

Universidad de Costa Rica
Sistema de Estudios de Posgrado
Maestría en Dirección y Administración de Empresas
Énfasis en Gerencia

**Propuesta de mejora del clima organizacional de la
Cooperativa Autogestionaria de Servidores de la
Salud Integral**

Elaborado por:
Elena Cruz Mora
Carné: A97986

Práctica Profesional para optar por el Posgrado en Administración y
Dirección de Negocios, con Énfasis en Gerencia

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio
15 de mayo de 2013.

DEDICATORIA:

*A mis tres personas más importantes,
quienes con su ejemplo me han
enseñado las cualidades de:*

Compromiso y honestidad.

Entusiasmo y determinación.

Paciencia y amor por la familia.

AGRADECIMIENTOS:

Al Dr. José Fabio Barquero por la confianza, al Dr. Orlando Ramírez por el apoyo y, en especial, al excelente equipo humano que conforma COOPESAÍN R.L. y quienes no dudaron en brindarme su colaboración.

De igual modo, al Dr. Aníbal Barquero por sus valiosos consejos, a Elena por su amistad y al Profesor Manuel Rovira por la guía y el acompañamiento.

ÍNDICE

	Pág.
Dedicatoria	2
Agradecimientos	3
Índice	4
A. Introducción	9
A.1 Justificación	13
A.2 Alcances	15
A.3 Limitaciones	16
B. Objetivos	17
B.1 Objetivo General	17
B.2 Objetivos específicos	17
Capítulo I:	
Contextualización de la actividad comercial y aspectos fundamentales del clima organizacional	19
1.1 Contextualización de la actividad comercial	20
1.1.1 Cooperativismo	20
1.1.1.1 Historia del cooperativismo	21
1.1.1.2 Filosofía del cooperativismo	22
1.1.1.3 Siete principios del cooperativismo	23
1.1.1.4 Valores del cooperativismo	24
1.1.1.5 Estructura de las cooperativas	25
1.1.1.6 Modelos cooperativos	26
1.1.1.6.1 Modelo Autogestionario de Cooperativas	27

1.1.1.6.1.1	Principios Autogestionarios Universales	28
1.1.1.6.1.2	Objetivos de las Cooperativas de Autogestión	29
1.1.1.6.1.3	Obligaciones de los asociados de las Cooperativas de Autogestión	31
1.1.2	Los servicios de salud en Costa Rica	32
1.1.3	Servicios del Sector Salud	33
1.1.3.1	Modelo cooperativo de atención en salud	34
1.1.4	Principales competidores del mercado	35
1.2	Marco Teórico	36
1.2.1	La Gestión del Capital Humano	36
1.2.1.1	Gestión del Talento	38
1.2.1.2	Gestión del Rendimiento	39
1.2.2	El Pensamiento Sistémico	40
1.2.3	Coaching	41
1.3	Clima Organizacional	43
1.3.1	Liderazgo	46
1.3.2	Motivación	47

Capítulo II:

Descripción del entorno y clima organizacional de la Cooperativa	50
2.1 Generalidades de la Cooperativa	51
2.1.1 Reseña Histórica de Tibás	51
2.1.2 Reseña histórica de COOPESAÍN, R.L	53

2.1.3	Marco Estratégico de la Organización	57
2.1.3.1	Misión, Visión, Valores y Objetivos de la Cooperativa	57
2.1.3.2	Organigrama de la Cooperativa	60
2.1.4	Entorno de la empresa	60
2.1.5	Descripción de los Servicios que brinda la Cooperativa	62
2.2	Descripción del Clima Organizacional de la Cooperativa	69
2.2.1	Cultura Organizacional de la Cooperativa	69
2.2.2	Estructuras formales e informales de la Cooperativa	74
2.2.3	La Motivación	80
2.2.4	El Liderazgo	82
2.2.5	El Trabajo en Equipo	85

Capítulo III:

Análisis de la situación y las variables que conforman la matriz FODA relacionadas con el clima organizacional		88
3.1	Metodología de la investigación	89
3.2	Presentación de resultados obtenidos	92
3.2.1	Las variables relacionadas con aspectos generales de la Cooperativa	93
3.2.2	Trabajo en Equipo	96
3.2.3	Condiciones de Trabajo	98
3.2.4	Oportunidades de desarrollo profesional	102
3.2.5	Supervisión	106
3.2.6	Compensación y Reconocimiento	110
3.2.7	Análisis por departamento	113
3.2.7.1	Médicos	113

3.2.7.2	Rayos X	115
3.2.7.3	Remes	116
3.2.7.4	Enfermería	117
3.2.7.5	Odontología	118
3.2.7.6	Laboratorio	119
3.2.7.7	Farmacia	120
3.2.7.8	Otros profesionales	120
3.2.7.9	Administrativos	121
3.3	FODA del Clima Organizacional de COOPESAÍN R.L.	122
Capítulo IV:		
Desarrollo de la propuesta de mejora del clima organizacional de COOPESAÍN, R.L.		126
4.1	Justificación de la propuesta	127
4.2	Objetivo de la propuesta	128
4.3	Desarrollo de la propuesta de mejora del clima organizacional	129
4.3.1	Necesidad de replantear aspectos relacionados con las gestión estratégica de la organización	130
4.3.1.1	Gestión Estratégica	131
4.3.2	Necesidad de eliminar las diferencias en las condiciones laborales para mejoramiento de la organización	138
4.3.3	Necesidad de contar con un área de desarrollo humano capaz de incrementar el valor del recurso más valioso de la Cooperativa: su gente	141
4.3.3.1	Programa de capacitación y desarrollo	144
4.3.3.2	Apoyo a la función de las jefaturas	146
4.3.3.3	Motivación y satisfacción laboral	148

4.3.3.4	Comunicación interna	149
Capítulo V:		
	Conclusiones y Recomendaciones	151
5.1	Conclusiones	152
5.2	Recomendaciones	155
5.3	Anexos	161
5.4	Bibliografía	167

A. Introducción

La salud es una vertiente que influye directamente en la calidad de vida de nuestra población. Por tanto, aspectos como la oportunidad, niveles de cobertura, eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios son factores determinantes en la calidad de la atención que se brinda a las personas.

El objetivo de la investigación realizada, entre los meses de enero y abril del año 2013, fue elaborar un análisis del Clima Organizacional de la Cooperativa, que pueda ser utilizado como herramienta de gestión estratégica que facilite la toma de decisiones relacionadas con el recurso humano de la empresa, que a su vez, influya en la mejora de la calidad de atención que se brinda a la población adscrita a la Clínica que administra la Cooperativa.

Por ello, el concepto de calidad de la presente propuesta se concibe, no como el cumplimiento de métricas y procesos promovidos por los enfoques ortodoxos; sino más bien, por la valoración que cada cliente le da al servicio recibido. Valoración que no puede ser ni promediada ni estandarizada, sino concebida en la particularidad de cada caso, todo lo cual nos acerca al clásico concepto de calidad promovido por E. Deming que presta especial énfasis en la palabra total, de la cual se deriva que calidad de un servicio es cuestión de satisfacer las diferentes necesidades de cada y todo caso.

Entendiendo la salud como un bien de interés público tutelado por el Estado y definido por la OMS como un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades. Esta propuesta se concibe como una herramienta que permita optimizar la prestación de los servicios que brinda la Cooperativa a partir de la implementación de estrategias orientadas a generar mayor grado de satisfacción y motivación en los

colaboradores, con el propósito de contribuir a mejorar la calidad de los servicios de salud que se brinda a la población.

El primer capítulo contextualiza la actividad comercial y los aspectos fundamentales del clima organizacional, presentando los principales conceptos teóricos que sustentan la propuesta desarrollada.

En Costa Rica, el Estado tiene a su cargo el papel de proveedor que suministra los bienes y servicios a la población a través de su aparato de gobierno, lo cual trae enormes ventajas como son la existencia de entidades que garantizan la Seguridad Social. Sin embargo, a pesar que este modelo ha traído consigo grandes logros en materia de salud, es necesario buscar nuevos modelos alternativos para solucionar las necesidades que enfrenta actualmente.

Con base en esta premisa, la Cooperativa Autogestionaria de Servidores para la Salud Integral (COOPESAÍN, R.L.), plantea un Modelo de Atención en Salud Pública administrado por terceros, que constituye una alternativa viable para el mejoramiento de la calidad, haciendo uso racional de los recursos necesarios para la prestación de servicios de salud, apoyado en una estrategia de Atención Primaria sustentada en los lineamientos de Salud Familiar y Comunitaria, con el propósito de abordar la salud en forma integral.

El capítulo dos, describe el entorno y clima organizacional de la Cooperativa, presentando una síntesis que integra algunas de las principales variables que conforman la trayectoria de esta organización, aterrizando finalmente en aspectos internos que componen el ambiente laboral actual.

La administración moderna concibe a las cooperativas como sistemas complejos que representan más que la suma de intereses y esfuerzos de un grupo de personas. Debido al alto nivel de integración entre los elementos que la conforman, así como al hecho de estar inmersas en un medio cambiante que

demanda la constante actualización en tecnología y procesos para lograr seguir de cerca los cambios sociales, económicos y políticos afín de continuar siendo competitivos.

El capítulo tres analiza la situación y las variables que conforman la matriz FODA relacionadas con el clima organizacional. Tomando en cuenta que el ambiente influye en el comportamiento de los seres humanos, muchos autores afirman que el Clima Organizacional predispone de manera positiva o negativa a las personas dentro de cualquier empresa, potenciando y/o limitando conductas orientadas a la productividad, creatividad, sentido de pertenencia y motivación, entre otros; razón por la cual debe prestarse especial atención a la dirección en que apuntan las diferentes variables que conforman el clima de la organización.

El capítulo cuatro presenta la propuesta de alternativas de mejora que la Cooperativa posteriormente podrá analizar, partiendo de la premisa que, un sistema gerencial moderno requiere contemplar dentro de los planes estratégicos acciones que faciliten el manejo del Clima Organizacional como un activo intangible, que puede ser utilizado como instrumento para promover el aumento de la productividad y competitividad, sin perder de vista el factor humano que trasciende. No es posible obviar que factores como el nivel de satisfacción laboral de las personas se vincula con aspectos como el desempeño, la relación con sus jefaturas, compañeros, proveedores y clientes, además de que influye en el nivel de logro, sentido de pertenencia, productividad, adaptación y compromiso.

Y por último, en el capítulo cinco, se exponen las principales conclusiones y recomendaciones detectadas a partir del trabajo realizado. De este modo, la presente investigación toma en cuenta los principales conceptos relacionados con el tema y los confronta con la realidad para tratar de analizar la convergencia entre variables y sus consecuencias, afín de señalar aspectos que faciliten información objetiva y útil que sirva como herramienta gerencial estratégica para intervenir los puntos considerados como críticos, establecer propuestas de mejora oportunas y

tomar decisiones orientadas al diseño de programas de acción que procuren optimizar las condiciones laborales de los miembros de la Cooperativa.

Se considera de vital importancia que la organización disponga de información oportuna, a fin de que logre diseñar programas de acción orientados a mejorar las condiciones laborales de los colaboradores, lo cual derivará en el aumento de la productividad y la optimización en la prestación de servicios de salud, que a su vez, le permitirá aprovechar las oportunidades que se presentan dentro del mercado que compite actualmente.

A.1 Justificación:

Con la implementación de importantes cambios en las condiciones del mercado de la venta y administración de los servicios de salud, a partir del año 2007, la Cooperativa inició un proceso de reestructuración completa.

Este proceso que, entre otras cosas, implicó el movimiento y despido de una importante cantidad de colaboradores, junto con otros factores como son la motivación, el liderazgo, las posibilidades de desarrollo, el grado de satisfacción, los mecanismos de resolución de conflictos y el nivel de incertidumbre, trajo consigo una serie de consecuencias dentro del Clima Organizacional de la empresa, que afecta directamente la calidad de la atención que brinda el personal a los usuarios de los servicios.

Hoy, uno de los principales objetivos de la Cooperativa es generar mayor eficiencia y eficacia en la prestación de servicios, orientando los recursos necesarios para propiciar un clima más humano que promueva un mayor grado de satisfacción y motivación en los integrantes del equipo de trabajo que conforma la empresa, todo ello con el fin de optimizar los recursos y ser competitivos.

Partiendo del hecho que uno de los objetivos del cooperativismo es contribuir a mejorar la calidad de vida de los miembros de la organización, se incluye dentro del plan estratégico de esta empresa la meta de generar condiciones óptimas de trabajo orientadas a la invención y reinención de un nuevo sistema de organización que tenga como puntos de apoyo una dinámica creativa e innovadora, con capacidad de proveer oportunidades de desarrollo a partir del aprovechamiento de los talentos y creatividad de un equipo de trabajo dedicado a la implementación de propuestas que respondan a las necesidades y expectativas del mercado.

Para, ello es de suma importancia lograr cambios paradigmáticos que deben ser interiorizados en todo el personal de la Cooperativa, situación sin la cual los cambios de procesos y tecnológicos no se pueden realizar debido a que, por su naturaleza, el éxito de las organizaciones cooperativas depende en gran medida de su potencial humano, de ahí la necesidad de que sus integrantes reciban capacitación adecuada, se sientan motivados y laboren en condiciones saludables y adecuadas, para lograr ser realmente competentes y aprovechar al máximo los recursos técnicos y materiales disponibles en función de los objetivos financieros y sociales.

Partiendo de la premisa sobre la necesidad de romper con los paradigmas convencionales que promueven la fragmentación del trabajo, lo cual limita el desarrollo de los talentos y capacidades, derivando en la desmotivación, se plantea un panorama de cambio que va mucho más allá de la alta dirección, apostando a la posibilidad de integrar en una propuesta, construida a partir de la participación de todos los miembros y orientada a hacer más eficiente la gestión, manteniendo los principios y valores de la Cooperativa.

Por esta razón, se observa la necesidad de analizar el clima organizacional que existe, actualmente, en la Cooperativa, con el fin de obtener información que facilite a la organización tomar decisiones que incidan en la mejora de las condiciones de aquel, orientando los recursos materiales, así como las habilidades de los colaboradores a la generación de nuevas alternativas de acción que faciliten el desarrollo de mejoras en el desempeño operacional de la empresa, todo lo cual, finalmente, se verá reflejado en la calidad de atención que se brinda y, por ende, en los niveles de satisfacción de los usuarios.

A.2 Alcances

Esta investigación pretende presentar una alternativa que permita a la cooperativa hacer más efectiva su gestión, maximizando las capacidades de sus colaboradores, utilizando los recursos eficientemente y aprovechando sus fortalezas y las oportunidades que se vislumbran derivadas de la aplicación de los nuevos paradigmas de la gestión empresarial.

Partiendo de esta premisa se abarcan aspectos, tales como el estilo de liderazgo, el manejo de la comunicación formal e informal, las relaciones laborales, el grado de adaptabilidad de la organización, la influencia de creencias, lenguajes y otros elementos tácitos que se convierten en factores que influye finalmente en la eficiencia del personal y se conjugan para formar un clima organizacional, que a su vez, determina en gran medida el sentido de pertenencia, la motivación y el compromiso de los miembros.

De la información obtenida mediante el análisis, se pretende plantear la propuesta de alternativas proactivas para mejorar el clima organizacional, según las necesidades de la empresa, que sirva como herramienta de gestión estratégica, facilitando la toma de decisiones orientadas al aprovechamiento y maximización de las capacidades de los miembros de la Cooperativa.

A.3 Limitaciones

A.3.1 De Tiempo

Los datos obtenidos, así como la información que pudiera generarse, no pretenden convertirse en verdades absolutas; por el contrario, se busca proponer alternativas que podrían ser empleadas como una forma más de orientar el quehacer de la Cooperativa hacia la mejora continua, tomando en cuenta que el análisis se efectuará durante el período comprendido entre enero y abril del 2013, por lo que, tanto la propuesta como las conclusiones y recomendaciones, están sujetos a la situación particular que la organización atraviere en ese momento.

A.3.2 De Fuentes de Información

La principal fuente de trabajo e ingreso de la Cooperativa proviene del contrato con la Caja Costarricense del Seguro Social, por medio del cual tienen a su cargo la administración de la Clínica Integrada de Tibás, es por ello que la principal fuente de información se concentrará en los recursos internos disponibles, la bibliografía revisada, los artículos publicados en el sitio oficial y los datos suministrados por medios de comunicación acerca de temas relacionados.

B. Objetivos

B.1 Objetivo General

Elaborar una propuesta de Clima Organizacional para COOPESAÍN, R.L., mediante el análisis de su estructura actual para ser utilizado como herramienta de gestión estratégica que facilite la toma de decisiones relacionadas con el recurso humano de la empresa.

B.2 Objetivos específicos

- Contextualizar la actividad comercial de venta de servicios de salud que realiza la Cooperativa y definir el marco teórico del Clima Organizacional contemplando los conceptos, elementos y términos relacionados con esta investigación.
- Describir la historia y naturaleza de la empresa, así como la situación actual de las principales variables que conforman su Clima Organizacional.
- Analizar la situación actual de la empresa y su Clima Organizacional considerando las variables que conforman sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Proponer alternativas proactivas para mejorar el clima organizacional, según las necesidades de la empresa, que sirva como instrumento de gestión estratégica facilitando la toma de decisiones orientadas al

aprovechamiento y maximización de las capacidades de los miembros de la cooperativa.

- Presentar las conclusiones derivadas de la investigación realizada, así como proponer recomendaciones que faciliten la eventual implementación de esta propuesta.

Capítulo I:

Contextualización de la actividad
comercial y aspectos
fundamentales del clima
organizacional

CAPÍTULO I

CONTEXTUALIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL Y ASPECTOS FUNDAMENTALES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

1.1 Contextualización de la actividad comercial

1.1.1 Cooperativismo

Rodrigo Facio dijo: *“El solo hecho de ingresar en una organización cooperativa denota ya sentimientos de solidaridad y bases de educación importantísimos”*

En nuestro país hay dos instancias principales que contribuyen con el fortalecimiento del sector cooperativo:

- Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP), institución encargada de promover, financiar, divulgar y apoyar el cooperativismo en todos los niveles, velando por lograr el mayor impacto en el desarrollo del sector y la población.
- Consejo Nacional de Cooperativas (CONACOOOP), ente público no estatal que define e impulsa políticas de integración, representación y defensa.

El Artículo 2 de la Ley de Asociaciones Cooperativas y Creación del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo establece lo siguiente:

“Las cooperativas son asociaciones voluntarias de personas y no de capitales, con plena personería jurídica, de duración indefinida y de responsabilidad limitada, en las que los individuos se organizan democráticamente a fin de satisfacer sus necesidades y promover su mejoramiento económico y social, como un medio de superar su condición humana y su formación individual, y en las cuales el motivo de trabajo y de producción, distribución y consumo es el servicio y no el lucro.”

El cooperativismo nace en un escenario donde en forma individual no es posible satisfacer las necesidades y propone que si las personas se unen en forma solidaria, ayudándose mutuamente, es posible desarrollar formas alternativas para satisfacerlas.

1.1.1.1 Historia del cooperativismo

De acuerdo con la información que suministra el INFOCOOP en su página oficial www.infocoop.go.cr, el cooperativismo surge a raíz de la revolución industrial, a partir de organizaciones de base asociativa que mediante la cooperación y la solidaridad favorecían las relaciones obrero-patronales de mutua colaboración cuyas bases eran la distribución equitativa de beneficios, el acceso a la educación, igualdad de derechos, un voto por asociado y la no discriminación.

El principal organismo a nivel mundial es la Alianza Cooperativa Internacional, fundada en 1895 y cuya sede se encuentra en Londres, que en 1995 ratificó los principios y valores universales del cooperativismo.

En nuestro país, la historia se remonta a inicios del siglo XX, con la creación de la Sociedad Obrera Cooperativa en 1907. Posteriormente, para 1943 había

cerca de 23 cooperativas de consumo y crédito, que de acuerdo con Óscar Aguilar, mencionado en la página oficial del INFOCOOP, tuvieron una corta vida. De ahí, la necesidad de crear en nuestro país legislación relacionada con el cooperativismo que fue incluida en el Código de Trabajo de ese mismo año, y es de esta forma que en 1943 nace COOPEVICTORIA, R.L., que hoy es la cooperativa activa más antigua de nuestro país.

En 1968, surge la Ley No 4169, sobre el cooperativismo a la cual se le han hecho una serie de reformas a lo largo del tiempo, tal como la que se dio en 1973 con la creación del INFOCOOP y el CONACOOOP cuya labor se relaciona con la integración, defensa y representación de las cooperativas. El INFOCOOP fue creado mediante ley No. 5185 y según el artículo 155, su propósito es fomentar, promover, financiar, divulgar y apoyar el cooperativismo en todos los niveles.

1.1.1.2 Filosofía del cooperativismo



Uno de sus principales símbolos es el escudo, cuya figura de dos pinos dentro de un círculo rescata la esencia filosófica de la unión solidaria para resolver las necesidades sociales y económicas comunes.



El otro símbolo importante del cooperativismo es su bandera que nació en 1923 y contiene los siete colores del arco iris, con el fin de reunir los colores de todas las banderas del mundo.

La página oficial de CONACOOOP, señala cuatro fundamentos que definen la filosofía del cooperativismo:

- Unión: es la decidida participación del ser humano para actuar en común y lograr beneficios comunes, económicos, sociales y cambios de actitudes.
- Esfuerzo propio: es la participación individual que cada asociado debe aportar a su cooperativa con aportes de capital social y fuerza productiva para fortalecer a la organización.
- Ayuda mutua: consiste en el apoyo recíproco entre los asociados y la cooperativa para dar y recibir servicios que procuren el bien común.
- Solidaridad humana: consiste en la acción de los cooperativistas de proporcionar apoyo constante a los asociados y miembros de la organización.

1.1.1.3 Siete Principios del Cooperativismo

- 1- Adhesión libre y retiro voluntario: son organizaciones voluntarias, abiertas para aquellas personas dispuestas aceptar las responsabilidades que conlleva ser asociado(a) sin discriminación.
- 2- Control democrático de los miembros: son organizaciones controladas democráticamente por sus asociados que participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones.
- 3- Participación económica de los miembros: los asociados contribuyen y controlan el capital de la cooperativa.

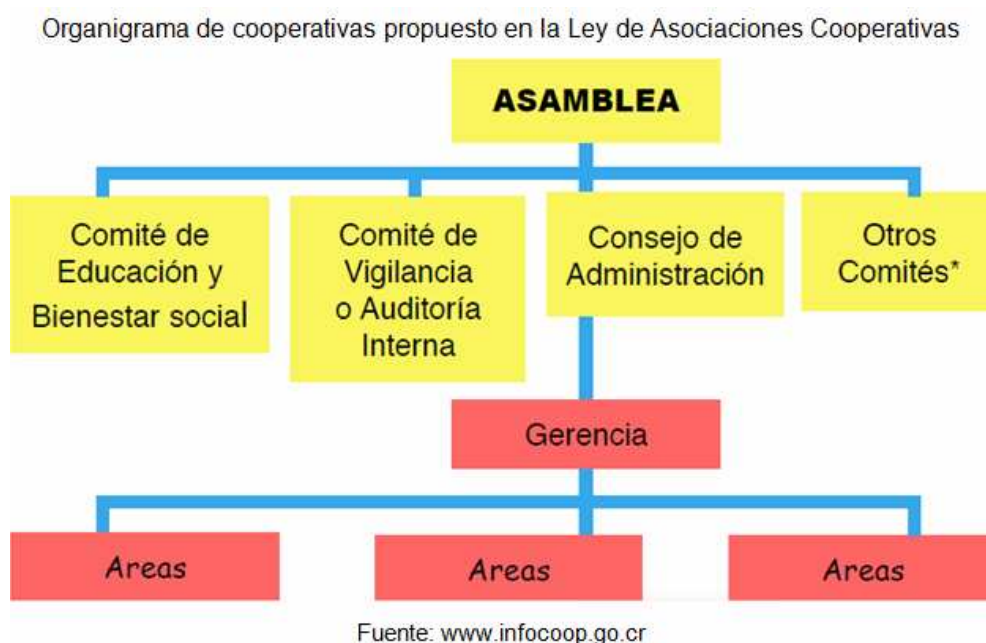
- 4- Autonomía e independencia: son organizaciones autónomas de ayuda mutua controladas por sus asociados; por lo que si admiten capital de fuentes externas, lo hacen desde condiciones que les permitan mantener la autonomía de la cooperativa.
- 5- Educación, información y entrenamiento permanente: las cooperativas brindan educación y capacitación a sus asociados y empleados con el fin de contribuir al desarrollo de las personas, así mismo, deben informar a la comunidad sobre los beneficios del cooperativismo.
- 6- Integración cooperativa: estas organizaciones sirven a sus asociados más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
- 7- Compromiso con la comunidad: la organización trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad, por medio de políticas aceptadas por sus asociados.

1.1.1.4 Valores del cooperativismo

El sector cooperativo se inspira en valores básicos de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad, al mismo tiempo que defiende los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.

1.1.1.5 Estructura de las cooperativas

De acuerdo con los Artículos 37, 46, 49 y 59 de la Ley de Asociaciones Cooperativas, cada cooperativa está integrada por la Asamblea de Asociados y tres cuerpos directivos que son el Consejo de Administración, el Comité de Vigilancia y el Comité de Educación, tal como aparece en la imagen a continuación:



- Asamblea de Asociados: es la autoridad suprema y sus acuerdos obligan a la cooperativa y todos sus asociados. Se integra por todos los asociados que en el momento de la celebración estuviesen en pleno goce de sus derechos.
- Consejo de Administración: está integrado por un número impar de asociados no menor a cinco miembros, la dirección superior de las operaciones sociales que establece las pautas a las que debe ajustarse la

Gerencia, además se encarga de dictar los reglamentos internos de acuerdo con la ley o estatutos, proponer reformas a la asamblea y velar porque se cumplan y ejecuten sus resoluciones y las de la asamblea general.

- Comité de Vigilancia: es electo por la asamblea y se integra por un número no menor a tres asociados, se encarga de la fiscalización de todas las cuentas y operaciones de la cooperativa, así como de informar a la asamblea al respecto.
- Comité de Educación: se encarga de asegurar que los miembros y las personas que desean ingresar a la organización tengan las facilidades necesarias para que reciban educación cooperativa, así como de someter a aprobación del Consejo de Administración, los proyectos y programas para los asociados y sus familias.
- El Gerente es el representante legal de la empresa y le corresponde la ejecución de los acuerdos del Consejo de Administración y la administración de los negocios de la cooperativa.

1.1.1.6 Modelos cooperativos

El INFOCOOP clasifica las cooperativas por modelos en:

- Cooperativas Tradicionales: que son aquellas en las que el asociado aporta capital social y recibe a cambio diversos servicios.

- Cooperativas de Cogestión: son aquellas en las que los productores se unen a los trabajadores, esto incluye al Estado.
- Cooperativas de Autogestión: son en las que los trabajadores toman propiedad de los medios de producción, aportan su trabajo directa y personalmente y los excedentes los distribuyen de acuerdo en el trabajo aportado.

Debido que el presente proyecto se desarrolla en una cooperativa autogestionaria, a continuación, se detallan algunas de las principales características de este modelo.

1.1.1.6.1 Modelo Autogestionario de Cooperativas

Flory Fernández Chávez, máster en administración de cooperativas, en su artículo *“Las Cooperativas de Autogestión en Costa Rica”*, afirma que en este tipo de cooperativa los miembros encuentran una participación más completa debido que, siendo trabajadores también son propietarios y administradores de la organización.

Las cooperativas autogestionarias se rigen bajo la Ley No 4179, por lo que su estructura es similar a la del resto de las cooperativas con el agregado que, según las necesidades, se constituyen algunos otros comités de trabajo. Siendo que, de acuerdo con el Art. 36 de dicha ley, la administración estará a cargo de:

- Asamblea General
- Consejo de Administración
- Gerente y Subgerentes

- Comité de educación y bienestar social

La principal diferencia con los demás modelos cooperativos radica en el hecho que los medios de producción son indivisibles y pertenecen al colectivo, lo cual implica que cada asociado juega el papel de dueño, asociado y líder de la organización. Estos tres deberes están sujetos a las buenas relaciones sociales y al respeto de los roles, con el fin de evitar conflictos.

El Art. 99 de la Ley 4179 propone el siguiente concepto de las cooperativas de autogestión:

“Las cooperativas de autogestión son aquellas empresas organizadas para la producción de bienes y servicios, en las cuales los trabajadores que las integran dirigen todas las actividades de las mismas y aportan directamente su fuerza de trabajo con el fin primordial de realizar actividades productivas y recibir, en proporción a su aporte de trabajo, beneficios de tipo económico y social. Las unidades de producción destinadas al funcionamiento de éstas, estarán bajo el régimen de propiedad social con carácter indivisible”¹

1.1.1.6.1.1 Principios Autogestionarios Universales

El Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa (CENECOOP), en su publicación “El Modelo Cooperativo Autogestionario: Una Alternativa de Trabajo”, elaborada por la MSc Mireya Jiménez Guerra, menciona seis principios que acogen las cooperativas de trabajo asociado o autogestionarias, como también se les llama:

¹ Ley No 4179 de Asociaciones Cooperativas y Creación del INFOCOOP. Pág. 46

- Su objetivo es crear y mantener puestos de trabajo sustentable, que permita mejorar la calidad de vida de los socios trabajadores, promoviendo la autogestión democrática y el desarrollo.
- La adhesión libre y voluntaria de sus socios, para aportar su trabajo y recursos económicos, está condicionada a la existencia de puestos de trabajo.
- La mayor parte de los trabajadores deberán ser socios de la cooperativa.
- La relación de los asociados trabajadores con su cooperativa es distinta de la de los demás trabajadores.
- Los reglamentos internos se concretarán mediante la aceptación democrática de los socios trabajadores.
- Estas cooperativas deben ser autónomas e independientes en su gestión y en el manejo de los medios de producción.

Ello implica el empoderamiento de los trabajadores asociados en la toma de decisiones y desarrollo de la gestión empresarial, basado en principios de solidaridad, cooperación y ayuda mutua más justas.

1.1.1.6.1.2 Objetivos de las Cooperativas de Autogestión

Este modelo de cooperativa, debe contemplar sus objetivos de creación en el Estatuto que, a su vez, sirve de reglamento, no obstante, sus principales objetivos son:

- Propiciar el pleno desarrollo de la persona a través de la participación organizada, la producción y el reparto de los beneficios económicos.
- Agrupar a los trabajadores en organizaciones productivas estables y eficientes orientadas al interés común.
- Promover el acceso de los trabajadores a los medios de producción, instrumentos de trabajo y riqueza social.
- Crear nuevas fuentes de trabajo y acceso a servicios mediante el adecuado uso de los excedentes.
- Crear condiciones aptas para desarrollar economías de escala con integración vertical y horizontal del proceso productivo.
- Capitalizar un porcentaje de los excedentes generados, para el desarrollo de la empresa y la generación de nuevas unidades productivas con el fin de crear nuevos puestos de trabajo y bienestar general.
- Promover la capacitación y educación de los trabajadores y sus familias para afianzar la gestión democrática y eficiente de sus empresas.
- Fomentar la colaboración con otras cooperativas para la prestación de servicios mutuos.

Aparte de los anteriores, la autora Jiménez², propone que uno de los objetivos estratégicos de este modelo, consiste en lograr la democratización y socialización de la economía, para mejorar las condiciones de vida de los dueños

² Jiménez Guerra. *El Modelo Cooperativo Autogestionario: Una Alternativa de Trabajo*. CENECOOP.

trabajadores y lograr que más personas sean propietarias de sus propias empresas, en las que su aporte de trabajo sea el principio fundamental por el cual se rige el trabajo asociado autogestionario. Al mismo tiempo que se promueven oportunidades de obtener un trabajo decente y productivo en condiciones de libertad, igualdad, seguridad y respeto a la dignidad de las personas.

1.1.1.6.1.3 Obligaciones de los asociados de las cooperativas de autogestión

Según el Art. 109, las siguientes son obligaciones de los asociados:

- Aportar a la empresa su trabajo en forma directa.
- Asistir a las asambleas generales y participar activamente.
- Capacitarse, de acuerdo con las necesidades de la empresa y transmitir los conocimientos adquiridos.
- Practicar la solidaridad con los demás miembros.
- Cumplir con las disposiciones de la Ley No 4179, su reglamento y los estatutos de la cooperativa, así como las resoluciones de la Asamblea, comités, comisiones y grupos de trabajo, establecidos de conformidad con las disposiciones legales.
- Las obligaciones de los asociados trabajadores, son las responsabilidades que asumen cuando constituyen la cooperativa.

Ello implica que la toma de decisiones se debe llevar a cabo en forma solidaria, respetando la diversidad de criterios y aceptando las propuestas que favorezcan el bien común.

1.1.2 Los servicios de salud en Costa Rica

El sector de salud en Costa Rica se estableció en el año 1983 mediante Decreto Ejecutivo No. 14313 SPPS-PLAN llamado Constitución del Sector Salud, en el cual se regula su estructura y organización³. Este decreto establece que el sector está integrado por:

- Ministerio de Salud
- Ministerio de Planificación y Política Económica
- Ministerio de la Presidencia
- Instituto de Acueductos y Alcantarillados
- Caja Costarricense del Seguro Social
- Instituto Nacional de Seguros
- Universidad de Costa Rica

Posteriormente, en 1989 mediante Decreto Ejecutivo No. 19276-S, se establece el Sistema Nacional de Salud que está integrado por las instituciones estatales que conforman el Sector Salud y por otras del sector privado y por la comunidad. Lo cual abre la alternativa a los servicios de salud privados, cooperativas y empresas de autogestión que brindan servicios de promoción de la salud, prevención de la enfermedad, curación y rehabilitación de la salud de las personas⁴.

³ *El Sistema Nacional de Salud en Costa Rica: Generalidades*. 1ª Unidad Modular del Curso de Gestión Local de Salud para Técnicos del I Nivel de Atención. CCSS-CENDEISSS-UCR. 2004

⁴ *Idem*, Pág. 12

Para 1998, se define que el Sistema Nacional de Salud está integrado por el conjunto de instituciones y organizaciones que forman parte del sector público y privado y que tienen como finalidad contribuir a mejorar la salud de las personas.

En el caso de la Caja Costarricense del Seguro Social, ésta es la Institución encargada de prestar los servicios de salud a toda la población con apego a los principios de la seguridad social: solidaridad, universalidad, unidad, obligatoriedad, igualdad y equidad. Que para efectos de brindar atención en algunas áreas de salud, subcontrata los servicios de salud a terceros como las cooperativas de autogestión que se encargan de brindar servicios de atención integral a la comunidad.

1.1.3 Servicios del Sector Salud

En nuestro país, existen dos tipos diferentes de servicios de salud, los servicios de salud del sector público que están a cargo de la Caja Costarricense del Seguro Social y el Instituto Nacional de Seguros y los servicios del sector privado que se dividen, a su vez, en dos:

- Sin fines de lucro, que son brindados por entidades no gubernamentales como es el caso de la Cruz Roja.
- Con fines de lucro, que son los servicios brindados a cambio del pago de los usuarios, como los hospitales y consultorios privados.

No obstante, existe una tercera modalidad llamada Mixta, que conjuga el sector público con el privado y abarca los servicios de salud que la CCSS, debido a limitaciones institucionales para atender la demanda, debe contratar a un ente privado que administre el área de salud, o bien, los casos de usuarios que se

atienden mediante la medicina mixta. Dentro de esta modalidad se encuentran los servicios de:

- Sistema de médico de empresa
- Sistema de medicina mixta
- Sistema de cooperativas
- Sistema de libre elección médica
- Compra de servicios a terceros

1.1.3.1 Modelo Cooperativo de atención en salud

Este sistema nace en el año 1988 con la promesa de solucionar los problemas administrativos que se presentan en los establecimientos de la CCSS que funcionaban bajo el modelo tradicional y consistía en la suscripción de convenios CCSS-Cooperativa que hasta el año 2007 fueron renovados periódicamente.

A partir del 2007 y a raíz de una orden de la Contraloría General de la República, la CCSS inicia la implementación de una serie de cambios, incluyendo el proceso de licitación y nueva contratación de terceros para administrar las áreas de salud, lo cual derivó en una serie de cambios que fueron determinantes para los actores que, en ese momento, se encontraban ofertando para adjudicarse la administración de las áreas de salud.

Desde este sistema, la CCSS le asigna un presupuesto anual a la Cooperativa y ésta administra y presta los servicios de salud a la población apegándose al modelo de atención oficial.

1.1.4. Principales competidores del mercado

Actualmente, en el mercado de los servicios que funciona bajo el sistema mixto, compiten cuatro cooperativas:

- COOPESAÍN R.L. encargado de administrar el área de salud de Tibás.
- COOPESALUD R.L. que cubre la población del área de salud de Pavas y Desamparados II.
- COOPESANA R.L. que administra las áreas de salud de Santa Ana y Escazú.
- COOPESIBA R.L. que se encarga de las áreas de salud de Barva y San Pablo.

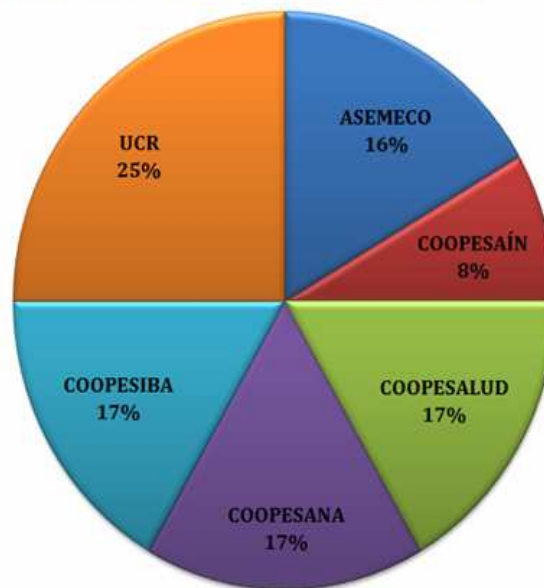
No obstante, como se mencionaba en el apartado anterior, dentro de la modalidad del sector mixto de los servicios de salud, también existe el sistema de compra de servicios a terceros, que genera una importante competencia dentro del mercado.

Esta modalidad de compra de servicios a terceros, se inicia durante la década de los noventa y, actualmente, abarca la compra de servicios como tomografías axiales computarizadas, cobaltoterapia con acelerador lineal, cirugías y, dentro del mercado que interesa para la presente propuesta, los servicios de primer nivel de atención que son administrados por:

- Universidad de Costa Rica: que administra las áreas de salud de los cantones de Curridabat, Montes de Oca y La Unión.
- ASEMECO, que es una sociedad privada que atiende a la población de La Carpio y León XIII y San Sebastián-Paso Ancho.

Si se toma en cuenta que, hoy, seis instancias, entre cooperativas y terceros, se encargan de administrar las doce áreas de salud, se desprende que la distribución de este mercado puede representarse mediante el siguiente gráfico:

Distribución del Mercado de los Servicios de Salud



Fuente: La autora

1.2 Marco teórico

1.2.1 La Gestión del Capital Humano

Los autores Buckingham y Coffman⁵, proponen que el secreto para el éxito de una empresa es aprender a aprovechar el propio estilo de cada persona, convirtiendo el talento de cada colaborador en rendimiento. Para ellos, detalles

⁵ Buckingham Marcus y Coffman Curt. *Primero, rompa todas las reglas*. Ediciones Gestión 2000, 2000

como la rotación de personal, el ausentismo, las reducciones del personal, la remuneración, los tipos de compensación y el reconocimiento influyen directamente en la satisfacción de los empleados y, en consecuencia, afectan la producción de cualquier empresa. Sin importar el número de colaboradores o los indicadores que se establezcan, lo esencial para hacer exitosa una organización, es que cada quien se sienta encantado con el reto que representa su trabajo y esto, inevitablemente, tendrá una poderosa influencia en el Clima Organizacional y, por lo tanto, en el rendimiento y productividad.

Estos autores proponen doce preguntas que reflejan el grado de fortaleza de un lugar de trabajo y brindan información esencial para conocer elementos que permitan prestar atención, retener y atraer colaboradores talentosos:

1. ¿Sé lo que se espera de mí en el trabajo?
2. ¿Tengo el equipo y los materiales que necesito para hacer bien mi trabajo?
3. ¿Tengo la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer en mi trabajo de cada día?
4. ¿He recibido reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho en los últimos 7 días?
5. ¿Muestra mi jefe tener interés en mí como persona?
6. ¿Hay alguien en el trabajo que estimula mi desarrollo personal y profesional?
7. ¿Cuentan mis opiniones en el trabajo?
8. ¿La misión o propósito de la empresa, me hace sentir que mi trabajo es importante?
9. ¿Están mis compañeros dedicados y comprometidos por hacer un trabajo de calidad?
10. ¿Tengo un mejor amigo en el trabajo?
11. ¿Durante los últimos seis meses alguien en el trabajo me ha hablado sobre mi progreso?

12. ¿He tenido oportunidades de aprender y crecer personal y profesionalmente en el trabajo este último año?

Para ellos, la respuesta a la pregunta sobre cómo crear un ambiente de trabajo verdaderamente agradable, consiste en generar las condiciones adecuadas para que los colaboradores puedan responder afirmativamente a las doce preguntas que plantean.

Es, de este modo, que se pretende integrar los talentos de cada persona con el fin de canalizar los esfuerzos y la energía hacia direcciones más productivas que permitan no solo mejorar los rendimientos, sino también, el grado de motivación que sienten los colaboradores hacia la función que ejercen diariamente.

1.2.1.1 Gestión del Talento

Buckinham y Coffman (2000), refieren en su propuesta que, para los directivos excepcionales, el talento es “un patrón recurrente de pensamiento, sentimiento o comportamiento que puede aplicarse de manera productiva” y, en consecuencia, todo patrón recurrente de comportamiento que se pueda aprovechar de manera productiva es un talento. Por tanto, la clave para lograr un rendimiento excelente está en encontrar la concordancia entre los talentos y la función realizada. Más adelante los autores señalan la siguiente frase: “toda función realizada con excelencia requiere talento, porque para ser realizada con excelencia, toda función exige ciertos patrones recurrentes de pensamiento, sentimiento o comportamiento⁶”.

⁶ Idem. Pág. 66

1.2.1.2 Gestión del Rendimiento

Estos autores señalan que, si bien, los directivos deben seleccionar al personal con base en sus talentos, no se puede obviar que su responsabilidad fundamental es convertir el talento en rendimiento y para ello proponen cuatro reglas generales que sirven de guía:

- Se refiere a la necesidad de respetar y cumplir las normas de trabajo con exactitud y seguridad. Cualquier directivo que permita a los colaboradores demasiado espacio para maniobrar, corre el riesgo de transgredir las medidas reguladoras y las directrices internas de la organización. Por ello, debe asegurarse de garantizar que sus empleados conozcan el método y puedan ejecutarlo a la perfección.
- Las normas comunes son los pilares del aprendizaje, permiten transferir las destrezas y potencian la creatividad.
- Los métodos son útiles en la medida que no eclipsen el resultado deseado. Muchas veces sucede que los pasos diseñados para lograr un determinado resultado, finalmente obstaculizan el logro.
- Las secuencias metodológicas no son el motor de satisfacción de los clientes, solamente impiden la insatisfacción. No obstante, a pesar que las necesidades varían, según el sector, los autores proponen una jerarquía de cuatro expectativas esenciales: exactitud, disponibilidad, alianza y asesoría.

Agregan que, aunque todas las personas tienen talento para ser excepcionales en algo, pocas veces se encuentran en armonía con la función que

desempeñan; por lo tanto, si se desea convertir el talento en rendimiento es necesario concentrarse en las fortalezas de cada persona para ubicarla en la función correcta y para ello se requiere de observación y tiempo.

Estos autores afirman que, si bien, en muchos casos, al principio los colaboradores se vinculan a las organizaciones atraídos por su prestigio y reputación, generalmente es la relación con su jefe inmediato lo que determina su permanencia y productividad. No obstante, advierten que no debe olvidarse que los principales dogmas de cada empresa permanecen profundamente arraigados y se mantienen firmes gracias a una red de políticas, prácticas y lenguajes que se extienden por toda la organización, que finalmente inciden poderosamente sobre los sistemas y la forma como se selecciona, capacita, remunera, castiga y asciende a los colaboradores. Lo cual tiene relación directa con el tema de Clima Organizacional.

1.2.2 El Pensamiento Sistémico

El autor Enrique Herrscher, en su libro Pensamiento Sistémico hace referencia a la importancia de “aprender haciendo” como herramienta que prepara al individuo y a la empresa a enfrentar la inseguridad que genera la incertidumbre, desarrollando la habilidad de integrar diversas conclusiones en un todo coherente que facilite el entendimiento de las diversas situaciones que se presentan.

Es por ello que se considera necesario tomar en cuenta el enfoque sistémico ya que se orienta al desarrollo de una transformación dirigida para alcanzar niveles superiores de integración y diferenciación al mismo tiempo, por medio de un aprendizaje colectivo que facilite el incremento de las habilidades y el deseo de las personas por servir a sus miembros y al contexto, que son los componentes del desarrollo de la empresa.

1.2.3 Coaching

Leonardo Wolk define el coaching como lo que él llama “el arte de soplar brasas” ya que consiste en despertar en otras personas la chispa que necesitan para sacar lo mejor de sí mismos.

Para este autor, las personas deben recorrer su propio camino hacia el mejoramiento de sus capacidades. Siendo seres creadores, el papel del coach es potenciar las habilidades de creatividad y espontaneidad innatas para que el individuo logre aprender y expandir la capacidad de ejecutar acciones efectivas.

Wolk afirma, entonces, que el coach debe ser un socio facilitador del aprendizaje, que acompaña al otro en una búsqueda de su capacidad de aprender a generar nuevas respuestas, reconectándose consigo mismo para vencer los obstáculos que le impiden el crecimiento con el objetivo de expandir la capacidad de acción efectiva en un ámbito específico o en una determinada situación.

Para él, el coach viene a ser líder, detective, provocador y alquimista y lo compara con la frase de Daniel Barenboim que dice:

“La función de un director de orquesta es animar a los músicos, enseñarles, llevarlos e inspirarlos para que ellos puedan sacar lo mejor de sí mismos”

La palabra coach se traduce al español como “entrenador” y puede ser visto como un estilo gerencial de liderazgo cuyo objetivo es abrir posibilidades de acción para que la persona que es entrenada inicie un proceso de aprendizaje dirigido a asumir el poder que está en sus manos y de esta forma lograr la transformación personal.

El coaching toma en cuenta que el lenguaje genera realidades, por lo que opera mediante herramientas conversacionales orientadas a la transformación de la conciencia del observador con lo cual se logra modificar la forma de actuar ante el mundo y con ello los resultados serán diferentes. Esto deriva en la pregunta de “quién quiero ser” que solo logra contestarse cuando de previo existió un proceso de aprendizaje más transformación, en el cual se ha cuestionado las estructuras rígidas y las concepciones más arraigadas respecto de cómo se supone que deben hacerse las cosas en la labor que la persona lleva ejecutando durante largo tiempo.

Wolk dice “coaching es una invitación al cambio, a pensar diferente, a revisar nuestros modelos y aprender a liderar con la misma naturalidad con la que el agua baja de la montaña”⁷.

El autor propone que esta habilidad constituye una competencia gerencial y un nuevo estilo de liderazgo y gestión que consiste no solo en expandir las propias habilidades y competencias, si no en motivar, potenciar y enriquecer el trabajo en equipo, generando cohesión en los integrantes del grupo, así como aprendizaje interpersonal. Pero para ello, se requiere tomar en cuenta que éste es un proceso definido, con inicio y fin, que establece metas claras e implica el diseño de acciones concretas para alcanzar los resultados deseados. Para ello, se requiere de un contexto de confianza y confidencialidad, así como del establecimiento de normas y respeto mutuo.

Quizá uno de los puntos más importantes de la propuesta de este autor, es su afirmación de que los cambios en la organización no perdurarán en el tanto no tengan arraigo en las personas que componen el equipo de trabajo, sus creencias, valores, modo de percibir el mundo, de relacionarse y en la forma como asumen la

⁷ Wolk Leonardo. Coaching: El arte de soplar brasas. 1ª Edición. Gran Aldea Editores, 2003. Pág. 25

responsabilidad. Y ésta es quizá la clave que enlaza el tema del coaching con el Clima Organizacional.

En síntesis, el autor señala que el coaching es un proceso dinámico e interactivo que consiste en asistir a otros en el logro de sus metas, colaborando con el desarrollo de su propio potencial. Este proceso es útil para las empresas porque permite acortar brechas respecto de los objetivos, tanto individuales como de la organización. Por ello, el papel del coach es capacitar a otros, a través de múltiples herramientas, para que obtengan el máximo rendimiento de sus competencias y habilidades a través del reaprendizaje de la observación de sí mismos y de su entorno.

“Asumir responsabilidad y poder, transformar el observador y diseñar e implementar nuevas acciones, son los fines de un coaching exitoso.” Leonardo Wolk

1.3 Clima Organizacional

El Clima Organizacional visto como una percepción que da sentido a la imagen individual de la empresa y el entorno, puede utilizarse, también, como un mediador para potenciar el desarrollo de los procesos creativos e innovadores en las personas. De ahí, la importancia de orientar la gestión administrativa para crear entornos que favorezcan una mayor identidad con la empresa, apertura al cambio, proactividad, trabajo en equipo y motivación para buscar la mejora continua.

Lograr que las personas se sientan a gusto en su trabajo, disfruten lo que hacen y tengan buenas relaciones con sus compañeros y superiores, incide

directamente en el rendimiento y los aportes que cada uno y el grupo puedan generar.

Por su parte, Chiavenato⁸ señala que el Clima Organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la empresa y, por ende, está estrechamente ligado a la motivación. La percepción del ambiente organizacional que la persona experimenta influye directamente en su comportamiento, de manera que si el ambiente satisface las necesidades de los individuos, el clima organizacional tiende a mostrarse favorable y positivo, y por el contrario, si el ambiente frustra la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas, el clima organizacional tenderá a mostrarse desfavorable y negativo.

Para el autor, el clima organizacional está directamente ligado al estilo de liderazgo, las políticas y los valores, estructura organizacional, las características de las personas, la naturaleza del negocio y la etapa de la vida de la empresa.

Por ello, es importante analizar el comportamiento organizacional que consiste en el estudio sobre la manera como las personas actúan en las organizaciones, ya que el conocimiento de cómo actúan sistemáticamente, permitirá entender el comportamiento de la organización.

De igual modo, se debe contemplar que en las organizaciones existe la estructura formal que ha sido estratégicamente definida por la alta dirección y suele informarse a través de manuales de organización y descripción de puestos. Sin embargo, paralelo a esto, existe la estructura informal que surge de la interacción y relaciones que de forma natural sucede entre las personas y grupos que conforman la organización formal.

⁸ Chiavenato Idalberto. *Administración: Proceso Administrativo: Teoría, proceso y práctica*. 3ª Ed. Mc Graw Hill. 2003.

Esta es una de las variables que está estrechamente relacionada con el Clima Organizacional debido que involucra aquellos aspectos del sistema que no han sido planificados dentro de la estructura formal, pero suceden a raíz de las actividades ligadas al cargo que desempeñan las personas.

Otra variable para tomar en cuenta en el momento de analizar el Clima Organizacional, está relacionada con la Cultura Organizacional y, partiendo de la premisa que cualquier cambio que se desee implantar en una empresa se verá directamente influenciado por este factor, es necesario conocer esta variable, afín de prever las posibles consecuencias que podrían surgir de la interacción entre la nueva propuesta que tratará de implementarse y el conjunto de normas, experiencias, hábitos y valores (implícitos y explícitos) que caracteriza el comportamiento de los individuos.

Hill y Jones (2001), refieren que la cultura organizacional es la suma de determinados valores y normas compartidas que controlan la interacción entre las personas, grupos y el entorno de la organización, y se ve directamente influenciado por los valores organizacionales que consisten en las creencias e ideas sobre los objetivos y el modo de conseguirlos; de esta forma, desarrollan normas, guías y expectativas que determinan lo que es o no apropiado hacer ante determinadas situaciones.

Aunque la cultura organizacional es intangible, sus manifestaciones son observables a través de símbolos que modulan el comportamiento de las personas que trabajan en la organización, dando origen a elementos que establecen los procesos que dan el sentido de identidad o exclusión. Estas premisas que están implícitas y explícitas respecto de cuál es el comportamiento legítimo dentro de la organización afectan todo el sistema, incluyendo los estilos de liderazgo y la toma de decisiones.

Cualquier empresa que pretenda evolucionar de manera proactiva, requiere de los conocimientos que puede ofrecer la revisión del Clima Organizacional, orientado a la construcción conjunta de propuestas que involucren el compromiso de los colaboradores. El análisis de este importante factor, permite visualizar las percepciones que los colaboradores tienen acerca de las estructuras y procesos que suceden en el entorno laboral, lo cual, aunado a variables como la experiencia, actividades e interacción, entre otros, afecta directamente el comportamiento de los miembros.

La interacción entre las diferentes estructuras que conforman el sistema organizacional y variables propias de cada individuo como el temperamento y el carácter, dan lugar a un ambiente con características determinadas que repercute directamente en el comportamiento individual conformando un sistema interdependiente en constante cambio.

1.3.1 Liderazgo

El liderazgo se relaciona con las habilidades que tiene una persona para ejercer influencia sobre los demás, logrando que el equipo trabaje en el logro de las metas y objetivos que se proponen.

Según la formalidad de su elección, existe el liderazgo formal, preestablecido por la organización que se relaciona directamente con el concepto de autoridad y el liderazgo informal, que emerge de la interacción del grupo.

Para conducir a las personas, es necesario conocer la motivación humana y al respecto Chiavenato (2003), refiere que el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida para la consecución de objetivos específicos mediante el

proceso de comunicación, que permite introducir cambios en el comportamiento de las personas para que ejecuten lo que deben hacer.

Este autor hace referencia a la relación entre liderazgo y autoridad y concluye que el grado en el que el individuo demuestra cualidades de liderazgo depende no solo de sus propias características, sino también de la situación en que se encuentra. Y menciona que existen, tantos estilos de liderazgo como maneras de agruparlos, por ejemplo, el liderazgo autoritario, liberal y democrático, o bien, el liderazgo centrado en las tareas versus el centrado en las personas.

1.3.2 Motivación

Teniendo en cuenta que las empresas están compuestas por personas, es imprescindible tomar en consideración la naturaleza humana y los aspectos de motivación, liderazgo y la comunicación que constituyen los principales aspectos para el logro de los objetivos estratégicos.

Chiavenato (2003), señala que la motivación es el impulso interno o externo que lleva a la persona a actuar de determinada manera, dando origen a un comportamiento específico y está directamente relacionado con los valores personales que, a su vez, se ven influidos por el ambiente, las necesidades y la experiencia. Por tanto, el comportamiento humano está orientado hacia objetivos personales implícitos o explícitos.

Herzberg, mencionado por Chiavenato, propone que si se logra orientar los factores motivacionales al enriquecimiento del cargo que desempeña la persona, se obtienen efectos deseables como el aumento de la motivación y la productividad, reducción del ausentismo y rotación de personal.

Dado que el Clima Organizacional influye directamente en la satisfacción de las personas que laboran en la empresa, el estudio de esta variable genera información útil acerca de los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones. Dicha información sirve de insumo para tomar decisiones estratégicas que favorezcan la actitud de los trabajadores.

Lo anterior, se relaciona con lo que proponen Buckingham y Coffman, cuando mencionan que detalles como la rotación de personal, el ausentismo, las reducciones del personal, la remuneración, los tipos de compensación y el reconocimiento influyen directamente en la satisfacción de los empleados y, por ende, afectan directamente la producción de cualquier empresa. Sin importar el número de colaboradores o los indicadores que se establezcan, lo esencial para hacer exitosa una organización, es que cada quien se sienta encantado con el reto que representa su trabajo y esto, inevitablemente, tendrá una poderosa influencia en el Clima Organizacional y, por lo tanto, en el rendimiento y productividad.

De ahí, la necesidad de integrar los talentos de cada persona con el fin de canalizar los esfuerzos y la energía hacia direcciones más productivas que permitan no solo mejorar los rendimientos, sino también, el grado de motivación que sienten los colaboradores hacia la función que ejercen diariamente.

Finalmente, a modo de conclusión para el presente capítulo, es necesario mencionar que cualquier propuesta orientada a la mejora del clima organizacional involucra la revisión y el análisis de factores como el liderazgo, tipos de supervisión, coaching, talento, programas de capacitación, motivación, beneficios e incentivos, proactividad, comunicación formal e informal, desempeño laboral, relaciones interpersonales, recursos materiales, espacio y ambiente físico y aspectos socioeconómicos; temas que se han desarrollado a lo largo del capítulo, con el fin de presentar herramientas teóricas que facilitarán el análisis que pretende realizarse en los siguientes apartados.

Para familiarizarse con una empresa de manera adecuada, es necesario comprender el contexto en el cual está inmersa y, precisamente, ésta es la razón por la que en primer lugar se ha contextualizado la actividad comercial de la venta de servicios de salud que realiza la cooperativa, así como el concepto de Clima Organizacional y otros términos relacionados con la propuesta.

Una vez realizada la contextualización de la industria, el siguiente capítulo describirá la historia y naturaleza de la empresa, así como la situación actual de las principales variables que conforman el Clima Organizacional de esta Cooperativa.

De esta forma, se pretende obtener información objetiva acerca de variables relevantes que afectan directamente el ambiente laboral, con el fin de generar propuestas que involucren el compromiso de los miembros de la organización para que construyan alternativas orientadas al mejoramiento del clima organizacional que deriven en una mejora de la atención de los usuarios de los servicios.

Capítulo II:

Descripción del entorno y clima
organizacional de la Cooperativa

CAPÍTULO II

DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA

Una vez definidos los principales conceptos sobre los cuales se apoya el presente documento, es necesario dedicar un apartado a la descripción de la historia, el entorno y la situación actual de la Cooperativa, con el fin de tener elementos suficientes para analizar en el Capítulo III las diferentes variables que conforman la Matriz FODA relacionadas con el Clima Organizacional.

Retomando lo explicado en el Capítulo I, acerca de los niveles de atención establecidos por la CCSS, es importante detallar que la clínica administrada por la Cooperativa, funciona como el primer nivel de atención dentro de la red de servicios conformada por el Hospital México, Hospital Nacional Psiquiátrico, Hospital Dr. Raúl Blanco Cervantes, Hospital Nacional de Niños y Clínica Clorito Picado. Y tiene a su cargo la atención a las personas aseguradas y no aseguradas de los distritos de San Juan y Llorente en su totalidad, a un 5% de Colima, al 25% del distrito de San Vicente de Moravia y a la totalidad de San Miguel de Santo Domingo de Heredia, lo que representa una población aproximada de 55.000 personas.

2.1 Generalidades de la Cooperativa

2.1.1 Reseña Histórica de Tibás

De acuerdo con lo que plantea el Jefe de Medicina de la Clínica y asociado de la Cooperativa, en el documento ASÍS 2011, a inicio de la segunda mitad del

siglo XV Cristóbal de Chávez, es quien aparece como el primer propietario de la porción de tierras que hoy constituyen el cantón de Tibás. Posteriormente, a mediados del siglo XVIII los herederos de los terrenos de Tibás, bisnietos y tataranietos de don Cristóbal de Chávez estaban representados por tres núcleos familiares, cuyos descendientes, trajeron a Tibás labradores que les ayudasen en sus haciendas con las labores agropecuarias y de esta forma dieron origen al pueblito de San Juan del Murciélagu.

En el año de 1835, la Ley 134, promulgada bajo el gobierno de don Braulio Carrillo Colina, ubica la capital del Estado de Costa Rica en San Juan del Murciélagu. Luego, en la administración de don Alfredo González Flores el 27 de Julio de 1914, mediante ley número 42, se le otorgó el título de Villa al barrio San Juan, cabecera del nuevo cantón creado en esa oportunidad.

Dado que parte de la población meta de la clínica que administra esta Cooperativa, reside en los cantones de Moravia y Santo Domingo, es necesario mencionar que en el sector de San Vicente de Moravia, se encuentra la comunidad de los Colegios, que según un líder comunal hace aproximadamente 30 años se fundó a partir de las urbanizaciones Colegios Norte, Sur y Centro.

Con respecto del distrito de San Miguel de Santo Domingo, el jefe de Medicina explica que las primeras tierras fueron otorgadas por el Rey de España al Alférez Sebastián de Zamora Romero, originario de Villa Marchena, España. Con el transcurso de los años, estas tierras fueron pasando a sus descendientes y a inicios del siglo XVIII, aparecen las primeras cabezas de familias con apellidos como Villalobos y Chacón que ,hoy, son muy frecuentes entre varias familias Migueleñas.

Durante la administración de Don José María Castro Madriz, el 28 de setiembre de 1869, Santo Domingo se nombra como cantón de la Provincia de Heredia y, según los pobladores, San Miguel lleva su nombre producto del

traslado a la Parroquia de la Comunidad de una imagen de San Miguel traída de Guatemala.

2.1.2 Reseña Histórica de COOPESAÍN R.L.

Con base en lo que relata la Directora del Servicio de Enfermería y socia fundadora de la Cooperativa, la historia de esta organización se remonta al año de 1988 cuando un grupo de personas que laboraban en el sector de la salud pública le plantea a la Caja Costarricense del Seguro Social la alternativa de que la nueva Clínica que se ubicaría en San Juan de Tibás pudiera ser administrada por una cooperativa autogestionaria compuesta por personal de salud. Luego de varias gestiones, la propuesta fue finalmente aceptada y, en 1990 las instalaciones se convierten en la Clínica Integrada de Tibás bajo la administración de la Cooperativa Autogestionaria de Servidores de la Salud Integral COOPESAÍN RL.

La labor en la Clínica inicia a partir del año 1990 con el nombre de Clínica COOPESAÍN, sin embargo, en noviembre de 1996, por acuerdo de la CCSS tomado en la Sesión No. 6895, Art. No. 22, se decide nombrar a la Clínica “Lic. Rodrigo Fournier Guevara”, que es como se conoce desde entonces formalmente.

Es así que desde el año de 1990, COOPESAÍN tiene a su cargo la administración de los servicios de salud que brinda la Caja Costarricense del Seguro Social a la población adscrita a la Clínica de Tibás que, según indica el subdirector, actualmente alcanza las 55.000 personas. En sus inicios, desde el punto de vista organizacional, los fundadores aprovecharon la experiencia que habían tenido en la Clínica de Coronado con la implementación de la Medicina Familiar y Comunitaria como opción adecuada para la atención de la población.

En enero 1992, las instalaciones de la Clínica son declaradas Museo Regional de Arte Costarricense mediante Decreto No. 21044-C emitido por la Presidencia de la República y el Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes, cuyo objetivo es promover y estimular las artes plásticas nacionales, divulgar el arte y conservar las obras que forman parte del Museo.

A partir de 1993 y hasta la fecha, el servicio de Nutrición en conjunto con Medicina, Farmacia, Bienestar Social, Educación en Salud y otros departamentos, desarrolla el Programa de Estilos de Vida Saludables, también conocido como PROEVISA, orientado a promocionar actividades relacionadas con la alimentación, nutrición, actividad física y salud mental, dirigidas a modificar comportamientos asociados a factores de riesgo como la diabetes, sobrepeso, e hipertensión, entre otros que consiste en talleres grupales compuestos por una serie de sesiones en las que se brinda charlas integrales impartidas por profesionales de diversas ramas.

Para el año 2001, surge la necesidad de diseñar un plan estratégico de la cooperativa orientado a integrar esfuerzos para asegurar la sostenibilidad financiera y organizativa a lo largo del tiempo, sin embargo, no se le dio seguimiento y nuevamente es retomado en los años 2006 y 2007.

En julio del año 2002, iniciaron con la administración del Área de Salud de San Sebastián-Paso Ancho, donde tuvieron a su cargo el primer nivel de atención de una población de 44.700 personas aproximadamente, a la cual se le brindó atención por medio de 12 EBAIS y los servicios de apoyo que conformaban el equipo de atención integral. No obstante, según señalan los entrevistados, este contrato concluyó en abril del año 2011 cuando posterior al proceso de licitación pública, la CCSS decide adjudicar esta Área de Salud al único ente no cooperativo que compite dentro de este mercado, llamado ASEMECO.

De acuerdo con lo que señalan los entrevistados, la pérdida del contrato del Área de Salud de San Sebastián-Paso Ancho les tomó por sorpresa, debido que en un principio se les informó que habían obtenido la adjudicación de tres áreas de salud (Tibás, Escazú y San Sebastián-Paso Ancho) y finalmente, por razones que ellos mismos aún desconocen, solamente obtuvieron el contrato del Área de Salud de Tibás, razón por la que se vieron obligados a diseñar una estrategia para reabsorber a algunos asociados y despedir a la gran mayoría de personas que laboraban en San Sebastián-Paso Ancho; situación que trajo consigo una enorme preocupación en los funcionarios.

Continuando con la reseña histórica de la organización, en el 2004 logran convertir en realidad un innovador avance con la implementación exitosa del proyecto de automatización del Expediente Médico que, actualmente, se encuentra funcionando para los servicios de consulta médica y no médica, odontología, urgencias, enfermería, farmacia, laboratorio clínico, rayos x y registros médicos. Este Sistema Integrado de Información en Salud, consiste en una serie de módulos informáticos que permiten que toda la información que contiene un expediente de salud, sea manejada electrónicamente y pueda accederse a través de una red informática interna que permite al personal de salud llevar a cabo su labor con mayor eficiencia, eficacia y rapidez, lo cual deriva en una mejor atención de los usuarios.

De este modo, el sistema de red conecta los diferentes departamentos y hace posible que las citas se carguen automáticamente, los resultados de los exámenes de laboratorio, los reportes radiológicos y los electrocardiogramas ingresen directamente en el expediente y las recetas sean recibidas en la farmacia antes de que el paciente termine la consulta médica, lo cual facilita que, tanto el médico general como el especialista y los profesionales de otras áreas como Nutrición, Enfermería, Psicología, Trabajo Social, entre otros, tengan acceso a un expediente único que permite el abordaje integral de la persona.

Como se explicaba antes, en el año 2011, mediante un proceso de licitación, se les adjudica la administración de los servicios de salud correspondientes a un Primer Nivel Reforzado para el Área de Salud de Tibás, que posteriormente fue complementado por una Contratación Directa para cubrir algunas actividades del segundo nivel relacionadas con la consulta de especialistas y el servicio de Rayos X, entre otros.

Actualmente, el 75% de las citas se asigna diariamente y el otro 25% corresponde a citas programadas con anterioridad por pacientes de la tercera edad, embarazadas, con discapacidad o con padecimientos crónicos. Además una vez programado el total de citas disponible para cada día, la persona que no encuentre cita tiene la opción de acudir al servicio de Urgencias, o bien, esperar por el campo de una persona que no se presente a la cita.

Sin embargo, para tener una idea de la complejidad de los servicios que se brinda a la población, es necesario contemplar que cada día se programa un aproximado de 384 citas de medicina general distribuidas en 12 EBAIS, cuyos médicos atienden un promedio de 4 pacientes por hora, se despachan más de 2.800 recetas de medicamentos, aproximadamente 60 personas son atendidas en las especialidades de Psiquiatría, Pediatría, Ginecología y Medicina Familiar, se realizan 1200 exámenes de laboratorio a un aproximado de 250 personas, así como más de 10 estudios radiológicos al día que involucran la toma de 50 radiografías, se llevan a cabo al menos 24 electrocardiogramas programados, se atiende un promedio de 100 personas en la consulta de Emergencias con todos los servicios que ello implica; en el caso de los especialistas en Psicología, Nutrición, Trabajo Social, Promoción de la Salud y Enfermería, aparte de la consulta individual, realizan charlas grupales orientadas a temas específicos; en el caso de Registros Médicos se lleva a cabo una innumerable cantidad de funciones que incluye la confección y traslado de expedientes, programación de agendas y citas, trámites de afiliación y validación de derechos; el quirófano de la Sala de Cirugía Mayor Ambulatoria lleva a cabo un promedio de 10 cirugías diariamente;

todo lo anterior, implica un enorme despliegue de servicios de apoyo entre los que se encuentran: Mantenimiento, Limpieza, Vigilancia y Administración, entre otros, que en conjunto conforman el equipo humano y técnico que diariamente mueve el complejo sistema que hace posible la atención en salud que se brinda a las miles de personas que cada día reciben los servicios que ofrece la Cooperativa a la Comunidad.

Este es un resumen de los 23 años que conforman la historia construida por COOPESAÍN, R.L. a lo largo del tiempo, a continuación se describirán los aspectos internos más relevantes que componen el marco estratégico de la organización.

2.1.3 Marco Estratégico de la Organización

2.1.3.1 Misión, Visión, Valores y Objetivos de la Cooperativa:

La Directora de Enfermería quien es socia fundadora de la cooperativa, comenta que recuerda que la primera vez que se estableció la Misión y la Visión de la empresa fue en 1994 cuando la Gerencia contrató una empresa externa que se encargó de brindarles la asesoría.

Por otra parte, la Directora del Servicio de Registros Médicos y asociada a la cooperativa desde el año 1990, refiere que durante los años 2006 y 2007, ante la necesidad de revisar la estructura de la organización, se dan a la tarea de analizar la Misión, Visión, Valores y Objetivos de la Cooperativa, con el fin de revisar el Plan Estratégico que tenían en ese momento, en ese entonces redefinen estos conceptos y proponen los enunciados que se detallan a continuación:

Misión:

“Somos una cooperativa autogestionaria que contribuye a mejorar la calidad de vida de la población objetivo, clientes, asociados y trabajadores, ofreciendo excelentes servicios integrales de salud, ampliando sus oportunidades de desarrollo y generando las condiciones laborales óptimas requeridas, por medio de la implementación conjunta de estrategias innovadoras que respondan a sus necesidades y expectativas.”

Visión:

Ser la empresa Cooperativa Autogestionaria líder en servicios de salud integrales, en el ámbito nacional e internacional que brinda una atención personalizada de excelencia a precios competitivos, por medio de una organización dinámica, participativa, flexible y eficaz, que utiliza tecnologías y sistemas modernos e integrados; gracias al profesionalismo, compromiso, integridad y trabajo en equipo de sus asociados y trabajadores.

Valores:

Compromiso

Calidad en el servicio

Trabajo en equipo

Integridad

Objetivos de la organización:

- Servicios de salud oportunos y continuos.
- Énfasis en atención primaria.

- Excelencia técnico-profesional.
- Labor unificada mediante el equipo multidisciplinario.
- Comunidad co-responsable del proceso de salud-enfermedad.

El encargado de Educación en Salud, quien es asociado a la Cooperativa desde sus inicios, comenta que todo ello se acompaña del eslogan y el escudo que fue replanteado en el año 1998 y cuyas figuras representan: el estetoscopio, la orientación de la empresa que está dirigida por brindar servicios de salud, las manos simbolizan la unión, los pinos hacen alusión al movimiento cooperativo y las personas representan la familia:

Escudo y Eslogan de la Cooperativa

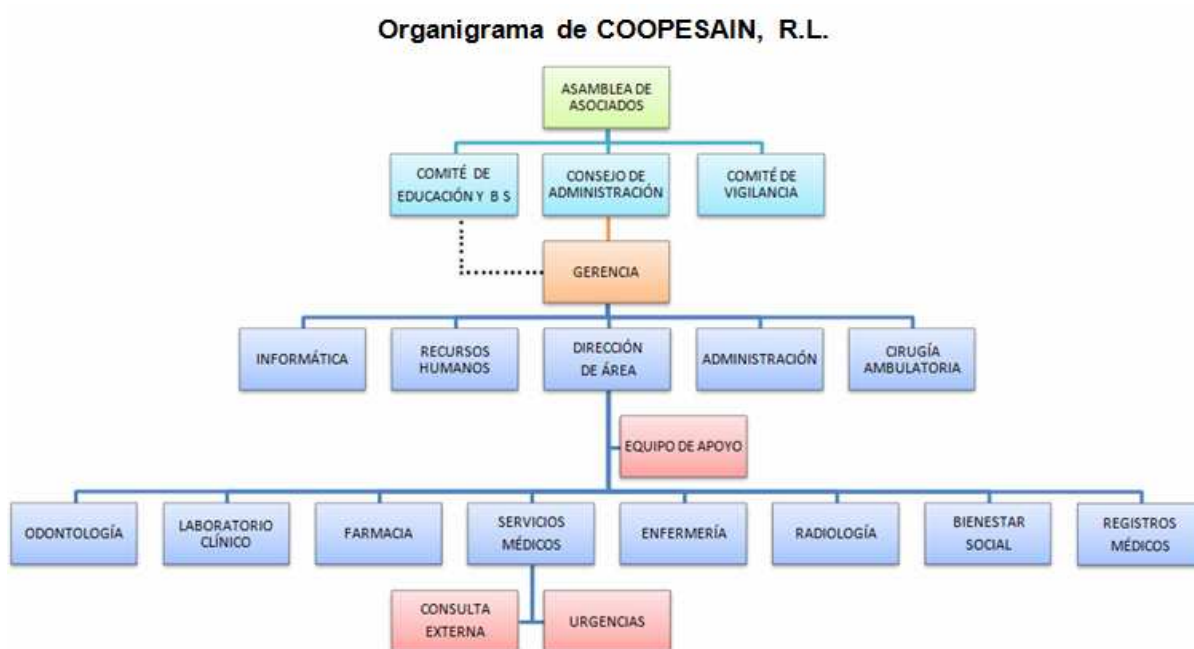


“COOPESAÍN Vida y Salud es nuestro fin”

Por otra parte, en relación con el Plan Estratégico, el actual Gerente de la Cooperativa, quien además es uno de los socios fundadores, refiere que a pesar de los esfuerzos realizados, no se ha logrado concretar el Plan Estratégico debido a la serie de constantes cambios generados a raíz de la relación contractual asumida con la CCSS a partir del año 2007 y que involucran variables determinantes que, al tiempo que dictan la pauta, están ajenas al control de la organización, pues dependen directamente de lo que la CCSS, que, también, se encuentra en un proceso de revisión de estos contratos, decida.

2.1.3.2 Organigrama de la Cooperativa:

El organigrama que se presenta a continuación fue revisado en octubre del 2012, como parte de una serie de cambios que se han venido implementando desde que el nuevo gerente asumiera las riendas de la organización, lo cual se explica más adelante.



Fuente: Gerencia

2.1.4 Entorno de la empresa:

Para iniciar la descripción del entorno y, con base en lo señalado por el Gerente, hoy, la Cooperativa analiza opciones que le permitan diversificar el negocio e incursionar en nuevos mercados, por cuanto han aprendido que es

sumamente riesgoso depender de una sola fuente de ingreso. Por ello, han estado investigando la viabilidad de aprovechar por ejemplo, el impulso que el Gobierno está dando a los Centros de Cuido de personas adultas mayores y/o niños, así como la alternativa de ampliar la oferta de servicios de medicina privada y de empresa, entre otros.

Según señala, una de las ventajas competitivas de la Cooperativa, en relación con los competidores más cercanos, es la experiencia de más de 23 años administrando servicios de salud pública, que gracias a sus esfuerzos, les ha permitido lograr un mayor grado de organización que aunado a la autonomía administrativa y financiera del modelo de atención que han desarrollado, hizo posible elevar los parámetros de calidad, eficiencia y productividad, al punto de contar, actualmente, con la oferta de servicios que maneja los precios más competitivos del mercado, en relación con sus competidores directos.

Así mismo, según comenta la Directora de Registros Médicos, ellos cuentan con procesos mucho más organizados que les permiten llevar un control más estricto de funciones tan delicadas como las incapacidades, lo cual ha sido reconocido en diferentes supervisiones realizadas por la CCSS.

Para el futuro más cercano, según comenta el Gerente, esta Cooperativa, se encuentra interesada en participar del concurso para la contratación directa que se espera que en los próximos meses lleve a cabo la CCSS, para la administración de los EBAIS que, hoy, tiene a su cargo la Universidad de Costa Rica con el programa PAIS.

2.1.5 Descripción de los Servicios que brinda la Cooperativa:

De manera general, con el fin de que el lector conozca sobre los servicios que la empresa brinda, es importante mencionar que, actualmente, la Cooperativa cuenta con más de 23 años de experiencia, administrando EBAIS, brindando atención de II Nivel y realizando Cirugía Mayor Ambulatoria, gracias a la integración de una amplia gama de servicios de salud asistencial, preventiva y de promoción de la salud, cuya labor se describe más adelante. Hoy administra los 12 EBAIS que dan servicio a la población de Tibás y ha firmado igual cantidad de Compromisos de Gestión con resultados exitosos en cuanto a cobertura y calidad.

Esta Clínica forma parte de la Red de Servicios de Salud establecida por la CCSS, ofreciendo diversos servicios contemplados dentro del primer nivel de atención reforzado que involucra labores de índole asistencial, preventiva y de promoción de la salud.

De acuerdo con la contratación que se encuentra vigente, los servicios que brinda esta Clínica a la comunidad, corresponden a un primer nivel reforzado y pueden agruparse de la siguiente forma:

Primer Nivel de Atención:	Segundo Nivel de Atención:
• Medicina General • Medicina Familiar y Comunitaria • Laboratorio • Farmacia • Registros Médicos • Odontología • Trabajo Social • Psicología	• Radiología • Medicina Interna • Gineco-Obstetricia • Pediatría • Psiquiatría

- Nutrición
- Educación para la Salud
- Educación Física

Servicio de Urgencias

Está conformado por dos consultorios de valoración y una sala de Inhaloterapia. Se complementa con los servicios de apoyo de Laboratorio, Rayos X, Interconsulta con especialistas, Farmacia y Electrocardiografía.

Dentro del I Nivel de Atención se encuentra el Programa de Educación Médica Continua que consiste en actividades docentes programadas semanalmente con la colaboración de especialistas y profesionales de diferentes disciplinas del I y II nivel, que permite actualizar los conocimientos, mejorar el grado de resolución, promover la eficiencia y aumentar el rango de acción, evitando la saturación del II nivel de atención.

Servicio de Enfermería:

Es un servicio de apoyo cuya labor complementa la función médica en los servicios de EBAIS, Urgencias y Cirugía, al mismo tiempo que se encarga en su totalidad de servicios como la atención comunitaria, curaciones, electrocardiografía y vacunación.

Uno de los programas más destacados, es el de Atención Primaria del I Nivel Reforzado cuya labor consiste en la atención directa, preventiva y promocional y está compuesto por 4 sub-programas:

- Visita domiciliar por EBAIS y segmentos.

- Labor Industrial.
- Vacunación.
- Atención de Campañas, según enfoque epidemiológico.

Servicio de Farmacia:

De acuerdo con su Directora, éste es un servicio de apoyo a la atención médica cuyo objetivo principal es brindar una atención farmacéutica de calidad, que permita asegurar el suministro oportuno y racional de medicamentos. En este Departamento, se encargan de la adquisición, selección, distribución, almacenamiento y conservación de los medicamentos. Aunado a esto y como parte de la labor integral que llevan a cabo, se brindan charlas educativas, consulta farmacéutica y capacitación del personal.

Servicio de laboratorio Clínico:

La Directora del servicio, explica que ahí se brinda atención del primer nivel reforzado conforme con los criterios de calidad, oportunidad y competencia técnica para complementar las labores de prevención, diagnóstico, tratamiento y pronóstico del estado de salud de las personas. Este Departamento es un servicio de apoyo para la consulta externa, urgencias, medicina mixta y de empresa, entre otros. Parte de las labores que realizan son administrativas, docentes, de análisis químico-clínicos, de microbiología, parasitología, hematología e inmunohematología, inmunología y serología, control y evaluación. Actualmente, cuenta con un Sistema de Información del Laboratorio Clínico, el cual permite agilizar los procesos mediante el etiquetado con códigos de barras que codifican la información del paciente.

Servicio de Radiología:

El radiólogo y jefe del servicio indica que ahí se realizan estudios radiológicos que no requieran medio de contraste que sirven de apoyo a la consulta externa, urgencias y sistema de medicina mixta y de empresa.

Servicio de Odontología:

La Directora del servicio indica que, hoy, son 5 odontólogos e igual cantidad de asistentes dentales, quienes se encargan de brindar atención básica integral de las patologías orales. Entre las labores que se realizan se encuentra el diagnóstico clínico, radiografías dentales, operatoria, periodoncia, endodoncia, extracciones, cirugía oral, prevención y promoción de la salud dental.

Programa de Cirugía Mayor Ambulatoria

La enfermera encargada de la coordinación de este proyecto, señala que gracias a este programa que tiene más de 20 años de llevarse a cabo, se han realizado más de 25.000 cirugías dentro de las instalaciones de la Clínica. Está orientado a pacientes referidos por otros centros de salud de la CCSS cuyo diagnóstico justifica determinadas cirugías que no requieren hospitalización, ya que pueden ser egresados el mismo día, luego de unas horas de recuperación. Su principal objetivo es facilitar el acceso de la población a cirugías mayores ambulatorias que permitan descongestionar los centros hospitalarios y disminuir las listas de espera.

Hoy, este servicio cuenta con 2 salas quirúrgicas, está conformado por funcionarios calificados de enfermería que en conjunto con los médicos especialistas en anestesiología y cirugía intervienen a los pacientes referidos del Hospital Nacional de Niños.

Bienestar Social

Integrado por dos trabajadoras sociales, es un Departamento que promueve acciones sociales integrales orientadas al desarrollo de acciones de promoción, prevención, curación, rehabilitación, docencia e investigación, basadas en estrategias dirigidas a propiciar un mayor bienestar en la calidad de vida de la población.

Servicio de Nutrición

Este servicio brinda atención grupal e individual en temas orientados a estilos de vida saludables, promoviendo la actividad física, consejería nutricional y otros aspectos relacionados con el bienestar integral de las personas.

Servicio de EBAIS

Los Equipos Básicos de Atención Integral en Salud, están conformados por un médico general, un auxiliar de enfermería, un técnico de atención primaria y un técnico de registros médicos.

En esta Clínica, se encuentran concentrados 12 EBAIS que se distribuyen en dos Módulos de atención, lo cual permite a la administración organizar al personal de enfermería y registros médicos de una forma más eficiente, acorde con las necesidades detectadas. Diariamente, este servicio brinda atención a un aproximado de 400 personas que consultan mediante citas programadas.

Servicio de Registros Médicos y Estadísticas en Salud (REMES)

Por su papel de responsable de los sistemas de información de los diferentes servicios, el área de Registros Médicos y Estadísticas en Salud, interviene directamente en la mayoría de las atenciones que requieren los usuarios y se encuentra en contacto directo con la población. Ahora, está integrado por 20 colaboradores distribuidos en siete áreas que desempeñan labores específicas como afiliación, identificación, custodia y conservación de documentos, administración de agendas del personal médico y no médico y la elaboración y presentación de informes referidos del nivel local a los niveles regional y nacional.

Servicio de Psicología

Este Servicio concentra su labor en acciones prioritarias del primer nivel mediante programas de atención comunitaria, docencia e investigación, formando parte del equipo asesor de apoyo a los EBAIS y procurando aumentar la capacidad resolutive.

Servicio de consulta médica de especialistas

Compuesto por las especialidades médicas de Medicina Interna, Gineco-Obstetricia, Pediatría, Psiquiatría y Medicina Familiar y Comunitaria. Los usuarios acceden a este servicio por referencias o mediante interconsultas que realiza el médico general.

Servicio de Promoción de la Salud y Educación en Salud

Ambos servicios trabajan desarrollando programas grupales educativos orientados a mejorar la calidad de vida de la población.

Valores agregados

- Museo de Arte Costarricense
- Expediente electrónico
- Programa de Estilos de Vida Saludable (PROEVISA)
- Asociación de Diabéticos del Área de Atracción (ASDACLIT)
- Damas Voluntarias
- Servicio de entrega de medicamentos a domicilio

2.2 Descripción del Clima Organizacional de la Cooperativa

2.2.1 Cultura Organizacional de la Cooperativa

Según indica el Director Médico, quien, en la actualidad, también ocupa el cargo de Gerente de la Cooperativa, en el año de 1988, el grupo de siete fundadores inicia este proyecto con la convicción de hacer realidad un cambio de paradigma en la atención de salud pública que permitiera brindar una atención a los usuarios desde una perspectiva integral, implementando nuevas ideas y formas de trabajar.

De acuerdo con el médico, este sueño continúa hasta el presente en la mayoría de los asociados que todavía creen que es posible marcar la diferencia en relación con la calidad de los servicios que brindan en otros centros de salud públicos.

Por su parte, la Directora del Servicio de Enfermería, señala que al inicio cada uno de los socios fundadores fue trayendo a otras personas que, al igual que ellos, creyeron que en esta idea valía la pena el riesgo. Es así como en enero de 1990 comienzan las labores desde cero, cuando aún no había mobiliario ni equipo dentro de las instalaciones de la clínica. En aquel momento debieron iniciar con la actualización de los mapas de las áreas, sectorizar los 12 EBAIS, censar a toda la población y numerar cada una de las casas con calcomanías que se colocaron en un lugar visible, un ejemplo es A3-4-002 que significa: EBAIS A3, sector 4 y casa número 002.

Refiere esta enfermera, que en los inicios la Clínica brindaba diversos servicios a las empresas como parte de un programa preventivo que buscaba ofrecer una atención integral a las personas en los lugares de trabajo. Sin

embargo, cuando se le consulta sobre otros negocios en los que la Cooperativa haya tratado de incursionar, la Directora de Enfermería manifiesta que, lamentablemente, estos intentos no se han hecho con la frecuencia que muchos de ellos habrían deseado, ya que considera que debieron tener mayor desarrollo en la mentalidad empresarial y el sentido de pertenencia de los asociados que, en muchos de los casos, nunca dejaron de ser solamente empleados y no se matricularon con la Cooperativa que, en su opinión, se especializó en venderle servicios únicamente a la CCSS, sin prever que esto podía traer consecuencias negativas a futuro.

Por otra parte, a pesar de que considera que la mayoría de funcionarios están comprometidos con su trabajo, el Gerente reconoce que el paso del tiempo ha dejado huella en las personas y hay algunas que ya están agotadas, lo cual se evidencia en su actitud hacia el trabajo. En estos casos, admite que, ciertamente, el hecho de que solamente la Asamblea de Asociados tenga potestad de despedir a un miembro de la Cooperativa, limita en parte el quehacer de la alta dirección y tiene como consecuencia que finalmente se reste importancia a la apatía e indiferencia que muestran algunos asociados.

En relación con este punto, la Directora de Enfermería, señala que entre las principales debilidades se encuentra la falta de formación empresarial, que no se fomentó el sentido de pertenencia ni el compromiso y que no fueron visionarios, lo cual se refleja en la falta de motivación que se observa en la mayoría de funcionarios, aunado al hecho de que muchas personas que conforman los Consejos de Administración, Educación y Vigilancia no creen en lo que hacen y, por ende, no se comprometen realmente con la empresa. Y si a ello se agrega el hecho de que, de acuerdo con su opinión, a raíz de la falta de formación empresarial, sucedieron situaciones lamentables, como por ejemplo, que a pesar que por un año y medio se trabajó en un estudio para el proyecto de formación de un policlínico e inclusive el estudio de factibilidad indicaba que era un buen

negocio, en el momento que se presentó ante la Asamblea, los asociados por temor, lo rechazaron inmediatamente sin ni siquiera intentarlo.

Por otra parte, la Directora de Enfermería refiere que en sus inicios a las personas que decidieron correr el riesgo de dejar sus trabajos para formar parte de esta Cooperativa, se les ofreció una serie de condiciones sumamente atractivas como fueron las vacaciones de lunes a viernes y por los mismos periodos establecidos por la CCSS, así como los salarios en iguales condiciones y todos los aumentos e incentivos que tuviera la CCSS. Dado que al principio todo ello se cumplió, trabajar en esta Cooperativa generaba mucha satisfacción en los asociados, quienes veían en la empresa una serie de ventajas que no ofrecía el mercado laboral de aquella época.

Sin embargo, desde el año 2002 todas estas ventajas, a excepción de las vacaciones, quedaron atrás cuando en una Asamblea tomaron la decisión de adoptar una escala salarial única con la cual, a partir de entonces, se eliminaría el rubro de anualidades y carrera profesional y en adelante recibirían únicamente los aumentos de enero y julio establecidos. Lo cual hizo de su situación económica de todos los asociados desmejorara notablemente con el paso del tiempo.

Posteriormente, para el año 2007, cuando se inicia el proceso de licitación en la que varios oferentes concursaron por la administración de los servicios de salud que la CCSS otorgaba a terceros, finalmente culminó en el inesperado resultado de que, de la noche a la mañana y sin mayor justificación COOPESAIN pasó de administrar las Áreas de Salud de San Sebastián-Paso Ancho y Tibás, a quedarse únicamente con esta última. En relación con ello, el actual Gerente refiere que en ese momento debieron implementar una serie de estrategias para abordar la crisis generada en las personas. Esto incluía una serie de charlas de soporte psicológico e informativo donde el lema era “las cosas cambian y hay que ajustarnos al cambio” y estaban orientadas a trabajar el hecho de que, aunque el cambio que estaba sucediendo no era el que deseaban, debían enfrentarlo y

seguir adelante de manera positiva. Recuerda que en aquel momento e inclusive ahora, hay personas que continúan sin aceptar lo sucedido.

Otro aspecto por resaltar, dentro de la Cultura Organizacional, es el hecho de que desde el inicio y hasta el año 2011, hubo otro Gerente de la Cooperativa, quien de acuerdo con lo que expresa la gran mayoría de los asociados, desempeñó su rol de jefatura de forma autoritaria y sumamente represiva, concentrando el poder y las decisiones en sus manos, posicionándose como una figura temida por muchos y con quien era difícil trabajar, lo cual marca la cultura de la organización.

Al respecto, la Directora de Enfermería, refiere que el antiguo Gerente tuvo muchos aciertos y cualidades positivas como ser una persona con alta capacidad de ejecutar, además de que fue uno de los pioneros de la salud comunitaria, quien junto al grupo de 7 personas más, en el año de 1988 iniciaron este proyecto. Sin embargo, más adelante en la entrevista menciona también, en relación con la forma como se administró la Cooperativa, que la mayor parte del tiempo la Gerencia se posicionó por encima de los diferentes Consejos de Administración, Educación y Vigilancia a raíz del temor que las personas tenían de enfrentar y contradecir, a quien en su gestión tuvo la debilidad de no saber escuchar ni delegar en los demás.

Para ella, hay una marcada diferencia entre el liderazgo ejercido por cada uno de los dos gerentes que ha tenido la Cooperativa, y al respecto recuerda que anteriormente las reuniones de Consejo Técnico consistían en un espacio en que las jefaturas únicamente escuchaban lo que el Gerente tenía que decirles, situación que ha cambiado notablemente con el nuevo Gerente, quien para iniciar ha establecido una agenda de trabajo que tiene un espacio previamente definido para que cada jefatura exponga la situación de su departamento.

Por su parte, al respecto de la forma como el antiguo Gerente desempeñó su cargo, la encargada del Departamento de Recursos Humanos recuerda que en más de una ocasión cuando ella tocó a la puerta de la oficina de esta persona, el mismo al verla le tiró la puerta en la cara porque con él no se podía ir a hablar sin sacar una cita. Lo cual es totalmente distinto con el nuevo gerente, con quien asegura que no solo ella, sino todos los demás, se sienten mucho mejor al trabajar. Prueba de ello es que, según comenta, cuando el antiguo gerente se pensionó en junio del 2011, el Consejo de Administración de turno decidió que el Director Médico asumiría de recargo la Gerencia por un período de prueba luego del cual las Direcciones evaluarían su desempeño, afín de decidir si continuaba o no en el cargo. Cuando llegó el momento de llevar a cabo la evaluación, todas las direcciones coincidieron en la opinión de que la labor de este nuevo Gerente debía continuar por cuanto era la persona idónea para el cargo.

Por otra parte, continuando con la descripción de la Cultura Organizacional, es necesario mencionar que en la Cooperativa existen dos tipos de trabajadores, los asociados y los no asociados (a quienes llaman colaboradores). Al respecto, el actual Gerente refiere que ello obedece a los cambios observados a lo largo del tiempo en la situación financiera de la Cooperativa, ya que con el fin de ser más competitivos dentro del mercado, detectaron la necesidad de establecer un punto de equilibrio entre los salarios de la empresa privada y los establecidos en un principio por los asociados, razón por la cual buscaron asesoramiento legal que finalmente acabó en la idea de contratar nuevos empleados sin necesidad de asociarlos a la Cooperativa. Valga mencionar que lo mismo sucedió con las demás cooperativas que le venden servicios a la CCSS.

Al respecto, la Directora de Enfermería manifiesta que se encuentra totalmente en desacuerdo y visualiza esta situación como una importante debilidad, ya que tener dos condiciones de trabajo diferentes (establecidas por el Consejo de Administración), no es sano y genera resentimiento y enojo en las personas.

2.2.2 Estructuras formales e informales de la Cooperativa

En cuanto al manejo de la información, explica el Gerente que esto se ha realizado a lo largo del tiempo de diferentes maneras; actualmente, la comunicación formal se lleva a cabo de diversas formas, una de ellas es mediante un boletín llamado “Traslado de Acuerdos”, donde periódicamente se informa a los asociados de los principales acuerdos tomados por el Consejo de Administración con el fin de mantenerlos al tanto de las decisiones, otra forma de transmitir información es a través de reuniones con asociados y/o colaboradores y por último, mediante las reuniones de Consejo Técnico, que tienen lugar una vez al mes y en las cuales, el Gerente se reúne con todas las jefaturas y les transmite los detalles más importante sucedidos en los últimos días, se toman acuerdos y se adquieren compromisos que, posteriormente, deben ser comunicados por cada jefatura al resto de los funcionarios, lo cual fue corroborado posteriormente en las entrevistas con las jefaturas.

Por otra parte, el Gerente refiere que se ha preocupado por habilitar espacios de reunión periódicos llamados “Pequeño Comité”, donde él se reúne con grupos pequeños de trabajadores con el fin de tener un acercamiento que favorezca la retroalimentación y el abordaje de diferentes temas, los cuales le han permitido percatarse de situaciones que de otra forma no podría enterarse y que, luego, puede trabajar de manera individual con cada jefatura.

Ante la pregunta sobre el desempeño en relación con la ocupación de un puesto de trabajo, la Directora del Servicio de Enfermería menciona que hay varios factores que juegan un papel determinante en este sentido, por cuanto es sumamente complicado tratar de despedir a un asociado, ya que no solo se necesita un debido proceso con pruebas contundentes que respalden el despido ante la Asamblea, que finalmente, es el único órgano con la potestad de despedir a un asociado; sino que aunado a ello, no cuentan con el apoyo de una persona

encargada de la gestión del personal capaz de brindar el acompañamiento que necesitan las Direcciones (que también deben encargarse de todo el proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal de cada servicio), ya que lo que llaman Departamento de Recursos Humanos está conformado únicamente por dos funcionarias, quienes a duras penas se encarga de sacar adelante las planillas.

En relación con el tema de la evaluación del desempeño, refiere el Gerente que cuando la Cooperativa comenzó a trabajar, tanto él, en calidad de Director Médico, como la anterior Directora de Registros Médicos, trataron de iniciar con el proceso de evaluaciones tomando como base los machotes utilizados en la CCSS. No obstante, observaron que dicho instrumento era subjetivo y ante el reclamo de los asociados, posteriormente, se creó una comisión de evaluación del desempeño que diseñó una metodología en dos bandos que consistía en que los integrantes de cada departamento evaluaban a la jefatura y ésta, a su vez, a cada uno de ellos, a lo cual tampoco se le dio seguimiento y desde entonces no ha habido nuevos intentos.

No obstante, al respecto, el Presidente del Consejo de Administración de la Cooperativa, señala que el Consejo a su cargo delegó en la Gerencia la tarea de reiniciar el proceso de evaluación del desempeño desde marzo del 2012, sin embargo, a la fecha no se ha llevado a cabo esta tarea.

Finalmente, el Gerente señala que, en la actualidad, el tema de la evaluación del desempeño junto con la retroalimentación, los incentivos y otros puntos, recae en cada jefatura que de manera subjetiva actúa como mejor considera. En su caso particular, debido que tiene a su cargo al personal médico, el Gerente dice que con los colaboradores más comprometidos con la Cooperativa, procura incentivarlos a través de premios como permisos con goce de salario, cartas de felicitación y otros.

Una importante debilidad que anota el Gerente, radica en el Departamento de Recursos Humanos, que hasta hace pocos años era manejado de recargo por una de las asociadas encargada del Servicio de Bienestar Social. Agrega que, después, se le ha tratado de dar forma al Departamento, sin embargo, por las limitaciones de recurso, en la actualidad se hace cargo principalmente, del manejo de las planillas.

Al respecto, las demás jefaturas entrevistadas coinciden con este punto de vista, agregando que no hay un proceso de reclutamiento y selección claramente establecido, ya que cada quien se encarga de llevar a cabo el proceso de selección del personal que ingresa, así como la inducción y, de acuerdo con las posibilidades que tienen. Sin embargo, cuando se les consulta acerca de manuales que estructuran los diferentes procesos y los perfiles, la mayoría de las jefaturas reconoció que ésta es una tarea pendiente.

Así mismo, en relación con las debilidades del departamento de Recursos Humanos, la Directora de Registros Médicos, opina que aunque está consciente que hay personas que no se desempeñan adecuadamente en sus puestos, como jefatura se siente con las manos atadas, debido que no cuenta con el apoyo técnico ni las herramientas necesarias para tomar acciones concretas de carácter sancionatorio.

Sin embargo, en el momento cuando se entrevista a la encargada del Departamento de Recursos Humanos, quien es asociada a la Cooperativa desde sus inicios y desde hace 22 años ha trabajado en el área de recursos humanos, comenta que, cuando asumió el puesto de jefatura no hubo de por medio ningún proceso más allá de que un día el antiguo Gerente la llamara y le indicara que tras la renuncia de la persona encargada, ella se haría cargo del departamento junto con otra compañera y, desde entonces, han debido encargarse de sacar adelante el pago de la planilla de 145 personas, con todo el trabajo que implica elaborar informes, nombramientos, liquidaciones, planillas de la CCSS y del INS,

confección y control de gafetes, control de marcadores, sustituciones, presupuestos, vacaciones, incapacidades y salarios, entre otros; sin olvidar lo correspondiente a los requerimientos establecidos por el contrato con la CCSS. Lo cual les deja poco o nada de tiempo para abarcar otras funciones que, aunque está consciente que son necesarias, sencillamente no le es posible desempeñar.

Aún así, la encargada considera que Recursos Humanos tiene una buena relación con todas las direcciones y funcionarios que integran la Cooperativa. Y ante la pregunta sobre el papel y la función que desempeña el Departamento, en este momento su función se limita a colaborar con el proceso de reclutamiento y selección que lleva a cabo cada Dirección, por ejemplo con la publicación de anuncios y recolección de currículos cuando se lo solicitan.

No obstante, a pesar que considera que la principal limitación del Departamento es la cantidad de personal y por ello están tan sobrecargadas de trabajo; no les es posible pensar en una tercera persona que las sustituya ni siquiera para vacaciones y mucho menos para que les colabore a desahogar un poco el recargo de funciones.

Por ello, aunque ella está consciente que no hay colaboración de otros departamentos para con el de Recursos Humanos, tampoco es algo que espere por cuanto considera que todos los demás departamentos están igual de saturados de trabajo.

Una situación similar sucede en el caso de la nueva Directora del Servicio de Farmacia, quien hace un mes asumió las funciones luego de que la directora anterior decidiera acogerse a la movilidad laboral voluntaria. Ella indica que tuvo un pequeño proceso de inducción general por parte de la anterior directora y a partir de entonces ha tratado de ir acostumbrándose a las demandas de su nuevo cargo.

A pesar de que hoy está sumamente entusiasmada con su nuevo cargo, confiesa que hasta hace poco tiempo se sentía desmotivada, al punto que llegó a considerar la posibilidad de tomar en cuenta otras opciones de trabajo, aún y cuando ello implicara dejar la estabilidad laboral que le ofrece la Cooperativa, pues percibió que ya había cumplido su ciclo y su función era muy rutinaria.

No obstante, en el momento que se le presentó la oportunidad de cambiar de puesto, se le abrió un horizonte de posibilidades y de inmediato su nivel de motivación dio un giro positivo, por cuanto a pesar de que el ingreso salarial no incrementó sustancialmente, el reto de asumir nuevas responsabilidades en una posición que le permitía implementar cambios en el quehacer del Departamento de Farmacia, la llenó de energía y le ha permitido revisar muchos detalles que considera importantes para el personal como la capacitación, los espacios de reunión, la revisión de manuales, el programa de docencia y evaluación de conceptos, la comunicación y retroalimentación con los colaboradores.

La nueva Directora de Farmacia, considera que su papel consiste en delimitar las reglas y supervisar al personal, no obstante, espera que cada uno se involucre y comprometa con el quehacer del departamento y, aunque reconoce que no todos los funcionarios parecen estar igual de motivados, percibe que ha habido un cambio positivo en su actitud desde que ella asumió la jefatura y por ello ha procurado delegar funciones con base en las habilidades y preferencias de los colaboradores, tratando de ubicarlos en los puestos donde mejor se desempeñan. Y aunque, no tiene un plan claramente estructurado, sí maneja algunas metas específicas cuantificables dentro del servicio, como es la reducción de los tiempos de espera en el despacho de medicamentos, lo cual espera ir trabajando con ayuda de todos.

Para ella, una debilidad es que han perdido la identidad cooperativa y prueba de ello es que hace aproximadamente diez años que no reciben

capacitación que les permita refrescar los conceptos del cooperativismo y comprometerse con la ideología.

Por otra parte, durante las entrevistas se observa que no todas las direcciones conocen sobre el entorno de la Cooperativa, sus principales competidores y las ventajas competitivas de la organización, así mismo, aunque saben que existe, no recuerdan de memoria la Misión, Visión, Valores ni Objetivos de la Cooperativa. Aunque la mayoría de áreas cuenta con manuales de procedimientos, estos no están actualizados, y los directores desconocen si existe un Plan Estratégico ni cómo éste involucra a su departamento; siendo que la información general que manejan, en su mayoría, es gracias a lo que se expone en las reuniones de Consejo Técnico, que en teoría deberían trasladar formalmente al resto del personal mediante las reuniones de departamento que no siempre se llevan a cabo debido al recargo de las funciones.

En contraste, cabe mencionar que en la entrevista realizada a la Directora del Servicio de Enfermería, ella menciona que hay un importante recargo de funciones debido que, a raíz del nuevo contrato, tienen que llevar a cabo cada vez más labores con menos recursos. Sin embargo, con el fin de no olvidar el Norte, se preocupa por tener en cada uno de los servicios a su cargo la Misión, Visión y Valores de la Cooperativa, incluyendo la filosofía del servicio de enfermería. Así mismo, cuenta con manuales estructurados que detallan cada uno de los procedimientos que se realizan, preocupándose porque todo el personal sea debidamente capacitado en el momento de ingresar a laborar. Así mismo, se preocupa por brindar capacitación y actualización continua, agrega que, hasta donde sus posibilidades se lo permiten, procura ubicar a cada persona donde se sienta mejor y brinda diversos incentivos a su equipo de trabajo.

2.2.3 La Motivación

Cuando se les consulta a las jefaturas sobre cómo se sienten en su puesto de trabajo, todas refieren que a pesar del recargo de funciones, les encanta lo que hacen.

Refiere el Gerente que, tomando en cuenta que el factor económico no es un aliciente en la situación que, en la actualidad, se encuentran, es necesario tratar de buscar más y diversos estímulos constantemente, que generen bienestar en las personas y al mismo tiempo les motiven, como por ejemplo, los programas de salud laboral y las sesiones de actividad física, entre otros. Esta función recae directamente en las jefaturas de cada servicio y por ejemplo, la Directora de Enfermería incentiva a sus colaboradores a través de la programación de vacaciones, los permisos a cambio del tiempo extra laborado y ubicando al personal donde se sienta a gusto, la Directora de Registros Médicos dice estimular a las colaboradoras con reconocimientos verbales; la Directora de Farmacia procura que los colaboradores puedan ubicarse en el puesto que mejor desempeñan y el Director Médico lo hace a través de cartas de felicitación y con permisos con goce de salario.

Sin embargo, reconoce que es una situación delicada si se toma en cuenta que la existencia de dos figuras laborales distintas (asociados y colaboradores) trae consigo diferencias que generan descontento en ambos sentidos, ya que por un lado, los colaboradores tienen horarios de trabajo más extensos y menos días de vacaciones, mientras que los asociados se han visto obligados a reducir los aumentos al mínimo y hasta debieron congelar salarios por dos años.

Considera que no todos los funcionarios tienen un sentido de pertenencia fuerte y confiesa que no tienen una forma de medir el grado de motivación de las personas, por lo que ante la pregunta de cómo considera que se expresan los

funcionarios acerca de la organización, el Gerente refiere que, en general, cree que lo hacen de manera positiva aunque todos están conscientes que hay mucho por mejorar.

Lo anterior, es compartido por la Directora de Registros Médicos, quien refiere que considera que sobre todo en los últimos años se ha trabajado un poco más en fomentar el sentido de pertenencia, sin embargo, un factor determinante es el económico, por cuanto los salarios en general no son los más competitivos y el conflicto se incrementa por la diferencia establecida a partir de las dos condiciones laborales que conviven dentro de la organización.

Finalmente, se le consulta al Gerente, sobre un artículo que publicó un paciente en el año 1991 cuyo título rezaba “La Clínica de las Sonrisas” y en el que esta persona hacía la diferencia entre lo que había sido su experiencia en otras clínicas y hospitales de la CCSS en relación con lo vivido en la Clínica COOPESAÍN. La pregunta al Gerente fue: Si este paciente regresara hoy, ¿volvería a llamar a ésta la Clínica de las Sonrisas? Y su respuesta fue: “aquí todavía la gente sonríe”, tal vez no son todos ni es todo el tiempo, pero los valores y actos de la mayoría de personas que integra este equipo de trabajo siguen impregnadas de la mística con que iniciaron hace 23 años y esto es lo que a lo largo de los años les ha permitido mejorar la calidad de vida de muchísimas personas.

Por otro lado, cuando se le pregunta, a la Directora de Enfermería acerca de aspectos relacionados con la motivación del personal, ella responde que tomando en cuenta que por ser una cooperativa, a los asociados se les rebaja el 1% del salario y, desde el año 2002, además no tienen incentivos salariales, no es de extrañar que el panorama no sea muy alentador para los codueños de la Cooperativa. Pero si a esto se le agrega que, por la otra parte, los colaboradores que no son asociados, aunque sí reciben aumentos salariales, tienen salarios inferiores en relación con los de los asociados, su jornada laboral es mayor y

tienen menos días de vacaciones, es de esperar que tampoco se muestren muy motivados.

A pesar de ello, señala que hoy cuando hacen un alto en el camino, 23 años después se preguntan ¿Qué hemos hecho? y aunque está consciente que hay mucho por mejorar, la llena de esperanza observar que no está sola porque hay más personas dentro de la organización que aman lo que hacen y están realmente comprometidas con su trabajo. Una prueba de ello es que posterior a la renuncia del antiguo Director Administrativo, se ha contratado un administrador externo a la Cooperativa, lo cual abre la posibilidad de nuevos cambios que espera sean para bien.

Por otra parte, cuando se le consulta sobre la motivación a la Encargada de Recursos Humanos, ella refiere que le encanta su trabajo, aunque observa que muchas personas parecen estar desmotivadas. Sin embargo, cree que las personas que están desmotivadas no contemplan la idea de irse de la Cooperativa por factores como la edad, estabilidad laboral y económica, la incertidumbre de si les irá bien en otra empresa y la idea de que, tal vez, en otra parte no darán el mismo rendimiento que en esta empresa donde saben lo que tienen que hacer y están acostumbrados a un rol. Y tomando en cuenta que es muy complicado despedir a un trabajador en la Cooperativa, cree que para muchos de ellos la situación cambiaría positivamente si se lograran mejorar las condiciones salariales y los incentivos.

2.2.4 El Liderazgo

Cuando se consultó a los entrevistados acerca del tema del liderazgo dentro de la organización los comentarios fueron muy diversos.

Al respecto el Gerente, quien desde siempre estuvo a cargo de la Dirección Médica y una vez que el anterior Gerente decide pensionarse en el 2011, asume de recargo la Gerencia, refiere que en su opinión, la imagen del antiguo Gerente estuvo siempre sobredimensionada lo cual favoreció que por muchos años no se evidenciara las debilidades de muchas de las jefaturas, en relación al ejercicio de la autoridad, por ejemplo, en el hecho de que, a pesar que la organización tiene normas y procedimientos claramente establecidos que respaldan el quehacer de las jefaturas; cuando se trata de realizar procesos disciplinarios y ejecutar sanciones a los asociados, la mayoría de las jefaturas no asume esa responsabilidad y, por el contrario, la delega en la Dirección Médica, donde él como Director, debe hacerse cargo de la situación; lo cual deja ver una importante debilidad en el ejercicio de la autoridad de la mayoría de las jefaturas.

Otro ejemplo que menciona es que anteriormente, en muchas ocasiones cuando las jefaturas debían tratar temas delicados que implicaban el disgusto de los compañeros, se limitaban a indicarles que tal situación sucedía por orden del antiguo gerente, logrando de este modo que, a pesar de la molestia que generara, los funcionarios se limitaran a acatar la indicación. Sin embargo, desde que él asumió la dirección de la organización, se ha preocupado por delegar la autoridad a las jefaturas, con el fin de que asuman su responsabilidad y ejerzan su rol de forma más amplia.

Ante la pregunta, el actual Gerente refiere que él se considera a sí mismo como una persona que tiene presente todas las situaciones que suceden en la organización, que tomando en cuenta las limitaciones que humanamente tiene, trata de organizarse para llevar el control de cada una de las prioridades que tiene pendientes. Maneja una jefatura de puertas abiertas, dispuesto a escuchar a quien quiera acercarse y a respetar la opinión de los demás. Orientado a la mediación, tolerante y reflexivo; con la capacidad de confrontar las situaciones y asumir las responsabilidades que emanan de su posición ante la organización; consciente de que aunque no es perfecto y es imposible quedarle bien a todo el mundo, trata de

hacer lo que considera correcto. Aunque confiesa que requiere de mucha energía proyectar el balance entre positivismo, seguridad y compromiso necesarios para inyectarle a los compañeros la esperanza que les permita continuar creyendo que es necesario seguir adelante, el Gerente está convencido que vale la pena el esfuerzo.

Por su parte, la Directora de Enfermería refiere que ella como jefatura trata a todos por igual y procura mantener el equilibrio dentro de sus posibilidades, a pesar de que hay situaciones con las que ella no está de acuerdo, por ejemplo, el hecho de tener dos condiciones laborales distintas, que no solo es administrativamente complejo, sino que lo más preocupante es que perjudica al recurso más importante de cualquier empresa que es el recurso humano, ya que, por un lado para los asociados no hay aumentos salariales y por el otro para los colaboradores hay una importante brecha salarial, unido a las condiciones de horario y vacaciones distintas, lo cual en todos los sentidos es contraproducente.

Desde su punto de vista, la Directora de Registros Médicos, se considera como una jefatura comunicativa, de buen trato, negociadora, respetuosa de la jerarquía y accesible. Tiene claro que su principal interés es el bienestar de la empresa y considera que sus compañeras le brindan su apoyo. Aunque para ella la figura de cooperativa, en cuanto al que el rol de igualdad de los asociados, no es un obstáculo en el momento de acatar y respetar la estructura jerárquica interna, admite que debe acudir al Director Médico cuando se trata de llevar a cabo procesos sancionatorios de cualquier índole. Así mismo, agrega que para ella, lo difícil de manejar son las diferencias y los conflictos generados a partir del hecho de que algunos de los trabajadores sean asociados y otros no, ya que debilita la cohesión del grupo y afecta el clima organizacional de forma negativa.

Por su parte, la Directora de Farmacia señala que ella procura mantener un equilibrio entre los asociados y los colaboradores, tratando a todos por igual; sin embargo, reconoce que este hecho afecta directamente el quehacer del

departamento por cuanto considera que todos se llevan bien, hasta tanto no se toque este punto en particular donde cada parte tiene argumentos válidos y comprensibles para sentirse insatisfecho. Lo cual, de acuerdo con su opinión, no es lo más adecuado.

2.2.5 El Trabajo en Equipo

Para el Gerente en esta organización es posible y sencillo trabajar en equipo, pues hay disposición de parte de la mayoría de los funcionarios para brindar colaboración. No obstante, considera que, en muchas ocasiones, no hay apertura de las mismas jefaturas para pedir la ayuda de otros servicios.

La Directora de Enfermería coincide con la opinión del Gerente en este último punto, ya que considera que no hay apertura de las demás direcciones para abrir su departamento y solicitar ayuda de los demás. Ella señala que en la práctica, cada servicio funciona como una isla interactuando solamente las pocas veces que por razones de trabajo es necesario. Aunque ella no recuerda haber tenido ningún conflicto con otro departamento, no observa que se dé un verdadero trabajo en equipo. No obstante, a lo interno del departamento ella se reúne constantemente con el personal, abriendo espacios para la interacción del grupo que favorezcan el trabajo en equipo, además de que está anuente a escuchar la opinión de todos los colaboradores, procurando rechazar ninguna sugerencia sin antes intentarla.

Una estrategia que esta Directora recuerda que favorecía mucho el trabajo en equipo en otros hospitales, es la presentación de casos clínicos donde se abordan los casos de manera interdisciplinaria orientando los conocimientos y recursos de manera más eficiente, sin embargo, acá esta práctica nunca se ha

dado y cada departamento se las ingenia para resolver los problemas de cada uno.

Para la Directora de Registros Médicos, el trabajo en equipo sí es posible dentro de su departamento. Ella observa que hay disposición del personal por ayudarse entre sí, por ello procura que todos se involucren y está anuente a escuchar las observaciones e implementar las sugerencias de los colaboradores. Así mismo, considera que en general hay anuencia por parte de la mayoría de departamentos por brindarse colaboración, sin embargo, hay una debilidad importante en el apoyo que deberían recibir del Departamento de Recursos Humanos.

Por otra parte, cuando específicamente se le consulta a la Directora de Farmacia si ha recibido colaboración de otras direcciones para asumir su nuevo rol, ella refiere que solamente la Directora de Enfermería y el Gerente se han apersonado para ofrecerle su ayuda. Siendo que la primera, es quien le ha brindado mayor orientación respecto de procesos administrativos que como jefaturas deben asumir de recargo, como por ejemplo, asuntos relacionados con la Proveeduría que a pesar de contar con un sinnúmero de procedimientos establecidos por la encargada del Departamento, no cuenta con un manual que indique cómo llevar a cabo cada proceso. De hecho, en el mes de diciembre del año 2012, la Directora de Enfermería es quien le brinda colaboración a la farmacia con personal de refuerzo cuando tuvieron una demanda mayor de la habitual y no dieron abasto. Y en cuanto al Gerente, la Directora de Farmacia señala que ha recibido un acompañamiento constante y que su apoyo ha sido de invaluable ayuda para posicionarse en su función, con la confianza necesaria para asumir el reto, situación que, está segura, no habría sucedido con el antiguo gerente, cuya manera de ejercer el liderazgo afectó de forma negativa el clima de la organización y con quien definitivamente no hubiese estado dispuesta a trabajar directamente.

Finalmente, con los datos recopilados a través de las entrevistas directas realizadas a las jefaturas de diferentes departamentos y una vez descrita la historia y naturaleza de la Cooperativa y su situación actual, se procederá en el siguiente capítulo a analizar la situación y las variables que conforman la matriz FODA relacionado con el Clima Organizacional de la Cooperativa, con el propósito de presentar en el Capítulo IV una propuesta de mejora que sirva como herramienta de gestión estratégica orientada al aprovechamiento y maximización de las fortalezas y oportunidades que se desprendan del análisis de la información.

Capítulo III:

Análisis de la situación y las variables que conforman la matriz FODA relacionadas con el clima organizacional

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN Y LAS VARIABLES QUE CONFORMAN LA MATRIZ FODA RELACIONADOS CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Una vez realizadas las entrevistas directas a las jefaturas de diferentes departamentos y posterior a la descripción de la situación actual de la Cooperativa que fueron desarrollados en el Capítulo II, este apartado describe la metodología de la investigación realizada, el análisis de los datos y las conclusiones que dan sustento al FODA que se propone al cierre de esta sección.

3.1 Metodología de Investigación

La investigación se llevó a cabo por el método de muestreo de conveniencia, contemplando para la muestra al 50% de la totalidad de la población que consta de 145 funcionarios, razón por la cual se considera que los datos obtenidos son representativos. La elección de este método fue debido a que no era posible analizar a toda la población por lo que se seleccionó directamente a las personas que manifestaron su anuencia a participar del estudio.

El instrumento consistió en un cuestionario auto administrado de 43 preguntas que, en su mayoría, se contestaba por medio de una escala de respuesta basada en la percepción de la persona acerca de la frecuencia con que suceden determinadas situaciones y, que constituyó la herramienta fundamental para obtener información respecto de los diferentes aspectos relacionados con el Clima Organizacional de la Cooperativa.

La aplicación del cuestionario se llevó a cabo durante la semana del 18 al 22 de febrero del año 2013, tomando en consideración a la totalidad de los

funcionarios, entregándole a cada persona un instrumento con la consigna de que la participación era voluntaria y la información sería de carácter confidencial. Al finalizar la semana, 105 cuestionarios fueron recibidos de regreso, de los cuales 35 no pudieron ser incluidos por cuanto se encontraban incompletos. Los datos obtenidos se tabularon en una tabla de Excel, a partir de la cual se generó la medición y correlación de variables, para confeccionar los cuadros y gráficos de datos que se presentan en este capítulo.

A partir de los 70 cuestionarios digitados, se obtuvieron los datos necesarios para realizar un análisis concluyente que confrontó las respuestas obtenidas con el instrumento con lo manifestado por los Directores en las entrevistas realizadas. Al finalizar este apartado, se presenta la propuesta de FODA como herramienta de gestión estratégica orientada al aprovechamiento y maximización de las fortalezas y oportunidades observadas posterior al análisis de la información obtenida a lo largo de toda la investigación.

La totalidad de la muestra está compuesta por 70 funcionarios, de quienes 34 son asociados y 36 colaboradores, se divide, a su vez, en 47 mujeres y 23 hombres, cuyas edades oscilan entre los 22 y los 60 años, siendo el promedio general de 42 años. Estas características son muy similares a las de la población total.

En relación con los puestos que desempeñan, 5 de los participantes son jefaturas de servicio, 22 laboran en puestos de profesionales como médicos, enfermeras, educador en salud, psicóloga, nutricionista, 35 son auxiliares de enfermería y de de registros médicos, técnicos de atención primaria, farmacia y laboratorio, y 8 personas ejercen otras funciones que no requieren de formación universitaria como mantenimiento y seguridad.

El objetivo a la hora de diseñar las preguntas, fue obtener información que soporte la investigación y propuesta que, posteriormente, se va a presentar en el

Capítulo IV. El principal propósito fue indagar la percepción que tenían los funcionarios acerca de aspectos generales, trabajo en equipo, condiciones de trabajo, oportunidades de desarrollo, supervisión, compensación y reconocimiento; los cuales fueron previamente abordados con las jefaturas de algunos de los servicios mediante las entrevistas.

De las 44 preguntas que conforman la totalidad del instrumento, 6 preguntas consultaban información general que no tenían puntaje y servían para clasificar los grupos y establecer correlaciones entre variables como género, edad, relación con la Cooperativa, departamento en donde labora, puesto que desempeña y comentarios adicionales.

Otras 31 preguntas se contestaban seleccionando una de las opciones de la escala de respuesta basada en la percepción de frecuencia, compuesta de 5 alternativas cuyos puntajes oscilaban entre 0 y 4, tal como se presenta a continuación:

Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Pocas veces		Nunca	
---------	--	--------------	--	---------------	--	-------------	--	-------	--

Otras 6 preguntas tenían las opciones de “sí” o “no”, cuyos valores eran de 0 o 1 y, por último, una de las preguntas tenía como opción de respuesta las alternativas de “sí”, “parcialmente” o “no” y sus valores eran de 2, 1 y 0, respectivamente.

Para calificar el instrumento se anotaba en la tabla de Excel los valores de cada una de las respuestas dadas por las personas y se sumaban para obtener los totales requeridos, según el análisis por realizar. Debido que no todas las respuestas tenían el mismo puntaje máximo, fue necesario transformar todos los valores en porcentajes para luego establecer intervalos de clasificación ligados a

un símbolo de alerta que, a su vez, reflejaba el grado de satisfacción para cada una de las variables, como se muestra a continuación:

Símbolo	Intervalo de calificación	Grado de satisfacción
	De 100% a 80,1%	MUY SATISFECHO
	De 80% a 60,1%	SATISFECHO
	De 60% a 40,1%	INDIFERENTE
	De 40% a 20,1%	INSATISFECHO
	De 20% a 0%	MUY INSATISFECHO

3.2 Presentación de resultados obtenidos

De los resultados se observó que el 34% de las personas se sienten muy satisfechas, en especial quienes ocupan puestos de jefatura, los profesionales que trabajan solos (como nutrición, psicología, entre otros), el personal de laboratorio y los administrativos; de igual modo, el siguiente grupo representa al 37% de la muestra que, en general, manifestó sentirse satisfecho; finalmente, el 26% no se inclina de manera positiva ni negativa, por lo que se clasifica como indiferente y, por último, el 3% del total de los participantes manifestó sentirse insatisfechos en la organización. Dichos resultados son bastante positivos, en especial si se toma en cuenta que, a nivel general, ningún participante se clasifica en el intervalo de muy insatisfecho. Sin embargo, no se debe perder de vista que los resultados arrojan que una de cada cuatro personas no se siente motivada, especialmente en el servicio de REMES, donde esta cifra asciende a casi la mitad de los funcionarios, o el caso de los médicos, técnicos y auxiliares donde la tercera parte no está satisfecha.

Aunque la mayoría de respuestas obtuvo puntajes por encima del 60%, lo cual se clasifica como satisfecho o muy satisfecho, llama la atención que el 30% de los participantes que manifiesta no sentirse satisfechos, sea similar a la cifra de personas que indicaron que sí considerarían la posibilidad de irse a otra empresa por el mismo salario, por lo que es posible afirmar que a mayor grado de satisfacción menores posibilidades de que la persona busque irse de la empresa.

En relación con la puntuación general brindada por cada grupo, se observa que no hay mayor diferencia en cuanto a género, relación con la Cooperativa (asociado o no asociado) o edad, lo cual significa que estas variables no afectan la percepción de las personas acerca del clima organizacional. Sin embargo, no sucede lo mismo cuando se analiza dicha puntuación en relación con el departamento donde se labora o el puesto que se desempeña; en estos casos las jefaturas, los otros profesionales (educación en salud, nutrición y trabajo social), el personal del laboratorio y el de rayos X fueron quienes anotaron puntajes más altos de satisfacción, ubicando la mayoría de sus respuestas en los intervalos superiores; mientras que el personal de REMES, enfermería y los médicos tendieron a ubicar sus respuestas más cerca del intervalo del medio de indiferencia.

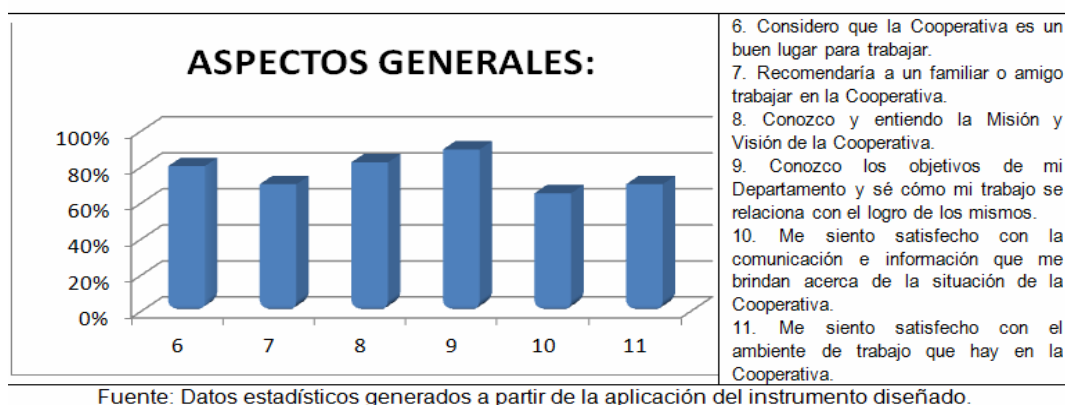
Por último, es importante mencionar que el 81% de los participantes en general y en varios departamentos la totalidad de personas, considera conveniente que los colaboradores puedan asociarse a la Cooperativa.

3.2.1 Las variables relacionadas con aspectos generales de la Cooperativa.

Este apartado estaba compuesto por 6 preguntas que evaluaban información acerca de la percepción general que tienen los funcionarios sobre el

hecho de trabajar en la organización, así como aspectos de la comunicación y el marco estratégico.

Gráfico 1: Grado de satisfacción para las preguntas del apartado de aspectos generales:



Tal como se observa en el gráfico anterior, todas las calificaciones se encuentran por encima del 60% lo que indica que, en general, las personas manifestaron sentirse satisfechas o muy satisfechas de laborar en la Cooperativa, conocen la Misión y Visión de la organización y entienden la relación que tiene su trabajo con el cumplimiento de los objetivos de su Departamento. Esta tendencia se mantiene muy similar independientemente del grupo que se analice.

No obstante, cuando se correlacionan las variables de comunicación y ambiente de trabajo consultadas en las preguntas 10 y 11, junto con el puesto de trabajo que desempeñan las personas, se observa que hay una diferencia entre la percepción que tienen las jefaturas y los otros profesionales en relación con lo que opinan los subalternos de los diferentes departamentos, lo cual evidencia que la información no está fluyendo correctamente hacia todos los funcionarios, tal como se presenta en el cuadro a continuación:

Cuadro 1: Grado de satisfacción en relación con la comunicación y ambiente de trabajo por departamento

# de pregunta	Departamento en el que laboran										
	CALIFICACIÓN GENERAL	Médicos	Rayos X	Remes	Enfermería	Odontología	Laboratorio	Farmacia	Otros Profesionales	Administrativos	Jefaturas
10	66%	64%	63%	66%	58%	56%	79%	56%	81%	73%	80%
11	71%	56%	88%	55%	72%	69%	88%	69%	94%	77%	80%

Fuente: Datos estadísticos generados a partir de la aplicación del instrumento diseñado.

Dado que es esperable que una de las capacidades de los líderes sea mantener canales adecuados de comunicación que favorezcan que la información pueda fluir de manera asertiva y oportuna hacia todas direcciones, lo cual es determinante para fomentar la confianza y seguridad en las personas que integran un equipo de trabajo; llama la atención que en la entrevista realizada al Gerente, éste señalaba que mensualmente realiza una reunión con el Consejo Técnico compuesto por las jefaturas de cada departamento, quienes tienen la responsabilidad de transmitir a su equipo de trabajo la información que se les brinda en estas reuniones. Sin embargo, de la pregunta 10 se desprende que los funcionarios de enfermería, odontología y farmacia no están satisfechos con la información que reciben acerca de la situación de la empresa, tendencia similar a la que presenta el resto de los departamentos que anotaron calificaciones apenas mayores, lo cual evidencia la necesidad de mejorar los canales de comunicación que actualmente existen.

Tomando en cuenta que en las entrevistas realizadas, las jefaturas indicaron que transmiten la información y en el cuestionario los funcionarios señalan que no la están recibiendo de manera adecuada y satisfactoria, se evidencia una debilidad en la comunicación. Una situación distinta sucede en el caso del Gerente, ya que se observa que la mayor parte del personal a su cargo, con excepción de los médicos, manifiesta sentirse satisfechos con la información general que reciben.

La comunicación se relaciona directamente con la percepción que tienen las personas del ambiente interno de trabajo, que es la variable que se evalúa en la

pregunta 11 y en la que se observa que, a pesar de que los resultados generales mejoran levemente, aparecen servicios donde una cantidad importante de personas que no se siente satisfecha, particularmente en el caso de los médicos y REMES.

3.2.2 Trabajo en Equipo

Tomando en cuenta que el trabajo en equipo favorece el compañerismo, compromiso y sentido de pertenencia, que, a su vez, influyen de manera positiva en los trabajadores, este aspecto se consideró como una de las variables para analizar el grado de satisfacción relacionado con el clima de la organización.

Una vez procesados los datos, el gráfico que aparece, a continuación, refleja que la mayoría de los participantes visualiza este aspecto como una fortaleza de la organización, siendo que las personas opinan sentirse bastante satisfechas en relación con el apoyo que reciben de sus compañeros en cada departamento:



La gráfica muestra que, en general, ante las consultas realizadas en relación con el tema del trabajo en equipo, las respuestas tuvieron una tendencia bastante positiva que en todos los casos se ubicó por encima del 60% de calificación, lo cual indica que las personas se sienten satisfechas.

# de pregunta	Puesto que desempeñan	
	Técnicos y Auxiliares	Jefaturas
	76%	94%
12	79%	95%
13	75%	85%
14	86%	100%
15	64%	95%

No obstante, como se aprecia en el recuadro de la izquierda, que cuando se analizan las preguntas en relación con el puesto que desempeñan las personas, se observa una clara diferencia entre la percepción que tienen las jefaturas y la que manifiestan los subalternos, especialmente en el caso de los que se desempeñan en puestos de técnicos y auxiliares, lo cual evidencia que es

sencillo para las jefaturas obtener el apoyo que requieren de su equipo de trabajo, pero no sucede lo mismo cuando los subalternos solicitan ayuda de sus compañeros. Esto genera la pregunta si el trabajo en equipo surge realmente por convicción de las personas debido que es parte de la Cultura Organizacional o por simple obediencia y sometimiento a la jefatura. De igual modo, en este cuadro se observa que mientras las jefaturas en general se sienten muy satisfechas y presentan calificaciones generales superiores al 85% en las 4 preguntas de este bloque, los auxiliares y técnicos apenas alcanzaron esta cifra en la pregunta 14 acerca del trato respetuoso y amable de la los compañeros de trabajo.

Cuadro 2: Grado de satisfacción para las preguntas del apartado de trabajo en equipo por departamento

# de pregunta	Departamento en el que laboran									
	CALIFICACIÓN GENERAL	Médicos	Rayos X	Remes	Enfermería	Odontología	Laboratorio	Farmacia	Otros Profesionales	Administrativos
12	84%	86%	100%	68%	85%	94%	96%	81%	88%	81%
13	79%	81%	88%	61%	74%	88%	92%	88%	94%	83%
14	90%	97%	100%	77%	86%	94%	100%	94%	100%	92%
15	71%	67%	100%	59%	60%	75%	75%	88%	88%	83%

Fuente: Datos estadísticos generados a partir de la aplicación del instrumento diseñado.

Por otra parte, en relación con el departamento donde laboran las personas, el cuadro anterior evidencia que, a pesar de ubicarse en el límite inferior del intervalo de satisfacción, la tendencia de las calificaciones brindadas por el departamento de REMES se mantuvo por debajo de los demás, lo cual refleja el nivel de motivación de los funcionarios de este departamento. Y dado que esta pregunta acerca de si se toma en cuenta sus iniciativas, opinión y sugerencias, obtuvo la menor calificación a nivel general, se presume que esta debilidad no es una situación aislada del servicio de REMES, sino que se extiende a los demás departamentos, lo cual se contrapone con lo manifestado en las entrevistas a las jefaturas, quienes señalaron estar anuentes por tomar en consideración las sugerencias de los subalternos.

3.2.3 Condiciones de Trabajo

Las condiciones de trabajo están relacionadas con la seguridad, la salud y la calidad de vida en el trabajo y, en consecuencia, determinan parte de la motivación y buena actitud del funcionario hacia la organización y la labor que desempeñan. En las entrevistas, las jefaturas manifestaron su preocupación por procurar que los funcionarios cuenten con las condiciones necesarias para desempeñar adecuadamente su trabajo. Sin embargo, en el momento de analizar las respuestas, se observa que hay diferencias importantes en la percepción que tienen los departamentos.

Por ejemplo, en el cuadro, a continuación, se detalla que las respuestas a la pregunta 16 acerca de si los funcionarios cuentan siempre con las herramientas, equipos y material necesarios para que puedan llevar a cabo su trabajo, evidencian que no es así, en especial en los servicios de rayos X y enfermería.

Cuadro 3: Grado de satisfacción en relación con las consultas acerca de las condiciones de trabajo

# de pregunta	CALIFICACIÓN GENERAL	Rayos X	Enfermería	Administrativos	Técnicos y Auxiliares	No Profesionales
16	👉 77%	👉 50%	👉 60%	👉 79%	👉 74%	👉 69%
17	👉 76%	👈 100%	👉 60%	👉 73%	👉 71%	👉 69%

Fuente: Datos estadísticos generados a partir de la aplicación del instrumento diseñado.

Siempre en el cuadro anterior, se observa que de igual modo sucede con la pregunta 17 acerca del espacio de trabajo, debido que tanto los no profesionales que laboran en el área administrativa, como los técnicos y auxiliares señalaron que algunas veces no cuentan con espacios de trabajo cómodos para desempeñar sus funciones de forma adecuada.

Relación con la Cooperativa	
# de pregunta	
	Asociados
	No Asociados
18	👉 79%
	👉 72%

Por otra parte, en relación con la estabilidad laboral consultada en la pregunta 18, cuya importancia radica en el hecho de que un trabajo estable asegura una fuente de ingreso permanente que garantiza la economía familiar e individual y por ello es determinante en la percepción del ambiente en las organizaciones, se observa en el recuadro de la izquierda que, tanto los asociados como los que no lo son, refirieron sentirse satisfechos al respecto, lo cual refleja un grado de seguridad importante que, sin duda, influye en el sentido de pertenencia y la motivación.

Así mismo, en la pregunta 19 se consultó sobre el apoyo que reciben los funcionarios cuando solicitan ayuda de otros departamentos, siendo que la mayoría de participantes contestó que, por lo general, reciben la colaboración que necesitan; esta opinión coincide con la percepción manifestada por las jefaturas durante las entrevistas. Sin embargo, en este sentido, es importante retomar lo señalado por el Gerente, cuando dijo que a pesar que es sencillo trabajar en equipo, pues hay disposición de parte de la mayoría de los funcionarios para brindar colaboración, considera que, en muchas ocasiones, no hay apertura de las

jefaturas para pedir ayuda a otros servicios; lo cual evidencia la necesidad de reforzar este aspecto.

Aunque el 83% de las personas indicó no haber observado mal trato o acoso durante el último año, es necesario señalar que 2 de cada 10 personas hacen referencia a situaciones de este tipo y en el caso de los médicos la cifra asciende a 3 de cada 10 personas, lo cual es preocupante por cuanto no se puede descartar que efectivamente se estén presentando condiciones que perjudiquen el ambiente laboral y que, eventualmente, podrían derivar en consecuencias negativas para la organización. Sin embargo, no queda claro de dónde podría provenir el supuesto acoso o mal trato, por cuanto en la pregunta 14 que hace referencia al trato amable y respetuoso de los compañeros, así como en la 31 acerca del trato de la jefatura, las calificaciones apuntan en una dirección positiva y las personas manifiestan sentirse satisfechos con este aspecto, por lo que se considera necesario profundizar el tema conversando directamente con los funcionarios afín de detectar si se trata de una situación focalizada.

De igual modo, la pregunta 21 indaga acerca del grado de satisfacción de los participantes en relación con la función que desempeñan, aspecto que obtuvo un 91% de calificación, lo cual refleja que éste es un punto clave en el grado de motivación que tiene actualmente el personal.

Por otra parte, con base en lo señalado por las jefaturas en las entrevistas realizadas, así como lo que indican los participantes en la pregunta 22 del cuadro que aparece a continuación, donde se les consultó acerca de la carga laboral que deben desempeñar, se observa que mientras los departamentos de rayos X y laboratorio, así como quienes se desempeñan en los puestos de jefatura y no profesionales, consideran que su carga laboral es adecuada la mayor parte del tiempo; servicios tales como REMES y enfermería hacen referencia a un importante recargo de trabajo, lo cual puede ser una de las razones por las cuales

la calificación general en relación con el grado de satisfacción de estos dos departamentos se encuentra por debajo de los demás.

Cuadro 4: Grado de satisfacción en relación con la carga de trabajo y la existencia de manuales de acuerdo con el puesto que desempeñan y el departamento donde laboran

# de pregunta	CALIFICACIÓN GENERAL	Departamento en el que laboran									Puesto que desempeñan			
		Médicos	Rayos X	Remes	Enfermería	Odontología	Laboratorio	Farmacia	Otros Profesionales	Administrativos	Profesionales	Técnicos y Auxiliares	Jefaturas	No Profesionales
22	68%	61%	100%	55%	58%	69%	83%	81%	94%	73%	74%	57%	90%	84%
23	51%	44%	50%	36%	78%	25%	83%	50%	50%	25%	41%	63%	60%	25%

Fuente: Datos estadísticos generados a partir de la aplicación del instrumento diseñado.

Así mismo, en el cuadro anterior, la pregunta 23 acerca de contar con manuales de procedimientos, evidencia que 7 de 9 departamentos y la mitad del personal no cuenta o desconoce sobre de la existencia de manuales que describan el perfil de los puestos y los procesos de trabajo que deben llevar a cabo, lo cual coincide con lo observado durante las entrevistas realizadas a las jefaturas. Siendo este aspecto, el punto que recibió menor calificación en todo el cuestionario, lo cual representa una importante debilidad por cuanto este tipo de herramientas contiene la información necesaria para llevar a cabo de manera precisa y secuencial, las tareas y actividades que le corresponde llevar a cabo a cada puesto de trabajo, al mismo tiempo que determina las responsabilidades y unifica los criterios básicos de acción.

De ello se desprende que, tal como señaló el Gerente en la entrevista realizada, aunque posiblemente los manuales sí existen, lo cierto del caso es que con excepción de los servicios de enfermería y laboratorio, el resto del personal indicó no contar con estas herramientas de trabajo.

Cuadro 5: Grado de satisfacción en relación con a la utilidad de los temas tratados en las reuniones

# de pregunta	Departamento en el que laboran				
	CALIFICACIÓN GENERAL	Remes	Enfermería	Otros Profesionales	Administrativos
24	👉 65%	👉 55%	👉 60%	👉 56%	👉 50%

Fuente: Datos estadísticos generados a partir de la aplicación del instrumento diseñado.

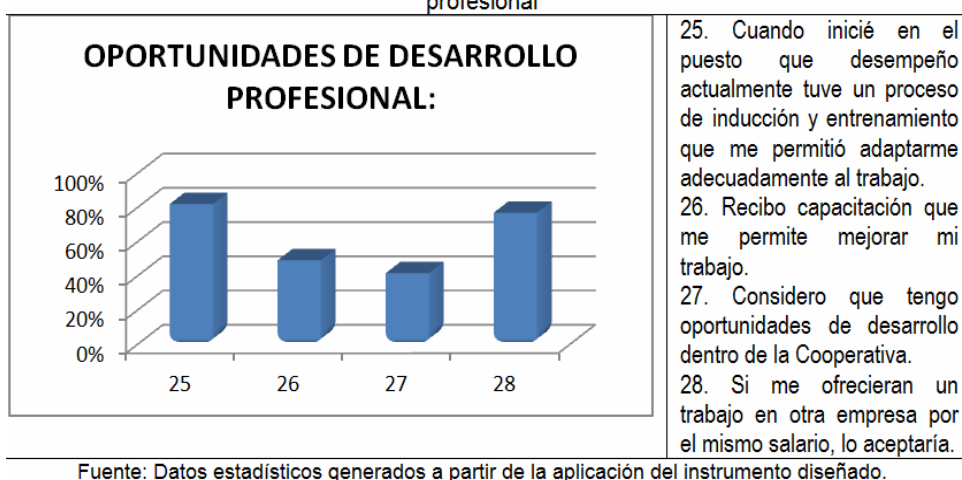
Por último, en el cuadro anterior la pregunta 24 acerca de si su departamento realiza reuniones en las que se tratan temas que son de utilidad para su trabajo, evidencia que, tanto el personal de REMES como el de enfermería, los administrativos y los otros profesionales consideran que esto sucede solo algunas veces. Sin embargo, es necesario aclarar que no se hace una diferencia que permita aclarar si el problema está en los temas abordados o más bien en la frecuencia con que las reuniones se llevan a cabo. No obstante, en cualquier caso, debe tomarse en cuenta que la calificación de este aspecto se relaciona de manera estrecha con el grado de satisfacción general acerca de la información recibida que se evaluó en la pregunta 10 y en la cual la puntuación también estuvo cercana al 60%.

3.2.4 Oportunidades de desarrollo profesional

De acuerdo con el organigrama de la Cooperativa, a menos que la organización expanda sus servicios incursionando en nuevos negocios, son pocos los puestos de jefatura lo cual reduce las posibilidades de ascenso dentro de la empresa. Esta situación hace esperable que las personas en general no contemplen muchas posibilidades de desarrollo profesional dentro de la Cooperativa y de ahí que este punto haya obtenido la menor calificación general

de todo el cuestionario, siendo el grado de satisfacción general del 55%, como se aprecia en la gráfica a continuación. Sin embargo, es importante anotar que dadas estas circunstancias, debe cuestionarse si el desarrollo profesional solo se mide por la posibilidad de ascender o si es posible conceptualizarlo de manera integral, involucrando todos los aspectos de desarrollo de las personas.

Gráfico 3: Grado de satisfacción en relación con las preguntas del apartado sobre desarrollo profesional



En el gráfico número 3, se observa que hay dos polos opuestos de calificación, por un lado, asociado con un alto nivel de satisfacción se observa que en la pregunta 25 refleja que las personas consideran que recibieron suficiente inducción para realizar su trabajo y el resultado de la pregunta 26 indica que opinan que la razón para cambiar de empresa podría ser un aumento de salario. Y por el otro, se observa que hay una enorme necesidad de capacitación y de flexibilidad en los puestos de trabajo lo cual, de acuerdo con la calificación dada en las preguntas 26 y 27, es asociado de manera negativa por los funcionarios.

Esto indica que, en general, las personas están contentas con el ambiente de trabajo y solo consideran la posibilidad de irse a cambio de un aumento en los ingresos percibidos.

Tomando en cuenta que los asociados a la Cooperativa tienen una relación directamente vinculante con la empresa y cuentan con al menos 12 años de laborar en ella, podría suponerse que tienen una opinión muy distinta de la de los colaboradores, sin embargo, cuando se correlacionan estas dos variables (oportunidades de desarrollo profesional y la relación con la Cooperativa), llama la atención que no hay mayores diferencias en la puntuación general que oscila alrededor del 55% de satisfacción, sin embargo, en la pregunta 28 cuando se les consulta si considerarían la alternativa de renunciar a su trabajo en la Cooperativa con el fin de irse a otra empresa por el mismo salario, 2 de cada 10 participantes que no son asociados indicó que aceptaría, mientras que 3 de cada 10 asociados contestó afirmativamente, lo cual se contrapone con los supuestos expresados por las jefaturas en las entrevistas y refleja un grado de desvinculación mayor del esperado en los asociados.

# de pregunta	Relación con la Cooperativa		
	CALIFICACIÓN GENERAL	Asociados	No Asociados
	⇒ 55%	⇒ 56%	⇒ 54%
28	⇒ 77%	⇒ 71%	↑ 83%

Cuadro 6: Grado de satisfacción en relación con las oportunidades de desarrollo profesional por departamento

CALIFICACIÓN GENERAL	Departamento en el que laboran								
	Médicos	Rayos X	Remes	Enfermería	Odontología	Laboratorio	Farmacia	Otros Profesionales	Administrativos
⇒ 55%	⇒ 52%	⇒ 41%	⇒ 48%	⇒ 55%	⇒ 50%	⇒ 70%	⇒ 70%	⇒ 66%	⇒ 52%

Fuente: Datos estadísticos generados a partir de la aplicación del instrumento diseñado.

Por otro lado, en relación con el departamento en donde laboran los participantes, se observa, en el cuadro número 6, una diferencia importante entre la calificación general y la otorgada por los departamentos de Laboratorio y Farmacia que en la mayoría de preguntas anotaron puntuaciones por encima de los demás departamentos, lo cual evidencia que perciben de forma más optimista las oportunidades de desarrollarse profesionalmente en sus áreas de trabajo. Contrario a lo que sucede con los departamentos de Rayos X y REMES.

# de pregunta	CALIFICACIÓN GENERAL	Remes	Médicos	Rayos X	Odontología	Jefaturas
28	77%	55%	56%	100%	100%	100%

En el recuadro de la izquierda, es interesante observar en la pregunta 28 que el total de los participantes que labora en los servicios de Rayos X y

Odontología, así como en el caso de las jefaturas, indicaron que no se irían para otra empresa por el mismo salario, contrario a lo que opina casi la mitad de los médicos y del personal de REMES. En el caso del personal médico, su respuesta se relaciona directamente con la pregunta 41 que se refiere al pago de incentivos y otros beneficios que podrían recibir en otros centros de salud donde realicen labores que impliquen ingresos extra como las guardias médicas.

Por otra parte, en relación con el puesto que desempeñan los participantes, la pregunta 25 del recuadro de la derecha muestra una importante diferencia entre la percepción que tienen los subalternos y las jefaturas acerca de los procesos de inducción que reciben en el momento de ocupar sus cargos, siendo que en el caso de las jefaturas se evidencia que es un poco más deficiente y ello confirma lo señalado durante las entrevistas realizadas, en las cuales casi la totalidad de los directores manifestó que debió aprender la mayoría de sus funciones en el camino.

# de pregunta	CALIFICACIÓN GENERAL	Jefaturas
25	82%	70%

# de pregunta	CALIFICACIÓN GENERAL
26	49%

Finalmente, como se observa en el recuadro de la izquierda, la respuesta brindada por la gran mayoría de los participantes a la pregunta 26 evidencia la necesidad de reforzar la capacitación en todos los departamentos, pero especialmente en Rayos X, REMES y los administrativos.

Si bien, la mayor parte de las personas se encuentra satisfecha con el proceso de inducción recibido en el momento de iniciar en los puestos que desempeñan actualmente, lo cual evidencia que las direcciones dedican tiempo y recurso para brindar un proceso de inducción aceptable, a partir de lo contestado

en la pregunta 26, se deduce que una vez que el funcionario concluye la inducción, no se le brinda un proceso continuo de capacitación que le permita desarrollar destrezas y habilidades así como aprender nuevos conceptos que mejoren su función, lo cual indudablemente tiene que ver con la evaluación del desempeño que, como se verá más adelante, es una tarea pendiente de llevar a cabo.

Y sí se considera que los espacios de capacitación, además de ser un excelente canal de comunicación, favorecen la participación, el involucramiento de los funcionarios, el compromiso y la motivación; no es de extrañar que a falta de ello, 2 de cada 10 personas estén dispuestas a sacrificar aspectos como la estabilidad laboral o la satisfacción con la función que desempeñan, con tal de obtener condiciones laborales diferentes en otra empresa, aunque sea con el mismo salario.

3.2.5 Supervisión

El aspecto de la supervisión tiene distintos matices de acuerdo con cada departamento, lo cual evidencia algunas situaciones que es necesario analizar en detalle con el fin de tomar las medidas que sean indispensables para compensar las debilidades, fortalecer las habilidades e identificar los recursos con que cuentan las personas que ocupan los puestos de jefatura.

# de pregunta	CALIFICACIÓN GENERAL
29	84%
39	41%

En el recuadro de la izquierda se observa que, aunque en la pregunta 29, la mayoría de las personas manifestó que confía en la capacidad y habilidades de su jefatura, llama la atención que más adelante en la pregunta número 39, los participantes señalaron que solo algunas veces los ascensos son asignados de manera objetiva, por lo que surge la duda acerca del posicionamiento que tienen

los funcionarios que ocupan los puestos de jefatura, especialmente si se toma en cuenta que dichos cargos han sido ocupados por largo tiempo y, a falta de una evaluación del desempeño, no es posible verificar de manera cuantitativa la eficiencia en el cargo y, en consecuencia, la valoración del trabajo se vuelve meramente subjetiva, tanto de parte de los subalternos como de las mismas jefaturas, lo cual es un factor importante a la hora de analizar respuestas que brindan los funcionarios a las variables que componen esta sección.

Esto se relaciona con lo comentado por el Gerente en el momento de las entrevistas cuando menciona, por ejemplo, que considera que la imagen del antiguo Gerente estuvo siempre sobredimensionada lo cual favoreció que por muchos años no se evidenciara las debilidades de muchas de las jefaturas, en relación con el ejercicio de la autoridad.

Como se aprecia en el cuadro de la derecha, en la pregunta número 30 el personal de Odontología manifestó que no se encuentran satisfechos con la oportunidad y confiabilidad de la información que les brinda la jefatura en relación con las cuestiones que afectan su situación laboral. A nivel general, la mayoría de los funcionarios que participó refiere sentirse satisfecho, lo cual es sumamente importante, pues refleja un alto grado de confianza y seguridad por parte de los funcionarios.

# de pregunta	CALIFICACIÓN GENERAL	Odontología
30	👉 76%	👉 50%

Llama la atención en favor de la organización, que en la pregunta 31 acerca de si las personas son tratadas con amabilidad y respeto por la jefatura, el 100% de los participantes contestó afirmativamente, lo cual les genera un alto grado de satisfacción y es uno de los factores determinantes en el momento de sumar puntos a la evaluación del ambiente de cada departamento.

En la pregunta 32, el 90% de las personas manifestó que conocen claramente lo que la jefatura espera del puesto y las funciones que realizan. Sin

embargo, dado que 49% de los participantes no cuenta con manuales de procedimientos, se concluye que a pesar de que existe una buena comunicación, la falta de procedimientos estructurados podría inducir a errores. Aunado a ello, dado que el 44% de participantes señaló que no reciben una adecuada información sobre la situación general de la Cooperativa, se presume que las debilidades en cuanto a la comunicación no están relacionadas con los aspectos de la función interna de cada departamento, sino más bien, con la forma como se transmite la información externa que no está dando los resultados esperados.

Por otra parte, en la pregunta 33 acerca del apoyo que les brinda la jefatura, se observa en el recuadro de la izquierda que la calificación general es del 88%, lo cual refleja un grado de satisfacción bastante alto. No obstante, en el caso de

# de pregunta	CALIFICACIÓN GENERAL	Remes
33	↑ 88%	↗ 75%

REMES es necesario reforzar el apoyo de la jefatura, cuya debilidad, en este sentido, podría estar relacionada con el recargo de funciones que evidenciaron, tanto las funcionarias en la respuesta a la pregunta 22, como la jefatura en la entrevista realizada.

Dado que no existe una evaluación formal del desempeño, no es de extrañar que la puntuación general disminuya hasta el 68% en la pregunta 34 cuando se consulta a los funcionarios acerca de la frecuencia con que reciben una retroalimentación adecuada por parte de sus jefaturas acerca de la calidad del trabajo que realizan, siendo los servicios de Medicina y REMES los más afectados, seguidos de Enfermería, Odontología, Administrativos y otros profesionales. Por el contrario, en el caso de Rayos X, Laboratorio y Farmacia las personas manifiestan sentirse muy satisfechas con la retroalimentación.

Y dado que este aspecto está directamente relacionado con el reconocimiento, es interesante observar que, mientras la retroalimentación obtuvo un 68%, la calificación ante la consulta 35 de si la jefatura les brinda reconocimiento por el buen desempeño, descendió hasta un 42%, lo cual

evidencia que la mayoría de funcionarios se siente insatisfecho, particularmente los médicos, administrativos, REMES y Odontología, cuya calificación se encuentra por debajo del promedio general y para el caso de REMES y Odontología disminuye notoriamente, evidenciando un alto grado de insatisfacción al respecto de la ausencia de reconocimiento. Por el contrario, el nivel de satisfacción de los servicios de Rayos X y Farmacia en relación con el tema del reconocimiento, se encuentra por encima del 80%.

# de pregunta	CALIFICACIÓN GENERAL	Médicos	Administrativos	Remes	Odontología
35	👍42%	👍33%	👍33%	👎16%	👎13%

# de pregunta	CALIFICACIÓN GENERAL	Médicos	Remes	Enfermería	Odontología
36	👍74%	👍67%	👍52%	👍69%	👍69%

Por otra parte, en la pregunta 36 los participantes en general calificaron con un 74% el grado de satisfacción en relación con la percepción sobre si es justo el trato que les brinda la jefatura a todas las personas que trabajan en el departamento. No obstante, es necesario prestar atención a este detalle en los servicios de Medicina, Enfermería, Odontología y en especial REMES, cuya calificación se encuentra por debajo del promedio general y refleja que el personal considera que algunas veces el trato no es justo para todos. Este es un aspecto importante, pues tomando en cuenta que ya es bastante la diferencia que se hace entre las condiciones laborales de los asociados y colaboradores, no es conveniente que se agregue a ello consideraciones especiales relacionadas con preferencias que se hacen evidentes a lo interno de cada departamento generando disconformidad en el personal.

Dado que en la pregunta 21 la respuesta general de los funcionarios calificó con un 91% el grado de satisfacción con la función que desempeñan, llama la atención que ante la pregunta 37, cuando se les consulta de si sus jefaturas conocen sus fortalezas y les asignan labores que les permiten aprovecharlas, la calificación descendió hasta el 73% lo cual refleja un menor grado de satisfacción especialmente en los servicios de Medicina, REMES, Enfermería y Odontología

que se ubicaron por debajo de la calificación general. Lo cual evidencia otra diferencia entre la percepción manifestada por las jefaturas en las entrevistas y lo que piensan los subalternos, siendo necesario que las jefaturas se tomen el tiempo para revisar este aspecto con el fin de analizar posibles cambios que pudieran motivar a los funcionarios y con ello aumentar el rendimiento.

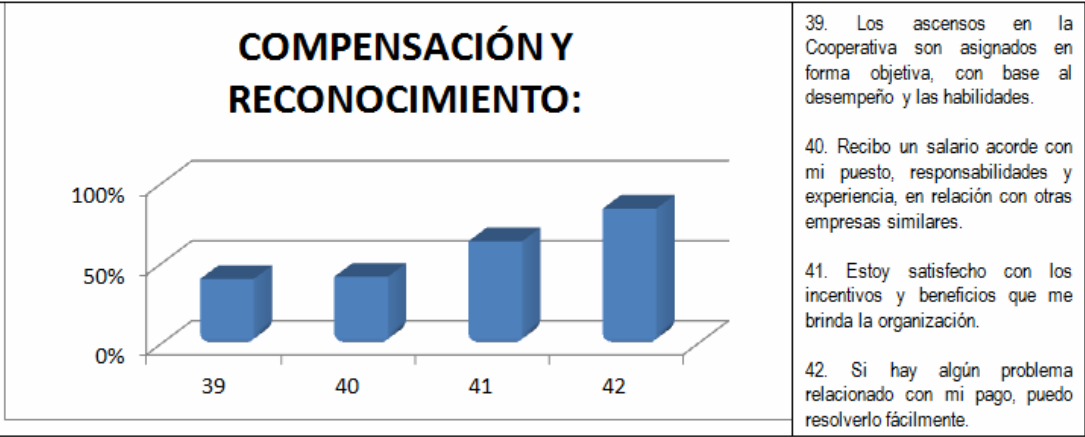
En relación con lo anterior y dado que, como señalaba el Gerente de la Cooperativa en la entrevista realizada, uno de los principales retos de las jefaturas es motivar a los funcionarios a través de mecanismos que de alguna manera compensen el factor económico, en la pregunta 38 se les consultó a los funcionarios si su jefatura se preocupaba por motivarlos, siendo que la respuesta en general fue de un 62%, lo que evidencia un grado de satisfacción muy cercano a la indiferencia, siendo aún más bajo en el caso del personal de REMES, Enfermería y los médicos, lo cual evidencia que las estrategias utilizadas por estas jefaturas deben ser revisadas, especialmente, porque, al igual que el punto anterior, las jefaturas manifestaron que constantemente se preocupan por motivar a su personal.

3.2.6 Compensación y Reconocimiento

En las entrevistas realizadas a las jefaturas, todas señalaron una importante debilidad en la Gestión del Personal por cuanto, debido al exceso de trabajo, debe concentrar el 100% del tiempo a solucionar todo lo concerniente a las planillas, dejando al descubierto las funciones propias del área de recurso humano como son el reclutamiento y selección, inducción, capacitación, evaluación del desempeño y desarrollo organizacional. Sin embargo, con el fin de evaluar la percepción de los funcionarios acerca del trabajo que realiza este departamento, la pregunta 42 les consultaba si era posible resolver situaciones relacionadas con la planilla de manera sencilla y, como puede observarse en el gráfico que aparece

a continuación, las respuestas de la gran mayoría refleja un 85% de satisfacción, lo cual evidencia que la función relacionada con el manejo de la planilla se realiza adecuadamente, lo cual no debe confundirse con las funciones propias del departamento encargado de recursos humanos, el cual no existe actualmente.

Gráfico 4: Grado de satisfacción en relación con las preguntas del apartado sobre compensación y reconocimiento



Fuente: Datos estadísticos generados a partir de la aplicación del instrumento diseñado.

Por otra parte, tal como se observa en la gráfica anterior, la pregunta 39 acerca de la objetividad con que se asignan los ascensos fue calificada con un 41% de satisfacción, lo que refleja que la mayoría de personas considera que pocas veces los ascensos son asignados con base en el desempeño y las habilidades, lo cual afecta directamente el empoderamiento de las jefaturas y se ve reforzado por la falta de mecanismos de evaluación del desempeño que validen la continuación del ejercicio de un cargo a lo largo del tiempo.

En la pregunta 41 sobre los incentivos y beneficios que les brinda la organización (parqueo, vacaciones, médico de empresa, asociación solidarista, servicio de soda subvencionada, etc.), como se observa en el recuadro de la derecha que aparece en la página anterior, la calificación general es del 65% de satisfacción, siendo que, a pesar que los asociados cuentan con

# de pregunta	CALIFICACIÓN GENERAL	Asociados	No Asociados
41	65%	65%	64%

beneficios diferentes de los que no lo son, se observa que no hay mayor diferencia entre ambos grupos.

Gráfico 5: Grado de satisfacción en relación con los incentivos y beneficios por departamento



Fuente: Datos estadísticos generados a partir de la aplicación del instrumento diseñado.

No obstante, como se observa en la gráfica número 5, cuando se analiza la pregunta 41 acerca del grado de satisfacción por los beneficios e incentivos recibidos en relación en el departamento donde laboran las personas, se observan claras diferencias en la percepción y, por ende, en el grado de satisfacción, siendo que el personal de farmacia, REMES y los médicos anotaron calificaciones por debajo del promedio general que fue del 65%, especialmente en el caso de los médicos, cuya calificación desciende hasta un 39% evidenciando un alto grado de insatisfacción relacionado probablemente al hecho de que toman como referencia a la Caja Costarricense del Seguro Social, donde los médicos cuentan con una serie de incentivos distintos de los que reciben otros profesionales y, que en el caso de los asociados es parte de lo dejaron atrás en el año 2002 cuando la Asamblea estableció el salario único para los asociados de la Cooperativa.

Finalmente, ante la consulta número 40, sobre el grado de satisfacción en relación con el salario recibido, se observa en el recuadro que aparece a continuación, que hay una notable diferencia entre lo que opinan los asociados y

los que no lo son, ya que a pesar que los asociados reclaman la falta de aumentos e incentivos, los no asociados consideran que pocas veces reciben un salario acorde con su puesto y responsabilidades, esto podría aumentar su grado de insatisfacción por cuanto dentro de la misma

# de pregunta	Asociados	No Asociados
40	➡54%	➡31%

organización existen dos escalas salariales muy distintas, lo cual es contraproducente en todo sentido.

3.2.7 Análisis por departamento

Una vez obtenidos los resultados generales, con el fin de profundizar en la realidad de los funcionarios, se conversó con diferentes personas para conocer datos más específicos relacionados con el ambiente de trabajo de cada departamento y, a continuación, se presenta un resumen por departamento que condensa la información obtenida mediante las entrevistas a jefaturas, el cuestionario aplicado y las conversaciones con los funcionarios.

3.2.7.1 Médicos

El promedio de calificación general de este grupo es de un 66%, lo cual se encuentra dentro del intervalo de satisfacción. Un 66% de los participantes manifiesta sentirse satisfechos o muy satisfechos y un 44% refiere sentirse indiferentes o insatisfechos con el ambiente laboral.

La mayor fortaleza detectada en este departamento es el Trabajo en Equipo con un 83% de grado de satisfacción, mientras que las áreas relacionadas con las

Oportunidades de Desarrollo Profesional que obtuvo un 52% y Compensación y Reconocimiento con 44%, reflejó los principales aspectos por mejorar.

En cuanto a las preguntas relacionadas con los Aspectos Generales, la mayoría de los médicos señaló que considera que la Cooperativa es un buen lugar para trabajar, sin embargo, no se sienten satisfechos con el ambiente interno de trabajo y ésta es una de las razones por las que no recomendarían a un familiar para trabajar en esta organización.

Por otra parte, cabe destacar, en relación con las preguntas que evaluaban los aspectos del Trabajo en Equipo, que los médicos en general se sienten muy satisfechos, manifestando que el ambiente de trabajo es agradable, siendo que el trato entre compañeros es cordial lo cual favorece la disposición a brindarse el apoyo que necesitan.

Con respecto de las condiciones de trabajo, el 66% indicó que no cuenta con un manual que describa el perfil de su puesto y de los procesos que deben llevar a cabo.

En cuanto a las oportunidades de desarrollo profesional, refieren estar muy satisfechos con el proceso de inducción recibido, no obstante, es necesario revisar el programa de capacitación para implementar mejoras que tengan mayor impacto en la labor que realizan. La mayoría de ellos considera que no tiene oportunidades de desarrollo, lo cual influye en que el 44% estime la posibilidad de cambiar de empresa.

Por otro lado, los médicos refieren sentirse muy satisfechos con el apoyo y el trato amable y respetuoso que siempre les brinda su jefatura, sin embargo, es necesario revisar los mecanismos de motivación, retroalimentación y reconocimiento que no están siendo del todo efectivos.

Por último, la opinión de los médicos es que pocas veces los ascensos son asignados con base en el desempeño, además que no están satisfechos con el salario, incentivos, ni beneficios que reciben actualmente.

3.2.7.2 Rayos X

El promedio de calificación general de este departamento es de 83%, siendo que el 100% de los participantes refleja alto grado de satisfacción. A pesar que consideran que no tienen mayores oportunidades de desarrollo profesional y que la compensación salarial no es suficiente, en todos los demás aspectos la calificación se mantuvo por encima del 77% de satisfacción.

En general, la mayor parte de las preguntas fueron calificadas con un 100% de satisfacción, no obstante, es necesario mencionar que no cuentan con un manual de procedimientos, algunas veces carecen de los insumos necesarios para llevar a cabo sus funciones y no consideran que existan posibilidades de desarrollo dentro de la organización. Así mismo, es importante reforzar el proceso de inducción, así como desarrollar e implementar un programa de capacitación que les brinde herramientas para mejorar su trabajo.

En este grupo, el 33% de las personas entrevistadas señaló que durante el último año alguna persona de su departamento ha sido víctima de acoso o maltrato, lo cual requiere especial atención para determinar cuál es la causa raíz de la situación que se está presentando.

3.2.7.3 REMES

Este departamento tuvo un promedio de calificación general del 62% de satisfacción, siendo que el 45% de las personas no se sienten satisfechas, especialmente en relación con los temas de oportunidades de desarrollo y la compensación y reconocimiento.

La gran mayoría señaló que conoce la Misión y Visión de la Cooperativa, así como la forma como su trabajo se relaciona con los objetivos de la empresa. Sin embargo, muchos participantes no se sienten satisfechos con el ambiente interno de trabajo y, en consecuencia, no recomendarían a un familiar para trabajar en la Cooperativa. Además, consideran que en este departamento pocas veces se toma en cuenta su opinión, sugerencias e iniciativas. Y a pesar que la mayoría de funcionarias son asociadas, en general perciben que solo algunas veces tienen estabilidad laboral.

Aunque siempre cuentan con los insumos necesarios para llevar a cabo su trabajo y se sienten muy satisfechos con la función que desempeñan, en general, tienen un importante recargo de trabajo que agobia a todo el departamento, incluyendo a la jefatura. Y no cuentan con un manual de procedimientos actualizado para conocimiento, respaldo y consulta de los funcionarios.

Si bien, consideran que el proceso de inducción que reciben es adecuado, les parece necesario reforzar las reuniones y los temas que se desarrollan, así como la capacitación y las oportunidades de desarrollo profesional, pues a falta de ello la mayoría de las personas tiene como consecuencia que la mitad del personal considere la alternativa de irse a otra empresa.

Si bien, la jefatura de este departamento siempre es amable y respetuosa y les transmite de forma efectiva las indicaciones sobre lo que espera de ellos;

consideran que no siempre es justa en el trato que brinda a todas las personas, pocas veces les da retroalimentación y no reciben ningún tipo de reconocimiento por el buen desempeño.

Por último, manifiestan que siempre es sencillo resolver situaciones relacionadas con sus pagos, no obstante, no se sienten satisfechos con el salario, los incentivos ni beneficios que reciben y consideran que pocas veces los ascensos son asignados con base en el desempeño.

En este grupo, el 9% de las personas entrevistadas señaló que durante el último año alguna persona de su departamento ha sido víctima de acoso o maltrato.

3.2.7.4 Enfermería

El promedio de calificación de este departamento es de un 67% de satisfacción, siendo que el 61% se ubica en los intervalos de satisfecho y muy satisfecho. Al igual que la mayoría de departamentos, señalan las oportunidades de desarrollo y la compensación y reconocimiento como las principales debilidades en términos generales.

La mayoría de las personas manifestó que conoce los objetivos de la empresa y cómo se relacionan con su trabajo, sin embargo, algunas veces no se sienten satisfechos con la información que les brindan acerca de la situación de la Cooperativa.

Una importante fortaleza señalada por los participantes es el trabajo en equipo, debido a que siempre reciben apoyo de sus compañeros y son tratados con amabilidad y respeto.

A pesar que algunas veces se sienten recargados de trabajo, consideran que recibieron un adecuado proceso de inducción y la mayoría afirma que no se iría para otra empresa. Sin embargo, señalan que necesitan mayor capacitación y nuevas oportunidades de desarrollo profesional.

Como principales fortalezas de la jefatura del Departamento, se destaca el trato amable y respetuoso y el apoyo que brinda a las personas, lo cual permite que todos tengan claro lo que se espera de cada quien. No obstante, es necesario reforzar los aspectos relacionados con el reconocimiento y la motivación.

Por último, al igual que los demás departamentos, las personas en enfermería no señalaron problemas relacionados con sus pagos, sin embargo, no están satisfechos con su salario y consideran que pocas veces los ascensos obedecen a factores relacionados con el desempeño.

En este grupo, el 28% de las personas entrevistadas señaló que durante el último año alguna persona de su departamento ha sido víctima de acoso o maltrato, lo cual requiere de atención y análisis para detectar y abordar la situación que se esté presentando.

3.2.7.5 Odontología

El promedio de calificación general fue del 72% de satisfacción, siendo que el 75% de la personas se siente satisfecha, especialmente con los aspectos relacionados con el trabajo en equipo y las condiciones de trabajo. Y ello se refleja en el hecho de que el 100% del personal manifieste que no se iría para otra empresa por el mismo salario.

Como fortalezas de la jefatura del Departamento señalan su capacidad y habilidades para desempeñar su trabajo, el respeto y amabilidad con que los trata, el apoyo que les brinda y la claridad en el momento de indicarles lo que espera de ellos. Sin embargo, no están satisfechos con la información que reciben acerca de la situación de la Cooperativa, ni sobre las cuestiones que afectan directamente su situación laboral. Tampoco cuentan con un manual de procedimientos, reciben poca capacitación, consideran que no tienen oportunidades de desarrollo y no hay reconocimiento por el buen desempeño.

A pesar que no tienen problemas relacionados con su pago, manifiestan que no están satisfechos con el salario y consideran que los ascensos no son asignados con base en el buen desempeño.

3.2.7.6 Laboratorio

El promedio de calificación de este departamento, estuvo por encima de 86%, siendo uno de los dos más altos, lo cual evidencia que el equipo de trabajo se encuentra muy satisfecho en general.

Este departamento, en general, anotó calificaciones muy altas en todos los aspectos, especialmente lo relacionado con la jefatura, las condiciones de trabajo, el trabajo en equipo y los aspectos generales. Sin embargo, consideran como debilidad las oportunidades de desarrollo y la forma como se asignan los ascensos en la Cooperativa. No obstante, es necesario prestar atención, ya que el 17% de las personas entrevistadas señaló que durante el último año alguna persona de su departamento ha sido víctima de acoso o mal trato.

3.2.7.7 Farmacia

El promedio de calificación de este departamento fue de 81%, lo cual refleja un alto grado de satisfacción general, especialmente en las áreas de aspectos generales, trabajo en equipo, condiciones de trabajo y supervisión.

El 100% de los participantes señaló como principales fortalezas el conocer cómo su trabajo ayuda al logro de objetivos de la Cooperativa, el proceso de inducción que recibieron y, en relación con la jefatura mencionan la confianza en su capacidad y habilidades, el trato amable y respetuoso, el apoyo que les brinda y la preocupación que muestra por asignarles labores que les permita aprovechar sus habilidades.

No obstante, señalan como debilidades los aspectos relacionados con la compensación y el reconocimiento, específicamente en cuanto a los ascensos, salario e incentivos que reciben. Agregan que tampoco están satisfechos con la información que reciben sobre la situación de la Cooperativa, algunos no conocen la Misión y Visión de la empresa, no cuentan con un manual de procedimientos y no observan posibilidades de desarrollo profesional.

En este grupo, el 25% de las personas entrevistadas señaló que durante el último año alguna persona de su departamento ha sido víctima de acoso o maltrato, por lo que es necesario atender la situación.

3.2.7.8 Otros Profesionales

Los participantes que conformaron este grupo trabajan solos, respondiendo directamente al Director Médico y tienen a su cargo las áreas de Nutrición, Psicología, Trabajo Social y Educación en Salud.

El promedio de calificación de este grupo, junto con el Departamento de Laboratorio, es el que refleja el mayor grado de satisfacción general con un 86%. La totalidad de los integrantes se encuentran satisfechos con la función que desempeñan, el trato amable y respetuoso que reciben por parte de sus compañeros y la comodidad con el área de trabajo. Así mismo, señalan que no tienen problemas con sus pagos y que no han observado que alguna persona haya sido víctima de maltrato.

En relación con su jefatura, manifiestan que confían en su capacidad y habilidades, aprecian el apoyo, el buen trato y la comunicación, así como el hecho de que ésta se preocupe por asignarles labores que les permita aprovechar sus destrezas.

No obstante, la mayoría señaló como principales debilidades la falta de reconocimiento, que no cuentan con un manual de procedimientos y la necesidad de reuniones y capacitación que favorezca el mejoramiento continuo.

3.2.7.9 Administrativos

Es importante mencionar que en este grupo se incluyó a todo el personal conformado por secretarías, tecnologías de información, financiero contable, seguridad, mantenimiento y administración, siendo necesario aclarar que en el momento de la aplicación del instrumento el personal administrativo se encontraba en un periodo de transición entre el antiguo y el nuevo Director Administrativo.

El promedio general de calificación de este grupo fue de 76% de satisfacción, siendo que el 75% de los participantes se encuentran satisfechos. La totalidad de personas señala que siempre es tratado con amabilidad y respeto por

parte de su jefatura. La gran mayoría considera que la Cooperativa es un buen lugar para trabajar y manifiestan que cuentan con el apoyo de la jefatura.

No obstante, en general, no consideran que los ascensos se asignen con base en el buen desempeño, no cuentan con manuales de procesos, pocas veces tienen reuniones y/o capacitación donde se traten temas que les permitan mejorar su trabajo, no creen que tengan oportunidades de desarrollo y no reciben reconocimiento por el buen desempeño.

En este grupo, el 8% de las personas entrevistadas señaló que durante el último año alguna persona de su departamento ha sido víctima de acoso o maltrato.

3.3 FODA del Clima Organizacional de COOPESAÍN R.L.

De acuerdo con la información recopilada, a continuación, se enumeran los principales aspectos que conforman cada una de las variables que integran la matriz FODA, con el fin de presentar información que permita tomar decisiones orientadas a potenciar las fortalezas en función de las oportunidades, al tiempo que se minimicen las amenazas y de eliminen las debilidades.

Fortalezas	Debilidades
+Modelo cooperativo. +Personal con amplia experiencia. +Trabajo en equipo. +Accesibilidad geográfica para los funcionarios.	-Recursos financieros limitados. -Menor rentabilidad. -Recurso humano insuficiente. -Falta de compromiso del personal. -Desmotivación.

Fortalezas	Debilidades
+Desarrollo de programas de atención no tradicionales que favorecen la creatividad y talento de los funcionarios. +Red integrada de servicios a través del Sistema integrado de Información en Salud. +El personal considera que la empresa es un buen lugar para trabajar. +Apoyo de compañeros y jefaturas. +Capacidad de respuesta para la resolución de necesidades. +Ambiente de trabajo agradable. +Trato cordial y respetuoso de compañeros y jefaturas. +Las personas conocen los objetivos de la empresa y cómo su trabajo ayuda a lograrlos. +Las personas se sienten satisfechas con la función que desempeñan. +Es sencillo resolver situaciones de la planilla. +El personal tiene claro lo que la jefatura espera de ellos. +El área de trabajo es cómoda. +Consideran que las jefaturas tienen la capacidad y habilidades para desempeñar su trabajo.	-No cuentan con Plan Estratégico. -Debilidades en la comunicación. -No cuenta con manuales de normas y procedimientos. -Necesidad de nuevas oportunidades de desarrollo. -Compensación y reconocimiento. -Canales de comunicación. -No hay perfiles de puestos. -No hay manual de procesos. -No hay un programa de capacitación. -Necesidad de retroalimentación y reconocimiento. -Necesidad de mejora de incentivos y beneficios. -Proceso de inducción de las jefaturas. -Participación, opinión, sugerencias e iniciativas. -Recargo de trabajo. -Necesidad de reuniones. -Insuficiente información sobre la situación de la cooperativa y laboral. -Necesidad de reforzar la filosofía y el Marco Estratégico de la cooperativa. -Diferentes condiciones de trabajo para asociados y no asociados.

Fortalezas	Debilidades
+Las labores que realizan les permiten aprovechar sus destrezas. +Incentivos y beneficios para empleados. +Tendencia al trabajo en equipo. +Las personas se sienten satisfechas con su trabajo. +Excelente infraestructura. +Buenas relaciones interpersonales.	-Necesidad de crear un departamento de RRHH, separado del área de planillas. -Inestabilidad laboral. -Ausencia de evaluación del desempeño. -Poca posibilidad de escalonamiento. -Ausencia de planificación de RRHH. -Procesos burocráticos.

Oportunidades	Amenazas
+Apertura de servicios en otras zonas. +Aumento de excedentes por venta de nuevos servicios. +Mayor capacitación. +Administración de nuevas áreas de salud de la CCSS. +Ampliación de servicios de salud. +Detección de nuevas necesidades en el mercado. +Alta oferta de personal. +Inversión en tecnología de punta para el desarrollo de nuevos y mejores servicios de salud. +Desarrollo de alianzas estratégicas. +Asesoramiento externo. +Reforzar el trabajo en equipo intradepartamental.	- Dependen de un solo cliente. -Disminución de venta de servicios de salud. -Bajo incremento en la tarifa anual autorizada por la CCSS. -Incurción de nuevos competidores en el mercado. -Altos costos y obsolescencia de los equipos médicos y de cómputo. -Ausencia de plan estratégico. -Limitación en la adquisición de algunos insumos. -Salarios competitivos en otras organizaciones. -Planes de incentivos en otras organizaciones.

Partiendo del objetivo general de la investigación que consiste en elaborar una propuesta de Clima Organizacional para COOPESAÍN R.L., mediante el análisis de su estructura actual para ser utilizado como herramienta de gestión estratégica que facilite la toma de decisiones relacionadas con el recurso humano de la empresa, para finalizar esta sección, es necesario mencionar que, con base en la información presentada en este apartado, para el siguiente capítulo se procederá a plantear una propuesta proactiva para mejorar el clima organizacional, según las necesidades de la empresa, que sirva como herramienta de gestión estratégica facilitando la toma de decisiones orientadas al aprovechamiento y maximización de las capacidades de los miembros de la Cooperativa que culmine con la presentación de las conclusiones derivadas de la investigación realizada, así como las recomendaciones que faciliten la eventual implementación de esta propuesta.

Capítulo IV:

Desarrollo de la propuesta de
mejora del clima organizacional de
COOPESAÍN, R.L.

CAPÍTULO IV
DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL DE COOPESAÍN R.L.

4.1 Justificación de la propuesta

Este proyecto obedece a la necesidad de colaborar con uno de los principales objetivos de la Cooperativa que consiste en generar mayor eficiencia y eficacia en la prestación de servicios, orientando los recursos necesarios para generar un clima organizacional centrado en las capacidades y la compasión de los seres humanos que brindan el servicio en esta clínica, de forma tal que la calidad de sus servicios promuevan un grado de satisfacción y motivación, tanto en los integrantes del equipo de trabajo que conforma la empresa, como con el resultado de los servicios que reciben sus pacientes, todo ello con el fin de optimizar el uso de los recursos y promover la cara humana de la competitividad.

Tomando en cuenta que el ambiente, tanto laboral como el que se produce al interactuar con clientes, pacientes y en general, con la sociedad, influye en el comportamiento de las personas, puede concluirse que el Clima Organizacional predispone de manera positiva o negativa a quienes integran la empresa, potenciando y/o limitando conductas orientadas a la productividad-humanista, creatividad, sentido de pertenencia y motivación, entre otros; razón por la cual debe prestarse especial atención a la dirección en que apuntan las diferentes variables que conforman el ambiente de trabajo de la Cooperativa.

Por consiguiente, esta propuesta involucra la revisión y el análisis de factores como el liderazgo, coaching, talento, programas de capacitación, motivación, beneficios e incentivos, proactividad, comunicación, desempeño laboral, liderazgo, relaciones interpersonales y recursos, entre otros aspectos que

se desarrollarán a continuación, con base en la información obtenida mediante el análisis realizado a lo largo de la investigación, con el fin de proponer opciones que sirvan de insumo para la toma de decisiones orientadas a la mejora del clima organizacional de la Cooperativa.

4.2 Objetivo de la propuesta

La Cooperativa solo alcanzará su potencial de crecimiento si atrae, motiva y fideliza a las mejores personas, colocándolas en el lugar y en el momento indicado y alineado con sus talentos. Por ello, todas sus decisiones deberían basarse en una sólida comprensión de los temas relacionados con el desarrollo humano y, partiendo de las principales necesidades detectadas en el momento de analizar el clima de la organización, se considera necesario orientar la propuesta hacia el cumplimiento de tres objetivos:

- Evidenciar la necesidad de replantear aspectos relacionados con la gestión estratégica de la organización.
- Plantear la necesidad que tiene la cooperativa de eliminar las diferencias en las condiciones laborales para mejoramiento del clima organizacional.
- Justificar la necesidad de contar con un área de desarrollo humano que atraiga, motive, desarrolle, potencialice y fidelice a las personas más talentosas, incrementando el valor del recurso más valioso de la Cooperativa: su gente.

4.3 Desarrollo de la propuesta de mejora del clima organizacional

El Clima Organizacional visto como una percepción que da sentido a la imagen individual de la empresa y el entorno, puede utilizarse, también, como un mediador para potenciar el desarrollo de los procesos creativos e innovadores en las personas. De ahí, la importancia de orientar la gestión administrativa para crear entornos que favorezcan una mayor identidad con la Cooperativa, apertura al cambio, proactividad, trabajo en equipo, liderazgo, compromiso y motivación para buscar la mejora continua y los saltos estratégicos que impulsan la creatividad y la innovación constante.

Realizar una labor de la que cada colaborador se sienta satisfecho, favorece que las personas se sientan a gusto en su trabajo, disfruten lo que hacen y tengan buenas relaciones con sus compañeros y superiores, lo cual incide directamente en el rendimiento y los aportes que cada uno y el grupo puedan generar.

Esta propuesta describe tres opciones que sirven como herramientas de gestión estratégica para abordar distintos aspectos detectados con el análisis realizado, facilitando la toma de decisiones orientadas al aprovechamiento y maximización de las capacidades de los miembros de la Cooperativa con el fin de mejorar el clima organizacional, aprovechando las fortalezas y oportunidades derivadas de la aplicación de los nuevos paradigmas de la gestión empresarial.

4.3.1 Necesidad de replantear aspectos relacionados con la gestión estratégica de la organización

Es importante que la Cooperativa oriente los recursos que sean necesarios para replantear su Gestión Estratégica, ya que a pesar de los avances realizados en este sentido en el año 2007, actualmente, la situación de la empresa es distinta y en consecuencia se debe redefinir la estrategia por seguir en el mediano plazo con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

Cuando se habla de un plan estratégico, éste termina siendo obsoleto desde el momento cuando se realiza, por ello es más recomendable hablar de gestión estratégica, ya que este concepto integra el cambio y adaptación continuos que requiere una empresa proactiva, que se adelanta a los cambios con el fin de tener ventajas competitivas basadas en la creatividad, el conocimiento y el entendimiento.

El objetivo de la gestión estratégica no es un plan estratégico estructurado, como si lo es el de la planificación estratégica, sino generar la actitud de estar siempre pensando cómo hacer las cosas de mejor forma, sin importar lo buenas que puedan ser las que se estén ejecutando.

Para llevarlo a cabo, es necesario asegurarse de involucrar a los participantes de manera que se comprometan constantemente, por cuanto de lo contrario, podría suceder lo que en el año 2007, cuando debido que no todas las jefaturas se comprometieron con el proyecto del plan estratégico, finalmente no se concluyó ni se le dio el debido seguimiento

Es importante iniciar con el análisis y diagnóstico de la situación, lo cual le permitirá a la Alta Dirección conocer las condiciones reales en que opera la

organización y a partir de ahí replantear los objetivos estratégicos que definirán el rumbo de la Cooperativa, debido que tal como están definidos actualmente, no es posible valorarlos con el fin de asignarles metas medibles relacionadas con indicadores numéricos que posibiliten su evaluación y control.

Una vez determinado el Norte por seguir, el Consejo Técnico, compuesto por las jefaturas, debe establecer los objetivos tácticos que definirán las líneas de acción que cada departamento desarrollará para que la empresa alcance los objetivos estratégicos y por último, los objetivos operacionales son definidos por el equipo de trabajo de cada departamento y consiste en las acciones concretas necesarias para obtener los objetivos tácticos.

Esto permitirá estructurar la labor de cada área, diseñando planes concretos que integren los objetivos con las políticas y líneas de acción, dentro de un período determinado y medible que les faculte para responder a las oportunidades detectadas en el mercado.

Por último, el seguimiento y la evaluación permitirán controlar y corregir lo que sea necesario para garantizar el cumplimiento de las metas, que deben ser flexibles y cuestionadas constantemente, con el propósito de medir los resultados en relación en el cumplimiento de los objetivos planteados y las necesidades emergentes.

4.3.1.1 Gestión Estratégica

Herramientas como el Cuadro de Mando Integral, también conocido como CMI, ofrece muchas ventajas a la hora de estructurar el marco estratégico de la organización, debido que brinda una visión integral en función de las necesidades de la organización. No obstante, es necesario tener mucho cuidado con la

aplicación del CMI, porque puede convertirse en una forma de seguir fragmentando la organización y, aunque pareciera lógico su proceder, no siempre se puede trasladar a todas las empresas, en especial cuando se visualizan como organismos vivos y no como sistemas cerrados o mecánicos.

Por ello, haciendo la salvedad de cuidar de no caer en el error de incluir a los colaboradores dentro de sistemas que los obligan a hacer su trabajo de cierto modo, para que otros los controlen, como si se tratara de una línea de producción de la revolución. Como complemento de la Gestión Estratégica, la herramienta del CMI, aporta información útil para desarrollar indicadores de control que pueden ser monitoreados periódicamente con el fin de adecuarlos para garantizar el cumplimiento de las metas de la Cooperativa.

La ventaja de esta herramienta es que permite integrar las acciones que la empresa desarrolla actualmente, incorporando las cuatro perspectivas (financiera, del cliente, de los procesos y de aprendizaje y retroalimentación) junto con los objetivos estratégicos, los indicadores, las metas y el plan de acción, facilitando la integración de todos los miembros de la organización con el fin de llevar a cabo la implementación del plan y con ello el mejoramiento continuo.

Tomando en cuenta la posibilidad de utilizar diferentes herramientas para la gestión, a continuación, se presentan algunos aspectos relevantes que plantea el CMI y que se relacionan con los resultados del análisis del clima organizacional realizado en el capítulo anterior:



Fuente: La autora

La filosofía de la empresa está directamente relacionada con el Clima Organizacional, cuando las personas conocen y se identifican con la Misión, Visión y Valores de la empresa en donde laboran, logran un mejor desempeño que quienes no tienen claro cómo ni a dónde se dirigen. Los valores de la Cooperativa son compromiso, calidad en el servicio, trabajo en equipo e integridad y definen los lineamientos en la conducta que deben tener todos los miembros de la organización al realizar cualquier procedimiento. Sin embargo, no todas las personas los conocen.

Si bien, posiblemente los principales dogmas de la organización están profundamente arraigados en las personas, es importante revisar que las políticas, prácticas y lenguajes que se extienden por toda la empresa promuevan el compromiso con la filosofía de la Cooperativa y para ello podrían aprovecharse recursos sencillos, como por ejemplo, las reuniones de departamento, donde se pueden introducir dinámicas que permitan trabajar cada concepto, otro es colocar carteles con información en lugares visibles para todo el personal como el área de las pizarras en el comedor, también, se pueden realizar sondeos periódicos que

permitan verificar el grado en que las personas conocen, comparten y se identifican con la filosofía de la Cooperativa, así como cualquier otra actividad orientada a promover la cultura organizacional.

Por otra parte, en relación con las 4 perspectivas, Norton y Kaplan⁹ señalan que no es posible gestionar lo que no se puede medir y, por ende, el sistema de medición de una organización afecta directamente el comportamiento de las personas y con ello el Clima Organizacional.

Al respecto, el CMI propone que la gestión de la empresa se basa sobre las 4 perspectivas que se presentan en la figura que aparece a continuación y consiste en reformular la gestión de la organización para solucionar las debilidades detectadas en los procesos internos de cada departamento, readecuándolos con base en nuevos controles que garanticen el cumplimiento de los objetivos estratégicos y de esta forma facilitar el crecimiento a futuro y alcanzar el éxito:



Dado que en la investigación realizada no se contemplaron los aspectos relacionados con el área financiera ni del cliente, el detalle se centrará en los procesos internos y de aprendizaje y retroalimentación.

⁹ Robert Kaplan, David Norton. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. Tercera Edición. Barcelona: Harvard Business Press.

Posterior al análisis realizado, en relación con la perspectiva de procesos internos, se observa necesario adaptar los controles de manera que sean eficientes, con el fin de unificar los criterios y procedimientos a todos los niveles de la Cooperativa debido a que, actualmente, no cuentan o desconocen acerca de la existencia de manuales de procedimientos, perfil de puestos, ni reglamentos que estructuren el quehacer de los funcionarios, lo cual se presta para que se delegue mucha responsabilidad en las personas, sin las herramientas ni los recursos necesarios que respalden el debido cumplimiento de las tareas.

La estructura formal de la Cooperativa suele informarse a través de manuales de organización y descripción de puestos, sin embargo, a falta de ello, se sobrepone la estructura informal surgida de la interacción y relaciones que de forma natural han sucedido entre las personas y grupos que conforman la Cooperativa. Por ello, ésta es una de las variables que está estrechamente relacionada con el Clima Organizacional de COOPESAÍN, debido que los aspectos del sistema que no han sido debidamente estructurados son asumidos con base en supuestos que se asumen a raíz de las actividades ligadas al cargo que desempeñan las personas.

Por otra parte, se observa que la mayoría de la información se maneja de forma irregular y los constantes cambios junto a la falta de claridad obstaculizan la transmisión de los mensajes a todo nivel.

En cuanto a la perspectiva de aprendizaje y retroalimentación estos son dos aspectos que fueron señalados como una debilidad que es necesario abordar con el fin de mejorar el Clima de la Organización, lo cual evidencia que es importante alinear las capacidades de los trabajadores dentro de la estrategia de la Cooperativa y de esta forma mejorar el ambiente laboral. Para ello, es importante garantizar la inversión de recursos no solo económicos, sino de tiempo y espacio para la capacitación del personal.

La formulación de los objetivos estratégicos de corto, mediano y largo plazo depende de la alta dirección de la Cooperativa y deben ligarse a una estrategia de cumplimiento basada en las capacidades y oportunidades de la empresa. De acuerdo con el CMI, los objetivos estratégicos se formulan para cada una de las cuatro perspectivas y, posteriormente, se establecen los respectivos indicadores para cuantificar la efectividad de la organización para alcanzar las metas.

Una vez definido lo anterior, se construye el mapa estratégico para trazar la forma como se vinculan los activos intangibles con los proceso de creación de valor para la Cooperativa. Y por último, se deben definir los factores críticos que se necesita cumplir para implementar el CMI de manera exitosa.

A continuación, se resumen las acciones propuestas para mejorar las principales debilidades detectadas en relación con el clima de la organización:

Manuales de procedimiento	Cada área, partiendo de una visión integral de la Cooperativa, así como desde su departamento debe verificar sus manuales de procedimientos y actualizar lo que sea necesario. Los manuales deben ser sencillos y marcar un campo de acción donde quién lo ejecuta pueda tener cierto grado de libertad para aplicarlo a favor de solventar las necesidades, tanto de clientes internos como externos. Para ello, es importante involucrar a todo el personal. De igual modo, se debe garantizar que sean de conocimiento y dominio del personal competente.
Perfil de puestos	Es elaborado por la jefatura del departamento quien debe determinar para cada plaza a su cargo, los objetivos del puesto, las principales funciones, los

	indicadores de comportamiento y los requisitos mínimos, los talentos y el compromiso necesario.
Reglamentos	A nivel general son aprobados por la alta dirección y deben ser conocidos y acatados por todos los funcionarios, abarcan distintos aspectos como el comportamiento y el vestuario, entre otros y sirven de respaldo para la gestión de las jefaturas en el momento de aplicar sanciones.
Manejo de información	En situaciones de constante cambio, es necesario asegurarse de emitir información certera, concreta y oportuna que llegue a todos los niveles de la Cooperativa de forma clara y efectiva. Una alternativa podría ser utilizar los medios electrónicos como el chat interno, intranet y el correo electrónico. Así mismo, es conveniente continuar con el programa de reuniones periódicas del Director Médico con los diferentes departamentos, asegurándose de cubrir a todo el personal. También, se hace necesario que todos los colaboradores se reúnan con su jefatura de forma periódica para definir nuevos rumbos y analizar lo ejecutado.
Capacitación	Es de vital importancia que cada departamento establezca y cumpla un programa continuo de capacitación que involucre a todo el personal. Analizar la posibilidad de flexibilizar los horarios de docencia médica para que los demás departamentos puedan aprovechar que en esos momentos la consulta disminuye y con ello la afluencia de pacientes para programar la capacitación y reuniones.

Capacitación	Una alternativa para integrar a los funcionarios que les gusta exponer, es solicitarles que se preparen en temas específicos que presentarán a lo interno y que posteriormente expondrán ante otros departamentos. Es importante documentar las capacitaciones con el fin de que puedan ser consultadas por otros miembros. Al mismo tiempo los espacios de capacitación se pueden aprovechar para fortalecer el trabajo en equipo a través de actividades orientadas a promover la integración.
Retroalimentación	Es de suma importancia que se establezcan mecanismos de retroalimentación periódica que unifiquen las estrategias que utilizan las jefaturas para motivar a los funcionarios. Sin dejar de lado lo que propone la teoría del coaching que afirma que nadie motiva a nadie, la motivación proviene del interno de cada colaborador y la función del coach es facilitar que emerja.

4.3.2 Necesidad de eliminar las diferencias en las condiciones laborales para mejoramiento del clima organizacional.

El segundo objetivo de la propuesta consiste en justificar la necesidad de eliminar las diferencias en las condiciones laborales y ello, a su vez, responde al resultado que refleja que el 81% de las personas considera adecuado y necesario que los colaboradores puedan asociarse a la Cooperativa.

Es por ello que se propone que esta alternativa sea discutida y analizada para que, posteriormente, sea planteado ante la Asamblea General de Asociados con el fin de favorecer el empoderamiento de los trabajadores en la toma de decisiones y desarrollo de la gestión de la empresa, basado en los principios de solidaridad, cooperación y ayuda mutua más justas.

El fundamento para respaldar el análisis de esta propuesta se basa en dos de los principios universales¹⁰ que rigen de las cooperativas de autogestión como COOPESAÍN R.L.:

“La adhesión libre y voluntaria de sus socios, para aportar su trabajo y recursos económicos, está condicionada a la existencia de puestos de trabajo.”

“La mayor parte de los trabajadores deberán ser socios de la cooperativa.”

El primero de estos principios establece que la asociación de personas está condicionada a la existencia de puestos de trabajo, lo cual se cumple en esta Cooperativa, ya que la mayor parte de los puestos ocupados por colaboradores no asociados, existen desde hace varios años y, en algunos casos, han sido ocupados por la misma persona durante largo tiempo.

En el caso del segundo principio, es importante señalar que, actualmente, existe igual cantidad de personas asociadas y no asociadas laborando para la Cooperativa, lo cual es razón suficiente para analizar los posibles beneficios que obtendría ésta al asociar a más personas.

La asociación de nuevos colaboradores a la Cooperativa, está directamente relacionada a la necesidad de equilibrar las condiciones de trabajo que,

¹⁰ Mireya Jiménez Guerra. “El Modelo Cooperativo Autogestionario: Una Alternativa de Trabajo”. CENECOOP.

actualmente, divide a los funcionarios en dos grupos, dificultando la gestión de las jefaturas e influenciando de manera negativa a la organización.

No obstante, independientemente de que se acepte o no la propuesta de asociar a los colaboradores, es necesario evidenciar algunas de las diferencias que generan mayor disgusto en quienes no son asociados, de acuerdo con lo expresado por las personas entrevistadas, con el fin de que la alta dirección analice la forma más conveniente de abordar la situación con el fin de equilibrar las condiciones para beneficio de todas las personas:

- Diferencias de horario de trabajo, en la que los colaboradores laboran más horas por semana que los asociados, lo cual también les afecta la cantidad de días de vacaciones que disfrutan al año.
- Se requiere continuar desarrollando acciones orientadas al equilibrio salarial que garantice a todos los trabajadores condiciones equitativas de retribución.

En relación con el segundo punto, es necesario insistir que los salarios son condiciones básicas que no deben confundirse con factores motivantes, sin embargo, es importante tener en cuenta que cuando no existen, o bien, no son los adecuados, se convierte en un detonante de la desmotivación y en ningún caso, pueden compensarse con el uso de otras variables motivacionales.

4.3.3 Necesidad de contar con un área de desarrollo humano capaz de incrementar el valor del recurso más valioso de la Cooperativa: su gente

El tercero de los objetivos de la propuesta se relaciona con la necesidad de responder a la pregunta de si la Cooperativa está potenciando el valor de sus colaboradores y para ello, es necesario abordar esta cuestión desde un enfoque integrado que oriente la gestión del personal considerando las diversas variables que componen la organización. De esta forma se plantea el requisito de contar con un área de desarrollo humano que atraiga, motive, desarrolle y fidelice a las personas que la Cooperativa considera de valor, partiendo de la premisa que lo que se invierta en ellos será devuelto con creces, incrementando el valor del recurso más valioso de la Cooperativa: su gente.

De acuerdo con los resultados del análisis llevado a cabo, se detectó que una de las principales necesidades detectadas es la de separar el área de planillas de la gestión de los colaboradores, debido que el recargo de funciones que tienen, tanto las jefaturas como las funcionarias encargadas de la planilla, no les permite asumir las funciones propias de esta área, lo cual deriva en importantes debilidades que afectan directamente el desempeño de los funcionarios en general. Esto no es necesario, si se parte del hecho que la planilla puede ser automatizada mediante un software con el fin de destinar a las personas para realizar labores menos operativas y mecánicas.

De ahí, que se considera pertinente separar lo que, actualmente, es este departamento en dos áreas distintas, lo cual consiste en que las encargadas de la planilla continúen con las funciones que llevan a cabo actualmente, en caso de no poder implementar la automatización de la planilla, mientras que por otra parte, se gestione la habilitación una plaza de trabajo para una persona que pueda encargarse de las funciones propias de la gestión del personal que son el

reclutamiento y selección, contratación, inducción, capacitación y desarrollo, motivación y clima organizacional, así como de los procesos relacionados con el análisis de los perfiles de puesto, manuales de procedimientos, evaluación del desempeño, promoción, programa de incentivos y reconocimiento, y otros factores relacionados con comunicación, liderazgo, motivación y el trabajo en equipo, entre otros.

Si bien, hoy, la creación de esta plaza no se encuentra contemplada dentro del presupuesto de la organización, es evidente la necesidad de cubrir dichas funciones, especialmente si se toma en cuenta la posibilidad de iniciar un proceso de contratación masiva, en el caso de obtener la adjudicación de alguna de las contrataciones directas para la administración de varios de los EBAIS que la Caja Costarricense del Seguro Social licitará en las próximas semanas. En tal caso, se podría analizar si es más favorable la creación de una nueva plaza, o bien, la inversión en tecnología que permita desahogar el trabajo de las funcionarias para que puedan dedicarse a las labores propias de la gestión del personal.

Detalles tan importantes, como por ejemplo, la rotación de personal, el ausentismo, las reducciones del personal, la remuneración, los tipos de compensación y el reconocimiento son factores que influyen directamente en la satisfacción de los colaboradores y, en consecuencia, afectan el desempeño de la Cooperativa. Por ello, no pueden recargarse como parte del trabajo de las jefaturas de departamento, ya que sin importar el número de colaboradores que tengan a su cargo, no están en la capacidad de gestionar de manera exitosa las funciones propias de su cargo, al mismo tiempo que se les delega toda la responsabilidad de la gestión de los colaboradores, lo cual finalmente repercute en el Clima Organizacional y, por lo tanto, en el rendimiento, satisfacción y productividad.

De acuerdo con los resultados de la investigación, a continuación se presenta una lista de las principales áreas en las que se requiere del apoyo del encargado del desarrollo humano:

- Desarrollo e implementación de mecanismos que promuevan la motivación, retroalimentación y reconocimiento adecuados a las necesidades de cada departamento.
- Diseño y ejecución de programas de capacitación, comunicación e información.
- Diseñar alternativas que promuevan el desarrollo profesional y las oportunidades de ascenso.
- Actualización del perfil de puestos y los manuales de procesos en conjunto con las jefaturas.
- Implementación de la evaluación del desempeño, acompañado de un programa de incentivos.
- Potenciar los beneficios que la empresa brinda a los funcionarios aprovechando todos los recursos disponibles.
- Elaboración y desarrollo de un programa de inducción y re-inducción continuada, así como el seguimiento de los procesos llevados a cabo a lo interno de los departamentos.
- Seguimiento y apoyo técnico al programa de reuniones de departamento.
- Promover el trato justo y equitativo.
- Abordar el recargo de funciones.

Parte de los resultados obtenidos en la investigación, señalan cuatro aspectos en los que una persona encargada de Desarrollo Humano puede aportar una valiosa colaboración que finalmente se verá reflejada de manera positiva en la gestión de la organización:

4.3.3.1 Programa de capacitación y desarrollo

Dado que ésta es una debilidad señalada a nivel general por los colaboradores, que, sin duda, influye directamente en el grado de motivación de las personas, se considera de vital importancia para la Cooperativa que se destinen los recursos necesarios a la elaboración e implementación de un programa de capacitación construido a partir de la coparticipación de los miembros de la Cooperativa.

Esto se fundamenta en uno de los objetivos planteados por las cooperativas de autogestión que consiste en promover la capacitación y educación de los trabajadores y sus familias para afianzar la gestión democrática y eficiente de sus empresas.

Para ello, tomando en cuenta la propuesta de Buckingham y Coffman¹¹, se propone aprovechar las habilidades y talentos de cada persona con el fin de canalizar los esfuerzos y la energía hacia direcciones más productivas que permitan no solo mejorar el rendimiento, sino también, el grado de motivación que sienten los colaboradores hacia la función que ejercen diariamente.

De este modo, se pretende que los funcionarios se integren al programa de capacitación, preparándose en temas de su interés que luego puedan exponer a otros compañeros dentro y fuera de su departamento. Lo cual se relaciona también con la propuesta del autor Leonardo Wolk¹², quien subraya los beneficios de potenciar la espontaneidad y creatividad en las personas, con el fin de promover la mutua colaboración y que de esta forma los colaboradores interioricen

¹¹ BUCKINGHAM MARCUS Y COFFMAN CURT. *Primero, rompa todas las reglas*. Ediciones Gestión 2000, 2000.

¹² WOLK LEONARDO. *Coaching: El arte de soplar brasas*. 1ª Ed. – Buenos Aires: Gran Aldea Editores, 2003.

la responsabilidad que cada uno tiene. De este modo se construyen de forma proactiva propuestas conjuntas que involucran el compromiso de las autoridades y los colaboradores.

Desde la perspectiva de Wolk, la función de las jefaturas de los departamentos debe relacionarse con el concepto del coach, cuyo papel es potenciar el interés de aprender y sacar lo mejor de sí en los compañeros de trabajo. Visto de este modo, la jefatura de departamento es un socio facilitador del aprendizaje, que como líder del grupo, acompaña a los colaboradores incitándolos para que construyan el aprendizaje de manera colaborativa, afín de generar herramientas de capacitación que optimicen los talentos de las personas que conforman el equipo de trabajo de la Cooperativa. Esto favorece el compromiso y la motivación, al tiempo que genera nuevas oportunidades de desarrollo a lo interno de la organización.

Ello se relaciona con una de las obligaciones de los asociados de las cooperativas de autogestión establecidos en el Art. 109 que es capacitarse, de acuerdo con las necesidades de la empresa y transmitir los conocimientos adquiridos.

Si bien, no es posible asegurar que la capacitación por sí sola mejore el grado de motivación de las personas, se puede afirmar que cuando ésta se combina con otras variables como la confianza, el liderazgo, la ayuda mutua y una visión clara e involucrativa, es posible potenciar los resultados positivos que, sin duda, influyen directamente en la mejora del clima organizacional.

Es necesario desarrollar nuevas alternativas que le permitan al personal visualizar la posibilidad de ascender, partiendo de un concepto holístico que involucre todos los aspectos de desarrollo de las personas.

4.3.3.2 Apoyo a la función de las jefaturas

Los autores Buckingham y Coffman (2000) afirman que generalmente la relación con el jefe inmediato determina la permanencia y productividad de las personas dentro de las empresas, de ahí la importancia de asegurar que su labor mantenga un equilibrio adecuado entre las funciones administrativas y la gestión de los colaboradores, ya que esta última requiere tiempo y observación para descubrir las fortalezas de cada persona y ubicarla en la función correcta con el fin de convertir el talento en rendimiento, lo cual podría estarse descuidando a raíz del recargo de funciones que tienen algunas de las jefaturas actualmente.

Por ello, se propone relacionar el papel de las jefaturas con el concepto de coaching propuesto por Leonardo Wolk (2003), cuya función consiste en despertar en otras personas la chispa que necesitan para sacar lo mejor de sí mismos, promoviendo la creatividad y espontaneidad para que los colaboradores logren aprender y expandir su capacidad de ejecutar acciones efectivas.

Este estilo gerencial de liderazgo toma en cuenta que el lenguaje genera realidades, por lo que opera mediante herramientas conversacionales orientadas a la transformación de la conciencia del observador con lo cual se logra modificar la forma de actuar y con ello los resultados, al tiempo que se expanden las propias habilidades y competencias para motivar, potenciar y enriquecer el trabajo en equipo, generando cohesión en los integrantes de cada departamento.

Para lograrlo se requiere tomar en cuenta que éste es un proceso definido, con inicio y fin, que establece metas claras e implica el diseño de acciones concretas para alcanzar los resultados deseados, así como del establecimiento de normas y respeto mutuo.

Así mismo, otra función de las jefaturas es su papel de generador de cambios y arraigo en las personas que componen el equipo de trabajo. Es su responsabilidad trabajar constantemente las creencias, valores, modo de relacionarse y la percepción de la organización de su equipo, con el fin de asegurarse que las personas se sientan motivadas y comprometidas con la filosofía de la empresa.

El coaching es un proceso dinámico e interactivo que consiste en asistir a otros en el logro de sus metas, colaborando con el desarrollo de su propio potencial, orientando los esfuerzos y recursos a la consecución de los objetivos individuales y de la organización. Para ello, el coordinador debe utilizar distintas herramientas para capacitar de manera que sus colaboradores obtengan el máximo rendimiento de sus competencias y habilidades a través del reaprendizaje de la observación de sí mismos y de su entorno.

Más allá de la autoridad que enviste la jerarquía, el liderazgo se relaciona con las habilidades que tiene una persona para ejercer influencia sobre los demás, logrando que el grupo trabaje en el logro de las metas y objetivos que se proponen, por ello es necesario, revisar si las prácticas y valores de la organización y en particular de cada departamento son efectivas para fomentar el trabajo en equipo.

Otra de las funciones en las que recursos humanos puede brindar apoyo es diseñando herramientas que promuevan el espíritu de equipo, en vez de la obediencia por mandato; así como la equidad y el equilibrio en relación con los premios y reconocimientos, que actualmente están fragmentados por departamentos y no por el logro de los resultados de la Cooperativa. De igual modo puede investigar si el recargo de trabajo se debe a un exceso en las funciones asignadas o si se requiere reforzar los talentos, habilidades, liderazgo y capacidades para facilitar la ejecución del cargo, partiendo de la premisa que las jefaturas son responsables ante todo de gestionar personas, no procesos.

4.3.3.3 Motivación y satisfacción laboral

El Clima Organizacional está estrechamente ligado a la motivación. La percepción del ambiente de trabajo que la persona experimenta influye directamente en su comportamiento, de manera que si el ambiente satisface las necesidades de las personas, el clima organizacional tiende a mostrarse favorable y positivo, por el contrario, si el ambiente frustra la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas, el clima organizacional tenderá a mostrarse desfavorable y negativo. Y definitivamente, contar con un área de desarrollo humano puede ser de gran ayuda en el momento de elaborar y llevar a cabo estrategias que favorezcan la motivación y satisfacción laboral.

Partiendo de ello, es imprescindible tomar en consideración la naturaleza humana y los aspectos de motivación, liderazgo y la comunicación que constituyen los principales aspectos para el logro de los objetivos estratégicos de la Cooperativa.

Por esta razón, es necesario capacitar a las jefaturas para que desarrollen nuevas habilidades y herramientas que les facilite influenciar de manera positiva el ambiente de trabajo orientando los factores motivacionales al enriquecimiento de las funciones que desempeña el personal a su cargo, con el fin de obtener efectos deseables como el aumento de la motivación y la productividad, reducción del ausentismo y rotación de personal.

Dado que el Clima Organizacional influye directamente en la satisfacción de las personas que laboran en la Cooperativa, el análisis periódico de esta variable genera información útil acerca de los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones. Dicha información sirve de insumo para tomar decisiones estratégicas que favorezcan la actitud de los trabajadores.

4.3.3.4 Comunicación interna

Por último, en relación con los aspectos generales consultados a los participantes, se observa necesario reforzar las estrategias de comunicación que se utilizan para informar a los trabajadores acerca de la situación de la empresa y el área de desarrollo humano puede brindar apoyo estableciendo canales efectivos y oportunos de comunicación que faciliten la fluidez de la información en ambos sentidos. De igual modo, puede intervenir dado que si bien, a lo interno de los departamentos las personas perciben que existe una buena comunicación, no sucede igual entre los departamentos, siendo que cada uno funciona como una isla separada de los demás, lo cual obstaculiza el trabajo conjunto para la consecución de los objetivos de la Cooperativa. Algunas de las actividades que puede desarrollar son:

- Organizar la comunicación a distintos niveles de manera que las personas conozcan de forma oportuna acerca de los cambios y decisiones tomadas por la alta dirección.
- Diseñar estrategias para integrar el trabajo de todas las jefaturas con el fin de promover las buenas relaciones, la empatía y el trabajo en equipo, realizando actividades que les permita conocer acerca de todos los procesos que llevan a cabo los demás departamentos, con el fin de manejar información suficiente para trabajar en conjunto y colaborar de manera recíproca.

Finalmente, es necesario señalar que, independientemente de que al final la administración decida tomar o no en consideración las recomendaciones propuestas a continuación, se concluye que el análisis del clima organizacional permite determinar fortalezas y debilidades que influyen sobre el comportamiento

de los miembros de la organización, siendo fundamental su diagnóstico para el diseño de instrumentos útiles para la toma de decisiones orientadas en beneficio de la Cooperativa.

Ello responde al principal objetivo planteado al inicio del proyecto que era elaborar una propuesta que sirviera como instrumento de gestión estratégica que facilitara la toma de decisiones relacionadas con los colaboradores de la Cooperativa.

El beneficio que ofrece esta propuesta es que la información generada sirve de base para abrir un diálogo propositivo que permita cuestionar, evaluar, replantear y modificar las variables asociadas al ambiente de trabajo de la organización, orientando los recursos necesarios para generar un clima más humano y sensible que promueva un mayor grado de satisfacción y motivación en los integrantes del equipo de trabajo que conforma COOPESAIN R.L., todo ello con el objetivo de optimizar el uso de los recursos y ser más competitivos, eficaces y eficientes.

Capítulo V:

Conclusiones y Recomendaciones

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Cualquier cambio que se desee implantar en la Cooperativa se verá directamente influenciado por la cultura organizacional, por ello es necesario conocer esta variable, afín de prever las posibles consecuencias que podrían surgir de la interacción entre la nueva propuesta que tratará de implementarse y el conjunto de normas, experiencias, hábitos y valores (implícitos y explícitos) que caracteriza el comportamiento de las personas.
- La forma como están definidos estos objetivos de la Cooperativa, actualmente, impide que se les pueda ligar a cifras medibles, lo cual dificulta la asignación de metas e indicadores. Y tomando en cuenta que lo que no se mide no se controla, no es posible asegurar el cumplimiento de la estrategia de la Cooperativa.
- El plan estratégico requiere de una revisión y análisis con el fin de replantearlo para que se adecue a la situación que actualmente vive la Cooperativa.
- Se observa que, a pesar de los esfuerzos que se realizan para iniciar los proyectos de gran trascendencia como pueden ser el Plan Estratégico, diseño de procedimientos, reglamentos y manuales, entre otros, posteriormente, no se da el debido seguimiento para obtener los resultados esperados, lo cual no genera el compromiso necesario para que las personas se involucren y asuman su responsabilidad en la consecución de los objetivos de la Cooperativa.

- El personal no tiene claro si existe o en qué consiste el Plan Estratégico de la Cooperativa por lo que desconocen cuáles son los objetivos de la organización y cómo se vinculan con el trabajo que lleva a cabo cada departamento. Y dado que no existe un Norte claramente definido, tiende a confundirse el fin con los medios.
- Los departamentos funcionan como islas, porque no todos operan de la misma forma y aunque cada uno tiene las mejores intenciones, el trabajo en equipo no es comprendido y la estructura mental de la gente no lo facilita.
- No existe un proceso de evaluación del desempeño que permita llevar un control y dar un seguimiento a los avances en el ejercicio de las funciones que llevan a cabo las personas, al tiempo que sirvan como herramienta para valorar la permanencia o ascenso en el puesto de trabajo.
- Así mismo, no existe un programa que establezca mecanismos de retroalimentación, incentivos y reconocimiento que debe estar ligado a la evaluación del desempeño, así como a las estrategias de motivación del personal. A falta de un procedimiento establecido, actualmente queda a criterio de cada jefatura la manera como se premia o corrige a los funcionarios, lo cual genera importantes diferencias que a lo interno del departamento generan roces y a lo externo pueden mal interpretarse como que algunas jefaturas son más comprensivas que otras.
- Actualmente, de la forma como está estructurada la Cooperativa, son pocas las posibilidades reales de ascenso para el personal, a menos que ésta logre expandir sus negocios.

- La complejidad de la labor de los departamentos aunado al recargo de funciones que deben sacar adelante los funcionarios, dificulta la programación de espacios para reunión y capacitación.
- Se observa que a pesar de que las jefaturas perciben las situaciones de forma muy parecida y en muchos casos se enfrentan a condiciones adversas similares, la falta de comunicación entre los departamentos no les permite comprender que viven situaciones semejantes y que al aislarse son más vulnerables que si trataran de resolver en conjunto las adversidades.
- Los manuales de procedimiento tienen un carácter mágico ya que aunque sean de conocimiento y manejo de las personas, esto no garantiza que efectivamente las acciones se ejecuten adecuadamente. Sin embargo, el hecho de que no existan se convierte en una excelente excusa para justificar muchas debilidades.
- Si verdaderamente la Cooperativa desea implementar cambios que mejoren el ambiente laboral, es imprescindible iniciar por abordar las principales diferencias que dividen a los funcionarios. Un ejemplo claro, es que es inaceptable que las personas con salarios más bajos, en relación con el ejercicio de las mismas funciones, sean quienes tengan horarios de trabajo más extensos.

5.2 Recomendaciones

- Se recomienda a COOPESAIN implementar esta propuesta de mejora del Clima Organizacional como un instrumento que favorezca una mayor eficiencia y eficacia en la prestación de servicios, orientando los recursos necesarios para generar un clima más humano, tanto en la prestación del servicio como en el trato de los colaboradores que promueva un mayor grado de satisfacción y motivación en los integrantes del equipo de trabajo que conforma la Cooperativa.
- Con base en los objetivos de la Cooperativa, es recomendable introducir parámetros de calidad orientados a la mejora de la atención que se brinda a los usuarios de los servicios. Por ejemplo, establecer un promedio de cuatro pacientes por hora puede desencadenar que en 8 horas efectivas cada médico atienda 32 pacientes al día, no obstante, los podría atender en un tiempo menor a las 8 horas, reduciendo significativamente el tiempo dedicado a cada paciente, y aún así cumplir con la cuota; sin embargo, se debería procurar es que el tiempo dedicado a cada paciente no sea menor a 10 minutos, lo cual respeta el número de pacientes atendidos por hora, sin descuidar otros parámetros de calidad para el paciente.
- Es recomendable que se establezca un horario único de trabajo que abarque a todo el personal; tal como sucede con otras cooperativas que compiten dentro del mercado que le vende servicios a la CCSS cuyo horario de trabajo es el mismo que establece el contrato para la atención de usuarios, con el fin de eliminar una de las principales diferencias que causan descontento en el personal.

- Se recomienda asignar una plaza para una persona encargada del desarrollo humano desligada del área que actualmente se ocupa del manejo de la planilla, encargada de las funciones de reclutamiento y selección, inducción, capacitación, evaluación del desempeño, resolución de conflictos internos, motivación, perfiles, apoyo a los departamentos, entre otros.
- Es necesario analizar si las prácticas y valores de la organización y en particular de cada departamento son efectivas para fomentar el trabajo en equipo y las buenas relaciones interpersonales.
- Dado que el personal señaló que conoce la filosofía de la organización, es necesario asegurarse que la Misión, Visión, Valores y Objetivos sirvan de guía a todo lo que hacen de manera que se reflejen en la labor que realiza cada uno a diario. Esto puede trabajarse a través de talleres, o bien, por medio de dinámicas que pueden introducirse en las reuniones que llevan a cabo los departamentos.
- Es importante que la Gerencia desarrolle estrategias para asegurarse integrar la labor de las jefaturas, de manera que se promueva la empatía, el trabajo en equipo y la cordialidad.
- Es necesario re-orientar el papel de las jefaturas replanteando la función de autoridad para convertirlas en líderes y coaches.
- Es necesario desarrollar un programa de inducción y re-inducción constante a los colaboradores que les permita familiarizarse con el puesto y obtener el conocimiento y las herramientas necesarias para desempeñar el cargo antes de asumirlo. Este programa no solo debe involucrar los procedimientos propios del puesto, sino que también, debe contemplar la

filosofía del Cooperativismo, la Misión, Visión, Valores y Objetivos de la Cooperativa, conocer a los demás departamentos y los servicios que brindan, al personal que labora y demás información necesaria para asumir la función, independientemente del puesto que se vaya a ocupar o si la persona sea o no un empleado nuevo dentro de la organización.

- Para implementar cualquier proceso de cambio es necesario involucrar a todos los miembros de la Cooperativa, para ello es recomendable efectuar reuniones con todos los departamentos afín de capacitarlos y comprometerlos con los procedimientos y cambios por efectuar.
- Es importante comprender que esta propuesta plantea una alternativa que propone la evolución de la estructura operacional de la Cooperativa y en caso de ser implementada requiere de un seguimiento constante, así como la retroalimentación y el análisis importante para adaptar la estrategia a los cambios en las necesidades de la organización.
- Para obtener una implementación exitosa, se requiere garantizar las condiciones necesarias para que la información fluya adecuadamente en todas direcciones, además implica un proceso de evaluación continuo que permita medir los avances, con el fin de controlar y corregir lo que sea necesario.
- Se recomienda informar a los funcionarios sobre los resultados del análisis realizado, así como las acciones que se llevarán a cabo con el fin de mejorar el clima organizacional de la Cooperativa. Así mismo, aprovechar educar acerca de los beneficios que trae para la organización realizar diferentes tipos de análisis y controles para medir los progresos orientados a la mejora de los procesos.

- Se aconseja fomentar a los funcionarios a contribuir en la implantación de estrategias para mejorar el clima organizacional, así como en el diseño de manuales y procedimientos, alentándolos a compartir sus propuestas y sugerencias orientadas a la mejora continua y al alcance de los objetivos estratégicos, con el fin de que las personas también interioricen su grado de responsabilidad y compromiso en el logro de las metas de la organización.
- Es necesario desarrollar una estrategia conjunta que brinde las condiciones indispensables para que todos los departamentos puedan habilitar espacios programados para realizar reuniones y capacitaciones, ya que, actualmente, solo algunos cuentan con esa posibilidad. Para ello, se puede tratar de aprovechar los tiempos de docencia médica en los que parte de la consulta se encuentra detenida, inclusive podría analizarse la posibilidad de modificar el horario de esta docencia para que este tiempo pueda ser accesible a todos los departamentos.
- Se aconseja el desarrollo de nuevas y variadas alternativas de capacitación al personal, orientadas al aprovechamiento de los talentos y habilidades que favorezcan el involucramiento de los funcionarios y la integración con otros departamentos.
- Es necesario mejorar los canales de comunicación afín de detectar los motivos por los que el 17% de los participantes manifestó que alguna persona ha sido víctima de maltrato en su departamento, con el fin de desarrollar las acciones que sean necesarias para atender cada situación de manera que se garantice la armonía y buenas relaciones entre compañeros.
- Es recomendable que se replantee la estrategia, manuales de procedimientos, perfiles de puestos, reglamentos y otros factores que

conforman la estructura de la organización y que, posteriormente, deberán ser conocidos e interiorizados por todas las personas que laboran en la organización. Aunado a ello, a lo interno de cada departamento debe elaborarse un FODA, los indicadores y las metas que se proponen para contribuir con los objetivos estratégicos de la Cooperativa.

- Es necesario cambiar paradigmas para que la Cooperativa sea conducida por una gestión estratégica que ponga verdadero énfasis en el conocimiento, el entendimiento y el cambio impredecible, que involucre a todos los colaboradores para proponer cambios, ajustes y nuevas formas de hacer el trabajo.
- Es conveniente analizar las alternativas internas con que cuenta la Cooperativa en el momento de desarrollar e implementar cambios y nuevas estrategias, como por ejemplo, la posibilidad de involucrar al Equipo de Apoyo y al Comité de Educación como entes cuya ayuda resulta de gran valor para el logro de proyectos y de esta manera no delegar toda la responsabilidad únicamente sobre las jefaturas y la Gerencia.
- Es recomendable que se establezca un horario único de trabajo que abarque a todo el personal; tal como sucede con otras cooperativas que compiten dentro del mercado que le vende servicios a la CCSS cuyo horario de trabajo es el mismo que establece el contrato para la atención de usuarios.
- Es necesario realizar estudios de productividad versus costos e impacto en el personal, para determinar si realmente se justifica la directriz de que los colaboradores, a diferencia de los asociados, laboren una hora más cada día, especialmente tomando en cuenta que este horario excede al horario de atención de la Clínica.

- Se recomienda analizar la viabilidad y conveniencia de invertir en la automatización de la planilla mediante un software, con el fin de destinar a las personas por realizar labores menos operativas y mecánicas.
- Es importante que se profundice acerca de las razones por las que 2 de cada 10 personas manifiesten estar dispuestas a sacrificar aspectos como la estabilidad laboral o la satisfacción con la función que desempeñan, con tal de obtener condiciones laborales diferentes en otra empresa, aunque sea con el mismo salario, y si ello se relaciona con deficiencias en el liderazgo, la gestión y/o la administración.

Anexos

El presente instrumento tiene como fin obtener información sobre su opinión acerca de diferentes aspectos relacionados con el Clima Organizacional de la Cooperativa. De antemano se le agradece su sincera colaboración y se le garantiza que sus respuestas serán totalmente confidenciales.

1. Género: ☐ Masculino ☐ Femenino
2. Edad: _____
3. Relación laboral con la Cooperativa: ☐ Asociado ☐ No asociado
4. Departamento en el que labora: _____
5. Puesto que desempeña: _____

Por favor marque la opción con que mejor se identifica para cada una de las afirmaciones que aparecen a continuación:

ASPECTOS GENERALES:

6. Considero que la cooperativa es un buen lugar para trabajar:

Siempre	☐	Casi siempre	☐	Algunas veces	☐	Pocas veces	☐	Nunca	☐
---------	--------------------------	--------------	--------------------------	---------------	--------------------------	-------------	--------------------------	-------	--------------------------

7. Recomendaría a un familiar o amigo trabajar en la Cooperativa:

Siempre	☐	Casi siempre	☐	Algunas veces	☐	Pocas veces	☐	Nunca	☐
---------	--------------------------	--------------	--------------------------	---------------	--------------------------	-------------	--------------------------	-------	--------------------------

8. Conozco y entiendo la Misión y Visión de la Cooperativa: ☐ Si ☐ No

9. Conozco los objetivos de mi Departamento y sé cómo mi trabajo se relaciona con el logro de los mismos: ☐ Si ☐ No

10. Me siento satisfecho con la comunicación e información que me brindan acerca de la situación general de la Cooperativa:

Siempre	☐	Casi siempre	☐	Algunas veces	☐	Pocas veces	☐	Nunca	☐
---------	--------------------------	--------------	--------------------------	---------------	--------------------------	-------------	--------------------------	-------	--------------------------

11. Me siento satisfecho con el ambiente interno de trabajo que hay en la Cooperativa:

Siempre	☐	Casi siempre	☐	Algunas veces	☐	Pocas veces	☐	Nunca	☐
---------	--------------------------	--------------	--------------------------	---------------	--------------------------	-------------	--------------------------	-------	--------------------------

TRABAJO EN EQUIPO:

12. Recibo apoyo de mis compañeros para realizar mi trabajo cuando lo solicito:

Siempre	☐	Casi siempre	☐	Algunas veces	☐	Pocas veces	☐	Nunca	☐
---------	--------------------------	--------------	--------------------------	---------------	--------------------------	-------------	--------------------------	-------	--------------------------

13. En mi departamento existe un ambiente cordial y agradable:

Siempre	☐	Casi siempre	☐	Algunas veces	☐	Pocas veces	☐	Nunca	☐
---------	--------------------------	--------------	--------------------------	---------------	--------------------------	-------------	--------------------------	-------	--------------------------

14. Soy tratado con respeto y amabilidad por mis compañeros:

Siempre	☐	Casi siempre	☐	Algunas veces	☐	Pocas veces	☐	Nunca	☐
---------	--------------------------	--------------	--------------------------	---------------	--------------------------	-------------	--------------------------	-------	--------------------------

15. En mi departamento se toma en cuenta mis iniciativas, opinión y sugerencias:

Siempre	☐	Casi siempre	☐	Algunas veces	☐	Pocas veces	☐	Nunca	☐
---------	--------------------------	--------------	--------------------------	---------------	--------------------------	-------------	--------------------------	-------	--------------------------

CONDICIONES DE TRABAJO:

16. Cuento con las herramientas, equipos y material que necesito para llevar a cabo mi trabajo:

Siempre	☐	Casi siempre	☐	Algunas veces	☐	Pocas veces	☐	Nunca	☐
---------	--------------------------	--------------	--------------------------	---------------	--------------------------	-------------	--------------------------	-------	--------------------------

17. Cuento con un espacio cómodo para hacer mi trabajo en forma adecuada:

Siempre	☐
---------	--------------------------

Casi siempre	☐
--------------	--------------------------

Algunas veces	☐
---------------	--------------------------

Pocas veces	☐
-------------	--------------------------

Nunca	☐
-------	--------------------------

18. Considero que tengo estabilidad laboral:

Siempre	☐
---------	--------------------------

Casi siempre	☐
--------------	--------------------------

Algunas veces	☐
---------------	--------------------------

Pocas veces	☐
-------------	--------------------------

Nunca	☐
-------	--------------------------

19. Recibo apoyo de otros departamentos para realizar mi trabajo cuando lo solicito:

Siempre	☐
---------	--------------------------

Casi siempre	☐
--------------	--------------------------

Algunas veces	☐
---------------	--------------------------

Pocas veces	☐
-------------	--------------------------

Nunca	☐
-------	--------------------------

20. Durante el último año alguna persona en mi departamento ha sido víctima de acoso o maltrato: ☐ Sí ☐ No

21. Me siento satisfecho con la función que desempeño:

Siempre	☐
---------	--------------------------

Casi siempre	☐
--------------	--------------------------

Algunas veces	☐
---------------	--------------------------

Pocas veces	☐
-------------	--------------------------

Nunca	☐
-------	--------------------------

22. Considero que mi carga de trabajo es adecuada:

Siempre	☐
---------	--------------------------

Casi siempre	☐
--------------	--------------------------

Algunas veces	☐
---------------	--------------------------

Pocas veces	☐
-------------	--------------------------

Nunca	☐
-------	--------------------------

23. Cuento con un manual que describa mi perfil de puesto y los procesos de trabajo que debo llevar a cabo: ☐ Sí ☐ No

24. En mi departamento tenemos reuniones en las que tratamos temas de utilidad para mi trabajo:

Siempre	☐
---------	--------------------------

Casi siempre	☐
--------------	--------------------------

Algunas veces	☐
---------------	--------------------------

Pocas veces	☐
-------------	--------------------------

Nunca	☐
-------	--------------------------

OPORTUNIDADES DE DESARROLLO PROFESIONAL:

25. Cuando inicié en el puesto que desempeño actualmente tuve un proceso de inducción y entrenamiento que me permitió adaptarme adecuadamente al trabajo: ☐ Sí ☐ Parcialmente ☐ No

26. Recibo capacitación que me permite mejorar mi trabajo:

Siempre	☐
---------	--------------------------

Casi siempre	☐
--------------	--------------------------

Algunas veces	☐
---------------	--------------------------

Pocas veces	☐
-------------	--------------------------

Nunca	☐
-------	--------------------------

27. Considero que tengo oportunidades de desarrollo dentro de la Cooperativa:

Siempre	☐
---------	--------------------------

Casi siempre	☐
--------------	--------------------------

Algunas veces	☐
---------------	--------------------------

Pocas veces	☐
-------------	--------------------------

Nunca	☐
-------	--------------------------

28. Si me ofrecieran un trabajo en otra empresa por el mismo salario, lo aceptaría: ☐ Sí ☐ No

SUPERVISION:

29. Tengo confianza en la capacidad y habilidades de mi jefe(a) para hacer su trabajo:

Siempre	☐
---------	--------------------------

Casi siempre	☐
--------------	--------------------------

Algunas veces	☐
---------------	--------------------------

Pocas veces	☐
-------------	--------------------------

Nunca	☐
-------	--------------------------

30. Mi jefe(a) me brinda información oportuna y confiable sobre las cuestiones que afectan mi situación laboral:

Siempre	☐
---------	--------------------------

Casi siempre	☐
--------------	--------------------------

Algunas veces	☐
---------------	--------------------------

Pocas veces	☐
-------------	--------------------------

Nunca	☐
-------	--------------------------

31. Soy tratado con respeto y amabilidad por mi jefe(a):

Siempre	☐
---------	--------------------------

Casi siempre	☐
--------------	--------------------------

Algunas veces	☐
---------------	--------------------------

Pocas veces	☐
-------------	--------------------------

Nunca	☐
-------	--------------------------

32. Conozco claramente lo que mi jefe(a) espera del puesto y las funciones que realiza:

Siempre	☐
---------	--------------------------

Casi siempre	☐
--------------	--------------------------

Algunas veces	☐
---------------	--------------------------

Pocas veces	☐
-------------	--------------------------

Nunca	☐
-------	--------------------------

33. En mi trabajo cuento con el apoyo de mi jefe/a:

Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Pocas veces		Nunca	
---------	--	--------------	--	---------------	--	-------------	--	-------	--

34. Recibo una retroalimentación adecuada por parte de mi jefe/a sobre la calidad del trabajo que realizo:

Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Pocas veces		Nunca	
---------	--	--------------	--	---------------	--	-------------	--	-------	--

35. Mi jefe/a me brinda algún tipo de reconocimiento a los empleados que tienen un desempeño sobresaliente:

Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Pocas veces		Nunca	
---------	--	--------------	--	---------------	--	-------------	--	-------	--

36. Mi jefe/a es justo en el trato que brinda a todas las personas que trabajamos en mi departamento:

Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Pocas veces		Nunca	
---------	--	--------------	--	---------------	--	-------------	--	-------	--

37. Mi jefe/a conoce mis fortalezas y se preocupa por asignarme labores que me permiten aprovecharlas:

Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Pocas veces		Nunca	
---------	--	--------------	--	---------------	--	-------------	--	-------	--

38. Mi jefe/a se preocupa por motivarme:

Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Pocas veces		Nunca	
---------	--	--------------	--	---------------	--	-------------	--	-------	--

COMPENSACION Y RECONOCIMIENTO:

39. Los ascensos en la Cooperativa son asignados en forma objetiva, con base en el desempeño y las habilidades:

Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Pocas veces		Nunca	
---------	--	--------------	--	---------------	--	-------------	--	-------	--

40. Recibo un salario acorde con mi puesto, responsabilidades y experiencia, en relación con otras empresas similares:

Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Pocas veces		Nunca	
---------	--	--------------	--	---------------	--	-------------	--	-------	--

41. Estoy satisfecho con los incentivos y beneficios que me brinda la organización (vacaciones, médico de empresa, asociación solidaria, servicio de soda, etc):

Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Pocas veces		Nunca	
---------	--	--------------	--	---------------	--	-------------	--	-------	--

42. Si hay algún problema relacionado con mi pago (salario, aguinaldo, incapacidades, etc), puedo resolverlo fácilmente:

Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Pocas veces		Nunca	
---------	--	--------------	--	---------------	--	-------------	--	-------	--

43. Considero conveniente que los colaboradores pudieran asociarse a la Cooperativa: Sí No

Si desea agregar un comentario, sírvase anotar a continuación:

Muchas gracias por su colaboración!!!

GUÍA DE ENTREVISTA A LAS JEFATURAS

- ¿Existe un plan estratégico?
- ¿Cómo opera institucionalmente y en su departamento?
- ¿Cuáles son las ventajas competitivas de la Cooperativa en relación con el mercado?
- ¿Cómo ha influido a figura de cooperativa en el desempeño?
- ¿Cómo es el manejo de la información dentro de la Cooperativa?

TRABAJO EN EQUIPO

- ¿Hay normas, manuales de procedimientos, reglamentos?
- ¿Cómo se giran las directrices en la práctica?
- ¿Cómo es el proceso de establecer los perfiles de puesto, reclutamiento, selección e inducción del personal?
- ¿Considera que hay condiciones adecuadas para trabajar en equipo, intercambiar información y colaboración entre los diferentes departamentos?
- ¿Cuál es el papel del Departamento de RRHH

LIDERAZGO

- ¿Cuál es su estilo de dirección?
- ¿Considera que las personas confían en el conocimiento y habilidades de quienes ocupan puestos de supervisión?
- ¿Cómo se manejan las relaciones interpersonales y conflictos?
- ¿Considera que en esta organización la permanencia de las personas en un cargo determinado obedece a su desempeño laboral o se debe a otros factores?

ORIENTACIÓN A RESULTADOS

- ¿Conocen las personas los objetivos de la Cooperativa y de cada departamento?
- Cada quien tiene claro ¿Cómo es que su trabajo aporta para el alcance de las metas?

RETROALIMENTACIÓN

- ¿Existe un proceso de evaluación del desempeño?
- ¿Cómo se maneja la retroalimentación, premios y reconocimiento?

MOTIVACIÓN

- ¿Hay oportunidad de crecer profesionalmente, ascensos y capacitación?
- ¿Cómo se promueve el sentido de pertenencia.
- ¿Cómo miden la motivación de las personas en esta organización?
- Hábleme de las condiciones de trabajo en general.
- ¿Se siente satisfecho con la labor que desempeña?
- ¿Cree que los demás lo están?
- Diferencias asociados y colaboradores.
- Artículo: Clínica de las Sonrisas vrs hoy día.
- ¿Si pudiese cambiar de empresa en condiciones similares a las que tiene ahora, lo consideraría seriamente?
- ¿Cómo cree que contestaría los demás esta pregunta?
- ¿Cómo enfrentaron la situación generada a raíz de los procesos de licitación?
- ¿Cree que los miembros de la Cooperativa suelen hablar positivamente de la organización?

Bibliografía

Fuentes Bibliográficas

Libros:

- BUCKINGHAM MARCUS y CLIFTON DONALD O. **Ahora, descubra sus fortalezas**. Editorial Norma, 2001.
- BUCKINGHAM MARCUS Y COFFMAN CURT. **Primero, rompa todas las reglas**. Ediciones Gestión 2000, 2000.
- CARPIO JOSÉ. **Recursos Humanos**. Ediciones Guayacán, 2004.
- CHIAVENATO IDALBERTO. **Administración: Proceso Administrativo: Teoría, proceso y práctica**. Tercera Edición. Mc Graw Hill. 2003.
- CHIAVENATO IDALBERTO. **Administración de Recursos Humanos**. Quinta Edición. Mc Graw Hill. 2000.
- CHIAVENATO IDALBERTO. **Gestión del Talento Humano**. Tercera Edición. Mc Graw Hill, 2004.
- HAMEL GARY. **Lo que importa ahora**. Editorial Norma, 2012.
- HERRSCHER ENRIQUE G. **Pensamiento sistémico: Cambiar el cambio o cambiar el camino**. Ed. 4ª reimp. – Buenos Aires: Granica, 2008.
- JHONSON Y SCHOLLES. **Dirección Estratégica**. Prentice Hall UK, 1999.
- LUTHANS FRED. **Comportamiento Organizacional**. Undécima Edición. Mc Graw Hill, 2008.

- NEWSTROM JOHN W. Comportamiento Humano en el Trabajo. Duodécima Edición. Mc Graw Hill Interamericana, 2007.
- ROSENZWEIG PHIL. **Espejismos: La falsedad oculta de los razonamientos económicos**. Ediciones Urano. 2007.
- WOLK LEONARDO. **Coaching: El arte de soplar brasas**. 1ª Ed. – Buenos Aires: Gran Aldea Editores, 2003.

Tesis y proyectos de graduación:

- BARRANTES MAURO, (2006). **Fortalecimiento del Sistema de Gestión de la Calidad según ISO 9001:2000 en los procesos relacionados con el cliente, de la Unidad de Promoción y Servicios de Salud de la Oficina de Bienestar y Salud de la Universidad de Costa Rica**. Trabajo Final de Graduación (Máster en administración y dirección de empresas con énfasis en Gerencia) Universidad de Costa Rica. Sistema de Estudios de Posgrado.
- NASSIRI ERIKA, (2008). **Diseño de un sistema de evaluación del desempeño para Ecolab S.A. Costa Rica, que determine la satisfacción del cliente: caso del periodo 2006-2007**. Trabajo Final de Graduación (Máster en administración y dirección de empresas con énfasis en Gerencia) Universidad de Costa Rica. Sistema de Estudios de Posgrado.
- SEGURA ISEL (2006). **Fortalecimiento del sistema de Farmacia dentro del sistema integral de Salud de Santa Cruz**. Trabajo Final de

Graduación (Máster en administración y dirección de empresas)
Universidad de Costa Rica. Sistema de Estudios de Posgrado.

- SOTO HÉCTOR, (2005). **Propuesta de una política de reclutamiento y selección de personal con base en un análisis de puestos para Restaurantes El Pollazo**. Trabajo Final de Graduación (Máster en administración y dirección de empresas con énfasis en Gerencia) Universidad de Costa Rica. Sistema de Estudios de Posgrado.
- UGALDE HERRERA, (2006). **Diagnóstico del clima organizacional en la empresa Comisariato QSR, S.A.** Trabajo Final de Graduación (Máster en administración y dirección de empresas con énfasis en Gerencia) Universidad de Costa Rica. Sistema de Estudios de Posgrado.
- WONG LAURA (2006). **Guía de evaluación del desempeño para ser aplicada a funcionarios y funcionarias de la Asociación Gerontológica Costarricense (AGECO)**. Trabajo Final de Graduación (Master en administración y dirección de empresas con énfasis en Gerencia) Universidad de Costa Rica. Sistema de Estudios de Posgrado.

Otros documentos:

- HERNÁNDEZ CARVAJAL G., ARAYA ARIAS M., (2007), **Estudio de Clima Organizacional COOPESALUD y NOVASALUD S.A.**, Estudio elaborado por el Departamento de Recursos Humanos de la Cooperativa Autogestionaria de Servidores para la Salud Integral.

Fuentes consultadas en Internet:

- www.infocoop.go.cr/doctrina_cooperativa/historia_cooperativismo.html
- <http://www.conacoop.coop/>
- <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan033284.pdf>
- http://www.infocoop.go.cr/biblioteca_virtual/Modelo%20Cooperativo%20%20Autogestionario.pdf
- <http://www.revistacienciassociales.ucr.ac.cr/las-cooperativas-de-autogestion-en-costa-rica/>
- http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/cursos/material_de_apoyo-F-C-CIFH/2MaterialdeapoyocursosCICAP/2GestionCompetenciasGerencialesenAccion/Climaorganizac.pdf