

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL
TEXTO COMPLETO**

Bogotá D.C., 8 de agosto 2011

Tesis Trabajo de Grado

**Señores
BIBLIOTECA GENERAL
Cuidad**

Estimados Señores:

Nosotras, Lucia Pérez Lancheros, Carmiña Quiroga Bonilla, Natalie Riveros Rodríguez y Erika Rodríguez Riaño, identificadas con cédulas de ciudadanía números 46.667.324, 51.594.376, 60.447.320 y 52.311.530 respectivamente, autoras del trabajo de grado titulado *"Innovación y Éxito en un Hospital Público"*, presentado y aprobado en el año 2011 como requisito para optar al título de *Especialista en Gerencia de Recursos Humanos*; autorizo a la Biblioteca General para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

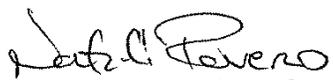
- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en la página Web de la Facultad, de la Biblioteca General y en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CDROM o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, ***"Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores"***, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

Atentamente,


Lucia Pérez Lancheros
46.667.324


Carmiña Quiroga Bonilla
51.594.376


Natalie Riveros Rodríguez
60.447.320


Erika Rodríguez Riaño
52.311.530

INNOVACIÓN Y ÉXITO EN UN HOSPITAL PÚBLICO

Lucia Pérez Lancheros

Carmaña Quiroga Bonilla

Natalie Riveros Rodríguez

Erika Rodríguez Riaño



Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano

Facultad de Ciencias Económicas – Administrativas

Especialización en Gerencia de Recursos Humanos

Bogotá, 2011

INNOVACIÓN Y ÉXITO EN UN HOSPITAL PÚBLICO

Lucia Pérez Lancheros

Carmaña Quiroga Bonilla

Natalie Riveros Rodríguez

Erika Rodríguez Riaño

Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos

Asesor

Zulma Portilla Ferrer

Ingeniera Industrial



Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano

Facultad de Ciencias Económicas – Administrativas

Especialización en Gerencia de Recursos Humanos

Bogotá, 2011

*Gracias a mi esposo Pier y a mi hermana María Luz,
que participaron en la realización de este nuevo sueño, sin
su ayuda y amor no estaría donde me encuentro ahora*

Lucia P.

*A Dios por darme esta nueva oportunidad profesional.
A William por todo su amor, compromiso, colaboración
y participación en este nuevo reto profesional te amo.*

Carmiña Q.

*A Dios por abrirme las puertas y llevarme siempre de
su mano, a mi mamá ejemplo de vida que con su apoyo y
confianza me ha ayudado a soñar y trabajar por alcanzar
esos sueños.*

Natalie R.

*A Dios que me llevo a ser paciente y constante,
A mi hijo Kevin y a mi esposo Javier quienes me
apoyaron en esta nueva etapa.*

Erika R.

Agradecimientos

A las directivas y colaboradores del Hospital Pablo VI Bosa por permitirnos ingresar a su casa y compartir sus experiencias.

A Zulma por mostrarnos una nueva forma de realizar investigación

Contenido

Introducción 14

1 Planteamiento del problema 15

2 Objetivos 17

2.1 Objetivo general 17

2.2 Objetivos específicos 17

3 Justificación 18

4 Marco teórico 19

5 Método 45

5.1 Diseño 45

5.1.1 Metodología de investigación cualitativa 45

5.1.2 Método de triangulación 47

5.1.2.1 Herramientas 47

5.1.2.2 Entrevista semiestructurada 48

5.1.2.3 Revisión Documental 49

5.1.2.4 Observación Directa 50

5.2 Participantes o sujetos 51

5.3 Entidad pública sujeto de estudio 52

6 Resultados 56

7 Discusión 94

Referencias 102

Anexos 104

Lista de tablas

- Tabla 1. Niveles de profundidad de la innovación – Nivel funcional 25
- Tabla 2. Niveles de profundidad de la innovación – Nivel estructural 25
- Tabla 3. Niveles de profundidad de la innovación – Nivel comportamental 26
- Tabla 4. Niveles de profundidad de la innovación – Nivel relacional 27
- Tabla 5. Distribución de los sujetos de estudio 51
- Tabla 6. Personal 55
- Tabla 7. Resultados ranking por indicadores 61
- Tabla 8. Elementos de Innovación y éxito en las empresas estrategia del negocio 77
- Tabla 9. Reconocimientos y premios 80
- Tabla 10. Elementos de Innovación y éxito en las empresas procesos de innovación 81
- Tabla 11. Responsabilidad social con la comunidad de Bosa 84
- Tabla 12. Elementos de Innovación y éxito en las empresas cultura organizacional 85
- Tabla 13. Elementos de Innovación y éxito en las empresas comunicación 87
- Tabla 14. Elementos de Innovación y éxito en las empresas Tecnología 88
- Tabla 15. Elementos de Innovación y éxito en las empresas competencias del talento humano 89
- Tabla 16. Estrategia del negocio 97
- Tabla 17. Cultura organizacional 97
- Tabla 18. Comunicación 98
- Tabla 19. Tecnología 98
- Tabla 20. Competencias 98

Lista de figuras

- Figura 1. Modelo de gestión en empresas innovadoras y exitosas 20
- Figura 2. Esquema ilustrativo de las cinco fuerzas identificadas por Porter 22
- Figura 3. Administración de la comunicación 40
- Figura 4. Sedes asistenciales Hospital Pablo VI Bosa 52
- Figura 5. Organigrama funcional: mejoramiento organizacional Hospital Pablo VI Bosa 58
- Figura 6. Crecimiento de ventas 61
- Figura 7. Plan estratégico 71
- Figura 8. Trabajo en equipo 71
- Figura 9. Oportunidades de carrera y desarrollo profesional 73
- Figura 10. Competencia de los supervisores 74
- Figura 11. Competencia de la gerencia 75
- Figura 12. Compensación y reconocimiento 76
- Figura 13. Plataforma estratégica 79
- Figura 14. Mapa de procesos 79

Lista de anexos

- Anexo A. Formato de entrevista 104
- Anexo B. Formato de observación 106
- Anexo C. Formato de revisión documental 107
- Anexo D. Consentimiento informado 108
- Anexo E. Análisis 110

Resumen

El potencial de una organización se encuentra en el Talento Humano, quienes son los que realiza la innovación y llevan al éxito a una empresa, convirtiéndose en un socio estratégico que unido a una plataforma estratégica y con unos objetivos claros pueden dar cumplimiento a la misión y visión empresarial. El Modelo de Gestión de empresas exitosas e innovadoras buscan la promoción y desarrollo de competencias del personal reconociendo que es una inversión en conocimientos, creatividad y motivación, este modelo debe estar presente en todos los niveles dentro de la organización el funcional, estructural, comportamental y relacional. Innovar es hacer lo mismo de forma diferente es agilizar el proceso buscando permanecer vigentes en el mercado, responder a la crisis y a los cambios producto de la globalización para el mejor desempeño permitiendo una ventaja sobre la competencia dando respuesta a las necesidades y así buscar superar las expectativas del cliente; contando con un equipo humano competente, sensible y comprometido, con desarrollo integral que se conviertan en agentes de cambio y transformación. La innovación surge como un efecto detonador en una organización, generando un cambio institucional, marcando un ritmo en el actuar de las organizaciones incidiendo así en el Éxito resultados que son traducidos en rentabilidad y mayor productividad.

Palabras claves: Innovación, éxito, competencias, plataforma estratégica, modelos de gestión, Talento humano, transformación, organización, rentabilidad, productividad.

Abstract

The potential of an organization is in the Human Talent, who are doing the innovation and lead to success for a company, becoming a strategic partner who joined a strategic platform with clear objectives and can comply with the mission and entrepreneurial vision. The management model of successful and innovative companies seek the promotion and development of personnel skills, recognizing that an investment in knowledge, creativity and motivation, this model must be present at all levels within the organization the functional, structural, behavioral and relational. Innovation is doing the same in a different way of speeding up the process looking to stay current on the market, responding to the crisis and the changes resulting from globalization for the best performance allowing a competitive advantage by responding to needs and to seek to overcome customer expectations, expecting a team of competent, sensitive and committed to development and was to become agents of change and transformation. The innovation is a trigger effect in an organization, creating institutional change, a rhythm in the actions of organizations and affecting the successful outcome that are translated into profitability and higher productivity.

Keywords: Innovation, success, skills, strategic platform, management models, human talent, transformation, organization, profitability, productivity.

Glosario

ACTITUDES: la actitud es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas.

APRENDIZAJE: el aprendizaje es el proceso a través del cual se adquieren o modifican habilidades, destrezas, conocimientos, conductas o valores como resultado del estudio, la experiencia, la instrucción, el razonamiento y la observación.

ATRIBUTOS: los atributos de la personalidad, en Derecho, son aquellas propiedades o características de identidad, propias de las personas, sean estas persona físicas o personas morales, como titulares de derechos.

CAPACITACIÓN: fomentar e incrementar los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar la labor, mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje.

CELERIDAD: prontitud, rapidez, velocidad.

COMPETENCIAS: las competencias son las capacidades de poner en operación los diferentes conocimientos, habilidades y valores de manera integral en las diferentes interacciones que tienen los seres humanos para la vida en el ámbito personal, social y laboral.

COMPORTAMIENTO: es la manera de proceder que tienen las personas u organismos, en relación con su entorno o mundo de estímulos.

COMUNICACIÓN: la comunicación es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra.

CONOCIMIENTO: hechos, o datos de información adquiridos por una persona a través de la experiencia o la educación, la comprensión teórica o práctica de un tema u objeto de la realidad.

CULTURA: la cultura es el conjunto de todas las formas, los modelos o los patrones, explícitos o implícitos, a través de los cuales una sociedad se manifiesta.

ESTRATEGIA CORPORATIVA: la estrategia corporativa establece el propósito y alcance de la empresa.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización.

HABILIDAD: es el grado de competencia de un sujeto concreto frente a un objetivo determinado.

INNOVACIÓN: innovar proviene del latín *innovare*, que significa acto o efecto de innovar, tornarse nuevo o renovar, introducir una novedad.

LIDERAZGO: es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en un conjunto de personas. Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos". Chiavenato.

POLITICA ORGANIZACIONAL: proporciona la orientación precisa para la elaboración de planes concretos de acción que permitan alcanzar los objetivos.

PROCEDIMIENTO: es el modo de ejecutar determinadas acciones que suelen realizarse de la misma forma, con una serie común de pasos claramente definidos, que permiten realizar una ocupación, trabajo.

Introducción

Los Hospitales Públicos han sido considerados como entidades burocráticas en las cuales no se presta un buen servicio al usuario y se supone además que hay corrupción en los manejos financieros de los mismos, así pues que la percepción del común de la gente siempre ha sido que este tipo de instituciones proporcionan un servicio deficiente y por ser “gratuito” y enfocado a los sectores más vulnerables, no se valora el trabajo realizado para diferenciarse e innovar en sus servicios de Salud Pública.

Teniendo en cuenta que la Gestión del Talento Humano hace parte del engranaje fundamental de cualquier empresa y que los parámetros actuales coinciden en que la mejor forma de desarrollarla es basarla en aquellas combinaciones de atributos identificables y evaluables que son requeridos en el personal de determinada Institución, en este caso en el Hospital Público; es importante definir cuáles son esos atributos esenciales que deben tener todas las personas consideradas colaboradores del Hospital, con el fin de desarrollar desde cada persona la política de calidad instaurada.

Sin embargo no es suficiente con definir cuáles son esos conocimientos, actitudes, valores y habilidades que deben existir en los colaboradores, se debe hacer énfasis en la política y los procedimientos que conllevan a que cada día se desarrollen dichas competencias para promover así el desarrollo personal de los colaboradores y por ende de la Institución, de tal forma que al ser identificadas y promovidas se consolide la metodología apropiada para ser evaluadas y aportar de manera efectiva en la toma de decisiones dentro del proceso de Gestión del Talento Humano.

1 Planteamiento del problema

El Sector Hospitalario Público del Distrito Capital cuenta con 22 Empresas Sociales del Estado – ESE quienes están adscritas a la Secretaría Distrital de Salud como ente Rector del Sector. De estos Hospitales únicamente tres se encuentran Acreditados en la actualidad, siendo el Hospital Público sujeto de esta investigación el primero a nivel Nacional en el Sector Público en Acreditarse, enfocándose en la Satisfacción del Usuario y en la mejora continua incorporando estas prácticas en su Cultura Organizacional, manteniendo un sistema de Calidad que le permita superar las expectativas y llevar a cabo su Razón de Ser.

Es por esta Razón que con esta investigación se pretende mostrar que la gestión en la prestación de servicios de salud en entidades públicas puede tener innovación y éxito, implementado un Modelo de Gestión de empresas exitosas e innovadoras.

La pregunta a responder en esta investigación es ¿Cómo una organización pública hospitalaria puede ser innovadora y exitosa mediante la gestión del talento humano?, adicional a esta surgen interrogantes que contribuyen a encontrar la integralidad de la organización:

- ¿Cómo un hospital público ha sido innovador frente a los continuos cambios del sector salud en Colombia y al entorno socio - económico?
- ¿Cuáles son los recursos intangibles que posee el hospital (conocimiento, aprendizaje, estilos de liderazgo, cultura organizacional)

- ¿Cuál debe ser la cultura organizacional para llegar a ser innovadora y exitosa?
- ¿Cuáles son las competencias del talento humano que influyen en la innovación?
- ¿Cómo debe ser utilizada la tecnología para facilitar el proceso de innovación?
- ¿Cuáles son los Procesos y Procedimientos que se han definido para llegar al éxito a través de la innovación (estructura)?
- ¿Qué acciones ejecuta la organización (hospital) para desarrollar el talento humano hacia la innovación y el éxito?

El área de Gestión del talento Humano debe ser un socio estratégico para la gerencia del Hospital con el fin de generar conocimientos y aplicación para llegar a demostrar que el talento humano es una inversión en conocimientos, creatividad y motivación de esta forma se llega a alinear su visión, misión con la plataforma de la estrategia.

2 Objetivos

2.1 Objetivo general

Describir los elementos claves del modelo de gestión para desarrollar una organización publica innovadora y exitosa.

2.2 Objetivos específicos

- Analizar los elementos del modelo de innovación de la Gestión Humana del hospital.
- Identificar las competencias del talento humano y la cultura organizacional.
- Realizar un comparativo entre el diagnóstico de la empresa y del estado del arte de empresas innovadoras y exitosas.

3 Justificación

Durante los últimos 20 Años el Hospital se ha caracterizado por ser Vanguardista liderando la Gestión Pública Hospitalaria en el Distrito Capital, en el primer nivel de Atención, pero no existe ningún estudio investigativo que permita conocer y replicar esos elementos y prácticas que lo llevan a ser diferente.

Se tienen como referentes los reconocimientos y premios recibidos a lo largo de su Gestión. Se conoce de la credibilidad y aceptación por parte de la Comunidad de la localidad de Bosa quienes aun teniendo un Hospital de Segundo Nivel con prestación de Servicios de mayor complejidad prefieren recibir atención en el Hospital de Primer Nivel.

Se pretende lograr identificar, los Factores diferenciadores con respecto a otras instituciones prestadoras de Salud.

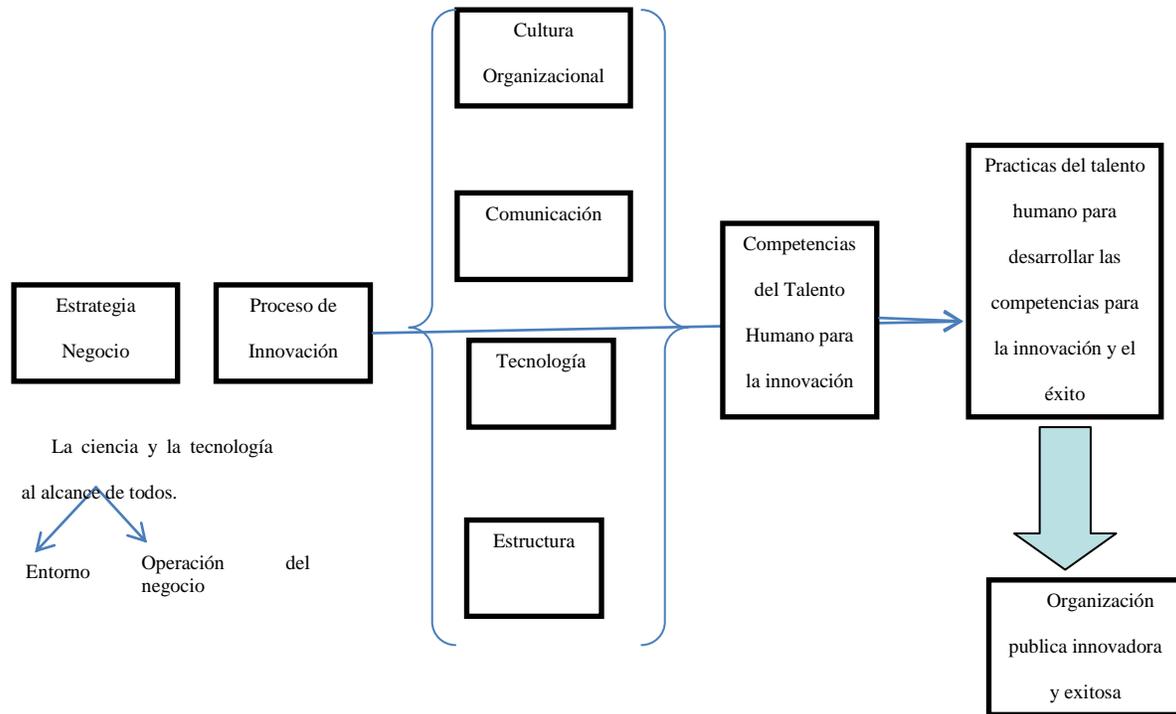
4 Marco teórico

Para contextualizar y dar respuesta a los interrogantes de investigación se requiere analizar los siguientes temas mencionados en el presente esquema:

A partir de la revisión de la Historia del Arte de autores revisados por el equipo investigador referente a los elementos claves existentes en una organización innovadora y exitosa, se logro consolidar por parte del equipo investigar los siguientes elementos que nos permitirá la comparación entre la parte teórica y la realidad encontrada a través de las diferentes herramientas y fuentes de información del Hospital Publico Sujeto de Estudio.

Como se observa en la Figura 1, El modelo de Gestión en Empresas Innovadoras y Exitosas cuenta con diversos elementos íntimamente relacionados que pueden definir en una organización la Innovación y el Éxito.

Figura 1. Modelo de gestión en empresas innovadoras y exitosas



Fuente: elaboración del equipo investigador y del asesor.

Estrategia Corporativa

La estrategia corporativa marca el propósito de la Organización, define los objetivos, delimita el alcance de la empresa y son los lineamientos sobre los cuales se tomarán acciones y decisiones para darles cumplimiento.

En la Estrategia Corporativa de una Empresa Innovadora y exitosa se debe reconocer que el talento humano es lo que hace la diferencia y son las personas las que realizan innovaciones y

llevan al éxito a una empresa, pero si van de la mano de la plataforma estratégica para cumplir los objetivos y llevar a una realidad la misión y visión empresarial.

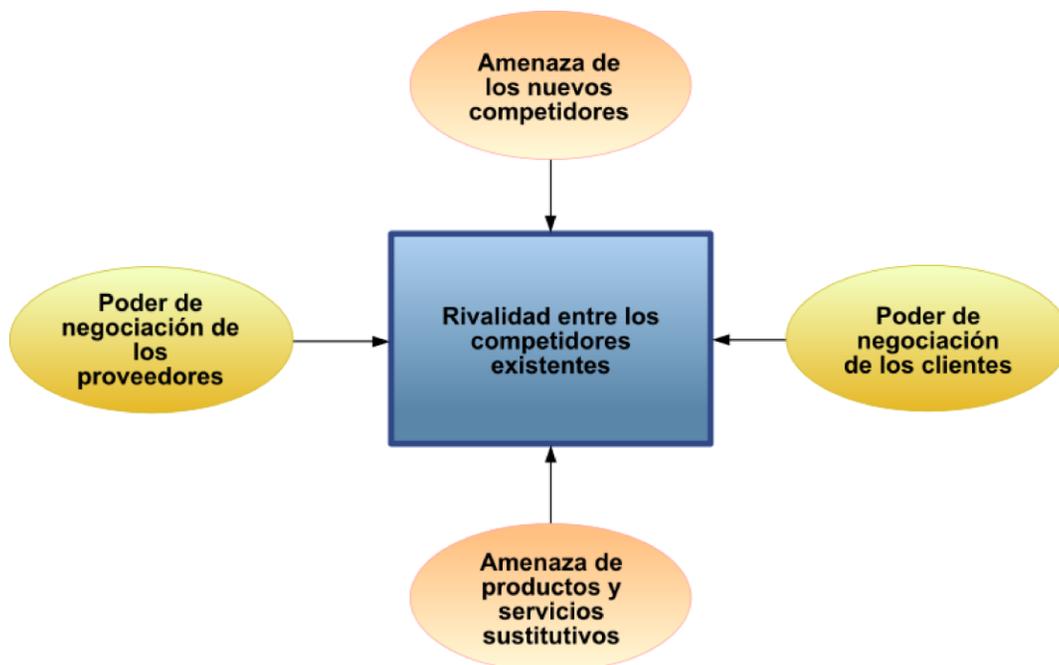
La estrategia corporativa debe incluir la revisión permanente de los factores que pueden afectar su participación en el sector al cual pertenece, los adelantos, las dificultades, la legislación y las oportunidades de crecimiento para minimizar cualquier impacto (El futuro de la Administración Gary Hamel y Bill Breen - Editorial Norma, 2008)

El modelo de las "Cinco Fuerzas" de Porter

La metodología propuesta por Michael Porter (1995) en su libro Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, en el cual hace referencia a las cinco fuerzas que le permiten a una Organización obtener rentabilidad a largo plazo, esto significa evaluar objetivos, sus recursos y el entorno del negocio desde un enfoque holístico para determinar y evaluar el efecto futuro de las empresas.

Estas cinco fuerzas nos permite reconocer que las variables competitivas en el sector donde se encuentra la organización están referidas a: precio, calidad del producto, servicio, innovación; buscando identificar el factor de dominio de la empresa objeto de estudio frente a su mercado, para determinar las fuerzas competitivas con que cuenta la Organización, estableciendo los elemento que lo impulsan a la innovación y su posible impacto a la Comunidad, este modelo nos permite interiorizar los factores claves de éxito, identificar los competidores públicos y privados y la estabilidad económica dentro del sector de la Salud Pública.

Figura 2. Esquema ilustrativo de las cinco fuerzas identificadas por Porter



Tomado de: http://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:Modelo_Porter.svg

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** Ingreso de competidores con nuevos recursos y productos con la intención de apropiarse de una parte del mercado.
- **Poder de negociación de los proveedores:** Hace referencia al poder que ellos tienen frente al precio, la especificidad de los insumos que suministran, el tamaño y la organización que permite que impongan sus propias reglas obligando a las organizaciones que necesitan de sus servicios a someterse a sus condiciones.
- **Poder de negociación de los compradores:** Los clientes organizados exigirán menos precio, mayor calidad, variedad de servicios lo cual puede acarrear una significativa reducción de los márgenes de utilidad en las empresas.

- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos:** Se debe tener en cuenta si existen productos similares o sustitutos en el mercado que puedan poner riesgo la supervivencia de la Organización.
- **Rivalidad entre los competidores:** Según este modelo la rivalidad de los competidores se da como resultado de la interacción de los cuatro elementos que se aprecian en el esquema. Cuando menos competencia se encuentra en el sector ms rentable es para la organización.

Innovación

Según Enrique Cabrero Mendoza (2002), En su investigación del paso de la Administración Tradicional a una Gerencia Pública conceptualiza que “Innovar es generar nuevas ideas, nuevas tareas, nuevas formas de hacer las cosas, nuevos objetivos y productos, nuevas combinaciones de recursos”.

La Administración Pública debe adaptarse a los cambios de la Economía Mundial y de la legitimidad Pública debido a la baja eficiencia y eficacia de las políticas las cuales se miden a través del nivel de aceptación, respaldo, confianza, participación y credibilidad de la ciudadanía en las acciones de gobierno.

La innovación organizacional ha evolucionado a través de los diferentes cambios, los cuales pueden ocurrir en las estructuras internas o externas y en procesos de la organización llevándola a un mejor desempeño.

La innovación y el éxito se pueden ver a nivel nacional e internacional, dependiendo de su estructura competitiva (diferenciación, segmentación y costos) como de una lógica nacional (cultural, económica, política y logística) que permiten el éxito (Porter, 1991). Esta combinación es un proceso en el que las variantes son muchas, pero que según este autor es como una estructura “cultural nacional” para el éxito económico.

La innovación aborda los procesos desde su nivel funcional su nivel estructural (Mintzberg) hasta el nivel de comportamiento (Feldman, Drazin, Drucker). No abarcaría un cuarto nivel, muy poco tratado en la bibliografía sobre el tema, que podemos denominar relacional, en el que la influencia del contexto es muy importante (Mascarenhas, Porter). Estos niveles, si bien sólo es importante retenerlos desde la perspectiva analítica dado que en la realidad los procesos innovadores los entremezclan, pareciera constituir elementos para un primer acercamiento metodológico al problema de la innovación.

Cabrero Mendoza, E. y Arellano Gault, D. (1993). Define que existen niveles de Impacto dentro de una Organización Pública para la innovación:

Nivel funcional de innovación: (Damanpour, Daft, Porter) (Hacer nuevas cosas de una nueva manera, nueva combinación de recurso) nuevos sistemas de gestión y de producción de bienes y servicios.

Tabla 1. Niveles de profundidad de la innovación – Nivel funcional

Nivel	Información requerida	Criterios para la evaluación del éxito
Funcional (hacer nuevas cosas de una nueva manera, nueva combinación de recursos)	<ul style="list-style-type: none"> • Participantes • Marco normativo • Diseño de nuevos procesos de trabajo (tipos, frecuencia, originalidad) • Diversificación (nuevas actividades) 	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia interna • Mejora en relación insumo – producto • Mayor calidad • Menores costos • Mayor productividad

Fuente: Cabrero Mendoza, E. y Arellano Gault, D. Gestión y política, Vol II, núm. 1 enero – junio, 1993.

Nivel Estructural de la innovación: (Mintz- berg) (Nuevas Estructuras, formas organizacionales) nuevas reglas y normas, nuevas jerarquías y formas de relación recursos (materiales, técnicos, humanos).

Tabla 2. Niveles de profundidad de la innovación – Nivel estructural

Nivel	Información requerida	Criterios para la evaluación del éxito
Estructural (nuevas estructuras, formas organizativas)	<ul style="list-style-type: none"> • Reformas administrativas (reglamentos, manuales, programas) • Diseño de nuevas estructuras, nuevas redes de comunicación y jerarquía • Ampliación de grados de autonomía de decisión por niveles 	<ul style="list-style-type: none"> • Eficacia de la acción cooperativa • Instancias de coordinación • Simplificación de procesos de comunicación • Flexibilidad • Ampliación de redes interorganizacionales

Fuente: Cabrero Mendoza, E. y Arellano Gault, D. Gestión y política, Vol II, núm. 1 enero – junio, 1993.

Nivel Comportamental de la innovación: (Feldman, Drazin, Drucker) Se refiere a nuevas actitudes, incentivos, creencias, valores, y estructuras de poder y negociación, modificación de patrones de conducta.

Tabla 3. Niveles de profundidad de la innovación – Nivel comportamental

Nivel	Información requerida	Criterios para la evaluación del éxito
Comportamental (nuevas actitudes, valores y arreglos)	<ul style="list-style-type: none"> • Propensión al conflicto • Diseño de mecanismos de resolución del conflicto • Generación de procesos de negociación • Modificación en la estructura del poder • Cambios de actitudes hacia la acción cooperativa • Participación voluntaria • Identificación con valores organizacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Clima de negociación y consenso en la organización • Instancias de participación • Resolución de conflictos • Mística de cooperación • Revalorización del servicio público • Cultura del cambio organizacional

Fuente: Cabrero Mendoza, E. y Arellano Gault, D. Gestión y política, Vol II, núm. 1 enero – junio, 1993.

Nivel Relacional de la innovación: (Mascarenhas, Porter) (Nuevas formas de relación organización sociedad) nuevas redes de relación e interlocución con agentes del entorno, nuevas alianzas y coaliciones con nuevos actores, vinculaciones entre contexto y organización, en su mutua dependencia y efectos recíprocos, procrean necesidades y factores innovadores.

Tabla 4. Niveles de profundidad de la innovación – Nivel relacional

Nivel	Información requerida	Criterios para la evaluación del éxito
Relacional (Nuevas formas de relación organización – sociedad)	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos adaptativos • Logros organizativos • Nuevas formas de interlocución con agentes del entorno, organismos de tutela, competidores, etc. • Creación de espacios de alianzas, acuerdos, asociación • Diseño de nuevos modelos de análisis del contexto 	<ul style="list-style-type: none"> • Nueva estrategia de relación intraorganizacional y entre la organización con usuarios-clientes • Análisis variables de desempeño propias del sector (cobertura) • Grado de inserción y adaptación a la dinámica del contexto • Efecto sectorial económico, social regional, político, mercantil, etc., de la acción organizacional

Fuente: Cabrero Mendoza, E. y Arellano Gault, D. Gestión y política, Vol II, núm. 1 enero – junio, 1993.

En resumen, de acuerdo con los autores la innovación de una organización puede estar constituida por varios elementos como en su área funcional, en su estructura, en su parte comportamental o en sus relaciones dentro del contexto interno y externo.

¿Por qué se debe innovar? Para permanecer vigentes en el mercado del Sector, para responder a la crisis, adaptarse a la nueva legislación y los cambios producto de la globalización en intercambios comerciales y mejorar el desempeño.

La innovación en Entidades del Sector Público se enfrenta a obstáculos como la mentalidad burocrática y el centralismo. Es este el verdadero reto para generar una cultura de la Innovación y es responsabilidad del Recurso Humano hacer esta diferencia para convertirla en una realidad.

Existen muchas definiciones sobre que es innovación, pero para esta investigación y en aras de responder nuestro interrogante innovar es hacer lo mismo de forma diferente, es lograr realizar diferente o más rápido un proceso, se da a todos los niveles dentro de la organización, pero básicamente en la bibliografía obtenida la innovación es un proceso de ventaja sobre la competencia, de cómo el cliente ve y percibe la diferencia, mejor dicho cumple el requisito de estar alineado a los objetivos estratégicos.

Para gerenciar el cambio, se debe involucrar dentro de la cultura organizacional haciéndolo que sea parte de las actividades propias del talento humano. La innovación debe incorporarse como un valor, con una visión a largo plazo, abierto a cambios, que permita la participación de todos siendo una responsabilidad del servidor público, que contribuya al aprendizaje organizacional, promoviendo una sana competencia al interior de la empresa y con el Entorno. (Cabrero Mendoza, E. y Arellano Gault, D. Gestión y política, Vol II, núm. 1 enero – junio, 1993).

La innovación debe dar respuesta a una necesidad y/o una expectativa del cliente, porque son ellos la razón de ser de una empresa, por lo cual para innovar se debe conocer muy bien los gustos, la percepción, el nivel de gasto e inversión.

¿Dónde se produce la innovación con mayor éxito en una organización pública? Puede ser en un proceso novedoso, o que sea una innovación pero sistemática o que se convierta en un proceso de la empresa.

Pero volviendo a que se convierta en un programa de desarrollo de competencias, involucra presupuesto permanente, debe ir asociado al riesgo y a vivir con la incertidumbre y a los cambios

por lo cual la empresa y el personal que labora en ella debe contar con umbrales altos de adaptabilidad, creatividad y dejar atrás todos los paradigmas y límites a las ideas y los desafíos del presente y futuro, estar un paso delante de las otras empresas pero de la mano de su talento humano como base y aseguramiento de este cambio de mentalidad (Hamel, G. y Breen, B. El futuro de la administración. Editorial Norma, 2008).

Tecnología

La Tecnología puede definirse como uno de los elementos indispensables para que una empresa sea exitosa e innovadora. La Tecnología permite transformar ideas en procesos y estos a su vez contribuyen a mejorar y desarrollar procesos. Permitiendo de tal forma anticiparnos y prepararnos a los cambios.

La Tecnología ha revolucionado la forma de realizar el trabajo porque ha puesto en manos de cualquier individuo el presente y el mundo, la inmediatez del conocimiento y el flujo de información permite que se puedan reducir tiempos, manejos de tecnologías de punta, implementación de factores de éxito de otras empresas, conocer el mercado, el entorno, las tendencias y particularmente el sector donde se mueve la organización para evidenciar ventajas y en que puede estar la diferencia con los demás.

Hidalgo en su Libro Gestión e innovación: un enfoque estratégico argumenta la importancia de la tecnología en procesos de Innovación Empresarial con respecto a la competitividad empresarial igualmente fortalece la capacidad de adaptación y la posibilidad de anticiparse a los cambios.

También lleva a que se especialice la mano de obra y que se produzca una competencia para contar con el mejor talento dentro del mercado y genera diferencias de compensaciones, salarios intangibles, retención del capital humano.

Según Pilar Jericó (2008) es por esto que la tecnología ayuda al talento humano para que pueda innovar mediante la fórmula $INNOVACIÓN = TALENTO + TECNOLOGÍA$. La innovación requiere velocidad, por esto un rasgo de las organizaciones y los profesionales es actuar con celeridad¹.

Cultura

Debemos partir de que la cultura la forman y la transmiten las personas, son ellas quienes crean su propia dinámica, el que llega se debe adherir a esta cultura o rápidamente es sacado de o se siente extraño en la empresa.

Como lo define Granell (1997) la cultura hace referencia "... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social..." esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "... valores, creencia, actitudes y conductas." (p.2).

El citado autor, define que las organizaciones poseen una cultura que le es propia: un sistema de creencias y valores compartidos al que se apegan el elemento humano que las conforma. La cultura corporativa crea, y a su vez es creada, por la calidad del medio ambiente interno; en

¹ Jericó, P., Gestión del Talento: construyendo compromiso, Prentice Hall, 2008

consecuencia, condiciona el grado de cooperación y de dedicación y la raigambre de la institucionalización de propósitos dentro de una organización. La principal responsabilidad del Gerente consiste en fijar el tono, el paso y el carácter de que conduce a los cambios estratégicos.

Para llevar a cabo lo anterior, el gerente debe conocer las filosofías, ideologías y aspiraciones que predominan en la mente colectiva de la organización; luego debe establecer la forma en que estas fuerzas afectan cualquier intento por cambiar y, por último, debe definir cómo iniciar el cambio dentro de la cultura corporativa.

Existe un importante elemento que funciona como impulsor del sistema de valores y creencias y valores de la organización: la ambición. El sistema de valores determina la buena voluntad y disposición al cambio, sin embargo, las ambiciones de las personas reflejan el rumbo y las posibilidades de un cambio importante. Los proyectos o aspiraciones individuales y colectivas de los miembros de una organización reflejan sus deseos de cumplir las metas y los objetivos. Puesto que las aspiraciones determinan la cultura, el gerente debe estar constantemente sondeando, sintiendo y dirigiendo al personal de la organización, con el fin de ayudar a que se desarrolle una comunicación que informe adecuadamente y permanentemente las aspiraciones de la empresa. Estos comunicados incluirán declaraciones de la misión, de las metas y sus prioridades y de los objetivos de la empresa. Cuando estas aspiraciones se combinan en un conjunto fuerte y positivo de valores, reciben entonces el apoyo entusiasta de los miembros de la organización. Este respaldo se convierte en compromiso, el factor único más importante para la puesta en práctica efectiva del cambio estratégico.

La organización de una compañía es el instrumento por medio del cual se cumplen las aspiraciones de sus miembros. Cada compañía formula planes, se compromete a cumplirlos y, después, lleva a cabo las acciones que tal cumplimiento implica. Ésta es su estrategia. Para desarrollar una organización eficiente, el gerente debe tomar en cuenta tanto las aspiraciones que han de alcanzarse como las estrategias que han de realizarse.

La misión y las metas establecidas para la empresa son las responsabilidades generales y específicas del gerente. Los sistemas y las personas proporcionan la información esencial que se utiliza para tomar decisiones. La fijación de metas, objetivos, sub objetivos, etc., a todo lo largo de la organización sienta las bases para la toma de decisiones clave. El dar valor o fijar prioridades a las distintas metas y objetivos estimulan los procesos de decisión; el despliegue de responsabilidades aclara el papel que un determinado gerente desempeña en la decisión.

Cada uno de los mecanismos que a continuación se enumeran, son comúnmente utilizados por destacados fundadores y líderes para crear o mantener la cultura organizacional en una empresa²:

- Declaraciones formales de la filosofía organizacional, organigramas, credos, misión, materiales usados en el reclutamiento y la selección, y socialización.
- Diseño de espacios físicos, fachadas, instalaciones, edificios.
- Manejo deliberado de papeles, capacitación y asesoría por parte de los líderes.
- Sistema explícito de premios y reconocimiento, criterios de promoción.
- Historias leyendas, mitos y anécdotas sobre las personas y acontecimientos más importantes.

² Grannel, 1997, Cultura organizacional. Tomado de. www.rppnet.com.ar

- Aquello a lo cual los líderes prestan atención, lo que miden y controlan.
- Reacciones del líder ante incidentes y crisis muy importantes de la organización (épocas en que la supervivencia de la empresa está en peligro, las normas son poco claras o se ponen en tela de juicio, ocurren episodios de insubordinación, sobrevienen hechos sin sentido o amenazadores, etc.).
- Cómo está diseñada y estructurada la organización. El diseño del trabajo, los niveles jerárquicos, el grado de descentralización, los criterios funcionales o de otro tipo para la diferenciación y los mecanismos con que se logra la integración transmiten mensajes implícitos sobre lo que los líderes suponen y aprecian.
- Sistemas y procedimientos organizacionales. (Los tipos de información, control y los sistemas de apoyo a las decisiones en términos de categorías de información, ciclos de tiempo, la persona a quien se destina la información, el momento y la manera de efectuar la evaluación del desempeño y otros procesos valorativos transmiten mensajes implícitos de lo que los líderes suponen y aprecian.) Criterios aplicados en el reclutamiento, selección, promoción, nivelación, jubilación y "excomuniación" del personal. (Los criterios implícitos y, posiblemente inconscientes que los líderes usan para determinar quién "encaja" y quién "no encaja" en los papeles de los miembros y en los puestos claves de la organización).

Chiavenato (1989), presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización." (p. 464).

La cultura de una organización se refleja desde su infraestructura, se puede apreciar en las relaciones personales, en el trato del personal, en la distribución y confort de los ambientes laborales, se despliega dentro de la organización basándose en los valores, las creencias, los ritos, las costumbres todo esto nos lleva a observar la cultura en los comportamientos y actitudes del personal, establece que está bien y que mal. Para alcanzar los objetivos institucionales deben llevar y estar concatenados con la estrategia de la organización y llevar a cabo la misión y visión de la empresa.

Para detectar cambios de comportamientos se deben adoptar valores profundos o cambio de actitudes, de acuerdo a la reestructuración del poder, una nueva forma de negociación de grupos e individuos, modificación del clima organizacional que lleve la ejecución de trabajo en equipo, procesos de negociación y acuerdos enmarcados en la política de talento humano. En definitiva los criterios del cambio comportamental son clima de negociación y consenso en la organización, instancias de participación, resolución de conflictos, mística de cooperación, revalorización del servicio público y cultura de cambio organizacional (Cabrero Mendoza, E. y Arellano Gault, D. Gestión y política, Vol II, núm. 1 enero – junio, 1993)

Comunicación

Los cambios tecnológicos han tenido un impacto en la forma de desarrollar un trabajo y en la estructura de la empresa. Ha permitido disminuir distancias, que cualquier trabajador este en contacto inmediato y con toda la organización, ha facilitado la gestión del talento humano. Para desarrollar programas de comunicación se deben simplificar los procesos de comunicación,

ampliar las redes sociales y organizacionales y definir el flujo de la comunicación (Kubr, M., La consultoría de empresas: guía para la profesión. 3a ed. México: Limusa. 2006).

Las nuevas pautas de comunicación corporativa son Modelos de planeación estratégica de comunicación para la buena reputación de la empresa.

En los 80`s el comunicador era una figura central para la realización de eventos y redacción y difusión de comunicados de prensa pero no colaboraba en las metas de la empresa.

Como dice Manucci, M. (2006), el comunicador se dedico a manejar medios y le dio poca importancia a la comunicación al interior de la organización³.

Es por estos problemas comunicacionales que en los años 90 las empresas cambian la estrategia y buscan que los comunicadores fueran más estratégicos en las compañías al trabajar más a fondo en posicionar los productos y marcas de las empresas.

Esta nueva metodología no sólo golpeo en la reputación e imagen de la empresa sino en el incremento de ventas, rentabilidad y vínculos de largo plazo porque genero en compradores y proveedores confianza y credibilidad.

³ Manucci, M. (2006, 7 de julio). Estrategia de comunicación corporativa. Revista Dinero.

El presidente de la Asociación Iberoamericana de comunicación Estratégica, Aice, Joan Costa dice que “las empresas son un universo de cambios constantes y en expansión, es decir todo cambio interno y externo afecta a su entorno”.

Se dice que en el 2000, el ADN de las empresas deberá ser que todos los integrantes de la organización entiendan la importancia de crear una imagen, tener credibilidad y una reputación coherente con la estrategia de comunicación.

La directora de la especialización en comunicación organizacional de la Facultad de Comunicación Social y Lenguaje, de la Pontificia Universidad Javeriana, Sandra Fuentes Martínez, dice que los nuevos retos de las empresas no sólo exigen que compitan con nuevos productos y servicios sino con la construcción de vínculos con todos los integrantes de la cadena.

Esta nueva estrategia comunicativa busca lograr indicadores visibles que se puedan medir entre el público de interés.

La directora de comunicaciones para la región andina de la multinacional Unilever, Julia Elvira Ulloa, (champús jabones, pasta dental y toda clase de artículos de belleza y de aseo que se conocen en el mundo con la insignia de Palmolive) considera que el modelo comunicativo se convirtió en el eje transversal estratégico que apalanca los objetivos y metas del negocio de cada compañía.

La estrategia comunicativa de Unilever iniciada hace once años a dedicado valor a las necesidades de la población y por eso su estrategia ha dedicado mayor a comunicarse cara a cara con los clientes y proveedores.

“Indican que la compañía ha buscado la formación de vínculos de diálogo con los consumidores y por ello le apuestan a canales digitales como Internet y los teléfonos móviles, aptos para generar una relación de ida y vuelta con el público, en lugar del enfoque de los medios tradicionales que intentan “imponer” la marca a través de un impiadoso bombardeo de costosos avisos televisivos, radiales y gráficos.

Gracias a esa comunicación directa y confiable muchas de la publicidad que distribuyen en el mundo de dedica a causas globales y necesarias para la comunidad en la que se comercializan los productos como temas ambientales y de conservación y no para satisfacer la belleza personal o destacando la calidad de un producto en particular como se hacía en los 90.

El director general de la empresa de consultoría de comunicación corporativa Estratégica recalca que futuro de estas estrategias de comunicación consisten en darle coherencia a este tipo de mensaje global que produce los distintos modelos de organizaciones.

“Este modelo es posible cuando hay alianzas y coherencias entre todas las áreas de la empresa como gestión humana, mercadeo, entre otras, logrando construir un sistema de interacción para fidelizar la audiencia de la empresa y los objetivos del negocio”, finaliza.

Las organizaciones de éxito son aquellas que le dan la verdadera importancia a las comunicaciones y la información, ya que ellas han comprendido que éstas contribuyen en gran parte a mejorar el ambiente comunicativo y el clima laboral.

“En las organizaciones, la comunicación está inmersa en los servicios de atención al cliente y es una herramienta básica para que la relación cliente - empresa sea firme y duradera. Por la naturaleza del estudio nos lleva a revisar lo referente a la comunicación organizacional” (Vásquez, J. (2008) Comunicación Organizacional).

Si se desea hacer de la comunicación una herramienta gerencial efectiva, hay que administrarla; esto es, planear los mensajes esenciales, organizar los recursos, coordinar los diferentes medios, controlar los mecanismos, evaluar los efectos y mejorar continuamente el proceso comunicativo.

La planeación de los mensajes esenciales (misión, visión, objetivos, valores y responsabilidades de la empresa) es una actividad que deben coordinar los más altos ejecutivos de la empresa. Son ellos quienes deben definir y encabezar la estrategia comunicativa al trazar el rumbo del negocio. Una vez formuladas las comunicaciones esenciales, deben trazarse los planes y programas para su difusión, identificando a los grupos objetivo y definiendo los mecanismos más idóneos para hacerles llegar estos mensajes.

La organización de los recursos humanos, técnicos, materiales y económicos para la función de comunicación, incluye desde la selección del encargado de las comunicaciones y su equipo de colaboradores (talento creativo y fuerza de difusión), hasta el presupuesto y asignación de

recursos para la ejecución de los planes y programas de difusión. Vale destacar la importancia que tiene el perfil profesional de los responsables de esta función, para garantizar un desempeño excelente y evitar la dependencia de consultores y prestadores de servicios externos. Sin talento creativo y fuerza de difusión internos, las tareas se complican, se vuelven más costosas y se pierden muchas oportunidades.

Los diferentes medios de difusión, tanto internos como externos, deben integrarse, coordinarse y armonizarse entre sí, para propiciar sinergias y evitar el envío de mensajes contradictorios o en conflicto. Esta coordinación debe tener como objetivo básico la integración de los diferentes esfuerzos comunicativos de la empresa, en un todo orgánico, coherente y consistente, que proyecte una sola imagen corporativa. La evaluación de la reacción del público aportará valiosos elementos para esta etapa administrativa, clave en la gerencia de la función.

Finalmente, el mejoramiento del proceso de difusión tendrá que darse en función de los cambios percibidos en el entorno del negocio, los movimientos estratégicos de la empresa, las necesidades y expectativas de los grupos de interés y los efectos o resultados de la misma difusión (ver Figura 3).

Desde luego, la calidad profesional de los responsables de esta función determinará su capacidad para innovar los procesos comunicativos, ya que las ciencias y tecnologías que apoyan la difusión avanzan a pasos agigantados.

Figura 3. Administración de la comunicación



Fuente: Tomado de: [estrategia/comunicacion-organizacional-liderazgo-sector-petrolero-mexico.htm](http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/comunicacion-organizacional-liderazgo-sector-petrolero-mexico.htm).
<http://www.gestiopolis.com/administracion->

Competencias

Ponti, F. y Ferrás, X (2008), han identificado quince como las competencias o habilidades propias de las personas creativas⁴:

Competencias psicológicas: Son aspectos cognoscitivos o emocionales que no son observables, pero generan la base de conductas creativas. Describen las siguientes siete:

1. Tener la creencia de ser creativo
2. Autoconocimiento
3. Introspección, mundo interior rico

⁴ Ponti, F. y Ferrás, X (2008) *Pasión por Innovar*. Ed. Norma.2008

4. Automotivación elevada
5. Curiosidad mental
6. Pensamiento lógico + pensamiento lateral
7. Intuición + razón

Competencias comportamentales: Son aspectos observables, o sea conducta creativa. Se pueden desarrollar a través del aprendizaje y para ellos son seis:

1. Formular problemas adecuadamente y convertirlos en focos creativos
2. Búsqueda regular de ideas
3. Actitud transgresora
4. Actitud aventurera
5. Liderazgo creativo
6. Pensamiento ingenuo

Competencias técnicas: Son aprendizajes que permiten el máximo provecho de las competencias psicológicas y comportamentales definidas en dos:

1. Conocimiento de métodos creativos
2. Conocimiento de procesos de innovación

Prácticas de Gestión Humana

Las prácticas de gestión humana requeridas para desarrollar las competencias del talento humano hacia la innovación y el éxito, como lo refiere Fitz – Enz- J (1997) En su libro la verdad sobre las mejores prácticas: cuales y como aplicarlas en el futuro de la Administración. La mejor

práctica no es un programa, un proceso o una política superficial sino “un compromiso firme de establecer creencias, rasgos y estrategias operativas básicas. Estas son el contexto constante de la organización: las fuerzas conductoras que las distinguen de los demás”

Debemos recordar que toda innovación genera cambio, pero no todo cambio es una innovación, por eso hay que establecer y definir en una organización pública cuáles prácticas y que competencias en su gente permite llegar a una innovación real.

Estos cambios entonces deben ser primero permanentes o sea sostenerse en el tiempo, generar cultura de cambio, este cambio debe evidenciarse a nivel funcional, en la estructura, en los comportamientos o relaciones con su entorno

En definitiva la innovación lleva al éxito y esta innovación la realizan las personas que conforman una empresa, que generan los aprendizajes y muestran y mantiene ante el cliente la diferencia para ser reconocidos en el sector.(Enrique Cabrero Mendoza – David Arellano Gault, Gestión y Política Pública, Volumen II, No. 1 Enero – Junio de 1993).

Marco referencial

La red adscrita a la Secretaría Distrital de Salud cuenta con 22 Empresas Sociales del Estado, conformadas por: cinco (5) hospitales de III nivel, siete (7) de II nivel y diez (10) de I nivel; actualmente cuenta con 142 puntos de atención, donde se oferta servicios de baja, mediana y alta complejidad.

Dentro de los servicios que se ofertan en la red adscrita a la SDS encontramos: en primer nivel de atención: se llevan a cabo actividades de promoción y prevención, prestación de actividades del Plan de Atención Básica (PAB), consulta de medicina general, odontología general, laboratorio clínico e imagenología de baja complejidad, hospitalización y atención de urgencias y de partos de baja complejidad, terapia respiratoria, optometría, nutrición y psicología.

Adicionalmente, se realizan en este nivel actividades prioritarias en Salud Pública, tales como vacunación, toma y entrega de resultados de citología vaginal, actividades para la regulación de la fecundidad (asesorías y entrega de métodos de planificación), y la suplementación de micro nutrientes a menores de edad y gestantes, entre otras.

En segundo nivel de atención se realiza consulta médica, hospitalización y atención de urgencias de especialidades básicas (Ginecoobstetricia, Pediatría, Medicina Interna y Cirugía) y algunas subespecialidades; atención de partos y cesáreas de mediana complejidad, laboratorio e imagenología de mediana complejidad, atención odontológica general y especializada, consultas de nutrición, psicología, optometría y terapias de apoyo para rehabilitación funcional.

En tercer nivel de atención se prestan servicios de consulta médica, hospitalización y atención de urgencias de especialidades básicas y subespecialidades tales como: Cardiología, Neumología, Gastroenterología, Neurología, Dermatología, Endocrinología, Hematología, Psiquiatría, Fisiatría, Genética, Nefrología, Cirugía General, Ortopedia, Otorrinolaringología, Oftalmología, Urología, Cirugía pediátrica, Neurocirugía, Cirugía plástica, entre otras; cuidado crítico adulto, pediátrico y neonatal, atención de partos y cesáreas de alta complejidad, laboratorio e

imagenología de alta complejidad, atención odontológica especializada, otros servicios y terapias de apoyo para rehabilitación funcional.

De acuerdo con el levantamiento de información sobre la tecnología y el estado actual de la misma, se puede afirmar que la red adscrita cuenta con tecnología de alta, mediana y baja complejidad adecuada para la prestación de los servicios que se brindan.

5 Método

5.1 Diseño

5.1.1 Metodología de investigación cualitativa

La metodología a seguir será una Investigación Cualitativa basada en un estudio de caso.

La investigación cualitativa intenta hacer una aproximación global de las situaciones sociales para explorarlas, describirlas y comprenderlas de manera inductiva. Esto supone que los individuos interactúan con los otros miembros de su contexto social compartiendo el significado y el conocimiento que tienen de sí mismos y de su realidad (Bonilla, 1989).

El estudio de caso mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado, mientras los métodos cuantitativos sólo se centran en información verbal obtenida a través de encuestas. Yin (1989)

Las características del estudio de casos son:

- Examina o indaga sobre un fenómeno contemporáneo en su entorno real.
- Las fronteras entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes.
- Se utilizan múltiples fuentes de datos

- Puede estudiarse tanto un caso único como múltiples casos.

La Importancia del estudio de caso se puede establecer en:

- Adecuada para investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta a cómo y por qué ocurren.
- Permite estudiar un tema determinado
- Es ideal para el estudio de temas de investigación en los que las teorías existentes son inadecuadas.
- Permite estudiar los fenómenos desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de una sola variable.
- Permite explorar en forma más profunda y obtener un conocimiento más amplio sobre cada fenómeno, lo cual permite la aplicación de nuevas señales sobre los temas que emergen.

Fases del estudio de caso

- Determinar el tema de investigación
- Definir la empresa objeto de estudio
- Revisión de la historia del arte de las características de las empresas consideradas innovadoras y exitosas
- Selección del método de investigación.
- Trabajo de campo mediante: observaciones directas, entrevistas y revisión de material documental.

- Análisis de la situación encontrada en la empresa vs. Historia del arte, acerca de la innovación y el éxito empresarial.
- Conclusiones y recomendaciones

5.1.2 Método de triangulación

El método de triangulación consiste en utilizar diferentes instrumentos de recolección para después confrontar los hallazgos encontrados y así dar mayor precisión y validez a la investigación, para esta investigación se utilizarán entrevistas personales, revisión de documentos y percepción del personal en los diferentes niveles directivos, asistenciales, administrativos, también en diferentes etapas de vinculación.

El fin de esta triangulación es profundizar sobre el tema tratado por el personal entrevistado y enlazarla con los registros documentales y las experiencias.

La triangulación nos permite cotejar las múltiples fuentes de información tomados para el conocimiento y comprensión de la realidad sobre el estudio de caso a investigar, esto nos permita incrementar la validez de un proceso de investigación mitigando los problemas de sesgo empleando datos de distintas fuentes obtenidos en diferentes momentos.

5.1.2.1 Herramientas

Las Fuentes de información utilizadas son: Entrevistas semi estructuradas- Revisión de Documentos, Observación Directa.

5.1.2.2 Entrevista semiestructurada

Se diseñó una entrevista individual semi-estructurada dirigida a colaboradores de nivel asistencial, administrativo y directivo.

En este caso el entrevistador dispone de unas preguntas que recoge los temas que debe tratar a lo largo de la entrevista. Sin embargo, el orden en el que se abordan los diversos temas y el modo de formular las preguntas se dejan a la libre decisión y valoración del entrevistador.

Se decidió emplear este tipo de entrevista dado que la finalidad es entender cómo ven su realidad los sujetos estudiados, comprender su terminología y su modo de juzgar, captar la complejidad de sus percepciones y experiencias individuales.

Esta entrevista permite conocer desde la fuente primaria la percepción de realidad del colaborador referente a cómo se siente y percibe la institución. Se le aplicaron doce entrevistas de las cuáles el 58% (7) fueron a personal asistencial y el 42% (5) a personal administrativo.

No se pretende inferir estos resultados obtenidos al total de la población del recurso humano vinculado a la institución, sino presentar las opiniones de las doce personas entrevistadas cotejándolas con la información verificada en la observación directa y la revisión documental.

Frente al grupo etéreo podemos observar que en el grupo de 25 a 35 años se aplicaron a tres(3) personas siendo el 25%; en el grupo de 36 a 45 años se aplicaron cuatro(4) personas que

constituyen el 33.3% y en el grupo de 46 a 56 años se aplicaron cinco (5) que corresponden al 41.6%.

Con respecto al tiempo de vinculación se entrevistaron 6(50%) personas que se encuentran vinculadas a la institución en el intervalo de 1 a 10 años, en el intervalo de 11 a 20 años se ubicaron 5 (42 %) personas y en el intervalo de más de 21 años una (8%) persona.

El tiempo de duración promedio de las entrevistas fue de una hora a una hora y media dependiendo de las características de los entrevistados (ver Anexo A).

5.1.2.3 Revisión Documental

El análisis de información documental, tiene como objeto evaluar y seleccionar para obtener una síntesis de los mensajes en el contenido de los documentos, que nos permitan una interpretación basada en la teoría. Es necesario hacer la revisión teórica porque ayudará en el diseño de la investigación y en la interpretación de los resultados para lograr una descripción holística.

Se revisaron los documentos que todo el personal relaciono con la innovación y el éxito de la empresa, con el fin de comprobar su relación y consulta para las labores que desempeñan.

En los documentos definidos son la encuesta de clima organizacional y el Manual de Calidad, se pudo constatar en terreno que son utilizados para la consulta permanente y son la base de las mejoras organizacionales. El Manual de Calidad se encuentra en la intranet y está disponible

para la consulta del personal. En el caso de la encuesta de clima organizacional la Unidad funcional de Talento Humano tiene definidas intervenciones acorde a los resultados obtenidos como parte de un plan de trabajo.

5.1.2.4 Observación Directa

Dentro del proceso de investigación cualitativa y estudio de caso observar es un elemento fundamental. Técnica que consiste en observar el hecho o caso de investigación para obtener el mayor número de datos.

Se realizaron visitas a la institución la cual nos permite conocer el ambiente natural y el contexto teniendo en cuenta que es la fuente primaria de información. Consiste en observar atentamente el caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación Directa nos permite la obtención de datos de la realidad, teniendo en cuenta que son los observadores quienes obtienen información selectiva del caso a estudiar.

En este estudio se formulo en el protocolo para entrevista un espacio para realizar anotación de los participantes y de la organización con referencia a los comportamientos observados no se realizo observación participante, pero si se utilizo la técnica de observación para registrar comportamientos asociados mientras se realizaban diversos proceso en la organización. Es importante esta herramienta porque, la observación les permite a los investigadores revisar expresiones no verbales de sentimientos, determinar quién interactúa con quién, comprender cómo los participantes se comunican entre ellos. Schmuck., 1997 citado en Kawulich., (2005). Igualmente, permite identificar comportamientos del personal en medio de su trabajo diario, el

tipo de relación interpersonal, las condiciones ambientales y ocupacionales en que desarrollan sus labores.

Se realizaron ocho visitas de campo a la institución en el transcurso de la investigación por parte del Equipo investigador, para obtener los datos y revisión del material documental en donde se tuvieron en cuenta las siguientes condiciones: fecha, lugar del cual se tomo, nombre, cargo, objetivo de la observación y descripción de la observación. (Ver Anexo B)

5.2 Participantes o sujetos

El hospital cuenta con una unidad funcional de investigaciones para lo cual se debe solicitar ante la gerente la autorización para adelantar cualquier trabajo de grado basado en datos de la institución; Se diseñó un consentimiento informado (ver Anexo D) para cada sujeto de estudio con su autorización. Se entrevistaron colaboradores de planta y de contrato.

Se aplicaron 12 entrevistas a siete (7) personas asistenciales y cinco administrativas, como se evidencia en la Tabla 5:

Tabla 5. Distribución de los sujetos de estudio

Cargo/actividad	Nivel educativo	Edad	Tiempo de vinculación	Área
Subgerente	Especialización	56 años	1 año	Administrativa
Asesor Planeación	Especialización	47 años	15 años	Asistencial
Médico	Especialización	44 años	3 años	Asistencial
Auxiliar de enfermería	Técnico	38 años	24 años	Asistencial
Coordinador bienestar	Profesional	26 años	5.5 años	Administrativo
Enfermera	Especialización	43 años	12 años	Asistencial
Asesor control	Especialización	35 años	3 años	Administrativo

Cargo/actividad	Nivel educativo	Edad	Tiempo de vinculación	Área
Enfermera	Profesional	30 años	5 años	Asistencial
Trabajador social	Profesional	38 años	7 años	Asistencial
Auxiliar mantenimiento	Bachiller	56 años	14 años	Administrativo
Líder de proyecto	Especialización	49 años	12 años	Administrativo
Ingeniera sanitaria	Especializado	56 años	17 años	Asistencial

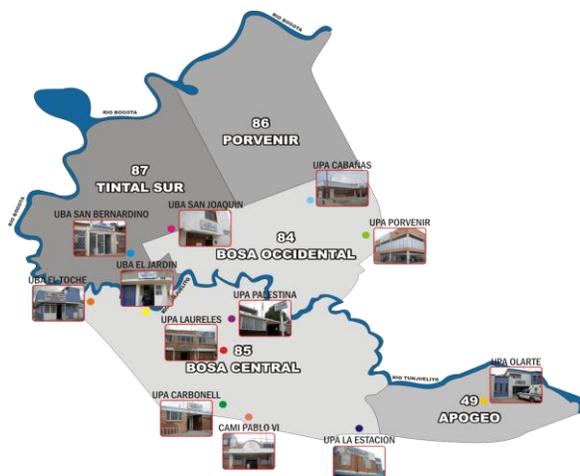
Fuente: elaboración propia.

5.3 Entidad pública sujeto de estudio

Ubicación geográfica

El Hospital Cuenta con 18 sedes distribuidas en la localidad: 13 asistenciales y 5 Administrativas, en las zonas más vulnerables, donde los operarios privados no se encuentran por las condiciones del sector, su sede principal la de Pablo VI Bosa ubicada en la Localidad 7.

Figura 4. Sedes asistenciales Hospital Pablo VI Bosa



Fuente: <http://www.hospitalpablovibosa.gov.co/pagina/index.php>.

Historia

La historia de nuestro hospital se remonta al año 1968 cuando se construyó el centro de salud Pablo VI Bosa, en terrenos y con materiales donados por la comunidad, el Centro de salud hacía parte de la Secretaría de Salud de Bogotá, asignado a la Regional 4 de la cual dependía administrativamente. Veintidós años más tarde en 1990 se expidió la Ley 10/1990 que facultó al Concejo de Bogotá para que mediante el Acuerdo 20 de 1990 organizara el Sistema Local de Salud, SILOS, por el cual se organiza el Sistema Distrital de Salud en Santa Fe de Bogotá. Luego, por medio del Acuerdo 19 de 1991 el Concejo de Santa Fe de Bogotá, estableció la estructura básica de las entidades prestadoras de servicios de salud adscritas a la Secretaría Distrital de Salud, creándose el Hospital Pablo VI Bosa de I Nivel de Atención conformado por un Centro de Atención Médica Inmediata (CAMI) de primer nivel, 4 Unidades primarias de Atención y 2 Unidades Básicas de Atención. En el año 1994 se implementan las Unidades Básicas de Atención UBAS Porvenir, Bosanova y San Bernardino y se inicia la ampliación del CAMI. En el acuerdo 19 de 1.991 emanado del Consejo Distrital se establece la estructura básica de las entidades prestadoras de servicios de salud en tercero, segundo y primer Nivel de Atención, adscritos a la Secretaría Distrital de Salud, de ésta manera se crea el Hospital Pablo VI Bosa I Nivel.

En el año 1998, en cumplimiento de la Ley 100 de 1993, el Concejo de Bogotá expide el Acuerdo 17 de ese año, por medio del cual se crea la Empresa Social del Estado, Hospital Pablo VI Bosa, entendida como una entidad pública descentralizada del orden distrital, adscrita a la Secretaría Distrital de Salud, con autonomía administrativa, personería jurídica y presupuesto propio, conformado por UBA Los Naranjos, UBA La Azucena, UPA Olarte, UPA La Cabaña,

UPA La Palestina, UPA José María Carbonell, CAMI Pablo VI Bosa, UPA Laureles, UBA San Bernardino, UBA Bosanova. En el año 1999 se inaugura la Unidad Primaria de Atención UPA La Estación César Barragán, donde se ubica el Gimnasio para atención de personas en condición de discapacidad. La excelencia administrativa y asistencial hizo que en el año 2001 la institución fuera reconocida y obtuviera el primer premio otorgado por la Secretaria Distrital de Salud como el Mejor Hospital de I Nivel del Distrito.

En el año 2000, se formulo un proyecto para reubicar la UBA Porvenir en una sede propia y con la intención de convertirse en UPA, fue en el año 2003 cuando empezó a consolidarse dicho proyecto, y fue durante el año 2006 que se logró su construcción, convirtiéndose en un centro con una infraestructura moderna y ejemplo para las unidades primarias de atención del Distrito. En el año 2005 se implementan los Centros de Atención Primaria en Salud EL Jardín y San Joaquín para brindar cobertura a las zonas que no gozaban de un fácil acceso a las unidades de atención, unidades que funcionan en infraestructuras alquiladas y adecuadas para tal fin. En el año 2005 se implementó una Unidad Móvil de Atención denominada Toche, dada la amplia demanda y la necesidad de incrementar la oferta de servicios, se tomó la decisión de reubicar la Unidad Móvil en una Unidad fija de atención, se inaugura y entra en funcionamiento el Centro de Atención Primaria en Salud El Toche, con el concepto integral y de desarrollo social con el que trabaja. En Mayo de 2008 se recibe la 2º visita de seguimiento en Acreditación bajo los estándares de Acreditación Ambulatorios, los Estándares de Laboratorio Clínico, Imagenología, la cual fue otorgada para 11 centros de atención, se remodelo la UPA Cabañas y obtuvimos el Premio de Oro en categoría pioneros en Premio Distrital a la Gestión en Salud 2008 y el 1º lugar en el Ranking de la Veeduría Distrital.

Durante este mismo año la Institución determina en su Plataforma Estratégica 2008-2012 el enfoque de Responsabilidad Social Corporativa.

Personal

Al 31 de Mayo del 2011 el Hospital cuenta con 1026 personas de las cuales el 10% (108) son de planta y el 90% (918) son de contrato (Empresa temporal y prestación de servicios)

Tabla 6. Personal

Numero de colaboradores	Planta	OPS	Temporal
1026	108	844	74

Fuente: elaboración propia.

6 Resultados

Para el análisis se busca comparar la historia del arte con los resultados de las Herramientas Investigativas, describiendo las percepciones más relevantes o diferentes encontradas durante el desarrollo de la investigación. El hospital durante 17 años de historia ha tenido un gran crecimiento en materia presupuestal, número de sedes, número de colaboradores, generación de nuevos servicios y comunidad atendida. Esto ha conllevado una serie de ajustes, debido a los cambios del entorno como normatividad, legislación, avances tecnológicos, convenios; mucha creatividad, adaptación al cambio, ajustes a los procesos y procedimientos. Es un caso palpable de que un hospital público puede ser rentable y responsable con su comunidad y al mismo tiempo generar rentabilidad “social”. No solamente innovar en invertir dinero en algo, sino que también consiste en que los procesos se interioricen y se divulguen a toda la institución; se creen ambientes de permanentes retos y manejo de la incertidumbre para lograr respuestas rápidas a los cambios del sistema.

La plataforma estratégica consta de misión, visión, objetivos institucionales enmarcados en un Plan de Desarrollo cuatrienal, orientados al cumplimiento del Plan de Desarrollo de la alcaldía Mayor de Bogotá.

Misión

Somos una empresa socialmente responsable que contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad de la Localidad de Bosa y del Distrito Capital, a través, de la prestación de

servicios de salud de baja complejidad, con calidad. Por esto, contamos con un equipo humano competente, sensible y comprometido, con desarrollo integral, que responde a las necesidades y expectativas de los usuarios en un marco de participación, investigación y gestión integral con otros sectores.

Visión

En el año 2012 el Hospital Pablo VI Bosa I Nivel, Empresa Social del Estado, será referente en el Distrito Capital en la gestión y prestación de servicios de salud, fundamentada en la Responsabilidad Social Corporativa; sus colaboradoras y colaboradores serán agentes de cambio al servicio del ciudadano, para que la comunidad logre autonomía y fortalecimiento en sus proyectos de vida.

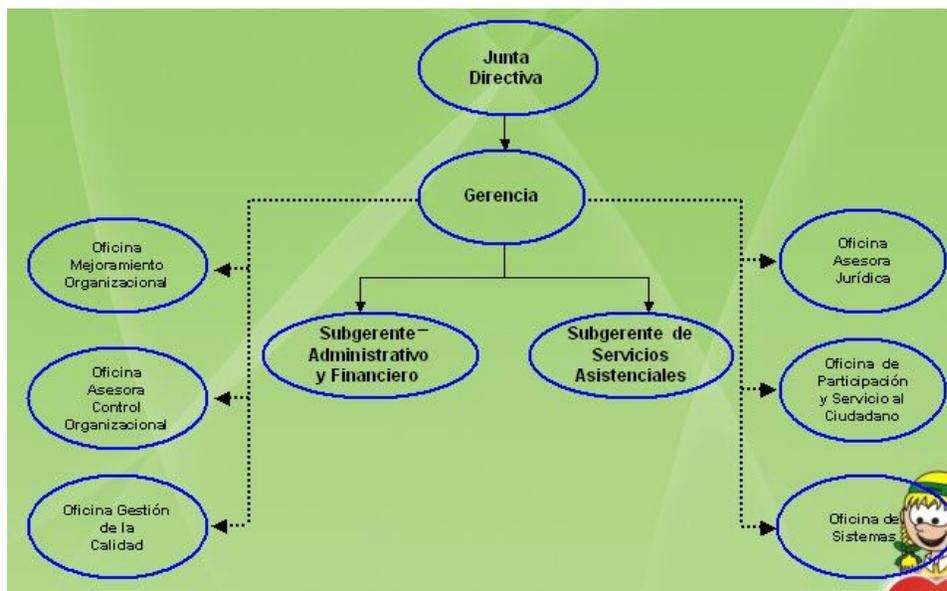
Objetivos

- Fortalecer las competencias de las colaboradoras y colaboradores, a través del crecimiento continuo, la vivencia de cultributos, valores, y la capacitación a los mismos en Responsabilidad Social Corporativa.
- Fortalecer la cultura organizacional de mejoramiento continuo y referenciación comparativa interna para garantizar su desarrollo y permanencia.
- Generar alternativas y mantener estrategias que busquen sostenibilidad en la prestación de servicios de salud, a través de la mejora de los sistemas de gestión financiera y de costos.

- Prestar una atención integral, con enfoque de Atención Primaria en Salud, con calidad e investigación.
- Fortalecer y cualificar la participación en salud con el fin de posicionar el tema en las agendas locales y dar respuesta a las necesidades sociales identificadas en los territorios.

Su organigrama funcional se adapta a las necesidades y dinámicas de la empresa como lo muestra la Figura 5.

Figura 5. Organigrama funcional: mejoramiento organizacional Hospital Pablo VI Bosa



Fuente:

Tomado de: http://www.hospitalpablovibosa.gov.co/pagina/index.php?option=com_content&view=article&id=4&Itemid=6

Personal

Cuenta una planta de personal que consta de tres tipos de vinculación de planta, por contrato de prestación de servicios y con una empresa temporal.

A Mayo del 2011 El Hospital Pablo VI de Bosa cuenta con un total de 1026 colaboradores activos, en donde el 10 % (108) corresponde a personal de planta y el 90% restante (918) corresponde a personal de contrato vinculado por OPS y Empresa Temporal. La participación del personal asistencial contratista activo tanto por OPS como por Empresa temporal es: Médicos 14.38%, Médicos Especialista 0;85%, Enfermeras 10.78%, auxiliares de Enfermería 28,12% auxiliar de Farmacia 1.69%, Terapeuta respiratorio 1.06%, Terapeuta Ocupacional 0.85%, Psicólogos 5.07% Bacteriólogos 1.69% Nutricionista 2.11%, Químico farmaceuta 0.63%, Auxiliar de Laboratorio 1.06%, Auxiliar de Odontología 1.90%, Odontólogos 4.65%, Endododoncista 0.21%, Fisioterapeuta 2.96%, Fonoaudiólogos 0.85%, Agente comunitario 8.03%, Epidemiólogo 0.63%, Higienista oral 1.27%, Antropólogo 0.21% educador especial 0.42%, Técnicos saneamiento 2.54%, Ingeniero Ambiental 1.90% Ingeniero de Alimentos 0.85% Veterinarios 0.63%, Optómetras 0.21%, Politólogos 0.42%, Sociologos 0.42%, Trabajador Social 2.33%, promotores 1.27%. En concordancia con el plan de desarrollo institucional 2008 – 2012, donde se contempla el objetivo “Fortalecer las competencias de Colaboradores y Colaboradoras, a través del crecimiento continuo, la vivencia de cultributos, valores y la capacitación a los mismos en Responsabilidad Social corporativa, articulado con la política institucional “compromiso con nuestros colaboradores”, se ha dado continuidad a diferentes acciones que reflejan el compromiso institucional frente al fortalecimiento del recurso y que han incidido en el desarrollo de sus actividades y desempeño.

En cuanto al personal contratado por Outsourcing se identifican 74 personas activas que presentan su servicio en el Hospital donde 33 corresponden a guardas de seguridad incorporados

a contrato suscrito con empresa de Vigilancia y 41 corresponde a Auxiliares de Servicios generales incorporados por contrato suscrito con empresa de aseo y limpieza.

Características del mercado

Como características del mercado vemos que se ve enfrentado a limitaciones porque no se puede actuar libremente, debido a que este se encuentra sujeto a la normatividad, donde hay una serie de problemas, centrados en las EPS, los hospitales del Distrito tienen una alta Cartera debido al incumplimiento de Pago de las empresas con las que se tienen contrato, encontrándose dentro de estas el ente territorial. El presupuesto lo define la Secretaria Distrital de Salud, la Secretaria de Hacienda Distrital y el Ministerio de la Protección Social. Alguno de los inconvenientes se da por el nivel de atención limitado.

Presta servicios de salud de primer nivel de atención según la norma en 12 sedes asistenciales:

Consulta ambulatoria medicina general, Enfermería, Vacunación, Laboratorio Clínico, Consulta de odontología general, Consulta higiene oral, Consulta de nutrición, Consulta de pediatría, Consulta de sicología para atención en crisis y casos de maltrato y violencia intrafamiliar, Fonoaudiología, Sala de atención de enfermedad respiratoria aguda (Sala ERA), Terapia respiratoria, Consulta de gineco-obstetricia, Ecografía, Toma de citología, Atención de partos de bajo riesgo, Farmacia, Terapia física, Rayos X, Mamografía, Urgencias en general, Hospitalización baja complejidad, Atención de parto de bajo riesgo, Trabajo Social y Atención al usuario. En el resultado realizado a través del Análisis Benchmark del año 2010, basado en el estudio del cierre del año 2009, el hospital busca “Generar alternativas y mantener estrategias que

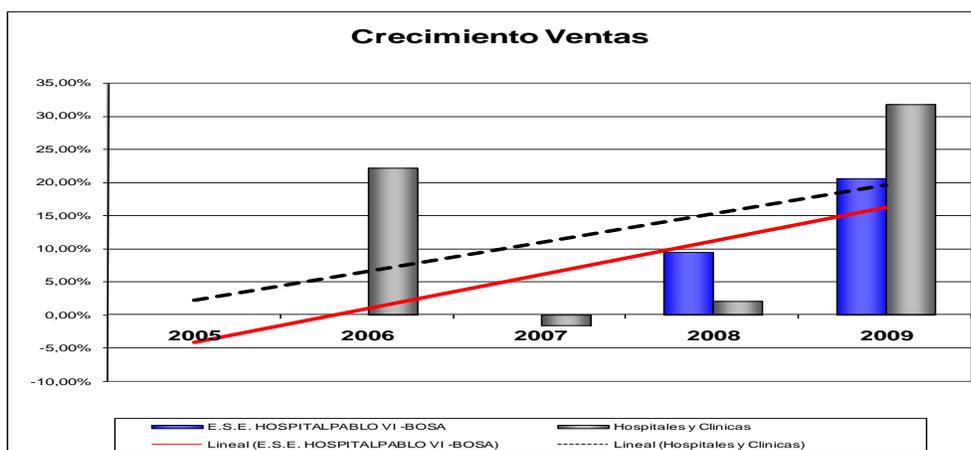
busquen sostenibilidad en la prestación de servicios de salud, a través de la mejora de los sistemas de gestión financiera y de costos”, en donde se evidencia en la medición y la comparación entre Hospitales y Clínicas, que el Hospital ocupa la posición promedio en el sector de 110 entre las 549 empresas, equivalente a un BPR Rating de 80 Puntos, el Rating se complementa en la calificación cuantitativa de los resultados financieros de la empresa: Rentabilidad (P y G), Solvencia (Balance) y Capacidad de pago (Flujo de Caja), Vs los periodos anteriores obteniendo un y un mínimo de Riesgo **AA**. (ver Anexo E).

Tabla 7. Resultados ranking por indicadores

Indicador	Posición promedio	Rating
Ventas	35	94
Crecimiento en ventas	163	70
Utilidad operativa/ ventas	268	51
Utilidad neta/ ventas	176	68
Rotación de cartera	150	73
Rotación de inventarios	181	67
Endeudamiento	120	78

Fuente: Benchmark, BPR Rating año 2009.

Figura 6. Crecimiento de ventas



Fuente: Benchmark, BPR Rating año 2009.

Los elementos del modelo de gestión del talento humano encontrados en el hospital durante el desarrollo de la investigación son:

Capacitación del recurso humano

Se cuenta con un plan Institucional de Capacitación (PIC), basado en cinco trazadores:

1. Responsabilidad Social Corporativa
2. Sistema Obligatorio De Gestión de Calidad
3. Gestión Documental
4. Humanización
5. Fortalecimiento de Competencias

Estas líneas de capacitación permiten que los colaboradores generen espacios y oportunidades de desarrollo personal y profesional, interioricen las estrategias del negocio, reconozcan y vivan los valores institucionales, que se exterioricen los conocimientos y la forma de aprendizaje, se evidencian las habilidades, los conocimientos y las competencias para generar nuevas ideas y servicios.

Selección, inducción y entrenamiento

Para el 2010 se ajustó la metodología definiendo claramente los límites de la inducción y el entrenamiento en puestos. La inducción general se desarrolla durante día y medio de trabajo con

todos los temas generales al fin del cual se realiza la evaluación de aprendizaje, igual se estandarizaron los tiempos de Inducción y las presentaciones para cada tema, se creó la agenda de inducción y el manual de inducción y se definió el cronograma del proceso, una de las mejoras en este proceso consistió en la creación de bitácoras de entrenamiento individual en puesto de trabajo para cada una de las actividades a desarrollar donde se contemplan los temas, duración y responsables de los mismos.

Con las nuevas herramientas utilizadas por el área se pretende mejorar la toma de decisiones para la vinculación de personal nuevo y la promoción de colaboradores activos. Porque los entrenamientos van enfocados directamente al perfil que se necesita disminuyendo tiempos y reprocesos.

Cultura organizacional

Se cuenta con seis estrategias encaminadas a cultivar la cultura las cuales son:

1. Toma de sedes: actividad para compartir con los colaboradores llevando información de proyectos institucionales, trabajo lúdico en valores y cultributos y escuchar las solicitudes e inquietudes del personal.
2. Estrategia de Humanización: la estrategia se desarrolla con un enfoque en el cliente interno, mediante el desarrollo de Talleres vivenciales centrados en relaciones interpersonales y trabajo en equipo, evaluación de las competencias de servicio al personal de primer contacto.
3. Elección del compañero del mes: como soporte de Humanización con enfoque en cultributos y valores esta estrategia permite resaltar a los compañeros que son ejemplo de cumplimiento y vivencia de los mismos en las sedes asistenciales y administrativas.

4. Estrategia del refuerzo en valores y cultributos: opera mediante la estrategia Pablipioneros en talleres lúdicos para ser replicados con los ahijados.
5. Estrategia de re inducción: con sesiones para divulgar información de interés institucional y favorecer espacios de reencuentro.
6. Estrategia cultura de Seguridad: opera desde el programa “cuidado y atención segura” que abarca dos focos cultura de seguridad y procesos seguros.

Estas estrategias han contribuido a la innovación y el éxito en la empresa, porque han permitido que los colaboradores mejoren la calidad de su relación interpersonal, se instaure una comunicación asertiva que permite el trabajo en equipo basado en los valores y cultributos institucionales de respeto, compromiso, responsabilidad, creatividad y adaptación al cambio entre otros.

Competencias del recurso humano

Basados en el interés de evaluar y desarrollar las competencias de los colaboradores se trabajó en:

- Revisión y actualización del manual de competencias institucional para contratistas.
- Evaluación comparativa del perfil Vs. Perfil del cargo para el personal de planta.
- Evaluación de las competencias gerenciales para el grupo de líderes.
- Este elemento es de vital importancia porque en la medida que la empresa conozca las competencias de cada colaborador, se logra ubicarlos en las áreas y procesos donde se puedan

proyectar y desarrollar como personas y como profesionales dándole una visión de futuro y un aumento de productividad y mejora en los procesos.

Evaluación del desempeño

Aspecto clave que garantiza el cumplimiento de las responsabilidades encomendada a los colaboradores. Para planta se desarrolla la evaluación de desempeño de carrera administrativa y para contratistas se mantiene la evaluación de libreta de calificaciones.

Este elemento permite implementar un sistema de gestión individual orientado hacia el desarrollo integral de las personas y al logro de compromisos y resultados del trabajo.

El objetivo principal es alinear las contribuciones individuales con la estrategia y los objetivos institucionales.

Comunicación y diálogo

Para la institución la comunicación y el diálogo revisten una importancia superior. Se consolidó un equipo de comunicaciones idóneo y competente. Se cuenta con un soporte documental relacionado a este tema (Procedimiento de Comunicación Institucional, Manual de Comunicación Organizacional, manual de imagen corporativa) y se despliega con la Estrategia de Comunicación de Pablpioneros.

La Cultura de Comunicación se ve reflejada en los siguientes principios:

- **Equidad:** los productos y servicios generados para la información, se despliegan a todos los procesos del Hospital para que con igualdad, se garanticen los derechos de información de los colaboradores, de los procesos que producen información, como de aquellos que hacen posible la comunicación dentro de la organización.
- **Claridad:** ofreciendo una comunicación clara y concreta que evite los espacios a la mala interpretación, incomprensión o doble sentido, como el fundamento de un buen proceso de instrucciones así como la relación entre colaboradores y usuarios.
- **Buen trato:** la satisfacción de los clientes reflejada en una comunicación directa con ellos, por lo cual se encuentra vital ofrecer dictámenes, apreciaciones, datos e información general con una actitud atenta y sensible hacia el otro, como un elemento fundamental de la cultura organizacional, siempre teniendo como referente el valor de la vida y de las personas.
- **Confidencialidad:** ser prudentes y guardar discreción frente a la información de carácter interno, sea verbal o escrita sobre las disposiciones de los procesos de Dirección, Misionales o de apoyo, por tratarse de información confidencial.

Con este elemento se puede evidenciar que se cuentan con una serie de herramientas y medios de comunicación como la intranet, el boletín mensual, los aplicativos, las Unidades Locales de Comunicación – ULC, entre otras las cuales le han permitido a la institución generar una información y comunicación directa, real, sin distorsión, oportuna y con calidad. Cumpliendo los parámetros establecidos por el área de comunicaciones quienes son los encargados del diseño, control y seguimiento de las mismas. Esto permite tener la misma visión de las necesidades y proyectos de la empresa.

Clima organizacional

Aspecto prioritario de Evaluación dentro de la institución para determinar la percepción de los colaboradores con respecto a la satisfacción interna.

Para que este elemento sirva como eje innovador se evidencia que los colaboradores se sienten parte de la organización y son tomados en cuenta frente a sus opiniones y desarrollo de nuevos proyectos o que pueden aportar ideas que generen cambios dentro de la organización para mejorar los procesos.

Mejoramiento de la calidad

El Hospital fortaleció los equipos de autoevaluación del proceso tanto la conformación, frecuencia de las reuniones, como la formación en el proceso del sistema único de Acreditación con asistencia al Diplomado de Acreditación del ICONTEC, lo cual fortaleció el aprendizaje institucional.

El desarrollo del Sistema de Gestión de la Calidad dentro de la institución ha permitido el trabajo interdisciplinario, el trabajo en equipo, ha llevado a desarrollar habilidades y destrezas de liderazgo y fortalecido el compromiso en la obtención de resultados. Ser el primer hospital público en conseguir la Acreditación lleva el desarrollo de competencias y espacios de aprendizaje y enseñanza de los factores de éxito a otras instituciones y promovido a los colaboradores a un crecimiento de oportunidades en el mercado laboral.

Al realizar las revisiones de las diferentes entrevistas, se pudieron identificar las competencias del talento humano y la cultura organizacional que se viven en el hospital:

- Liderazgo: guiar y dirigir grupos y establecer y mantener la cohesión de grupo necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales.
- Adaptabilidad al cambio: enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas para aceptar los cambios positiva y constructivamente.
- Creatividad e innovación: generar y desarrollar nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones.
- Compromiso: alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales
- Transparencia: hacer uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización y garantizar el acceso a la información gubernamental.
- Vocación de servicio: actitud y conducta de servicio, centrada en la satisfacción del cliente interno y externo, de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas a la entidad.
- Orientación al logro y resultados: Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad. Determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa, por encima de los estándares y de las expectativas, mostrando insatisfacción con el desempeño "medio". El logro de los objetivos del proyecto empresarial y la consecución de los resultados es lo que guía su comportamiento. Esos estándares pueden ser el propio rendimiento (superación) objetivos medibles establecidos (orientación a resultados), desempeño de los demás (competitividad), metas retadoras que uno mismo se ha marcado (mejoramiento continuo) o lograr aquello que nadie antes ha conseguido (innovación).

- **Iniciativa:** anticiparse a los problemas iniciando acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas concretas.
- **Aprendizaje continuo:** adquirir y desarrollar permanentemente conocimientos, destrezas y habilidades, con el fin de mantener altos estándares de eficacia organizacional.
- **Conocimiento del negocio:** estar al tanto de las circunstancias y las relaciones de poder que influyen en el entorno organizacional.
- **Trabajo en equipo:** trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes.
- **Sentido de pertenencia:** se refiere a defender y promulgar los intereses de la organización como si fueran propios. Se aprecia gran sentido de identificación con los objetivos de la empresa.

Todas estas competencias han favorecido la innovación y el éxito de la entidad, porque han permitido el desarrollo de proyectos, implementación de servicios, el diseño de herramientas propias y el mantenimiento del sistema de calidad y de la Acreditación. Esto ha permitido la transferencia del conocimiento a través del aprendizaje continuo mediante el liderazgo y compromiso del personal con larga trayectoria en la empresa para atraer al personal nuevo y al activo en el desarrollo y consecución de los objetivos y metas institucionales.

Sin embargo, en las entrevistas los colaboradores referenciaron algunos obstáculos para el adecuado y oportuno desarrollo de proyectos y ejecución de nuevos servicios como por ejemplo que el área de planeación trasmite en forma inoportuna los cambios que realiza en los proyectos.

Igualmente, es una prioridad conocer las competencias del personal nuevo para que aporten al desarrollo e innovación con prácticas novedosas de acuerdo a su experiencia.

Algo que ha mejorado pero que se debe consolidar es el trabajo en equipo, no sólo en el momento de conseguir una meta o cumplimiento de compromisos, sino que sea una vivencia diaria.

El mayor obstáculo es que falta crear espacios para generar creatividad e ideas diferentes para evaluarlas de forma regular.

Humanizar la relación con los colaboradores por parte de los líderes para que haya un mejor diálogo y se pueda llegar a buenas negociaciones gana-gana sin generar represarías para la persona que hace las propuestas.

Las competencias observadas e identificadas durante el desarrollo de la investigación han logrado que el modelo de gestión humana existente en la institución logre contribuir al cumplimiento de la plataforma estratégica, se logran los objetivos institucionales, se cumplen las metas establecidas tanto asistenciales como presupuestales llevando una administración pública eficiente y efectiva acorde a los parámetros vigentes de ley.

Al mismo tiempo en el análisis de resultados de la encuesta de clima organizacional se puede evidenciar que los elementos estudiados han contribuido al desarrollo y mantenimiento de la innovación y el éxito. En cuanto al Plan estratégico la percepción de los colaboradores es que conocen y entienden la plataforma estratégica, tienen interiorizada la misión y visión de la

organización, la aplican y persiguen los objetivos de su grupo y contribuyen a los institucionales en su quehacer diario, siendo responsables del logro de los mismos.

Figura 7. Plan estratégico



Fuente: tomado de la Evaluación de clima Organizacional Hospital Pablo VI Bosa 2010

Esto permite que haya rentabilidad y aumenta la productividad de la institución generando ingresos, dándole un prestigio y reconocimiento entre la comunidad y el sector salud. Se cuenta con un talento humano comprometido, responsable y satisfecho.

Figura 8. Trabajo en equipo



Fuente: tomado de la Evaluación de clima Organizacional Hospital Pablo VI Bosa 2010

En cuanto al trabajo en equipo se puede percibir que hay confianza entre el grupo de trabajo, se permite la participación en la toma de decisiones, también se cuenta con la solidaridad entre los miembros del equipo.

La consolidación de este trabajo en equipo ha conllevado una serie de estrategias al interior de cada grupo descubriendo los líderes a todo nivel tanto positivos como negativos, para que a partir de ellos se despliegue la información estratégica de la organización y se disminuya la comunicación alternativa; el haber involucrado en la elaboración del Plan de Desarrollo Institucional a los colaboradores y con ellos ajustar la misión y la visión esto fortalece el compromiso y genera el sentido de pertenencia.

La problemática más sentida en este campo se refiere a la efectividad de los programas de entrenamiento y el despliegue de los mismos; pero lo que más influye son las oportunidades de desarrollo en la institución, ya que por ser una entidad pública los cargos son restringidos y las vacantes se deben proveer mediante concurso público abierto dependiente de la Comisión Nacional del Servicio Civil.

Figura 9. Oportunidades de carrera y desarrollo profesional

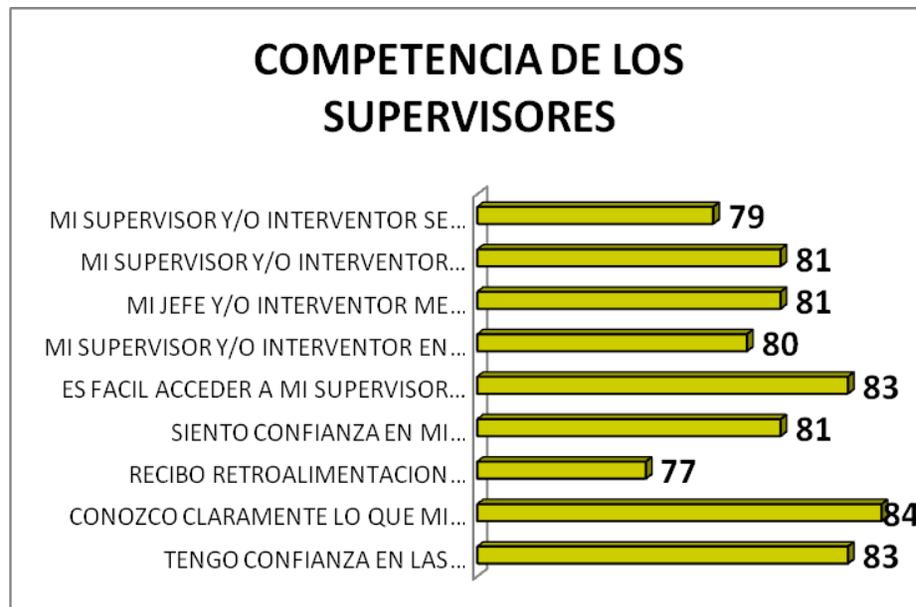


Fuente: tomado de la Evaluación de clima Organizacional Hospital Pablo VI Bosa 2010

Cuando hay un desarrollo profesional se favorece la innovación y a pesar de que la institución se encuentra limitada por ser una entidad pública en cuanto a dar capacitación y entrenamiento a las personas por contrato, ha realizado grandes esfuerzos para lograr desarrollar competencias a todos los colaboradores sin importar el tipo de vinculación que tenga; esto hace que se marque la diferencia y sea exitosa e innovadora. También se han definido perfiles de cargo de acuerdo a las necesidades y hay una flexibilidad en la ubicación de los profesionales, según sus competencias y los proyectos de la institución, lo cual es relevante para la innovación.

En cuanto a la percepción de las competencias que tienen los supervisores o líderes, la gran falencia en esta variable se refiere a la poca retroalimentación por parte de ellos a los subalternos, como también la claridad al respecto de lo que se espera del colaborador.

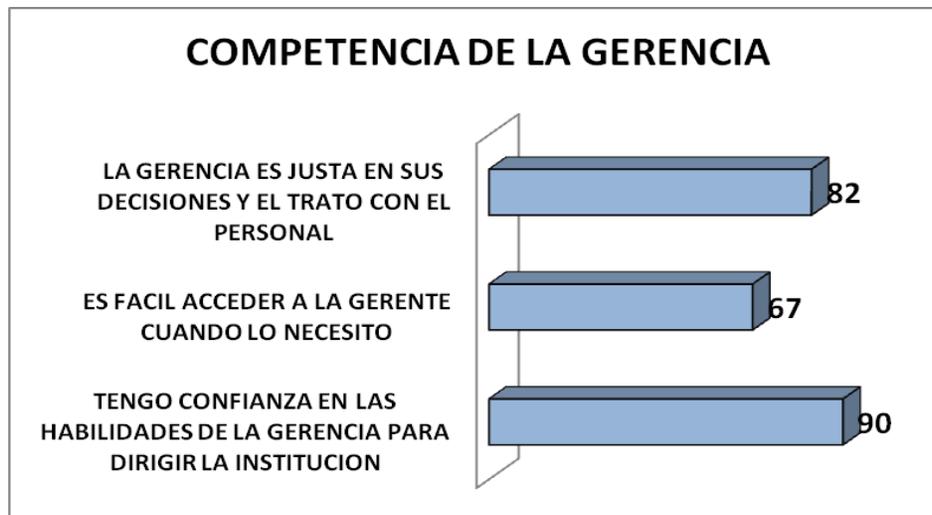
Figura 10. Competencia de los supervisores



Fuente: tomado de la Evaluación de clima Organizacional Hospital Pablo VI Bosa 2010

Es importante fortalecer las competencias en los líderes o supervisores de un equipo de trabajo porque ellos son los que dan los lineamientos claros, realizan el control de las tareas y estimulan y premian los logros obtenidos por el equipo, llevando al cumplimiento de los objetivos y permitiendo nuevas estrategias que generen espacios para la creatividad y la innovación.

En cuanto a las competencias de la gerencia se puede apreciar que la percepción del colaborador es que la gerencia dirige en forma acertada y dinámica la organización, igualmente toma decisiones y realiza un trato justo, hay un reclamo porque es difícil acceder o comunicarse con la gerencia.

Figura 11. Competencia de la gerencia

Fuente: tomado de la Evaluación de clima Organizacional Hospital Pablo VI Bosa 2010

La innovación y el éxito se logran desde los sueños y la visión de la gerencia, que logre involucrar a su equipo directivo a soñar y a ejecutar los proyectos que hagan diferente la prestación de los servicios de salud que le generen rentabilidad tanto financiera como social a la institución y que le permitan mejorar la calidad de vida a la comunidad. De la gerencia parte el liderazgo para la innovación y el éxito logrando transmitirlo y ejecutarlo.

Al observar los resultados sobre compensación y reconocimiento se puede observar que uno de los temas más complicados es la parte de satisfacción con la compensación recibida frente a las actividades realizadas.

Figura 12. Compensación y reconocimiento

Fuente: tomado de la Evaluación de clima Organizacional Hospital Pablo VI Bosa 2010

Una de las grandes fortalezas de la institución es el cumplimiento con los pagos de las compensaciones a los colaboradores, compensaciones que son acordes a las habilidades y experiencia de los mismos. Esto genera una alta motivación al personal, la cual es de gran importancia, porque a medida que esté motivado el factor humano, será mayor su productividad y sentido de pertenencia para con la entidad, es de ahí que las grandes empresas logran el éxito, cuando le dan la importancia que amerita el factor humano y una de las formas más altas de motivación es el respeto por el cumplimiento de su compensación.

Al realizar un comparativo entre el diagnóstico de la empresa y del estado del arte de empresas innovadoras y exitosas se tomaron seis elementos para realizar esta comparación los cuales son la estrategia del negocio, el proceso de innovación, la cultura organizacional, la comunicación, la tecnología y las competencias del talento humano.

En primer lugar, en la Tabla 8 podemos apreciar los resultados obtenidos en la comparación donde se puede apreciar que lo encontrado en este estudio contribuye y se enmarca en la innovación y el éxito acorde a lo encontrado en la teoría.

Tabla 8. Elementos de Innovación y éxito en las empresas estrategia del negocio

Elemento estrategia del negocio

Marco Teórico	Diagnóstico de la Empresa
<p>Objetivos Misión y Visión y el Capital Humano.</p> <p>La estrategia corporativa marca el propósito de la Organización, define los objetivos, delimita el alcance de la empresa y son los lineamientos sobre los cuales se tomaran acciones y decisiones para darles cumplimiento.</p> <p>Reconoce que el talento humano es lo que hace la diferencia y son las personas las que realizan innovaciones y llevan al éxito a una empresa, pero si van de la mano de la plataforma estratégica para cumplir los objetivos y llevar a una realidad la misión y visión empresarial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los Procesos están enfocados al usuario, a la calidad desde el año 1995, a la mejora continua y a la Participación activa. • La Estrategia está enfocada a la responsabilidad social y la mejora continua. • La estrategia viene en cascada donde se inicia desde la alta gerencia hasta llegar a la comunidad y así focalizar las necesidades del usuario. • Factor de desarrollo económico y social dentro de la localidad. • Continuidad con los programas innovadores del hospital como la acreditación. • Ser pioneros y Lideres de procesos sociales y gestión de desarrollo para la Localidad de Bosa en el sector publico de la salud. • Posicionamiento de la marca. • Misión y Visión clara donde todos participan, desde la inducción y reinducción del personal. • La misión y Visión se ve fortalecida con el compromiso de todos. • Es una escuela en el Distrito de formador de líderes. • Reinvertirse a diario para hacer las cosa de forma diferente. • Se cuenta con una plataforma estratégica conocida por los colaboradores y cada uno tiene claro en cuál es su contribución a la misma.

Fuente: elaboración propia.

La estrategia corporativa ha contribuido a la innovación ya que el hospital a través de las diferentes etapas haya fortalecido la plataforma estratégica de la siguiente manera:

Plan Estratégico: El artículo 32 de la Ley Orgánica de planeación 152 de 1994, señala los lineamientos a nivel macro para los procesos de planeación, los mecanismos y procedimientos para la elaboración, ejecución, seguimiento, control y evaluación de los planes de Desarrollo y la realización de sus respectivos planes de Acción.

La Ley 190 de 1995 ordenó a todas las entidades públicas establecer los objetivos y planes a cumplir para el cabal desempeño de sus funciones, así como los recursos necesarios para realizarlos.

El Acuerdo No. 17 de 1997, “por el cual se transforman los Establecimientos Públicos Distritales Prestadores de Servicios de Salud como Empresas Sociales del Estado, se crea la Empresa Social del Estado Pablo VI Bosa I nivel y se dictan otras disposiciones”, en su artículo 12, funciones de la Junta Directiva, en el numeral 2 y 3, dispone discutir y aprobar los planes de Desarrollo de las Empresas Sociales del Estado.

En la aplicación del procedimiento de Actualización de plataforma Estratégica de manera participativa y sistemática, se desarrollaron acciones tendientes a validar y determinar los cambios que se deben realizar en la Plataforma Estratégica Institucional con miras a alcanzar los retos propuestos por el Hospital para los próximos años.

Figura 13. Plataforma estratégica



Fuente: <http://www.hospitalpablovibosa.gov.co/pagina/index.php>

Se cuenta con un mapa de procesos los de de dirección que consta de cuatro, los misionales que son cuatro y los de apoyo que corresponden a nueve entre ellos los de Gestión del Talento Humano.

Figura 14. Mapa de procesos



Fuente: http://www.hospitalpablovibosa.gov.co/pagina/index.php?option=com_content&view=article&id=19:nuestrosproc&catid=5:calidad&Itemid=22

Establecieron el reto de ser líderes en el sector público de salud distrital y lo han logrado, han obtenido a través del tiempo los siguientes reconocimientos y premios que permiten verificar la innovación y éxito en los diferentes procesos y proyectos en los cuales han participado.

Tabla 9. Reconocimientos y premios

2001	El Hospital fue reconocido y obtuvo el Primer PREMIO OTORGADO por la Secretaria Distrital de Salud como el mejor Hospital de I Nivel del Distrito Capital.
2001 y 2004	Premio a la Calidad y Gestión Hospitalaria. Secretaria Distrital de Salud.
2004	El Hospital es seleccionado por el Ministerio de Protección Social como prueba piloto para apoyar el proceso a la Acreditación.
2005	Reconocimiento a la Salud Ocupacional entre las empresas colombianas Suratep.
2006	Acreditación del CAMI PABLO VI BOSA ante Icontec. Primer Hospital Público acreditado.
2006	Selección e inscripción en Banco de Éxitos como experiencia para la Calidad: “Estrategias Exitosas para la Calidad en un Hospital Público: Compromiso con la generación de Desarrollo Social de la Localidad de Bosa en Bogotá. Sistema Regional de Buenas Prácticas de Gestión Pública para América Latina (SIPAL)
2006	Premio Nacional de Alta Gerencia, experiencias exitosas en la Gestión Pública Distrital. Presidencia de la República, Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP.
2006-2007	Inscripción en Experiencias en innovación Social, Comisión Económica para América Latina y el Caribe de las Naciones Unidas (CEPAL) y la fundación W.K.
2007	Ratificación del Mantenimiento de la Acreditación 1ra visita Icontec.
2007	Calidoso de Plata en la Categoría Pioneros en el Premio Distrital a la Calidad.
2007	Segundo lugar: Estrategia Exitosa en Comunicación en Entidades Distritales.
2007	Estrategia Exitosa en Comunicación en Entidades Distritales. Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá.
2008	Premio de Oro en la Categoría Pioneros del Premio Distrital a la Gestión en Salud.
2008	Ratificación del Mantenimiento de la Acreditación 2da visita Icontec.
2008	Tercer Puesto Mejor Estrategia de Comunicación Interna Premio CIDE.
2009	Premio de Plata en la Modalidad Pioneros del Premio Distrital a la Gestión en Salud.
2009	Premio al Trabajo seguro – Maestría 2009 Colpatria.
2010	Acreditación del Sistema Único de Acreditación ante Icontec.
2010	Experiencias exitosas de modelos de atención Centrados en el Usuario y la Familia. Medellín- Club Bench.
2010	Reconocimiento a la obtención y mantenimiento de la Acreditación- Asociación Colombiana de Hospitales y Clínicas.
2010	Galardón de Oro en la ceremonia de premiación del Premio Distrital a la Gestión en Salud.
2010	Inscripción y Reconocimiento de dos Experiencias Exitosas en el Banco de Éxitos de la Administración Pública Colombiana del Premio Nacional de Alta Gerencia.

Fuente: <http://www.hospitalpablovibosa.gov.co/pagina/index.php>

En cuanto al proceso de innovación se puede evidenciar y lo identifican los colaboradores parte del estudio como lo indica la tabla 8, en tres sentidos el talento humano, en la tecnología y el aprendizaje y en un tema muy importante para la institución en la atención al usuario la comunidad en general.

Tabla 10. Elementos de Innovación y éxito en las empresas procesos de innovación

Elementos procesos de innovación

Marco teórico	Resultados consolidado entrevistas
<p>Es hacer lo mismo de forma diferente, es lograr realizar diferente o más rápido un proceso, como proceso de ventaja sobre la competencia, de cómo el cliente ve y percibe la diferencia, mejor dicho cumple el requisito de estar alineado a los objetivos estratégicos.</p> <p>La innovación organizacional ha evolucionado a través de los diferentes cambios, los cuales pueden ocurrir en las estructuras internas o externas y en procesos de la organización llevándola a un mejor desempeño.</p> <p>La innovación aborda los procesos desde su nivel funcional su nivel estructural hasta el nivel de comportamiento.</p>	<p>Talento humano</p> <ul style="list-style-type: none"> • Está enfocada a la comunidad donde se generan Fuentes de trabajo permitiendo proyectos de vida de familiares y se contratan a: Madres cabeza de hogar, Personas en condición de Discapacidad y la mayoría de cargos operativos son ocupados al 90% con personal de la misma comunidad. • Retención del talento humano: buena remuneración salarial, estabilidad laboral. • Programas de reconocimiento y desarrollo de valores y competencias • Pago oportuno de salarios • Programas de bienestar sin discriminación al personal de planta como el personal de contrato. • Programas de capacitación e Incentivos • Motivación a líderes

Marco teórico	Resultados consolidado entrevistas
	<p style="text-align: center;">Tecnología y aprendizaje</p> <ul style="list-style-type: none"> • La tecnología es la principal herramienta donde ha contribuido a la agilización del servicio, seguridad en la información y facilidad de acceso, mejora en tiempo real para asistir a cualquier tipo de información o situación. • Los equipos se actualizan o se renuevan constantemente estando a la par con la vanguardia de los sistemas actuales diferenciándolo de otras entidades de salud pública. • En el aprendizaje va de la mano con la capacitación y actualización de nuevos retos enfocados a la salud, La transmisión del conocimiento se hace vivencial y a través de las experiencias vividas llegando al aprendizaje continuo. <hr/> <p style="text-align: center;">Atención al usuario o comunidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siempre piensa en cómo se atiende al usuario y como mejorar el servicio, el servicio a la comunidad se ha centrado en sitios rurales donde no hay mucho acceso a entidades de salud. • La organización ha crecido en la prevención y planes de desarrollo en mejorar la calidad de vida con programas de Reciclaje, Estrellas Luminosas, Pablito te lleva a casa, Ruta de la salud y así se ve reflejado con disminución con morbilidad y mortandad.

Fuente: Elaboración propia.

Las principales fortalezas de la institución aportan a la innovación y al cambio como es la:

- Continuidad del enfoque Directivo y Gerencial declarado por la Junta Directiva a través del acuerdo 10 del 2008.
- Mantenimiento del proceso de implementación del sistema único de acreditación.

- Desarrollo de habilidades y competencias, así como el compromiso del Talento Humano con el trabajo basado en la Gestión por procesos para el logro de los objetivos institucionales en el avance hacia el cumplimiento de la visión institucional.
- Ampliación del enfoque del triple resultado en responsabilidad social por el concepto de responsabilidad social corporativa.
- Implementación del modelo de atención con responsabilidad social fundamentado en la atención primaria en Salud.
- Evolución de la excelente imagen corporativa y legitimidad institucional a nivel local, Distrital y Nacional hacia ser referente en el Sector.
- Mantenimiento del equilibrio solidez y liquidez financiera
- Ubicación geográfica de la red de prestación de Servicios de la Localidad 7 Bosa
- Relaciones con el Usuario y Comunidad Fortalecidas a través de las áreas de participación y servicio al ciudadano.
- Mantenimiento de la mejora continua en la implementación de nuevos formatos para la historia clínica sistematizada.
- Fortalecimiento del programa de seguridad del usuario.
- Alineación de los sistemas integrados de Gestión:, Sistema Único de Acreditación, Modelo Estándar de Control Interno - MECI, Plan Institucional de Gestión ambiental – PIGA-

La Responsabilidad Social Corporativa en el Hospital es entendida como el compromiso de todos los colaboradores con desarrollar acciones planificadas, coordinadas potenciando esfuerzos y recursos en busca de alianzas y fortalecimiento del tejido social para ser un agente transformador de sujetos sociales que sean empoderados y dueños de proyectos sostenibles.

Tabla 11. Responsabilidad social con la comunidad de Bosa



Fuente: <http://www.hospitalpablovibosa.gov.co/pagina/index.php>

Se implementa una gestión Socialmente Responsable, sujeta al ciclo de mejora continua para garantizar que los impactos sobre la organización y la sociedad sean positivos.

Logros Responsabilidad Social están relacionados con:

Gestión Ambiental:

- Aumento del reciclaje
- Disminución de producción basuras

Desarrollo Humano Sostenible – Aumento en el Bienestar de la Comunidad

- Inclusión laboral de personas en condición de discapacidad.

Inclusión laboral de personas residentes en la Localidad de Bosa y madres cabeza de familia.

Otro elemento de de comparación es el desarrollo y mantenimiento de una cultura que logre involucrar retos, unas relaciones adecuadas al trabajo en equipo y la vivencia de los valores y atributos de la organización como se puede apreciar en la Tabla 10. Elementos de Innovación y éxito en las empresas procesos de innovación

Tabla 12. Elementos de Innovación y éxito en las empresas: cultura organizacional

Marco teórico	Resultados consolidado entrevistas
<p>La cultura de una organización se refleja desde su infraestructura, se puede apreciar en las relaciones personales, en el trato del personal, en la distribución y confort de los ambientes laborales, se despliega dentro de la organización basándose en los valores, las creencias, los ritos, las costumbres todo esto nos lleva a observar la cultura en los comportamientos y actitudes del personal, establece que está bien y que mal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estilos de Liderazgo positivo y autoritario en todos los niveles. • Ritmo de trabajo arduo, alto nivel de exigencia y productividad. • Sentido de pertenencia y Capacidad de trabajo. • Convencimiento de que debemos ser productivos • Valores como el respeto, solidaridad entre otros bajo una plataforma de valores. • El Ser y Hacer es el de mantener la cultura donde se transfiere por medio de las creencias y comportamientos. • La cultura tiene un rol diferente a cualquier otra empresa por que el trabajo es más fácil y más relaciones acogedoras. • Existe una alta competitividad interna entre áreas y equipos de trabajo.

Fuente: Elaboración propia

Las políticas institucionales generan una cultura fundamentada en la Responsabilidad Social Corporativa; Buscando trascender en la prestación de Servicios para ser aplicadas en los seis grupos de interés definidos:

- Compromiso con nuestros Colaboradores: A través de la Gestión del Talento Humano se fortalecen habilidades para la vida, y se posibilita la inclusión social facilitando el pleno desarrollo de Habilidades y Autonomía.
- Trabajo con Proveedores: Mediante el establecimiento de alianzas estratégicas con proveedores se genera inclusión social de la comunidad de Bosa.
- Relaciones con la Comunidad: Se facilita el ejercicio de los Derechos Humanos al identificar, visualizar y brindar apoyo técnico a los diferentes grupos poblacionales.
- Relaciones Con el Estado: El desarrollo de una Gestión Pública efectiva con sensibilidad y transparencia, en coherencia con el postulado de una administración al servicio de la Comunidad.
- Impacto Positivo al medio ambiente: Se promueve el Uso del Tiempo Libre, el aprovechamiento de los espacios Urbanos para producción agrícola y de los residuos orgánicos para los cultivos.
- Relaciones con el Usuario: La responsabilidad social con el usuario se refleja en su satisfacción con los servicios brindados y los valores agregados en respuesta a sus necesidades y como sujeto de derechos.

Estas políticas han producido un sentido de pertenencia, un sentido de credibilidad, han permeado la cultura hacia la innovación y la búsqueda de mejoras y de que como hacer las cosas de forma diferente; han convertido a todos los colaboradores en líderes y gestores de cambios y de nuevos proyectos.

Tabla 13. Elementos de Innovación y éxito en las empresas: comunicación

Marco teórico	Resultados consolidado entrevistas
<p>Los cambios tecnológicos han tenido un impacto en la forma de desarrollar un trabajo y en la estructura de la empresa. Ha permitido disminuir distancias, que cualquier trabajador este en contacto inmediato y con toda la organización, ha facilitado la gestión del talento humano. Para desarrollar programas de comunicación se deben simplificar los procesos de comunicación, ampliar las redes sociales y organizacionales y definir el flujo de la comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación alternativa distorsionada, la comunicación se pierde y no hay retroalimentación • La comunicación se trasmite por diferentes medios para que todos estén enterados de cambios y mejoras de la organización. • Transmisión del conocimiento de antiguos a nuevos. Como el padrinazgo: Formador de formadores, gestores y Pablipioneros. • Las vías de comunicación vertical y no horizontal. • Hay uniformidad en la información, se cuenta con herramientas verbales, escritas, físicas y virtuales. • El hospital se preocupa porque todos estemos informados de los cambios ,de los avances, pero no siempre de los problemas que surgen Hay comunicación telefónica con todas las sedes

Fuente: elaboración propia.

Se fortaleció el proceso de comunicación articulado con el plan de comunicaciones institucional para realizar difusión tanto del cliente interno como el externo. Entre las relaciones desarrolladas están:

- Boletines de sucesos de seguridad y de acciones de mejoramiento.
- Boletín Pablo VI al día
- Mantenimiento de espacio de Pablipioneros que operan más de trece años como estrategia de comunicación efectiva que permite el despliegue de información “en cascada” en temas

de interés al total de colaboradores activos del hospital mediante la estrategia de padrinos – ahijados.

- Estrategia del tren de la acreditación.
- Comités de Directivos de Gestión.

Tabla 14. Elementos de Innovación y éxito en las empresas: tecnología

Marco teórico	Resultados consolidado entrevistas
<p>Es la forma de realizar el trabajo porque ha puesto en manos de cualquier individuo el presente y el mundo, la inmediatez del conocimiento y el flujo de información permite que se puedan reducir tiempos, manejos de tecnologías de punta, implementación de factores de éxito de otras empresas, conocer el mercado, el entorno, las tendencias y particularmente el sector donde se mueve la organización para evidenciar ventajas y en que puede estar la diferencia con los demás</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión en tecnología en equipos de punta informática, comunicación y equipos biomédicos. • El acceso no es restringido es para todas las áreas. • Información sistematizada en el sector público. • Primer hospital con información sistematizada de historias clínicas 100% del personal asistencial. • Comunicación inmediata y permanente con todas las sedes por IP. • Herramienta dinámica adaptable al usuario la cual sirve para reducir tiempos y estar conectado con toda la institución. • Nosotros damos nuestro aval para la renovación de la tecnología acorde al presupuesto de la institución. • Se crean espacios de comunicación para dar la información oportuna a los colaboradores. • La tecnología no está a todo el personal igualmente la institución a crecido y por esta razón no se tiene a todo nivel.

Fuente: elaboración propia

El Hospital Pablo VI Bosa no es ajeno a los desarrollos que promueven una sociedad más pluralista. El uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en salud en el hospital, involucra todo el aspecto de la atención en salud, incluida la gestión, el aseguramiento de la calidad y la seguridad de los pacientes.

A través del tiempo ha implementado herramientas de trabajo mediante un desarrollo propio. Ha sido el primero encontrar con historia clínica digital, implementación de la tecnología IP que reduce tiempos de comunicación y gastos de telefonía.

El recurso humano hace la diferencia y son la ventaja competitiva en el mercado laboral, por eso es tan importante primero identificar cuáles son las competencias de los colaboradores, para desarrollar las competencias que según la teoría deben poseer o desarrollar una empresa que quiera ser innovadora y exitosa partiendo de su talento humano o de su capital humano. En la tabla 13 se pueden comparar en la actualidad las competencias que demuestran y perciben los colaboradores en el hospital.

Tabla 15. Elementos de Innovación y éxito en las empresas: competencias del talento humano

Marco teórico	Resultados consolidado entrevistas
<p>Competencias psicológicas</p> <p>Son aspectos cognoscitivos o emocionales que no son observables, pero generan la base de conductas creativas. Describen las siguientes siete:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tener la creencia de ser creativo 2. Autoconocimiento 3. Introspección, mundo interior rico 4. Automotivación elevada 5. Curiosidad mental 6. Pensamiento lógico + pensamiento lateral 7. Intuición + razón <p>Competencias comportamentales</p> <p>Son aspectos observables, o sea conducta creativa. Se pueden desarrollar a través del aprendizaje y para ellos son seis:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Adaptabilidad al cambio • Creatividad e innovación • Compromiso • Iniciativa • Transparencia • Vocación de servicio • Aprendizaje continuo • Orientación al logro y resultados • Sentido de pertinencia • Conocimiento del negocio • Trabajo en equipo

Marco teórico	Resultados consolidado entrevistas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Formular problemas adecuadamente y convertirlos en focos creativos 2. Búsqueda regular de ideas 3. Actitud transgresora 4. Actitud aventurera 5. Liderazgo creativo 6. Pensamiento ingenuo <p>Competencias técnicas</p> <p>Son aprendizajes que permiten el máximo provecho de las competencias psicológicas y comportamentales definidas en dos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento de métodos creativos 2. Conocimiento de procesos de innovación 	

Fuente: elaboración propia

La investigación en el hospital ha sido en un principio iniciativa e interés de los colaboradores:

- Investigación clínica desde 1998.
- Investigación por interés de los colaboradores con propósitos específicos.
- Interés formal de la gerencia en la investigación clínica a partir de 2007, con énfasis en el impacto social y la prestación de servicios con calidad.
- Hace parte del Objetivo del Mapa de procesos 2007.
- Se diseña un Manual de investigación y se conformación un grupo de investigadores 2007

La implementación se ha desarrollado de la siguiente manera:

- Conformación de grupo de investigadores (8 colaboradores)
- Inscripción de proyectos de investigación

- Reunión bimensual de investigadores
- Asesoría a propuestas de investigación por epidemiólogos de la institución a no investigadores.
- Presentación de investigaciones en comité de ética dirigida al respeto de los derechos de los usuarios
- Aval de gerencia para el desarrollo de las investigaciones propuestas
- Gestión de recursos para la investigación (tiempo, acceso a bases de datos, recursos económicos).

La investigación se ha planteado como un desarrollo par a la problemática de salud de la localidad y del Distrito Capital.

El sistema de gestión de la calidad El Manual de Calidad en el Hospital es un Documento Maestro, al alcance de todos los colaboradores a través de la intranet. En este documento se especifica la misión y visión de la Institución con respecto a la calidad así como la política de la calidad y los objetivos que apuntan al cumplimiento de dicha política, en este se recoge la gestión de la empresa, el compromiso de éste hacia la calidad, la gestión de recursos humanos, materiales.

El Manual de la Calidad es un documento donde se menciona con claridad lo que hace la organización para alcanzar la calidad mediante la adopción del correspondiente sistema de Gestión de la Calidad.

- Política de Calidad
 - ✓ Compromiso de la Dirección
 - ✓ Objetivos de Calidad
- Pautas de organización
 - ✓ Estructura y organigramas
 - ✓ Funciones y responsabilidades de las áreas de la empresa
 - ✓ Relaciones internas y externas
 - ✓ Formación, motivación y cualificación del personal
- Pautas de Gestión
 - ✓ Revisiones y auditorías del Sistema
- Pautas Tecnológicas
 - ✓ Planificación y control de procesos
 - ✓ Control de Equipos e Instalaciones

Una organización pública hospitalaria es innovadora y exitosa cuando cuenta con elementos claves del modelo de gestión que ha desarrollado a través del tiempo, acomodándose al entorno cambiante legal y de competencia con las IPS del sector público y privado. La principal fuente de esta innovación ha estado ligada a la permanencia de talento humano comprometido, el desarrollo de competencias como el liderazgo, la creatividad, el sentido de pertenencia, el trabajo en equipo, la adaptación al cambio y la orientación al logro de resultados. Se ha valorado e incentivado la capacidad de los colaboradores y se ha permitido el desarrollo y puesta en marcha de las ideas y proyectos que vayan alineados a la estrategia de la empresa. Igualmente, se hace un

reconocimiento al liderazgo que se refleja en lograr los resultados y se permite la autonomía para las propuestas y desarrollo de nuevas ideas.

Los colaboradores se sienten bien remunerados, en forma oportuna, se les respeta las fechas de pago y esto genera satisfacción, compromiso y sentido de pertenencia.

Cuenta con una estructura plana y flexible donde se ubica a la persona de acuerdo a sus competencias vs perfil del cargo.

Todos los colaboradores conocen la visión, misión, los objetivos y la plataforma estratégica y las contribuciones individuales y de equipo para conseguir los resultados propuestos que han puesto al hospital en un primer lugar del sector público distrital de salud.

7 Discusión

De acuerdo a los niveles de innovación según Enrique Cabrero Mendoza y David Arellano Gault, que se pueden encontrar en una organización pública, el Hospital objeto de investigación cumple y evidencia innovación y éxito en su nivel funcional una mayor eficiencia interna que lleva a optimizar todos sus recursos, disminución de costos y mayores niveles de productividad, cada año mejora el desempeño global de la organización; en el nivel estructural se ha dado la simplificación de procesos, la toma de las decisiones es más participativa, la flexibilidad y la ampliación de redes. En el nivel comportamental se reflejan las instancias de participación, cambios de comportamientos hacia la colaboración, la adecuada resolución de conflictos, la colaboración y solidaridad entre los colaboradores y una cultura de cambio organizacional. Además, se cuenta con un clima organizacional que permite establecer lazos de confianza y respeto por las ideas y proyectos de los otros. En cuanto al nivel relacional se generan nuevas estrategias, hay una gran adaptación al cambio y un análisis de los efectos económicos, sociales y políticos.

Al comparar lo mínimo necesario para innovar en una organización como lo plantea Leoncio Moreno (2006), en que necesitamos para innovar encontramos que el Hospital objeto de estudio cuenta con la Confianza por parte de los empleados para compartir sus ideas con las directivas de la institución porque saben que cuentan con el respaldo y la oportunidad para poner en marcha esas pruebas piloto sin sufrir consecuencias negativas, ideas que claramente son revisada en los comités primarios que se realizan con regularidad.

El Hospital dando cumplimiento a sus Políticas de Comunicación como se logró evidenciar en los procesos y procedimientos revisados como soportes documentales se logra demostrar el compromiso por parte de la Gerencia promoviendo una comunicación interna y externa que contribuya a una comunicación clara y concreta que no dé cabida a malas interpretaciones que pueda afectar el correcto desarrollo del plan estratégico.

Después de comparar los instrumentos de investigación logramos concluir que el Hospital cuenta con la clave del éxito y no necesariamente porque se cuente con la receta mágica sino que su experiencia y modelo de aprendizaje les permitieron reconocer las características fundamentales para ser una empresa innovadora y de éxito, y estas son:

- La satisfacción al cliente.
- La capacidad de innovación y cambio
- Desarrollo del recurso humano
- El aprovechamiento de la tecnología
- Conocimiento del entorno
- Comunicaciones

Adicional a esto es una empresa socialmente responsable que no sólo influye positivamente en la vida del ser humano a nivel de sus propios colaboradores, el Hospital se caracteriza por ser una organización que contribuye al bienestar de la comunidad como se logra confirmar en las Responsabilidades sociales frente a la inclusión laboral de personas en condición de discapacidad, la inclusión laboral de personas residentes de la localidad como madres cabezas de familia.

A pesar de ser una empresa del Sector Público de la salud que se ve seriamente afectado por la política de Austeridad, el Hospital es una empresa sostenible a largo plazo, que aprovecha y convierte las amenazas y obstáculos en nuevas oportunidades convirtiéndose en una organización reconocida interna y externamente por el cumplimiento continuo de su Misión que conlleva directamente a alcanzar la Visión Organizacional.

La innovación es un concepto estratégico y esta una realidad latente en el Hospital objeto de estudio, esto se logra evidenciar al revisar el soporte documental al encontrar procesos y procedimientos claros, enmarcados en su realidad, procesos que no sólo se conocen sino que se aplican en su día a día, entendiendo como sus responsabilidades se relacionan con los objetivos de la Organización lo cual permite que el Hospital se redefina gradualmente dando respuesta a los cambios del mercado.

El hospital se ha caracterizado por ser una organización innovadora y exitosa, lo cual se ha logrado al ser una institución rentable, no poseer conflictos duraderos, llevar mucho tiempo en el mercado, ser innovadora, flexible, admirada, con identidad, ser un buen sitio para trabajar, generando sostenibilidad financiera y económica.

Cabe destacar que dentro del Modelo de gestión en empresas innovadoras y exitosas construido por el equipo investigador se pueden evidenciar elementos comunes y los más sobresalientes del hospital objeto de investigación frente a otras instituciones similares en la prestación de servicios y los valores agregados para el mismo, que marcan la diferencia frente a otras instituciones Innovadoras y Exitosas son:

Tabla 16. Estrategia del negocio

Elementos Comunes	Elementos más Sobresalientes
Plataforma estratégica definida, bajo Misión, Visión y Objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Hay continuidad en la alta gerencia que permite que los procesos permanezcan a largo plazo. • Participación activa de la Junta Directiva en el seguimiento de los resultados de la gestión organizacional. • Ejecución de proyectos y nuevos servicios y Conocimiento del negocio. • Continuidad del enfoque Directivo y Gerencial
Crecimiento del personal a nivel profesional.	<ul style="list-style-type: none"> • El talento humano es reconocido de acuerdo a su perfil y sus competencias para ocupar cargos de nivel estratégicos, sin importar el tipo de vinculación • Compromiso de los colaboradores con la ejecución de los lineamientos institucionales en el marco del Direccionamiento estratégico. • Fortalecimiento de las competencias. • Crecimiento de ofertas en el mercado laboral.
Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Existe una gran Visión de Responsabilidad social corporativa a nivel interno y externo de la organización. • Existe una acreditación en el Sistema de Gestión de Calidad el cual exige un alto nivel de estándares de excelencia y de mejora continua. • Hay un equipo de investigación y se promueve la misma dentro de la organización.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 17. Cultura organizacional

Elementos Comunes	Elementos más Sobresalientes
La cultura evidencia comportamientos y actitudes del personal para alcanzar los objetivos institucionales ya que se encuentran concatenados con la estrategia de la organización para llevar a cabo la Misión y la Visión de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de sedes: Información, escucha y valores. • Humanización: trabajo en equipo y relaciones • Elección del compañero del mes • Refuerzo valores y cultributos • Reinducción: espacio de reencuentro • Cultura de seguridad • Practicas de Gestión Humana Institucional. • Aprendizaje organizacional y transmisión del conocimiento • Desarrollo de espacios de enseñanza a otras entidades.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 18. *Comunicación*

Elementos Comunes	Elementos más Sobresalientes
Se ha simplificado los procesos de comunicación, se han ampliado las redes de comunicación y un flujo de comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> • Los mecanismos de comunicación existentes están orientados a desplegar la información institucional a nivel interno y externo • Los principios para esta comunicación son: Equidad, Claridad, Buen trato y Confidencialidad. • Los diferentes mecanismos de escucha existentes para identificar las necesidades y expectativas del paciente y del cliente interno.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 19. *Tecnología*

Elementos Comunes	Elementos más Sobresalientes
La inmediatez del conocimiento ha permitido la reducción de tiempo, conocimiento del entorno y del mercado, información en tiempo real, conocimiento de las tendencias del sector y manejo de tecnología en equipos	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidación de una Historia Clínica Integral. • Diseño e implementación de herramientas de informáticas propias. que contribuyen al análisis y toma de decisiones oportunas. • Manejo de equipos médicos de alta tecnología mediante estrategias de capacitación y accesibilidad en el marco de la prevención del riesgo.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 20. *Competencias*

Elementos Comunes	Elementos más Sobresalientes
Existe una estandarización del proceso de Selección, Inducción y Entrenamiento mediante la Especificidad del entrenamiento en puesto de trabajo y la Interiorización y aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización Manual de competencias de contratistas. • Evaluación de perfiles VS perfiles del cargo. • Evaluación competencias gerenciales a líderes. • Ubicación de colaboradores acorde a su perfil y la necesidad de la institución • Desarrollo de liderazgo, trabajo en equipo e interdisciplinario. • Toma de decisiones en la vinculación y promoción del personal. • Reforzamiento por parte de la alta dirección de la vocación del servicio, humanización y liderazgo. <ul style="list-style-type: none"> • Logro de compromisos, de resultados • Alineación de contribuciones individuales a la estrategia y objetivos institucionales.

Fuente: elaboración propia.

Se ha logrado el fortalecimiento de las competencias de los colaboradores, a través del crecimiento continuo, la vivencia de los cultivos, de los valores, y la capacitación y entrenamiento enfocándose en la responsabilidad social corporativa, donde se refleja que existe en un alto porcentaje de Estilos de Liderazgo positivo y autoritario en todos los niveles, igualmente se muestra un alto nivel de Ritmo de trabajo arduo, de exigencia y productividad en todos los niveles, muestra un fuerte Sentido de pertenencia y Capacidad de trabajo, el total de los entrevistados muestra un gran Convencimiento de que deben ser productivos, se evidencian los Valores como el respeto, solidaridad entre otros bajo una plataforma de valores establecida en el manual de calidad institucional, donde el *El Ser y Hacer* es el de mantener una cultura donde se transfiere conocimiento a través de las creencias y comportamientos basados en la experiencia, para todos los entrevistados la cultura tiene un rol diferente a cualquier otra empresa, porque hay claridad en la labor documentada en los procesos de calidad donde el trabajo es más fácil de realizar y relaciones entre áreas es más acogedora, para el total de los colaboradores existe una alta competitividad interna entre áreas y equipos de trabajo.

Teniendo en cuenta lo definido por (Enrique Cabrero Mendoza – David Arellano Gault, Gestión y Política Pública, Volumen II, No. 1 Enero – Junio de 1993, se refleja que la cultura del hospital durante las visitas de observación se pudo apreciar espacios confortables bajo normas de Higiene y Seguridad, acorde con el resultado de clima organizacional sobre las condiciones de trabajo, buenas relaciones personales entre colaboradores y usuarios, mostrando un gran orgullo de pertenecer al hospital, Sus valores como bien lo dice el hospital en la plataforma estratégica sus objetivos institucionales conllevan a estar concatenados con la estrategia de la organización y llevar a cabo la misión y visión del hospital.

El hospital se encuentra en el segundo ciclo de acreditación desde el año 2006, donde su objetivo es Fortalecer la cultura organizacional de mejoramiento continuo y referenciación comparativa interna para garantizar su desarrollo y permanencia, para consolidarse en una organización competitiva que trasciende a sus usuarios y colaboradores, igualmente este se enfoca en promover la mejora continua de los procesos, actividades o acciones que se desarrollan en los diferentes ámbitos y unidades funcionales para una atención centrada en el usuario como filosofía que ha llegado a desplegar la creatividad, innovación, el aprendizaje individual y colectivo de la organización para una mayor efectividad clínica. Para los servidores del hospital el sistema único de acreditación es un medio que enriquece la operación en el cotidiano y favorece hacer realidad la visión de la empresa. Se tiene identificado como factor de éxito el apoyo y el compromiso permanente de la junta directiva, permitiendo continuidad del proceso a través del tiempo; al igual que cuenta con un nivel directivo motivado y comprometido con la implementación y mantenimiento único de la acreditación, bajo el informe de Autoevaluación de estándares para IPS Hospitalarios del ICONTEC, Pág. 33.

El hospital tiene establecido un modelo de *Prestar una atención integral, con enfoque de Atención Primaria en Salud, con calidad e investigación*, donde toda la atención establecida entre los usuarios, familia y comunidad se encuentren inmersos los procesos educativos tanto las actividades extramurales como extramural, fortaleciendo el desarrollo de la autonomía y el conocimiento como sujeto de derechos, bajo el informe de Autoevaluación de estándares para IPS Hospitalarios del ICONTEC, Pág. 41.

El Talento Humano se convierte en el elemento y activo más importante del Hospital para ser una Empresa Exitosa e Innovadora, dado que es a partir de este que se crea valor a través del conocimiento que se genera con la experiencia, conocimiento y experticia de las personas que conforman la institución, permitiendo un aprendizaje continuo, que desarrolla capacidad para generar y aplicar nuevas ideas como bien lo menciona Gary Hamel & Bill Breen en el futuro de la Administración, el Potencial de una organización es el que encuentra en el Recurso Humano.

Es el Recurso Humano como agente activo de cambio y transformación quienes con sus competencias individuales como el compromiso la adaptabilidad, flexibilidad, liderazgo, sentido de pertenencia, vocación de servicio y orientación al Resultado, son los directos responsables de los logros Obtenidos por el Hospital traducidos así en rentabilidad y mayor productividad. El camino que ha utilizado el Hospital para convertirse en una organización innovadora y exitosa ha sido transformar a los colaboradores en grandes talentos, teniendo en cuenta el ser, el saber y el hacer.

Dos importantes estrategias aplicadas han sido: la transformación de los talentos en capital humano, y la conversión del capital humano en capital intelectual, como se logra evidenciar en los programas de Capacitación, formación y desarrollo del Talento humano.

Referencias

Bonilla, E. (1997). Más allá del dilema de los métodos. La investigación en ciencias sociales.

Bogotá: Norma.

Cabrero, M. Enrique y Arellano, G. David. (1993, Enero - Junio). Análisis de innovaciones exitosas en organizaciones públicas. Una propuesta metodológica. Gestión y Política Pública, 2, 1. Volumen II.

Cabrero (1995). Del administrador al gerente público Ed. INAP.

Chiavenato (2005), Introducción a la teoría general de la administración 7Ed.

Fitz-enz- J. (1997). La verdad sobre las mejores prácticas: cuáles y cómo aplicarlas. En: El Futuro de la Dirección de Recursos Humanos. Barcelona, Gestión 2000 y Aedipe.

Granell, H. (1997), Éxito Gerencial y Cultura., Ediciones IESA, Caracas.

Hamel, G. y Breen, B. (2008). El futuro de la administración científica. Bogotá: Norma.

HeilriegelSlowm, (2009).Comportamiento Organizacional Editorial CengageLearnin.

Jericó Pilar. (2008). Gestión del talento Humano: Construyendo compromiso, Prentice Hall.

Kubr, Milan, (2006). La consultoría de empresas: guía para la profesión. 3a ed. México. Limusa.

Manucci, M. (2006, 7 de julio). Estrategia de comunicación corporativa. Revista Dinero.

Pavón J. e Hidalgo A. (1997) Gestión e Innovación. Un enfoque estratégico.

Ponti, F. y Ferrás, X (2008) Pasión por Innovar. Ed. Norma.2008

Porter, M. (1995). Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: CECOSA.

Anexos

Anexo A. Formato de entrevista

Entrevista hospital

Fecha: _____ Hora: _____

Nombre: _____

Cargo/ Actividad: _____

Tipo de vinculación: _____

Antigüedad: _____

Sitio: _____

Preguntas

1. ¿Cuáles son los recursos intangibles que posee el hospital (conocimiento, aprendizaje, estilos de liderazgo, cultura organizacional)?
2. ¿Cuál debe ser la cultura organizacional para llegar a ser innovadora y exitosa (hábitos, comportamientos, creencias, celebraciones, incentivos y formas de comunicación, entre otras)?
3. ¿Cuáles son las competencias del talento humano que influyen en la innovación?
4. ¿Cómo deb ser utilizada la tecnología para facilitar el proceso de innovación?
5. ¿Cuáles son los procesos y procedimientos que se han definido para llegar al éxito a través de la innovación (estructura)?

6. ¿Cómo se logra el compromiso y adherencia a la misión y visión de la organización?
7. ¿Conoce la estrategia corporativa y que recursos ha necesitado para desplegarla y darla a conocer a todos los colaboradores?
8. ¿Qué acciones ejecuta la organización (hospital) para desarrollar el talento humano hacia la innovación?
9. ¿Cómo ha sido la evolución, historia de la empresa, detallar los eventos importantes como: cuándo empezó, número de empleados, productos o servicios, limitaciones encontradas al inicio y cómo se superaron, cambios de estrategia, crecimiento en ventas o en personas que usan el servicio o accesos a nuevos mercados?
10. ¿Cuál es la contribución que la organización le hace a la comunidad, es decir como mejora la calidad de vida de sus empleados y a la comunidad a la cual sirve?

Anexo C. Formato de revisión documental

Formato documentos	
Código del documento:	_____
Nombre del Documento:	_____
Tipo de documento:	_____
Fuente del Documento:	_____
Fecha de Revisión:	_____
Nombre persona que revisa:	_____
Área de la que se tomo:	_____
Personas Responsables del análisis del documento:	_____
1. Nombre o descripción del documento:	_____
2. Con que tema se relaciona:	_____
3. En que radica la importancia del documento:	_____
4. Breve resumen del contenido:	_____

Anexo D. Consentimiento informado

**Consentimiento Informado, Proyecto de Investigación
“Innovación y éxito en una institución de salud: Estudio de caso para un hospital público”**

Yo _____ identificado (a) con CC. _____ de _____, he sido seleccionado (a) como sujeto de investigación dentro de una muestra de los colaboradores del Hospital Pablo VI Bosa E. S. E. e invitado a participar del proyecto de investigación “Innovación y éxito en una institución de salud: Estudio de caso para un hospital público”. La muestra representa a la globalidad de la organización en los aspectos referentes al tipo de vinculación, tiempo de permanencia, niveles de jerarquía y participación activa en procesos de transformación y/o innovación de la empresa.

El proyecto de investigación hace parte del trabajo de tesis para la especialización en Gerencia del Recurso Humano, que cursa la investigadora, Carmiña Quiroga Bonilla, en la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.

Se me informó que el objetivo general del presente proyecto es identificar los elementos claves del modelo de gestión del talento humano para el desarrollo de una organización pública innovadora y exitosa y que la metodología corresponde a una investigación de tipo cualitativo basada en un estudio de caso.

Si confirmo la participación en ésta investigación acepto que se me realice una entrevista semi-estructurada, observación, revisión de documentos e información referentes a los siguientes temas: Elemento del modelo de innovación del hospital, competencias del talento humano,

cultura organizacional, tecnología aplicada, estrategia corporativa y procesos de transformación empresarial.

Con base en la anterior información doy mi Consentimiento Informado para participar del proyecto en mención.

En constancia firmo a los _____ días del mes de _____ de 2011.

Nombre _____

Firma _____

Anexo E. Análisis

Benchmark

BPR Rating

E.S.E. HOSPITALPABLO VI-BOSA

Calle 90 No. 13-50 Cl. 200 - Tel 6106926 - 6100311 Bogotá, Colombia - www.bpr.com.co

El BPR Rating (Rating de Desempeño Empresarial) esta basado en las cifras financieras al cierre de **2009**

El BPR Rating de **E.S.E. HOSPITALPABLO** es el resultado de comparar sus cifras financieras con los resultados de las **549** empresas clasificadas en el Sistema BPR/Benchmark en el sector de **Hospitales y Clínicas**

Es importante anotar que las empresas clasificadas en el sector no son todas necesariamente competidores directos.
Para el detalle de las empresas incluidas o para calificar en un sector especial favor referirse al Sistema BPR o a los Estudios Sectoriales BPR.

En el Sistema BPR se encuentran clasificadas **549** empresas en el sector **Hospitales y Clínicas**

La posición promedio en el Sector es de **110** entre las **549** empresas. Esto equivale a un BPR Rating de **80**

La posición promedio en el sector es resultado del Ranking de la empresa en los diferentes indicadores de Tamaño, Dinámica, Rentabilidad, Eficiencia, Endeudamiento y Liquidez.

Dentro de los resultados se destacan:

Ventas	35	entre las	549	del sector.	Rating de	94
Crecimiento en Ventas	163	"	"	"	"	70
Utilidad Operativa / Ventas	268	"	"	"	"	51
Utilidad Neta / Ventas	176	"	"	"	"	68
Rotación de Cartera	150	"	"	"	"	73
Rotación de Inventarios	181	"	"	"	"	67
Endeudamiento	120	"	"	"	"	78

Los resultados de una empresa se pueden comparar con los resultados de las demás empresas del sector para determinar sus fortalezas y debilidades relativas.

FORTALEZAS RELATIVAS	DEBILIDADES RELATIVAS
Ventas Crecimiento en Ventas Utilidad Neta / Ventas Rotación de Cartera Rotación de Inventarios Endeudamiento	

El Rating de Desempeño Empresarial es **80** equivalente a un **Minimo Riesgo AA**

El BPR Rating es la calificación que mejor describe el desempeño general de **E.S.E. HOSPITALPABLO VI-BOSA** vs. Las empresas del sector.

La calificación de **80** significa que sus resultados financieros son mejores que el **80** % de las empresas del sector.

Los resultados Financieros de la empresa están por encima del promedio del sector.

El Rating se complementa en la Calificación Cuantitativa de los resultados financieros de la empresa (PyG, Balance y Flujo de Caja). Al evaluar la Rentabilidad (PyG), Solvencia (Balance) y Capacidad de Pago (Flujo de Caja) vs los periodos anteriores se obtiene:

P y G	AA
Balance	AA
Flujo de Caja	AA

Calificación vs Periodos Anteriores **AA** **Minimo Riesgo**

La Calificación Cuantitativa no está deteriorada por los condicionantes (ver parametros).

CALIFICACION CUANTITATIVA

1,50 **AA** **Minimo Riesgo**

AA	Minimo Riesgo	>>>>>>>	AA Mejor
A	Buen Riesgo		
BB	Riesgo Aceptable		
B	Aceptable con Debilidades		
CC	Riesgo Apreciabile		
C	Riesgo Significativo		
D	Alto Riesgo		
E	Irrecuperable		Peor