

Pereira, 29 de mayo de 2026

señora:

ERIKA JASMIN GIRALDO

Supervisora técnica e interventora

E.S.E Hospital Universitario San Jorge de Pereira

Pereira

Cordial saludo,

Anexo a la presente carta los siguientes entregables que hacen parte del **informe #4** del contrato número 220 de 2026 el cual tiene como **objetivo** realizar el diagnóstico del clima Laboral del personal del HUSJ, con el fin de identificar fortalezas, oportunidades de mejora y los posibles impactos en el desempeño institucional, proponiendo acciones de fortalecimiento del clima laboral y la calidad de vida en el trabajo.

Contrato: 220-2026

Valor periodo del informe: \$2.979.432 COP

Para tal efecto, presento la siguiente información:

- Acta de entrega
- Acta de distribución de contrato.
- Informe de actividades del 01 de mayo al 30 de mayo 2026
- Informe diagnostico clima.
- Listado de Asistencia.
- Pago Seguridad Social mayo 2026
- Copia Factura electrónica.

Anexo en total 56 Folios

Atentamente



SANDRA MILENA FRANCO MESA

CC 25172161

Contratista

	EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO	CÓDIGO: GF3COS-FR02
	HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN JORGE	VERSION: 3.0
	ACTA DE DISTRIBUCIÓN DE CONTRATO	FECHA: 28-02-2020
		PÁGINA: 1 DE 1

ACTA DE DISTRIBUCION DEL CONTRATO No.	220 DE 2026
---------------------------------------	-------------

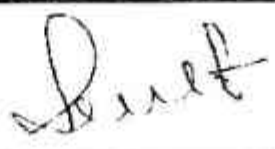
CONTRATISTA:	SANDRA MILENA FRANCO MESA
--------------	---------------------------

OBJETO	CONCEPTO: REALIZAR EL DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL DEL PERSONAL DEL HUSJ, CON EL FIN DE IDENTIFICAR FORTALEZAS, OPORTUNIDADES DE MEJORA Y LOS POSIBLES IMPACTOS EN EL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL, PROPONRIENDO ACCIONES DE FORTALECIMIENTO DEL CLIMA LABORAL Y LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO.
--------	--

NIT	25.172.161
-----	------------

La presente información fue revisada y se distribuye los servicios prestados en los respectivos centros de producción.

CÓDIGO	NOMBRE DEL CENTRO DE COSTO	%	VALOR
7108-086	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	100,0%	2.979.432
Total general			2.979.432


FIRMA DEL CONTRATISTA _____

	EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN JORGE DE PEREIRA	CODIGO: GF3PRE-FR11 VERSIÓN: 5.0 FECHA: 09-07-2024 PÁGINA: 1 DE 2
	INFORME DE ACTIVIDADES	

1. INFORMACION GENERAL DEL CONTRATO

Contratista	SANDRA MILENA FRANCO MESA
Informe de Actividades N°	4
Periodo	01 DE MAYO AL 30 DE MAYO DE 2026
Número del Contrato	220-2026
Objeto	REALIZAR EL DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL DEL PERSONAL DEL HUSJ, CON EL FIN DE IDENTIFICAR FORTALEZAS, OPORTUNIDADES DE MEJORA Y LOS POSIBLES IMPACTOS EN EL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL, PROPONIENDO ACCIONES DE FORTALECIMIENTO DEL CLIMA LABORAL Y LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO
Plazo	TRES (3) MESES
Valor Total del Contrato	Veinticinco millones seiscientos cuarenta y ocho mil cien. M/cte (\$27.969.432)
Valor del Periodo del Informe	\$ 2.979.432
Fecha de Inicio del contrato	09 de febrero de 2026
Fecha de Terminación	30 de mayo de 2026
Nombre del Supervisor Técnico	EDWIN DE JOSÉ MARÍN AGUDELO
Cargo	Profesional universitario talento humano

	EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN JORGE DE PEREIRA	CODIGO: GF3PRE-FR11 VERSIÓN: 5.0 FECHA: 09-07-2024 PÁGINA: 2 DE 2
	INFORME DE ACTIVIDADES	

2. DESARROLLO DEL CONTRATO

OBJETIVOS O ALCANCES DEL CONTRATO	ACTIVIDAD DESARROLLADA	EVIDENCIAS	OBSERVACIONES
Consolidar de manera estructurada el análisis integral del clima organizacional, a partir de la recopilación, procesamiento e interpretación de información cuantitativa y cualitativa, así como la ejecución de las actividades definidas en el proceso metodológico, con el fin de generar un informe final que evidencie los hallazgos, causas estructurales identificadas y lineamientos estratégicos para	Se realizó el ajuste y fortalecimiento del informe final del diagnóstico de clima organizacional, incorporando nuevos gráficos, mapas, esquemas y visualizaciones solicitados por la alta dirección, con el propósito de facilitar una lectura más clara, dinámica y comprensible de la información presentada. Se efectuaron las convocatorias correspondientes para las jornadas de socialización de resultados del estudio de clima organizacional. Se desarrolló una nueva jornada de socialización con la Gerencia del Hospital, en la cual se presentaron de manera detallada los resultados obtenidos, integrando las nuevas herramientas gráficas diseñadas para	• Registros de asistencia a los espacios de socialización del Informe. • Fotografías de los espacios de socialización • Informe final del DX • Diapositivas con el resumen del informe	



EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO
HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN JORGE DE PEREIRA

INFORME DE ACTIVIDADES

CODIGO: GF3PRE-FR11
VERSIÓN: 5.0
FECHA: 09-07-2024
PÁGINA: 3 DE 2

la toma de decisiones organizacionales.

fortalecer el análisis, la comprensión y la interpretación de la información.

Se llevó a cabo una jornada de socialización de dos (2) horas dirigidas a todos los líderes de la organización, quienes fueron convocados previamente para la presentación y revisión de resultados.

Se realizó una jornada adicional de socialización de resultados con una duración de dos (2) horas, cuya convocatoria fue extendida, a través de los líderes, a todo el personal del HUSJ.

Se remitió vía correo electrónico el informe final y la presentación oficial de resultados a la Gerencia y a la Jefatura de Gestión Administrativa.

Sandra Milena Franco M.

Contratista

CC. 25172161

Fecha: 8 de mayo de 2026	Hora: 9:00 am - 11:30am
Proceso que lidera la actividad: Gerencia	Nombre del responsable: Sandra Franco
Actividad a realizar: Entrega resultados clima	

[illegible]



EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO
HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN JORGE

CODIGO: SI3GD-FR14
VERSIÓN: 8.0
FECHA: 17-11-2023
PÁGINA 1 DE 2

LISTADO DE ASISTENCIA

Fecha: 27 de mayo de 2026	Hora: 10:00 am - 12:00 am
Proceso que lidera la actividad: Líderes administrativos y asis	Nombre del responsable:
Actividad a realizar: Entrega resultado clima Laboral 2026 a los líderes del HUSS	

NOMBRE COMPLETO	SERVICIO/ENTIDAD	CARGO	TELÉFONO	CORREO ELECTRONICO	FIRMA
Guía Fernanda Villan	MC-Teleem-Gasto	Emergencia	3113956444	coordinador.ambulat	[Firma]
Jessica López R	Servicio Farmacéutico	Director Técnico	3137336803	dl.parramico@huj.gov.co	[Firma]
Alexander Ortiz Par	Patología	Coord. Madre	3105165792	coordinador.patologia@huj.gov.co	[Firma]
Elkin Muro y	Qrs. Sur. Exp	Coord. Md	3182574296	coordinador.cirujia@huj.gov.co	[Firma]
Sandra R Avel	Estadística	Prof. Univ	3115912441	estadistica@huj.gov.co	[Firma]
Rubela Mejía G	Laboratorio	Coordinadora	3214575670	coordinador.laboratorio@huj.gov.co	[Firma]
Sandra P González	Banco de Sangre	Banco Sangre	3112134492	direccion.bancodesangre@huj.gov.co	[Firma]
Juliana López O	Pediatría	Coord. Enf	3160414451	coordinador.enf.pediatrica@huj.gov.co	[Firma]
Paulo Andres Alvarez Plas	Materno-Neonatal	Enf. Coord	3127749653	coordinador.gineco@huj.gov.co	[Firma]
Dora Tono Ramirez	Materno-Neonatal	Coord. Md	3122964530	coordinador.maternoneo@huj.gov.co	[Firma]
Tatiana Andrea Diaz Calk	Apoyo Temprero	Coordinadora	3113219898	coordinador.apoyotemprero@huj.gov.co	[Firma]
Luz Idalina Cruz	Medicina Alta	Coord. Md	3228688222	coordinador.medicinaalta@huj.gov.co	[Firma]
Liliana Valencia B	UCI	Coord. Enf	3147864638	coordinador.enf-uci@huj.gov.co	[Firma]
Juan Felipe Martinez	UCI	Coord. Inten	3167536331		[Firma]
Eduardo Mejia	Mantenimiento	Prof. Univ	3006515023	mantenimiento@huj.gov.co	[Firma]
Samuel	HUJ	Jeft	3137734193	Fuamara	[Firma]
AUDIA MILENACAND	HEMATO-ONCO	Coord. Enf	3136488058	audiamilenacand@huj.gov.co	[Firma]

En conformidad en lo establecido en la ley orgánica 15/199 de protección de datos de carácter personal, le informamos que sus datos personales serán incluidos dentro de Dinámica gerencial bajo la responsabilidad de esta empresa con la finalidad de atender los compromisos derivados de la relación que se mantiene con usted. Debe ejercer sus derechos de cancelación, rectificación y posición mediante un escrito a nuestra empresa.



EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO
HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN JORGE

CODIGO: SI3GD-FR14
VERSIÓN: 8.0
FECHA: 17-11-2023
PÁGINA 2 DE 2

LISTADO DE ASISTENCIA

NOMBRE COMPLETO	SERVICIO/ENTIDAD	CARGO	TELÉFONO	CORREO ELECTRÓNICO	FIRMA
Juan Pablo Londoño Gaitan	Urgencias	Coordinador	3113048507	juan.pablo.londono@hsj.gov.co	Juan Pablo Londoño
Jimena Cuello	Neonatal	Enfermera	3140887822	jimena.cuello@hsj.gov.co	Jimena Cuello
Jennifer Ochoa Buitrago	Vig. Adultos	Coordinadora	3218114112	jennifer.ochoa@hsj.gov.co	Jennifer Ochoa
Sandra Trujillo	Mercedeo	prof. univ.	3105414765	mercado@hsj.gov.co	Sandra Trujillo
Jennifer Rosas Ota	Planeación	Prof. univ.	3104279790	apoya.planeacion@hsj.gov.co	Jennifer Rosas
Alba Lucía Utrilla	Control Disciplinario	Jefe	3103892171		Alba Lucía Utrilla
Diana Martínez	OCI	Asesora		control interno. procesos	Diana Martínez
Lina Villalaga	Gest. Adm. Hra	Jefe	3218374703	gestionadm.hra@hsj.gov.co	Lina Villalaga
Diego Mario Páez	L. Asesoría	Asesor	3208267889	diego.paez@hsj.gov.co	Diego Mario Páez
Viviana Lucía Pérez	O. Externas	Ent. Gestión	3207617211	coordinadora.controlexterno@hsj.gov.co	Viviana Pérez
JOHANNA M. RODAS	SIATU	COORDINADORA	3233080396	siatu@hsj.gov.co	Johana Rodas
Natasha Sabido Giraldo	Epidemiología	Epidemióloga	3104442214	infeccion@hsj.gov.co	Natasha Sabido
Diego Fdo Kinos	HU SJ	Sub6. Asist.	3122597823	sub6.asistencia@hsj.gov.co	Diego Kinos

En conformidad en lo establecido en la ley orgánica 15/199 de protección de datos de carácter personal. le informamos que sus datos personales serán incluidos dentro de Dinámica gerencial bajo la responsabilidad de esta empresa con la finalidad de atender los compromisos derivados de la relación que se mantiene con usted. Debe ejercer sus derechos de cancelación, rectificación y posición mediante un escrito a nuestra empresa.



EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO
HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN JORGE

CODIGO: SI3GD-FR14
VERSIÓN: 8.0
FECHA: 17-11-2023
PÁGINA 1 DE 2

LISTADO DE ASISTENCIA

Fecha: 28 de mayo de 2026

Hora: 9:00 am - 10:30 am

Proceso que lidera la actividad: Personal de dif. áreas del HUSJ

Nombre del responsable: Sandia Franco

Actividad a realizar: Entrega resultados clima Laboral 2026

NOMBRE COMPLETO	SERVICIO/ENTIDAD	CARGO	TELÉFONO	CORREO ELECTRÓNICO	FIRMA
Miliana Patricia Mejía	Medicina del adulto	Trab Social	3116451072	trabajosocial2@husj.gov.co	Miliana Mejía
Esther Aguero	Personal de dif. áreas del HUSJ	T. Social	3128422303	trabajosocial4@husj.gov.co	Esther Aguero
Pastora Inés Contreras	UCI - Cent	T. Social	3154093675	trabajosocial3@husj.gov.co	Pastora Inés
Claudia Marcela Córdova	Qx - Org. Ped. T. HUSJ	T. Social	3126368525	trabajosocial1@husj.gov.co	Claudia Córdova
Lida Bedoya Calle	M.I.	T.R.	3128442999	---	Lida Bedoya
Carol Bibiana	MI	TR	3137468480	---	Carol Bibiana
Chico E. Serna	R.N	T.R	3136955260	---	Chico E. Serna
L. Yaneth Custodio V	Planio Transp.	Gerenciadora	3012218440	---	L. Yaneth Custodio
Angie Carolina H	C. Externa	Aux GNF	3127017939	---	Angie Carolina
Brenda Shant Vargas H	Consulta externa	Aux. enfermería	3017330718	Administrativo.ambulatorio@husj.gov.co	Brenda Shant Vargas
Silvia Martha	Consulta externa	Aux. enfermería	3116502932	---	Silvia Martha
Dubys Marcelena T.	Soporte Nutricional	Nutricionista	3102783302	---	Dubys Marcelena
Laura Isabel Ipar Uba	HUSJ	Fonoaudióloga	3126115531	---	Laura Isabel Ipar
Sonia Figueroa Serna	Medicina Adulto - Neonatos	Fisioterapeuta	3115776339	---	Sonia Figueroa
Wendy Daniela Córdova G.	UCI adultos	Fisioterapeuta	3217649911	---	Wendy Daniela
Monica Lombardo V.	SIAU C.E	Aux. Administrativo	3145818047	siauc@husj.gov.co	Monica Lombardo
Olivia Patricia Mesa	SIAU	Auxiliar de enfermería	3127920134	mesatoma@husj.gov.co	Olivia Patricia Mesa

En conformidad en lo establecido en la ley orgánica 15/199 de protección de datos de carácter personal, le informamos que sus datos personales serán incluidos dentro de Dinámica gerencial bajo la responsabilidad de esta empresa con la finalidad de atender los compromisos derivados de la relación que se mantiene con usted. Debe ejercer sus derechos de cancelación, rectificación y posición mediante un escrito a nuestra empresa.

Fecha:

Hora:

Evidencia convocatoria a las capacitaciones



FORMACIÓN LÍDERES ASISTENCIALES

Asesorador: Dra. CLAUDIA BUSTI, Dr. ENRIQUE DIAZ, Excmo. Lic. LEONARDO JUAN LUIS, Dra. CRISTINA LUISA PÉREZ



10:22 a.m.

14/5/2026



Dra. CRISTINA MARÍA MARÍA MARÍA FRANCO

en Representación

Señores: Líderes Hospital Universitario San Jorge

Cordial saludo,

Asunto: Presentación de resultados clima laboral 2026

Nos permitimos invitarlos a la presentación de los resultados y el análisis del clima laboral.

Su participación es fundamental, ya que ustedes son actores clave tanto en los resultados obtenidos como en la construcción de acciones que contribuyan a un mejor ambiente laboral, almeado con el bienestar y los objetivos institucionales.

📅 Fecha: 27 de mayo

🕒 Hora: 10:00 a.m. a 12:00 m.

📍 Lugar: Auditorios quinto piso

Agradecemos de antemano su asistencia y compromiso con este proceso

10:22 a.m.



FORMACIÓN LÍDERES ASISTENCIALES

Asesorador: Dra. CLAUDIA BUSTI, Dr. ENRIQUE DIAZ, Excmo. Lic. LEONARDO JUAN LUIS, Dra. CRISTINA LUISA PÉREZ

12:44 p.m.



📅 Fecha: 28

Convocatoria a todo el personal del hospital

Asunto: Socialización de resultados de clima laboral 2026

Cordial saludo,

Por medio del presente, queremos informar la única jornada programada para compartir estos resultados de cada proceso y/o servicio.

Entendiendo que no todos podrán asistir, agradecemos su compromiso para convocar al mayor número posible de colaboradores de cada proceso. Es importante que, así como participaron en el diagnóstico, también conozcan los resultados y reconozcan su papel en la construcción de un mejor ambiente laboral.



📅 Fecha: 28 de mayo

🕒 Hora: 9:00 a.m. - 10:30 a.m.

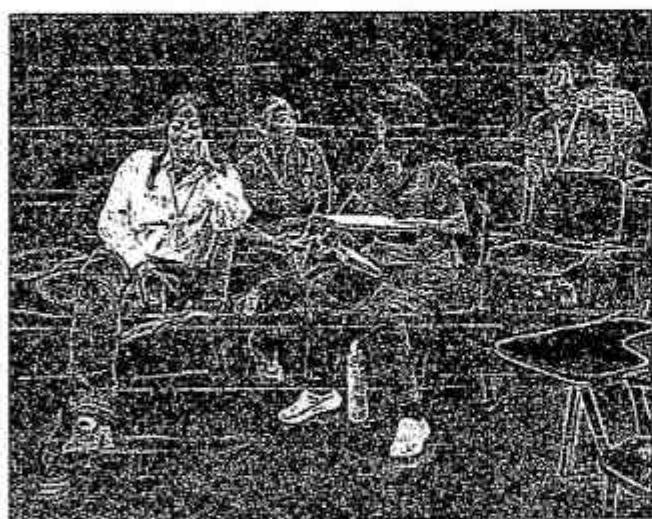
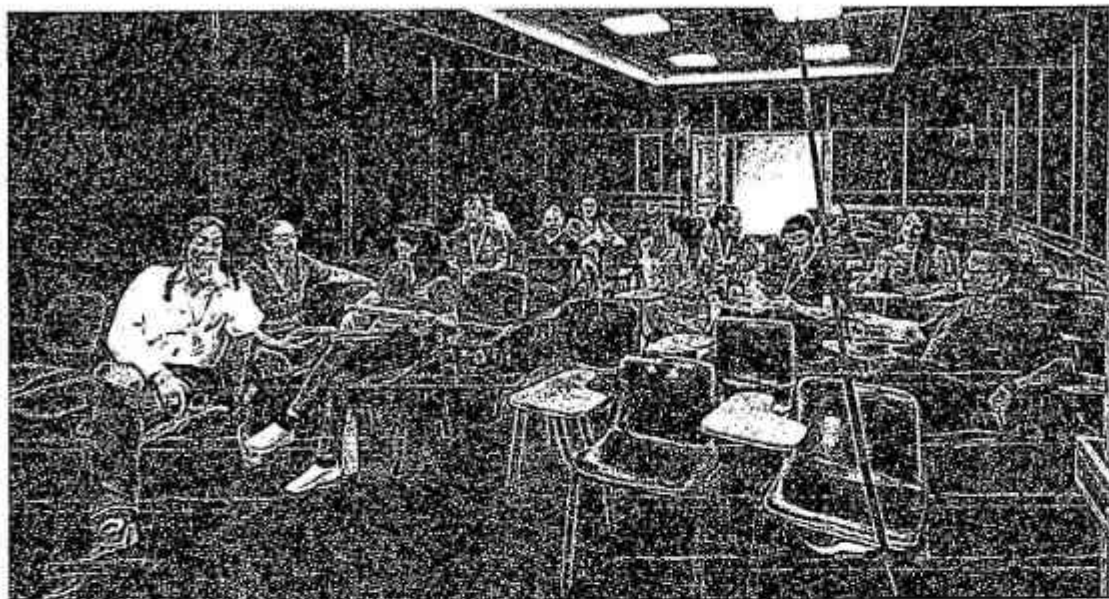
📍 Lugar: auditorios quinto piso

Agradecemos su apoyo y participación.

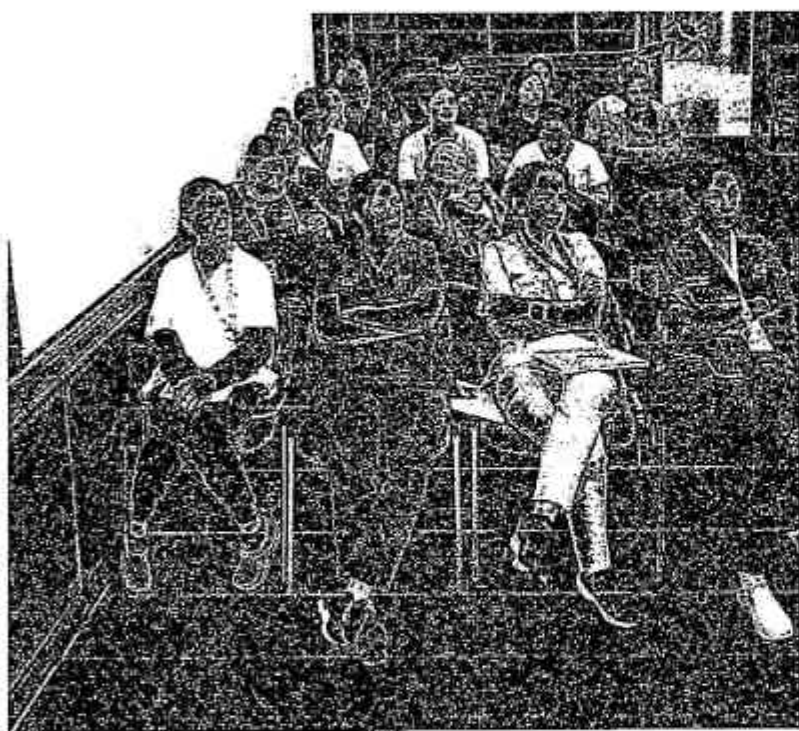
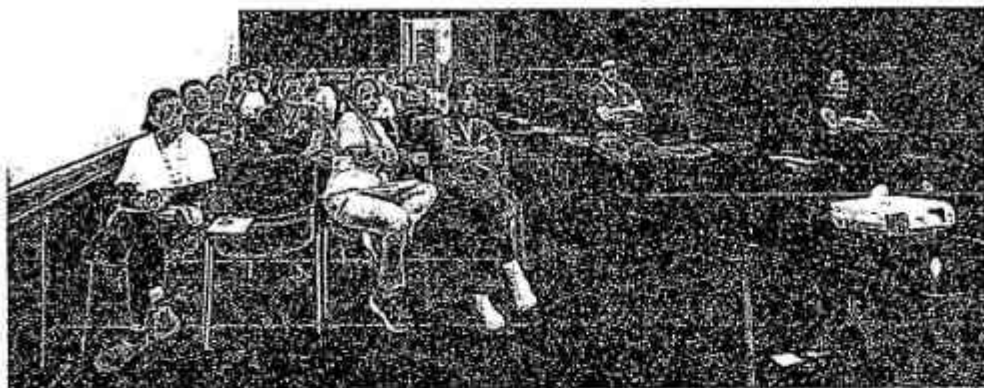
12:44 p.m.



27 de mayo: Entrega resultados clima a los líderes administrativos y asistenciales.



28 de mayo: Entrega resultados clima a personal de diferentes areas del hospital.



DATOS GENERALES DEL APORTANTE									
Identificación	dv	Razon Social	Ciudad-Departamento	Teléfono	Exonerado SEHA e ICRF				
CC 2572161		FINANCO MEZA SANCIA MUDIA	INDEFINIENTE	FINCOWA	CMA 4 9 38 CASA CI	SANTA ROSA DE CABAL- RESALDA	748549	no	
DATOS GENERALES DE LA LIQUIDACION									
Periodo	Clave	Planilla	Planilla	Limite	Pago	Banco	Dias Mora	Valor	
2026-03	345700736	930159129	1	2026/06/18	2026/05/29	SAHICLOMBA	0	\$686,400	
RESUMEN DE PAGO									
RIF/GO: CODIGO: NIT: DV: AFILIADOS: VALOR LIQUIDADO: INTERESES/MORA: SALDOS E: INCAPACIDADES: VALOR A PAGAR:									

APF (ADMINISTRADORAS: 1)	1	\$400,000	\$400,000	\$0	\$0	\$400,000
COLPENSIONES	25-14	900,336,004	7	1	\$480,000	\$480,000
ARL (ADMINISTRADORAS: 1)	14-11	880,903,790	5	1	\$31,400	\$31,400
ARL SUMA				1	\$31,400	\$31,400
EPS (ADMINISTRADORAS: 1)				1	\$375,000	\$375,000
EPS SUMA (ANTES SUSALUD)				1	\$375,000	\$375,000
TOTAL						\$686,400

Representación Gráfica

Datos del Documento

Código Único de Factura - CUFE :

68ff8f4bdffc033a9489ee5af4b9b75807db3aafabcb2244827a3746f82d83c5a46097ee8a81e748fbc8c19741b2d13

Número de Factura: FEV-28

Forma de pago: Crédito

Fecha de Emisión: 29/05/2026

Medio de Pago: Instrumento no definido

Fecha de Vencimiento: 13/05/2026

Orden de pedido:

Tipo de Operación: 10 - Estándar

Fecha de orden de pedido:

Datos del Emisor / Vendedor

Razón Social: FRANCO MESA SANDRA MILENA

Nombre Comercial: FRANCO MESA SANDRA MILENA

Nit del Emisor: 25172161

País: Colombia

Tipo de Contribuyente: Persona Natural

Departamento: Risaralda

Régimen Fiscal: R-99-PN

Municipio / Ciudad: Pereira

Responsabilidad tributaria: 01 - IVA

Dirección: CL 93 8 60 CON BULEVAR DE LAS VILLAS MZ 5 CA 11

Actividad Económica: 8559

Teléfono / Móvil: 3175167271

Correo: cresaconcienciaycambio@gmail.com

Datos del Adquiriente / Comprador

Nombre o Razón Social: HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN JORGE/EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL

Tipo de Documento: NIT

País: Colombia

Número Documento: 800231235

Departamento: Risaralda

Tipo de Contribuyente: Persona Jurídica

Municipio / Ciudad: Pereira

Régimen fiscal: R-99-PN

Dirección: Carrera 4 #2 4-88

Responsabilidad tributaria: ZZ - No aplica

Teléfono / Móvil: 3206701

Correo: facturacioneservicio@husj.gov.co

Detalles de Productos

Nro.	Código	Descripción	U/M	Cantidad	Precio unitario	Descuento detalle	Recargo detalle	IMPUESTOS				Precio unitario de venta
								IVA	%	INC	%	
1	28	INFORME NUMERO 4 DEL CONTRATO 220 DEL 202 6 DIAGNOSTICO CLIMA L ABORAL	MU	1.00	\$ 2.503.724,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 475.707,55	19.00			\$ 2.503.724,00

Notas Finales

Línea de negocio:

Datos Totales



Documento generado el:
29/05/2026 11:14:58
Documento validado por la
DIAN:
29/05/2026 11:14:58
XML Generado por: Solución
Gratuita DIAN
800197268
PDF Generado por:
Solución Gratuita DIAN
Nit:800197268

MONEDA	COP
TASA DE CAMBIO	0

Subtotal	2503724
Descuento detalle	0,00
Recargo detalle	0,00
Total Bruto Factura	2503724
IVA	475707,56
IVC	0,00
Bolotas	0,00
Otros impuestos	0
Total impuesto (=)	475707,56
Total neto factura (=)	2979431,56
Descuento Global (-)	0,00
Recargo Global (+)	0,00
Total factura (=) COP \$	\$ 2979431,56

Valores informativos

ANTICIPOS	
Anticipos	0

RETENCIONES	
Rete fuente	0,00
Rete IVA	0,00
Rete ICA	0,00

MONEDA	COP
TASA DE CAMBIO	0

Subtotal	2.503.724,00
Descuento detalle	0,00
Recargo detalle	0,00
Total Bruto Factura	2.503.724,00
IVA	475.707,56
IVC	0,00
Bolotas	0,00
Otros impuestos	0,00
Total impuesto (=)	475.707,56
Total neto factura (=)	2.979.431,56
Descuento Global (-)	0,00
Recargo Global (+)	0,00
Total factura (=) COP \$	\$ 2.979.431,56

Valores informativos

ANTICIPOS	
Anticipos	0,00

RETENCIONES	
Rete fuente	0,00
Rete IVA	0,00
Rete ICA	0,00

Numero de Autorización: 18764102118360 Rango desde: 1 Rango hasta: 1000 Vigencia: 2027-11-26



A TRAVÉS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Mgr. Sandra Milena Franco Mesa
Mgr. Fernando Arboleda Marín

Abril, 2026

Perceira, S. 2013. DA. Colomene (opt. anal).



RESUMEN EJECUTIVO

Diagnóstico de Clima Organizacional y Ruta de Intervención

El hospital no tiene un problema generalizado de clima laboral, ni una falla en su gente. Lo que encontramos es algo más concreto: una presión fuerte concentrada en ciertas áreas operativas que está afectando el funcionamiento del sistema completo.

La información recogida —encuesta, mesas de trabajo y análisis cualitativo— muestra un patrón claro. Hay áreas donde el clima es estable e incluso positivo, con buen nivel de compromiso, identidad y vocación. Sin embargo, el núcleo operativo presenta señales de desgaste, especialmente en temas de liderazgo, comunicación, condiciones de trabajo y reconocimiento.

Esto genera un efecto en cadena: el esfuerzo de las personas es alto, pero el sistema no está ayudando a que ese esfuerzo se traduzca en resultados sostenibles.

Dicho de forma sencilla: la gente está respondiendo, pero la estructura no está acompañando.

No estamos frente a un problema de actitud ni de falta de compromiso. Estamos frente a un problema de diseño operativo y de conducción del trabajo en el día a día.

Además, hay un punto crítico: los líderes, en general, perciben la organización mejor de lo que la percibe la base. Esta diferencia no es menor. Indica que parte del problema no se está viendo con la misma claridad en todos los niveles, lo que puede retrasar decisiones importantes.

A pesar de esto, el panorama no es negativo en su conjunto. Por el contrario, hay una base sólida sobre la cual trabajar. La organización tiene activos importantes: vocación, sentido de pertenencia y disposición al trabajo. Eso significa que el problema es abordable y tiene solución en el corto plazo si se interviene correctamente.

La recomendación no es hacer ajustes aislados ni acciones puntuales.

Lo que se requiere es una intervención enfocada en el corazón del sistema operativo, actuando en tres frentes al mismo tiempo:

- Cómo está organizado el trabajo (procesos y estructura)
- Cómo se está liderando la operación (liderazgo operativo)
- Cómo fluye la comunicación en el día a día

Para que esto funcione, no basta con definir acciones. Es necesario ordenar la ejecución, con una gobernanza clara y un plan de corto plazo que permita ver resultados rápidamente.

El mensaje final es este: el hospital no necesita más diagnósticos. Necesita intervenir de manera directa y enfocada los puntos donde hoy se está generando mayor presión.

Si se actúa ahí, el sistema completo se estabiliza.

Si no se actúa, la presión seguirá creciendo sobre las mismas áreas y terminará afectando lo que hoy sí está funcionando bien.

Este no es solo un informe de clima laboral. Es una lectura estratégica de cómo está funcionando realmente la organización y dónde se está perdiendo valor en la operación.

FICHA TÉCNICA DEL ESTUDIO

El diagnóstico de Clima Organizacional se desarrolló con una participación total de 656 colaboradores, de los cuales 609 corresponden a personal base operativo y 47 a nivel de liderazgo, alcanzando una cobertura del 66% de la organización.

El estudio abarcó 44 servicios y procesos, agrupados en 21 macroprocesos, lo que garantiza una lectura representativa del funcionamiento organizacional en sus distintos niveles.

En el componente cualitativo, se realizaron 16 talleres organizacionales, cada uno con 6 mesas de trabajo, permitiendo recoger información directa de la experiencia operativa y profundizar en las dinámicas internas de la organización.

En términos de caracterización de la población participante:

- La distribución por género estuvo compuesta por 212 hombres (32%) y 452 mujeres (68%).
- Por tipo de vinculación, participaron 316 colaboradores de planta, 291 por modalidad OPS y 47 tercerizados.
- En cuanto al nivel académico, la organización presenta una composición diversa, con participación desde educación básica hasta niveles de posgrado, destacándose el nivel profesional (229) y técnico (236) como los más representativos.
- La antigüedad muestra una base organizacional consolidada, con 246 colaboradores con más de 7 años, lo que evidencia una acumulación importante de experiencia institucional.
- En términos de edad, la mayor concentración se encuentra entre los 25 y 44 años, lo que refleja una población laboral en etapa productiva activa.

Esta composición permite afirmar que los resultados obtenidos reflejan una muestra amplia, diversa y representativa de la organización, tanto en términos operativos como estructurales.

La capacidad existe, el sistema la está bloqueando.



Este es un diagnóstico estratégico de funcionamiento organizacional.

No evalúa percepciones, analiza cómo opera realmente el sistema.

La organización no presenta un problema de talento, compromiso o intención, presenta una restricción en su diseño.

Los resultados muestran un patrón consistente: la capacidad operativa existe, pero no fluye a través del sistema.

Las fallas no son aisladas, se concentran en el núcleo operativo y se repiten en dimensiones críticas:

liderazgo, comunicación y claridad del rol.

El efecto es acumulativo:

decisiones que no se ejecutan,

esfuerzos que no se coordinan,

resultados que no reflejan el potencial real.

Este informe identifica dónde se rompe el flujo y qué se requiere para restablecerlo.

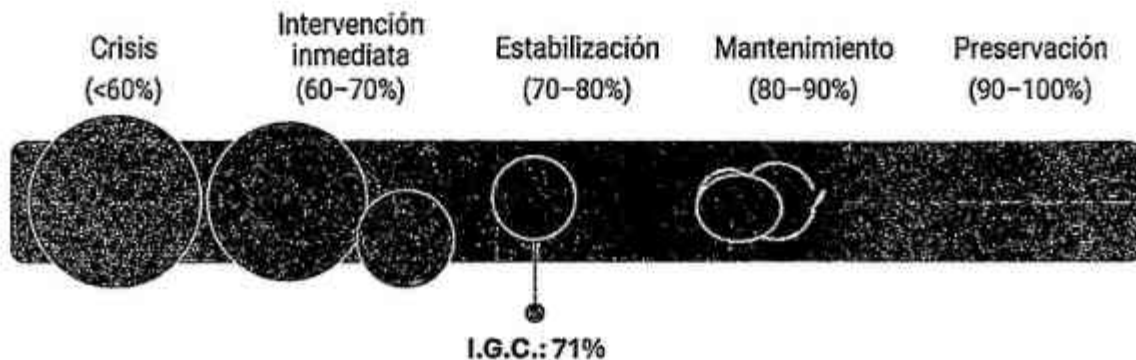
El problema no es cuánto tiene la organización, es cuánto logra convertir en resultados.

CRITERIO DE SEMAFORIZACIÓN

Criterio de interpretación de resultados

Con el propósito de facilitar una lectura estratégica de los resultados y orientar la toma de decisiones, se definió un esquema de semaforización de cinco niveles.

Este modelo permite traducir los resultados porcentuales en categorías de gestión, diferenciando claramente entre fortalezas organizacionales, oportunidades de mejora y focos críticos de intervención.



Escala de clasificación

Los resultados se interpretan bajo los siguientes niveles:

Nivel 1 – Fortaleza consolidada (> 90%)

Refleja condiciones altamente favorables y sostenidas en la experiencia organizacional.

Indica prácticas sólidas, consistentes y bien apropiadas por los equipos, que aportan estabilidad y deben mantenerse como referentes internos.

Nivel 2 – Desempeño favorable (80% – 90%)

Evidencia un comportamiento positivo general, con algunos espacios de mejora.

Si bien no representa un riesgo, requiere ajustes puntuales para evolucionar hacia niveles de excelencia.

Nivel 3 – Zona de oportunidad (70% – 80%)

Muestra resultados intermedios con variabilidad en la experiencia de los colaboradores.

Corresponde a dimensiones que necesitan intervención focalizada, ya que pueden evolucionar tanto positiva como negativamente dependiendo de la gestión.

Nivel 4 – Riesgo emergente (60% – 70%)

Indica condiciones organizacionales inestables o con señales claras de deterioro.

Estos resultados requieren atención prioritaria, ya que pueden impactar el desempeño operativo y el clima laboral si no se gestionan oportunamente.

Nivel 5 – Riesgo crítico (< 60%)

Evidencia brechas significativas en la experiencia organizacional.

Se asocia a condiciones que afectan directamente el funcionamiento del sistema, el bienestar de los colaboradores y la sostenibilidad operativa, requiriendo intervención inmediata.

Uso en la toma de decisiones

La semaforización permite:

- Priorizar acciones de intervención
- Enfocar esfuerzos en los puntos de mayor impacto
- Identificar riesgos organizacionales de forma anticipada
- Diferenciar entre lo que debe mantenerse y lo que debe transformarse

En este sentido, los niveles **Riesgo emergente** y **Riesgo crítico** constituyen focos de atención inmediata, mientras que la **Zona de oportunidad** representa el principal espacio de gestión preventiva.

Lectura estratégica

Más allá de la clasificación individual de resultados, la semaforización permite identificar patrones organizacionales y comprender cómo se configuran las dinámicas del sistema.

No se trata únicamente de identificar los niveles más bajos, sino de entender las relaciones entre dimensiones y servicios que explican dichos resultados.

Mapa por Concentración de las Tensiones del Clima Organizacional Desde la Percepción de la Base Operativa sin El Sistema Líderes

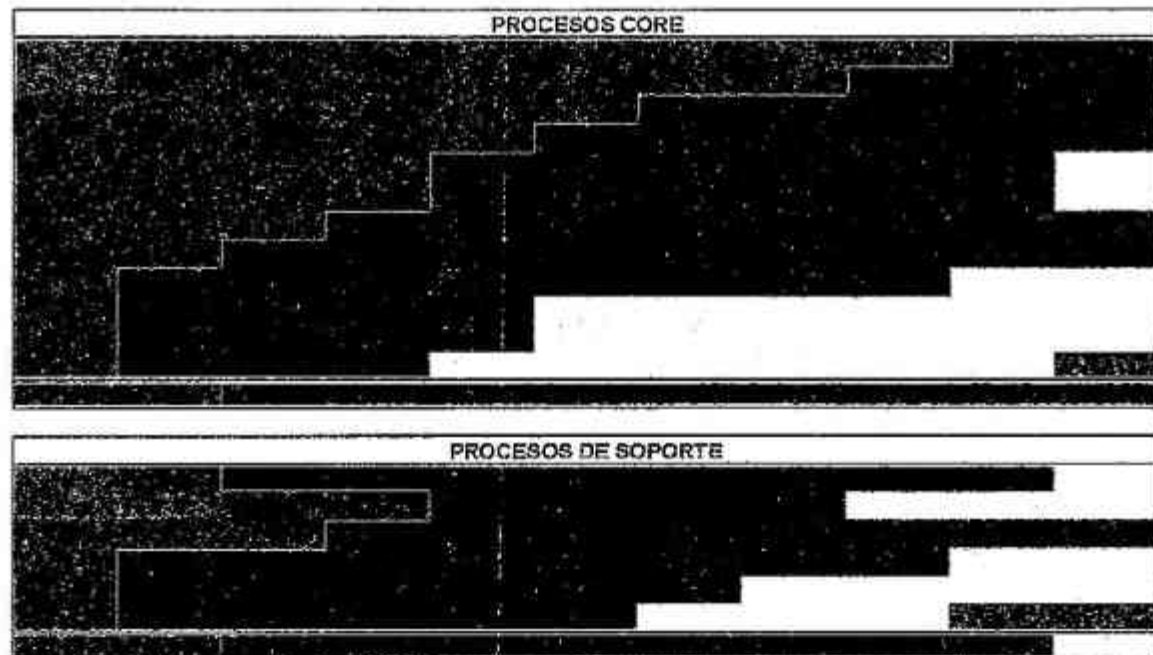


Figura. Gradiente de deterioro organizacional.

Al observar la organización como un sistema, el deterioro deja de verse como eventos aislados y revela un patrón consistente.

La distribución del color muestra una transición progresiva desde estados de estabilidad hacia zonas de mayor desgaste operativo.

Este comportamiento no responde a áreas específicas, sino a una pérdida gradual de consistencia en el funcionamiento del sistema.

El resultado es una organización que mantiene capacidad, pero la ejecuta de forma cada vez menos eficiente.

El problema no está en puntos críticos, está en la cultura del sistema.

Mapa Por Dimensiones

Desde la Percepción de la Base Operativa sin el Sistema Líderes

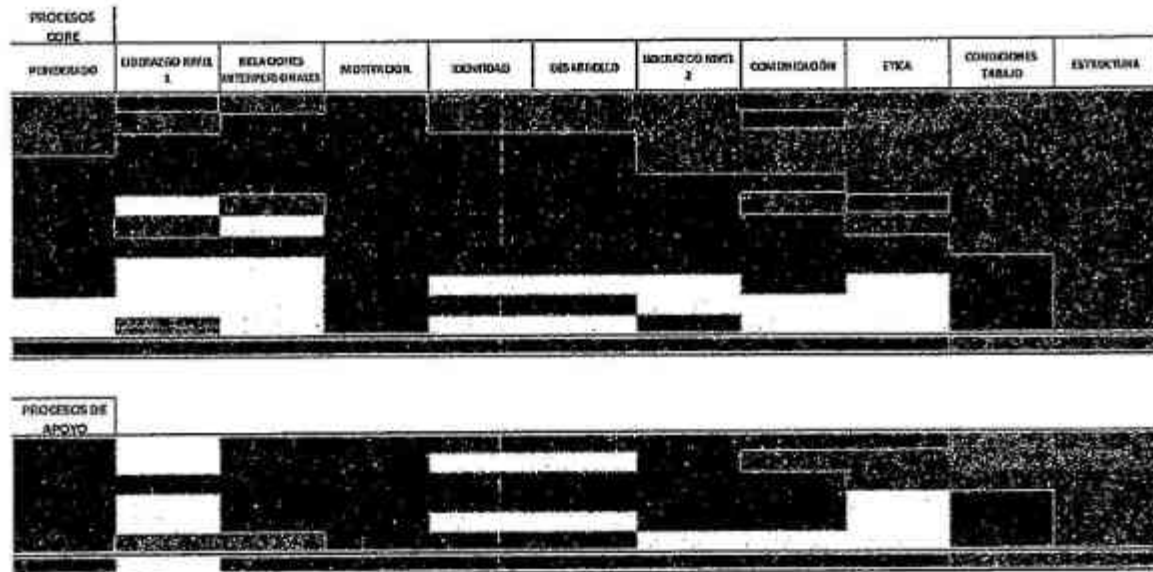


Figura. Concentración de las tensiones por proceso y dimensión.

Los desafíos en el Clima organizacional no se distribuyen de manera homogénea.

Se concentra en el núcleo operativo, donde múltiples dimensiones críticas coinciden en niveles de afectación elevados.

Las dimensiones de liderazgo, comunicación y estructura atraviesan de forma consistente los procesos, evidenciando un patrón sistémico.

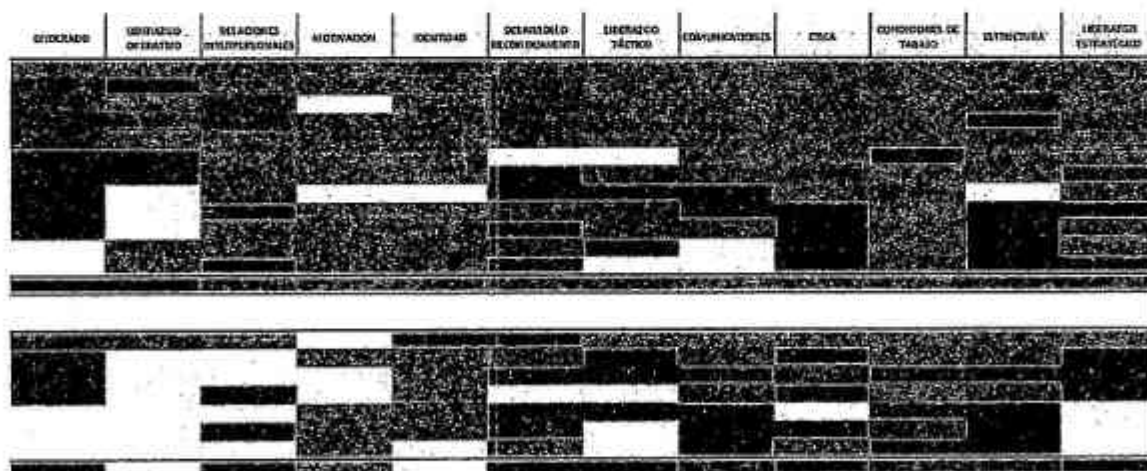
Los procesos de soporte presentan mayor estabilidad relativa, pero no compensan la pérdida de clima en el core.

El sistema no falla en puntos aislados, falla donde se concentra la operación.

Mapa por Concentración de las Tensiones del Clima Organizacional Desde La Percepción Del Sistema Líderes



Mapa por Dimensiones Desde la Percepción del Sistema Líderes



Los resultados evidencian un hallazgo especialmente sensible para la organización: el sistema de líderes y jefaturas presenta niveles de insatisfacción frente al clima laboral superiores a los observados en gran parte de la base operativa, tanto en procesos

CORE como en procesos de apoyo. La afectación resulta más marcada en los líderes de las áreas CORE, lo cual refleja una percepción de desgaste y tensión sostenida en quienes actualmente tienen la responsabilidad de coordinar equipos, tomar decisiones y responder por la operación institucional.

El análisis integral de la información cuantitativa y cualitativa permite identificar diversos factores asociados a esta percepción. Entre los aspectos más críticos aparecen las dificultades relacionadas con la estructura y el diseño organizacional, particularmente en temas asociados con roles, responsabilidades, perfiles y claridad funcional; las condiciones de trabajo y disponibilidad de herramientas para la gestión humana y operativa; la percepción de falta de autonomía para liderar equipos; y las debilidades existentes en los procesos de comunicación organizacional. De igual manera, emergen preocupaciones importantes frente a la ética, la equidad y el favoritismo en algunas dinámicas de liderazgo, así como una sensación generalizada de falta de acompañamiento, escucha y fortalecimiento de competencias para el ejercicio de su rol. En varios casos, los líderes expresan sentirse limitados en su capacidad de gestión debido a factores externos e institucionales que interfieren en la toma de decisiones y en la relación efectiva con sus equipos de trabajo.

A pesar de este escenario, las dimensiones asociadas con motivación e identidad muestran resultados relativamente más favorables, lo que permite inferir que existe un vínculo emocional importante con la institución y un genuino compromiso con el quehacer organizacional. Sin embargo, el contraste entre la alta motivación y los elevados niveles de insatisfacción en otras dimensiones plantea una alerta institucional relevante: líderes comprometidos, pero emocional y funcionalmente desgastados. Este hallazgo resulta especialmente importante considerando que el estado emocional y relacional del liderazgo tiende a impactar directamente la experiencia de los equipos de trabajo y, por tanto, el clima organizacional general. En este sentido, el diagnóstico plantea la necesidad de intervenir no solo las dinámicas operativas del liderazgo, sino también las condiciones estructurales, humanas y organizacionales que actualmente limitan su capacidad de ejercer un liderazgo saludable, coherente y sostenible.

Procesos con mayor nivel de criticidad.



Figura. Procesos con mayor nivel de criticidad

El impacto del Clima Organizacional se concentra de manera clara en los procesos del núcleo operativo, donde se observa afectación simultánea en múltiples dimensiones críticas para la ejecución.

Particularmente, áreas como hospitalización 4º y 5º piso, urgencias y servicios diagnósticos presentan patrones consistentes de debilidad en liderazgo táctico, comunicación y condiciones operativas, lo que limita su capacidad de respuesta y coordinación.

En contraste, los procesos de soporte evidencian mayor estabilidad relativa, lo que confirma que la organización dispone de capacidades funcionales, aunque estas no logran traducirse en efectividad operativa en el core.

El problema no es la ausencia de capacidad, es la incapacidad del sistema para activarla donde más se necesita.

Las tensiones son consecuencia de un sistema que bloquea la ejecución

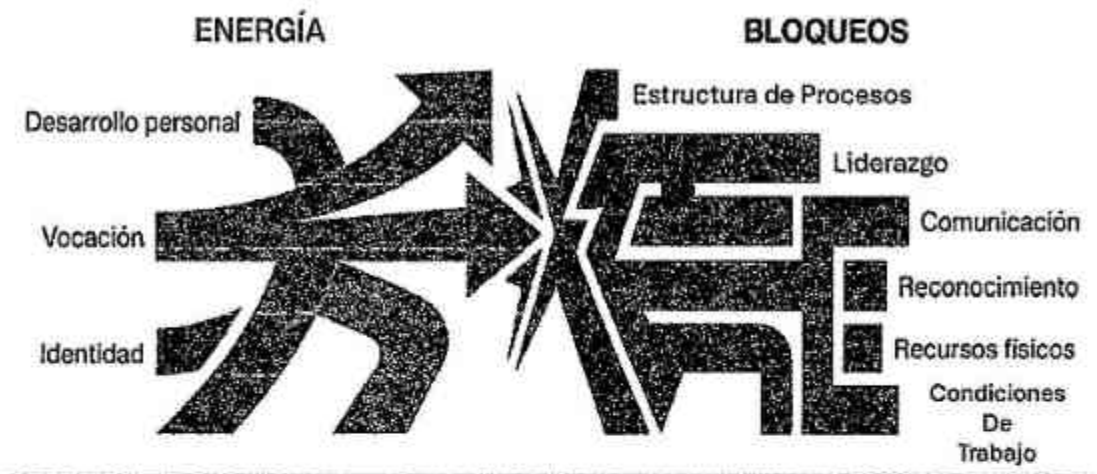


Figura. Modelo causal del deterioro del Clima organizacional.

El patrón de tensiones observado no responde a factores aislados, sino a la interacción de elementos estructurales dentro del sistema organizacional.

Las debilidades en el diseño organizativo, particularmente en la claridad de roles y responsabilidades, afectan directamente la capacidad del liderazgo operativo para gestionar de manera efectiva.

Esto deriva en fallas de coordinación y comunicación entre áreas, generando fragmentación en la ejecución y limitando la capacidad de respuesta del núcleo operativo.

Como resultado, el sistema no logra convertir sus capacidades disponibles en resultados sostenibles.

El problema no está en la ejecución, está en el sistema que la produce.

La transformación requiere intervenir el sistema, no los síntomas

La intervención del sistema organizacional debe abordarse de manera progresiva, priorizando inicialmente la estabilización de la operación en los puntos de mayor criticidad.

Posteriormente, se requiere alinear los elementos estructurales y de liderazgo que habilitan la ejecución, consolidando mecanismos de coordinación efectivos.

Finalmente, la organización debe avanzar hacia la estandarización y sostenibilidad del modelo operativo, asegurando que las mejoras implementadas se traduzcan en resultados consistentes en el tiempo.

La transformación no es un evento, es una secuencia disciplinada de ejecución.

Lectura integrada: Clima Organizacional y Riesgo Psicosocial



Clima organizacional muestra



• Percepción de Liderazgo y Apoyo



• Comunicación y Flujo de Información



• Relaciones y Trabajo en Equipo



• Reconocimiento y Recompensa



Riesgo psicosocial confirma



• Carga de Trabajo y Demanda Excesiva



• Falta de Autonomía y Control de Tareas



• Desequilibrio Vida-Trabajo y Estrés



• Fatiga Operativa y Desgaste

AMBOS ESTUDIOS DESCRIBEN LA MISMA REALIDAD

Figura. Integración de Clima Organizacional y Riesgo Psicosocial

Los resultados del estudio de Clima Organizacional y la evaluación de Riesgo Psicosocial no deben interpretarse de manera independiente.

Ambos análisis convergen en una misma conclusión:

la organización presenta tensiones estructurales que están impactando simultáneamente la experiencia del colaborador y la sostenibilidad de la operación.

El estudio de clima evidenció señales claras de:

- Variabilidad en el liderazgo
- Sobrecarga operativa
- Ambigüedad en la ejecución
- Brechas en reconocimiento

Por su parte, el análisis de riesgo psicosocial confirma que estas condiciones ya se traducen en:

- Alta demanda operacional y emocional
- Riesgos en liderazgo y relaciones
- Niveles relevantes de estrés

Relaciones relativas entre los factores de Clima y Riesgo Psicosocial

El análisis evidencia relaciones consistentes entre la percepción del clima organizacional y variables asociadas al bienestar y la sostenibilidad del equipo.

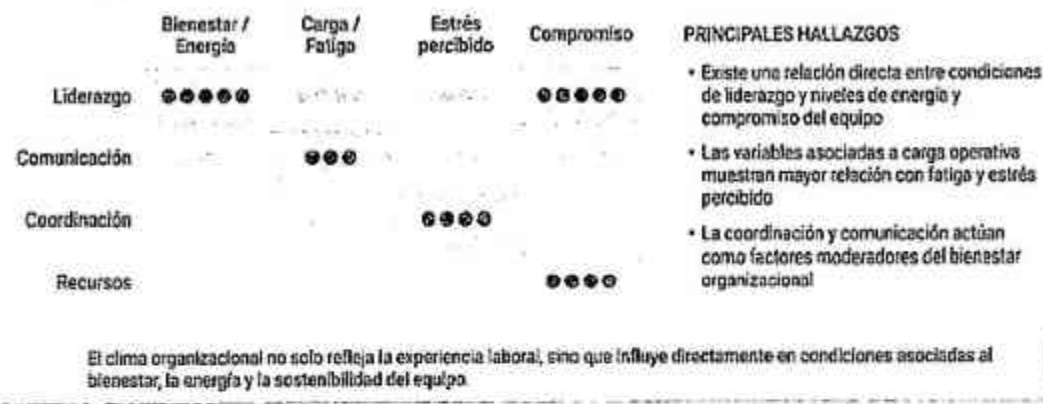


Figura. Matriz de relación relativa Clima-Riesgo Psicosocial

El análisis de asociación entre las dimensiones del clima organizacional y las condiciones de bienestar laboral evidencia que la experiencia de los colaboradores no depende exclusivamente de factores individuales, sino que guarda una relación consistente con variables estructurales y de gestión propias del entorno organizacional.

En particular, se observa que las condiciones de liderazgo presentan una relación especialmente relevante con los niveles de bienestar/energía y compromiso, lo que sugiere que la calidad del liderazgo directo constituye uno de los principales factores asociados a la motivación, disposición y vinculación emocional de los equipos con su trabajo.

De igual manera, las variables relacionadas con carga operativa y disponibilidad de recursos muestran una asociación significativa con los niveles de fatiga y estrés percibido, indicando que la presión operacional y las restricciones del entorno de trabajo tienen un impacto directo sobre la sostenibilidad del desempeño cotidiano.

Por su parte, la dimensión de coordinación organizacional evidencia una relación importante con variables asociadas al estrés y la carga percibida, lo cual sugiere que las fricciones entre áreas, la falta de articulación operativa y las ineficiencias de coordinación pueden amplificar la presión sobre los equipos y deteriorar su experiencia laboral.

En conjunto, estos hallazgos refuerzan la hipótesis de que el clima organizacional no solo refleja percepciones subjetivas del entorno de trabajo, sino que se encuentra estrechamente vinculado con condiciones que afectan el bienestar, la energía y la sostenibilidad del equipo en el tiempo.

No obstante, es importante precisar que estas relaciones deben interpretarse como asociaciones estadísticas orientadas a identificar tendencias y patrones de comportamiento organizacional, mas no como relaciones de causalidad directa entre variables.

Narrativa organizacional y su impacto en la operación (Talleres World Café)

Durante los espacios de interacción cualitativa, tanto con la base operativa como con los líderes, se evidenció la presencia de narrativas diferenciadas frente a la situación actual de la organización.

Por un lado, en la base y en algunos niveles de liderazgo operativo, emergen discursos asociados a resignación, desgaste y una percepción de limitada capacidad de cambio. Estas lecturas no necesariamente se expresan como una evaluación técnica del sistema, sino como una vivencia cotidiana que condiciona la forma en que se enfrenta la operación.

Por otro lado, desde niveles de liderazgo más altos, se observa una tendencia a interpretar la situación desde una perspectiva menos crítica, resaltando esfuerzos realizados y relativizando el nivel de afectación percibido en la operación.

Esta diferencia en la forma de interpretar la realidad organizacional no es menor. Configura una desconexión que trasciende la percepción individual y empieza a incidir en la manera en que el sistema opera.

En la práctica, cuando una parte de la organización experimenta la realidad como limitada o difícil de transformar, mientras otra la interpreta como controlada o en proceso de mejora, se genera una tensión que impacta la ejecución, la toma de decisiones y el estilo de liderazgo.

Desde esta perspectiva, más allá de la magnitud objetiva de los problemas, resulta relevante considerar el efecto que tiene la forma en que estos son vividos e interpretados al interior de la organización.

Cuando esta percepción de desgaste o dificultad se vuelve persistente, tiende a traducirse en dinámicas operativas caracterizadas por menor capacidad de respuesta, menor proactividad y estilos de liderazgo más reactivos.

En este sentido, el hallazgo no se limita a la existencia de problemas operativos, sino a la forma en que la organización, como sistema, está procesando y respondiendo a ellos.

ACCIONES DE FORTALECIMIENTO DEL CLIMA

Aspectos a tener en cuenta para la intervención.

La Complejidad Sistémica del Clima Organizacional Hospitalario



Figura. Complejidad sistémica para el modelo de intervención.

La corrección de las tensiones en el Clima Organizacional requieren intervenir de manera estructural los elementos que configuran el sistema operativo.

En primer lugar, se hace necesario redefinir el diseño organizacional, asegurando claridad en roles, responsabilidades y niveles de decisión.

En segundo lugar, es fundamental fortalecer el liderazgo operativo, dotándolo de herramientas y capacidades para gestionar la ejecución en terreno.

Finalmente, se deben establecer mecanismos formales de coordinación que permitan articular los procesos y garantizar una ejecución integrada.

Este enfoque permite transformar capacidades existentes en resultados sostenibles.

No se trata de hacer más, se trata de operar distinto.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA

El mejoramiento requiere una ejecución estructurada y progresiva

Modelo Integral de Fortalecimiento Organizacional

Las intervenciones propuestas buscan fortalecer de manera integrada la coordinación, liderazgo, comunicación y claridad organizacional del hospital.



Figura. Modelo integral para el fortalecimiento del clima.

Las siguientes iniciativas hacen parte del Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional, construido a partir de los hallazgos identificados en el diagnóstico institucional y orientado al fortalecimiento progresivo de la coordinación, el liderazgo, la comunicación y la claridad organizacional del hospital.

Es importante precisar que las acciones propuestas tienen alcances diferentes. Algunas corresponden a intervenciones puntuales y prioritarias orientadas a atender necesidades inmediatas del clima organizacional, mientras que otras constituyen proyectos estructurales de mediano y largo alcance que deberán desarrollarse por fases, debido a su impacto transversal sobre la organización.

Si bien el propósito central de estas acciones es el mejoramiento del clima organizacional, su implementación sostenida puede generar impactos positivos sobre la cultura organizacional, favoreciendo prácticas de liderazgo más coherentes, relaciones laborales más saludables, mayores niveles de coordinación y una dinámica institucional más alineada y colaborativa.

Diseño Organizacional

Corresponde a un proyecto estructural orientado a revisar y fortalecer la arquitectura organizacional del hospital, incluyendo procesos, roles, responsabilidades, niveles de coordinación y claridad funcional. Este componente requiere un desarrollo progresivo por fases, debido a su alcance institucional y a la necesidad de gestionar adecuadamente los procesos de adaptación organizacional.

Liderazgo y Responsabilidad

Busca generar un ejercicio de corresponsabilidad y conciencia frente a los resultados del clima laboral de cada proceso o área. La propuesta contempla espacios de retroalimentación individual acompañados por un mentor experto en liderazgo, en los cuales se realizará la entrega y análisis de resultados de clima organizacional, especialmente en aquellos equipos que presentan condiciones subestándar.

La intervención parte de reconocer que pueden existir diferencias importantes entre la percepción del líder y la percepción de su equipo; por ejemplo, áreas donde el líder considera que el clima es positivo mientras el equipo reporta altos niveles de malestar, o casos donde el equipo se percibe estable pero el líder presenta altos niveles de desgaste o insatisfacción.

El propósito es que cada líder pueda tomar conciencia del impacto de su liderazgo sobre el clima laboral, asumir responsabilidad sobre los resultados de su proceso y construir, con acompañamiento institucional, un plan individual de mejoramiento orientado al fortalecimiento de sus competencias de liderazgo, relacionamiento y gestión de equipos.

Desarrollo de Líderes Tácticos y Operativos

Corresponde a un proceso de formación y acompañamiento dirigido tanto a líderes tácticos como a líderes operativos, enfocado en el fortalecimiento de competencias acordes al nivel de liderazgo que cada uno ejerce dentro de la organización.

La formación contempla temas fundamentales como liderazgo consciente, comunicación efectiva, asertiva y consciente, coordinación de equipos, manejo de dinámicas laborales, resolución de conflictos, relacionamiento humano y fortalecimiento del criterio ético en el ejercicio del liderazgo.

Este componente cobra especial relevancia teniendo en cuenta que uno de los hallazgos más sensibles del diagnóstico organizacional está relacionado con percepciones de inequidad, favoritismo y diferencias en el trato por parte de algunos líderes hacia miembros de sus equipos, situación que impacta directamente el clima laboral, la confianza y los comportamientos organizacionales.

Por ello, se considera fundamental que la formación de líderes no se limite únicamente al desarrollo de habilidades técnicas o de gestión, sino que también fortalezca aspectos asociados al carácter, la ética, la coherencia y la responsabilidad relacional del líder.

Dado el alcance y profundidad de este tipo de procesos, se plantea como un proyecto de desarrollo organizacional de largo plazo, implementado progresivamente por fases y articulado con otras estrategias institucionales de fortalecimiento del clima organizacional.

Estructuración del Departamento de Comunicaciones

Aunque conceptualmente hace parte del diseño organizacional, esta acción se considera prioritaria debido a la necesidad inmediata de organizar y formalizar el proceso de comunicación institucional. La intervención busca definir con claridad procesos, roles, funciones, responsables y lineamientos de comunicación interna y externa, reduciendo dinámicas informales que actualmente impactan la coordinación, la confianza y el clima organizacional.

Ética y Comportamientos Organizacionales

Este componente surge de la necesidad de fortalecer referentes institucionales asociados con la coherencia, el respeto, la responsabilidad, la transparencia y la equidad en las dinámicas laborales.

Si bien actualmente no se encuentra completamente definida la metodología específica de intervención, el diagnóstico evidencia la necesidad de desarrollar, a mediano y largo plazo, programas, modelos o estrategias institucionales orientadas a promover comportamientos alineados con principios éticos y organizacionales saludables.

La intención es avanzar hacia la construcción de referentes culturales más claros y consistentes, que permitan fortalecer la confianza en las relaciones de trabajo, disminuir prácticas relacionales inadecuadas y generar mayor coherencia entre el discurso institucional y las conductas observadas en la operación diaria.

Este componente deberá articularse especialmente con los procesos de formación y desarrollo de líderes, entendiendo que la ética constituye uno de los pilares fundamentales del ejercicio del liderazgo y uno de los factores de mayor impacto sobre el clima organizacional.

Seguimiento y Sostenibilidad

Corresponde al proceso de acompañamiento y evaluación continua de las acciones implementadas, con el propósito de monitorear avances, identificar oportunidades

de ajuste y garantizar la sostenibilidad de los cambios generados en el clima organizacional.

El reto no es generar acciones aisladas, es rediseñar la forma de operar el sistema

Los resultados evidencian que la organización dispone de las capacidades, el conocimiento y el compromiso necesarios para operar de manera efectiva. Sin embargo, estas fortalezas no se están traduciendo en un desempeño consistente, debido a restricciones propias de su diseño operativo.

En su configuración actual, el sistema de trabajo introduce fricciones en procesos críticos, debilita el liderazgo en la operación diaria y dificulta la coordinación entre áreas, afectando la capacidad de ejecución de la organización.

En este contexto, el deterioro observado no responde a un problema de las personas, sino a la forma en que la organización está estructurada para operar. Esto redefine el problema: no se trata de una limitación estructural irreversible, sino de una condición organizacional susceptible de ser corregida.

La implicación es clara: mejorar no depende de incorporar más recursos, sino de rediseñar el sistema que articula los existentes.

Desde esta perspectiva, el clima organizacional no constituye el problema en sí mismo, sino la manifestación de un sistema que, en su estado actual, está generando tensiones operativas y condiciones de riesgo sobre las personas y la ejecución.

En consecuencia, no estamos frente a un problema de percepción, sino ante una señal consistente de desajustes en el diseño organizacional.

Esto sitúa a la organización en un punto de decisión:

No se trata de determinar si es posible mejorar, sino de definir si se está dispuesto a adaptar la forma de operar para lograrlo.

Mantener el modelo actual no es una posición neutral; implica, en la práctica, sostener las condiciones que están generando el deterioro.

Priorización de la intervención sobre factores estructurales de mayor impacto.

Priorización Estratégica de Intervenciones Organizacionales

Las iniciativas propuestas fueron priorizadas considerando su impacto potencial sobre el funcionamiento organizacional, su viabilidad de implementación y su capacidad de fortalecimiento institucional sostenible.

Componente Estratégico	Impacto Organizacional	Viabilidad	Urgencia	Prioridad	Enfoques Prioritarios
 Diseño Organizacional y Transformación Cultural Mapa y arquitectura de procesos, claridad de roles y gestión del cambio	●●●●●	●●●●	●●●●●	ALTA	1. Claridad organizacional y transformación cultural
 Liderazgo y Corresponsabilidad Acompañamiento individual, cultura profunda y planes de acción	●●●●●	●●●●	●●●●●	ALTA	2. Fortalecimiento de liderazgo operativo y corresponsabilidad
 Desarrollo de Líderes Tácticos y Operativos Formación, liderazgo consciente y manejo de equipos	●●●●●	●●●●	●●●●	ALTA	3. Desarrollo de capacidades de liderazgo táctico y operativo
 Estructuración de Departamento de Comunicaciones Comunicación institucional y fortalecimiento del relacionamiento organizacional	●●●	●●●●	●●●	MEDIA	4. Comunicación institucional y coordinación transversal
 Ética y Comportamientos Organizacionales Códigos éticos, transparencia y cultura organizacional	●●●	●●●●	●●●	MEDIA	5. Cultura ética y sostenibilidad organizacional
 Seguimiento y Sostenibilidad Acompañamiento institucional y mejora continua	●●●	●●●●	●●●	MEDIA	

Footer Hero Insight

La sostenibilidad del fortalecimiento organizacional dependerá de intervenir prioritariamente aquellas condiciones estructurales con mayor capacidad de impacto sobre la coordinación, liderazgo y funcionamiento institucional.

Se recomienda priorizar las intervenciones que impacten directamente en la claridad organizacional y el fortalecimiento de la comunicación institucional.

Figura. Priorización de oportunidades de mejora.

La intervención del sistema organizacional debe abordarse de manera progresiva, priorizando inicialmente la estabilización de la operación en los puntos de mayor criticidad.

Posteriormente, se requiere alinear los elementos estructurales y de liderazgo que habilitan la ejecución, consolidando mecanismos de coordinación efectivos.

Finalmente, la organización debe avanzar hacia la estandarización y sostenibilidad del modelo operativo, asegurando que las mejoras implementadas se traduzcan en resultados consistentes en el tiempo.

La transformación no es un evento, es una secuencia disciplinada de ejecución.



Sandra Milena Franco

C.C. 25172161

BLOQUE DE ANEXOS

ANEXO 1 Factores Críticos del deterioro del Clima Organizacional



Figura. Factores críticos que explican el deterioro del clima organizacional.

El deterioro observado en el clima organizacional no responde a factores aislados, sino a la convergencia de condiciones estructurales que afectan de manera simultánea la operación.

En particular, se identifican debilidades en la claridad organizativa, el liderazgo operativo y los mecanismos de comunicación, las cuales generan desalineación entre áreas y dificultan la coordinación efectiva.

A esto se suma una presión sostenida sobre la capacidad operativa, que incrementa la carga de trabajo y reduce la capacidad de respuesta en los procesos críticos.

El deterioro no es un síntoma aislado, es el resultado de múltiples tensiones actuando al mismo tiempo.

ANEXO 2. El Clima Organizacional no es una causa, es el resultado de cómo está operando el sistema



Figura. El clima organizacional como resultado del sistema operativo.

El clima organizacional observado es una manifestación y de las condiciones estructurales y operativas bajo las cuales funciona la organización.

Las dinámicas de comunicación, coordinación y liderazgo no operan de forma aislada, sino que emergen del diseño organizacional, particularmente de la claridad en roles, la estructura de decisión y los mecanismos de articulación entre áreas.

En este contexto, el deterioro del clima no debe interpretarse como un fenómeno perceptual, sino como el resultado, visto desde los factores internos, de un sistema que, en su configuración actual, limita la efectividad de la ejecución.

El clima no es el problema, es la señal de cómo está funcionando el sistema.

ANEXO 3. La ejecución operativa depende de interdependencias no gestionadas

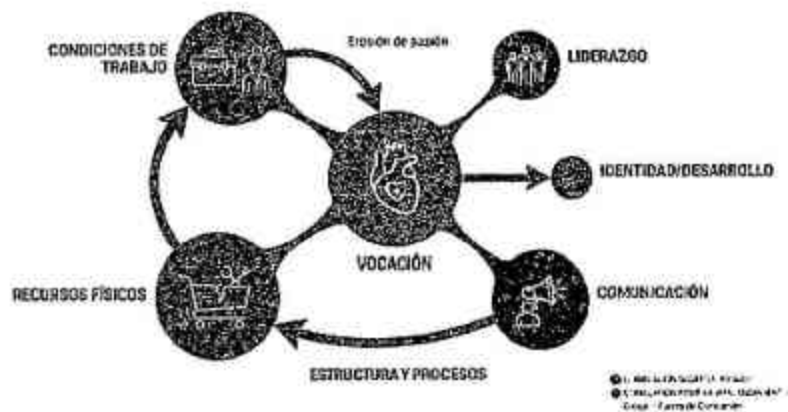


Figura. Mapa de correlaciones y su impacto en el flujo operativo.

La ejecución operativa en la organización depende de múltiples interacciones entre procesos, las cuales requieren coordinación efectiva para generar resultados consistentes.

El análisis evidencia que estas interdependencias no se encuentran plenamente articuladas, generando rupturas en el flujo de información, retrasos en la toma de decisiones y fragmentación en la ejecución.

Este comportamiento explica por qué, a pesar de contar con capacidades funcionales en distintas áreas, la operación presenta dificultades para sostener niveles adecuados de desempeño en el núcleo operativo.

El problema no es cada proceso por separado, es cómo interactúan entre sí.

ANEXO 4. Modelo del impacto de la sobrecarga operativa



Figura. Modelo de impacto sistémico de carga operativa

La organización enfrenta un desbalance estructural entre la capacidad operativa disponible y la demanda que el sistema exige.

Este desbalance se origina en factores como limitaciones de recursos, infraestructura y condiciones de operación, que reducen la capacidad real de respuesta. Como resultado, el sistema deriva hacia dinámicas de trabajo reactivo, sobrecarga operativa y extensión de los tiempos de ejecución.

Estas dinámicas impactan directamente el desempeño, generando ineficiencia, retrasos y un desgaste progresivo en los equipos.

Adicionalmente, se configura un ciclo de retroalimentación homeostática, en el que la ineficiencia consume capacidad para mantener una estabilidad aparente, pero no transforma el origen de la desviación, lo cual incrementa la sobrecarga y profundiza el deterioro del sistema.

En este contexto, el problema no radica en el nivel de esfuerzo de las personas, sino en la forma en que el sistema está organizado para operar.

ANEXO 5

Correlaciones percepción Base – Líderes

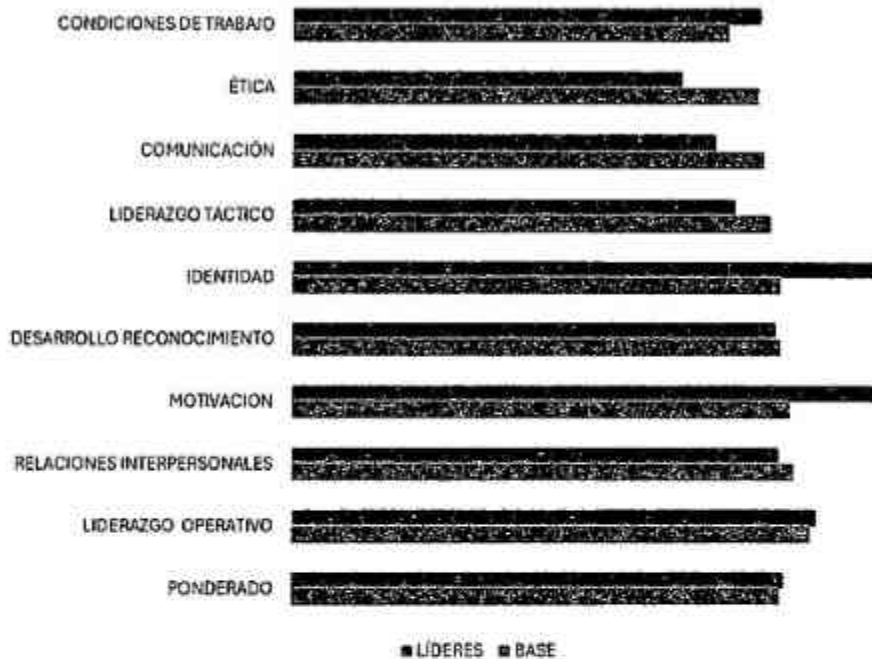


Figura. Comparativo entre percepción del clima de los líderes y personal operativo.

Los líderes encuestados, ven la organización de una manera diferente a como la viven las personas encuestadas de la base en la operación diaria.

En general, los líderes tienden a evaluar de manera más favorable las condiciones organizacionales, particularmente en dimensiones como motivación, identidad y liderazgo operativo.

Sin embargo, se identifican brechas relevantes en aspectos críticos como ética, comunicación y liderazgo táctico, lo que sugiere una desconexión entre la lectura organizacional del nivel directivo y la realidad de la operación.

Esta diferencia limita la capacidad de respuesta del sistema, al dificultar la identificación precisa de los problemas que afectan la ejecución.

No se puede corregir lo que no se está viendo con claridad.

La organización no solo tiene problemas... también tiene dificultad para verlos correctamente

ANEXO 6

Análisis comparativo Base vs Líderes

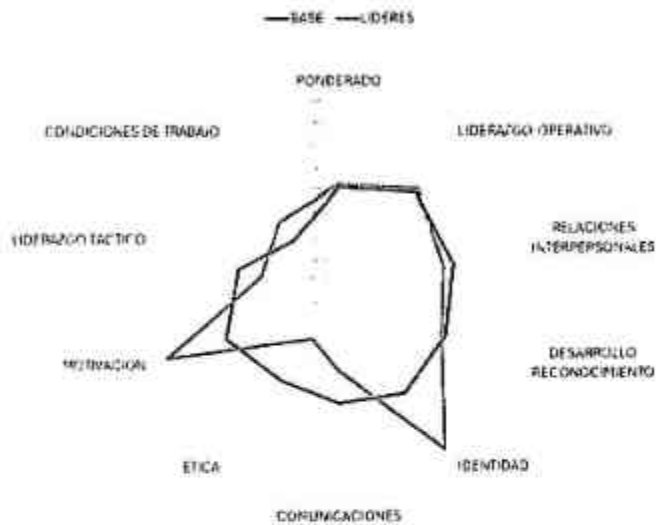


Figura. Comparativo entre percepción de líderes y personal operativo.

La comparación entre la población base, en la gráfica representados en la línea negra, y los líderes representados en la línea roja, no evidencia únicamente diferencias en niveles de percepción, sino una configuración distinta en la forma en que se experimenta y se interpreta el funcionamiento organizacional.

Mientras la base presenta una lectura relativamente estable entre dimensiones, los líderes muestran una percepción más fragmentada, caracterizada por variaciones pronunciadas entre aspectos emocionales y estructurales del sistema.

Este comportamiento sugiere que los líderes no están observando un sistema homogéneo, sino una organización donde coexisten elementos de fortaleza con debilidades operativas relevantes.

En particular, se identifica una tendencia a valorar de manera más favorable dimensiones asociadas al compromiso y sentido de pertenencia, como la motivación y la identidad, mientras que se presentan valoraciones más bajas en aspectos relacionados con la operación, tales como la comunicación, la ética y el liderazgo táctico.

Esta diferencia no es menor. Indica que, desde la perspectiva de quienes gestionan el sistema, existe confianza en las personas, pero no necesariamente en la forma en que el sistema organiza y canaliza su desempeño.

Desde una lectura organizacional, esto configura un riesgo relevante: la coexistencia de altos niveles de compromiso con debilidades estructurales puede generar expectativas de desempeño que el sistema no está en capacidad de sostener.

Más allá de la brecha entre base y líderes, el hallazgo principal radica en la falta de coherencia interna en la percepción de los líderes sobre el funcionamiento del sistema.

En este sentido, los resultados refuerzan una conclusión central del estudio: las tensiones observadas no responden a un problema de disposición o compromiso de las personas, sino a limitaciones en el diseño y funcionamiento del sistema organizacional.

ANEXOS DE RESPALDO

ANEXO A1 – METODOLOGÍA DEL DIAGNÓSTICO

Metodología del diagnóstico organizacional



El diagnóstico organizacional se desarrolló mediante la integración de fuentes cuantitativas y cualitativas, con el objetivo de obtener una lectura estructural del funcionamiento de la organización.

Se aplicaron instrumentos de medición diferenciados para el personal operativo y para el nivel de liderazgo, evaluando dimensiones clave asociadas a la ejecución organizacional.

Adicionalmente, se realizaron espacios de análisis cualitativo a través de mesas de trabajo, permitiendo profundizar en la comprensión de dinámicas operativas, percepciones y factores subyacentes al deterioro observado.

La información recolectada fue analizada de manera integrada, priorizando la identificación de patrones transversales y relaciones sistémicas entre variables.

El diagnóstico no se limita a percepciones. Integra evidencia cuantitativa y cualitativa para una lectura estructural del sistema.

ANEXO A2 – INSTRUMENTO Y DIMENSIONES

Las dimensiones evaluadas impactan directamente la capacidad de ejecución

Dimensión	Qué evalúa	Relación con la ejecución
• Condiciones de trabajo	Entorno físico y seguridad	Productividad y retención
• Ética	Integridad y cumplimiento	Mitigación de riesgos y reputación
• Comunicación	Flujo de información y transparencia	Alineación operativa y eficiencia
• Liderazgo	Dirección de equipos a corto plazo	Cumplimiento de objetivos
• Identidad	Sentido de pertenencia y valores compartidos	Compromiso y cohesión
• Desarrollo	Oportunidades de capacitación y crecimiento	Capacidad de adaptación y rendimiento
• Motivación	Nivel de energía, reconocimiento y disposición al esfuerzo	Sostenibilidad del desempeño y productividad
• Relaciones interpersonales	Calidad de interacción, confianza y colaboración	Coordinación operativa y trabajo en equipo
• Estructura organizacional	Claridad de roles, jerarquías y procesos	Eficiencia en la ejecución y toma de decisiones

Las dimensiones presentadas en la tabla, corresponden a los principales factores que inciden en la forma en que la organización ejecuta sus procesos y alcanza sus resultados.

Cada una de ellas evalúa aspectos específicos del entorno organizacional, pero su relevancia radica en su impacto directo sobre variables críticas como productividad, eficiencia, coordinación y cumplimiento de objetivos.

En conjunto, estas dimensiones permiten entender que el clima organizacional no es un elemento aislado, sino una expresión del funcionamiento del sistema en su totalidad.

Particularmente, dimensiones como comunicación, liderazgo táctico y estructura organizacional actúan como habilitadores o limitantes directos de la ejecución operativa.

Su comportamiento explica en gran medida las dinámicas de alineación, toma de decisiones y coordinación entre áreas y equipos.

Esta lectura permite enfocar la intervención no en percepciones individuales, sino en condiciones estructurales que determinan el desempeño organizacional.

En este sentido, mejorar el clima organizacional implica intervenir el sistema, no únicamente gestionar la experiencia de las personas.

El clima organizacional no se corrige; se transforma cuando se ajustan las condiciones que determinan la ejecución.

ANEXO A3 – RESULTADOS COMPLETOS

Resultados completos por proceso y dimensión (mapa de calor)

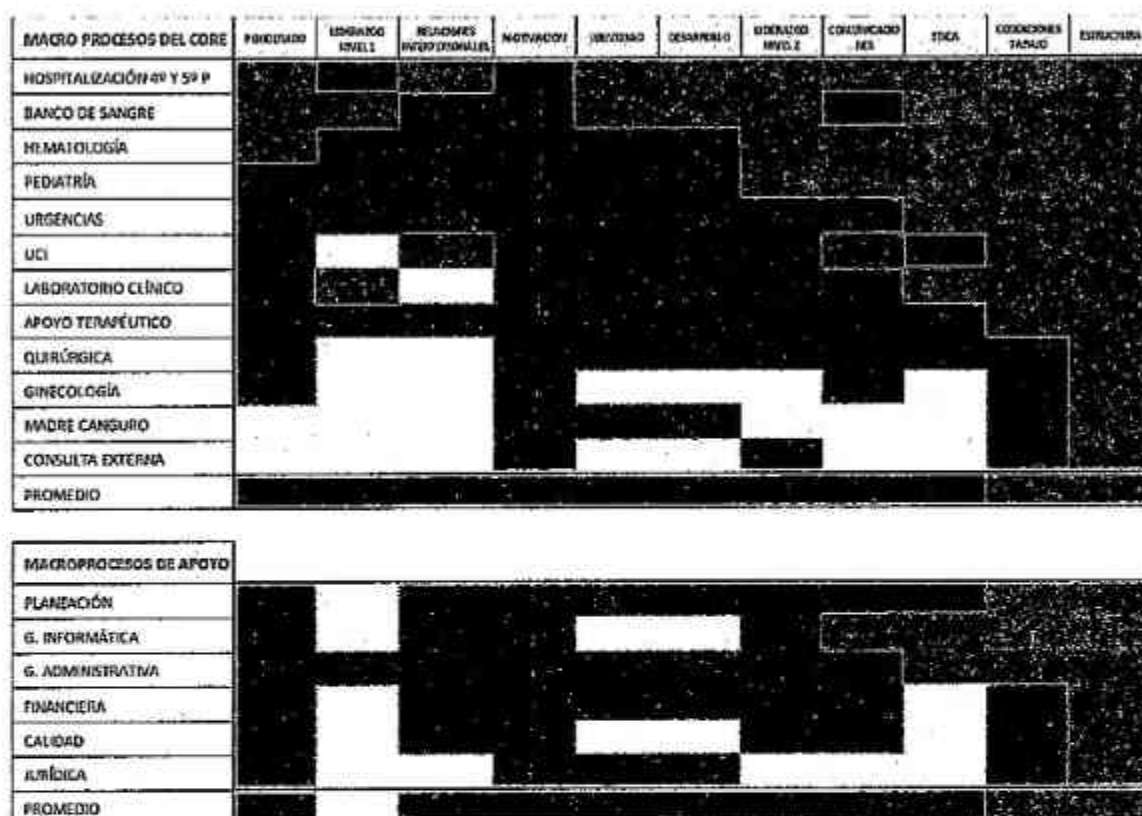


Figura. Resultados completos por proceso y dimensiones evaluadas.

El mapa de calor presenta el comportamiento detallado de las dimensiones evaluadas en cada uno de los procesos organizacionales.

Se evidencia que el deterioro no se distribuye de manera homogénea, concentrándose principalmente en los procesos del núcleo operativo, donde múltiples dimensiones presentan afectación simultánea.

En particular, liderazgo táctico y comunicación muestran patrones de debilidad transversal, mientras que los procesos de soporte presentan condiciones relativamente más estables, aunque no exentas de oportunidades de mejora.

El patrón no es aleatorio, responde a una lógica estructural del sistema.

ANEXO A5 – Mapa de las tensiones del Clima desde el Liderazgo



Figura. Mapa de la percepción del Clima desde el Liderazgo

El gradiente de deterioro evidencia una concentración de afectaciones en los procesos del core operativo, donde hay una mayor acumulación de dimensiones en niveles críticos.

A medida que se avanza hacia las dimensiones asociadas a la ejecución (comunicación, liderazgo táctico y condiciones de trabajo), el deterioro se vuelve más consistente y transversal entre procesos.

Esto indica que las dificultades no están aisladas en áreas específicas, sino que responden a patrones estructurales que impactan directamente la operación.

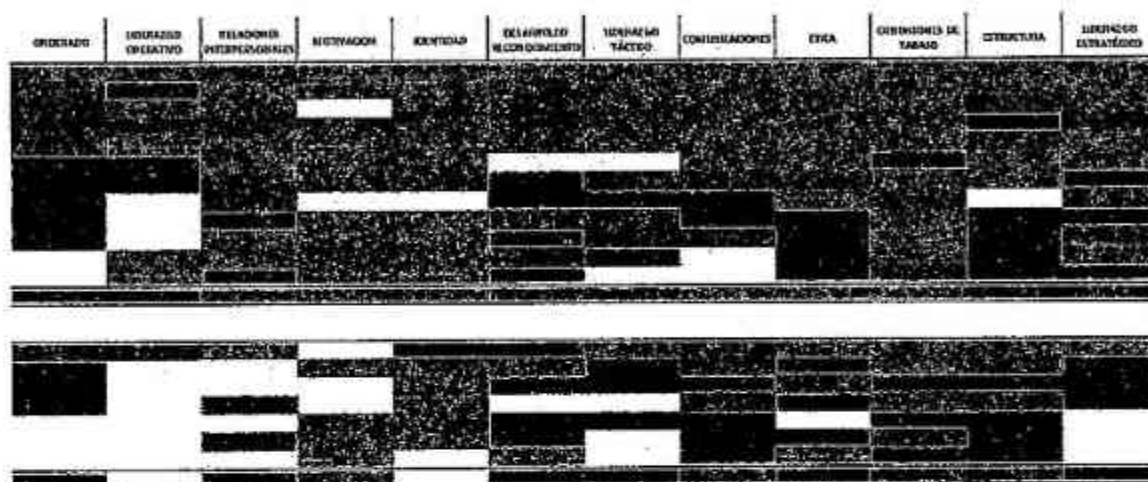
En contraste, los procesos de apoyo presentan un deterioro más moderado, con mayor presencia de niveles intermedios, lo que sugiere menor presión operativa o menor exposición a las dinámicas críticas del sistema.

Sin embargo, estos procesos también reflejan afectaciones en dimensiones clave, lo que confirma que el fenómeno es organizacional y no exclusivo del núcleo operativo.

En conjunto, el gradiente permite identificar que el deterioro del clima no es homogéneo, sino que sigue una lógica de intensidad asociada al nivel de exigencia operativa y a la capacidad del sistema para sostener dicha demanda.

El deterioro del clima no se distribuye de manera uniforme; se concentra donde el sistema exige más de lo que puede sostener.

Resultados detallados



Los resultados reflejan la percepción del nivel de liderazgo frente a las condiciones organizacionales y operativas.

En general, se observa una tendencia a valoraciones más favorables en comparación con la base operativa, particularmente en dimensiones asociadas a liderazgo, identidad y condiciones de trabajo.

Esta lectura proporciona una visión complementaria del sistema organizacional, que resulta clave para comprender las dinámicas de alineación y toma de decisiones.

La percepción del liderazgo constituye una lectura del sistema que no necesariamente coincide con la operación.

ANEXO A7 – MESAS DE TRABAJO WORLD CAFÉ

Resultados cualitativos – Mesas de trabajo organizacionales



Figura. Resultados cualitativos obtenidos en mesas de trabajo.

Los espacios de trabajo colectivo permitieron recoger percepciones, experiencias y lecturas compartidas sobre el funcionamiento del clima organizacional.

De manera consistente, emergen factores asociados a dificultades en la comunicación, debilidades en el liderazgo, sobrecarga de trabajo y percepciones de inequidad, los cuales coinciden con los patrones identificados en el análisis cuantitativo.

Asimismo, se reconocen elementos positivos relacionados con el compromiso del personal, el sentido de responsabilidad y la disposición para sostener la operación, incluso en condiciones exigentes.

Estos hallazgos cualitativos refuerzan la interpretación de que el deterioro observado responde a condiciones estructurales del sistema, más que a situaciones aisladas o percepciones individuales.

La organización no solo lo mide, también lo vive y lo reconoce.

ANEXO A8 – RECURRENCIA DE HALLAZGOS CUALITATIVOS

Recurrencia de aparición de factores en mesas de trabajo

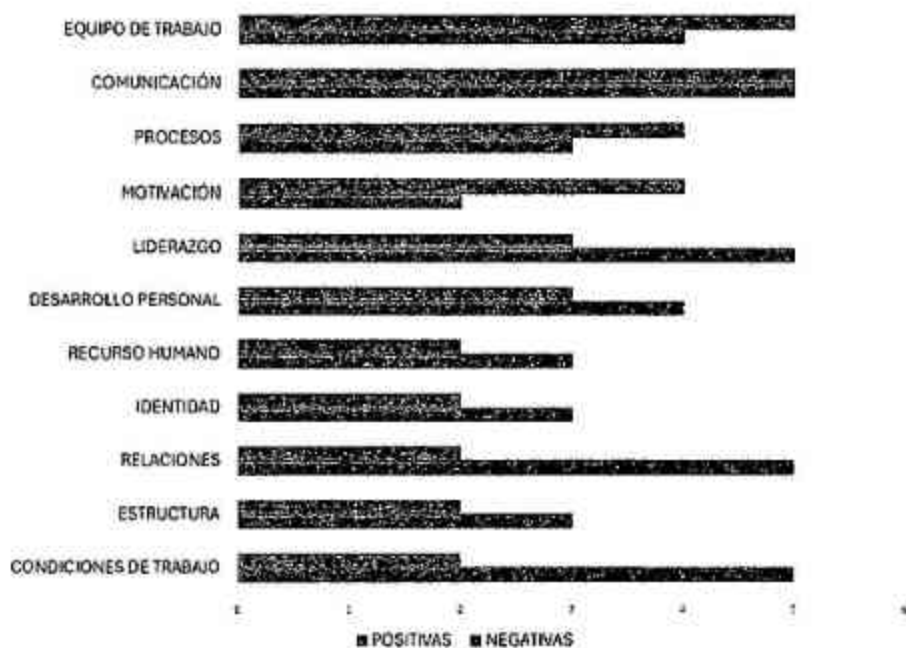


Figura. Recurrencia de aparición de factores positivos y negativos en mesas de trabajo.

El análisis de recurrencia permite identificar la frecuencia con la que distintos factores fueron mencionados a lo largo de las mesas de trabajo, proporcionando una medida de su nivel de generalización dentro de la organización.

Se observa que los factores negativos presentan una mayor frecuencia de aparición en dimensiones como condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, liderazgo y habilidades organizacionales, lo que indica que estas problemáticas no son aisladas, sino ampliamente compartidas.

Por su parte, los factores positivos, aunque presentes, tienden a concentrarse en aspectos como el trabajo en equipo y la comunicación, evidenciando capacidades existentes dentro del sistema.

Este patrón refuerza la lectura de que el deterioro organizacional responde a condiciones estructurales recurrentes, más que a situaciones puntuales.

No es la intensidad del problema, es su recurrencia en toda la organización.

ANEXO A10 GESTALT ORGANIZACIONAL

Lectura sistémica del funcionamiento organizacional (Gestalt)



Figura. Lectura sistémica integrada del funcionamiento organizacional.

La interpretación global del diagnóstico permite comprender la organización como un sistema en el que coexisten capacidades operativas relevantes con tensiones estructurales que afectan su estabilidad.

Se observa una organización que logra sostener su funcionamiento a partir del compromiso y esfuerzo de sus equipos, pero que enfrenta limitaciones derivadas de su diseño organizacional, particularmente en aspectos relacionados con la coordinación, el liderazgo operativo y la claridad estructural.

Esta configuración genera un equilibrio inestable, en el que la operación se mantiene, pero bajo condiciones de presión que dificultan su sostenibilidad en el tiempo.

La organización funciona, pero no por cómo está diseñada, sino a pesar de ello.

Tenemos con qué, pero así no vamos a sostenerlo