



SUB SISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO Y APOYO A LA MATERIALIZACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE CALIDAD

2009



**INSTITUTO
DEPARTAMENTAL
DE SALUD**

NORTE DE SANTANDER

**DIAGNOSTICO
CLIMA ORGANIZACIONAL (CO)
INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE SALUD (IDS)
NORTE DE SANTANDER
(Percepción del Usuario Interno)
2009**

**Coordinación de Control Interno
MECI**



**INSTITUTO
DEPARTAMENTAL
DE SALUD
NORTE DE SANTANDER**



INSTITUTO
DEPARTAMENTAL
DE SALUD
NORTE DE SANTANDER



CON EL PROPÓSITO DE APOYAR LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, FORTALECER LA ESTRUCTURA Y EL SISTEMA ORGANIZACIONAL, LA OFICINA DE CONTROL INTERNO DEL IDS A TRAVÉS DE LAS HERRAMIENTAS OFRECIDAS POR EL MECI, EJECUTO UN DIAGNOSTICO DE PERCEPCIÓN DEL USUARIO INTERNO, QUE APUNTA MUY OBJETIVAMENTE AL APOYO EN LA MATERIALIZACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE CALIDAD ADOPTADAS POR LA INSTITUCIÓN.



INSTITUTO
DEPARTAMENTAL
DE SALUD
NORTE DE SANTANDER

EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN QUE SE PRESENTA A CONTINUACIÓN ES EL RESULTADO DE DATOS SUMINISTRADOS POR LOS FUNCIONARIOS DEL IDS, INFORMACIÓN ANALIZADA Y CREADA DESDE EL PUNTO DE VISTA 100% CONSTRUCTIVO, EN LA BÚSQUEDA CONSTANTE DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL, DEL BIENESTAR DE CADA UNO DE LOS FUNCIONARIOS DE LA ENTIDAD Y DE LA COMUNIDAD NORTE SANTANDEREANA.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El IDS es una entidad grande y compleja , con un amplio Talento Humano y con una responsabilidad social bastante importante.

CUANTIFICAR LOS PROCESOS HUMANOS ,LAS NECESIDADES INSTITUCIONALES , PROFESIONALES Y LABORALES. CONOCER LOS ACTIVOS INTANGIBLES (conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas)

¿Diagnostico? = plan de mejoramiento= optimización de los procesos.

¿Cuál es el clima organizacional del Instituto Departamental de Salud?

¿Cuáles serán las estrategias más pertinentes para el mejoramiento del clima organizacional del IDS?

Como interrogantes específicos se plantearon:

¿Cuáles son las características de la población según sexo, edad, antigüedad y dependencia donde trabaja?

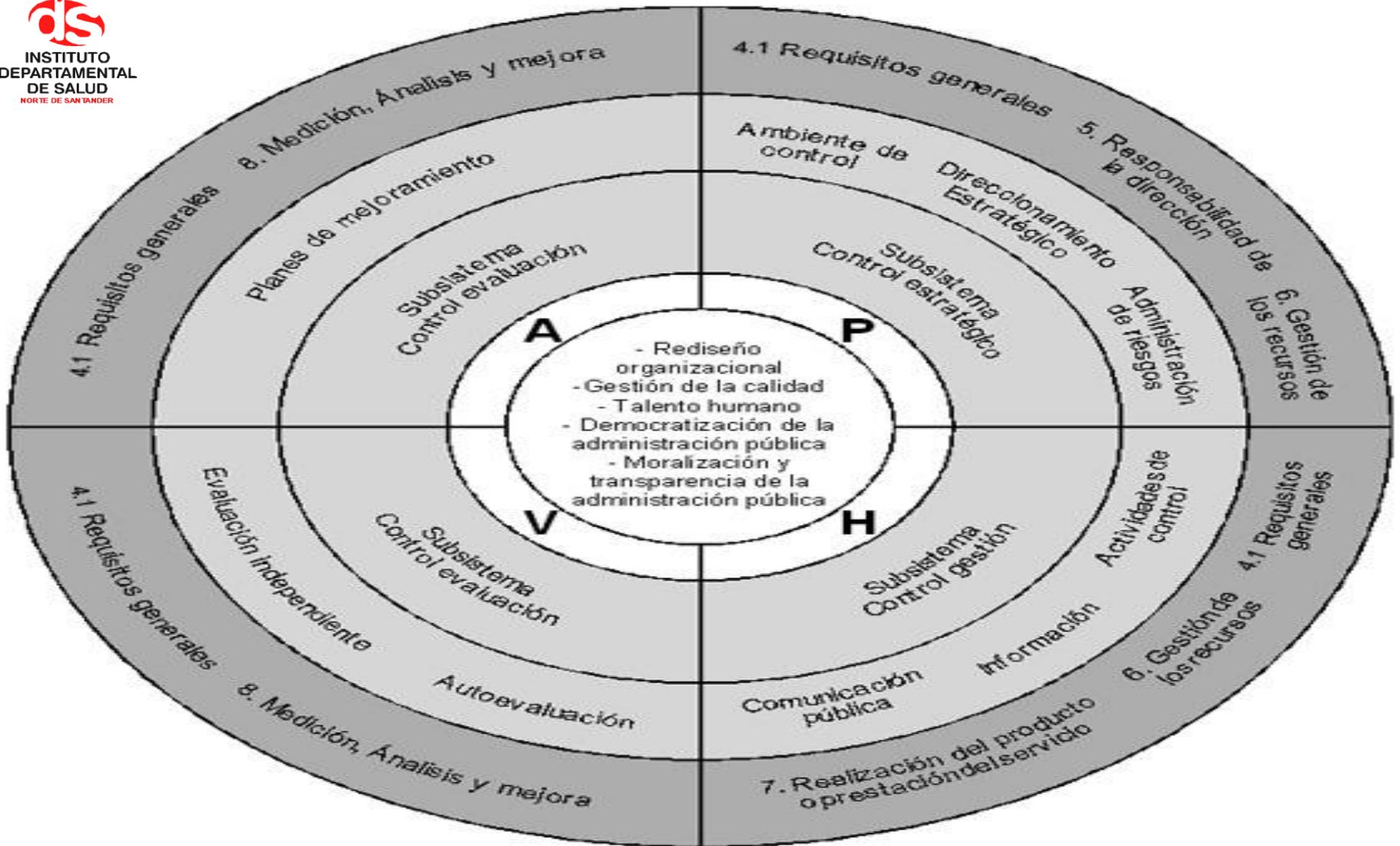
¿Cuáles son las percepciones de los integrantes del Instituto Departamental de Salud sobre aspectos como: estructura, responsabilidad, toma de decisiones, trabajo en equipo, resultados y recompensas, cooperación y apoyo, liderazgo, relaciones, riesgos, comunicación, control, obstáculos, identidad?

JUSTIFICACIÓN

- CO conforma la personalidad de las organizaciones
- Describe la estructura psicológica
- El CO - sistema organizacional-tendencias motivacionales comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, entre otros.). (Botero 2008).
- Herramientas de las más útiles en las organizaciones.
- Acciones y comportamiento - TH- misión, visión, objetivos y valores – efectividad – productividad - mejoramiento continuo y calidad = bienestar organizacional = calidad de vida laboral = calidad de vida familiar = calidad de vida social.

❖ No se encontró ningún antecedente y su importante contribución al cumplimiento de la: **NTCGP-1000:2009: SGC-MECI-SDA-SGTH(DAFP-ESAP-CNCS-SIS)**

**PLAN INTEGRAL DE DESARROLLO Y MEJORAMIENTO
INSTITUCIONAL**



Sistema de Desarrollo Administrativo

Sistema de control interno

Sistema de gestión de la calidad

Compatibilidad NTCGP-1000:2009

OBJETIVOS

Objetivos generales

Medir y describir el clima organizacional del Instituto Departamental de Salud de Norte de Santander.

Plantear estrategias de mejoramiento del CO para el IDS.

Objetivos específicos

Caracterizar demográficamente al grupo de estudio según sexo, edad, antigüedad y dependencia donde trabaja.

Identificar las percepciones de los integrantes del IDS de Norte de Santander sobre aspectos como:

Estructura, Responsabilidad, Toma de Decisiones, Trabajo en Equipo, Resultados y Recompensas Cooperación y Apoyo, Liderazgo, Relaciones, Riesgos, Comunicación, Control, Obstáculos e Identidad.

Muestra

DEPENDENCIA	FUNCIONARIOS DE PLANTA SECTOR ADMINISTRATIVO	MUESTRA	% DE PARTICIPACIÓN
1. JURÍDICA	Población 3 X 0,7151	2	2%
2.CONTROL INTERNO	Población 1 X 0,7151	1	1%
3.PLANEACIÓN Y SISTEMA DE INFORMACIÓN	Población 7 X 0,7151	5	4%
4. RECURSOS FINANCIEROS	Población 16 X 0,7151	12	10%
5. RECURSOS HUMANOS	Población 9 X 0,7151	6	5%
6. RECURSOS FÍSICOS	Población 10 X 0,7151	7	6%
7. GRUPO DE ATENCIÓN EN SALUD *Sub grupo de Prestación de Servicios de Salud. * Sub grupo de Vigilancia y Control de Servicios en Salud	Población 14 X 0,7151	10	9%
8. GRUPO DE SALUD PÚBLICA *Sub grupo de servicios de salud pública *Sub grupo de vigilancia y control de salud pública	Poblacion18 X 0,7151	13	11%
9. Sub grupo de laboratorio de salud pública	Población 9 x 0,7151	6	5%
10.* Sub grupo de vigilancia y control y de enfermedades transmitidas por Vectores * Sub grupo de Salud Ambiental	Población 78 x 0,7151	56	47%
TOTAL		118	100%

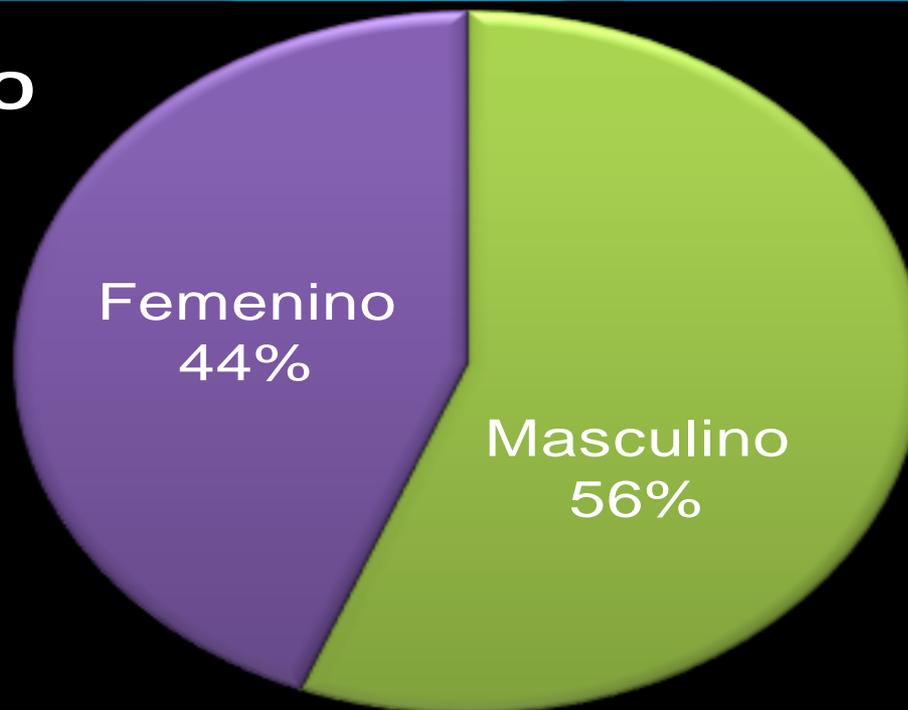
RESULTADOS

Caracterización Demográfica de los Funcionarios del IDS



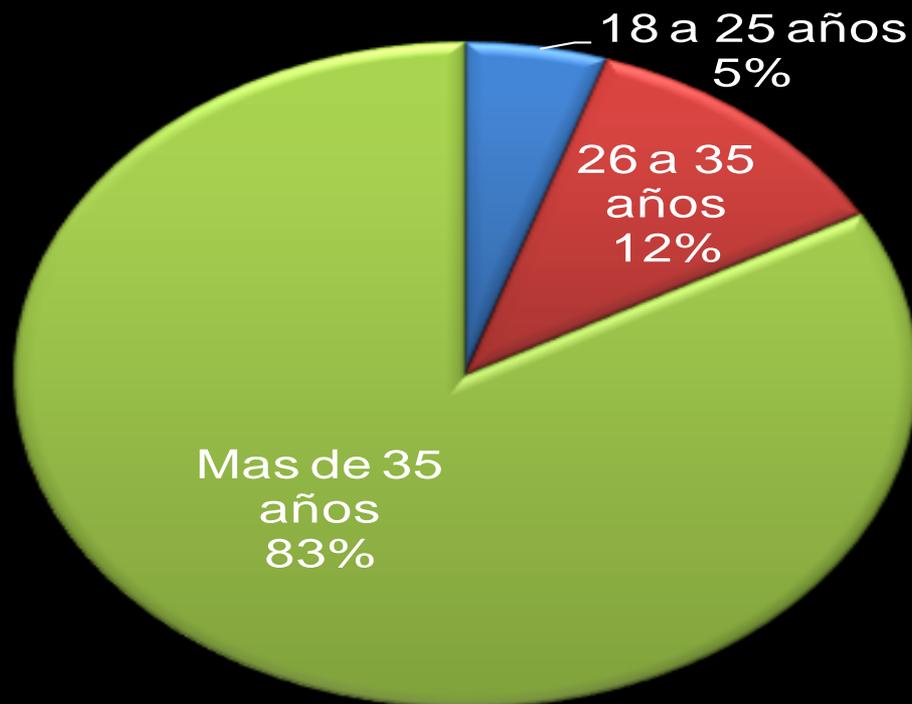
Estos resultados son un reflejo de la cantidad de personal de planta que posee cada dependencia, información que es de vital importancia para la toma de decisiones en la gestión del talento humano y los procesos administrativos de la institución.

SEXO O GENERO



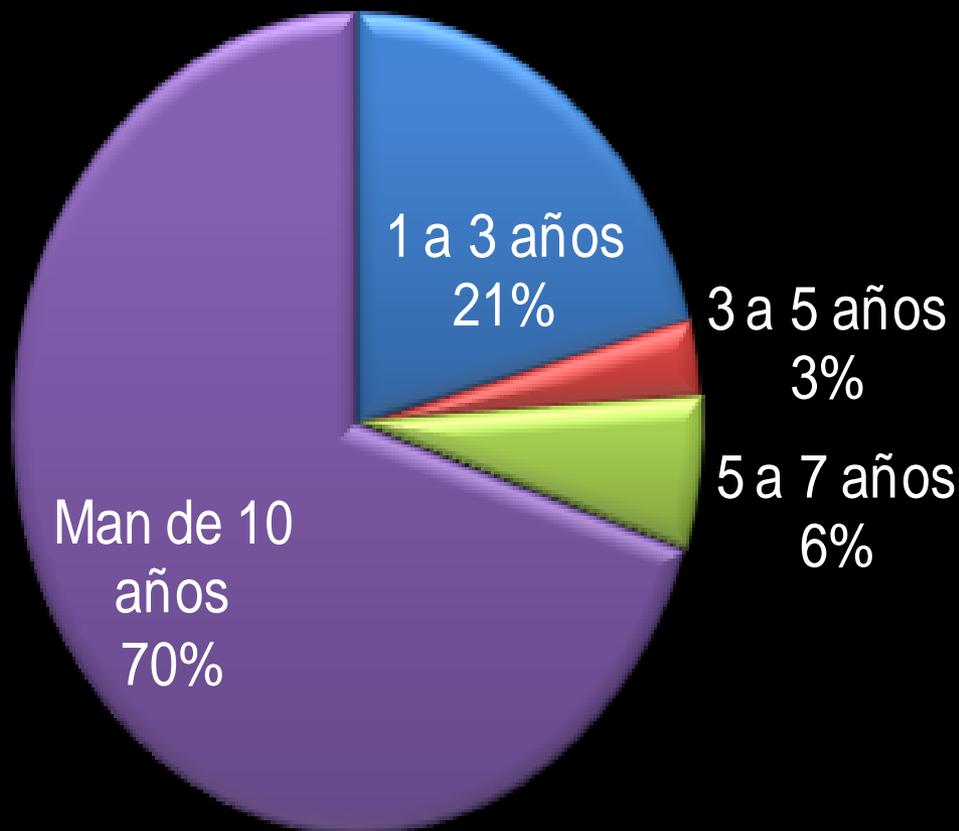
Aunque la participación en la investigación fue un poco mayor de hombres, cabe resaltar que la institución es dirigida en su gran mayoría por mujeres. El IDS debe diseñar estrategias teniendo en cuenta las características de ambos géneros, que permitan el mejoramiento de las condiciones laborales, en la búsqueda de la optimización del clima y la cultura organizacional.

EDAD



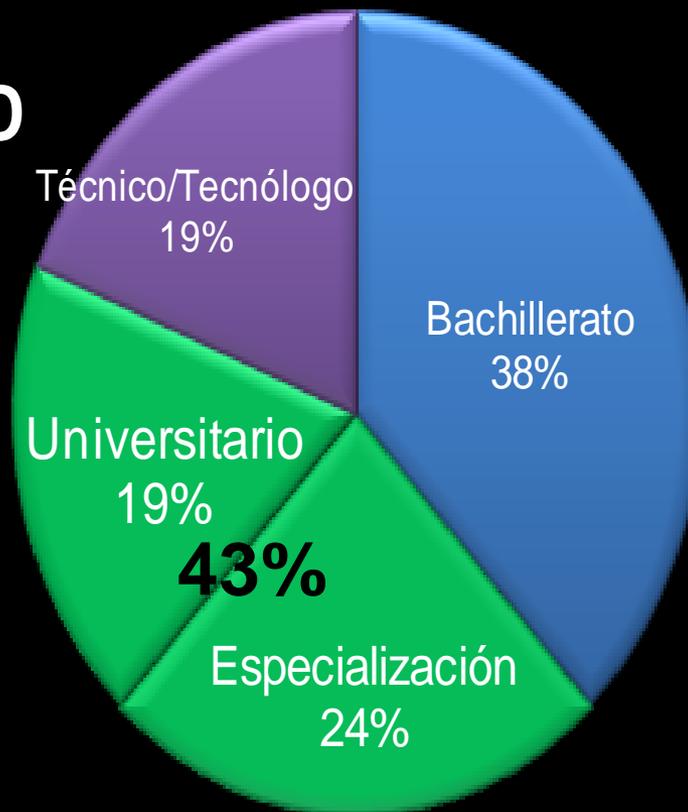
Es importante tener en cuenta el diseño de programas de motivación y bienestar que tengan en cuenta la satisfacción de sus necesidades personales y la de sus familias, orientadas a temas como la especialización de su trabajo, la transición a la vida jubilar, el perfeccionamiento en el contexto del trabajo y la trasmisión de la experiencia laboral a otros.

ANTIGÜEDAD



Estos resultados son una fiel caracterización global de la antigüedad de los servidores públicos de planta del IDS y pueden orientar como referente para la ejecución de planes de mejoramiento.

NIVEL EDUCATIVO



Esta información es clave para orientar los planes de capacitación de la entidad, hacia una visión gerencial y de gestión, que permita la aplicación de recursos hacia una mayor productividad, todo ello, en función de las competencias (educación, formación, habilidades y experiencia) propias de cada persona.

Tabla 4. Escala de valoración.

VALORACIÓN

DESCRIPCIÓN

Satisfactorio promedio entre 6,00 y 7,00.

Las actitudes y comportamientos de los colaboradores están acorde con las políticas y procesos establecidos por la empresa. Existe una excelente percepción del líder y de su compromiso con la variable analizada.

Aceptable promedio entre 4,00 y 5,99.

El ambiente laboral es adecuado para el desarrollo de las actividades organizacionales y los colaboradores lo sienten de esa manera. El líder tiene un amplio campo para emprender acciones de mejoramiento.

No Aceptable promedio entre 1,00 y 3,99.

Los colaboradores no perciben compromiso por parte de la organización y sus líderes con esta variable. La productividad y motivación se ve afectada, por lo cual se hace necesaria intervención inmediata.

OBSERVACIONES HECHAS POR LOS FUNCIONARIOS DEL IDS

1. "Es muy importante este proyecto, ya que se nota que ha habido diferencias por la conformación de "pequeñas islas" cuando todos debemos estar unificados en una sola familia, pues consideramos algunas personas que este es nuestro segundo hogar."
2. "El instituto está inscrito en la carrera y nunca ha tenido en cuenta a los empleados para un reconocimiento como otras instituciones, ya sea para premios o ascensos. No aplica la carrera a la hora de llenar una vacante"
3. "Yo pienso que se debe estimular al empleado y tenerlo en cuenta aunque sea para que su salario no esté por debajo de los choferes ni de las aseadoras. Caso de nosotras las secretarias"
4. "La confianza y motivación para el empleado genera resultados positivos, para cumplir las metas y los objetivos propuestos por la institución "
5. "Hace falta más comunicación y orientación"
6. " Me pregunto será que los resultados marcaran un cambio en la historia laboral"
7. "No se socializa: la misión, la visión, estructura orgánica. No se sabe a ciencia cierta las funciones de cada cargo, no existe recreación social. El plan de capacitación es muy limitado. La entidad es errante y gitano " no tiene sede propia". Las personas próximas a jubilarse no tienen ninguna inducción para cuando queden cesantes"
8. "Para un buen clima organizacional se debe tener en cuenta la equidad en los sueldos. Un mismo sueldo `para todos los profesionales especializados, para todos los profesionales universitarios y para todos los técnicos"
9. "Recomiendo capacitación y más socialización a todas las líneas de acción de la organización pues cada vez hay personal nuevo y necesita conocer la política de la entidad"
10. "No existen recompensas. Hay satisfacción personal por el desarrollo de nuestras tareas el logro laboral mejora los sentimientos hacia la empresa"
11. "Me parece muy importante este cuestionario"
12. "Las personas merecen `por su trabajo que las tengan en cuenta"
13. "Después de este resultado, se haga sensibilización por grupos para lograr el gran sentido de pertenencia y lograr objetivos, quiera uno el trabajo para hacerlo con agrado"
14. "Existe mucha hipocresía, falta compañerismo y personas cizañeras por eso es que no se ve un buen ambiente laboral, ya que para uno como trabajador es la segunda casa, pero para mí es la primera porque es donde uno comparte un 65% o 70% más que en la casa y es donde se debe ver más unión, apoyo y respeto a las decisiones y al comportamiento"
15. "Que todo esto nos impulse a un mejor bienestar en el trabajo con los compañeros y la organización"

RESULTADOS POR DIMENSION

■ % DE POSITIVIDAD ■ PROMEDIO





- Se subrayó en color verde aquellos elementos que obtuvieron un promedio superior a 5,5 sobre 7,00 considerados como los de más fortaleza y satisfacción.
- Se subrayó en color amarillo aquellos elementos que obtuvieron un promedio entre 5,0 y 5,49 sobre 7,00 considerados con nivel de “satisfacción regular” para los encuestados.
- Se subrayó en color rojo aquellos elementos y áreas que obtuvieron un promedio inferior a 4.99 sobre 7,00 considerados con un grado menor de satisfacción y áreas de oportunidad para generar acciones de mejoramiento.

DIMENSIÓN	PROMEDIO	% DE POSITIVIDAD Y SATISFACCIÓN	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
1.Control	5,62	80,38	ACEPTABLE
2.Relaciones	5,47	78,14	ACEPTABLE
3.Liderazgo	5,40	77,23	ACEPTABLE
4.Toma de Decisiones	5,38	76,91	ACEPTABLE
5.Estructura	5,31	75,88	ACEPTABLE
6.Riesgos	5,25	75,10	ACEPTABLE
7.Trabajo en equipo	5,24	74,86	ACEPTABLE
8.Identidad	5,22	74,69	ACEPTABLE
9.Cooperación y Apoyo	5,14	73,54	ACEPTABLE
10.Comunicación	5,13	73,36	ACEPTABLE
11.Responsabilidad	4,89	69,97	ACEPTABLE
12.Obstáculos	4,88	69,85	ACEPTABLE
13.Resultados y Recompensas	4,69	67,11	ACEPTABLE

DIMENSIÓN CONTROL: Los funcionarios del IDS perciben positivamente, que mediante el control los jefes exigen que las personas cumplan con las responsabilidades y tareas de su cargo, así como con los resultados esperados. La frecuencia y la forma como los jefes ejecutan la función del control y supervisión del trabajo es adecuado, ya que los colaboradores perciben regularmente apoyo, pero no niegan que en algunos momentos sienten un poco de presión. Los líderes supervisan el trabajo de las personas en lo que les corresponde, sin embargo sienten que falta abrir espacios para el desarrollo del trabajo de manera creativa y diferente a lo cotidiano. Los resultados de la supervisión y control del trabajo no son compartidos por parte de los colaboradores, desaprovechando así espacios para recibir feedback positivo de sus compañeros de trabajo.

DIMENSIÓN RELACIONES: Los funcionarios aprecian las relaciones de trabajo que se generan entre los colaboradores de la institución al ser aceptablemente buenas, sin embargo se percibe que estas relaciones carecen de fraternidad y se limitan al ámbito laboral, pues fuera de la organización faltan espacios de integración social, recreativos, deportivos y otros. Ellos perciben que esto puede afectar el logro de las metas de la organización producto de las sinergias.

DIMENSIÓN LIDERAZGO: Los funcionarios del IDS perciben que regularmente el jefe apoya y brinda confianza a sus colaboradores para el cumplimiento de los objetivos tanto personales como institucionales. Existe una aceptable percepción en cuanto a los esfuerzos que hace la organización para abrir espacios de integración y bienestar social, que refuercen los lazos de compañerismo entre los colaboradores para aumentar los niveles de productividad en equipo.

DIMENSIÓN TOMA DE DECISIONES: Los funcionarios perciben que se confía regularmente en los trabajadores por sus capacidades, así como por el cargo que desempeñan y las responsabilidades. Para los funcionarios ha sido aceptable el hecho de poder asumir mayores responsabilidades de las que exige su cargo.

DIMENSIÓN ESTRUCTURA: El IDS percibe un nivel aceptable en esta dimensión. Existe percepción aceptable en los integrantes en cuanto a la definición de políticas, objetivos, deberes, normas, procedimientos, metas, estándares de trabajo, que guíen el comportamiento de las personas. De la misma manera, se percibe una aceptable comunicación, aunque falta optimizar el flujo permanente de información a sus funcionarios, de cómo están estructuradas las tareas asignadas en el momento que el colaborador ingresa a la organización, y cuando se realizan cambios. En algunas ocasiones se resalta el papel del líder como comunicador confiable y justo.

DIMENSIÓN RIESGOS: Los funcionarios del IDS perciben que regularmente las personas asumen desafíos y retos propios de su trabajo y toman decisiones según el nivel de autonomía que se les sea otorgado. Los colaboradores perciben satisfacción ante el conocimiento de la institución y de las labores que deben desarrollar, pero les gustaría asumir nuevas responsabilidades que ayuden a reducir la monotonía diaria. Los funcionarios perciben alguna falta de reconocimiento de sus jefes y compañeros por los resultados de su gestión.

DIMENSIÓN TRABAJO EN EQUIPO: En esta dimensión los funcionarios perciben un nivel aceptable de trabajo en equipo, mantienen aceptables relaciones con su grupo de trabajo, sin embargo, falta establecer redes fuertes de colaboración para apoyarse y resolver interrogantes del trabajo diario.

DIMENSIÓN IDENTIDAD: Los funcionarios perciben un grado aceptable de satisfacción, orgullo y pertenencia hacia la organización, quisieran que ésta les brindara más bienestar y seguridad, lo cual generaría más compromiso y ganas de ocupar mejores posiciones, generando una optimización del sentimiento de pertenencia. Los factores motivacionales impactan el nivel de satisfacción de las personas, que manifiestan una regular satisfacción y gusto con su trabajo y el medio laboral. Creen que falta más reconocimiento y valoración del trabajo de las personas y así mejorar el nivel de identidad.

DIMENSIÓN COOPERACION Y APOYO: En los procedimientos desempeñados por los colaboradores se percibe un nivel aceptable de cooperación y apoyo entre el jefe y el empleado, más no el suficiente entre los compañeros de trabajo. Sienten que los jefes ofrecen regularmente espacios de confianza a sus colaboradores lo cual propicia una interacción aceptable en el ambiente laboral diario.

DIMENSIÓN COMUNICACIÓN: La comunicación de políticas, procedimientos y cambios dentro de la entidad es aceptable. Se desea que exista más flujo de información a los funcionarios acerca de estos aspectos, se perciben inexactitudes para comunicar los resultados del trabajo cotidiano y expresan querer más autonomía, frente a los procedimientos diarios.

DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD: Los funcionarios del IDS perciben esta dimensión como una de las de menor grado de aceptabilidad, sienten que hay cierto grado de inseguridad para la toma de decisiones y aplicación de los procesos administrativos. Perciben un buen nivel de control por parte de sus jefes, sin embargo piensan que desarrollarían mejor su labor, si tuvieran mayor autonomía, libertad, empoderamiento o (delegación de responsabilidades) e iniciativa para innovar en las decisiones relacionadas con su trabajo, y tuvieran más participación en las decisiones adoptadas por el instituto, y de esta manera aportar a las tareas de una manera más efectiva, teniendo conciencia de su participación en el proceso de decisiones, de acuerdo con el cargo que ocupan y las tareas asignadas.

DIMENSIÓN OBSTÁCULOS: Los funcionarios perciben que los aspectos que menos aportan al buen clima organizacional en el IDS, son las (recompensas y reconocimientos, motivación, relaciones y la cultura de temor en algunas ocasiones al ser evaluados. Sienten que hay algunas diferencias y falta de conciliación entre las personas, que se manifiestan por las limitaciones en la comunicación, la tensión que genera algún tipo de supervisión (evaluación del desempeño), falta de más colaboración y apoyo, afectando a las personas en su desempeño en el trabajo, se desmotivan y hacen expresa su insatisfacción, lo que impacta en los resultados de la institución.

DIMENSIÓN RESULTADOS Y RECOMPENSAS: Los funcionarios del IDS perciben esta dimensión como la de menor grado de satisfacción, sienten que el trabajo que las personas realizan de manera eficiente no les permite obtener reconocimiento y recompensas. Perciben que Las personas ejecutan sus funciones y responsabilidades con el propósito de contribuir con eficiencia a los resultados de la organización, pero sienten que falta, que se les distinga, tener reconocimiento, recompensas y promoción de cargo, y además sienten algún nivel de monotonía hacia el trabajo realizado diariamente.

El nivel de incentivos y reconocimientos es un aspecto que requiere especial atención, porque puede convertirse en la punta del “iceberg” para la institución. El ambiente que perciben los funcionarios, presenta altos índices de desigualdad en oportunidades, dificultades en acceder a la promoción laboral basada en los resultados, y bajas expectativas en el desarrollo de las actividades de bienestar y capacitación que ofrece la institución.

El nivel de remuneración e incentivos, generalmente presenta un comportamiento inferior a los demás aspectos que se analizan en este tipo de investigaciones, y en el caso del IDS de N de S, no fue la excepción. La pregunta sería ¿hasta qué punto la intervención en el elemento de incentivos es de fácil o difícil acceso a mediación por parte de la entidad?, ya que también depende muchas otras variables.

	Las personas establecen relaciones de carácter asociativo que les permite participar en grupos de trabajo.	4,88	69,85	ACEPTABLE
43	La motivación que reciben las personas en su trabajo por parte de los directivos afecta el nivel de satisfacción que tienen con relación a la tarea y por pertenecer a la organización.	4,88	69,85	ACEPTABLE
35	La comunicación entre los directivos y empleados se presenta de diferentes maneras de acuerdo con el nivel y estilo de dirección.	4,84	69,24	ACEPTABLE
41	La impersonalidad en el proceso de interacción social en la organización limita la forma como las personas dan apoyo y colaboración en el desempeño de su trabajo.	4,81	68,76	ACEPTABLE
30	Las personas establecen procesos de interacción social de carácter asociativos, colaboran y se ayudan entre sí.	4,79	68,52	ACEPTABLE
9	De acuerdo con el nivel del cargo las personas son empoderadas para tomar decisiones	4,73	67,67	ACEPTABLE
42	La forma como el jefe realiza la supervisión y el control del trabajo de las personas produce sentimientos que afectan su desempeño y satisfacción.	4,69	67,07	ACEPTABLE
33	Las personas esperan reconocimiento de sus jefes y compañeros por los resultados de su gestión.	4,60	65,73	ACEPTABLE
6	En la organización, las personas tienen autonomía y libertad de innovar, aportar con su iniciativa a tareas y procesos.	4,55	65,01	ACEPTABLE
21	Las personas ejecutan sus funciones y responsabilidades con el propósito de contribuir con eficiencia a los resultados de la organización, lo que les permite distinguirse, tener reconocimiento y promoción de cargo.	3,83	54,72	NO ACEPTABLE
20	El trabajo que las personas realizan de manera eficiente les permite obtener reconocimiento y recompensas.	3,46	49,51	NO ACEPTABLE

Variables mas criticas del CO en el IDS

VALORES GENERALES

SUMATORIA GENERAL	611
PROMEDIO GENERAL DE SATISFACCIÓN	5,17 Aceptable
% DE POSITIVIDAD O SATISFACCIÓN	73,98 Medio Alto

El IDS obtuvo un promedio general de 5,17 de satisfacción sobre 7,00 y una positividad de 73,98% sobre 100% esto señala que el nivel de percepción general se puede considerar cualitativamente aceptable, pero con un nivel medio de positividad.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- ❖ Se ratifica y confirma que esta investigación responde como apoyo al programa de gerencia estratégica del IDS: ***Sistema (F - I-EDR) y estructura (como esta / y O) organizacional como a los sistemas que orientan los procesos administrativos: NTCGP-1000:2009: SGC-MECI-SDA-SGTH.***
- ❖ CO- abierto y aceptable - amplio campo para emprender acciones de mejoramiento.
- ❖ Fortalezas – **control** . Percepción regular pero con alto grado de susceptibilidad de llevarlas a un nivel superior de positividad-**relaciones, liderazgo, toma de decisiones, estructura, riesgos, trabajo en equipo, identidad, comunicación, cooperación y apoyo.** Requieren especial atención, en donde deben ser vistas como dimensiones de oportunidad, estas son, **responsabilidad, obstáculos, resultados y recompensas.**

❖ **Resultados y recompensas:** plan de incentivos con impacto (reconocimiento, formación, recreación, capacitación) = (motivación) = (productividad)= (Incremento de la productividad institucional y personal) = a (bienestar y satisfacción). Visualizar cómo puede maximizarse su efecto motivacional para el bienestar institucional y personal. Criterios como la EDL- Observación- entrevista y Aplicación de instrumentos.

❖ **Obstáculos:** los funcionarios del IDS perciben como los principales obstáculos para un adecuado clima organizacional, a la falta de un sistema de **(recompensas-reconocimientos)** e incentivos (motivación), en segundo lugar, una cultura de temor hacia los procedimientos de evaluación y **(control)** y en tercer lugar piensan que desarrollarían mejor su labor si tuvieran mayor autonomía, libertad de innovar, empoderamiento (delegación de **(responsabilidades)** e iniciativa para innovar en las decisiones relacionadas con su trabajo.

❖ La entidad siente que se debe trabajar en el mejoramiento de la **(comunicación)** e interacción de la estructura organizacional, redefiniendo y optimizando la comunicación de los objetivos, políticas, metas, normas, procedimientos, y del nuevo conocimiento e información que sea creada por el IDS, conocimientos que deben ser compartidos, creados e interrelacionados por todas las interdependencias, para que sea referenciado con el trabajo que ejecutan y además perciban la forma como aportan al cumplimiento institucional, lo cual mejorará sustancialmente el trabajo en equipo, el trabajo entre las interdependencias y las redes sociales de apoyo de cada persona.

❖ **Responsabilidad:** empoderamiento, autonomía, libertad de innovación e iniciativa (programa de desarrollo de habilidades gerenciales).

- ❖ Los funcionarios perciben que existe aceptablemente un ambiente de confianza entre los funcionarios y los líderes, las personas tienen autonomía para tomar decisiones de manera muy limitada, en donde la palabra final está en manos del líder y existe un regular nivel de delegación de responsabilidades (motivación). Se debe dar mayor empoderamiento a los colaboradores, pues sienten poca autonomía en sus círculos de influencia laboral.
- ❖ El estilo de liderazgo dentro del IDS, es bien percibido por los colaboradores sin embargo podría ser más participativo, para que el líder pueda captar lo que las personas hacen en sus actividades diarias, los valores, principios, y el grado de compromiso que tienen con la organización, y así poder brindar mayor autonomía y responsabilidad dentro de sus funciones.
- ❖ Al trabajar sobre estas tres dimensiones-impacto interrelacionado.

❖ Los funcionarios del IDS sienten que un clima favorable potenciara e incrementara el compromiso de los funcionarios con su organización, y también puede ayudar directamente al incremento de la productividad, a través de sugerencias útiles de los círculos de calidad y del trabajo en las reuniones de las interdependencias.

✓ Ante los planteamientos expuestos en esta investigación se establecen las siguientes **recomendaciones:**

❖ Este ejercicio administrativo se debe percibir y visualizar como una facultad y oportunidad institucional de identificar, conocer y reconocer las fortalezas y las áreas de oportunidad para el cambio y el mejoramiento.

- ❖ Sería de vital importancia incluir esta investigación como sus conclusiones, recomendaciones y las estrategias de mejoramiento del clima CO como referente para el plan de mejoramiento institucional del año 2010, e involucrar a todo el personal del IDS con su ejecución.
- ❖ Se recomienda al IDS contar con el apoyo permanente de un especialista en la gestión del talento humano y ambiente organizacional, para fortalecer la competitividad y el bienestar institucional, en donde las personas son la clave del éxito de las organizaciones.

- ❖ Implementar en la cultura de la organización espacios y momentos puntuales de participación activa y concientizada, en ejercicios de este tipo, para el mejoramiento de los procesos administrativos de la institución y la calidad de la vida laboral de cada uno de los servidores públicos del IDS, que llevara a la entidad al mejoramiento continuo y un mejor sistema de calidad.
- ❖ Se recomienda utilizar el *empowerment (empoderamiento)* con su gente, analizar que la mayor motivación que puede recibir un funcionario se manifiesta en el momento en que es tomado en cuenta y recibe la oportunidad efectiva de liberar su potencial de creatividad, de autoafirmarse dentro de su ambiente, pero esta actitud se producirá solo sí los canales de comunicación son claros y las relaciones interpersonales son francas, abiertas y amistosas.

❖ Se recomienda aplicar algunos de los principios del Kaizen que implica una cultura de cambio constante para evolucionar hacia mejores prácticas, es lo que se conoce comúnmente como "**mejoramiento continuo**".

❖ Kaizen es una forma de vida, una cultura en la cual todos los que trabajan en la institución tienen sus ojos, su mente y sus oídos bien abiertos para poder **reconocer las oportunidades de mejoramiento y capitalizarlas** en acciones concretas que se reflejan en mejores procesos y servicios. La cultura de ser “¡Hoy mejor que ayer, mañana mejor que hoy!” es la base de la milenaria filosofía Kaizen, y su significado es que siempre es posible hacer mejor las cosas. Ningún día debe pasar sin una cierta mejora.

❖ El mejoramiento continuo permite **identificar problemas y trabajar en su resolución**, por ello genera bienestar, no solo en la institución sino en la vida personal, **ya que no reconocer las oportunidades de mejora o fallas propias, es el primer paso para detener el crecimiento.**

❖ Uno de los objetivos más importantes de la cultura Kaizen es la satisfacción total del cliente, se recomienda que si adopta esta política no solo hacia el cliente externo sino hacia el cliente interno podrían mejorar en cuanto a las relaciones personales.

❖ **El trabajo en equipo** juega un papel muy importante, ya que “los equipos constituyen los ladrillos de la estructura institucional dentro de las organizaciones Kaizen”. Se recomienda crear equipos de trabajo, que formen círculos de calidad es decir, la **interconexión de varios equipos** permite que la organización saque ventaja, pues gracias a esta metodología se genera motivación y sentido de pertenencia ya que **(los equipos y sus líderes se sirven entre sí para lograr éxito personal y recompensas)**, además de fomentar la comunicación y la apertura a la interacción.

- ❖ Los resultados de esta investigación son de gran utilidad para el IDS, ya que hace poseedora a la institución de una información para la **creación y gestión del conocimiento y autoconocimiento**. Que son la base para el **autocontrol, autorregulación y autogestión**, de esta manera se encaminara a la institución a la optimización de sus procesos administrativos y de la gestión humana.
- ❖ La interpretación y análisis de la información recolectada en esta investigación van más allá de lo que se evidencia en las conclusiones y recomendaciones planteadas, si el IDS lo decide la información recolectada se puede **referenciar, flexibilizar, interpretar, analizar e interrelacionar** con otros aspectos de vital importancia para la institución como:
- ✓ **Identificación de fortalezas y áreas de oportunidad por dependencia como** (administración de riesgos) en los procesos administrativos y de gestión humana.

- ✓ **Caracterización demográfica por dependencia**, para la toma de decisiones en cuanto a planes de mejoramiento por coordinación.
- ✓ El fortalecimiento del programa de **salud ocupacional**, ya que la información puede ayudar, a interpretar y analizar algunos signos y síntomas de factores de riesgo psicosocial, salud física y salud mental, de los funcionarios de la institución.
- ✓ Sub sistema de **control de gestión**: actividades de control, información y comunicación pública.
- ✓ Sub sistema de **evaluación**: autoevaluación, evaluación independiente y planes de mejoramiento.

Estrategias de mejoramiento del CO para el IDS

- ❖ Como primer paso de las estrategias de mejoramiento, se plantea la divulgación de los resultados obtenidos en la investigación, a los directivos del IDS. Esto es importante también, para lograr la sensibilización del personal y los líderes con la propuesta de intervención, que se diseña a continuación:
- ❖ Se sugiere crear una cultura institucional de reconocimiento con la creación de un sistema de incentivos que tenga en cuenta (reconocimientos, formación, recreación y capacitación), estratégicamente diseñado para que tenga el impacto necesario a corto, mediano y largo plazo, basados en el desempeño y competencias institucionales. Uno de los factores principales en la formación de trabajadores altamente productivos y satisfechos son las recompensas y el reconocimiento por desempeño efectivo. Las recompensas se recomiendan que sean significativas para un trabajador, tanto de tipo económico como psicológico, o de ambos tipos, y que de igual forma sea equitativo tanto para los funcionarios como para la institución.

- ❖ Se plantea que se construya un plan interno de generación de confianza comunicativa e interactiva, para la proyección y reconocimiento de la estructura organizacional como lo son, (objetivos, políticas, metas, valores, normas y procedimientos), que involucre a todas las personas que componen el IDS y las comprometa con su propio mejoramiento.
- ❖ Diseño de planes de capacitación, carrera y de sucesión que involucren a las personas con potencial del IDS, con lo cual se buscaría dinamizar la estructura de la organización, aumentar la productividad, reducir la monotonía en el trabajo, crear mejores líderes que proporcionen mayor empoderamiento, innovación, iniciativa y autonomía, teniendo en cuenta las competencias de las personas, y en consecuencia mejorar el direccionamiento estratégico y el ambiente de control organizacional.

- ❖ **Incluir a los funcionarios identificados con alto potencial en un programa de optimización del desarrollo de habilidades gerenciales, para cerrar las brechas identificadas y llevarlos a mediano plazo a ocupar cargos de mayor responsabilidad.**
- ❖ **Implementar en la cultura de la organización espacios y momentos puntuales de participación activa y concientizada, para la realización de ejercicios como este, que promuevan el desarrollo integral de la institución y funcionarios a nivel (administrativo, prestación de servicios y de la gestión del talento humano).**
- ❖ **Redefinir, interiorizar y vivir los valores que realmente impulsen la estrategia institucional y asignarles un orden de prioridad.**

Todo el aporte de este proceso investigativo se debe visualizar como una oportunidad para que el IDS se proyecte y pueda consolidarse como pionero en investigaciones de tipo organizacional y de gestión humana en el sector público de Norte de Santander, adoptando y valorando de manera efectiva los conocimientos aportados por (DAFP-ESAP-CNESC-SIS) a través de la NTCGP-1000:2009:SDA-SGC-MECI-SGTH, en donde el IDS, a través de este diagnóstico de alta compatibilidad con los diferentes sistemas, se fortalece en la búsqueda constante y continua de estrategias y excelencia de la prestación de servicios, procesos administrativos y de la gestión de su talento humano, contribuyendo en todo momento al mejoramiento continuo del bienestar, calidad de vida de la comunidad Norte Santandereana y de cada uno de los funcionarios de la entidad. Comprometiéndose cada día más con las buenas prácticas administrativas y la responsabilidad social institucional.

Aunque no estaba dentro de los objetivos planteados en la investigación, se considero de vital importancia para la institución, dar a conocer los resultados de la percepción de sus funcionarios por dependencias o coordinaciones. En el siguiente grafico y tabla, se muestran los resultados generales y una segmentación de las dependencias, en donde se deben priorizar planes de desarrollo y bienestar, según las características y necesidades de su Talento Humano(TH).

PUNTOS CLAVES PARA EL MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL

- Adoptar por acto administrativo la ejecución del proceso de clima organizacional como herramienta de garantía de la inclusión y participación de los funcionarios del IDS en la toma de decisiones a nivel institucional y de esta manera contribuir masivamente a la optimización de calidad de los procesos.
- Crear un plan que garantice la gestión de la calidad y el mejoramiento continuo, como proyección a una materialización de las políticas de calidad de la institución.

PUNTOS CLAVES PARA EL MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL

- Incluir en el plan de mejoramiento institucional : **PLAN DE RECONOCIMIENTO, INCENTIVOS Y ESTÍMULOS** para dar respuestas a necesidades de tipo legal y administrativo Ley No. 909 de 2004 y reglamentado por el Decreto Ley No.1567 de 1998 y Decreto No.1227 de 2005, **PLAN DE CULTURA DE AUTOCONTROL Y PLAN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL** inmersos en la NTCGP 1000-2009.
- En la **GRAFICA Y CUADRO SIGUIENTES** se pueden identificar cuales son las **ÁREAS O COORDINACIONES** donde hay gran **OPORTUNIDAD DE EJERCER ACCIONES DE MEJORAMIENTO.**

RESULTADOS POR DEPENDENCIAS

■ % DE POSITIVIDAD ■ PROMEDIO



DEPENDENCIA

PROMEDIO

**% DE POSITIVIDAD Y
SATISFACCIÓN**

**CALIFICACIÓN
CUALITATIVA**

1. RECURSOS FINANCIEROS	5,52	78,99	ACEPTABLE
2. CONTROL INTERNO	5,35	76,50	ACEPTABLE
3. JURIDICA	5,18	74,12	ACEPTABLE
4. SUB GRUPO DE LABORATORIO DE SALUD PÚBLICA	5,16	73,80	ACEPTABLE
5. Vectores y Salud Ambiental	5,05	72,25	ACEPTABLE
6. RECURSOS HUMANOS	4,95	70,79	ACEPTABLE
7. RECURSOS FÍSICOS	4,88	69,84	ACEPTABLE
8. GRUPO DE ATENCIÓN EN SALUD *Sub grupo de Prestación de Servicios de Salud. * Sub grupo de Vigilancia y Control de Servicios de Salud.	4,71	67,39	ACEPTABLE
9. PLANEACIÓN Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN	4,59	65,65	ACEPTABLE
10. GRUPO DE SALUD PÚBLICA- *Sub grupo de servicios de salud pública- *Sub grupo de vigilancia y control de salud pública	4,18	59,78	ACEPTABLE

RIESGOS

Se pueden debilitar las fortalezas a nivel de TH en los diferentes sectores o coordinaciones, sistema y estructura institucional y la prestación de servicios.

TH: se desmotiva, aumento de los factores de riesgo psicosocial: insatisfacción, caos, incertidumbre, estrés laboral, malestar emocional, malestar físico y bajo nivel de productividad-desarrollo organizacional.

**Nosotros mismos
debemos ser el cambio
que deseamos ver en el
mundo.**

Autor: Gandhi

Gracias