EVALUACIÓN DEL MODELO ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD RESPIRATORIA RESPIRAR LTDA.

CLAUDIA ALEJANDRA CAICEDO
LINA MARÍA JIMÉNEZ M.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE MEDICINA
ESPECIALIZACION EN GERENCIA EN SISTEMAS DE SALUD
PEREIRA
2013

EVALUACIÓN DEL MODELO ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD RESPIRATORIA RESPIRAR LTDA.

CLAUDIA ALEJANDRA CAICEDO
LINA MARÍA JIMÉNEZ M.

Proyecto terminal para obtener grado de

ESPECILISTA EN GERENCIA DE SISTEMAS DE SALUD

Asesor
Sandra Estrada Mejía
Doctora en ciencias Pedagógicas

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE MEDICINA
ESPECILIZACION EN GERENCIA EN SISTEMAS DE SALUD
PEREIRA
2013

RESUMEN

El hombre a través de la historia como las antiguas civilizaciones creo pequeñas y grandes organizaciones para lograr sus objetivos, el desarrollo organizacional permitió la jerarquización, el orden de los procesos y el crecimiento empresarial.

Por tal motivo para la unidad Respiratoria respirar ltda es muy importante realizar un análisis del modelo organizacional ya que actualmente se encuentra en una etapa de crecimiento, la presente investigación permitió analizar y comparar cada uno de los modelos de desarrollo organizacional implementados tanto en empresas pequeñas como grandes así presentar un diagnostico final del desarrollo organizacional de la empresa y realizar las diferentes sugerencias para consolidar un modelo organizacional pertinente para la empresa.

Palabras clave. Diseño organizacional, Desarrollo personal, plataforma estratégica, cultura organizacional, desarrollo Organizacional.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN 8

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 9

1.1 ANTECEDENTES DE LA IDEA 9

1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA 10

1.3 OBJETIVO GENERAL 10

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 10

1.5 JUSTIFICACIÓN 10

1.6 BENEFICIOS QUE CONLLEVA 11

1.7 LIMITACIONES PREVISIBLES 11

2. MARCO REFERENCIAL 13

2.1 GENERALIDADES 13

2.2 IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN 16

3. DISEÑO METODOLÓGICO 28

3.1 METODOLOGÍA 28

3.1.1 Tipo de estudio. 28

3.1.2 Población. 28

3.1.3 Unidad de análisis. 28

3.1.4 Muestra. 28

3.1.5 Criterios de inclusión. 28

3.1.6 Criterios de exclusión. 28

3.2 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN 28

3.2.1 Indicadores. 29

3.3 INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN 33
3.4 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN 35
4. DIAGNOSTICO OBTENIDO 48
5. PROPUESTA 49
CONCLUSIONES 51
RECOMENDACIONES 52
BIBLIOGRAFÍA 53
ANEXOS 54

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Resumen del procesamiento de los casos (misión) 36
Tabla 2. Resumen del modelo (misión) 36
Tabla 3. Medidas de discriminación (misión) 36
Tabla 4. Resumen del procesamiento de los casos (visión) 37
Tabla 5. Resumen del modelo (visión) 37
Tabla 6. Medidas de discriminación (visión) 38
Tabla 7. Resumen del procesamiento de los casos (disposición al cambio) 39
Tabla 8. Resumen del modelo (disposición al cambio) 39
Tabla 9. Medidas de discriminación (disposición al cambio) 39
Tabla 10. Resumen del procesamiento de los casos (sistema de incentivos) 40
Tabla 11. Resumen del modelo (sistema de incentivos) 40
Tabla 12. Medidas de discriminación (sistema de incentivos) 41
Tabla 13. Resumen del procesamiento de los casos (comunicación) 42
Tabla 14. Resumen del modelo (comunicación) 42
Tabla 15. Medidas de discriminación (comunicación) 42
Tabla 16. Resumen del procesamiento de los casos (desarrollo personal) 43
Tabla 17. Resumen del modelo (desarrollo personal) 43
Tabla 18. Medidas de discriminación (desarrollo personal) 44

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Calificación de la misión 45

Ilustración 2. Calificación de la visión 45

Ilustración 3. Calificación de disposición al cambio 46

Ilustración 4. Calificación al sistema de incentivos 46

Ilustración 5. Calificación de comunicación 47

Ilustración 6. Calificación de desarrollo personal 47

INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación es un estudio realizado a la institución prestadora de servicios de salud unidad respiratoria respirar Ltda, cuyo tema es la “Evaluación del modelo organizacional”, se espera que los resultados sean de utilidad para la administración de la misma y sirva como apoyo de futuras investigaciones.

El objetivo general es identificar el modelo organizacional de la empresa, si es un modelo que permite su crecimiento o se debe de implementar un modelo nuevo para lograr la evolución empresarial que se desea.

Es importante identificar como se siente el grupo de trabajo frente a las políticas de la empresa y que tanto pueden ser proactivos en el proceso o al contrario limitan el desarrollo empresarial. Para recopilar la información se aplico un instrumento de preguntas que estaban dirigidas a 3 dimensiones con sus correspondientes variables enfocadas a conocimiento empresarial, cultura organizacional y desarrollo personal.

Se pudo concluir que el modelo de desarrollo organizacional es funcional para la unidad respiratoria respirar ltda, pero le limita la posibilidad de crecimiento, por tal motivo se sugiere anexar otro modelo organizacional que permita el desarrollo de procesos y fortalezca las 3 dimensiones.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 ANTECEDENTES DE LA IDEA

La Unidad Respiratoria Respirar Ltda., es constituida el 13 de enero de 2005 en la ciudad de Manizales - Caldas, como una Institución Prestadora de Servicios de Salud (I.P.S) de carácter privado. Su portafolio de servicios contaba con el tratamiento, diagnóstico y rehabilitación de las patologías respiratorias de la población infantil. Al año siguiente, RESPIRAR LTDA, se traslada al municipio de Cartago – Valle del Cauca.

Respirar Ltda., es una microempresa conformada por 13 trabajadores vinculados por prestación de servicios. En la actualidad la empresa tiene proyecto de crecimiento con apertura de nuevas sedes, por tal motivo debe reestructurase para permitir el crecimiento empresarial, y cumplir con altos niveles de calidad, posicionándola como una empresa competitiva en el mercado.

El crecimiento de la empresa ha sido lento durante los primeros años, debido al cumplimiento de las obligaciones bancarias y su poca capacidad de endeudamiento. Actualmente se ha cumplido con más del 80% de las obligaciones bancarias y eso permite mayor solvencia económica para invertir en la ampliación del portafolio de servicios.

El insuficiente desarrollo organizacional de la empresa ha limitado la posibilidad en la oferta de servicios, reflejándose en la percepción de ingresos constantes. El poco aprovechamiento del recurso humano, la no socialización y construcción de los programas y proyectos, limita la posibilidad de innovación y desarrollo para explorar servicios nuevos, que la comunidad requiere, y la organización está en capacidad de implementarlos. La ausencia de indicadores de calidad y el poco conocimiento de las funciones, genera duplicidad en los procesos, lo que conlleva a la pérdida del control de los costos.

Todo lo anteriormente expuesto, se manifiesta en el pobre conocimiento de la empresa y el poco desarrollo de la plataforma estratégica.

El desarrollo organizacional insuficiente, da como resultado, la falta de personal y poco empoderamiento del mismo; la baja exigencia del medio al cumplimiento en la normatividad vigente, ha propiciado el poco desarrollo organizacional, adicional a esto, la capacidad financiera de la empresa era limitada, ya que las obligaciones bancarias cubrían la construcción de su primera sede, disminuyendo la capacidad de endeudamiento. El desconocimiento de los dueños en el funcionamiento de la empresa dentro del sector salud, conllevó a la deficiente construcción de la plataforma estratégica, lo que en su momento hizo que no se brindara la importancia necesaria en la elaboración de los manuales y funciones.

En caso de continuar con el modelo de desarrollo organizacional actual, la empresa se volvería poco competitiva en el mercado, tendría el riesgo de perder importantes contratos y esto se vería reflejado en un estancamiento financiero y limitaría su posibilidad de crecimiento.

1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el modelo de desarrollo organizacional de la Unidad Respiratoria Respirar Ltda.?

1.3 OBJETIVO GENERAL

Identificar el modelo de desarrollo organizacional de Unidad Respiratoria Respirar Ltda.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Sistematizar los modelos teóricos adecuados a la temática del problema.
- Diagnosticar el funcionamiento organizacional existente.
- Identificar los factores críticos que impidan el éxito de la empresa.
- Evaluar el modelo organizacional de la institución.

1.5 JUSTIFICACIÓN

La reestructuración del desarrollo organizacional de la empresa, es necesaria para impulsar el crecimiento, valores y estructura de la organización, de tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos. El adecuado desarrollo organizacional forma la estructura del ser y del querer ser de la empresa; la diferencia, da sentido, orden y coherencia a cada uno de las metas que se desean alcanzar; son las cartas piloto en donde se puede medir la evolución financiera; la necesidad y desempeño del recurso humano; el construir un adecuado diseño organizacional es un punto importante para encaminar las acciones dirigidas al cumplimiento de los objetivos empresariales mediante acciones que garanticen la calidad en el servicio.

La IPS RESPIRAR desea ser una institución que brinda atención integral, contribuyendo a la recuperación y rehabilitación de la comunidad; realizando una atención que garantice la calidad en cada uno de los procesos e impactando de una manera positiva en el mejoramiento de la calidad de vida de los usuarios. Con la reevaluación del diseño organizacional de la IPS se beneficiarán, tanto los clientes internos como los externos; se dejan claras las funciones del personal, la línea jerárquica, se permite el desarrollo de habilidades de liderazgo, se evitan reprocesos y se trabaja en equipo. Los clientes externos tienen la posibilidad de acceder a servicios de salud, prestados con altos estándares de calidad y compromiso, impactando en la salud de los individuos.

Al construir una empresa con altos estándares de calidad y un amplio portafolio de servicios, se causará un impacto local importante, ya que esto se verá reflejado en la disminución de los gastos de bolsillo de los usuarios del sistema de salud, al evitar desplazamientos a otras ciudades para la realización de algunos exámenes médicos.

Una de las causas del insuficiente desarrollo de la organización es el desconocimiento del tema por parte del personal. Con este proyecto de investigación se construirán herramientas que permitan afianzar las normas, políticas y objetivos corporativos y priorizar los procesos gerenciales, misionales y de apoyo, con el fin de lograr un trabajo coordinado con altos estándares de calidad lo que permitirá el crecimiento de la organización.

Uno de los puntos relevantes de la investigación es la voluntad política de los socios de la IPS para reevaluar el desarrollo organizacional de la unidad Respiratoria Respirar Ltda. Esta estrategia permitirá comparar los modelos de desarrollo organizacional, lo cual será base importante para que diferentes empresas verifiquen e implementen nuevos modelos, abriendo la posibilidad a estudios relacionados con el tema.

1.6 BENEFICIOS QUE CONLLEVA

Favorecerá el crecimiento organizado de la empresa, se disminuirá la duplicidad de los procesos, se optimizara el recurso humano, permitirá conocer la fortalezas y debilidades de la organización llevando la empresa a ser más competitiva logrando a futuro ser un modelo empresarial.

1.7 LIMITACIONES PREVISIBLES

- La resistencia al cambio del equipo de trabajo.

- Falta de presupuesto económico para implementar el modelo organizacional.
- Falta de compromiso político al cambio.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 GENERALIDADES

En la historia de la administración, desde el siglo 4000 a.c, los egipcios generaron la necesidad de planear, organizar y controlar cada uno de sus proyectos; usaban conceptos y herramientas de gestión, pero la disciplina occidental de la administración reconoce como sus progenitores a Frederick Taylor (1911), Henri Fayol (1915) y Max Weber (1922). Taylor y Fayol eran ingenieros que soñaron con descubrir leyes y principios que fueran la base de una ciencia dura de la administración. Fayol estudió la organización en su conjunto y formuló las bases de lo que la literatura técnica llama "Doctrina Administrativa". Taylor, por su parte, se concentró en la planta y, la organización y racionalización del trabajo; fue pionero de la "Administración Científica" y de la ingeniería industrial.[1]

Las bases del diseño organizacional, descritas por Fayol y Weber, son la plataforma para la construcción de los modelos de organización de las empresas actuales, las cuales tienen un direccionamiento enfocado al trabajo en equipo, que contribuye al aporte de ideas y conocimiento, fortaleciendo el clima organizacional y generando herramientas de innovación en los procesos de mejoramiento continuo, lo cual apunta a la excelencia en la calidad de los servicios, haciendo a su vez que las empresas sean más competitivas.[2]

"La teoría administrativa denominada Desarrollo Organizacional (D.O), en sus principios teóricos aporta un conjunto de ideas acerca del hombre, la organización y el ambiente; orientadas a propiciar el desarrollo y crecimiento de sus potencialidades representadas en competencias, habilidades y destrezas."[3]

"El DO busca perpetuarse en el pensamiento administrativo al presentar desde sus orígenes, un concepto dinámico de las organizaciones, de la cultura y el cambio organizacional".[4]

---

[1] VALENCIA, Rafael. Modelos de organización. [En línea]. 2004. [Citado 10-jun- 2012]. Disponible en internet: http://www.topconsultores.cl/img/07_Top_consultores.pdf

[2] Ibíd.

[3] SÁNCHEZ AMBRIZ, Gerardo. El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales. En: Revista de biblioteconomía y documentación. Análisis de documentación. 2009, Vol. 12, p. 244. [En línea]. 2009. [Citado 8-jun- 2012]. Disponible en internet: http://revistas.um.es/analesdoc/article/view/70351

[4] Ibíd., p. 244.

El desarrollo organizacional depende de múltiples factores como son:

1. La interrelación organización-entorno.

2. La necesidad de lograr mayor eficiencia en la organización, con cambios tecnológicos que aseguran el enfrentamiento de la competencia.

3. El aspecto más importante y relevante es el factor humano, por su dinamismo e intervención, ganado en el proceso de dirección.

4. El enfoque estratégico para dirigir el rumbo que la organización debe proyectar a largo plazo.

5. La necesidad de ejecutar cambios en la forma de dirigir, que permitan a las organizaciones, transformaciones trascendentes en su trabajo.

> Todavía hoy, las organizaciones interactúan bajo los patrones del desarrollo científico-tecnológico identificados por Fernández; que son: **a).** El empleo intensivo de los conocimientos científicos, no sólo en términos de procesos o productos específicos, sino como una forma continua de producir y utilizar información, **b).** El carácter sistémico de este proceso. **c).** La orientación hacia la creación de capacidades para la ejecución de funciones específicas, más que a la de productos o procesos particulares. **d).** El nuevo tratamiento del factor humano, que busca la calificación permanente de la fuerza de trabajo hacia perfiles laborales más anchos, así como el desarrollo de los mecanismos motivacionales y participativos. **e).** Los cambios en la composición del capital, con un aumento de la participación de las tecnologías de información y comunicaciones.[5]

Es vital para el crecimiento de cualquier empresa, una moderna cultura empresarial, una nueva manera de gestionar las organizaciones; aunque el cambio no siempre es bien recibido por el equipo de trabajo.

Chruden y Sherman, (1999), señalan que existen cuatro razones para hacer cambios en las organizaciones: **1).** Mejorar los medios para satisfacer las necesidades económicas, **2).** Aumentar la lucratividad, **3).** Proporcionar trabajos a los seres humanos y **4).** Contribuir a la satisfacción y bienestar social de los individuos[6].

---

[5] FERNÁNDEZ, Jesús. Diseño estratégico. Guía metodológica. [En línea]. 2008. [Citado 7-Jul-2012] Disponible en internet: http://es.scribd.com/doc/34967000/Diseno-Estrategico-Guia-Metodologica

[6] TUSHMAN, Michael, LAKHANI, Karim y ASSAF, Lifshitz. Open Innovation and Organization Design. 2011. [En línea]. [Citado 7-jul- 2012]. Disponible en internet: http://ojs.statsbiblioteket.dk/index.php/jod/

En los negocios de salud es importante realizar cambios, ya que la normatividad es muy variable, y esto conlleva a cambios drásticos en las organizaciones. Por tal razón, se debe estar dispuesto a la innovación no solo para prosperar sino para sobrevivir en un mundo de alta competitividad.

Existen cuatro tipos básicos de cambios que pueden ser considerados como estratégicos en toda organización, los cuales son: **1)**. En los productos y servicios, **2).** En la estrategia y la estructura organizacional, **3).** En la gente y su cultura laboral y **4).** La tecnología y sus efectos. Estos cuatro tipos de cambios sirven como un soporte para alcanzar ventajas competitivas y pueden enfocarse para lograr un impacto máximo en los mercados seleccionados, siempre que se tenga la visión a largo plazo de la verdadera esencia del negocio, porque de esta forma, se enfocarán los esfuerzos en forma consistente para obtener las ventajas competitivas[7].

La dinámica que se describe, constituye un pilar importante para la gestión del conocimiento y el desarrollo de la inteligencia organizacional (IO).

> Para el tratamiento de la IO, no basta con la aplicación de técnicas gerenciales modernas, lo más importante está en la cultura organizacional, que abarca a los procesos de gestión y la estructura, y que ve su máxima expresión en la capacidad para generar un clima de confianza que favorezca el intercambio. Por tal motivo, el cambio debe comenzar por el ápice de dirección, el cual debe conocer también, los valores morales, sociales e intelectuales existentes dentro de la organización que dirige, para usarlos, protegerlos e incrementarlos[8].

"Cronin y Davenport, introdujeron el término "inteligencia competitiva" (IC) cuando abordaron la inteligencia social; también se empleó por Choo y Auster, con el reconocimiento del entorno y por Bergeron, en relación con la gerencia de recursos de información"[9]. Cuando se logra el equilibrio entre las necesidades de la empresa y las personales, se asume el cambio como el reto para mejorar la competitividad empresarial.

La base para poder establecer una "inteligencia organizacional" IO, es la socialización de los procesos, los cuales, deben estar implementados y evaluados.

---

[7] Ibíd.

[8] BASNUEVO, Anays. Antecedentes y situación actual de los conceptos y métodos para el desarrollo de la inteligencia organizacional. [En línea]. 2005. [Citado 8-Enero-2013] Disponible en internet: http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v13n4/aci02405.pdf

[9] Ibíd., p. 9.

2.2 IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN

"La cultura organizacional, definida como las creencias, comportamientos, valores y suposiciones que se presentan en la empresa, permite que ésta evolucione y exista así, un pegamento social y normativo para que sus miembros desarrollen una identidad, que les posibilite comunicarse y cooperar en torno a un proyecto en común"[10]. El lograr un engranaje entre los sueños, las metas y los proyectos personales, con los objetivos de la empresa, mejoran el ambiente laboral, lo que conseguirá el despliegue de procesos de calidad, que darán como resultado la construcción de empresas altamente competitivas con una visión definida y unos objetivos en común. La cultura organizacional aporta un programa cognitivo, emocional y perceptivo, con el que se resuelven los problemas internos y externos de integración, se reduce la incertidumbre, se justifican las conductas de sus miembros, se define el trato a los clientes, se coordinan y se coopera en equipos, entre otros.

Desde esta perspectiva de la funcionalidad de la cultura organizacional, Hitt, Ireland y Hoskinsson en 1999, identificaron siete características de la cultura que fortalecen la competitividad empresarial:

1. Promoción del aprendizaje y desarrollo humano.
2. Distribuciones de los talentos y los recursos entre las unidades organizacionales.
3. Innovación.
4. Visión de largo plazo.
5. Calidad de los productos y servicios.
6. Cooperación y equipos de trabajos.
7. Valores éticos[11].

Según Rodríguez (2003) existen cuatro tipologías dentro de las organizaciones:

1. Organizaciones orientadas al poder: tienden a dominar su entorno y a eliminar la oposición. Los que poseen poder se esfuerzan por mantener un control absoluto sobre los subordinados.

2. Organizaciones orientadas por la función (rol): hay una preocupación por la legalidad, entendida ésta en sentido amplio. Acentúan la jerarquía, el status y los procedimientos. Este sistema es lento de adaptación al cambio.

[10] GÓMEZ, Diana Marcela y SARSOSA, Kewy. Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali. En: Pensamiento psicológico. 2011, Vol. 9, No. 17, p. 58.

[11] Ibíd., p. 59.

3. Organizaciones orientadas por la tarea: lo que más se valora es el logro de los objetivos. La autoridad se asienta sobre la competencia personal. La estructura se adapta a las exigencias de la tarea.

4. Organizaciones orientadas por la persona: tiene como fin primario servir las necesidades de sus miembros. La autoridad jerárquica ocupa un lugar secundario. Se priva la ejemplaridad y el espíritu de servicio hacia los demás y se busca el consenso en la toma de decisiones.[12]

Un buen desarrollo y diagnóstico de la cultura organizacional, contribuye a la competitividad y mayor rentabilidad de la organización, favoreciendo el compromiso de los integrantes de ésta y la estabilidad del sistema empresarial; otorgando identidad corporativa con un posicionamiento importante en el mercado laboral.

En la actualidad la mayoría de empresas tienden a identificarse con uno o varios de los modelos o estructuras organizacionales, para comprender cómo deben estar enfocados sus esfuerzos para el logro de los objetivos corporativos. Es por esta razón, que se tiene la idea de que para que exista una cultura organizacional bien diseñada, es necesario que haya claridad para todos los miembros de la empresa en cuanto a qué tareas se deben realizar, quiénes son los responsables, cómo se deben medir y cuáles son los resultados. Esto disminuye significativamente el desgaste administrativo y la duplicidad en los procesos, asignando así responsables de cada tarea, con lo cual se garantiza un apropiado flujo de comunicación, lo que conlleva a una adecuada toma de decisiones que vayan en concordancia con las políticas empresariales. Sabiendo esto, la empresa debe tener una total claridad sobre su estructura organizacional, entendiéndose ésta como “la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades en una organización, así como las relaciones entre los gerentes y los empleados.

Los departamentos de las empresas pueden estructurarse en tres formas básicas:

1. Por función
2. Por producto/mercadeo
3. En forma de matriz

[12] Ibíd., p. 59.

Organización funcional.

De acuerdo con Pérez y Pérez[13], esta estructura organizacional aplica el principio de la especialización de las funciones para cada tarea, es adoptada por las pequeñas empresas debido a que tienen una cantidad de productos o procesos limitados, lo cual permite aprovechar de manera eficiente los recursos especializados. Una de sus bondades es que permite realizar la supervisión de una manera más fácil, debido a que cada quien conoce su proceso de manera amplia y completa; esta estructura se caracteriza por **a)**. Autoridad, **b).** Funciones realizadas o divididas, esto quiere decir que la autoridad sobre los subordinados es parcial debido a que por cada área hay un gerente o responsable especializado, **c).** Hace énfasis en la especialización de las funciones, **d).** Hay descentralización de las decisiones (se delega) y, **e).** Línea directa entre el o los jefes y los diferentes niveles.

Las ventajas de esta estructura son: máxima especialización, comunicación eficaz, especificidad en las actividades de cada área. Tiene algunas desventajas como lo son la pérdida de la autoridad debido a que hay diferentes líderes de áreas; esta estructura a diferencia de una organización lineal no se basa en la imposición de disciplina ni en la exigencia de la obediencia. Otra de sus dificultades es la subordinación múltiple, pues existen dificultades en el límite de lo que se delega y la responsabilidad; fomenta a la competencia entre las diferentes áreas especializadas y se pierde la visión conjunta de la organización, apuntando a diferentes objetivos que pueden ser divergentes entre sí, generando conflictos entre las áreas. Dicha subordinación múltiple hace que los empleados no tengan claridad sobre a quién dirigirse cuando se presenta algún problema.

Su campo de aplicación es en organizaciones pequeñas que cuentan con un equipo de especialistas, que trabaja en armonía con otras áreas de la empresa, apuntando hacia los objetivos corporativos; también se puede aplicar cuando por un periodo de tiempo determinado la empresa delega la autoridad funcional en algún órgano especializado.

Organización por producto/mercadeo.

También conocida como organización por división. Este tipo de organización se caracteriza por asignar en una unidad de trabajo a todas las personas que participan en la elaboración y comercialización de determinado producto o servicio, o a todos los que tienen que ver de forma directa con un cliente determinado. Funciona como

[13] PÉREZ, Delaray y PÉREZ, Yudit. Organización funcional, matricial… En busca de una estructura adecuada para la organización. [En línea]. 2007. [Citado 8-Ene-2013] Disponible en internet: http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v16n4/aci101007.pdf

unidades funcionales independientes, cada grupo de trabajo o cada área, se enfoca en la producción, diseño y comercialización de su producto. Esta organización se divide en 3 patrones: división por producto, división geográfica y división por cliente.[14]

Organización matricial o de mandos múltiples.

Cuenta con dos tipos de estructura simultáneamente; existen dos cadenas de mando, una es la de las funciones, la cual se diagrama de manera vertical, y la otra, cadena horizontal, que reúne el personal de diferentes áreas funcionales para formar un proyecto o negocio, el cual está encabezado por un gerente especializado en el campo. Esta estructura es muy valiosa cuando se requiere resolver problemas complejos dado que se involucra diferentes habilidades especializadas; concede a la empresa gran flexibilidad para el control del costo, se evita la duplicidad y se asignan los recursos de una manera eficiente.

Una desventaja de la organización matricial es que puede haber cierta dificultad para que el equipo de trabajo se adapte, pues se requiere disposición para trabajar en equipo, adecuadas relaciones interpersonales y, sobre todo, ser flexibles ante el cambio.

Existen varias teorías que indican que la estructura sigue a la estrategia; pero hay algunos autores que conceptúan que existe una relación directa entre la estructura y la estrategia. En el modelo de Scott se plantean tres etapas de evolución de una empresa:

- El paso de una a otra etapa es consecuencia de un desarrollo hacia una diversificación.
- Al cambiar las características de la empresa, se modifica la estructura organizacional.
- El cambio de la estructura organizacional se da como resultado de las diferentes estrategias adoptadas[15].

"Según Menguzzato M y Renal JJ (1995), el paso de una estructura organizacional a otra no puede ser instantáneo; la estructura no es el único factor que influye en la estrategia; además, debe considerarse el liderazgo y la cultura de la organización".[16]

Las organizaciones pueden caracterizarse también en:

[14] Ibíd., p.3.

[15] Ibíd., p. 3.

[16] Ibíd., p. 4.

Organización formal.

Se determina por los estándares de interrelación entre los órganos o los cargos de una empresa, los cuales se definen por normas, directrices y reglamentos que apuntan al cumplimiento de los objetivos.

Se caracteriza porque los niveles de autoridad, se representa mediante escalas jerárquicas, es racional, es característico de la teoría clásica de la administración, la organización debe basarse en la división del trabajo y la especialización del obrero (organización funcional súper especializada), presenta claridad en cuanto a la autoridad y la responsabilidad. Taylor es su principal defensor.[17]

Organización lineal.

Pérez y Pérez[18] exponen que "Es la estructura más simple y más antigua. Se basa en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica medieval." Defendida por Fayol; se basa en el principio de la autoridad lineal, jerarquía de obediencia de subalternos a superiores, existen líneas formales de comunicación, centralizan las decisiones, tiene configuración piramidal a mayor nivel jerárquico, menor número de cargos. Sus ventajas son: **a).** estructura sencilla y de fácil comprensión, **b).** Delimitación clara de las responsabilidades, **c).** Fácil de implementar, **d)**. Es el tipo de organización más indicado para empresas pequeñas. Está mal redactado.

Esta estructura puede llevar a que la organización se torne rígida, cerrada al cambio constante de la sociedad, por lo que se basa en una relación autoritaria; el mando lo ejerce el jefe generalista, ya que la organización lineal no permite la especialización; se debe aplicar en empresas pequeñas que realizan tareas muy técnicas que no requieren personal muy especializado y/o sus tareas, están estandarizadas o son rutinarias.

Organización de tipo línea – staff.

De acuerdo con Pérez y Pérez[19], este tipo de organización resulta de combinar la organización lineal y la funcional, para tratar de aumentar las ventajas de estos dos tipos de organización, y reducir sus desventajas para formar la llamada organización jerárquica-consultiva. En este tipo de organización, los órganos de línea generalmente trabajan en pro de los objetivos empresariales, se orientan hacia el

[17] Ibíd., p. 4.

[18] Ibíd., p. 5.

[19] Ibíd., p. 6.

exterior de la organización y tienen autoridad para ejecutar y decidir sobre aspectos importantes de la empresa. El Staff se orienta hacia el interior de la empresa para asesorar a los funcionarios, sin importar si son de línea o de staff. Su principal actividad es participar en la planeación, sugerir, recomendar y prestar servicios especializados, pero no pueden decidir sobre asuntos de la empresa de manera directa.

Funciones:

- Servicios.
- Consultorías.
- Asesorías.
- Seguimiento.
- Planeación y control.

Se rige bajo el principio de autoridad única (responde a un solo órgano superior), no tiene autoridad de línea, representa un modelo en el cual los órganos súper especializados y los grupos de especialistas, asesoran a los jefes de línea. Se considera que este tipo de organización es la evolución de la jerarquía funcional frente a la división del trabajo:

Fase 1: no existe especialización de servicios.

Fase 2: Especialización de servicios en la sección.

Fase 3: Comienza la especialización de los servicios en el departamento.

Fase 4: Las actividades de servicios centralizados en el departamento, se descentralizan en la sección.

Su desventaja es que por lo general el asesor de Staff es un personal técnico con formación profesional, el cual carece de experiencia práctica.

Su implementación permite que la empresa pueda ejercer mejor control sobre los costos, debido a que la estructura por departamentos y niveles es costosa, y complica la planeación y el control, ya que procesos que pueden estar totalmente claros en el nivel superior, pierden claridad cuando se van subdividiendo a niveles inferiores, haciendo más difícil el control.

La estructura actual propone que la estructuración de las empresas debe realizarse de manera opuesta al método tradicional, en el cual la empresa se construía como islas independientes; lo que se busca hoy en día, es que se mire la empresa como un todo, o que la departamentalización se realice dependiendo de los principales procesos productivos. La tendencia es que las empresas faciliten la fluidez en los canales de comunicación, acabar con los modelos lineales y autoritarios, e implementar la adopción de prototipos con estructuras horizontales y transversales que permitan ser flexibles y adaptables a los cambios continuos de la empresa y de

la sociedad. Esto proporciona que los funcionarios puedan desempeñarse sin ningún problema en cualquier área de la compañía, lo cual hace que cada vez haya más competitividad; por tal razón, es importante que la empresa inculque en los empleados la cultura organizacional y estimule el fortalecimiento del trabajo en equipo, y la construcción conjunta de las funciones de cada cargo; para que así los procesos sean claros y sujetos a evaluación y mejoras continuas.

La estructura que adopte una empresa hoy en día, se debe centrar no solo en adecuados canales de comunicación e interacción con las diferentes áreas, sino también en que sea una organización simple, que no requiera altos niveles de supervisión, pero que sean detallados en cuanto a la tarea que se realiza; porque según el nuevo modelo, la empresa debe rediseñarse desde su estructura de producción hacia la estructura de control, y no de forma contraria; permitiendo así que haya descentralización de varios procesos y que se pueda definir, después de un análisis acucioso de la planificación y la división de tareas, una adecuada delegación de funciones y responsabilidades que generen en el grupo mayor compromiso, empoderamiento y satisfacción para realizar las labores que permitan el mejoramiento continuo, rompiendo así con los esquemas rígidos donde la jerarquía es la que prima, abriéndose a otras empresas, donde lo más importante sean las personas, y se estimule el liderazgo y la innovación para llegar de una manera más fácil al cumplimiento de los objetivos.

Por otro lado, hay también unas tendencias más actuales de diseño organizacional, tal como lo expone Louffat[20], una de ellas es la estructura organizacional en red (EOR), la cual es conocida también como organización sin frontera. Basa su configuración en dos elementos: el primero de ellos son las células conocidas también como nudos, polos, estaciones o equipos y se refieren a la constitución de unidades orgánicas formales y/o informales; el segundo elemento son las líneas que funcionan como conectores, enlaces entre las células. La red también se puede clasificar de acuerdo a su nacionalidad en local o Internacional, de acuerdo al número bi red o poli red, de países diferentes. De acuerdo a la propiedad, la EOR puede ser Privada o Pública. Según el desarrollo de procesos conjuntos, la EOR clasifica como Integrada, células aplican varios procesos de negocios simultáneos, (Marketing, Finanzas, Operaciones, RRHH, etc.), o Específica, células aplican solo un proceso de negocio (marketing). De acuerdo al sentido, se conocen como abstracto o concreto, la EOR puede ser Física, células que se relacionan de modo concreto, visible, tangible por medios mecánicos-físicos; o Virtual. Cuando se desea implementar una (EOR) es totalmente necesario tener la integración y estandarización de los procesos.

[20] LOUFFAT OLIVARES, José Enrique. Tendencias modernas de diseño organizacional: redes organizacionales internacionales en zonas regionales. En: Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM). 2009, vol. 8, No. 2, p. 3. [En línea]. 2009. [Citado 1-enero-2013] Disponible en internet: http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/article/view/347/460

Dando continuidad a lo expuesto por Louffat[21], el desarrollo de una organización hace referencia a la forma en que las empresas se preparan para la gestión del cambio; esta última representa múltiples retos a los cuales, la mayoría de las organizaciones deben adaptarse, tratando de que haya el menor traumatismo posible para poder sobrevivir en el mercado actual. Esta adaptación al mercado cambiante es la prueba de fuego para los gerentes, y a su vez para los empleados, porque si los cambios son tomados como oportunidades, la empresa tiene la posibilidad de cumplir con sus objetivos, disminuyendo así la incertidumbre. Las organizaciones que enfrentan dichos cambios con actitud positiva y liderazgo son llamadas "flexibles". Para lograr su cometido deben contar también con personal comprometido y buenos líderes que permitan explotar el potencial de los empleados, favoreciendo así, no solo a la empresa sino también al estímulo de los objetivos individuales. Esta clase de organizaciones no solo mantienen en constante innovación para ser prósperas, sino para ser competitivas en el mercado; dicha innovación se da, tanto en la cultura y estrategias como en la tecnología y productos, según la necesidad del mercado.

"Richard Daft[22]., (2000), señala que existen algunas fuerzas que podrían ser consideradas como detonadores del cambio organizacional, tales como: 1) el cambio tecnológico, 2) la integración económica internacional, 3) la maduración de los mercados en los países desarrollados y 4) la caída de los regímenes socialistas y comunistas".

Entre las presiones más frecuentes a las que se enfrentan las empresas en la actualidad, están: la globalización de los mercados, la difusión de la tecnología y de las redes de cómputo, y los cambios en la naturaleza de los empleados.

Por esta razón las empresas deben estar atentas a este tipo de circunstancias para prepararse y prevenir sus consecuencias. En todo cambio existen fuerzas impulsoras las cuales deben fortalecerse para lograr minimizar o contrarrestar las fuerzas restrictivas que se pueden presentar en los empleados cuando se enfrentan a nuevas situaciones, generando así resistencia al cambio.

Las principales fuerzas opositoras en una empresa pueden ser:

1. La cultura organizacional. Es quizá la más importante debido a que ésta representa la identidad de la empresa, la cual en muchas ocasiones es adoptada por los empleados comprometidos, quienes se identifican en cierta manera con los objetivos empresariales ya que van en concordancia con sus objetivos personales. Cuando se enfrenta a un cambio radical en la cultura organizacional es normal que los empleados se sientan amenazados y

[21] Ibíd., p.2.

[22] Ibíd., p.2.

desplazados de su sitio de confort, por lo que es común encontrar resistencia al cambio.

2. El interés propio. Cuando se presentan cambios en la organización, los empleados tienen que superar ajustes físicos y emocionales para poder adaptarse a la nueva estructura de la empresa; la inconformidad con el cambio puede estar estrechamente ligada a la interferencia en sus intereses personales.

3. La percepción de las metas y estrategias de la organización. “Estas son muy importantes para organizar y coordinar las actividades de toda organización, de hecho, la definición de la misión puede dirigir los actos de los empleados en ausencia de políticas y procedimientos formales”. Los empleados se acostumbran a trabajar de la misma manera siempre, en su sitio de confort, dejando de percibir las necesidades reales de la empresa.

Kamalesh Kumar y Mary S. Thibodeaux[23], 1988, publicaron un modelo de D. O” en el cual plantean que las fuerzas del cambio tienen un efecto directo en los resultados a nivel individual, grupal y organizacional; ellos indican que existen tres enfoques alternativos para la gestión del cambio:

1. Gestión del cambio mediante el poder. En este enfoque se señala que el poder lo ejercen los ejecutivos y con él, viene la subordinación y el control para que los empleados realicen las tareas impuestas mediante recompensas y sanciones; el poder es coercitivo y se aleja mucho de lo que se busca en la actualidad para generar un enfoque de cambio.

2. Gestión del cambio mediante la razón. “Este método se basa en la difusión e información antes de introducir el cambio propuesto”. Tiene una visión idealista del mundo de la organización, pero toda empresa requiere que dentro de su cultura existan normas, motivos, necesidades individuales; con lo que se puede concluir que la gestión del cambio por sí sola no es un elemento válido para generar un cambio.

3. Gestión del cambio mediante la reeducación: Es el enfoque intermedio entre los dos anteriores; consiste en educar a las personas para mejorar el funcionamiento de la empresa; éste se caracteriza porque deposita confianza en las personas y da frutos a largo plazo, pero sus resultados son por convicción y no por conveniencia.

Cualquier modelo escogido para introducir el cambio en una empresa debe tener unos fundamentos claros, como son la necesidad real de que el cambio se dé, esto se puede determinar por la diferencia que existe entre lo que se tiene y lo que se desea lograr; no puede tomarse la decisión de realizar cambios basándonos solamente en ideales sino teniendo una base para podernos medir. Es fundamental que todo el personal de la empresa desde el área administrativa hasta la operativa

[23] Ibíd., p. 5.

se concienticen del cambio, lo apoyen y realicen aportes que sean tenidos en cuenta al momento de tomar decisiones, que haya una destinación de recursos financieros, tecnológicos y de personal para poder ejecutar las tareas y, finalmente es importante que si se desarrollaron estrategias para apuntar a los objetivos, estas sean llevadas a cabalidad y se conviertan en actividades del día a día. Cuando todo esto se da de manera coordinada, se puede decir que hubo una adecuada aceptación al cambio y que la organización lo adoptó totalmente.

El cambio en una organización debe surgir de adentro hacia afuera, debe ser producto de las necesidades de los funcionarios, quienes a sus vez tienen que estar convencidos de querer incursionar en él, asumiendo responsabilidades para que el trabajo grupal se realice de una manera más fácil, y para que impulse a la organización al logro de las metas. Para poder implementar el cambio en cualquier empresa se debe realizar un diagnóstico organizacional siguiendo cuatro pasos básicos:

1. Reconocer e interpretar el problema y, evaluar la necesidad del cambio.

2. Determinar la disposición y capacidad de la organización para el cambio.

3. Identificar los recursos administrativos y de la fuerza laboral, y sus motivaciones para el cambio.

4. Acordar una estrategia de cambio para utilizar y las metas a alcanzar.

El cambio en la estructura debe hacerse rediseñando, modificando y descentralizando las áreas de trabajo, y a su vez también, la estructura organizacional y las operaciones laborales teniendo como apoyo el desarrollo de la tecnología, de las condiciones de los funcionarios en determinadas tareas y su actitud frente al cambio. Una empresa puede adoptar un modelo o varios, o sencillamente tomar cosas de cada uno y adaptarlas a las condiciones teniendo en cuenta sus implicaciones, ventajas y desventajas.

De acuerdo a los escritos revisados, las empresas deben ir a la vanguardia de los cambios sociales, culturales y normativos legales, para así, mantenerse en un medio fuertemente competitivo y actual. La IPS Respirar debe realizar un rediseño organizacional para fortalecerse y posicionarse en el mercado como empresa prestadora de servicios de salud, por tal razón, este cambio debe iniciarse con una autoevaluación, que le permita identificar cómo se encuentra la institución y hacia dónde ésta quiere ir.

Es conveniente revisar cómo se encuentra la plataforma estratégica, verificando que haya coherencia entre los objetivos, la misión y la visión. Dichas bases se esperan sean acordes con lo que es la empresa, siendo la visión, la que proyecta a largo plazo la institución. A continuación, se debe realizar un rediseño organizacional, basándose en la interrelación de la empresa con el entorno; la necesidad de implementar cambios tecnológicos que permitiría innovar con

nuevos y mejores servicios para asegurar mayor eficiencia y por consiguiente mayor competitividad, con productos de excelente calidad, trabajando de la mano del talento humano con una política de desarrollo firme y en constante crecimiento.

Teniendo en cuenta que el talento humano es el factor más importante de la institución, la promoción del aprendizaje en las personas abarcará no solo las áreas del conocimiento sino todas las implicadas en el desarrollo humano; en la medida que los objetivos individuales se acoplen a los institucionales, las personas se van a sentir más identificadas con la cultura organizacional de la empresa y van a tener mayor sentido de pertenencia, un punto a tener en cuenta es la motivación. Las teorías de proceso de la motivación han demostrado que las personas tienen expectativas y estas las dirigen a alcanzar un logro, en la medida en que la institución favorece esto, el capital humano trabajará con mayor ahínco. Durante el rediseño organizacional es vital conocer las ideas de las personas que laboran en la institución con el fin de capitalizarlas en bases útiles a la organización, también para permitirles sentir que sus aportes son valiosos para la empresa. Un aspecto a tener en cuenta es identificación de las fortalezas del talento humano para así realizar una distribución acorde con los recursos en las diferentes áreas, lo cual se logra con evaluaciones de perfiles y posterior diseño de manuales de procesos y funciones, para evitar que haya duplicidad en las tareas; y que cada profesional tenga comodidad, conocimiento y experticia en su cargo. Con este proceso implementado se podrán construir evaluaciones de desempeño frecuente y se podrán realizar los ajustes y planes de mejoramiento a los que haya lugar. Para implementar el cambio nos apoyamos en uno de los enfoques alternativos para la gestión del cambio planteados por Kamalesh Kumar y Mary S. Thibodeaux el cual consiste en la reeducación de las personas que laboran en la empresa y apoya firmemente la confianza en cada uno de ellos para que sus ideas den frutos a largo plazo, este tipo de enfoque facilita que el cambio en las personas sea dado más por convicción que por conveniencia, y permite que se fortalezca el trabajo en equipo y la cooperación entre las personas, esto genera compromiso y hay reciprocidad de ganancia tanto para el trabajador como para la organización.

Según la resolución 008430, de 1993[24], en su artículo 11, la presente investigación se define como investigación sin riesgo, que emplea métodos de investigación documental retrospectivos, en donde no se realiza ninguna intervención o modificación intencionada de las variables biológicas, fisiológicas o sociales de los individuos que participan en el estudio. Se requiere conocimiento informado del representante legal.

[24] COLOMBIA. MINISTERIO DE SALUD. Ley 10. (4 octubre, 1993). Por la cual se crea las normas técnicas, científicas y administrativas para la investigación en salud.

La empresa se encuentra ubicada en la zona centro de la Ciudad de Cartago, la cual hace parte del norte del departamento del Valle del Cauca a orillas del río De La Vieja. Ésta es conocida como “La Villa de Robledo” y considerada la ciudad del «Sol más alegre de Colombia». Fue fundada en 1540, en el lugar donde hoy se encuentra Pereira, por pequeños asentamientos españoles, impulsados por Jorge Robledo. Cuenta con una población total promedio de 117.000 habitantes. Cartago abarca las entidades estatales que prestan servicio a los municipios del norte del valle.

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 METODOLOGÍA

3.1.1 Tipo de estudio.

Esta investigación se trata de un estudio observacional descriptivo evaluativo.

3.1.2 Población.

Conjunto de personas que laboran en la Unidad respiratoria respirar Ltda.

3.1.3 Unidad de análisis.

Personas vinculadas laboralmente con la institución, por medio de un contrato laboral o de prestación de servicios.

3.1.4 Muestra.

El estudio será de carácter censal por tal motivo no se requiere muestra.

3.1.5 Criterios de inclusión.

- Personal que estén vinculado y activos en la empresa.
- Firmado y leído el consentimiento informado

3.1.6 Criterios de exclusión.

Personal administrativo vinculado con la investigación.

3.2 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Se diseñará un instrumento, a partir de las variables, este se aplicará a cada uno de los funcionarios que laboran en la institución.

Previamente se capacitará al encuestador, para que de manera pertinente aplique el instrumento; una vez capacitado, se realizará una prueba piloto, con el objetivo de validar el instrumento, realizar los ajustes y correcciones oportunas. El instrumento de aplicará en horario hábil de trabajo a todo el grupo de trabajadores vinculados por contrato.

3.2.1 Indicadores.

a. Número de estrategias implementadas / número total de estrategias diseñadas.

b. Análisis de modelos: Listado de modelos organizacionales analizados.

c. Pertinencia del modelo: Modelo que más se adapte a las políticas de la IPS del total de modelos analizados.

d. Elección de modelo: Número de modelos analizados/Total de modelos planteados *100.

e. Porcentaje de aplicación de encuestas: Número de funcionarios encuestados/Número total de funcionarios *100.

f. Validación del instrumento: Número de encuestas correctamente diligenciadas.

g. Mejoramiento en los procesos. Numero de procesos mejorados o actualizados/ total de procesos por mejorar.

h. Nivel de satisfacción: número de clientes internos satisfechos/total de clientes internos de la empresa.

VARIABLE	NATURALEZA	NIVEL DE MEDICIÓN	DEFINICIÓN OPERATIVA	USO	FUENTE
Tipo de modelo		Nominal	Conocer con qué tipo de modelo se identifican los trabajadores de la empresa	Dependiente	Todo el personal
Alcance de modelo		Ordinal	Es el grado en el cual el modelo es reconocido en toda la empresa y se medirá completamente, parcialmente, insuficiente.	Dependiente	Todo el personal
Porcentaje de implementación	Discreta	Razón	En qué proporción de la empresa están desarrollado el modelo	Dependiente	Todo el personal
Desventajas del modelo		Ordinal		Dependiente	Todo el personal
Debilidades del modelo		Nominal		Dependiente	Todo el personal
Fortalezas del modelo		Nominal		Dependiente	Todo el personal
Amenazas del modelo		Nominal	El no tener un adecuado modelo organizacional, amenaza el funcionamiento de la empresa SI-NO	Dependiente	Todo el personal

Responsable de las actividades		Nominal	Por el insuficiente desarrollo organizacional no hay responsables de las actividades SI-NO	Independiente	Todo el personal
Evaluación de modelo	Discreta	Intervalo		Dependiente	Todo el personal
Grado de afectación		Ordinal	Afectado el desarrollo de la empresa la ausencia de un modelo organizacional SI - NO	Independiente	Todo el personal
Población a la que afecta		Ordinal		Independiente	Todo el personal
Nivel de innovación		Nominal	El desconocimiento del modelo de desarrollo a limitado su capacidad de innovación en la empresa SI - NO	Independiente	Todo el personal
Competitividad		Nominal	Considera usted que el no tener un adecuado modelo de desarrollo lleva a la empresa a ser menos competitiva. SI -NO	Independiente	Todo el personal
Capacidad de endeudamiento	Continua	Razón		Independiente	Todo el personal
Manejo de riesgo		Ordinal	El no conocer un adecuado modelo para la empresa la hace estar en riesgo SI - NO	Independiente	Todo el personal

Conocimiento de los procesos empresariales		Nominal	Realizaría mejor su desempeño laboral si conociera sus procesos SI - NO	Dependiente	Todo el personal
Mejoramiento del clima organizacional		Nominal	El clima organizacional se ha visto alterado por la ausencia de un modelo organizacional SI - NO	Independiente	Todo el personal
Grado de toma de decisiones		Nominal	La ausencia de un desarrollo organizacional no permite que se tomen decisiones de un manera fácil y oportuna, muchas veces, algunas veces, no interfiere	Independiente	Todo el personal
Medición de gastos	Continua	Razón		Dependiente	Todo el personal
Falta de personal		Nominal	El desconocimiento de los procesos y funciones, han llevado a mayor carga laboral SI - NO	Dependiente	Todo el personal

3.3 INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

ENCUESTA DISEÑO ORGANIZACIONAL IPS RESPIRAR LTDA. AGOSTO DE 2013				
PREGUNTA NUMERO	**PREGUNTA**	**SIEMPRE (1)**	**ALGUNAS VECES (2)**	**NUNCA (3)**
40	¿Siente que la empresa lo limita para llegar al logro de sus metas personales?			
33	¿Sus aportes se han tomado en cuenta dentro de la organización?			
25	¿Lo motiva la forma de contratación que tiene la empresa?			
19	¿Le genera angustia el futuro?			
12	¿La visión de la organización le estimula el crecimiento personal?			
6	¿La misión motiva al trabajo en equipo?			
8	¿La visión le permite ver con claridad el futuro de la empresa?			
17	¿En algunos momentos siente que tiene dificultades en realizar las actividades cotidianas en el desempeño de su labor?			
20	¿Tiene la empresa identificado un plan de incentivos?			
31	¿Tiene comunicación respetuosa y profesional con sus compañeros de trabajo?			
35	¿La empresa favorece o contribuye en su salud emocional?			
26	¿Cree usted que existe un adecuado sistema de comunicación en la empresa?			
1	¿La misión de la empresa le permite identificar de manera clara en que negocio estamos?			
14	¿Tolera la ambigüedad en las órdenes que se le dan?			
24	¿Se siente desmotivado en la ejecución de su quehacer dentro de la empresa?			

29	¿Existe una comunicación formal efectiva entre la dirección y usted?			
4	¿Se siente parte de la misión que tiene establecida la empresa?			
38	¿En algún momento se ha sentido maltratado en la organización?			
10	¿Siente identificado su quehacer profesional con la visión de la empresa?			
18	¿Le es fácil acostumbrarse a nuevas actividades laborales?			
32	¿Los canales de comunicación (teléfonos, reuniones, correo electrónico) empleados por la empresa son los adecuados?			
36	¿Siente que la empresa l@ limita o l@ frustra?			
2	¿Tiene presente cuál es la misión de la empresa?			
23	¿Desearía que hubiera más incentivos laborales?			
34	¿La empresa ha respetado su autonomía laboral?			
3	¿Considera usted que La misión le permite a la empresa diferenciarse de la competencia?			
15	¿En el curso de los últimos seis meses se ha sentido que no ha podido dar respuesta oportuna y eficiente a alguna situación?			
5	¿Tiene claridad sobre qué productos ofrece la empresa?			
28	¿Ha sentido en algún momento que la labor ha fracasado porque la comunicación no fue adecuada?			
37	¿Considera que ha crecido en la empresa?			
21	¿Ha recibido algún incentivo por alguna labor realizada?			
16	¿Se incomoda cuando la situación es confusa y desordenada?			
39	¿Considera que sus opiniones se han tomado en cuenta dentro de la organización?			

11	¿Le emocional el ser parte de la empresa?			
7	¿Conoce la visión de la empresa?			
22	¿Siente que la empresa lo motiva frente a su labor?			
30	¿Siente que el equipo de trabajo respeta sus opiniones			
9	¿Se proyecta con la visión de la empresa?			
13	¿En el momento de la adversidad es capaz de sacar partido a la situación?			
27	¿La comunicación entre el personal es la adecuada?			

3.4 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

ANÁLISIS DE LA ENCUESTA, REDISEÑO ORGANIZACIONAL IPS RESPIRAR LTDA.

Se aplicó una encuesta a la totalidad de los colaboradores de la IPS respirar (n:9) en la cual se analizaron 6 variables relacionadas con: visión, misión, disposición al cambio, sistema de incentivos, comunicación y desarrollo personal. Una vez aplicada la encuesta se tabularon los datos y se realizó un análisis de correspondencias múltiples utilizando el software SPSS versión 2.1; se utilizó este análisis debido a que las variables son cualitativas y su uso permite reducir las dimensiones.

MISIÓN

Análisis de correspondencias múltiple

Multiple Correspondence
Version 1.0
By
Data Theory Scaling System Group (DTSS)
Faculty of Social and Behavioral Sciences
Leiden University, The Netherlands

Tabla 1. Resumen del procesamiento de los casos (misión)

Casos activos válidos	9
Casos activos con valores perdidos	0
Casos suplementarios	0
Total	9
Casos usados en el análisis	9

Tabla 2. Resumen del modelo (misión)

Dimensión	Alfa de Cronbach	Varianza explicada		
		Total (Auto valores)	Inercia	% de la varianza
1	,880	2,419	,806	80,640
Total		2,419	,806	
Media	,880	2,419	,806	80,640

Las variables de misión pesan un poco más del 80% en el indicador de MISIÓN calculado, el alto valor del coeficiente Alfa de Cronbach indica una alta consistencia de las preguntas formuladas en las variables de misión. Según los hallazgos se puede evidenciar que hay conocimiento, aceptación e identificación de la misión empresarial por parte de la mayoría de los encuestados.

Tabla 3. Medidas de discriminación (misión)

	Dimensión	Media
	1	
PREGUNTA 3	,860	,860
PREGUNTA 4	,603	,603
PREGUNTA 6	,956	,956
Total activo	2,419	2,419

% de la varianza	80,640	80,640

Según las medidas de discriminación; La pregunta 6 es la que más peso tiene en el componente de MISIÓN, esta hace referencia a la motivación de trabajo en equipo lo que muestra que actualmente es un componente alto en el que hacer de los individuos lo cual facilita el desarrollo de nuevas estrategias para implementar nuevos procesos y mejorar los existentes.

Del 100% del fenómeno estudiado, la dimensión 1 explica dicho fenómeno en un 80.64%, es decir que la varianza total del fenómeno es explicada en un 80.64% por la dimensión 1.

VISIÓN

Análisis de correspondencias múltiples

Tabla 4. Resumen del procesamiento de los casos (visión)

Casos activos válidos	9
Casos activos con valores perdidos	0
Casos suplementarios	0
Total	9
Casos usados en el análisis	9

Tabla 5. Resumen del modelo (visión)

Dimensión	Alfa de Cronbach	Varianza explicada		
		Total (Auto valores)	Inercia	% de la varianza
1	,727	2,389	,478	47,774
Total		2,389	,478	

Media	,727	2,389	,478	47,774

Las variables de visión pesan cerca del 50% en el indicador de VISION calculado, el alto valor del coeficiente Alfa de Cronbach indica una alta consistencia en las preguntas formuladas en la encuesta. Existe una correlación importante entre la visión empresarial y los objetivos personales de los colaboradores; como resultado de lo anterior se percibe que hay un ambiente de confianza en el futuro de la empresa lo cual es adecuado debido a que estimula la fidelización del cliente interno.

Tabla 6. Medidas de discriminación (visión)

	Dimensión	Media
	1	
PREGUNTA 8	,012	,012
PREGUNTA 9	,923	,923
PREGUNTA 10	,032	,032
PREGUNTA 11	,923	,923
PREGUNTA 12	,500	,500
Total activo	2,389	2,389
% de la varianza	47,774	47,774

Las preguntas 9 y 11 son las que más pesan en el componente de VISION calculado; estas hacen referencia a la proyección y el sentido de pertenencia de los colaboradores, lo que indica que hay coherencia entre los objetivos empresariales y los personales.

DISPOSICIÓN AL CAMBIO

Análisis de correspondencias múltiple

Tabla 7. Resumen del procesamiento de los casos (disposición al cambio)

Casos activos válidos	9
Casos activos con valores perdidos	0
Casos suplementarios	0
Total	9
Casos usados en el análisis	9

Tabla 8. Resumen del modelo (disposición al cambio)

Dimensión	Alfa de Cronbach	Varianza explicada		
		Total (Auto valores)	Inercia	% de la varianza
1	,847	3,645	,521	52,074
Total		3,645	,521	
Media	,847	3,645	,521	52,074

Las variables de disposición al cambio pesan más del 50% en el indicador de DISPOSICION AL CAMBIO calculado, el alto valor del coeficiente Alfa de Cronbach indica una adecuada consistencia en las preguntas formuladas relacionadas con la variable disposición al cambio.

Tabla 9. Medidas de discriminación (disposición al cambio)

	Dimensión	Media
	1	
PREGUNTA 13	,716	,716
PREGUNTA 14	,465	,465

PREGUNTA 15	,397	,397
PREGUNTA 16	,747	,747
PREGUNTA 17	,700	,700
PREGUNTA 18	,035	,035
PREGUNTA 19	,585	,585
Total activo	3,645	3,645
% de la varianza	52,074	52,074

Las preguntas 13, 16 y 17 son las que más pesan en el componente calculado de DISPOSICION AL CAMBIO; estas preguntas apuntan a evaluar la adaptación a nuevas situaciones en el ámbito laboral; por su resultado se puede percibir que los colaboradores son personas de mente abierta dispuestos a asumir los retos que traen consigo los cambios; pero si estos se dan mediante una directriz clara, lógica y coherente debido a que también se identifica poca tolerancia a las ordenes ambiguas.

SISTEMA DE INCENTIVOS

Análisis de correspondencias múltiple

Tabla 10. Resumen del procesamiento de los casos (sistema de incentivos)

Casos activos válidos	9
Casos activos con valores perdidos	0
Casos suplementarios	0
Total	9
Casos usados en el análisis	9

Tabla 11. Resumen del modelo (sistema de incentivos)

Dimensión	Alfa de	Varianza explicada

	Cronbach	Total (Auto valores)	Inercia	% de la varianza
1	,936	3,360	,840	83,995
Total		3,360	,840	
Media	,936	3,360	,840	83,995

Las variables de sistema de incentivos pesan cerca del 84% en el indicador de SISTEMA DE INCENTIVOS calculado, el alto valor del coeficiente Alfa de Cronbach indica una alta consistencia en las variables de INCENTIVOS. Pese a la coherencia de las preguntas; se aprecia en los resultados que el sistema de incentivos de la empresa satisface las expectativas de algunos de los colaboradores; de manera contraria a lo que se podría esperar, el tipo de vinculación contractual (prestación de servicios) no es una limitación para la motivación de los encuestados.

Tabla 12. Medidas de discriminación (sistema de incentivos)

	Dimensión	Media
	1	
PREGUNTA 20	,851	,851
PREGUNTA 21	,850	,850
PREGUNTA 22	,853	,853
PREGUNTA 25	,806	,806
Total activo	3,360	3,360
% de la varianza	83,995	83,995

Todas las variables de INCENTIVOS tienen alta representatividad en el componente de incentivos calculado. Esto indica que todas las preguntas planteadas tienen igual relevancia para la dimensión analizada.

COMUNICACION

Análisis de correspondencias múltiple

Tabla 13. Resumen del procesamiento de los casos (comunicación)

Casos activos válidos	9
Casos activos con valores perdidos	0
Casos suplementarios	0
Total	9
Casos usados en el análisis	9

Tabla 14. Resumen del modelo (comunicación)

Dimensión	Alfa de Cronbach	Varianza explicada		
		Total (Auto valores)	Inercia	% de la varianza
1	,849	3,892	,486	48,648
Total		3,892	,486	
Media	,849	3,892	,486	48,648

Las variables de comunicación pesan cerca del 50% en el indicador de COMUNICACION calculado, el alto valor del coeficiente Alfa de Cronbach indica una alta consistencia en las variables de COMUNICACION.

Tabla 15. Medidas de discriminación (comunicación)

	Dimensión	Media
	1	
PREGUNTA 26	,445	,445
PREGUNTA 27	,692	,692
PREGUNTA 28	,456	,456

PREGUNTA 29	,611	,611
PREGUNTA 30	,619	,619
PREGUNTA 31	,564	,564
PREGUNTA 32	,420	,420
PREGUNTA 33	,084	,084
Total activo	3,892	3,892
% de la varianza	48,648	48,648

Las preguntas 27, 29 y 30 son las que más pesan en el componente de comunicación; lo que indica que los funcionarios perciben que no hay barreras en la comunicación con la alta dirección; aunque en ocasiones esta se ha visto distorsionada por la falta de implementación de canales adecuados de comunicación.

DESARROLLO PERSONAL

Análisis de correspondencias múltiple

Tabla 16. Resumen del procesamiento de los casos (desarrollo personal)

Casos activos válidos	9
Casos activos con valores perdidos	0
Casos suplementarios	0
Total	9
Casos usados en el análisis	9

Tabla 17. Resumen del modelo (desarrollo personal)

Dimensión	Alfa de Cronbach	Varianza explicada		
		Total (Auto valores)	Inercia	% de la varianza
1	,883	3,789	,632	63,150

Total		3,789	,632	
Media	,883	3,789	,632	63,150

Las variables de desarrollo personal pesan cerca del 64% en el indicador de DESARROLLO PERSONAL calculado, el alto valor del coeficiente Alfa de Cronbach indica una alta consistencia en las variables de esta dimensión.

Tabla 18. Medidas de discriminación (desarrollo personal)

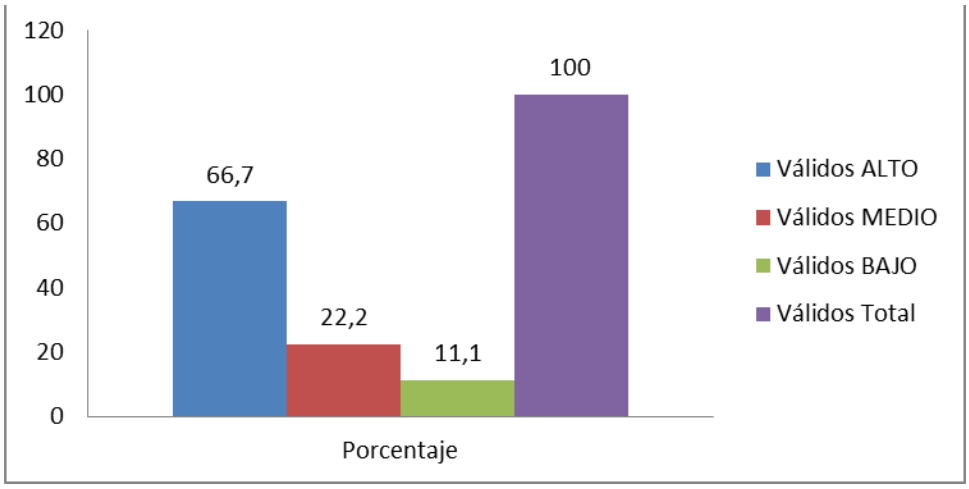
	Dimensión	Media
	1	
PREGUNTA 34	,843	,843
PREGUNTA 35	,881	,881
PREGUNTA 36	,843	,843
PREGUNTA 38	,000	,000
PREGUNTA 39	,339	,339
PREGUNTA 40	,881	,881
Total activo	3,789	3,789
% de la varianza	63,150	63,150

Las preguntas 34, 36 y 40 son las que más pesan en el componente de desarrollo personal; el total de los encuestados manifiesta haber crecido dentro de la empresa porque sienten que son participes en la toma de decisiones lo cual estimula el aporte continuo de nuevas ideas; contrariamente a lo que se ha expresado, un número menor de encuestados se ha sentido limitado o frustrado en su desarrollo.

ANÁLISIS DE CONGLOMERADOS DE K MEDIAS

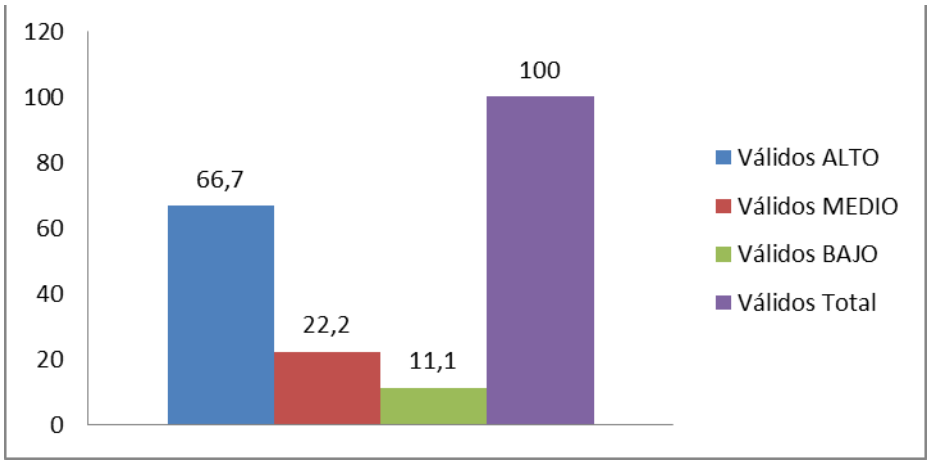
Se utilizó el método de análisis de conglomerados de K medias para poder dar una clasificación a los colaboradores en ALTO, MEDIO Y BAJO como lo muestran las ilustraciones de frecuencias.

Ilustración 1. Calificación de la misión



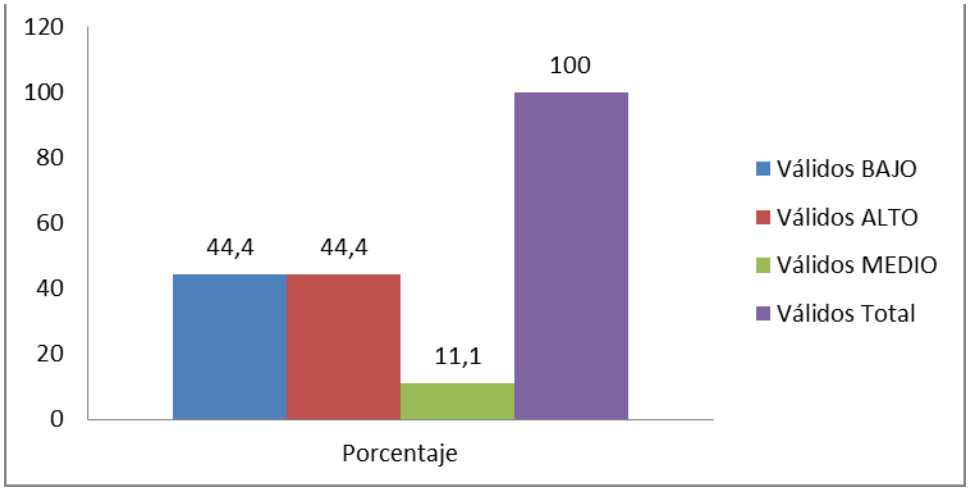
En la ilustración N° 1 se puede observar que la variable de Misión tiene un alto de componente de conocimiento dentro del grupo encuestado; el 66% de los individuos conocen y se identifican con la misión de la empresa

Ilustración 2. Calificación de la visión



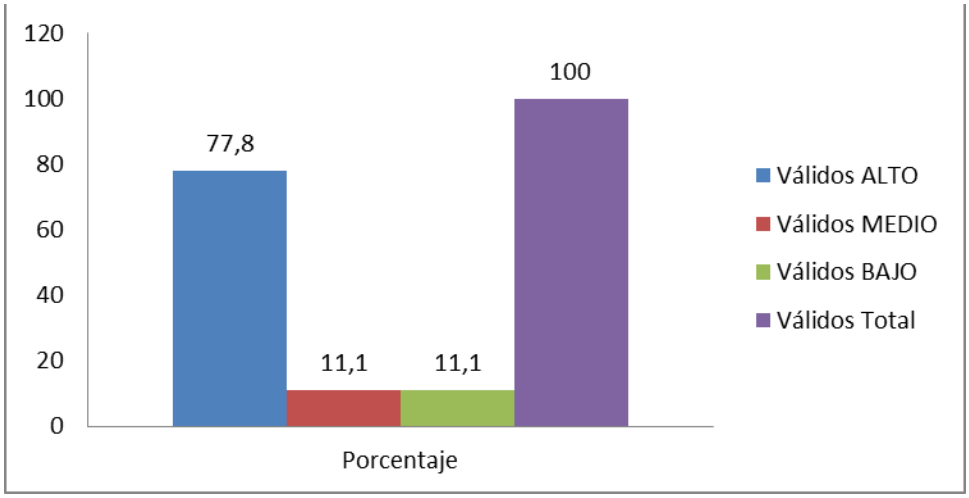
En la ilustración N° 2 al igual que en el de la variable misión; el componente visión tiene una alta aceptación y conocimiento dentro del grupo; lo que indica que la plataforma estratégica es clara y está interiorizada por parte del personal.

Ilustración 3. Calificación de disposición al cambio



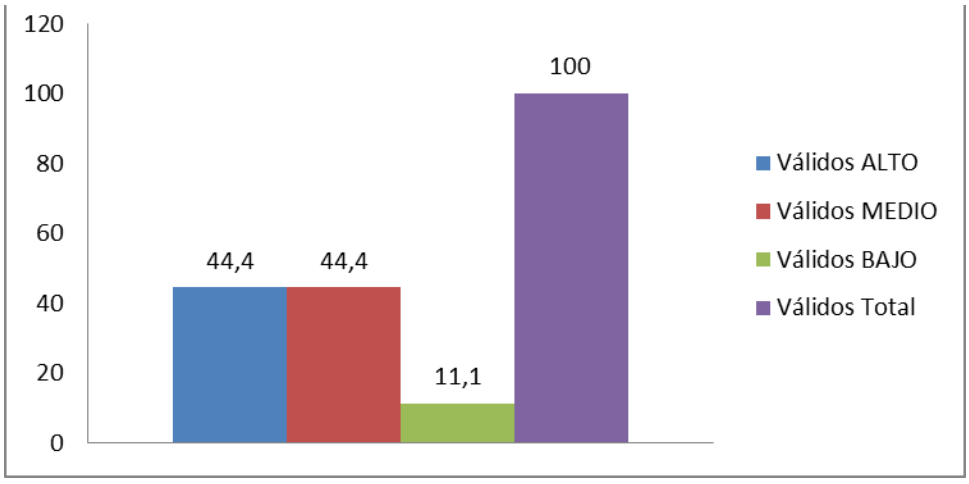
En la ilustración N° 3 se observa que un porcentaje importante tiene dificultad para adaptarse a nuevas situaciones y a laborar en un ambiente caótico; de otro lado se valida como alto y con igual significancia porcentual otro grupo de colaboradores que asume de una manera positiva al cambio.

Ilustración 4. Calificación al sistema de incentivos



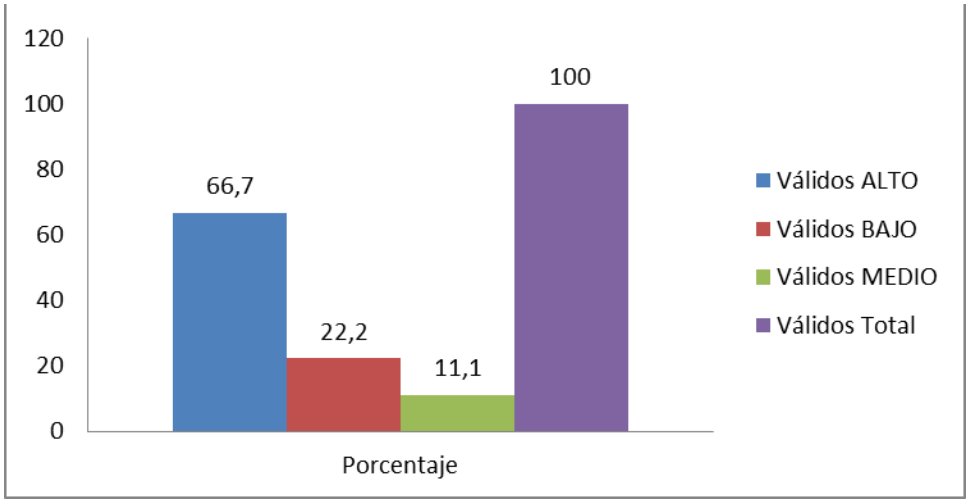
La ilustración N° 4 expresa que un 77,8% de los encuestados tiene una alta aceptación del programa de incentivos de la empresa y solo una pequeña parte de la muestra desearía que dicho programa fuera más incluyente.

Ilustración 5. Calificación de comunicación



En la ilustración N° 5 se identifica que un 44,4% de los encuestados consideran que hay falencias en la comunicación interna de la empresa; con igual representación porcentual otra parte de la muestra considera que la comunicación existente es adecuada dentro del ámbito del respeto, profesional y es efectiva entre la dirección y los empleados.

Ilustración 6. Calificación de desarrollo personal



La ilustración N° 6 evidencia que existe una alta favorabilidad entre el desarrollo personal de los encuestados y el desarrollo empresarial sin dejar a un lado que un 22,2% de los encuestados perciben que la empresa limita su desarrollo personal.

4. DIAGNOSTICO OBTENIDO

Actualmente la empresa cuenta con una estructura organizacional que le limita las posibilidades de crecimiento y competitividad debido a la ausencia de organización tanto en los procesos como en las funciones lo que impacta directamente en el poco control de las actividades repercutiendo en la duplicidad de tareas y poco aprovechamiento del recurso humano dando como resultado aumento en los costos y poca rentabilidad empresarial.

Las seis dimensiones evaluadas mediante el instrumento de recolección de datos, permiten identificar una adecuada cultura organizacional; de la misma manera se lograron identificar los puntos críticos que impiden el éxito de la organización tales como falencias en la comunicación y adaptabilidad al cambio; dos dimensiones que son factores predictivos para el crecimiento de los ingresos, la rentabilidad y el rendimiento de los activos; calidad en la prestación de los servicios e innovación lo que hace que se fortalezca el sentido de pertenencia de los colaboradores.

5. PROPUESTA

Este estudio permitió realizar un diagnóstico interno de la empresa el cual evidenció que el clima organizacional es favorable; también aportó información valiosa en la determinación de los factores críticos de éxito; para la satisfacción de la dirección, se identificó una relación importante de los colaboradores con la plataforma estratégica de la IPS, lo cual es un aspecto positivo; se confirmó la relevancia que tiene la ausencia de procesos y funciones estructurados no sólo a nivel de producción sino también a nivel personal de los colaboradores siendo esta una de las causas para que los canales de comunicación no sean efectivos.

Según las tipologías existentes de organizaciones planteada por Rodríguez (2); la Unidad Respiratoria Respirar Ltda., se clasificó como una organización orientada tanto por la tarea como por la persona; como consecuencia de esto se realizó la evaluación de varios modelos organizacionales para determinar con cuales modelos se identificaba la institución, encontrándose que los que más se relacionan con ella son el funcional y el matricial, a pesar de las similitudes, no se puede decir que cumple con todas sus características.

El modelo funcional se relaciona con la empresa debido a que este es aplicable a empresas pequeñas que tienen una cantidad de servicios y procesos limitados; permite aprovechar la eficiencia del recuso; se permite delegar funciones, el recurso humano es especializado y se permite la supervisión de las tareas de una manera más fácil; las ventajas de este modelo son: la máxima especialización, comunicación eficaz y especificidad en las actividades de cada área; consideramos que la IPS no se ajusta a estos tres puntos debido a que según el hallazgo de las encuestas, los canales de comunicación no son eficientes y se presentan duplicidad de tareas por la ausencia de organización de los procesos.

El modelo matricial o de mandos múltiples se enlaza con la institución en el sentido de que hay dos cadenas de mando, una vertical y otra horizontal, su ventaja es que permite resolver problemas complejos debido a que involucra a recurso humano de diferentes áreas, hay dificultad para la adaptabilidad al cambio y se promueve el trabajo en equipo; a pesar de sus similitudes, varias de sus características como son la gran flexibilidad para control del costo, se evita la duplicidad y se asigna el recurso de una manera eficiente estos no evidencian al interior de la empresa.

La propuesta final es realizar un plan de mejoramiento enfocado cumplir con las ventajas de los dos modelos existentes y que actualmente no se aplican en la institución por las falencias ya descritas; consideramos que se deben implementar las siguientes características del modelo lineal:

- Líneas formales de comunicación

- Centralización de las decisiones
- Delimitación clara de las responsabilidades
- Supervisión directa de los procesos, no de las personas
- Planear, organizar, dirigir, controlar y coordinar.

CONCLUSIONES

- Se realizó una revisión bibliográfica de los modelos organizacionales existentes y se identificó que la Unidad respiratoria Respirar Ltda.; se relaciona de forma parcial con los modelos funcional y matricial.
- La IPS Respirar cuenta con una estructura organizacional que se adecúa a sus necesidades actuales y es conocida por el personal que allí labora.
- Dentro de los hallazgos se evidenció que en la empresa no existen en la Manuales de procesos ni procedimientos que orienten a los colaboradores, siendo esto un factor crítico que impide el éxito lo cual ocasiona demora en la ejecución de las funciones, duplicidad en los procesos y confusión respecto a las responsabilidades.
- Los modelos que tiene la empresa satisfacen las necesidades de la misma en la actualidad pero deben ser rediseñados e implementados de manera transversal a toda la institución para favorecer la adecuada realización de los procesos y apuntar al control del costo con excelencia en la calidad.

RECOMENDACIONES

- Es importante adicionar al modelo organizacional actuante los elementos propuestos del modelo lineal para que haya una delimitación de los niveles de autoridad; las funciones de cada puesto y el grado de responsabilidad de cada funcionario condiciones indispensables para el adecuado funcionamiento y desarrollo empresarial.

- Es urgente elaborar los manuales de procesos y funciones; ya que sin ellos ningún modelo organizacional se puede desarrollar de una manera efectiva.

- Realizar acompañamiento al equipo de colaboradores para se hagan partícipes del rediseño empresarial y este sea aceptado de una manera positiva.

- Se debe reevaluar el programa de incentivos existente para estimular la motivación y mejorar el desempeño de los empleados.

BIBLIOGRAFÍA

FERNÁNDEZ, Jesús. Diseño estratégico. Guía metodológica. [En línea]. 2008. [Citado 7-Jul-2012] Disponible en internet: http://es.scribd.com/doc/34967000/Diseno-Estrategico-Guia-Metodologica

GÓMEZ, Diana Marcela y SARSOSA, Kewy. Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali. En: Pensamiento psicológico. 2011, Vol. 9, No. 17, p. 58.

SÁNCHEZ AMBRIZ, Gerardo. El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales. En: Revista de biblioteconomía y documentación. Análisis de documentación. 2009, Vol. 12, p. 244. [En línea]. 2009. [Citado 8-jun- 2012]. Disponible en internet: http://revistas.um.es/analesdoc/article/view/70351

TUSHMAN, Michael, LAKHANI, Karim y ASSAF, Lifshitz. Open Innovation and Organization Design. 2011. [En línea]. [Citado 7-jul- 2012]. Disponible en internet: http://ojs.statsbiblioteket.dk/index.php/jod/

VALENCIA, Rafael. Modelos de organización. [En línea]. 2004. [Citado 10-jun-2012]. Disponible en internet: http://www.topconsultores.cl/img/07_Top_consultores.pdf

BASNUEVO, Anays. Antecedentes y situación actual de los conceptos y métodos para el desarrollo de la inteligencia organizacional. [En línea]. 2005. [Citado 8-Enero-2013] Disponible en internet: http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v13n4/aci02405.pdf

COLOMBIA. MINISTERIO DE SALUD. Ley 10. (4 octubre, 1993). Por la cual se crea las normas técnicas, científicas y administrativas para la investigación en salud.

LOUFFAT OLIVARES, José Enrique. Tendencias modernas de diseño organizacional: redes organizacionales internacionales en zonas regionales. En: Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM). 2009, vol. 8, No. 2, p. 3. [En línea]. 2009. [Citado 1-enero-2013] Disponible en internet: http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/article/view/347/460

PÉREZ, Delaray y PÉREZ, Yudit. Organización funcional, matricial… En busca de una estructura adecuada para la organización. [En línea]. 2007. [Citado 8-Ene-2013] Disponible en internet: http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v16n4/aci101007.pdf

ANEXOS

Anexo 1. Correlaciones

		MISIÓN	VISIÓN	DISPOSICIÓN AL CAMBIO
MISIÓN	Correlación de Pearson	1	,434	,751*
	Sig. (bilateral)		,243	,020
	N	9	9	9
VISIÓN	Correlación de Pearson	,434	1	,363
	Sig. (bilateral)	,243		,336
	N	9	9	9
DISPOSICIÓN AL CAMBIO	Correlación de Pearson	,751*	,363	1
	Sig. (bilateral)	,020	,336	
	N	9	9	9
SISTEMA DE INCENTIVOS	Correlación de Pearson	,798*	,040	,540
	Sig. (bilateral)	,010	,919	,133
	N	9	9	9
COMUNICACIÓN	Correlación de Pearson	,066	,107	,052
	Sig. (bilateral)	,866	,785	,894
	N	9	9	9
DESARROLLO PERSONAL	Correlación de Pearson	,339	,632	,171
	Sig. (bilateral)	,373	,068	,660
	N	9	9	9

		SISTEMA DE INCENTIVOS	COMUNICACION	DESARROLLO PERSONAL
MISIÓN	Correlación de Pearson	,798	,066	,339*
	Sig. (bilateral)	,010	,866	,373

	N	9	9	9
VISIÓN	Correlación de Pearson	,040	,107	,632
	Sig. (bilateral)	,919	,785	,068
	N	9	9	9
DISPOSICIÓN AL CAMBIO	Correlación de Pearson	,540*	,052	,171
	Sig. (bilateral)	,133	,894	,660
	N	9	9	9
SISTEMA DE INCENTIVOS	Correlación de Pearson	1*	,457	,459
	Sig. (bilateral)		,217	,214
	N	9	9	9
COMUNICACIÓN	Correlación de Pearson	,457	1	,669
	Sig. (bilateral)	,217		,049
	N	9	9	9
DESARROLLO PERSONAL	Correlación de Pearson	,459	,669	1
	Sig. (bilateral)	,214	,049	
	N	9	9	9

*. La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

Existen una correlación positiva y significativa entre los componentes de misión, disposición al cambio y el sistema de incentivos. (0,751, 0,798).