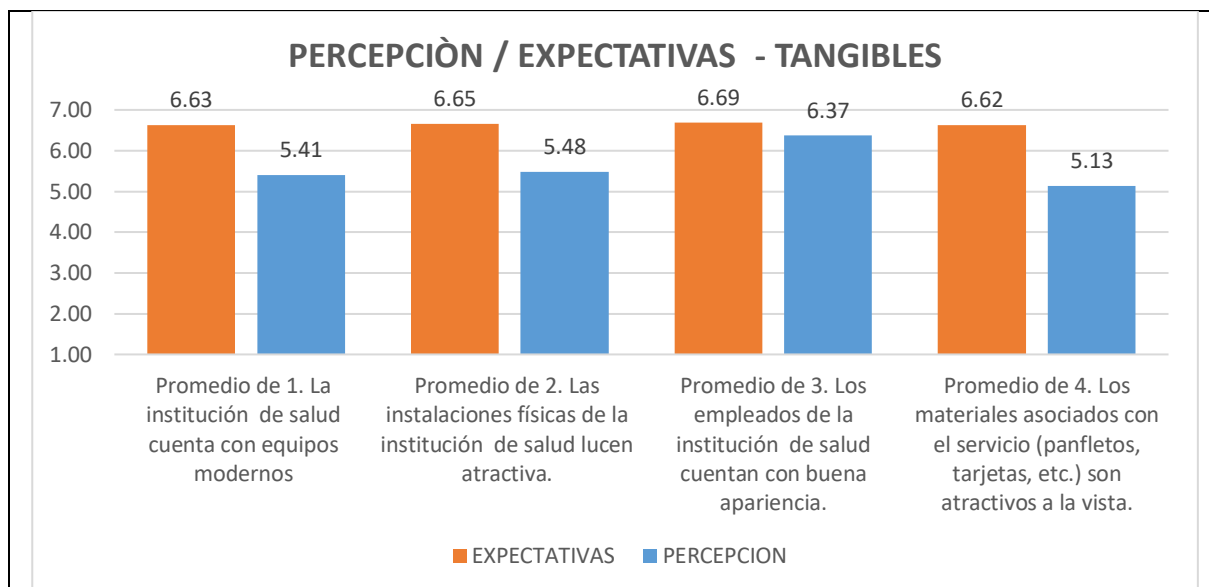
Empatía: Se refiere al nivel de atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes. Se debe transmitir por medio de un servicio personalizado o adaptado al gusto del cliente¹².

Con esta metodología, se hizo una medición de las expectativas de los usuarios en relación con el servicio y se evaluó la percepción frente al mismo y a la atención que recibió, para obtener la calificación final sobre la calidad de la atención en salud en la IPS POR SALUD e IPS AMISALUD CALI SAS.

También se estableció la importancia que los usuarios dan a cada una de las dimensiones de calidad evaluadas desde su experiencia y punto de vista.

La calificación se obtuvo de manera general, concatenando todas las dimensiones de calidad estudiadas, así como para cada una de las cinco dimensiones de manera específica. Los resultados del estudio, mediante la aplicación del modelo SERVQUAL indicó, en este sentido, que la calificación general del nivel de calidad de la atención en salud en la IPS POR SALUD, según la perspectiva de los usuarios encuestados, se encuentra por debajo de la expectativa, aunque cercano al nivel de satisfacción.

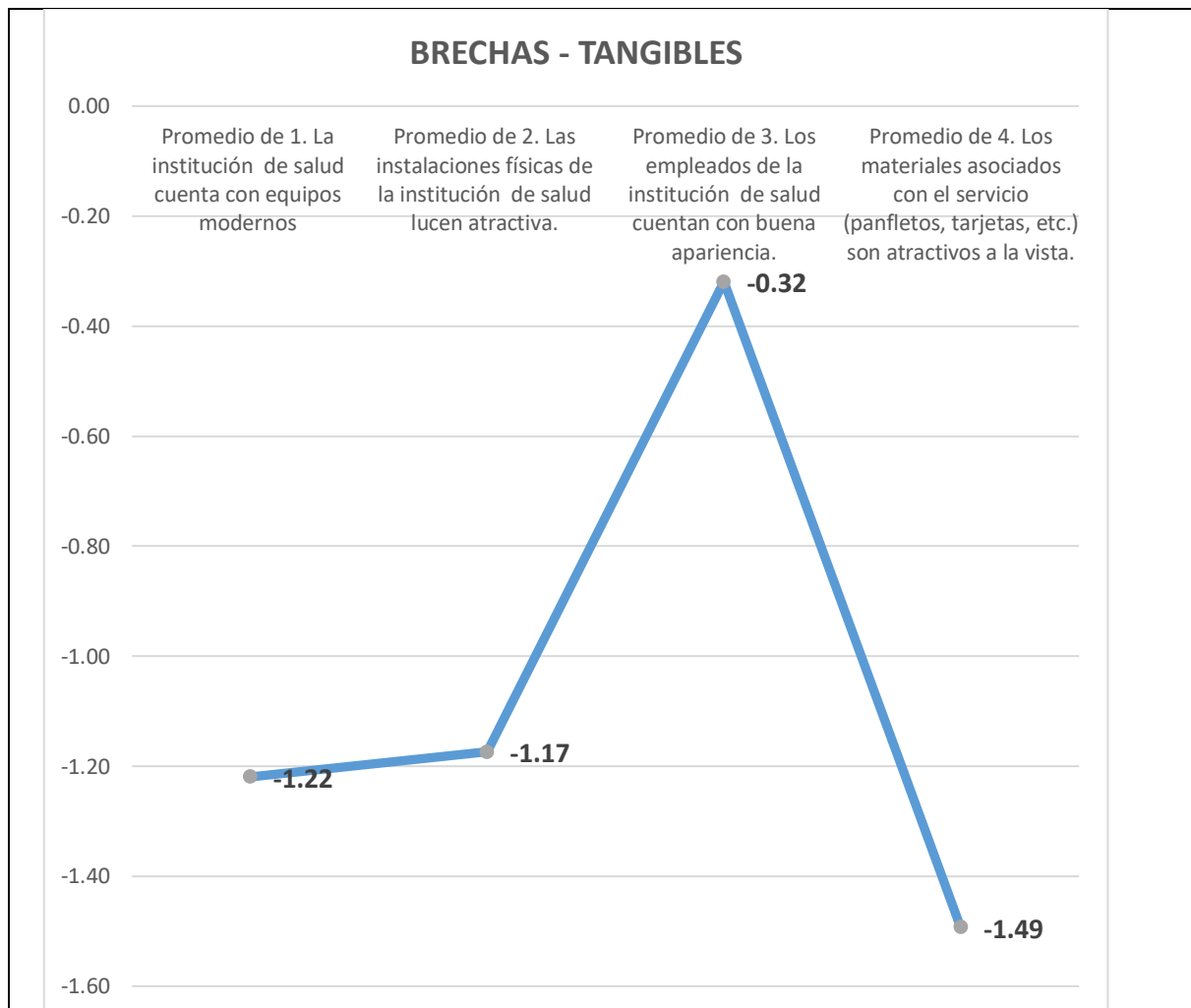
Se presenta ahora la calificación que dieron los usuarios encuestados a cada una de las variables agrupadas como se explicó anteriormente.



Grafica 25. Distribucion de la población encuestada en Percepción/Expectativa en Tangibles

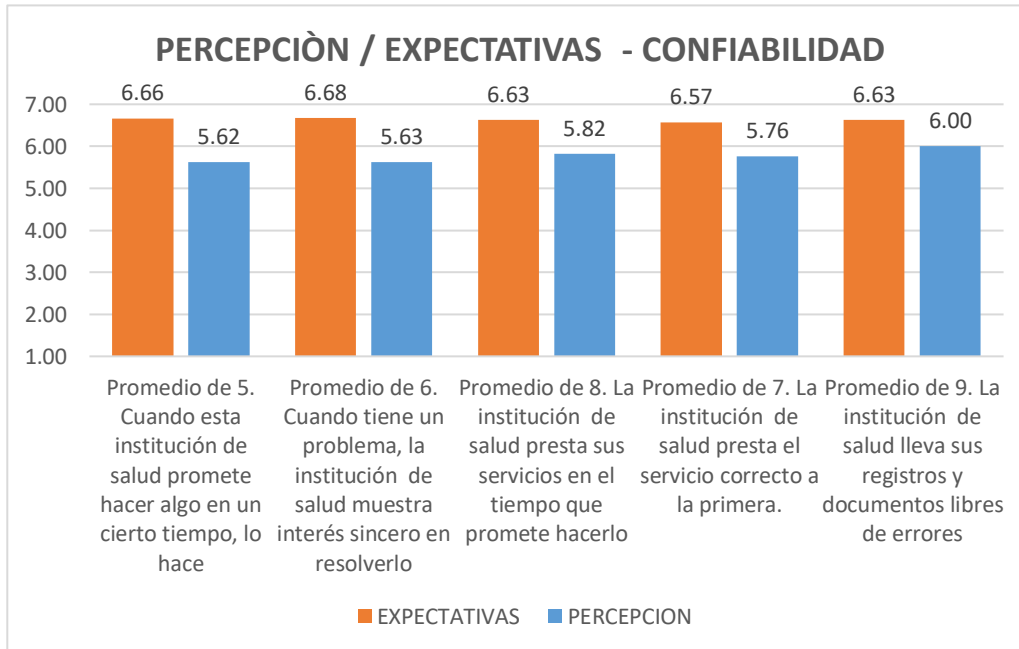
De acuerdo a los resultados de la encuesta aplicada, de manera general, los usuarios interrogados dejan ver, que ninguno de los ítems evaluados en cuanto a los cuatro aspectos relacionados con la dimensión que hace referencia a los elementos tangibles cumple con las expectativas que ellos (los usuarios) tenían al respecto antes de la prestación del servicio. En ese sentido y con base en la gráfica anterior, es preciso inferir que el aspecto que más se aleja del cumplimiento de la expectativa del usuario con una diferencia entre sí de 1,49 es, la visibilidad y/o apariencia de “los materiales asociados con el servicio (panfletos, tarjetas, etc)...” así como también ésta (grafica), deja ver que el aspecto que más se acercó al cumplimiento de expectativas en relación a esta dimensión, con una diferencia entre sí de 0,32 es la presentación personal de los colaboradores (los empleados de la institución de salud cuentan con buena apariencia).

Para Zeithaml, Parasuraman y Berry, quienes crearon el Modelo Servqual, el propósito de esta encuesta es mejorar la Calidad de servicio ofrecido por una Organización¹² y se logra mediante la medición de las expectativas y la percepción que tiene el cliente frente a la atención. La brecha entre las dos mediciones (la discrepancia entre lo que el cliente espera del servicio y lo que percibe del mismo) permite generar acciones correctivas que mejoren la calidad¹².



Grafica 26. Brechas en Tangibles

La mayor brecha en esta dimensión y en toda la encuesta en general es la de materiales asociados con el servicio, con un puntaje de -1,49 como se muestra en la gráfica 26. Esto puede estar asociado a que el material entregado o expuesto por la IPS no es suficiente para el cliente y además la información no logra ser suficiente para satisfacer las necesidades del mismo. Para el modelo SERVQUAL de calidad de servicio, uno de los factores clave en la formación de expectativas sobre el servicio, por parte del cliente, es la comunicación externa de la organización proveedora; las promesas que ésta hace y la publicidad que realiza afectarán sus expectativas. De este modo, si estos elementos no van acompañados de buena calidad en la prestación consistente con los mensajes, puede surgir una discrepancia expectativa – percepción, la cual puede reducirse mediante la coordinación de las características de la prestación, con la comunicación externa que la organización hace¹².

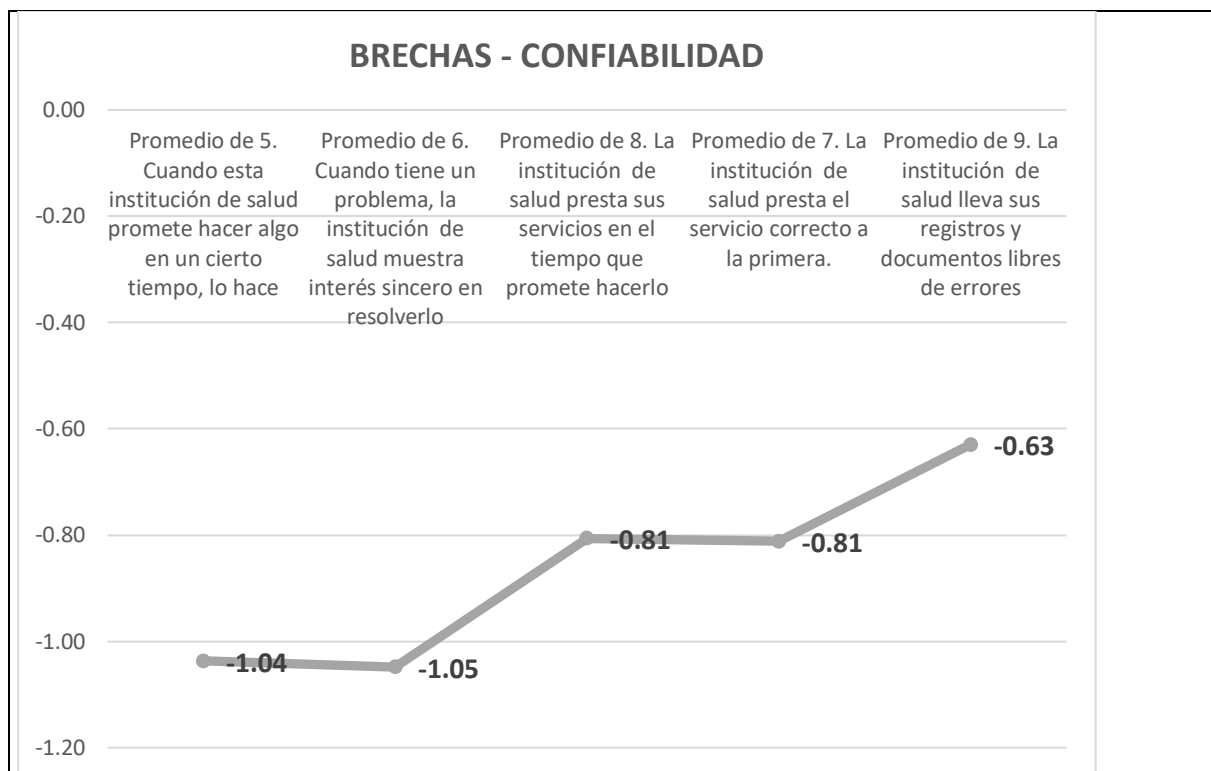


Grafica 27. Distribución de la población encuestada en Percepción/Expectativa en Confiabilidad

La confiabilidad que evalúa el cumplimiento de las acciones prometidas por la IPS, la resolución de los problemas del usuario, la oportunidad en los tiempos de prestación anunciados, la correcta prestación de los servicios, así como los registros y documentos, es evaluada por parte de los usuarios con una percepción que no alcanza sus expectativas con brecha negativa promedio de -0,87.

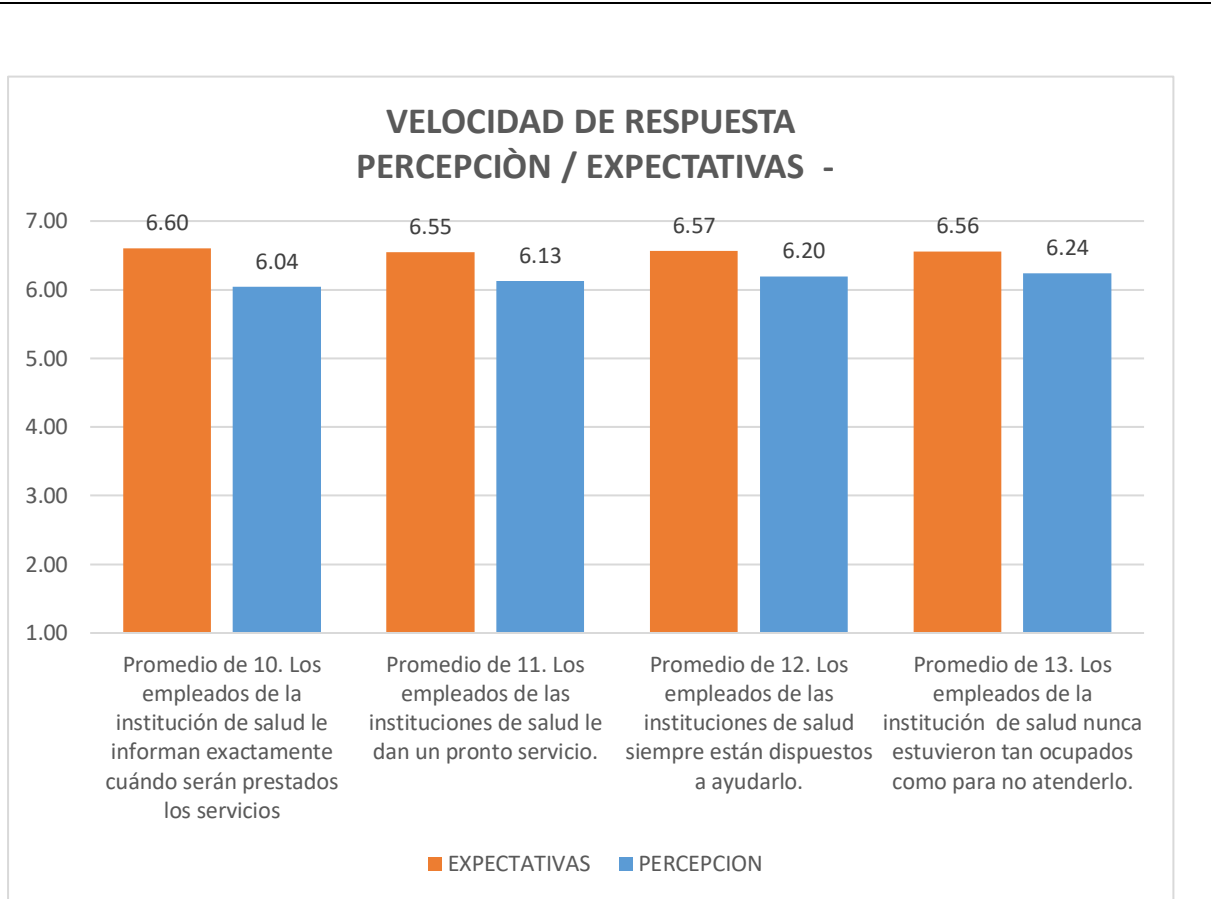
Las variables que jalonan en sentido negativo esta área, son el interés por la institución para resolver los problemas del usuario y el cumplimiento de las promesas por parte de la EPS.

En la gráfica 27 se muestra la brecha que alcanzan el -1,05 y -1,04 respectivamente de percepción vs expectativa.



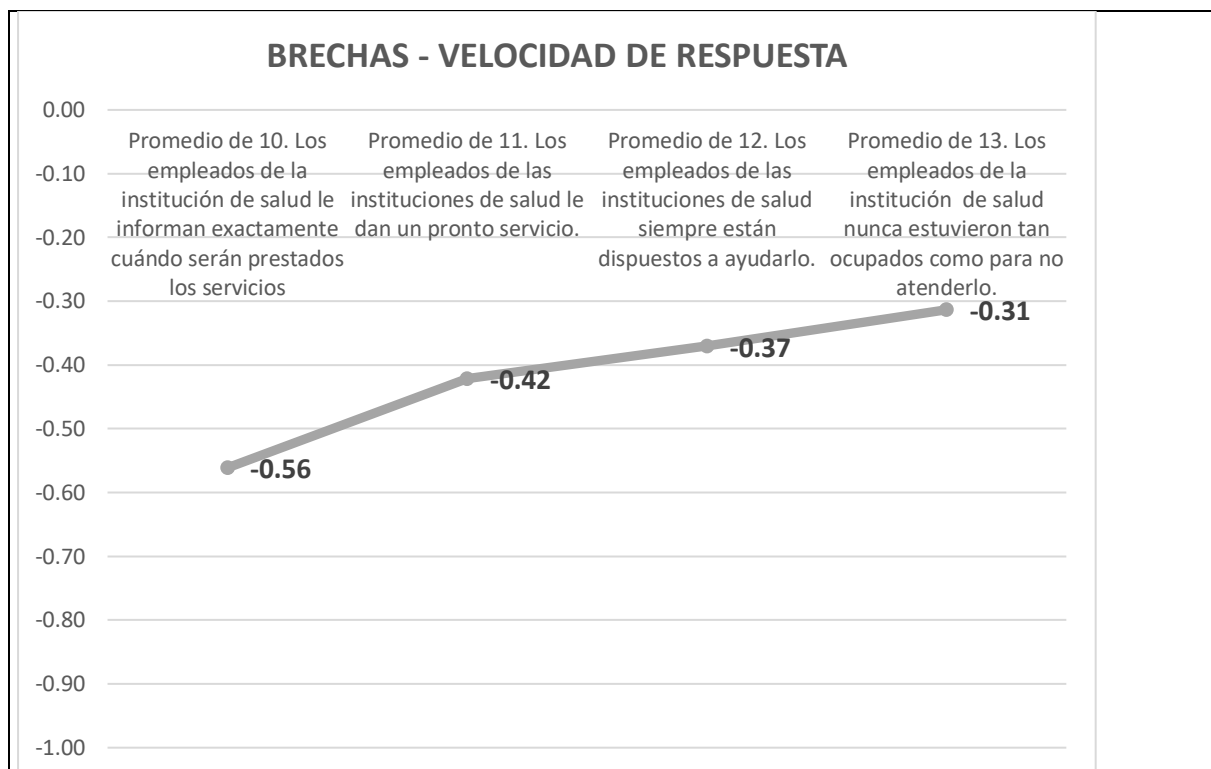
Grafica 28. Brechas en Confiabilidad

La confiabilidad se refiere al conocimiento del servicio prestado y amabilidad de los empleados, así como su habilidad para transmitir confianza al cliente¹². Esto resulta vital en muchos servicios, por ejemplo, médicos que transmitan confianza a sus pacientes. En ese orden de ideas y teniendo en cuenta los resultados descritos a través de la gráfica número 27 es preciso inferir que aunque en todos los aspectos hay una disparidad entre las expectativas y la percepción, los aspectos que más desconfianza generan en los usuarios son: el cumplimiento de las promesas que la institución realiza y la sinceridad que ésta (la institución) muestra frente a la resolución de sus problemas; lo cual hace evidente la necesidad de la IPS Por Salud de fortalecer aspectos clave y básicos frente al proceso de atención al usuario y cumplimiento de metas y/o propósitos establecidos luego de su divulgación.



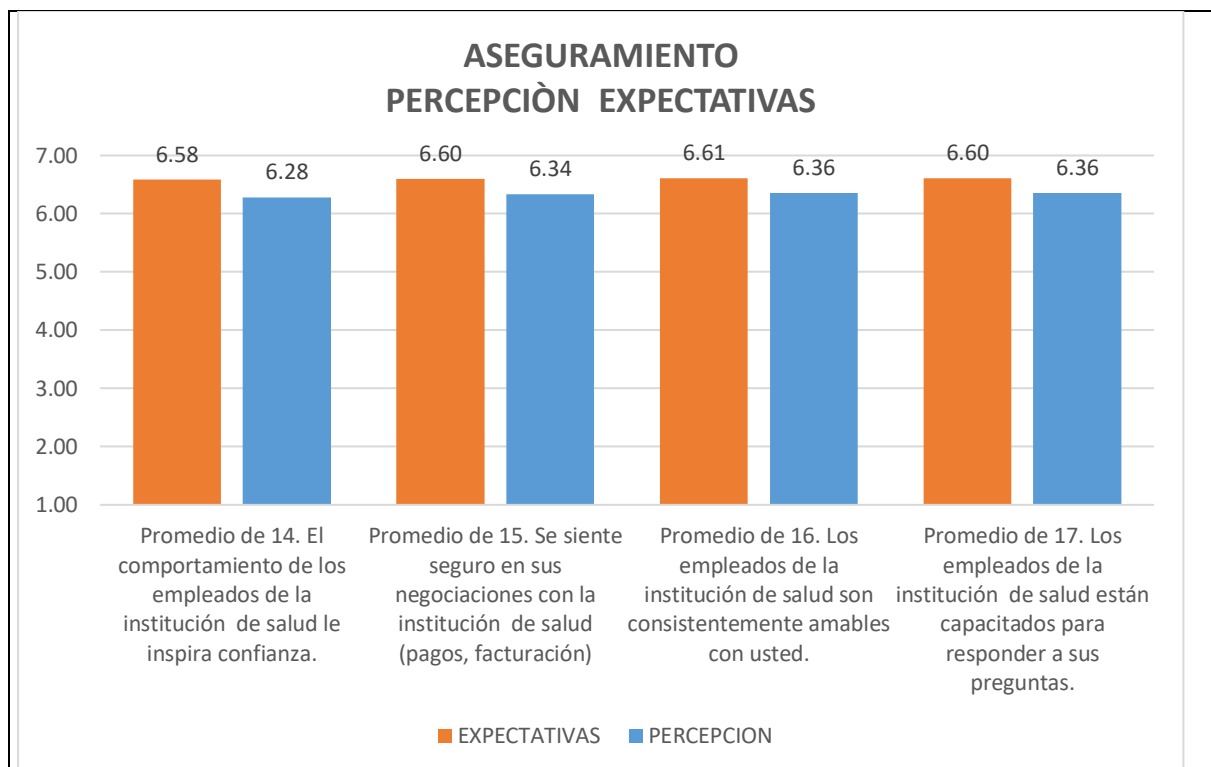
Grafica 29. Distribucion de la población encuestada en Percepción/Expectativa en Velocidad de respuesta

En la dimensión Velocidad de respuesta, existe una brecha de -0.42, lo cual tiene mayor relevancia debido a que en la ponderación, esta dimensión es la que más importancia tiene para los usuarios. Los interrogantes que se tiene en esta dimensión son la precisión de la información, la disposición de los miembros de la institución para realizar atención oportuna y exacta.



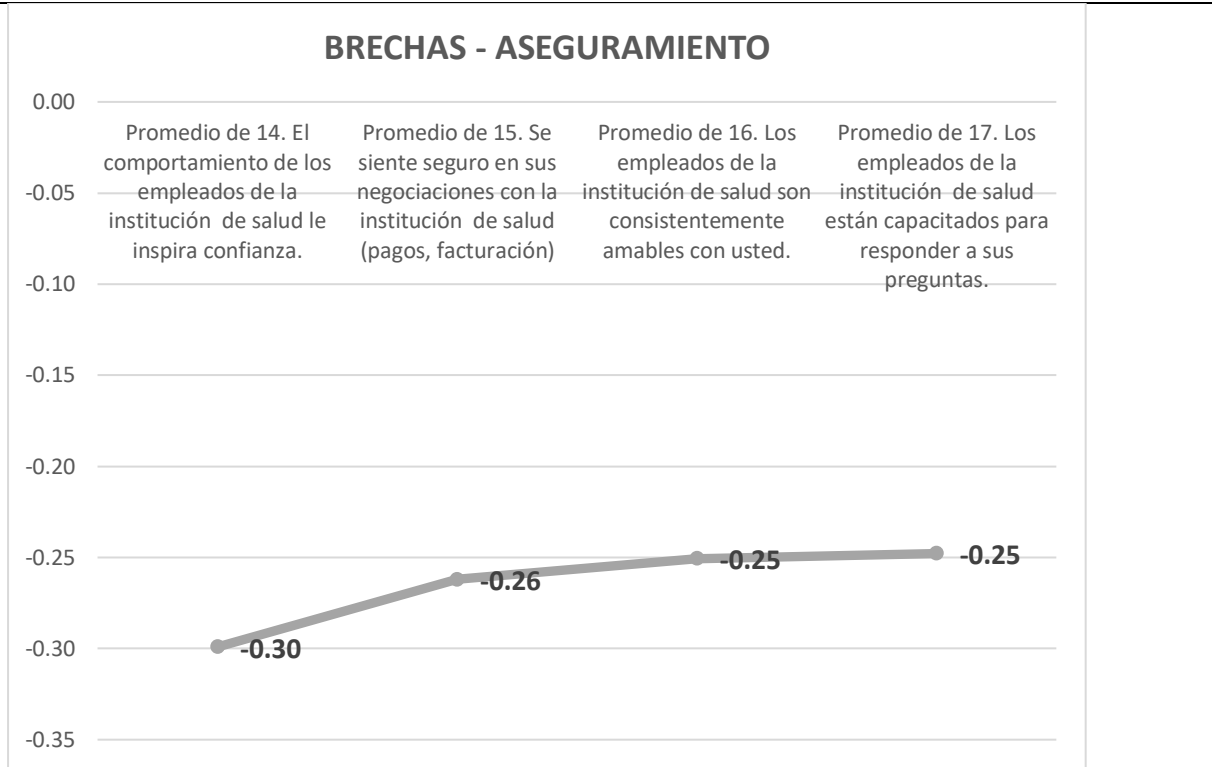
Gráfica 30. Brechas Velocidad de respuesta

Las brechas en esta dimensión son mas estrechas siendo la mayor en sentido negativo la información exacta por parte de los empleados, y la mejor calificada la disponibilidad de los empleados para atender al usuario. Visualizando el resultado obtenido en cuanto a esta dimensión y analizando el comportamiento de las dimensiones anteriores (elementos tangibles y confiabilidad), es válido resaltar que en aquellos aspectos en los que el usuario evalúa a los colaboradores de la institución, las brechas o discrepancias entre las expectativas y la percepción de los mismos son menores; lo que evidencia que aunque existen aspectos susceptibles de cambio y que deben mejorar, los colaboradores de la institución realizan una buena gestión y se evidencia el esfuerzo (percibido por los usuarios) en la prestación de una buena atención.



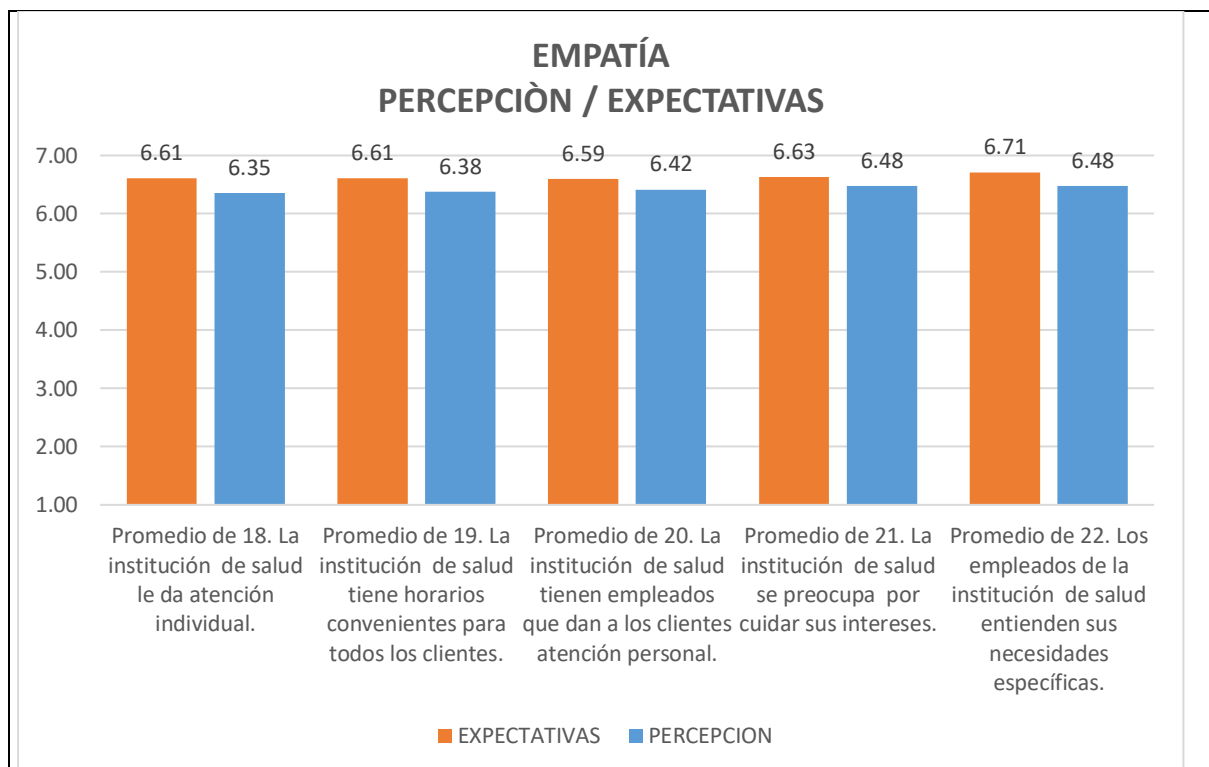
Gráfica 31. Distribución de la población encuestada en Percepción/Expectativa en Aseguramiento

De acuerdo con los resultados de la encuesta, la dimensión de aseguramiento, también es calificada por los usuarios de la IPS POR SALUD con un grado de insatisfacción; sin embargo, la brecha obtenida por esta dimensión es de -0.26 ubicándola como una de las más cercana de cumplir con la expectativa del usuario.



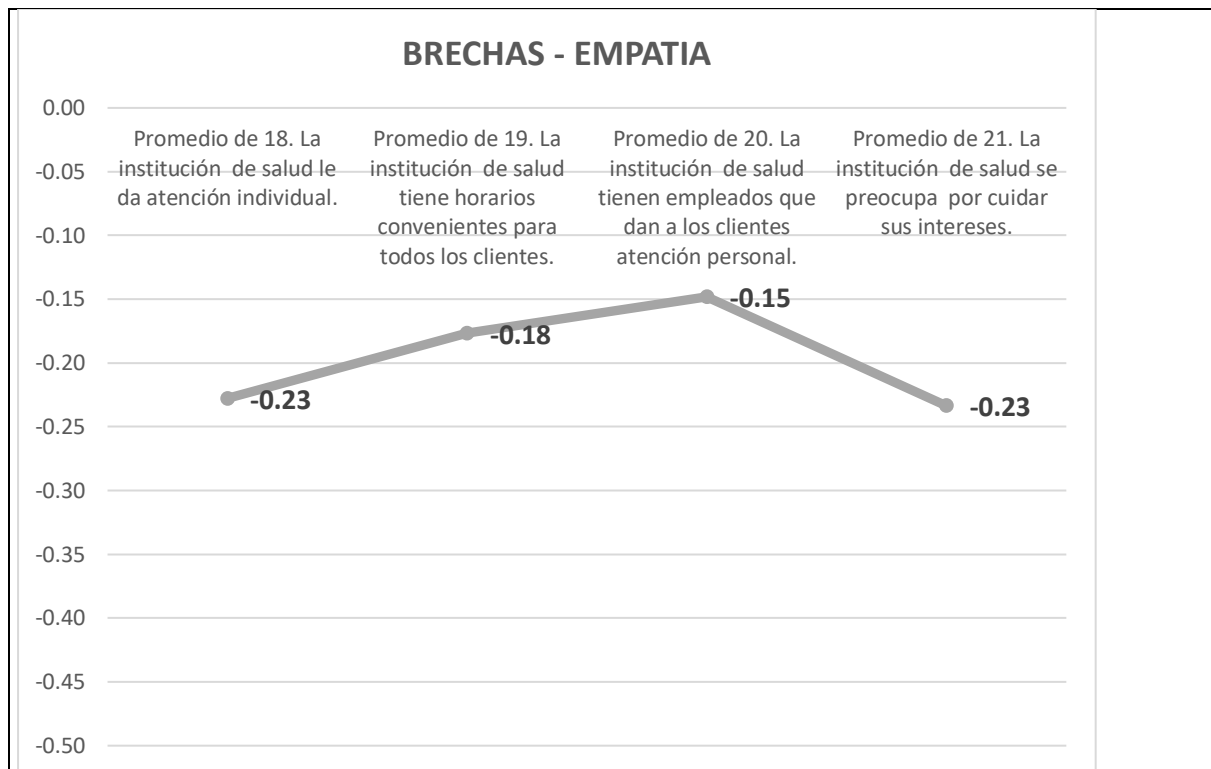
Gráfica 32. Brechas Aseguramiento

La dimensión de aseguramiento mide la confianza que tiene el usuario en la institución, en la capacidad del personal para resolver sus inquietudes y problemas, el manejo de los recursos y la gestión de su salud. En ese sentido la encuesta refleja que hace falta ajustar estos aspectos si bien la brecha se aproxima a 0, este es un tema muy sensible pues la confianza es clave en la construcción del proceso y gestión de la salud.



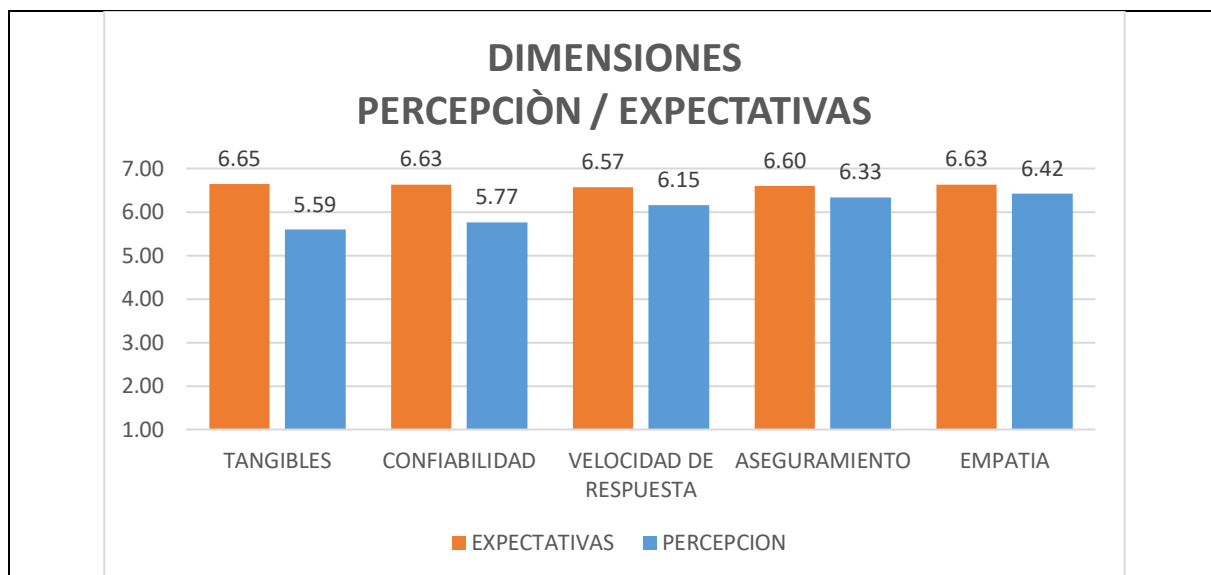
Grafica 33. Distribución de la población encuestada en Percepción/Expectativa en Empatía

Frente a la dimensión de empatía, se evidencia que los ítems tienen brecha negativa, reflejando insatisfacción con el trato dado por los funcionarios, entre los que se cuenta el personal asistencial, administrativo y de enfermería. El promedio de la puntuación asignada a esta dimensión fue de 6,42 frente a una expectativa promedio de 6,66, siendo la brecha, a pesar de ser negativa, la más estrecha de todas.



Gráfica 34. Brechas Empatía

La brecha de empatía refleja el conocimiento de las necesidades del usuario por parte de la IPS; en este aspecto hay insatisfacción leve, siendo los aspectos que requieren más foco la atención individual y la percepción sobre la preocupación de la institución por los intereses del usuario. Se hace necesario en este aspecto el acercamiento con calidez por parte de la institución, brindando espacios donde se recojan las inquietudes y se les dé respuesta de manera objetiva, pero acercándose a la emoción del usuario.



Gráfica 35. Distribución de la población encuestada en Percepción/Expectativa en Dimensiones

En el comparativo final de todas las dimensiones, la brecha promedio evidenciada entre el servicio deseado y el servicio percibido es de -0,56 puntos lo que significa que hay un nivel de insatisfacción leve. La dimensión con mayor brecha es la de Tangibles lo que puede reflejar que el usuario no está conforme con las locaciones o el material educativo de la IPS.

El ítem con mayor brecha negativa es el de materiales asociados con el servicio que tiene brecha negativa de -1,49 en la dimensión de Tangibles y la dimensión que alcanzó el puntaje más alto es la de empatía con 6,42 que, y entre sus ítems, la preocupación de la institución por los intereses del usuario tiene la menor brecha de todas con -0,15,

En la siguiente gráfica se presenta las brechas entre expectativa y percepción de todas las dimensiones analizadas.



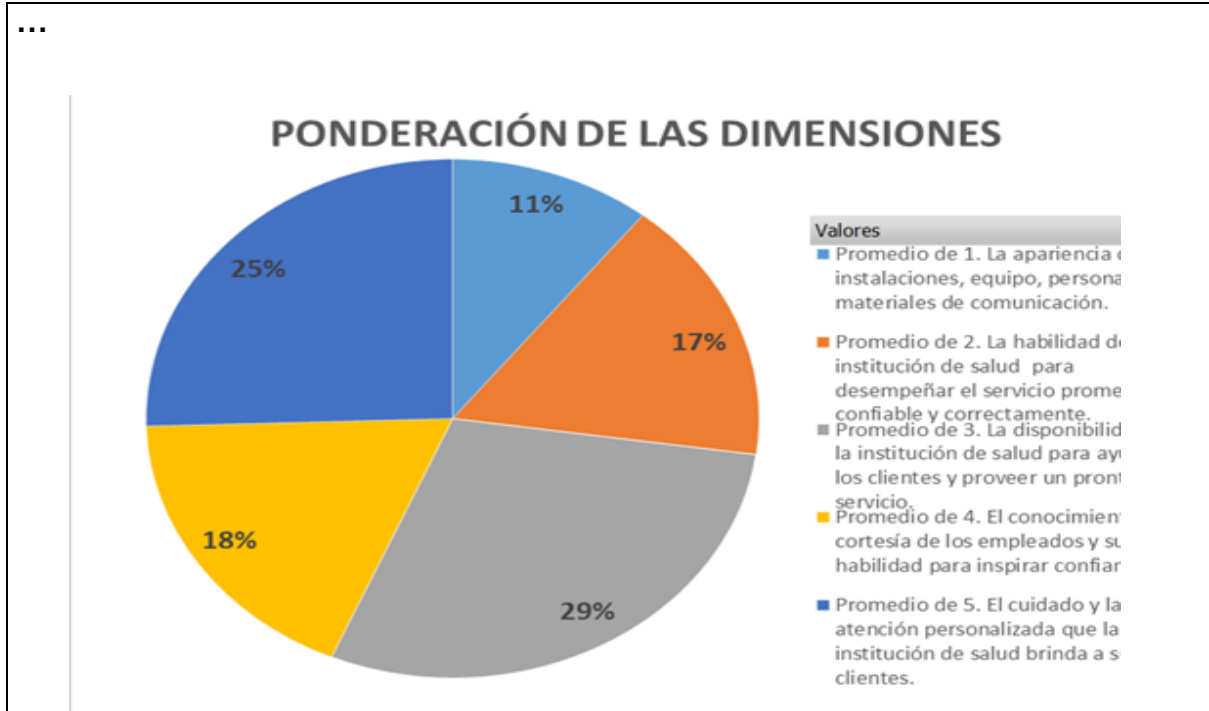
Gráfica 36. Brechas Percepción/Expectativas

Se evidencia que todas las dimensiones están por debajo del nivel de satisfacción, siendo la de Tangibles la de brecha negativa más amplia. Este resultado llama a hacer evaluación de la presentación en infraestructura, medios de comunicación, y educativos de la entidad, como también la confiabilidad que va ligada con la anterior pues al mejorar los medios tangibles como la comunicación, se contribuye a mejorar la confianza en la entidad dimensión con brecha negativa amplia.

Debe, sin embargo tenerse en cuenta que la ponderación por parte de los usuarios, esto es la importancia que le asignan a cada una de las dimensiones, debe ser tomada en cuenta pues una brecha moderada en una dimensión de mucha importancia para el usuario, tiene prioridad en intervención sobre otra con brecha amplia en una dimensión calificada como de poca importancia.

PONDERACIÓN DE LAS DIMENSIONES

En la encuesta realizada, se pide a los usuarios que ponderen 5 criterios repartiendo un total de 100 puntos según la importancia que le asignen a cada uno de ellos. Los resultados los reflejamos en el siguiente gráfico:



Grafica 37. Ponderación de las dimensiones

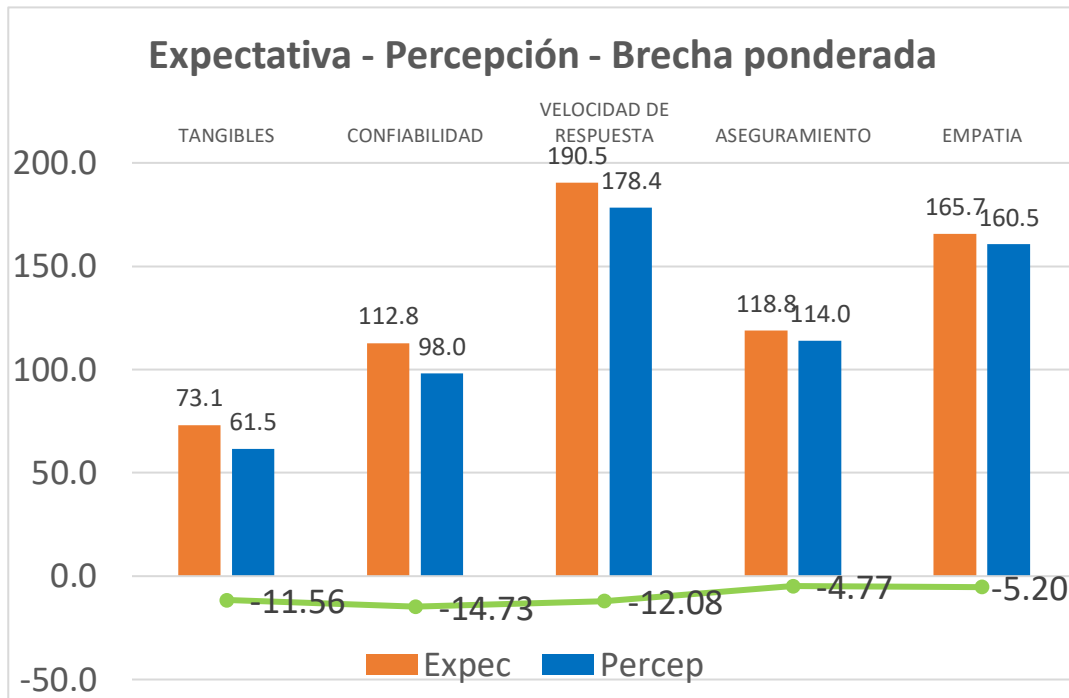
Se encuentra que la mayor ponderación se asignó a la dimensión de velocidad de respuesta, la disponibilidad de la institución de salud para ayudar a los clientes a proveer un pronto servicio. Esto demuestra que la oportunidad es uno de los valores que más aprecia el usuario y se constituye por lo tanto en punto clave a la hora de evaluar los procesos con miras a mejorar la satisfacción.

Muy próximo a este criterio se le da importancia a la dimensión de empatía, del cuidado y la atención personalizada lo cual va en consonancia con el punto anterior.

Atendiendo a esta ponderación, que refleja la importancia asignada por los usuarios a cada una de las dimensiones, se obtiene la brecha ponderada como se plasma en la siguiente tabla.

| Dimensión | Peso | Puntaje Obtenido | | | Puntaje Ponderado | | |
|------------------------|------|------------------|--------|--------|-------------------|--------|--------|
| | | Expect | Percep | Brecha | Expec | Percep | Brecha |
| TANGIBLES | 11 | 6,65 | 5,59 | -1,05 | 73,1 | 61,5 | -11,56 |
| CONFIABILIDAD | 17 | 6,63 | 5,77 | -0,87 | 112,8 | 98,0 | -14,73 |
| VELOCIDAD DE RESPUESTA | 29 | 6,57 | 6,15 | -0,42 | 190,5 | 178,4 | -12,08 |
| ASEGURAMIENTO | 18 | 6,60 | 6,33 | -0,26 | 118,8 | 114,0 | -4,77 |
| EMPATIA | 25 | 6,63 | 6,42 | -0,21 | 165,7 | 160,5 | -5,20 |
| | 100 | | | -2,81 | | | -48,35 |

Tabla 9. Brecha según ponderación



Grafica 38. Brecha Ponderada

En la encuesta, la dimensión de Tangibles, es la que tiene expectativa más alta con promedio de 6,65, igualmente la brecha más significativa, mientras que en la brecha ponderada pasa al último lugar en expectativa, y ocupa el primer lugar la dimensión de velocidad de respuesta.

En el análisis de las brechas según la ponderación de cada dimensión, se observa que, de acuerdo al estudio de calidad de los servicios de la IPS POR SALUD, las brechas más significativas se encuentran en las dimensiones de confiabilidad, velocidad de respuesta y tangibles con un resultado de -14,7, -12,0 y -11,5 respectivamente, es por esto que se debe priorizar estos aspectos al implementar estrategias de mejora.

6. CONCLUSIONES

Tras el estudio realizado, en relación con los objetivos específicos, se concluye que, el clima organizacional de las dos IPS de la RED UNIPS: Centro Medico POR SALUD y Amigos de la Salud "AMISALUD CALI SAS" es satisfactorio en las cuatro dimensiones que lo componen.

La Percepción de la Calidad en la atención por parte de los Usuarios pertenecientes a la IPS POR SALUD y que reciben atención por parte de especialistas en la IPS AMISALUD, reflejó que hay insatisfacción respecto a sus expectativas con los servicios recibidos por su la IPS, en medida variable; la empatía tiene la brecha negativa baja tanto en la encuesta como en la ponderación; la dimensión tangible que evalúa que se relaciona, además de las tecnologías y planta física, con los medios de comunicación que conllevan a acercamiento y de esta manera mejoran también la confiabilidad.

Frente a Clima Organizacional y en relación con las cuatro dimensiones con base en las cuales se diagnosticó el clima organizacional de las IPS, es decir, liderazgo, motivación, reciprocidad y participación, se concluye que:

- El liderazgo es la dimensión que posee mayor calificación, representado, en particular, en el estímulo al trabajo en equipo y a la Dirección. Sin embargo, dentro de sus variables existen dos que no alcanzan puntajes elevados y que son importantes tenerlas en cuenta para mejorar la dimensión de liderazgo; estas son la resolución de conflictos y el estímulo a la excelencia las cuales están directamente relacionadas con el estilo de la dirección. Es importante que dentro de las brechas detectadas entre las IPS está el rol que desempeña el líder frente a la resolución de conflictos, el interés que muestre frente al aporte de ideas de los colaboradores internos y que van a generar mejoras en los roles de trabajo y a la organización que desde el rol de líder imparte a sus compañeros.
 - La motivación es una dimensión que a pesar de tener una calificación satisfactoria cuenta con 2 variables: realización personal y responsabilidad, en las que se destaca el detectar los grupos disociativos, un liderazgo flexible que se refleja en la percepción de ausencia en la toma de decisiones y nuevamente, lo percibido en la dimensión de liderazgo, que es no tener en cuenta los aportes del colaborador interno; estos puntos deben sensibilizar a la organización ya que si no tienen acciones de mejora, en un futuro pueden afectar el clima organizacional.
 - La dimensión de reciprocidad, por su parte, es la que más baja calificación obtuvo, pero continúa siendo satisfactoria. De ella, la variable

de retribucion obtiene un puntaje de 3.25 en el servicio administrativo y de 2.27 en el servicio asistencial, siendo este último el puntaje más bajo a nivel general de la encuesta. Los puntos a tener en cuenta para generar planes de mejora en esta dimensión del clima organizacional son, la oportunidad que desde la organización se le brinde a los colaboradores internos para la formación personal y que con ello se logren incentivos emocionales y hasta económicos que le genere fidelización a los colaboradores. También es importante cambiar la estrategia de tener en cuenta el error como un mecanismo para la mejora, sino exaltar los logros.

- La variable de involucrar a los colaboradores con los cambios y el compromiso con la productividad, a pesar de ser satisfactorios obtuvieron un puntaje bajo referente a las otras variables de la dimensión de Participación. Por eso es importante tenerlas en cuenta debido a que el empoderamiento y engagement dependen del grado de comunicación y participación de los colaboradores.

Finalmente se puede concluir que el Estudio de Clima Organizacional, es el medio efectivo para medir y evaluar la disposición del personal hacia la empresa, así como para determinar aquellas prácticas gerenciales que los integrantes de la organización consideran que deben modificarse para mejorar sus resultados y lograr las metas.

Respecto a la **Percepción de la Calidad** en la atención al usuario se puede concluir:

De acuerdo con uno de los objetivos planteados para este trabajo, se pudo identificar que una de las dimensiones que menos brecha presento al momento de la percepción del usuario fue la empatía, la cual se relaciona directamente con la calidad percibida por el usuario y con este resultado se puede concluir que el clima organizacional de la institución IPS POR SALUD , que fue satisfactorio, está directamente relacionado con la percepción que tiene el usuario frente a la calidad de atención recibida marcada en la dimensión de empatía.

Los aspectos con mayor grado de inconformidad según lo percibido por los pacientes fueron en su orden: la confiabilidad, capacidad de respuesta, cumplimiento en la atención y resolución de problemas. Esto le permite a la institución plantear estrategias que intenten mejorar estas variables.

Por otro lado, los aspectos con mejor evaluación por parte de los encuestados fueron la atención individual que se le presta al usuario, cumplimiento en los

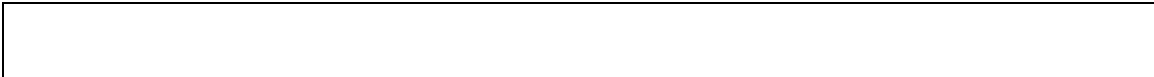
horarios que se ajustan a los del usuario, atención personalizada, la cordialidad en la atención y el respeto; además también tuvieron una evaluación favorable es el aseguramiento, con las variables de confianza con la atención prestada por los colaboradores, sentimiento de seguridad con la institución, la amabilidad en la atención ofrecida al usuario y el grado de capacitación de los empleados para la atención al usuario.

Existe una relación directa entre la empatía de la atención y el clima organizacional satisfactorio que se ha construido en la IPS POR SALUD, debido a que las condiciones en las que se percibe ese trabajador, marcan su tendencia de retribución al medio, aun cuando los afectados no tengan una relación directa con las dificultades que se perciben, en otras dimensiones a las cuales el trabajador no tiene injerencia (oportunidad de atención de un prestador externo, entrega de medicamentos o insumos que están tercerizados).

La percepción de seguridad, aunque no presenta grandes brechas en la encuesta de percepción de calidad en la atención del usuario, si coincide con la brecha detectada en el clima organizacional, donde se siente la necesidad de la formación constante de los colaboradores de la institución. Esto brindará mejor nivel de confianza al paciente frente al colaborador.

Una de las fortalezas de la IPS POR SALUD, es que, dentro de su clima organizacional, el “ser” del trabajador es un pilar fundamental. El “hacer” del colaborador hace parte de la formación que puede ir brindando la institución.

Los resultados del presente trabajo permitirán que las instituciones que participaron de la aplicación de las herramientas de evaluación, tomen conciencia de lo importante que es *crear y mantener* un buen Clima organizacional dentro de ella, y que de esta manera puedan llegar a generar un “plus” que defina una diferencia con otras instituciones en cuanto a brindar un buen servicio de calidad de atención al usuario. Con esta calidad en la atención, la institución podrá enfrentar los cambios que en la actualidad exigen las instituciones en el mundo globalizado y podrá competir en cuanto al alcance de la acreditación de la misma.



7. RECOMENDACIONES

A partir de los resultados que se han puesto en evidencia, se considera necesario, implementar algunas estrategias que plantearemos por Dimensiones

- Dimensión de liderazgo

Aunque dentro de los resultados de la investigación el liderazgo obtuvo la calificación más favorable, esta dimensión es el pilar de las demás dimensiones (participación, reciprocidad, reconocimiento) y por lo tanto se requiere contar con el apoyo de un profesional como un médico líder de calidad, que le brinde apoyo al Gerente o director siendo el “puente” directo con los colaboradores de la IPS. Este profesional será el encargado de generar información que permita comunicación directa, generar estrategias que estimulen al personal y mejorar las brechas detectadas en todas las dimensiones. Por tal motivo, es a este personal al que se le debe brindar capacitación en tipos de liderazgo y temas que estimulen el desarrollo de competencias específicas de los líderes.

Este líder debe contar con el espacio para la comunicación con el director y con los colaboradores.

También es importante que el Director de la Institución genere estrategias donde se tenga en cuenta las ideas de los colaboradores internos como metodología de mejora en los diferentes procesos que se tienen en los servicios de la IPS.

Generar estrategias para la resolución de conflictos, donde el líder del servicio se muestre atento, imparcial, decidido y organizado le permitirá generar tranquilidad y autoridad en la institución.

- Dimensión Motivacional y Reciprocidad

Estas dos dimensiones se relacionan frente a la estrategia a desarrollar, la cual consisten en diseñar un programa de incentivos en el cual se incluya la

motivación intrínseca como Reconocimiento de logros, Actividades de integración, Salario emocional y Capacitaciones para formación integral.

Estas estrategias permitirán que los colaboradores perciban la dirección de la institución como generadora de oportunidad no solo en la formación de sus empleados sino también en la oportunidad de crecimiento dentro de la empresa, con reconocimiento al logro y no solo al “error” y disminuirá la percepción de un control interno asfixiante y que no permite la libre expresión.

- Dimensión de Participación.

En este punto se hace énfasis en el proceso de comunicación, donde se motive el intercambio de información y se involucre a los colaboradores hacia el cambio. Esto se puede lograr mediante espacios que promuevan la creatividad, permita exponer los retos y metas de indicadores con el fin de que los colaboradores se involucren en las acciones de mejora y generar espacios de capacitación en manejo de herramientas que mejoren los procesos.

El *Involucrar al colaborador con el cambio*, fue una variable con baja calificación y que puede mejorarse a través de la formación que se le brinde a los colaboradores y que se vea reflejado en diferentes tipos de incentivos.

Para mejorar la **Percepción de Calidad** en la atención

- Dimensión de Tangibles

Mejorar la calidad y el atractivo del material educativo y de información que entrega la IPS, Es importante contar con material expuesto en la IPS que le brinde claridad en los procesos de atención, rutas y acceso a programas que cuenta la institución. Estos deben tener información real y actualizada con el fin de fortalecer la credibilidad del usuario. Una idea es indagar entre los mismos usuarios cuales son las particularidades que les disgustan o que les gustaría encontrar en ellos para que sean interesantes y para ello se cuenta con la asociación de usuarios que participaría activamente con la organización.

Tener en sus planes la adecuación paulatina de las instalaciones físicas y la renovación de equipos para evitar atrasos respecto a los competidores del sector.

- Dimensión de Confiabilidad

Tener en cuenta las expectativas de los usuarios cuando reciben información por parte de los empleados de la IPS, de manera que esta sea verídica y actual evitando la brecha en la confiabilidad de los tiempos de atención prometidos a los usuarios. Para ello lograr espacios para actualizar rutas, procesos y estrategias de comunicación que acerquen a la institución al usuario.

También es importante establecer mecanismos de supervisión del personal con listas de chequeo que permitan detectar brechas a tiempo y brindar el acompañamiento necesario.

Evaluación periódica constante de la adherencia a guías y protocolos de atención que deben ser compartidos con los usuarios para generar confianza en la atención recibida.

Continuar generando estrategias que mejoren la oportunidad de atención tanto en la IPS Básica como en la de los especialistas.

- Dimensiones de Velocidad de respuesta

La velocidad de respuesta es la segunda dimensión con brecha negativa mas amplia, por lo cual debe ser priorizada para plan de intervención. La institución debe evaluar las tecnologías con las que cuenta y que pueden agilizar la atención, registro y comunicación que mejoren la experiencia del usuario con la ips.

- Dimensión de Aseguramiento

La confianza del usuario debe ser permanentemente reforzada mediante estrategias como educación permanente al personal de atención, quienes deben tener conocimiento preciso de todos los recursos disponibles a su alcance para dar respuesta a los requerimientos. La respuesta oportuna y satisfactoria de quejas y reclamos generan clima de credibilidad y seguridad.

- Dimensión de Empatía

A pesar de ser la mejor calificada, es recomendable continuar afianzando las variables que la contienen, a través del fortalecimiento del clima organizacional y de establecer un plan de capacitaciones que no solo involucre a los colaboradores internos sino también a los externos.

8. BIBLIOGRAFÍA

1. Ministerio de Salud y Protección Social. Plan Nacional de Mejoramiento de la Calidad en Salud (PNMCS). Plan Estratégico 2016-2021 [Internet]. Diciembre de 2016 [cited 2019 Abril 13. Disponible en: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/CA/Plan-nacional-de-mejoramiento-calidad.pdf>
2. Ministerio de Salud y Protección Social. LA HUMANIZACIÓN en los Lineamientos del Plan Nacional de Mejoramiento de la Calidad en Salud [Internet]. Diciembre de 2016;30 [cited 2019 Abril 13. Disponible en: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/CA/La%20Humanizaci%C3%B3n%20en%20los%20lineamientos%20PNMCS.pdf>
3. Bernal Gonzalez Idolina, Pedraza Melo Norma Angélica, Sanchez Limon Monica Lorena. El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. Sciencedirect [Internet]. 2015 [16-06-18]; 31: 9-17. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001624>
4. Ministerio de Salud y Protección Social. Análisis de la situación poblacional. Importancia e interpretación de la pirámide poblacional. ASIS [Internet] Septiembre a octubre de 2015 [16-01-19]; 3: 5. Disponible en: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/ED/PS/P/boletin-asis-Vol.-3-No.%205.pdf>
5. Organización de las Naciones Unidas. El progreso de las mujeres en Colombia. Colombia.unwomana [Internet] 2018 [04-02-19]; 1:1. Disponible en: colombia.unwomen.org/es/noticias-y-eventos/.../2018/10/progreso-mujeres-2018
6. Florez Laura. Clima Organizacional. imgbiblio [internet]. 2014 [12-03-19]; 1: 11-20. Disponible en: <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/tc118049.pdf>
7. Goncalves Alexis. Dimensiones del clima organizacional. Geocities [Internet] 2002 [10-02-19]; 1:1-5. Disponible en: <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>
8. Ramos Moreno Diana Constanza. El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje. Repository.unad [Internet] 2012 [15-11-18]; 1:4-13. Disponible en: <https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>

9. Chiang Vega Maria Margarita, Salazar Botello Carlos Mauricio, Nuñez Partido Antonio. Clima Organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo 1. *Theoria* [Internet] 2007 [10-10-18] 16 (2):61-76. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29916206>
10. Bleich Sara N, Özaltın Emre, Murray Christopher. Relación entre la satisfacción con el Sistema de atención sanitaria y la experiencia personal de los pacientes. *Who.int* [Internet] 2009 [08-09-18] 87:245-324. Disponible en: <https://www.who.int/bulletin/volumes/87/4/07-050401-ab/es/>
11. Reina Matsumoto Nishizawa. Desarrollo del modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad ayuda experto. *Perspectiva* [Internet] 2014 [18-11-18]; 34:181-209. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941264005.pdf>
12. SEGREDO PEREZ, Alina María. Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Rev Cubana Salud Pública* [online]. 2013, vol.39, n.2 [citado 2018-07-18], pp. 385-393 . Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017
13. Vega Diana, Arevalo Alejandra, Sandoval Jennifer, Aguilar Ma. Constanza, Giraldo Javier. Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá Colombia (1994 – 2005). *Redalyc.org* [Internet]. 2006 [15-06-18]; 2: 329 – 343. Disponible en: <http://www.redalyc.org/html/679/67920212/>
14. Riveros Jorge, Berné Carmen. Análisis de la opinión de usuarios sobre calidad percibida y satisfacción con hospitales públicos: estudio de caso desde la perspectiva de la aplicación del marketing. *Rev Med Chile*. [Internet]. 2007 [agosto 2018]; 135: 862 – 870. Disponible en: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/rmc/v135n7/art06.pdf>
15. Bernal Gonzalez Idolina, Pedraza Melo Norma Angélica, Sanchez Limon Monica Lorena. El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Sciencedirect* [Internet]. 2015 [16-06-18]; 31: 9-17. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001624>

ANEXOS:

1. CARTAS DE AUTORIZACIÓN.
2. FORMATO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO.
3. INSTRUMENTOS UTILIZADOS.
4. PLAN DE MEJORAMIENTO.
5. DISTRIBUCIÓN ALEATORIA DE ÍTEMS VERDADERO- FALSO CLIMA ORGANIZACIONAL

Tabla 1. Distribución aleatoria de ítems de la variable liderazgo en sus cuatro dimensiones, valor de la respuesta y total de ítems por cada uno.

| VARIABLES | SUBVARIABLES | NO. ITEM | | | TOTAL |
|--------------|----------------------------|--------------|---|-----------|-------|
| | | AFIRMACIONES | V | F | |
| LIDERAZGO | DIRECCION | 1 | 1 | 0 | 5 |
| | | 14 | 0 | 1 | |
| | | 33 | 0 | 1 | |
| | | 51 | 0 | 1 | |
| | | 67 | 0 | 1 | |
| | ESTIMULO A LA EXCELENCIA | 15 | 1 | 0 | 5 |
| | | 30 | 0 | 1 | |
| | | 34 | 1 | 0 | |
| | | 52 | 0 | 1 | |
| | | 70 | 0 | 1 | |
| | ESTIMULO TRABAJO EN EQUIPO | 2 | 1 | 0 | 5 |
| | | 17 | 1 | 0 | |
| | | 35 | 0 | 1 | |
| | | 50 | 0 | 1 | |
| | | 73 | 0 | 1 | |
| | Solución de conflictos | 16 | 1 | 0 | 5 |
| | | 31 | 0 | 1 | |
| | | 36 | 0 | 1 | |
| | | 55 | 1 | 0 | |
| | | 68 | 0 | 1 | |
| Total | | | | 20 | |

Fuente: elaboración a partir del instrumento de análisis del clima organizacional propuesto por la OPS.

Tabla 2. Distribución aleatoria de ítems de la variable motivación en sus cuatro dimensiones, valor de la respuesta y total de ítems por cada uno.

| VARIABLES | SUBVARIABLES | NO. ITEM | | | TOTAL |
|--------------|--|--------------|---|-----------|-------|
| | | AFIRMACIONES | V | F | |
| MOTIVACIÓN | REALIZACIÓN PERSONAL | 3 | 1 | 0 | 5 |
| | | 18 | 1 | 0 | |
| | | 37 | 0 | 1 | |
| | | 49 | 1 | 0 | |
| | | 74 | 1 | 0 | |
| | RECONOCIMIENTO DE LA APORTACIÓN | 19 | 1 | 0 | 5 |
| | | 32 | 1 | 0 | |
| | | 40 | 0 | 1 | |
| | | 56 | 1 | 0 | |
| | | 69 | 1 | 0 | |
| | RESPONSABILIDAD | 4 | 1 | 0 | 5 |
| | | 20 | 0 | 1 | |
| | | 43 | 1 | 0 | |
| | | 57 | 0 | 1 | |
| | | 75 | 1 | 0 | |
| | ADECUACION DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO | 5 | 0 | 1 | 5 |
| | | 21 | 1 | 0 | |
| | | 41 | 0 | 1 | |
| | | 59 | 1 | 0 | |
| | | 65 | 1 | 0 | |
| Total | | | | 20 | |

Fuente: elaboración a partir del instrumento de análisis del clima organizacional propuesto por la OPS.

Tabla 3. Distribución aleatoria de ítems de la variable reciprocidad en sus cuatro dimensiones, valor de la respuesta y total de ítems por cada uno.

| VARIABLES | SUBVARIABLES | NO. ITEM | | | TOTAL |
|--------------|--------------------------------------|--------------|---|-----------|-------|
| | | AFIRMACIONES | V | F | |
| RECIPROCIDAD | APLICACIÓN AL TRABAJO | 6 | 1 | 0 | 5 |
| | | 22 | 1 | 0 | |
| | | 42 | 0 | 1 | |
| | | 58 | 1 | 0 | |
| | | 71 | 1 | 0 | |
| | CUIDADO DEL PATRIMONIO INSTITUCIONAL | 7 | 0 | 1 | 5 |
| | | 23 | 1 | 0 | |
| | | 44 | 1 | 0 | |
| | | 60 | 1 | 0 | |
| | | 72 | 1 | 0 | |
| | RETRIBUCIÓN | 8 | 1 | 0 | 5 |
| | | 24 | 1 | 0 | |
| | | 39 | 1 | 0 | |
| | | 54 | 1 | 0 | |
| | | 66 | 1 | 0 | |
| | EQUIDAD | 9 | 0 | 1 | 5 |
| | | 25 | 0 | 1 | |
| | | 45 | 0 | 1 | |
| | | 53 | 0 | 1 | |
| | | 76 | 1 | 0 | |
| Total | | | | 20 | |

Fuente: elaboración a partir del instrumento de análisis del clima organizacional propuesto por la OPS.

Tabla 4. Distribución aleatoria de ítems de la variable participación en sus cuatro dimensiones, valor de la respuesta y total de ítems por cada uno.

| VARIABLES | SUBVARIABLES | NO. ITEM | | | TOTAL |
|---------------|---------------------------------|--------------|---|-----------|-------|
| | | AFIRMACIONES | V | F | |
| PARTICIPACIÓN | COMPROMISO CON LA PRODUCTIVIDAD | 10 | 1 | | 5 |
| | | 26 | 1 | 0 | |
| | | 46 | 0 | 1 | |
| | | 61 | 1 | 0 | |
| | | 77 | 0 | 1 | |
| | COMPATIBILIDAD DE INTERESES | 11 | 1 | 0 | 5 |
| | | 27 | 0 | 1 | |
| | | 47 | 0 | 1 | |
| | | 62 | 1 | 0 | |
| | | 78 | 0 | 1 | |
| | INTERCAMBIO DE INFORMACION | 12 | 0 | 1 | 5 |
| | | 28 | 0 | 1 | |
| | | 48 | 0 | 1 | |
| | | 63 | 0 | 1 | |
| | | 79 | 0 | 1 | |
| | INVOLUCRACIÓN AL CAMBIO | 13 | 0 | 1 | 5 |
| | | 29 | 0 | 1 | |
| | | 38 | 0 | 1 | |
| | | 64 | 0 | 1 | |
| | | 80 | 0 | 1 | |
| Total | | | | 20 | |

Fuente: elaboración a partir del instrumento de análisis del clima organizacional propuesto por la OPS.

6. INSTRUMENTO SERVQUAL

Instrucciones: Basado en su experiencia como usuario de los servicios de salud, piense en el tipo de institución de salud que brindaría una excelente calidad en el servicio.

Gracias por su colaboración.

Código de la institución

Código del municipio según la DIAN más las iniciales de la IPS (Todo unido).

Datos generales

1. Nombre de la institución

2. Área de trabajo prestadora del servicio. Marque UNA SOLA OPCIÓN.

2.1 Directiva ____ 2.2 Apoyo operativo ____ 2.3 Asistencial ambulatorio ____

2.4 Asistencial hospitalario ____ 2.5 Apoyo diagnóstico y terapéutico ____

3. Edad (años cumplidos) ____

4. Sexo

4.1. Hombre ____ 4.2 Mujer ____

5. Estado civil.

5.1 Casado ____ 5.2 Separado ____ 5.3 Soltero ____ 5.4 Unión Libre ____

5.5 Viudo ____

6. Escolaridad.

6.1 Primaria____ 6.2 Secundaria____ 6.3 Técnico__ 6.4 Universitaria____ 6.5
Posgrado____

7. Zona de procedencia

7.1 Zona urbana ____ 7.2 Zona rural ____

8. Tipo de régimen en salud

8.1 Contributivo ____ 8.2 Subsidiado ____ 8.3 No asegurado ____

Cuestionario de medición 1. Servicio deseado

Basándose en sus experiencias como usuario de los servicios que ofrecen las instituciones de salud, por favor, indique el grado que usted piensa que una institución que ofrece una excelente calidad en el servicio debe tener respecto a las características descritas en cada uno de los enunciados.

Si usted siente que la característica no es totalmente esencial, señale el número 1. Si cree que la característica es absolutamente esencial para una institución de salud, señale el número 7. Si su decisión no es muy definida, señale uno de los números intermedios.

No existen respuestas correctas ni incorrectas, solo nos interesa obtener un número que realmente refleje lo que usted piensa respecto a las instituciones de salud que ofrecen una excelente calidad en el servicio.

1. Las instituciones de salud deben tener equipos modernos

1 2 3 4 5 6 7

2. Las instalaciones físicas de las instituciones de salud deben lucir atractivas.

1 2 3 4 5 6 7

3. Los empleados de las instituciones de salud deben tener buena apariencia.

1 2 3 4 5 6 7

4. Los materiales asociados con el servicio (panfletos, tarjetas, etc.) deben ser atractivos a la vista en las instituciones de salud.

1 2 3 4 5 6 7

5. Cuando las instituciones de salud prometen hacer algo en un cierto tiempo, lo deben cumplir

1 2 3 4 5 6 7

6. Cuando un cliente tenga un problema, las instituciones de salud deben mostrar un interés sincero en resolverlo

1 2 3 4 5 6 7

7. Las instituciones de salud deben prestar el servicio correcto a la primera.

1 2 3 4 5 6 7

8. Las instituciones de salud deben proveer sus servicios en el tiempo que ellos prometieron hacerlo.

1 2 3 4 5 6 7

9. Las instituciones de salud deben insistir en llevar sus registros y documentos libres de errores.

1 2 3 4 5 6 7

10. Los empleados de la institución de salud deben informar exactamente cuándo serán desempeñados los servicios

1 2 3 4 5 6 7

11. Los empleados de la institución de salud deben dar un pronto servicio a los clientes.

1 2 3 4 5 6 7

12. Los empleados de la institución de salud siempre deben estar dispuestos a ayudar a los clientes.

1 2 3 4 5 6 7

13. Los empleados de la institución de salud nunca deben estar tan ocupados como para no atender a un cliente.

1 2 3 4 5 6 7

14. El comportamiento de los empleados de la institución de salud debe inspirar confianza.

1 2 3 4 5 6 7

15. Los clientes deben sentirse seguros en sus negociaciones con la institución de salud

1 2 3 4 5 6 7

16. Los empleados de la institución de salud deben ser consistentemente amables con los clientes.

1 2 3 4 5 6 7

17. Los empleados de las instituciones de salud deberán estar capacitados para responder a las preguntas de los clientes.

1 2 3 4 5 6 7

18. Las instituciones de salud deberán dar a sus clientes atención individual.

1 2 3 4 5 6 7

19. Las instituciones de salud deberán tener horarios convenientes para todos sus clientes.

1 2 3 4 5 6 7

20. Las instituciones de salud deben tener empleados que den a los clientes atención personal.

1 2 3 4 5 6 7

21. Las instituciones de salud excelentes se deben preocupar por cuidar los intereses de sus clientes.

1 2 3 4 5 6 7

22. Los empleados de las instituciones de salud deberán entender las necesidades específicas de sus clientes.

1 2 3 4 5 6 7

Cuestionario de medición 2. Servicio recibido

El siguiente cuestionario contiene aspectos con respecto al servicio que usted recibe en esta institución de salud. Por favor califique según como usted percibe que recibió cada característica, número 1 significa que usted está totalmente en desacuerdo con que esta institución tenga esa característica y el número 7 significa que está totalmente de acuerdo con el aspecto. Si su decisión no es muy definida, señale uno de los números intermedios.

No existen respuestas correctas ni incorrectas, solo nos interesa obtener un número que realmente refleje lo que usted percibe respecto a las institución.

1. La institución de salud cuenta con equipos modernos

1 2 3 4 5 6 7

2. Las instalaciones físicas de la institución de salud lucen atractiva.

1 2 3 4 5 6 7

3. Los empleados de la institución de salud cuentan con buena apariencia.

1 2 3 4 5 6 7

4. Los materiales asociados con el servicio (panfletos, tarjetas, etc.) son atractivos a la vista.

1 2 3 4 5 6 7

5. Cuando esta institución de salud promete hacer algo en un cierto tiempo, lo hace
1 2 3 4 5 6 7
6. Cuando tiene un problema, la institución de salud muestra interés sincero en resolverlo
1 2 3 4 5 6 7
7. La institución de salud presta el servicio correcto a la primera.
1 2 3 4 5 6 7
8. La institución de salud presta sus servicios en el tiempo que promete hacerlo
1 2 3 4 5 6 7
9. La institución de salud lleva sus registros y documentos libres de errores
1 2 3 4 5 6 7
10. Los empleados de la institución de salud le informan exactamente cuándo serán prestados los servicios
1 2 3 4 5 6 7
11. Los empleados de las instituciones de salud le dan un pronto servicio.
1 2 3 4 5 6 7
12. Los empleados de las instituciones de salud siempre están dispuestos a ayudarlo.
1 2 3 4 5 6 7
13. Los empleados de la institución de salud nunca estuvieron tan ocupados como para no atenderlo.
1 2 3 4 5 6 7
14. El comportamiento de los empleados de la institución de salud le inspira confianza.
1 2 3 4 5 6 7
15. Se siente seguro en sus negociaciones con la institución de salud (pagos, facturación)
1 2 3 4 5 6 7
16. Los empleados de la institución de salud son consistentemente amables con usted.
1 2 3 4 5 6 7
17. Los empleados de la institución de salud están capacitados para responder a sus preguntas.
1 2 3 4 5 6 7
18. La institución de salud le da atención individual.
1 2 3 4 5 6 7
19. La institución de salud tiene horarios convenientes para todos los clientes.
1 2 3 4 5 6 7
20. La institución de salud tienen empleados que dan a los clientes atención personal.
1 2 3 4 5 6 7

21. La institución de salud se preocupa por cuidar sus intereses.

1 2 3 4 5 6 7

22. Los empleados de la institución de salud entienden sus necesidades específicas.

1 2 3 4 5 6 7

CUESTIONARIO 3. DEL SERVQUAL

Instrucciones: A continuación se listan cinco características de las instituciones que ofrecen servicios de salud. Deseamos conocer que tan importante es cada una de esas características si usted está evaluando los servicios de salud. Por favor, distribuya un total de 100 puntos entre las cinco características de acuerdo con la importancia que para usted tenga cada una de ellas: entre más importante sea una característica, más puntos se le asignarán. No olvide asegurarse que la suma de todos los puntos debe ser 100.

1. La apariencia de las instalaciones, equipo, personal y materiales de comunicación. Puntos:

2. La habilidad de la institución de salud para desempeñar el servicio prometido confiable y correctamente.

Puntos:

3. La disponibilidad de la institución de salud para ayudar a los clientes y proveer un pronto servicio.

Puntos:

4. El conocimiento y cortesía de los empleados y su habilidad para inspirar confianza. Puntos:

5. El cuidado y la atención personalizada que la institución de salud brinda a sus clientes.

Puntos:

Total de puntos distribuidos 100 puntos

7. ANEXO. PLAN DE MEJORA



Propuesta de Mejoramiento del Clima Organizacional



IVAN ANTONIO DELGADO DELGADO
DIHANORA CONCEPCION LOPEZ PORTILLO
LAURA ALEXANDRA LUNA VALDES
DAIRA LORENA POSU GARCIA
MARTHA CECILIA GALLEGO MARIN

MAYO 2019

A. Calidad de Vida en el Trabajo

Conversaciones semanales con personal de la IPS POR SALUD



OBJETIVO

Establecer una comunicación más constante con personal del área Asistencial y Administrativa, con el fin de compartir las necesidades, metas y logros que pueden existir dentro de los diferentes servicios de la Organización

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD

Establecer un periodo determinado al mes en el cual El Director de la IPS puedan establecer un dialogo con su personal y que ellos puedan manifestar sus ideas de forma sincera y clara respecto a cómo se encuentran sus herramientas de trabajo y la forma en que se les distribuyen los recursos e insumos para realizar de forma efectiva su trabajo.

RESULTADOS

Los resultados de esta actividad serán determinados por medio de los avances en la satisfacción de los colaboradores y los usuarios y pacientes de la IPS.

Reglas de oro de la empresa



OBJETIVO

Establecer y Socializar reglas que permitan una mejora en el trato entre colaboradores, así como mejorar algunos aspectos en su conducta y actitud.

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD

El Gerente de la IPS POR SALUD, diseña una serie de reglas denominadas reglas de oro debido a que serán la base fundamental del comportamiento de los colaboradores, así como de las relaciones interpersonales en la empresa.

La actividad consiste en:

1. Diseño de reglas redactadas breve y correctamente ejemplo:

* Respeto de las ideas, forma de ser y de pensar de mis compañeros de trabajo, los líderes y usuarios.

* Honestidad en todo momento con lo que se dice tanto delante de mis compañeros y usuarios, como cuando ellos no estén presentes.

No decir chismes, rumores ni calumnias acerca de mis compañeros.

Estas reglas pueden ir en orden de prioridad por números y pueden utilizar como guía los valores de la empresa.

Deberán tener un espacio para colocar la firma del Gerente.

Deberá especificar que se deriva de un acuerdo entre colaboradores y propietarios

2. Al terminar el diseño de las reglas, se socializan con los colaboradores en una reunión de convivencia, donde se pueda compartir algún refrigerio sencillo, dándoles a conocer que esas serán las reglas más importantes de la empresa y darles un acuerdo donde ellos se comprometen a cumplirlas, firmándolo al final.

Manifestándoles sin olvidarlo el objetivo de la actividad que se encuentra aquí descrito.

3. Establecer algún tipo de sanción para el colaborador que no cumpla con las reglas estipuladas.

4. Colocar en algún lugar visible de la empresa las reglas de oro en un marco o cuadro grande, con letra visible, lo ideal es que el diseño sea atractivo, con ilustraciones y de forma creativa, para ello se pueden ayudar de algún experto en diseño gráfico.

RESULTADOS

Los resultados al cumplirse, se podrán observar a través del ambiente de dignidad, respeto y cultura de valores de la empresa.

Actividades de Convivencia



OBJETIVO

Estimular la convivencia entre colaboradores y establecer un ambiente de amistad que favorezca al clima organizacional de la IPS POR SALUD.

DESCRIPCION

Las actividades deberán ser establecidas por el gerente y ellos decidirán el ejecutarlas, estableciendo el tiempo y el costo de las mismas.

A continuación, se describen algunas guías que pueden servir para definir las actividades, se trata de que lo primordial sea la convivencia entre colaboradores:

- Días de campo para el día del trabajador.**
- Convivios navideños con propietarios y compañeros de trabajo.**
- Intercambio de regalos sencillos o tarjetas, cada dos o tres meses con todos los colaboradores (El Gerente pueden comprar los regalos o poner alguien de la empresa que pueda diseñar las tarjetas).**

RESULTADOS

Los resultados se reflejan en un incremento de la satisfacción laboral y el ambiente de amistad, cooperación, trabajo en equipo.

B. Motivación Laboral

Recompensas y Reconocimientos



OBJETIVOS

Establecer un sistema de reconocimientos y recompensas para los colaboradores, estimulando su motivación laboral y satisfacción laboral, para un mejor rendimiento y aporte a la empresa.

DESCRIPCION

Recompensas

- Por un buen resultado en las evaluaciones del desempeño o buen rendimiento laboral se sugiere lo siguiente, quedando a criterio del Gerente:
- Regalos de artículos para uso personal.
- Membresía para ir al gimnasio
- Membresía para ir al cine con su familia
- Membresía para comer en algún restaurante (definido por el gerente de la empresa)
- Vale por productos alimenticios
- Bono por productividad y atención al cliente
- Bono por buena conducta y cumplimiento de las reglas de la empresa.
- Vale por productos de cuidado personal.
- Vale por corte de cabello en la barbería o salón de belleza.

Reconocimientos

Se sugieren los siguientes reconocimientos:

- Diplomas por colaborador del mes.
- Palabras que alimenten la autoestima de los colaboradores.

RESULTADOS

Los resultados o beneficios se reflejan en la actitud de los colaboradores y en su comportamiento, así como en una mejora en su rendimiento laboral.

Capacitación y desarrollo



OBJETIVO

El objetivo de esta actividad es darle sentido al sistema de recompensas y reconocimientos

Así mismo fomentar una cultura de aprendizaje continuo en los colaboradores de la IPS POR SALUD.

DESCRIPCION

Para iniciar con este proceso y sus actividades es necesario lo siguiente:

1. Realizar un proceso de capacitación, en este caso lo deberá hacer un experto en recursos humanos, el cual consiste en: Diagnostico de necesidades de capacitación, Programación y planificación de capacitación, Ejecución de la capacitación, evaluación antes y después de ejecutarla.
2. Dialogo constante con la persona que tiene a su responsabilidad llevar a cabo el proceso de capacitación, la cual puede consistir, en talleres, charlas, entrenamiento de colaboradores, constante.

Es necesario tomar en cuenta que se necesita de un tiempo considerable para ver resultados de la ejecución de dicho proceso, contando con asesoría financiera, de la mano del proceso, debido a que se requiere hacer un análisis del costo-beneficio de la capacitación.

RESULTADO

Los resultados deben reflejarse en un desarrollo personal y laboral de los colaboradores, también en una mejora de su desempeño laboral y la satisfacción de los clientes, así como en las ganancias financieras de la empresa.

C. Evaluación del desempeño y Retroalimentación

Evaluación del desempeño y Retroalimentación



OBJETIVO

Definir actividades claras que puedan mejorar el desempeño de los colaboradores y el aprendizaje que adquieran en la capacitación para ponerlo en práctica en beneficio de la IPS y por lo tanto de los usuarios.

DESCRIPCION

Para establecer estas actividades en la IPS se deberá:

1. Adquirir un instrumento de evaluación del desempeño, con algún experto, quien lo deberá diseñar para cada puesto de trabajo, utilizando el manual de perfil y descriptor de puestos de la empresa.
2. Aplicar el instrumento.
3. Analizar los resultados del instrumento
4. Llevar a cabo entrevistas de retroalimentación donde se le dan a conocer a los colaboradores, los términos bajo los cuales fueron evaluados, así como darle a conocer primeramente sus fortalezas y luego sus debilidades en cuanto al trabajo que realizan.
5. Establecer objetivos en cuanto a lo que deben mejorar, estipulando tiempo para cumplirlos.
6. Llegando a un acuerdo mutuo de cambio con el colaborador.

La retroalimentación puede darse no solamente en entrevistas, sino que constantemente cuando se tenga oportunidad de platicar con los colaboradores.

RESULTADOS

Los resultados van de la mano con los resultados de la capacitación y desarrollo y el sistema de recompensas y reconocimientos.

D. Liderazgo

Liderazgo



OBJETIVO

El objetivo de esta actividad es fortalecer el liderazgo y el trabajo en equipo en los colaboradores de la IPS y del Gerente.

DESCRIPCION

Para poder cumplir el objetivo de la propuesta es necesario lo siguiente:

- El Gerente, Administrador y otros Coordinadores o líderes de procesos, reciban cursos sobre liderazgo.
- Establecer reuniones cada mes, para verificar el seguimiento de los objetivos de los colaboradores, lo que debe significar un reto para ellos.
- Organizar equipos de trabajo y establecer a cada colaborador un rol a modo de que se sienta parte de un equipo y reconozca la importancia de su trabajo para el cumplimiento de los objetivos.
- Los objetivos deben ir relacionados a una serie de aspectos que los propietarios quieren que se cumplan en cualquier área que ellos consideren deficiente, deberán tener un tiempo estipulado.
- Los objetivos deberán ir también en relación con el sistema de recompensas y reconocimientos para que los colaboradores se sientan motivados.

RESULTADO

El resultado se refleja en una mejora en el trabajo en equipo y relaciones entre colaboradores, así como un mejor rendimiento laboral y empresarial.

E. Comunicación

Comunicación



OBJETIVO

Mejorar significativamente la comunicación tanto como entre colaboradores, así como entre colaboradores y Gerente o líderes de servicios y programas.

DESCRIPCION

Para cumplir con el objetivo de la presente propuesta es necesario lo siguiente:

- Comunicación semanal entre personal asistencial y administrativo para permitir una participación activa de personal respecto a sus ideas para innovar en el cada una de los servicios d la IPS, y resolver sus dudas o inquietudes. Escuchar al personal Asistencial en cuando a conformidad e inconformidad en su trabajo.**
- Aplicar actividades dinámicas como lluvia de ideas, donde los colaboradores escriben en equipo, cada uno sus ideas respecto a los servicios, la finalidad de esta actividad es involucrar al personal en el desarrollo de la IPS y hacerles saber que sus ideas son tomadas en cuenta, por ser parte de la IPS, reforzando su compromiso e identidad organizacional.**
- El Gerente y demás líderes deberán planificar una reunión donde les darán a conocer a sus colaboradores, acerca de la relación individuo-organización, donde estarán los beneficios que ellos recibirán por aportar a la empresa con lo**

que requieran el Gerente y líderes, para que adquieran un compromiso en el cumplimiento de la mejora y el cambio.

RESULTADO

Los resultados de la presente propuesta, serán los que demostrarán la mejora más significativa en el clima organizacional, si se llevan a cabo las actividades descritas, darán una imagen más clara sobre los logros obtenidos en una mejora del clima organizacional y puede impactar en los indicadores de salud propuestos en la IPS.