

1

**SISTEMATIZACION DEL PROCESO DE AÑO SOCIAL  
REALIZADO EN LA COOPERATIVA DE SALUD Y  
DESARROLLO INTEGRAL DE LA ZONA SUR ORIENTAL  
DE CARTAGENA  
“COOSALUD LTDA E.S.S”**

**Proyecto: Mejoramiento del Ambiente Laboral a Partir de la  
Implementación de Estrategias Motivacionales y de  
Participación que Permitan incentivar el Sentido de Pertenencia  
e Identidad hacia la Empresa.**

**MARIA EUGENIA GARCIA CORREA**

**Asesora : Doc. Kenia Victoria Cogollo**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EDUCACION  
PROGRAMA DE TRABAJO SOCIAL  
CARTAGENA 1998-**

UNIVERSIDAD DE EAST AGENE	
CENTRO DE INFORMACION Y DOCUMENTACION	
FORMA DE ADQUISICION	
Compra	Donación <input checked="" type="checkbox"/> Canje <input type="checkbox"/>
Precio \$	Proveedor <i>P. Trabajo Social</i>
No. de Acceso <i>37275</i>	No. de ...
Fecha de ingreso: DIA <i>20</i>	ME <i>1</i> AÑO <i>2000</i>

### AGRADECIMIENTOS

Al finalizar este proceso de aprendizaje y reflexión, solo me queda agradecerle a todas esas personas que confiaron en mí, y estuvieron siempre dándome ánimos para seguir adelante, pero ante todo, a

Dios, porque me reconfortó en los momentos difíciles del camino y me dió confianza y valor para seguir.

A mi mamá: Fanny Correa, quien me dió su apoyo, estuvo en los momentos buenos y malos y siempre tuvo una voz de aliento para mí.

A Victor, mi esposo, quien ha sabido entender y comprender todos esos momentos, que aunque involuntariamente dejaba solo. Gracias Victor por esperar.

A Sonia Lòpez, jefe de Recursos Humanos de Coosalud, la cual me brindó su apoyo y colaboración en todo momento, considero que sin él, el proyecto no hubiese tenido un final.

Y ante todo mi asesora Kenia Victoria Cogollo, quien me supo guiar, "halar las orejas" en el momento indicado, pero ante todo, quien con su sencillez y buen trato, infundió en mí un respeto y amor total por mi profesión.

A todas mis demás docentes, especialmente a Alma Campo, creo que personas con esa espontaneidad y conocimiento amplio, la facultad será una de las mejores de la ciudad.

**MARIA EUGENIA GARCIA CORREA**



# CONTENIDO

Pág.

## I. INTRODUCCION.

### ESCENARIOS O CONTEXTOS QUE TUVIERON INCIDENCIA EN EL PROCESO DE AÑO SOCIAL

- **LA INSTITUCION**.....3
  - Misión.....5
  - Visión.....6
  - Objeto.....7
  - Objetivos Específicos.....8
  - Estructura Orgánica.....9
  - Dinámica Operacional.....10
  
- **POBLACION OBJETO**.....11
  - Características Personales.....11
    - . Sexo.....11
    - . Edades promedio.....11
    - . Estado Civil.....12
    - . Nivel Educativo.....12
  - Características Familiares.....13
    - . Composición Familiar.....13
    - . Empleados con Hijos.....13
  - Características Socioeconómicas.....13
    - . Origen de los ingresos.....13
    - . Estrato Socioeconómico.....14
  
- **FACTORES EXTERNOS**.....14
  - Comunidad.....14
  - Nivel Educativo.....15
  - Condiciones Socioeconómicas.....17

**MEJORAMIENTO DEL AMBIENTE LABORAL A PARTIR DE LA IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES Y DE PARTICIPACION QUE PERMITAN INCENTIVAR EL SENTIDO DE PERTENENCIA E IDENTIDAD HACIA LA EMPRESA.**

- Justificación..... 19
- Objetivo General..... 20
- Objetivos Específicos..... 21
- Meta..... 21
- Proceso Metodológico..... 21

**A. PARTE INTRODUCTORIA.**

**OBJETO DE SISTEMATIZACION: INTERVENCION DEL TRABAJADOR SOCIAL EN EMPRESAS SOLIDARIAS DE SALUD PARA LA GENERACION DE PROCESOS SOCIALES QUE CONTRIBUYAN A LA CREACION DE UN AMBIENTE LABORAL ADECUADO.**

- Proceso de Sistematización realizado en Coosalud Ltda E.S.S..... 25
- Objetivos del Proceso de Sistematización..... 27
- Delimitación Espacial..... 28
- Delimitación Temporal..... 28
- Marco Conceptual..... 29

**B. RECUPERACION Y ANALISIS REFLEXIVO DEL PROCESO DE SISTEMATIZACION REALIZADO EN COOSALUD LTDA.**

- Intervención del Trabajador Social..... 32
  - Estrategias Metodológicas..... 33
  - Visitas a Cada una de las zonas..... 33
  - Trabajo en Equipo-Promotoras Sociales - Practicante de Año S..... 34
  - Trabajo Interdisciplinario Jefe de R.H-Coord.Zona-Practicante..... 35
  - Evaluaciones de Desempeño Laboral a Empleados..... 37
  - Espacios Para Generar la Integración..... 38
- Herramientas Utilizadas en el Proceso..... 39
  - Guía de Entrevista..... 39
  - Encuesta sobre condiciones laborales..... 39
  - Estrategias de Comunicación Grupal y Charlas..... 40
  - Talleres Educativos Formativos..... 41
  - Guía de Observación y Seguimiento..... 42

- Tipo de Relaciones entre Practicante de Año Social, Empleados y Directivos de Coosalud Ltda.....43
  - Relaciones entre Practicante de Año Social y Empleados.....44
  - Relaciones entre Practicante de Año Social y Administrativos.....46
- Procesos Sociales Generados..... 47
  - Espacios para fomentar la integración.....47
  - Espacios y Mecanismos de Participación.....48
  - Solidaridad.....51
  - Concertación y Gestión.....51
  - Trabajo en Equipo.....52
  - Comunicación.....52

**C. CONCLUSIONES DE LA SISTEMATIZACION :PROPUESTA DE INTERVENCION DESDE TRABAJO SOCIAL EN EMPRESAS SOLIDARIAS DE SALUD.**

- Area Laboral.....55
- Area Comunitaria.....59
- Qué se logró con la experiencia de Sistematización.....60
- Qué no se logró con la experiencia de Sistematización.....62

**D. EVALUACION DE LA EXPERIENCIA MODELO DOFA.....63**

- Cuadro de Análisis DOFA.....64

**BIBLIOGRAFIA**

**ANEXOS**



## INTRODUCCION

El proyecto "Mejoramiento del ambiente laboral a partir de la implementación de Estrategias Motivacionales y de Participación que permitan Incentivar el Sentido de Pertenencia e Identidad Hacia la Empresa", realizado en la Cooperativa de Salud y Desarrollo Integral de la Zona Sur Oriental de Cartagena "COOSALUD.LTDA E.S.S", es el que guía el proceso de Sistematización descrito a continuación.

Este proceso se planteó objetivos claros con el fin de mostrar los cambios de tipo conductual y relacional que podían darse en los empleados a partir de su ejecución, ya que COOSALUD es una empresa que muestra un alto índice de empleados con poca motivación al trabajo, con individualismo y con deficientes canales de comunicación, los cuales inciden en las relaciones interpersonales que se generan entre empleados-empleados y jefes-empleados.

Este busca además mostrar los procesos sociales generados entre empleados, los cuales son de gran incidencia para mejorar el ambiente laboral de la empresa. Para este fin se brindaron los recursos

7

necesarios tanto económicos como logísticos, ya que el objetivo primordial de toda empresa es tener un empleado productivo, con disponibilidad al trabajo, cosa que logrará si las condiciones de infraestructura como de relaciones son las mejores.

En el presente documento también se detallan todas las estrategias de intervención metodológicas, las cuales fueron el sostén del proceso, así mismo los datos recopilados a través del diagnóstico, el cual es la clave que guiaría la forma de trabajo y las necesidades más apremiantes a nivel laboral existentes en Coosalud.

Este documento en última instancia quiere dejar por sentado, que el recurso humano en todo tipo de empresas, es el motor que genera desarrollo, y que si de este no se hace una buena utilización, sino por el contrario, no se incentiva diariamente, esta será una empresa camino al fracaso.

## **ESCENARIOS O CONTEXTOS QUE TUVIERON INCIDENCIA EN EL PROCESO DE AÑO SOCIAL**

Todo proceso tiene factores que influyen positiva o negativamente para que este se desarrolle de forma positiva o negativa. A continuación se describen tres (3), los cuales dieron valiosos aportes a la Sistematización. Estos escenarios o contextos son :

- **LA INSTITUCION.**

### **COOPERATIVA DE SALUD Y DESARROLLO INTEGRAL DE LA ZONA SUR ORIENTAL DE CARTAGENA LIMITADA "COOSALUD LTDA E.S.S"**

La Cooperativa de Salud y Desarrollo Integral de la Zona Sur Oriental de Cartagena Limitada "COOSALUD LTDA E.S.S", es una Empresa Solidaria de Salud de derecho privado, de responsabilidad limitada, sin

ánimo de lucro, con fines de interés social, con número de asociados y patrimonio variable e ilimitado.

COOSALUD Ltda es una empresa de carácter cooperativo, fundada y administrada por personas de la misma comunidad, mediante la participación activa de cada uno de sus miembros.

Después de muchas actividades y largos recorridos legales es reconocida como Cooperativa por DANCOOP, mediante Personería Jurídica # 2365 del 22 de agosto de 1.994.

En 1.993 es promulgada la Ley 100, que transforma el Sistema General de Seguridad Social, entrando un nuevo componente como es el Régimen Subsidiado, y es allí donde todas las Empresas Solidarias de Salud, entre ellas COOSALUD, se convierten en actores principales buscando participar en el mercado, lo que hace necesario su transformación en Administradora del Régimen Subsidiado, (A.R.S), recibiendo acreditación como tal por parte de la Superintendencia Nacional de Salud mediante resolución 0264 del 28 de febrero de



1.996, por medio del cual se le estableció la obligación de inscribir, afiliar y prestar los servicios establecidos en el POS-S.

En 1.997 se creó en el mes de septiembre, la I.P.S ubicada en el barrio El Pozón, la cual presta atención en el Primer Nivel, Sala de Partos y Servicio de Urgencias de baja complejidad, siendo este un aporte fundamental para la salud de esa zona alejada de los grandes centros de atención.

En la actualidad está en un proceso de reingeniería e implementando procesos y procedimientos que buscan una mayor operatividad y agilidad así como una mayor calidad en los servicios y productos entregados a los usuarios

#### **MISION.**

COOSALUD LTDA es una Empresa Solidaria de Salud, radicada en la ciudad de Cartagena de Indias, Administradora del Régimen Subsidiado, fundada con sentido solidario por la comunidad, administrada y controlada por la misma, que procura el bienestar de



sus afiliados y asociados brindándoles excelentes servicios integrales de salud con oportunidad, eficiencia, eficacia, y sentido humano, prestados por las mejores instituciones, ajustados a los nuevos conceptos de Seguridad Social en Salud y las necesidades sentidas de la población, teniendo en cuenta la realidad de la misma, que permiten mejorar la calidad de vida de los más necesitados, quienes nos han brindado su confianza por considerarnos una empresa seria y de gran sentido social, a través de nuestros programas, con énfasis en la prevención de las enfermedades y la cultura del autocuidado utilizando para ello su mas grande activo: El talento humano.

**VISION.**

Para el año 2.003, la empresa habrá alcanzado un desarrollo óptimo, con tecnología acorde a las necesidades, con un excelente sistema de garantía de calidad implantado y una óptima prestación de los servicios establecidos en el POS, obteniendo una satisfacción total e integral de nuestros clientes internos y externos, de nuestros proveedores y de todos los que integran el sistema, convirtiéndonos en una empresa



modelo en desarrollo comunitario a nivel nacional entre las Administradoras del Régimen Subsidiado.

Al 2.005 la empresa se habrá constituido en una organización con amplia cobertura en número de afiliados y áreas de influencia, tanto local como regional, con una red de servicios propia, enmarcada en el desarrollo individual y colectivo de los integrantes y beneficiarios de la empresa, actuando siempre bajo los principios corporativos que nos rigen y guiados por un alto sentido de pertenencia y según el marco legal vigente en salud.

**OBJETO.**

COOSALUD LTDA tiene por objeto promover y canalizar acciones públicas y/o privadas de solidaridad con base en la participación ciudadana y la modernización de la gestión sanitaria, a fin de garantizar el acceso sistemático a los servicios de salud a la comunidad en procura del desarrollo integral y en defensa y protección del medio ambiente.

**OBJETIVOS ESPECIFICOS.**

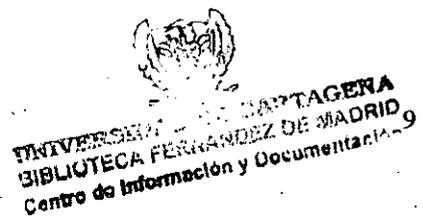
- Garantizar la prestación de los servicios de salud establecidos dentro del POS-S a sus afiliados mediante el contrato con entidades públicas y privadas y una red de servicios propia, buscando ofrecer excelentes calidad en la atención.
  
- Ofrecer servicios básicos, con énfasis en salud familiar, a la población asociada en las tareas de promoción de la salud, prevención de la enfermedad, protección específica y servicios de apoyo.
  
- Administrar los aportes sociales, las contribuciones del régimen subsidiado que asegure el cumplimiento del objeto social de la empresa.
  
- Mejorar el nivel de vida de la comunidad mediante la implementación de proyectos productivos rentables y asistencia técnica para el desarrollo comunitario.

## ESTRUCTURA ORGANICA

COOSALUD LTDA se rige por normas cooperativas, su máxima autoridad es la Asamblea General de Asociados, esta es la encargada de determinar las políticas y directrices para el desarrollo de la organización y cumplir con el objeto social para la cual fue creada.

La Asamblea es la encargada de elegir entre sus asociados hábiles los integrantes del Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia el Revisor Fiscal y su suplente, los Comités de Apelación, Educación, y demás comités que requiera la cooperativa.

El Consejo de Administración es el encargado de planear, organizar, dirigir y aprobar las políticas y planes de la empresa, aprobar la planta de cargos, nombrar y remover al Gerente. Debe vigilar el cumplimiento de las normas para la obtención de los objetivos propuestos.





## DINAMICA OPERACIONAL

En el desarrollo de todas las actividades encaminadas a cumplir con los objetivos de la empresa se han diseñado seis áreas de dirección encargadas de trazar lineamientos para la consecución de objetivos específicos, pero siempre interrelacionadas con las demás con el fin de obtener un logro común, estas seis direcciones dependen directamente de la gerencia y son:

- Dirección de Garantía de Calidad.
- Dirección Administrativa y Financiera.
- Dirección de Atención a la Salud.
- Dirección de Promoción y Prevención.
- Dirección de Recurso Humano.
- Dirección de I.P.S.

En el nivel operativo se encuentran ubicados todos los jefes de departamentos y funcionarios encargados de ejecutar en forma directa las estrategias planteadas en el Nivel Directivo y Gerencial, siendo responsables de la evaluación y control interno de los procesos y



procedimientos a su cargo, tanta de atención como de apoyo logístico en busca de satisfacer las necesidades de los usuarios y el desarrollo institucional, cumpliendo los objetivos y principios que rigen la empresa con un alto sentido de pertenencia.

**■ POBLACION OBJETO.**

Las personas a las cuales se les dirigió el proyecto de acción, fueron los empleados de COOSALUD, estos presentan ciertas características, individuales, familiares y socioeconómicas que había que tener en cuenta para la implementación del proyecto de acción. Estas características son :

**CARACTERISTICAS PERSONALES.**

**• SEXO.**

En COOSALUD, el 80% de la población que labora es de sexo femenino (65) y 20% restante es de sexo masculino.

**• EDADES PROMEDIO.**

El 5% del total de empleados, se encuentra entre los 20 y 30 años, le siguen con un 37% aquellos cuyas edades oscilan entre los 30 y 40



años, esto quiere decir que la población es relativamente joven y se encuentra en una edad productiva.

• **ESTADO CIVIL.**

El estado civil de los empleados de Coosalud es el siguiente :

- . Solteros 40%
- . Casados 31%
- . Unión Libre 21.4%
- . Separado 7.1%

• **NIVEL EDUCATIVO.**

En cuanto al nivel educativo encontramos que el 30% del total de empleados posee un título universitario. El 70% restante se encuentra dividido así :

- . Validantes de Bachillerato 12.8%
- . Bachilleres 21.4%
- . Técnicos 21.4%
- . Tecnólogos 14.2%

■ **CARACTERISTICAS FAMILIARES.**

• **COMPOSICION FAMILIAR.**

La tipología de familia presedominante en los empleados de Coosalud son nucleares y extensas, o sea de 1 a 3 personas y de 4 a 6, ambas se representan con un 42%.

• **EMPLEADOS CON HIJOS.**

De acuerdo al diagnostico realizado en Coosalud, encontramos que el 55.7% de los empleados tienen hijos y un 44.2% no los tienen.

De esos 55.7% un 40% tiene de 1 a 2 hijos, un 12.8% de 3 a 4 y en menor porcentaje (2.8%) tienen de 5 a 6 hijos.

■ **CARACTERISTICAS SOCIOECONOMICAS.**

• **ORIGEN INGRESOS**

El total de los empleados de Coosalud tienen su fuente de ingreso a través de su salario, aunque algunos con el fin de ayudarse, reciben

otro tipo de ingresos, los cuales son por lo general aportados por sus padres. Estos ingresos son : pensiones,y rent.as

• **ESTRATO SOCIOECONOMICO.**

Los empleados de Coosalud se encuentran en su gran mayoría ubicados en un estrato socioeconómico I, II y III. Las viviendas se encuentran ubicadas en sectores populares, las cuales son en un 37% de propiedad de los empleados, mientras que un 27% vive en casas o apartamentos en arriendo.

■ **FACTORES EXTERNOS .**

Además de lo planteado anteriormente, se encuentran factores que tienen mucho ver para que los procesos se generen en una empresa como Coosalud. Estos factores externos son :

• **COMUNIDAD “ ZONA SUR ORIENTAL DE CARTAGENA”.**

Uno de los factores externos que inciden primordialmente en el comportamiento que asumen algunos empleados es la comunidad a la cual pertenecen. Un 90% de los empleados son personas que han permanecido la mayor parte de su vida, habitando barrios ubicados en



la zona sur oriental de Cartagena (Pozón, Olaya Herrera, Fredonia, entre otros). En estas zonas se encuentran condiciones sociales degradantes como las relacionadas con el alcoholismo, la drogadicción, el desplazamiento, la salubridad y las malas relaciones entre vecinos, las cuales son vivenciadas diariamente por los empleados de Coosalud.

Estas condiciones son exteriorizadas por los empleados en la empresa. Por ejemplo : el individualismo, la mala utilización del vocabulario, el egoísmo, la mala presentación personal, entre otros.

Por todo lo anterior este factor es uno de los más relevantes y de gran incidencia para que el ambiente laboral existente en Coosalud no sea el adecuado.

• **NIVEL EDUCATIVO.**

El nivel educativo que presentan las personas es uno de los factores que más se tienen en cuenta en una empresa, ya que de el se derivan, el comportamiento, la conducta, la comprensión y aceptación de sus responsabilidades y ante todo el manejo de unas relaciones basadas en



el respeto y aceptación del otro. En Coosalud, encontramos a empleados y directivos que acaban de terminar de validar el bachillerato, como otros que todavía se encuentran estudiando. Esta situación se presenta porque al momento de constituir la empresa no se tuvieron en cuenta los perfiles de los cargos, ni se delimitaron requisitos para su contratación y admisión, por ser esta, una cooperativa con carácter solidario y comunitario.

Por lo anterior hoy día se han tomado correctivos como lo son: la exigencia del bachillerato. Pero encontramos que este nivel no es suficiente (sin demeritar a estas personas) ya que el nivel de comprensión y de entendimiento frente a sus labores es bajo, generándose poca iniciativa en ellos. Esta situación además, genera conflictos al interior de los equipos de zona ya que el coordinador es alguien con un nivel educativo alto y las personas que tiene a su cargo no, por lo que las exigencias son distintas y la producción regular. Así mismo, la calidad con la que ejecutan sus actividades no es buena.

Por lo anterior se hace necesario brindar capacitaciones a los empleados en aspectos relacionados con el desempeño de su cargo y

en futuras contrataciones tener el nivel educativo como factor preponderante al momento de exigir un requisito para laborar en Coosalud.

• **CONDICIONES SOCIOECONOMICAS.**

Las condiciones socioeconómicas son delimitadas en gran medida por el salario que reciben las personas, factor que determina a cual estrato pertenecer. Como se anotaba anteriormente el 90% de los empleados vive en la Zona Sur Oriental, y ese mismo 90% gasta mucho más del salario que recibe. Esta situación genera inconformismos, desmotivación y poco sentido de pertenencia hacia la empresa, ya que aunque los salarios oscilan entre 398.mil a 1.millón 35.000 mil pesos, encontramos a empleados que viven en condiciones desfavorables, las que se relacionan con deudas y viviendas en mal estado principalmente.

Cabe anotar que este factor origina que el empleado trabaje más por su necesidad económica (hecho que es válido) que por el amor al trabajo,

a su profesión y por ende a la empresa, de allí que existan los conflictos que anteriormente se anotaron.

Para contrarrestar esta situación, se han formulado propuestas para la creación de un fondo de empleados y brindar incentivos de índole económica que alivien de alguna manera las situaciones antes descritas.

**MEJORAMIENTO DEL AMBIENTE LABORAL A PARTIR DE LA  
IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES Y DE  
PARTICIPACION QUE PERMITAN INCENTIVAR EL SENTIDO DE  
PERTENENCIA E IDENTIDAD HACIA LA EMPRESA**

**JUSTIFICACION.**

Teniendo en cuenta que mediante las relaciones interpersonales se promueve la integración y que a nivel laboral esta sugiere una fusión entre las personas y las organizaciones para dar como resultado una acción efectiva, estas deben ser óptimas; pero en ocasiones encontramos que las necesidades del empleado son incompatibles con las necesidades de las organizaciones generando conflictos.

Esta situación se presenta en COOSALUD LTDA donde el ambiente laboral no es el mas adecuado para desarrollarse laboral ni personalmente, ya que las relaciones que se dan entre empleado-empleado, jefe-empleado, presentan constantes problemáticas que propician:

1. Baja productividad en el trabajo
2. Desmotivación en el mismo
3. Pérdida de identidad y sentido de pertenencia hacia la empresa.

Es por esto que se hace necesario la implementación del proyecto "Mejoramiento del Ambiente Laboral a Partir de la Implementación de Estrategias Motivacionales y de Participación que permitan Incentivar el Sentido de Pertenencia e identidad hacia la Empresa" y de esta forma contribuir a que este tipo de problemas no se sigan generando y que las relaciones sean mas armónicas y por ende se de mayor productividad.

#### **OBJETIVO GENERAL.**

Estimular las buenas relaciones interpersonales en la empresa con el fin de alcanzar una mayor integración entre los empleados y de estos con la empresa, garantizando el mejoramiento de las relaciones que se presentan a nivel personal y laboral.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS.**

- Fomentar la integración y colaboración entre los empleados con el fin de incentivar el trabajo en equipo y mejorar las relaciones interpersonales.
- Mejorar la motivación al trabajo y el sentido de pertenencia del R.R.H.H de la empresa a través de talleres, encuentros, estímulos e incentivos que permitan lograr un mayor acercamiento hacia la empresa y responsabilidad al trabajo.

### **META.**

- Vincular al 100% del total de los empleados en el proyecto.
- Mejorar en un 80% las relaciones entre los empleados.

### **PROCESO METODOLOGICO.**

Para la ejecución del proyecto se pondrá en marcha una metodología de tipo participativa-reflexiva e integradora, que lleve a los empleados a apropiarse del mismo y a sacar todos aquellos factores que ayudaran

a que las problemáticas que se presentan mejoren y a ser ellos mismos los conductores de su éxito laboral y personal.

Se trabajará por grupos zonales así:

De lunes a jueves las cuatro zonas que se encuentran en la actualidad.

Viernes y sábado se trabajará con los empleados de la Sede Administrativa y recepcionistas de UNIR.

Con relación a los talleres cuyos temas son: Las Personas en la Organización, Desarrollo de Personal, La Motivación Humana, Relaciones Interpersonales, Relaciones Grupales, Comunicación, entre otros. Estos se les brindará a cada grupo una (1) hora semanal durante un mes y quince días (6 horas en total para cada grupo).

Además de lo anterior se realizarán charlas formales e informales con el fin de dar a conocer la propuesta y motiva a vincularse a la misma, se realizará un video foro en relación a las problemáticas encontradas (manejo de conflictos, canales comunicacionales, cooperación y trabajo en equipo entre otros), y sus posibles soluciones con el fin de confrontar y comparar las situaciones descritas y por último un

encuentro zonal (6) y una gran jornada integradora con todos los grupos y de esta forma fortalecer la integración entre los empleados.

Este proyecto abarca cuatro etapas las cuales son:

1. Etapa de Motivación
2. Etapa de Ejecución
3. Etapa de Evaluación
4. Monitoreo.

La etapa de evaluación y monitoreo se realizarán constantemente y permitirán hacer las correcciones pertinentes y observar la receptividad de los empleados al mismo.

**PLAN OPERATIVO**

<b>FECHA</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>OBJETIVO</b>
Junio 19 al 27	<p><i>Etapa de Motivación e Información.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <i>Visitas a cada una de las zonas.</i></li> <li>■ <i>Charlas formales e informales.</i></li> <li>■ <i>Volantes motivacionales.</i></li> <li>■ <i>Cartas de invitación.</i></li> </ul>	<p><i>Dar a conocer entre los empleados la realización del proyecto en pro del bienestar personal, laboral y grupal.</i></p>
Junio 30 a Agosto 22	<p><i>Proceso Formativo Reflexivo.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <i>Talleres.</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Dinámicas.</i></li> <li>• <i>Conceptualizaciones.</i></li> <li>• <i>Reflexiones.</i></li> <li>• <i>Evaluación.</i></li> </ul> </li> <li>■ <i>Video foro.</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Dinámicas</i></li> <li>• <i>Confrontación</i></li> <li>• <i>Reflexiones</i></li> <li>• <i>Construcción concepto.</i></li> <li>• <i>Evaluación.</i></li> </ul> </li> </ul>	<p><i>Brindar al empleado las herramientas de tipo conceptual y práctico que permitan mejorar sus relaciones y propiciar la integración, cooperación y motivación al trabajo.</i></p>
Agosto 24 al 29	<p><i>Proceso de Integración</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <i>Encuentros zonales.</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Dinámicas integradoras</i></li> <li>• <i>Concursos</i></li> <li>• <i>Evaluación</i></li> </ul> </li> </ul>	<p><i>Fomentar las buenas relaciones y el trabajo en equipo con el fin de mejorar el trabajo y por ende ser más productivos</i></p>
Septiembre 5	<p><i>Gran Jornada Integradora</i></p>	
Septiembre 12 al 19	<p><i>Proceso de Evaluación</i></p>	<p><i>Verificar y medir la eficiencia del proyecto, con relación a los resultados arrojados y los esperados.</i></p>



**A. PARTE INTRODUCTORIA.**

**OBJETO DE SISTEMATIZACION**

**INTERVENCION DEL TRABAJADOR SOCIAL EN EMPRESAS  
SOLIDARIAS DE SALUD, PARA LA GENERACION DE PROCESOS  
SOCIALES QUE CONTRIBUYAN A LA CREACION DE UN  
AMBIENTE LABORAL ADECUADO.**



**PROCESO DE SISTEMATIZACION REALIZADO EN "COOSALUD LTDA E.S.S"**

**JUSTIFICACION.**

"La Sistematización es una mirada crítica sobre nuestras experiencias y procesos, recogiendo constantes. En este sentido significa un ordenamiento e interpretación de nuestras experiencias vistas en conjunto y del papel o función de cada actividad particular dentro de este conjunto. La Sistematización no es sólo la recopilación de datos, sino una primera teorización sobre experiencias, en las que se las cuestiona, se las ubica, se las relaciona entre sí, permitiendo un análisis más profundo en términos de continuidad" (Oscar Jara, CEBIAE, 1986).

Bajo esta misma premisa se encuentra el proceso adelantado en Coosalud, ya que a través de él se pueden evidenciar todos los cambios que a nivel relacional e individual presentan los empleados, además es una herramienta indispensable para construir a partir de la experiencia práctica, conceptos y nuevas formas de intervención desde

Trabajo Social hacia empresas como esta (Empresas Solidarias de Salud, Administradoras del Régimen Subsidiado).

A partir de la Sistematización se pueden formular conocimientos y al mismo tiempo asimilar y apropiarse de nuevos elementos que contribuyan a que los empleados tengan una visión crítica de su realidad laboral.

Teniendo en cuenta que el proyecto se basó sobre el Mejoramiento del Ambiente Laboral, es válido contrarestar todos aquellos factores que incidieron para que este mejorara o en su defecto quedara igual. Es por esto que los espacios brindados por la empresa para propiciar integración entre empleados, el grado de motivación existente anteriormente y el de hoy día, así como la disposición al cambio y a mejorar de los mismos, se convierten en fichas fundamentales para que la empresa tenga un vuelco rotundo, y por ende la Sistematización arroje buenos resultados que recopilen a nivel descriptivo y reflexivo todo el proceso. Esto teniendo en cuenta que los proyectos sociales se desarrollan a partir de una intencionalidad que consiste en interpretar e intentar transformar la realidad.

La Sistematización permite además evidenciar los procesos sociales generados en los empleados a través de su vinculación al proyecto, como también conocer los efectos de tipo relacional, conductual y laboral, provocados por la no participación de algunos empleados y jefes en el proceso.

Por todo lo anterior el proceso de Sistematización aplicado a la práctica de Año Social es una herramienta que permite describir y analizar en dos frentes: el práctico y el teórico.

### **OBJETIVOS DEL PROCESO DE SISTEMATIZACION**

- Mostrar los cambios de comportamiento que se propiciaron en los empleados de COOSALUD LTDA E.S.S a partir de la puesta en ejecución del proyecto "Mejoramiento del Ambiente Laboral a partir de la implementación de estrategias Motivacionales y de Participación que permitan incentivar el Sentido de Pertenencia e Identidad Hacia la Empresa".

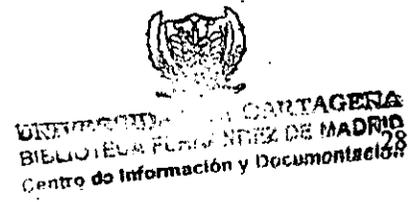
- Establecer las evidencias que se tienen en COOSALUD LTDA E.S.S, de tipo organizacional, conductual, relacional y laboral a partir de la generación de procesos Sociales como la Cooperación, Comunicación, Integración, Participación y Cohesión entre otros.

**DELIMITACION ESPACIAL.**

El proyecto se brinda a los empleados de COOSALUD LTDA E.S.S, la cual tiene una sede principal ubicada en el barrio Olaya Herrera, sector Once de Noviembre, sobre la carretera principal, además cuenta con ocho sedes para atención al usuario denominadas UNIR, las que se encuentran en seis barrios de Cartagena (Pozón, Fredonia, Olaya sector Central, Candelaria, Esperanza y San Francisco) y dos en los corregimientos de Bayunca y Boquilla.

**DELIMITACION TEMPORAL.**

El proyecto en el cual se inscribe la Sistematización tiene una duración de 9 meses, desde febrero hasta noviembre de 1.998.



## MARCO CONCEPTUAL

Teniendo en cuenta que el proyecto en cual se inscribe la Sistematización es el mismo proyecto de acción, se tuvieron en cuenta documentos que a nivel teórico sustentaran la realización del mismo y que fueran acertivos y precisos con los conceptos.

El documento guía del proceso fue Administración de Recursos Humanos de Idalberto Chiavenatto, este documento fue pieza clave en la realización de los talleres, ya que se confrontó lo expuesto en el documento con la realidad de COOSALUD, además permitió ahondar en nuevas alternativas de intervención con relación al Trabajo Social Empresarial.

En aspectos relacionados con el Clima Organizacional, este tema fue fundamental ya que de el se derivan factores que vale tener en cuenta en toda organización, para que esta se maneje dentro de la normatividad. (comunicación, motivación, relaciones, entre otros).

El Clima Organizacional se considera fundamental porque se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de una empresa y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus empleados.

Chiavenato considera que el Clima Organizacional " es la calidad organizacional que : a. Es percibida o experimentada por los miembros de las organizaciones y b. Influyen en su comportamiento.

Además de lo anterior retoma lo expuesto por Atkinson, quien afirma que el "Clima Organizacional es el sumario del patrón total de expectativas y valores de incentivos que existen en un conjunto dado". Para mejor comprensión, expone el cuadro que se presenta a continuación.

<b>VARIABLES DE ENTRADA</b>	<b>SALIDAS INTERMEDIAS</b>	<b>SALIDAS FINALES</b>
<b>DETERMINANTES DEL CLIMA</b>	<b>VARIABLES DEPENDIENTES INTERMEDIAS</b>	<b>VARIABLES DEPENDIENTES FINALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Condiciones económicas</li> <li>. Estilo de Liderazo</li> <li>. Estructura de la organización</li> <li>. Características de las personas</li> <li>. Naturaleza del negocio.</li> <li>. Etapa de la vida de la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Nivel de motivación</li> <li>. Estimulación de motivos específicos</li> <li>. Satisfacción en el cargo</li> <li>. Métodos de trabajo</li> <li>. Ausentismo</li> <li>. Productividad en el trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Organización con éxito.</li> <li>. Organización fracasada.</li> </ul>

El nivel de éxito determina el clima

Otro escrito seleccionado fue la revista que sobre la materia, realizó la Escuela de Trabajo Social de la Universidad Autónoma de México, la cual muestra paso a paso, los factores incidentes para que el ambiente laboral no sea el adecuado y ante todo, cual es la tarea del Trabajador Social frente a esa problemática.

También se tomaron experiencias de empresas como Smurfit Cartón de Colombia, estos atravesaron problemáticas como las existentes en Coosalud los cuales a partir del mejoramiento y valoración de su recurso humano y material, salieron adelante y hoy son ejemplo a nivel nacional e internacional. Ellos manifiestan que "las personas no son un costo sino un recurso.....y un recurso de insospechadas posibilidades cuando su motivación procede no sólo del dinero que recibe como remuneración, sino más aún del orgullo de pertenecer a una organización determinada"<sup>1</sup>

Por todo lo anterior hay que tener en cuenta que las organizaciones son sistemas complejos ya que se componen de órganos, funciones,

---

<sup>1</sup> Smurfit Cartón de Colombia. Balance Social

grupos e individuos distintos que buscan integrarse para de esta forma alcanzar sus metas propuestas.

La concepción de organización como sistema complejo parte de que el medio ambiente dentro del cual está introducida es inestable. Esa inestabilidad es causada por los factores de tipo social, político y económico, los uales presionan constantemente para que las organizaciones cambien y por ende el personal que se encuentra en ellos.

**B. RECUPERACION Y ANALISIS REFLEXIVO DEL PROCESO DE SISTEMATIZACION REALIZADO EN COOSALUD LTDA E.S.S**

Para la realización del proceso de Año Social en Coosalud Ltda E.S.S, se hizo necesario la realización de un diagnóstico sobre la situación laboral de la misma e implementar diferentes técnicas, estrategias y metodologías que permitieran la generación de cambios entre los empleados y se obtuvieran buenos resultados.

Cabe anotar que el proyecto de intervención se basó en el Mejoramiento del Ambiente Laboral y por ende se necesitó del apoyo y participación de jefes y empleados

**INTERVENCION DEL TRABAJADOR SOCIAL.**

**Estrategias Metodológicas.**

Teniendo en cuenta que COOSALUD LTDA es una E.S.S., que administra el régimen subsidiado en salud, que cuenta con ocho (8) sedes ubicadas a lo largo de la Zona Sur Oriental, propiciando con ello que sus empleados se dividan en ese mismo número de equipos de trabajo, se hizo necesario utilizar diferentes estrategias de intervención que permitieran tener un acercamiento mas objetivo con ellos.

**Visitas a Cada Una de las Zonas.**

Con el fin de cubrir a todos los afiliados, Coosalud dividió a sus empleados de Equipos de Salud Comunitaria a los cuales se les fijó un número con el objeto de llevar un mejor orden. Estos equipos son: Zona # 1 (Pozón), Zona # 2 (Fredonia), Zona # 3 (Olaya sector Central), Zona # 4 (Candelaria).

Teniendo en cuenta lo anterior se hizo un reconocimiento del contexto laboral y comunitario al que se encuentran vinculados los empleados día a día, además, tener un acercamiento con los miembros de los equipos asignados a cada zona, lo cual permitió escuchar opiniones respecto a las relaciones que se daban entre ellos y observar la forma de atención e intervención , como también el manejo de la comunicación.

**Trabajo en Equipo – Promotoras Sociales – Practicante de Año Social.**

Teniendo en cuenta que una Promotora Social fue asignada a cada una de las zonas antes mencionadas, se consideró pertinente trabajar en equipo con ellas como una estrategia que permitiera obtener ante todo, la realización de un trabajo con objetividad.

Se tomó como estrategia porque las Promotoras Sociales son personas que conocen ampliamente de las problemáticas que de tipo conductual y relacional se dan entre los empleados, además permitieron de alguna manera, generar procesos de confianza y aceptación frente al proyecto, canalizando los diferentes conflictos que se presentaban.

**Trabajo Interdisciplinario : Jefe de Recursos Humanos (Ingeniera Industrial)- Coordinadoras de Equipos (Enfermeras) – Practicante de Año Social.**

Mediante el trabajo interdisciplinario que se realizó en primera instancia con el equipo de Salud Comunitaria y a su haber con la enfermera y el médico, además de brindársele atención a los afiliados a través de las Orientaciones Familiares, se dio un acercamiento con las personas que manejan directamente a los empleados, logrando con ello escuchar, confrontar y verificar informaciones respecto a las formas de coordinación de tareas, relaciones jefes- empleados y empleados- empleados.

Una estrategia fundamental que abrió paso al proyecto con los empleados fue el trabajar conjuntamente con la Jefe de Recursos Humanos, quien aprobó la propuesta de realizar un proyecto encaminado al mejoramiento del ambiente laboral.

Por lo anterior se hizo necesario la realización de un Diagnóstico sobre el Ambiente Laboral y las Condiciones de Trabajo existentes en la

empresa. Esta actividad permitió conocer las diferentes opiniones de los empleados con relación a sus situación laboral y confrontar todo lo que a diario se le presentan (relaciones, motivación, productividad, condiciones físicas, comunicación, trabajo en equipo, sentido de pertenencia, entre otros) (ver anexo).

De acuerdo a los datos arrojados en el diagnóstico se procedió a la realización y puesta en marcha del Proyecto sobre Mejoramiento del Ambiente Laboral el cual viene dando buenos resultados .

Además de lo anterior se hizo un trabajo de seguimiento de algunos empleados que presentan deficiencias en el plano laboral y que han tenido conflictos con sus compañeros y el peor de los casos con sus jefes. Esta labor permitió que las labores de Recursos Humanos y de Trabajo Social se estrecharan aún mas y que propiciaran una nueva evaluación de Desempeño de los empleados durante el último trimestre del presente año.

## **Evaluaciones de Desempeño Laboral a Empleados.**

COOSALUD LTDA desea brindar un mejor servicio, con calidad y eficiencia, lo que ha incidido a que en la empresa se desarrollen evaluaciones que contribuyan a medir la productividad del empleado así como todos los factores que son necesarios para que un trabajo sea óptimo.

Tomando esta iniciativa, formulada por la Jefe de Recursos Humanos, se procedió a aprovechar este mecanismo como estrategia de gran ayuda para el proyecto con los empleados, realizando acompañamientos a las personas encargadas de evaluar a los equipos, guiándolos en el manejo que debían hacer de las evaluaciones y ante todo en la recopilación y análisis de los datos expuestos.

A través de las evaluaciones se pudo confrontar diferentes tipos de información con relación a la eficacia y eficiencia de los empleados al momento de desarrollar sus funciones, pero un aspecto sumamente importante fue el conocimiento que se<sup>r</sup> obtuvo sobre las relaciones

interpersonales y grupales dadas en los equipos, pero también la motivación y disponibilidad de los empleados frente a los requerimientos de la empresa, factores que son preponderantes para que el ambiente laboral mejore.

### **Espacios para Generar la Integración.**

COOSALUD LTDA tiene espacios institucionalizados con el objeto de fomentar la integración de sus empleados, teniendo en cuenta esta situación se planteó la posibilidad de aprovechar todos esos espacios, con el fin de vincularlos al proyecto.

Por lo anterior en cada una de las actividades se aplicaban dinámicas que estaban relacionadas con los objetivos planteados en el proyecto y de esta forma ir participando.

En otras ocasiones se pudo preparar charlas, juegos y dinámicas escritas que sirvieron para transmitir conocimiento, para generar la integración, para medir y evaluar el trabajo y por ende el proyecto.

## **HERRAMIENTAS UTILIZADAS EN EL PROCESO.**

Para realizar un trabajo objetivo y de calidad, se hizo necesario la implementación de herramientas que permitieran claridad y veracidad en el proceso.

### **Guía de Entrevista. (Demografía Organizacional).**

En ella se anotaron aspectos de la vida personal, familiar, económica y social del empleado. Permitted analizar varios datos, actualizar la hoja de vida y confrontar información, además de conocer aspectos de su vida íntima que en un momento dado inciden en el comportamiento que asumen en la empresa. (ver anexo).

### **Encuesta sobre Condiciones Laborales.**

Permitted ahondar en aspectos como: relaciones interpersonales, comunicación, trabajo en equipo, motivación y sentido de pertenencia. Las preguntas fueron formuladas de forma clara y cerradas con el fin de obtener respuestas precisas. Los datos arrojados permitieron

corregir e implementar en la empresa, nuevas estructuras físicas (divisiones, oficinas, aires acondicionados) y materiales e implementos logísticos necesarios para la realización de una buena atención.(Ver anexo)

**Estrategias de Comunicación Grupal y Charlas Formales e Informales.**

Teniendo en cuenta los datos recopilados a partir del análisis del diagnóstico, se presentaron dos proyectos de intervención: uno enfocado a la realización de un proceso de Reinducción y otro al Mejoramiento del Ambiente Laboral, siendo este último el que se pondría en marcha. Esto generó el implementar herramientas que ayudaran a su divulgación y conocimiento, como lo son las carteleras alusivas al tema a tratar, las cuales se colocaron en cada una de las zonas donde se ubican los empleados. Además se aprovecharon los espacios que tienen estos en horas de la mañana para charlar formal e informalmente con ellos sobre el proyecto y sobre el compromiso que adquirirían al vincularse a el.

Estas dos acciones ayudaron mucho ya que fue un espacio en el que se pudo compartir con el empleado y ganar su confianza en aspectos de índole familiar y laboral, además de que expresaron algunas sugerencias para el trabajo puesto en la empresa nunca se había realizado un proyecto encaminado a ellos.

### **Talleres Educativos Formativos.**

Para cumplir con los objetivos propuestos en el proyecto, se hizo necesario la realización de talleres educativos-formativos que propiciaran la reflexión sobre las condiciones y el tipo de relaciones que se mantenían entre los empleados de Coosalud. En estos talleres se realizaron dinámicas de iniciación y de acompañamiento a los temas expuestos, con el fin de construir entre todos los mensajes y conceptos a dejar en cada uno de ellos.

Además de lo anterior, los talleres permitieron evaluar a través de una encuesta la acertividad y comprensión de los mismos, como también medir el nivel de conocimiento que tenían los empleados en ese

momento sobre temas relacionados al proyecto. También se pudo confrontar las situaciones que viven los empleados y el deber ser en relación a las condiciones laborales y el ambiente laboral que debe darse en una empresa para que se trabaje de forma óptima.

Dio como resultados, el compromiso por parte de cada uno de los asistentes a ser más abiertos a los cambios, a participar más y ante todo a mejorar sus relaciones.

### **Guía de Observación y Seguimiento a Empleados.**

Teniendo en cuenta que para emitir conceptos sobre el manejo de relaciones entre los empleados y sobre la forma de laborar, se necesita conocer de cerca aspectos que contribuyan a formar estos conceptos.

Por esto se hizo necesario el visitar a las diferentes zonas y aplicar una guía de observación con el objeto de indagar sobre el comportamiento asumido por algunos empleados que se encuentran vinculados a la empresa con contratos por prestación de servicios y que además han presentado conflictos con sus coordinadores y compañeros de trabajo.

Esta labor fue provechosa ya que permitió observar detalladamente el trabajo de los empleados y realizar orientaciones de tipo individual con el fin de analizar las situaciones problemáticas que se presentaban en ellos y a la vez realizarles seguimiento donde cada uno se hiciera compromisos de tipo individual y grupal.

**TIPO DE RELACIONES ENTRE PRACTICANTE DE AÑO SOCIAL, EMPLEADOS Y DIRECTIVOS DE COOSALUD LTDA E.S.S.**

El hecho de que en COOSALUD LTDA , no se hubiera trabajado anteriormente en proyectos dirigidos específicamente a los empleados y a mejorar las condiciones en las que estos laboran propició que las relaciones que se entablaron tanto con los empleados como con los directivos fueran muy buenas y basadas en el respeto y responsabilidad.

### **Relaciones entre Practicante de Año Social y Empleados.**

El trabajo realizado en Coosalud Ltda E.S.S permitió que entre los empleados y la practicante de año social se diera una estrecha relación, lograda por el acercamiento y el tipo de actividades realizadas, ya que en la empresa no se había trabajado sobre el ambiente laboral.

El proyecto sobre Mejoramiento del Ambiente Laboral generó una relación de empatía, de identificación de los empleados frente a los temas expuestos en cada una de las capacitaciones, por ello se logró que se dieran relaciones de confianza, amistad y ante todo de sinceridad frente a su opinión y frente a las acciones que adelantan.

De acuerdo a lo anterior, muchos confiaron a la practicante de año social, sus conflictos, temores y alegrías de índole familiar y laboral, buscando con ello una orientación acertada frente a los correctivos que debían hacer, además se ganó un espacio dentro de la empresa el cual



es reconocido por todos al punto que hace parte de cada una de las actividades laborales y extralaborales que se realizan en la empresa y en donde su opinión es tomada en cuenta para mejorar las condiciones laborales en las que se encuentran los empleados.

Estas buenas relaciones han propiciado que se de entre ambas partes (practicante y empleados) un proceso de realimentación donde se han aportado nuevos conocimientos y técnicas de intervención a departamentos como el de Bienestar Social que se encontraba un poco desactualizado, hoy se utilizan herramientas como el Diario de Campo u hoja de registro diario donde se anotan las actividades que a diario realizan, entre otros. A la vez se han aprendido nuevos conceptos relacionados con la Prevención de las Enfermedades y Promoción de la Salud, hecho que contribuye enormemente a la adquisición de nuevos conocimientos teóricos y prácticos y cómo estos inciden en el desarrollo armónico de un individuo ya que debe existir una concordancia entre la parte física, la mental y la espiritual.

## **Relaciones entre Practicante de Año Social y Consejo de Administración**

Las relaciones que se establecieron con el Consejo de Administración, máximo órgano de Control de Coosalud, fueron buenas, ya que se han manejado bajo los criterios del respeto mutuo, el trabajo en equipo y la sinceridad frente a algunas situaciones en las que tenían incidencia las dos partes (Consejo y Practicante) por ejemplo observaciones a algunos empleados, unificación de criterios frente a las diferentes celebraciones realizadas en el año, entre otros.

La disposición de la practicante frente a algunos requerimientos de la empresa (entrega de carnet y afiliaciones), generó que su trabajo fuera reconocido por el Consejo de Administración, hecho que se evidencia en los constantes pedidos de sugerencias y opiniones respecto a diferentes actividades que desarrolla este órgano de control. (Trabajo con socios, estudios socio económicos a los aspirantes a socios).

Además con algunos consejeros se ha tenido la oportunidad de brindársele asesoría individual, ya que han presentado problemas de tipo familiar que inciden en la imagen de la empresa. Estas situaciones propiciaron que las relaciones se estracharan un poco más y se percataran de que tenían un profesional en el que se podía confiar .

### **PROCESOS SOCIALES GENERADOS.**

A partir de la implementación del proyecto sobre Mejoramiento del Ambiente Laboral se pudieron generar procesos sociales, unos en menor escala que otros, pero siempre en beneficio de los empleados.

#### **Espacios para Fomentar la Integración.**

Teniendo en cuenta que la "integración es la reunión de diversas características de la personalidad en un todo armónico y también como el equilibrio entre la organización interna de la personalidad y la conducta externa", la planeación, organización y ejecución de diversas actividades como: La Celebración del Día de la Mujer, la Participación

en el concurso para escoger a la Reina de las Cooperativas en Bolívar, la Celebración del Día de la Amistad y la Fiesta de Integración de Empleados, así como el Festejo en el Día del Educador a los Agentes Educativos y a los Hijos de Empleados en el Día de los Niños, hizo posible que se dieran momentos y espacios en donde los empleados se integraron por un objetivo en común: El ser mejores compañeros, el conocerse más y ante todo el fomentar el espíritu solidario.

Estos encuentros lograron que aunque los empleados se encuentran ubicados en diferentes sedes, en esa oportunidad compartieran con las personas que menos se relacionaban, logrando así armonía y unión dentro del grupo de participantes.

### **Espacios y Mecanismos de Participación.**

Las formas de participación son múltiples: "personal o institucional, idílica o conflictiva, deliberativa, decisoria o ejecutiva, todas ellas tienen en común la aseveración de que las personas no sólo dejen de ser consideradas como objeto de decisiones provenientes desde arriba, sino que tengan la posibilidad efectiva de tomar decisiones en todas las

cosas que les afectan y conciernen"... Es por esto que a los empleados de Coosalud en este año se les ha dado la oportunidad de participar activamente en la toma de decisiones que son fundamentales para el normal funcionamiento de la empresa, por lo cual han aprovechado espacios como:

- Reuniones de Empleados y Directivos.

Teniendo en cuenta que la empresa ha venido implementando el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad, se ha necesitado conocer las diferentes opiniones de los empleados con respecto a algunas estrategias para mejorar los servicios, para ser más reconocidos a nivel local y regional y sobre todo para brindar el mejor servicio en la ciudad de Cartagena.

Por lo anterior, estos espacios han desarrollado la inventiva del trabajador opinando sobre la organización de una Oficina de Atención e Información al Usuario, sobre la Divulgación que a nivel de radio y televisión debe darse de la empresa, sobre los recursos logísticos y humanos que se deben tener para brindar el servicio con calidad y

eficiencia. Estas opiniones y/o sugerencias han tenido resonancia y en la actualidad muchos ya se están implementando.

Cabe anotar que estas reuniones se realizan cada mes logrando la participación activa y dejando tareas en cada uno de los asistentes.

Las formas como los empleados participan son:

- Intervenciones orales
- Exposiciones magistrales
- Elaboración de cartas o documentos donde expresan sus opiniones.

Todos estos mecanismos han contribuido en gran medida para que las acciones que se adelantan lleven una objetividad y un orden frente a cada aspecto a intervenir.

Además de estos dos procesos, se han generado otros que han contribuido para que el ambiente laboral mejore, los cuales han dependido específicamente de cada empleado y de acuerdo a su posición y compromiso frente al trabajo y frente a su empresa, han puesto lo mejor de sí para que todo funcione. Estos procesos son:

**Solidaridad.**

Este proceso se viene manifestando no sólo en las Brigadas de Salud, sino en aspectos de tipo personal, cuando un empleado tiene alguna calamidad familiar, siempre tiene el apoyo de sus compañeros de trabajo, también cuando no puede cumplir una tarea, otra persona asume la responsabilidad, logrando así el quedar bien con los afiliados y con la empresa.

**Concertación y Gestión.**

Estos dos procesos se evidencian en la medida en que los empleados no se estancan para efectuar una actividad, porque han recibido insumos, conocimientos y técnicas que le permiten saber los procedimientos para hacer contactos institucionales, ser acertivos y ante todo propiacionar cambios y un trabajo objetivo mediante la buena utilización del recurso humano. Estos han sido dos procesos innovadores en Coosalud ya que actualmente se piden opiniones, se escuchan sugerencias y se hacen concensos con el fin de beneficiar a todos los empleados. Además de lo anterior han permitido planificar

aún más el trabajo “definiendo objetivos y estableciendo estrategias y procedimientos para que las actividades se desarrollen a cabalidad.”.

### **Trabajo en Equipo.**

Este proceso se evidencia cuando se dan a los empleados mecanismos como la dirección, la cual consiste en tener “habilidad para guiar y supervisar, subrayando enormemente en los procesos de motivación y comunicación”. Estos logran que disminuya el individualismo, que los empleados trabajen bajo un mismo objetivo, que persigan la misma meta y que se encuentren compactados aún más. Se han dejado de lado los recelos, el individualismo y el egoísmo frente al conocimiento que poseen algunos, sino que por el contrario se busca el proyectar el trabajo ante la comunidad y por ende ante la empresa.

### **Comunicación.**

Teniendo en cuenta que “la comunicación es un proceso en el cual se emiten conceptos a través de diferentes canales, los cuales deben ser comprendidos por el escucha” este se convierte en un proceso esencial para que mejoren las relaciones de tipo laboral y personal

entre los empleados y directivos de Coosalud, por ello se observa que las informaciones siguen su conducto, se envían de acuerdo a los medios precisos, sean estos orales (vía telefónica o personal) o escritos (cartas, memorandos, circulares, etc), las que han contribuido a que no sólo se basen en la percepción que reciben de acuerdo a alguna situación, sino por el contrario que la información recibida sea ante todo escuchada y comprendida.

Además de lo anterior para que se de un verdadero proceso de comunicación se hace necesario tener habilidad para exponer ideas en forma clara y persuasiva, tener capacidad para escuchar y buscar aclaración de los puntos de vista de otros, estos son fundamentales en empresas como COOSALUD que presenta a sus empleados divididos en diferentes sectores.

**D. CONCLUSIONES DE LA SISTEMACION :PROPUESTA DE INTERVENCION DESDE TRABAJO SOCIAL EN EMPRESAS SOLIDARIAS DE SALUD.**

De acuerdo a lo expuesto anteriormente un Trabajador Social debe investigar, diagnosticar y contextualizar problemas y necesidades de la empresa, de la organización y de los trabajadores desde una perspectiva integral que englobe aspectos relacionados el área social, económica y psicológica, con el fin de generar procesos de desarrollo que impacten en una mayor productividad; por medio del conocimiento de los factores socio-culturales de la organización y de sus trabajadores, así como la puesta en práctica de programas de atención social.

Estos programas en beneficio de los empleados y de la comunidad a la cual le dirigen su trabajo deben estar coherentemente organizados y planificados con el objeto de desarrollar los componentes de promoción, organización, educación, ejecución y tratamiento de

aspectos sociofamiliares a nivel comunitario, grupal e individual que tengan relación con el bienestar de los empleados. Es por esto que la intervención del Trabajador Social se debe encaminar a dos frentes o niveles: uno laboral y otro comunitario.

**AREA LABORAL.**

- a. Desarrollar estrategias tendientes a establecer dentro de la empresa, el Clima Organizacional adecuado para el correcto desarrollo de las funciones del personal que labora en la empresa.

Esta actividad permite que exista armonía, concordancia y que se generen diferentes procesos que ayudan a la productividad de la empresa, puesto que una mente sana trabaja 100% y en procura del bienestar de la institución. Puede ejercer esta función mediante la realización de diferentes capacitaciones encaminadas al clima organizacional, las cuales pueden ser brindadas por el profesional de planta o a través de contrataciones con empresas especializadas en esa área.

- b. Desarrollar programas de Bienestar y estímulo laboral para los trabajadores de la empresa.

La buena implementación de programas de bienestar y estímulo para empleados determinan en muchos casos la productividad de una empresa, es por esto que actividades como la escogencia del trabajador del mes, el mas colaborador, etc, así como estímulos de tipo económico, educativo y de recreación, influyen notablemente a que el empleado se encuentre dispuesto a producir más a brindar mejores servicios a tener un mayor sentido de pertenencia con la empresa y con el trabajo que realizan.

- c. Establecer encuestas que muestren el nivel de motivación de los empleados para el cumplimiento de sus funciones.

Estas encuestas permiten analizar las necesidades del personal, como individuo y como grupo, con el objeto de emprender acciones en beneficio económico, social, psicológico y cultural del trabajador logrando por este medio motivarlos y alcanzar los objetivos fijados por

la organización. <sup>1</sup> "El aumentar la motivación de los empleados da como resultado un incremento en su desempeño, eficiencia y desarrollo personal, lo que repercute directamente en la productividad".

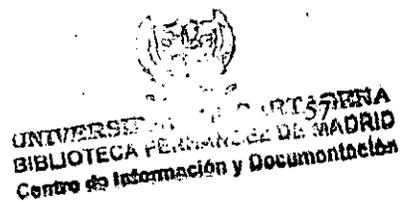
Dependiendo de las situaciones encontradas se procede a hacer análisis individuales o colectivos y a relacionar todos los factores relacionados con la falta de motivación, tales como: apatía, falta de iniciativa, actitudes negativas, problemas personales, entre otros a los que ningún empleado se encuentra exento.

- d. Elaborar diagnósticos de casos especiales de los empleados y realizar procesos de tratamiento social requerido por los empleados de acuerdo con los estudios y evaluaciones socio familiares y laborales que se realicen.

A través de estos diagnósticos se estudia individualmente la conducta humana, interpretando y analizando las condiciones del empleado, eliminando las negativas con el fin de lograr un mayor acercamiento

---

1. Trabajo Social en Empresas. Mexico D.F.



con este y permitir mayor socialización y adaptación del individuo con la empresa, propiciando así el desempeño laboral del trabajador.

Muchos empleados manifiestan tener problemáticas de índole social, familiar y laboral como el alcoholismo, baja productividad, ausentismo, entre otros, los cuales deben ser tenidos en cuenta e indagar sobre el por qué de su manifestación y realizar una atención integral . Este trabajo se realiza mediante la elaboración del diagnóstico, seguimiento y evaluación constante a los empleados que presenten estas características.

e. Fomentar acciones de educación social para el cuidado y vigilancia de la salud en la empresa.

Un aspecto importante en las empresas, lo constituye la salud en el trabajo, ya que representa un factor por medio del cual se propician las condiciones que influyen en el desempeño laboral del individuo. El Trabajador Social debe identificar los factores sociales de riesgo en el que se encuentran los empleados, sensibilizar sobre los indicadores de

---

salud individual y del grupo y propiciar una cultura del autocuidado, protección y colaboración entre compañeros.

Con la realización de estas actividades se lograrán muchos beneficios para la empresa, los cuales se evidenciarán a través de la buena y mayor comunicación entre los miembros de la organización, mayor motivación al trabajo, integración de los trabajadores e identificación con su empresa, así mismo se descubrirán y encausarán positivamente las potencialidades de los empleados, logrando con ello calidad en el servicio y desarrollo integral del trabajador.

#### **AREA COMUNITARIA.**

En el área comunitaria el Trabajador Social debe encaminar su acción a los afiliados y a las comunidades a las cuales se dirige la atención de todo el equipo, ya que en estas se viven día a día problemáticas de tipo social que inciden enormemente en la conducta de estas personas y en respeto y valoración que deben hacer de su salud. Estas funciones son:

- a. Realizar procesos de tratamiento social a afiliados.
- b. Asesorar y apoyar los procesos de capacitación a la comunidad.
- c. Estudiar las características socio-familiares de la zona.
- d. Orientar al afiliado y a su familia en la utilización de los servicios de salud.
- e. Participar con el equipo interdisciplinario de salud en proyectos de investigación sobre la salud integral de la población y sobre los factores de riesgo del ambiente sociofamiliar.
- f. Participar en procesos de planeación, gestión y control de servicios de salud.

Estas funciones permiten que el Trabajador Social planee, asesore. Dirija y evalúe su trabajo y el de otros profesionales con los que trabaja. (Promotoras Sociales).

#### **QUE SE LOGRO EN LA EXPERIENCIA DE SISTEMATIZACION.**

Los logros más relevantes en la empresa fueron los siguientes.

- Fortalecer los lazos de amistad, compañerismo y colaboración a partir de la implementación del proyecto de acción.

- Generar verdaderos procesos comunicacionales entre empleados.
- Apoyar con conocimientos teóricos algunas acciones desarrolladas en el Departamento de Bienestar Social.
- Generar tanto en empleados como en directivos una mentalidad de cambio y de transformación, la cual se consolida aún más a partir de la valoración que se hace hoy día del recurso humano.
- Dar inicios para implantar en la empresa un verdadero trabajo interdisciplinario entre el Departamento de Recursos Humanos y Bienestar Social.
- Generar la inquietud para la realización de un trabajo a nivel de Bienestar Social Laboral.

**QUE NO SE LOGRO EN LA EXPERIENCIA DE SISTEMATIZACION.**

Desafortunadamente se presentaron dificultades que no permitieron que el proyecto fuera cumplido un 100%. Estos fueron.

- La participación del total de empleados de la empresa en las capacitaciones.
- En la actualidad hay personas que no están dispuestos a cambiar .
- Quitar el pesimismo y la conformidad en algunos empleados y jefes.
- Realizar el video foro planteado en el programa dirigido a los empleados.

## **EVALUACION DE LA EXPERIENCIA .**

### **MODELO DOFA**

Al finalizar el proceso adelantado en la Cooperativa de Salud y Desarrollo Integral de la Zona Sur Oriental de Cartagena. COOSALUD LTDA E.S.S, se hace necesario evaluar la incidencia, y acertividad del mismo, hecho que contribuirá a dar nuevas pautas de Trabajo Social en empresas.

Lo expuesto a lo largo del presente documento permite constatar que por ser este, un proyecto creado para trabajar con un recurso humano, se hace necesario que exista disposición de los participantes para generar entre ellos cambios de conducta que por ende van a repercutir en el beneficio de la empresa.

La mejor forma de evaluar el proceso es a través del modelo DOFA, el cual se expone a continuación.

<p><b>DEBILIDADES.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. No contar con la participación de todos los empleados en el proyecto.</li> <li>. La realización de actividades extralaborales, generó retraso en el proyecto.</li> <li>. No contar con espacios físicos en óptimas condiciones, para la realización de los talleres y orientaciones de tipo personal a los empleados.</li> <li>. El encontrar a empleados con un bajo nivel educativo, generó que los contenidos de los talleres no fueran el 100% comprendidos.</li> <li>. Encontrar a empleados acostumbrados al ambiente laboral reinante en Coosalud, propició que la incredulidad y el pesimismo prevaleciera en algunos.</li> </ul>	<p><b>FORTALEZAS.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Contribuir a que la empresa valorara el recurso humano con que cuenta.</li> <li>. Generar Procesos Sociales.</li> <li>. Aumentar el sentido de pertenencia de los empleados.</li> <li>. Fortalecer los lazos de amistad, compañerismo y colaboración entre los empleados.</li> <li>. Brindar nuevas estrategias de intervención desde el departamento de Bienestar Social al área laboral.</li> <li>. Dar a conocer la importancia que el tiene el recurso humano dentro de toda organización.</li> <li>. Brindar a los empleados nuevos conocimientos relacionados con su trabajo.</li> <li>. Contribuir a que los directivos y jefes se percataran de las deficiencias que a nivel de estructura organizacional tienen e ir apoyando los procesos de reingeniería que se están efectuando en la actualidad.</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Contar con un recurso humano con ganas de superación y amor por su empresa.</li> <li>. Contar con dos departamentos que pueden trabajar mancomunadamente por el bienestar de los empleados y por ende de la empresa, como lo son el de Bienestar Social y Recursos Humanos.</li> <li>. La realización y puesta en marcha del Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad (SOGC) propicia que la empresa de a conocer todo su potencial a nivel laboral y organizacional, mostrándose como la mejor Empresa Solidaria de Salud, Administradora del Régimen Subsidiado de la ciudad.</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. La mayor amenaza la constituye la propuesta del gobierno nacional, que consiste en acabar con las A.R.S., generando en los empleados sentimientos de inestabilidad y en algunos casos desmotivación frente a sus actividades.</li> </ul>

**BIBLIOGRAFIA**

**Puerta, Antonio, 1997, "Evaluación y Sistematización de Proyectos Sociales", Antioquia, Programa de Extensión, Departamento de Trabajo Social, Derechos Reservados.**

**Chiavenato, Idalberto, 1990, "Administración de Recursos Humanos", Mexico, MacGraw Hill/Interamericana de Mexico, S.A. de C.V.**

**Ander Egg, Ezequiel, 1986, "Diccionario de Trabajo Social", Bogotá, Colombia, Plaza y Janés/Sociales, Editores Colombia Ltda.**

**Tello Peón, Nelia., Herrera, Angélica., Malpica, Verónica., Reyes, Efraín., Aboytes, Maricela., Islas Argelia., Mora, Karina., Ojeda, Paula., "Trabajo Social en Empresas", México, D.F.**

**López, Sonia, 1998, "Portafolio de Servicios y Modelo Empresarial de Coosalud Ltda E.S.S", Derechos Reservados.**

# ANEXOS

**COOSALUD LTDA E.S.S**  
**“ESTAMOS EN POS-S DE TU BIENESTAR”**

**ENCUESTA SOBRE CONDICIONES DE TRABAJO**

**DATOS PERSONALES**

FECHA \_\_\_\_\_

SEXO: FEMENINO \_\_\_\_\_ MASCULINO \_\_\_\_\_

EDAD: \_\_\_\_\_

NIVEL ESCOLAR: \_\_\_\_\_

OFICIO: \_\_\_\_\_

1. El trabajo que usted desempeña es peligroso?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ALGUNAS VECES \_\_\_\_\_  
POR QUE \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. La actividad que usted realiza es rutinaria?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ALGUNAS VECES \_\_\_\_\_  
POR QUE \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. Las condiciones de aire, iluminación y espacio en su trabajo son aceptables?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ALGUNAS VECES \_\_\_\_\_  
PORQUE \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. El trabajo que usted desempeña exige poco esfuerzo?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ALGUNAS VECES \_\_\_\_\_  
POR QUE \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. En la empresa la disciplina de trabajo es flexible?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ALGUNAS VECES \_\_\_\_\_ CASI SIEMPRE \_\_\_\_\_

PORQUE \_\_\_\_\_

6. Usted se siente realizado en su trabajo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ALGUNAS VECES \_\_\_\_\_

PORQUE \_\_\_\_\_

7. Se imparte capacitación en áreas diferentes al cargo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ALGUNAS VECES \_\_\_\_\_

PORQUE \_\_\_\_\_

8. Cuando necesita una aclaración respecto al trabajo, el jefe está dispuesto a ayudarlo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ALGUNAS VECES \_\_\_\_\_

PORQUE \_\_\_\_\_

9. Son cordiales las relaciones del jefe con los subalternos y viceversa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ALGUNAS VECES \_\_\_\_\_

PORQUE \_\_\_\_\_

10. Su desempeño laboral o sus aportes son reconocidos como valorados y estimulados?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ALGUNAS VECES \_\_\_\_\_

PORQUE \_\_\_\_\_



11. Su trabajo le obstaculiza la comunicación con sus compañeros?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ POCAS VECES \_\_\_\_\_  
MUCHAS VECES \_\_\_\_\_

PORQUE \_\_\_\_\_

12. Trabaja en equipo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ EN OCASIONES \_\_\_\_\_

PORQUE \_\_\_\_\_

13. Cuando trabaja en grupo o con otras dependencias, existe colaboración?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ EN OCASIONES \_\_\_\_\_

PORQUE \_\_\_\_\_

TRABAJADORA SOCIAL \_\_\_\_\_

**DEMOGRAFIA ORGANIZACIONAL REALIZADA EN LA COOPERATIVA DE  
SALUD Y DESARROLLO INTEGRAL DE LA ZONA SUR ORIENTAL DE  
CARTAGENA  
"COOSALUD LTDA E.S.S"**

**OBJETIVO GENERAL**

*Identificar el R.R.H.H que labora en la  
Cooperativa de Salud y Desarrollo  
Integral de la Zona Sur Oriental de  
Cartagena "Coosalud Ltda E.S.S" en  
lo referente al plano personal, laboral,  
familiar y económico.*

### CARACTERISTICAS PERSONALES

#### **\*SEXO\***

*En Coosalud, el 80% de la población que labora es de sexo femenino (65) y el 20% restante es de sexo masculino.*

#### **\*EIDADES PROMEDIO\***

*El 57% del total de empleados entrevistados se encuentra entre los 20 y 30 años, le siguen con un 37% aquellos cuyas edades oscilan entre los 30 y 40 años, esto quiere decir que la población es relativamente joven y se encuentran en una edad productiva.*

#### **\*ESTADO CIVIL\***

*El estado civil de los empleados de Coosalud es el siguiente :*

- . Solteros 40%*
- . Casados 31%*
- . Unión Libre 21.4%*
- . Separado 7.1%*

#### **\*NIVEL EDUCATIVO\***

*En cuanto al Nivel Educativo encontramos que el 30% del total de empleados posee un título universitario. El 70% restante se encuentra dividido así :*

- . Bachilleres 21.4%*
- . Técnicos 21.4%*
- . Tecnólogos 14.2%*
- . V. Bto 12.8%*

## **CARACTERISTICAS FAMILIARES**

### **\*COMPOSICION FAMILIAR\***

*Encontramos que los empleados de Coosalud componen familias de 1 a 3 personas y de 4 a 6, ambas con un 42%.*

### **\*EMPLEADOS CON HIJOS\***

*El 55.7% de los empleados tienen hijos y un 44.2% no los tienen.*

*De esos 55.7% un 40% tiene de 1 a 2 hijos, un 12.8% de 3 a 4 y en menor porcentaje (2.8%) tienen de 5 a 6 hijos.*

## CARACTERISTICAS SOCIOECONOMICAS

### **\*ORIGEN INGRESOS\***

*El total de los empleados de Coosalud tienen su fuente de ingreso a través de su salario, aunque algunos con el fin de ayudarse, reciben otro tipo de ingresos, los cuales por lo general son aportados por sus padres. Estos ingresos son : Pensiones (8.9%), rentas (10%) y pensiones con un 2.2%.*

### **\*ESTRATO SOCIOECONOMICO\***

*Los empleados de Coosalud se encuentran en su gran mayoría ubicados en un estrato socioeconómico I,II y III. En el estrato I se ubica un 14.2%, en el II al 45.7% y en III un 35.7%.*

*Las viviendas se encuentran ubicadas en un 75.7% en sectores populares, con un 22.8% en sectores residenciales y un 1.4% en un sector comercial.*

*Con relación a la tenencia de las viviendas un 37% manifestó que las casas o apartamentos que habitan son de su propiedad, un 28% manifestó que son de los padres y un 27% las habitan por medio del arriendo.*

*Sólo un 7.1% se encuentra viviendo en casa de algún pariente.*

**DIAGNOSTICO SOBRE LAS CONDICIONES LABORALES DE LOS  
EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA DE SALUD Y DESARROLLO  
INTEGRAL DE LA ZONA SUR ORIENTAL DE CARTAGENA  
"COOSALUD LTDA E.S.S"**

**OBJETIVO GENERAL**

*Identificar las condiciones de trabajo en lo referente a Relaciones Interpersonales Comunicación, Motivación, Desarrollo de Personal y Locación, que se presentan en la Cooperativa de Salud y Desarrollo Integral de la Zona Sur Oriental de Cartagena y que inciden en el Rendimiento del Empleado.*

**CARACTERISTICAS DE LAS ACCIONES REALIZADAS**

<b>PREGUNTA</b>	<b>RTA</b>	<b>%</b>	<b>ANALISIS</b>
<b>El trabajo realizado es peligroso ?</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>40</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Están en contacto con comunidades consideradas peligrosas.</li> <li>■ Están expuestos a virosis y otro tipo de enfermedades infectocontagiosas.</li> </ul>
	<b>No</b>	<b>34.2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Están brindando Bienestar y salud, por eso se sienten seguros en el sitio de trabajo.</li> </ul>
	<b>Si</b>	<b>25.7</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Igual que algunas veces.</li> </ul>
<b>Las actividades realizadas por el empleado son rutinarias ?</b>	<b>No</b>	<b>42.8</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ El trabajo lo hacen con amor, empeño y dedicación logrando con ello hacer de sus actividades algo positivo e innovador.</li> </ul>
	<b>Si</b> <b>Algunas veces</b>	<b>28</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Desarrollan actividades específicas, no son innovadores, cumplen con el cargo por el que fueron contratados.</li> </ul>
<b>El trabajo exige poco esfuerzo</b>	<b>No</b>	<b>64.2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Exige mucho esfuerzo y dedicación ya que a las comunidades hay que educarlas, guiarlas e informarles.</li> </ul>
	<b>En ocasiones</b>	<b>21.4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Lo manifiestan aquellos empleados que se encuentran en un lugar específico realizando su trabajo.</li> </ul>

**DESARROLLO PERSONAL Y LABORAL**

<b>PREGUNTA</b>	<b>RTA</b>	<b>%</b>	<b>ANALISIS</b>
<b>Realización Laboral</b>	<b>Si</b>	<b>67</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Trabajo con optimismo y dedicación.</li> <li>■ Bien recibidos por la comunidad.</li> </ul>
	<b>Algunas veces</b>	<b>18.5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Muy pocas veces son estimulados, más sí les hacen llamados de atención constantes.</li> </ul>
	<b>No</b>	<b>14.2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sienten impotencia para realizar ciertas acciones.</li> <li>■ No son estimulados.</li> <li>■ La tramitología que hacen los usuarios enloda su labor.</li> </ul>
<b>Reciben capacitación en áreas diferentes al cargo ?</b>	<b>No</b>	<b>57</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sólo en capacitaciones que guarden relación con los cargos.</li> <li>■ Se reducen posibilidades de ascenso.</li> </ul>
	<b>Si</b>	<b>30</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Validación del bachillerato.</li> <li>■ Realización de post-grados y profesionalizaciones.</li> </ul>
	<b>Algunas veces</b>	<b>12.8</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ En fechas especiales.</li> </ul>
<b>Los aportes dados por los empleados son valorados y estimulados ?</b>	<b>No</b>	<b>58.5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ No les escuchan sus sugerencias para mejorar el trabajo.</li> <li>■ No hay estímulos e incentivos.</li> </ul>
	<b>Algunas veces</b>	<b>21.4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ No es constante.</li> <li>■ Genera inconformismo y rencillas entre empleados.</li> </ul>
	<b>Si</b>	<b>20</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Agradecimiento por un trabajo.</li> <li>■ Actitud positiva hacia el trabajo</li> </ul>

## RELACIONES INTERPERSONALES

<b>PREGUNTA</b>	<b>RTA</b>	<b>%</b>	<b>ANALISIS</b>
<b>Colaboración del jefe frente a problemáticas laborales</b>	<b>Si</b>	<b>65.7</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Ambos conocen sobre el trabajo.</b></li> <li>■ <b>El jefe es el que responde por el trabajo que se realiza .</b></li> </ul>
	<b>Algunas Veces</b>	<b>31.4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Depende del estado de ánimo en que se encuentre el jefe al momento de pedirle colaboración.</b></li> </ul>
	<b>No</b>	<b>2.8</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>El jefe muy poco se relaciona con ellos.</b></li> <li>■ <b>Existe una barrera entre ambos.</b></li> <li>■ <b>Temen de las reacciones del jefe.</b></li> </ul>
<b>Existe cordialidad en las relaciones que mantiene con su jefe y viceversa</b>	<b>Si</b>	<b>61.4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>No va más allá de lo laboral.</b></li> <li>■ <b>No hay oportunidad de vincularse a la vida personal y privada de cada uno.</b></li> </ul>
	<b>Algunas veces</b>	<b>28.5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Somos seres humanos con cualidades y defectos.</b></li> <li>■ <b>Algunos jefes son volubles.</b></li> </ul>
	<b>No</b>	<b>10</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Ambos saben que ocurre algo pero nunca han estado dispuestos a indagar sobre que les incomoda.</b></li> </ul>

<i>El trabajo obstaculiza la comunicación entre compañeros</i>	<i>No</i>	<i>57</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <i>Aprovechan sábado y otros momentos para comunicarse con muchos compañeros.</i></li> <li>■ <i>Se comunican mejor con compañeros de su dependencia o sede.</i></li> </ul>
	<i>Pocas Veces</i>	<i>24.2</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <i>Depende de la disposición del empleado.</i></li> </ul>
	<i>Si</i>	<i>11.4</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <i>Están divididos por sedes.</i></li> <li>■ <i>No se encuentran con frecuencia.</i></li> <li>■ <i>Parece que existieran 6 empresas.</i></li> </ul>
<i>Trabaja en equipo</i>	<i>Si</i>	<i>50</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <i>Unidos se dan mejores resultados.</i></li> <li>■ <i>En actividades específicas y programadas.</i></li> <li>■ <i>Existe egoísmo entre algunos compañeros.</i></li> <li>■ <i>Existe individualismo.</i></li> <li>■ <i>Se retrasan las actividades programadas.</i></li> </ul>