

**ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA COMPAÑÍA DE HOSPITAL EN  
CASA COOMEVA DE LA REGIONAL DE CALI**

**FERNANDO SUÁREZ OSPINA  
JESSICA MARTÍNEZ ZAPATA**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
PEROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA  
SANTIAGO DE CALI  
2013**

**ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA COMPAÑÍA DE HOSPITAL EN  
CASA COOMEVA DE LA REGIONAL DE CALI**

**FERNANDO SUÁREZ OSPINA  
JESSICA MARTÍNEZ ZAPATA**

**Proyecto de Grado para optar al título de  
Administrador de Empresas  
Contador Público**

**Director:  
LUIS FERNANDO BIOJO VILLEGAS  
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
PEROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA  
SANTIAGO DE CALI  
2013**

**Nota de Aceptación**

**Aprobado por el Comité de Trabajo de Grado  
en cumplimiento de los requisitos exigidos  
por la Universidad Autónoma de Occidente  
para otorgar el título de Administrador de  
Empresas, Contador Público**

**ADELA JAQUE**

---

**Jurado**

**ELIZABETH ECHEVERRY**

---

**Jurado 2**

**Santiago de Cali, 5 de junio de 2013**

## **AGRADECIMIENTOS**

Los autores expresan sus agradecimientos a:

- Luis Fernando Biojó Villegas, director del trabajo de grado por su acompañamiento

- Jorge Loaiza.

-Al personal de la empresa, por su contribución.

- Los docentes de la facultad que nos brindaron sus conocimientos

Todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyeron al desarrollo del proyecto

## CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	11
INTRODUCCIÓN	13
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	15
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA	16
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	16
2. OBJETIVOS	17
2.1 OBJETIVO GENERAL	17
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
3. ANTECEDENTES	18
4. JUSTIFICACIÓN	19
5. MARCO REFERENCIAL	20
5.1 MARCO TEÓRICO	20
5.2 MARCO CONCEPTUAL	36
6. METODOLOGÍA	42
6.1 TIPO DE ESTUDIO	42
6.2 ENFOQUE	43
6.3 FUENTES DE INFORMACIÓN Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN	43
6.3.1 Fuentes primarias	43
6.3.2 Fuentes secundarias	44
6.4 PROCEDIMIENTO	44
7. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	46

<b>7.1 RESEÑA HISTÓRICA</b>	<b>46</b>
<b>7.2 CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>47</b>
<b>7.3 SERVICIOS</b>	<b>47</b>
<b>7.4 CLIENTES Y USUARIOS</b>	<b>49</b>
<b>7.5 COMPETENCIA</b>	<b>49</b>
<b>7.6 INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA</b>	<b>50</b>
<b>7.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>50</b>
<b>7.8 ESTRUCTURA CONTABLE Y FINANCIERA</b>	<b>51</b>
<b>8. DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS</b>	<b>52</b>
<b>8.1 PERCEPCIÓN DEL MEDIO LABORAL EN EL QUE SE ENCUENTRA EL COLABORADOR DE MANERA INDIVIDUAL DE LA COMPAÑÍA DE HOSPITAL EN CASA COOMEVA DE LA REGIONAL DE CALI</b>	<b>52</b>
8.1.1. Satisfacción con la empresa	52
8.1.2. Condiciones ambientales en su puesto de trabajo	53
8.1.3. Sobre la ergonomía	55
8.1.4. Posibilidades de creatividad e iniciativa	56
8.1.5. Grupos de trabajo	57
8.1.6. Compañeros de trabajo	59
8.1.7. Jefe y superiores	60
8.1.8. GRADO CON LAS AFIRMACIONES SOBRE JEFE Y SUPERIORES	62
8.1.9. Afirmaciones sobre las habilidades y competencia de su jefe o superior inmediato.	63
8.1.10. Sobre su puesto de trabajo	64
8.1.11. Sobre su sueldo	66
8.1.12. Reconocimiento	67
8.1.13. Comunicación	68
<b>8.2 VARIABLES O FACTORES DE INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO Y AMBIENTE DE TRABAJO</b>	<b>70</b>
<b>8.3 RECOMENDACIONES PARA LA MEJORA DEL CLIMA LABORAL CON BASE A LOS RESULTADOS QUE ARROJE EL TRABAJO DE CAMPO DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>71</b>
8.3.1 Condiciones ambientales del puesto de trabajo: amortiguación del ruido	73
8.3.2 Ergonomía	74
8.3.3 Relaciones interpersonales	74
8.3.4 Estilo de Dirección y Liderazgo	75
8.3.5 Reconocimiento	76
<b>9. CONCLUSIONES</b>	<b>77</b>

<b>10. RECOMENDACIONES</b>	<b>79</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>80</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>83</b>

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Servicios de Hospital en casa de Coomeva	47
Cuadro 2. Clientes	49
Cuadro 3. Competencia	49
Cuadro 4. Sedes de Hospital en Casa	50
Cuadro 5. Ejecución presupuestal a diciembre de 2012	51
Cuadro 6. Satisfacción en la empresa	52
Cuadro 7. Condiciones ambientales del puesto de trabajo	54
Cuadro 8. Ergonomía	55
Cuadro 9. Creatividad e iniciativa	56
Cuadro 10. Grupos de trabajo	58
Cuadro 11. Compañeros de trabajo	59
Cuadro 12. Jefe y superiores	60
Cuadro 13. Jefe y superiores	62
Cuadro 14. Habilidades y competencias del jefe superior inmediato	63
Cuadro 15. Puesto de trabajo	65
Cuadro 16. Sueldo	66
Cuadro 17. Reconocimiento	67
Cuadro 18. Comunicación	69
Cuadro 19. Factores positivos del ambiente de trabajo	70
Cuadro 20. Factores negativos del ambiente de trabajo	70
Cuadro 21. Acciones correctivas con base en los factores negativos	71

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Factores que influncian el Clima organizacional	26
Figura 2. Organigrama	50
Figura 3. Área a la que pertenece	52

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Formato de encuesta	83

## RESUMEN

El desarrollo del proyecto está basado en el estudio del clima laboral de la Empresa Hospital en Casa Coomeva de la Regional Cali, cuyos objetivos específicos buscan identificar la percepción del medio laboral en el que se encuentra el colaborador de manera individual, identificar las variables o factores de influencia en el desempeño y ambiente de trabajo, realizar recomendaciones para la mejora del clima laboral con base en los resultados que arroje el trabajo de campo de la organización.

El problema que se evidencia en la empresa Hospital en Casa – Coomeva, está relacionado con el clima laboral en la Organización, ya que se identifica un ambiente donde las personas trabajan bajo presión, los colaboradores ignoran los llamados de atención, entre otros.

Por causa de esta situación, algunos funcionarios presentan ausentismo por incapacidad médica las cuales no son comunicadas a tiempo a sus jefes, generando atrasos en la programación del servicio, en la atención a los usuarios y en la calidad de vida de los empleados.

Debido a la falta de comunicación que existe entre los empleados no se cumple con los resultados esperados, toda vez que en ocasiones el tiempo se invierte en temas ajenos a la misión y visión de la Compañía.

Además las personas cuando ingresan nuevas a la compañía no tienen apoyo de los compañeros o jefes inmediatos para el desarrollo de sus labores.

Esta investigación es un estudio de tipo descriptivo – exploratorio. Su desarrollo está basado en el estudio del Clima Laboral en la Empresa Hospital en Casa Coomeva Regional Cali y debido a que la recolección de datos es exclusivamente de la regional de Cali (área de admisión, área de programación, área de autorizaciones y área de liquidación); deberá servir de referencia para estudios en profundidad por parte de la misma empresa. Se utiliza un instrumento estructurado de recolección de información para evaluar el clima organizacional en el cual se tuvo en cuenta cada variable permitiendo evaluar diversos aspectos y dimensiones que aportan con más exactitud y confianza los datos requeridos para llevar a cabo con éxito el presente trabajo

En el estudio se identificaron variables positivas como la satisfacción laboral y la creatividad e iniciativa que puede tener el colaborador, contrariamente se identificaron aspectos negativos basados en las condiciones ambientales de trabajo, la ergonomía y las relaciones interpersonales.

La investigación del clima organizacional fue evaluada para cuatro áreas de la Regional del Hospital en Casa, como son: el Área de Admisiones, Área de Programación, Área de Autorización y el Área de Liquidación, es necesario mencionar que los colaboradores mostraron en ocasiones resistencia y desconfianza ya que pensaban que la Organización tomarían represalias por aspectos negativos que tuvieran con la Organización, sin embargo la colaboración del área de Gestión Humana de la empresa Hospital en Casa Coomeva, brindó información muy útil para la recolección de la información y el análisis de la misma.

Una limitante es el alcance del estudio ya que la muestra de población encuestada se restringió a la Regional de Cali y la empresa Hospital en Casa Coomeva cuenta con más de doce (12) sedes a nivel Nacional.

**Palabras clave:** Clima Organizacional, Hospital en Casa, Impacto en la Gestión Administrativa y Contable.

## INTRODUCCIÓN

Para los líderes del proceso de una empresa el conocer lo que piensan y sienten sus empleados del cargo que desempeñan así como del uso de sus capacidades dentro del mismo y de lo que para ellos significa trabajar donde lo hacen, debe ser prioritario, para ello se desea abordar el tema del clima organizacional, una herramienta que estudia y analiza el comportamiento de los individuos en una determinada área debido a que es un tema de gran importancia para muchas empresas ya que busca continuamente mejorar el ambiente laboral y el bienestar de cada uno de sus integrantes, para así alcanzar un aumento de productividad a través de la sensibilización del recurso humano.

Este proyecto tiene la finalidad de desarrollar un estudio del clima organizacional en las Área de Admisiones, Área de Programación, Área de Autorización y el Área de Liquidación de Hospital en Casa Coomeva de la Regional Cali, con el propósito de orientar el planteamiento estratégico de la organización con lo relacionado al clima laboral, enfocado a la satisfacción laboral y productividad.

El presente trabajo está estructurado en seis capítulos. Los capítulos pertenecientes al estudio del Clima Organizacional de la Empresa Hospital en Casa Coomeva de la Regional Cali, incluyen los resultados arrojados en el trabajo de campo, las conclusiones más relevantes y las recomendaciones relacionadas con los mismos. El capítulo 1 presenta los antecedentes, planteamiento del problema, formulación del problema, objetivos y justificación. El capítulo 2 hace referencia al Marco Teórico y Marco Conceptual. El capítulo 3 describe la metodología, tipo de estudio, enfoque, fuentes primarias y fuentes secundarias. El capítulo 4 presenta a el análisis de los resultados arrojados por el trabajo de campo. El capítulo 5 describe las recomendaciones a las variables negativas las cuales están afectando el clima laboral de la empresa. El capítulo 6 hace referencia a las conclusiones generales del trabajo desarrollado.

Los datos y la información que este trabajo de investigación refleja serán de utilidad para las áreas interesadas en esta investigación, pues los directivos podrán tener una orientación y referencia para tomar decisiones respecto a los factores que determina el clima laboral en su área y aplicar acciones de forma certera sobre la Organización basados en la información suministrada.

El abordaje de estudios diagnósticos sobre el Clima Organizacional debe ser del interés de Directivos y Líderes por la gran ayuda que representa para la administración de las personas basada en sus motivaciones y para las

instituciones que estén interesadas en el mejoramiento de la productividad desde la perspectiva de la optimización de la condición humana y la mayor conciliación de intereses de las personas y de las Organizaciones.

También es de gran interés para los estudiantes que necesiten tener un marco de referencia para realizar un proyecto de investigación en general, y para quienes específicamente, necesiten obtener información adicional al respecto del proceso metodológico del estudio del recurso humano conocido como el clima organizacional y los factores que pueden afectarlo.

# 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema que se evidencia en la empresa Hospital en Casa – Coomeva, está relacionado con el clima laboral en la Organización, ya que se identifica un ambiente donde las personas trabajan bajo presión, dado lo anterior se identifican algunos aspectos problema como son:

-Percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo no grato y de malas relaciones interpersonales entre jefes y subordinados.

-La situación que se presenta en la empresa Hospital en Casa se refleja en la rotación del personal (personas que no duran más de seis meses en el cargo) y el alto nivel de estrés por trabajar bajo presión. Esto ha generado una serie de efectos que impactan no sólo en el ambiente de trabajo sino la ejecución de las funciones propias de los cargos.

-Se han generado despidos por falta de conocimiento de las Políticas de Calidad y los valores que tiene la empresa Hospital en Casa.

-Se presentan omisiones operativas a raíz de que no existe una buena inducción por parte de colaboradores antiguos con el nuevo personal, generando reprocesos, retrasos en los horarios de salida, inconformidad con los usuarios y llamados de atención.

-Los colaboradores ignoran los llamados de atención.

-Por causa del trabajo bajo presión y el mal clima que se percibe, algunos funcionarios presentan ausentismo por incapacidad médica las cuales no son comunicadas a tiempo a sus jefes, generando deterioro en la programación del servicio, en la atención a los usuarios y en la calidad de vida de los empleados.

-Debido a la falta de comunicación que existe entre los empleados no se cumple con los resultados esperados, toda vez que en ocasiones el tiempo se invierte en temas ajenos a la misión y visión de la Compañía.

Los empleados desconocen las políticas de la empresa (visión, misión, política de calidad, etc.).

-Se presentan problemas o dificultades con el personal nuevo que ingresa a la Compañía en el momento de la Inducción, por cuanto no existe una programación por áreas para dicha práctica.

-Generación de conflictos entre los colaboradores de Hospital en Casa (terapeutas, auxiliar de dosis).

-Para la Compañía resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente en los resultados de la Planeación Estratégica, razón por la cual nos planteamos la siguiente pregunta de investigación.

## **1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿El estudio de clima organizacional al interior de Hospital en Casa Coomeva de la Regional Cali permite identificar variables o factores de influencia en el ambiente de trabajo?

## **1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es la percepción del medio laboral en el que se encuentra el colaborador de manera individual de la empresa Hospital en Casa Coomeva de la Regional Cali?

¿Cuáles son las variables o factores de influencia en el desempeño y ambiente de trabajo?

¿Cuáles son las recomendaciones para mejorar el clima laboral, de acuerdo a los resultados que arroje el trabajo de campo de la empresa Hospital en Casa Coomeva de la Regional Cali?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Analizar el Clima Organizacional de la empresa Hospital en Casa Coomeva de la Regional Cali.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

-Identificar la percepción del medio laboral en el que se encuentra el colaborador de manera individual de la empresa Hospital en Casa Coomeva de la Regional Cali.

-Identificar cuáles son las variables o factores de influencia en el desempeño y ambiente de trabajo.

-Realizar recomendaciones para la mejora del clima laboral con base a los resultados que arroje el trabajo de campo de la organización.

### 3. ANTECEDENTES

Hospital en Casa en el mercado de la salud es relativamente nuevo, pues lleva aproximadamente 15 años en el mismo y más que un servicio de asistencia en el domicilio del usuario, Hospital en Casa Coomeva, es una oportunidad para que el paciente y su familia sean instruidos en los cuidados necesarios para alcanzar una recuperación exitosa de su estado integral de salud. Así también tiene como uno de sus propósitos proteger al paciente al reducir el riesgo de infecciones intrahospitalarias, evitándole altos costos y molestos desplazamientos.

Existen varios estudios del clima organizacional realizados en diferentes compañías de las cuales se han tomado como marco de referencia dos de ellas para llevar a cabo el presente trabajo de investigación, como son:

-Medición Piloto del Clima Organizacional en el Área de Sistemas del CIAT, que permite develar las variables determinantes de la inconformidad personal. Andrés Palau Franco – Mauricio Hervás Rincón. Universidad Icesi

-Propuesta de mejoramiento del Clima Organizacional en Protelec. Vilma Eugenia Gómez Builes – Minasyan Sther Moreno Ruiz. Universidad Icesi Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

Great Place Work (un gran lugar para trabajar) se destaca por ser una de las firmas más reconocidas en la elaboración de proyectos para mejorar el ambiente laboral; para el año 2010 y 2011 esta firma implementó las respectivas encuestas para medir el clima organizacional, dirigidas a todos los colaboradores vinculados con un contrato de trabajo y con una antigüedad mayor a 180 días al mes de la aplicación de la encuesta. Dicha encuesta no aplicó para estudiantes en práctica, aprendices y para trabajadores en misión, sin embargo para el año 2012 no se desarrolló estudio de clima organizacional y para ello llevamos a cabo el desarrollo del presente trabajo buscando identificar, las variables y otros aspectos relevantes que afectan el clima laboral, a fin de obtener resultados favorables para la productividad, una satisfacción laboral, mejor rendimiento de la compañía y a su vez obteniendo un impacto positivo en el bienestar de cada persona<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> GREAT PLEACETOWORD. Informe \_Hospital en Casa. Resultados plan de acción 2011 [en línea]. Noviembre\_26 de 2011. [Consultado el 3 de abril, 2013]. Disponible en internet:.pdf google.com.co Resultados plan de acción 2011

#### **4. JUSTIFICACIÓN**

La importancia que ha cobrado el talento humano dentro de las organizaciones de hoy, en aras de optimizar la actividad económica de cada una y maximizar la satisfacción del cliente con la prestación de un excelente servicio han permitido que el personal que labora en ellas gane más espacios de participación en la toma de decisiones, sea tenido en cuenta en los procesos del mejoramiento continuo como parte fundamental en el logro organizacional y actúen como entes generadores de cambios positivos de las mismas. Por ello es necesario conocer la relevancia que este fenómeno representa para la comprensión del comportamiento y funcionamiento de la organización y su relación con el logro de los objetivos.

El análisis y medición del clima organizacional constituye un elemento básico para el direccionamiento estratégico de cualquier organización, ya que en su momento permite conocer la influencia negativa o positiva que pueda estar ejerciendo sobre las actividades que se desarrollen y los resultados que se obtengan en cuanto a la productividad y la calidad de los bienes que se ofrecen y/o servicios que se presta, así como también la satisfacción del personal que labora en ella. Lo anterior enfatiza la importancia y la consideración del clima organizacional como piedra angular del mejoramiento continuo para las instituciones, las cuales deben procurar satisfacer sus objetivos tanto productivos y/o económicos, como también los que las personas se propone con su trabajo.

La razón fundamental por la que se aborda el tema del clima organizacional de la empresa Hospital en Casa Coomeva de la Regional Cali, es por la difícil situación que se ha generado en el último periodo; empleados que no se sienten comprometidos, no ayudan a resolver los problemas que se presentan al interior de la organización, conflictos que suelen suceder a diario entre colaboradores, así como otras situaciones que se presentan al interior de la organización.

Es por ello la importancia de realizar un estudio de clima organizacional, para observar e identificar el comportamiento que se ha generado al interior de las áreas de estudio y poder realizar recomendaciones que ayuden a mejorar las relaciones personales entre los colaboradores y jefes de las cuatro áreas.

## 5. MARCO REFERENCIAL

### 5.1 MARCO TEÓRICO

El clima organizacional es el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados.

Para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados. Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

Este comportamiento tiene una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, entre otros.

Litwin y Stinger (1978) postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como<sup>2</sup>: Estructura. Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

Responsabilidad (*empowerment*). Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

---

<sup>2</sup> LITWIN Y STINGER.citado por MENDEZ, Carlos Eduardo. Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención. Editorial Centro del Rosario Colección Lecciones de Facultad, 2006, p. 54-57.

Recompensa. Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Desafío. Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Relaciones. Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

Cooperación. Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Estándares. Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

Conflictos. Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Identidad. Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la Organización.

El clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

En Colombia existen al menos dos razones por las que la cultura es fundamental en el estudio de las organizaciones: la necesidad de crear un estilo propio de gestión, con base en el reconocimiento de los diversos procesos culturales del país y con una clara definición de las estrategias de desarrollo para el mismo y la inclusión de la problemática cultural como una dimensión clave y específica en

las investigaciones relacionadas con el logro de la productividad y calidad desde una perspectiva integral<sup>3</sup>.

Medir el clima organizacional es un esfuerzo por captar la esencia, el tono, la atmósfera, la personalidad, el ambiente interno de una Organización o de las áreas y dependencias de la misma. Sin embargo hay mucha controversia en cuanto a si es posible medir de modo significativo el clima organizacional al obtener percepciones de los miembros, de tal manera que constituya una auténtica descripción del ambiente interno.

Algunos autores enfatizan que las percepciones son realmente evaluaciones y que están influidas por los atributos personales y situacionales de los miembros de la Organización. Otros autores refuerzan la tendencia a medir el clima organizacional argumentando que las diferencias pueden significar algo importante para la Organización.

Los estudios o investigaciones sobre el clima organizacional pueden ser clasificados en tres categorías tomando como referencia los tres tipos de variables más frecuentes utilizadas en los estudios científicos.

La primera categoría corresponde a las investigaciones que observan el clima organizacional como un factor que "influye sobre..." (Variable independiente); en la segunda categoría se encuentran las investigaciones que tratan al clima organizacional como un "interpuesto entre..." (Variable interviniente); y la tercera categoría ubica a las investigaciones que analizan el clima organizacional como un "efecto de..." (Variable dependiente).

Cuando es tomada como una variable independiente, sugiere que la manera como el integrante de la Organización percibe su clima organizacional puede influir tanto en su satisfacción como en su rendimiento.

Cuando es tomada como variable interviniente, actúa como un puente, un conector de cosas tales como la estructura con la satisfacción o el rendimiento.

---

<sup>3</sup> Ibíd., p.40-41.

Cuando es tomada como variable dependiente:

-La estructura organizacional formal, incluye la división del trabajo, los patrones de comunicación, las políticas y procedimientos, tienen gran efecto sobre la manera como los miembros de la organización visualizan el clima de la Organización. El grado en que la Organización sea mecánica o burocrática influye en esa percepción. Así mismo la naturaleza de la tecnología del trabajo.

- Los programas de adiestramiento, entrenamiento e inducción pueden tener un efecto importante sobre el clima organizacional.

- Factores tales como la personalidad y la necesidad de los miembros de la Organización, la orientación y políticas organizacionales presentan indicios, aunque indirectos, que influyen en la percepción del clima organizacional.

- Los gerentes que proveen a sus subordinados de más feedback, autonomía e identificación con las metas del trabajo, contribuyen en un grado significativo a la creación de un clima orientado hacia el logro, donde los miembros se sienten más responsables por la organización y por los objetivos del grupo.

- La tecnología, la estructura, el liderazgo, los supuestos y las prácticas administrativas influyen en el clima organizacional. Muy poco se conoce del impacto del ambiente externo o entorno general sobre el clima organizacional; sin embargo, se infiere que aquellos factores externos que pueden influir sobre los empleados o la organización total, influyen en el clima organizacional.

Según algunos autores el clima Organizacional se define así:

Rousseau (1988) define el clima como las percepciones que los individuos desarrollan de la convivencia con otros individuos en el ambiente organizacional<sup>4</sup>. Katz y Kahn (1966) analizan el clima organizacional como un sistema de valores de las personas en una organización<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Ibid., p. 32.

<sup>5</sup> Ibid., p.32.

Según Gellerman (1960) el clima organizacional es el carácter de una compañía explicado en cinco pasos<sup>6</sup>:

- ❖ Identificar a las personas en la organización cuyas actitudes son importantes.
- ❖ Estudiar a las personas y determinar cuáles son sus objetivos, tácticas y puntos ciegos.
- ❖ Revisar la historia de la compañía y prestar especial atención a las carreras de sus líderes.
- ❖ Es indispensable entregar toda la imagen con la idea de establecer denominadores comunes en lugar de agregar todas las partes para obtener una suma de ellos. El clima organizacional se refiere a la opinión que el empleado se forma de la organización (Halpin y Croft, 1963)<sup>7</sup>.

Hellriegel y Slocum (1974) el clima organizacional es la percepción que tiene el individuo en su nivel de motivación en un continuo de mayor a menor, donde el clima ideal es el mayor, pasando por el de injusticia, apatía y explosivo<sup>8</sup>.

El clima organizacional son los efectos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización (Litwin y Stringer, 1968)<sup>9</sup>.

Dessler (1979), plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término de clima organizacional, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo<sup>10</sup>.

---

<sup>6</sup> GELLERMAN, Saúl. Motivación y Productividad. Edición. México: Editorial Diana, 1983.

<sup>7</sup> MENDEZ, op. cit., p. 50.

<sup>8</sup> *Ibíd.*, p. 50.

<sup>9</sup> *Ibíd.*, p. 49.

<sup>10</sup> *Ibíd.*, p. 33

Para Chiavenato, (1992) el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica existente en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Anzola, (2003) opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra<sup>11</sup>.

Payne y Pugh (1976) analizan el clima como el resultado de las experiencias vividas por los individuos en la organización, el conocimiento de los objetivos, el grado de formalización de sus estructura en términos de centralización, especialización, incorporación, y uso de la tecnología, entre otras<sup>12</sup>.

Schein, (citado por Davis, 1991) menciona que el ambiente organizacional, a veces llamada atmósfera o cultura organizacional, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Rodríguez (1999) expresa que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

Por último, Méndez Álvarez, (2006) se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación)

---

<sup>11</sup> GARCÍA RAMÍREZ, Maria Guadalupe e IBARRA VELÁZQUEZ, Luis Alberto. Diagnóstico de Clima Organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato. México, 1987, p16 - 46.

<sup>12</sup> MENDEZ, op. cit., p.33.

que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo<sup>13</sup>.

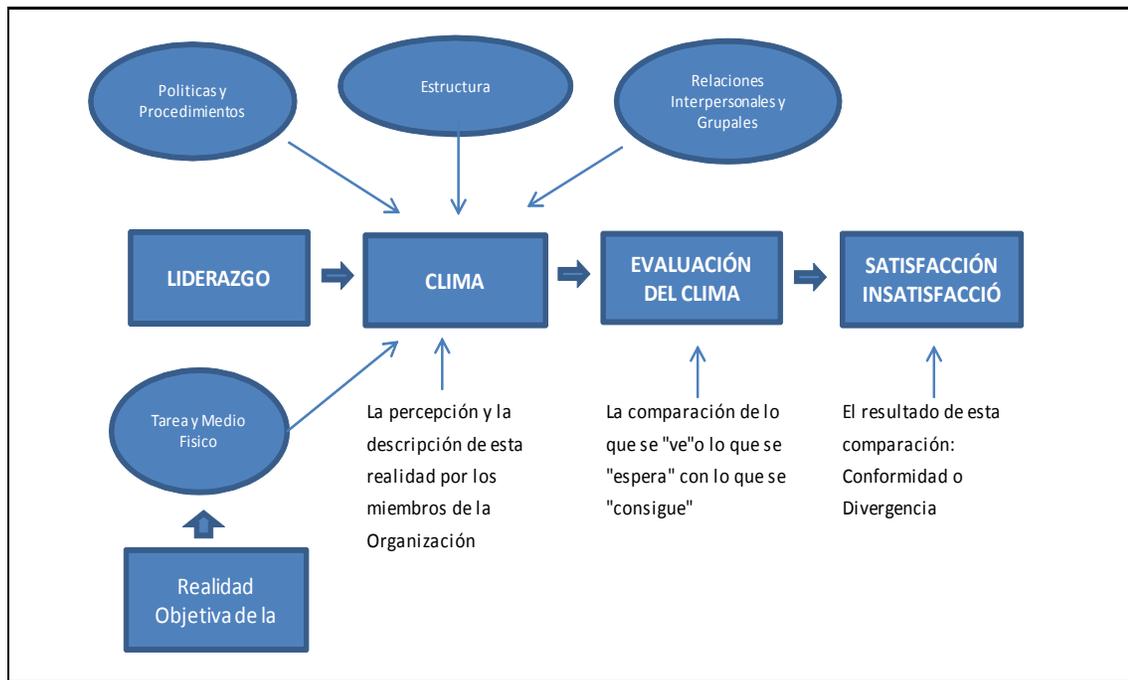
Un buen nivel de comunicación, respeto mutuo, sentimientos de pertenencia, atmosfera amigable, aceptación y ánimo mutuo, junto con sensación general de satisfacción, son algunos de los factores que definen un clima favorable a una productividad correcta y a un buen rendimiento.

Peter Senge: La Quinta disciplina. Una organización en aprendizaje es aquella que se basa en la idea de que hay que aprender a ver la realidad con nuevos ojos, detectando ciertas leyes que nos permitan entenderla y manejarla. Este enfoque considera que todos los miembros de la organización son elementos valiosos, capaces de aportar mucho más de lo que comúnmente se cree. Son capaces de comprometerse al 100% con la visión de la empresa, adoptándola como propia y actuando con total responsabilidad. Por lo tanto, son capaces de tomar decisiones, de enriquecer la visión de la organización haciendo uso de su creatividad, reconociendo sus propias cualidades y limitaciones y aprendiendo a crecer a partir de ellas. Son capaces de trabajar en equipo con una eficiencia y una creatividad renovada.

### **Figura 1. Factores que influyen el clima organizacional**

---

<sup>13</sup> *Ibíd.*, pp.54-57.



**Fuente:** UNIVERSITAT DE LES ILLES BALEARS UNIVERSITAT AUTÒNOMA DE BARCELONA Revista de Psicología del Deporte. 2000. Vol. 9, núm. 1-2, pp. 123-133.

Organización en Aprendizaje busca asegurar constantemente que todos los miembros del personal estén aprendiendo y poniendo en práctica todo el potencial de sus capacidades. Esto es, la capacidad de comprender la complejidad, de adquirir compromisos, de asumir su responsabilidad, de buscar el continuo auto-crecimiento, de crear sinergias a través del trabajo en equipo.

Las cinco disciplinas del aprendizaje continuo desarrolladas por Peter Senge se basan en “conocer quiénes somos, qué queremos y qué somos capaces de hacer, debemos aprender a reconocer nuestras verdaderas capacidades y la de quienes nos rodean. Asimismo, Los paradigmas o modelos inconscientes restringen nuestra visión de lo que nos rodea. El manejo adecuado de esos modelos nos permitirán una comunicación sin ruidos y más efectiva dentro de la empresa”<sup>14</sup>.

La esencia de la quinta disciplina consiste en un cambio de perspectiva de las situaciones que vivimos para poder identificar las interrelaciones en lugar de

---

<sup>14</sup> *Ibíd.*, p. 58.

asociarlas a cadenas lineales de causa - efecto. Es necesario ver los procesos de cambio que se generan, en vez de las imágenes instantáneas que se producen.

Al tratar el tema de clima organizacional se establece inmediata relación con la cultura organizacional porque es fiel reflejo de la misma. Los investigadores de la cultura, con copiosas notas de campo, trataron de entender los valores y las hipótesis fundamentales que los miembros individuales de organizaciones agregaban al sistema social del cual formaba parte y la importancia que el sentido o propósito tenía para el funcionamiento organizacional<sup>15</sup>.

La cultura organizacional, atmósfera o ambiente organizacional, como se quiera llamar, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores u normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. De esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento<sup>16</sup>.

Los agentes de cambio en el desarrollo organizacional conceden poco valor a conceptos como poder, autoridad, control, conflicto y coacción y, por el contrario, enfatizan valores básicos como: Respeto por las personas, confianza y apoyo, igualdad de poder, confrontación y participación.  
Las cinco disciplinas del aprendizaje continuo son<sup>17</sup>:

Desarrollar la maestría personal. Consiste aprender a reconocer nuestras verdaderas capacidades y las de la gente que nos rodea. Solo si conocemos quiénes somos en realidad, que queremos y que es lo que somos capaces de

---

<sup>15</sup> NUÑEZ MENDOZA, Alberto. Las cinco disciplinas del aprendizaje continuo. [en línea]. [Consultado el 14 de julio, 2013]. Disponible en internet: <http://manuelgross.bligoo.com/las-5-disciplinas-para-el-aprendizaje-continuo-en-las-organizaciones>

<sup>16</sup> Ibíd., p. <http://manuelgross.bligoo.com/las-5-disciplinas-para-el-aprendizaje-continuo-en-las-organizaciones>

<sup>17</sup>Ibíd. Disponible en internet: <http://manuelgross.bligoo.com/las-5-disciplinas-para-el-aprendizaje-continuo-en-las-organizaciones>

hacer, tendremos la capacidad para identificarnos con la visión de la organización, de proponer soluciones creativas y de aceptar el compromiso de crecer cada vez más como organización.

Identificar y Desarrollar Nuestros Modelos Mentales. Nuestras formas de pensar o modelos inconscientes (paradigmas), en ocasiones restringen nuestra visión del mundo y la forma en que actuamos. Para descubrirlos debemos voltear el espejo hacia nuestro interior y descubrir todos esos conceptos que nos gobiernan desde dentro.

Conocer y manejar nuestros modelos o paradigmas nos permitirá promover formas de comunicación clara y efectiva dentro de la empresa, que sean un apoyo para el crecimiento y no un obstáculo.

Impulsar la Visión Compartida. La clave para lograr una visión que se convierta en una fuente de inspiración y productividad para la empresa es que todos los miembros de la organización aprendan a descubrir en sí mismos la capacidad de crear una visión personal que de sentido a su vida y a su trabajo, que apoye la visión central propuesta por el líder. Todas las visiones personales van alimentando la gran visión de la organización, y cada uno siente en ella una conexión íntima que lo impulsa a dar todo de sí para convertirla en realidad.

Fomentar el trabajo en Equipo. El crear y fortalecer a los equipos de trabajo se centra fundamentalmente en el diálogo, en pensar juntos para tener mejores ideas. En el interior de los grupos se dan infinidad de relaciones inconscientes que van determinando la calidad del diálogo, tales como: mecanismos de auto-defensa, sentimientos de inferioridad o superioridad, deseos de complacer al superior, etc. Todos estos mecanismos funcionan bajo patrones que debemos aprender a reconocer y manejar para reconocer los obstáculos cuando están a punto de aparecer, permitiendo que florezca en todo momento la inteligencia del grupo.

Generar el Pensamiento Sistemático. Esta disciplina nos ayuda a pensar en términos de sistemas, ya que la realidad funciona con base a sistemas globales; Para ello es necesario que comprendamos cómo funciona el mundo que nos rodea. Para reducir nuestra ansiedad en relación a la complejidad del mundo, desde pequeños se nos enseña a aislar los elementos que integran la realidad, asignando siempre una causa a cada efecto en cadenas más o menos complejas. Por ejemplo, tomemos el caso de un niño que lanza una piedra y rompe un vidrio ¿Por qué se rompió el vidrio?, muchos contestarán que porque un niño tiró una piedra y todos quedan conformes con esta explicación. A este tipo de

pensamiento se le llama de "explicación lineal o pensamiento lineal". En un extremo encontramos la causa y en el opuesto el efecto.

La esencia de la quinta disciplina consiste en un cambio de perspectiva de las situaciones que vivimos para poder identificar las interrelaciones en lugar de asociarlas a cadenas lineales de causa - efecto. Es necesario ver los procesos de cambio que se generan, en vez de las imágenes instantáneas que se producen.

Al tratar el tema de clima organizacional se establece inmediata relación con la cultura organizacional porque es fiel reflejo de la misma. Los investigadores de la cultura, con copiosas notas de campo, trataron de entender los valores y las hipótesis fundamentales que los miembros individuales de organizaciones agregaban al sistema social del cual formaba parte y la importancia que el sentido o propósito tenía para el funcionamiento organizacional<sup>18</sup>.

La cultura organizacional, atmósfera o ambiente organizacional, como se quiera llamar, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores u normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. De esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento<sup>19</sup>.

❖ **Valores del clima organizacional.** Los agentes de cambio en el desarrollo organizacional conceden poco valor a conceptos como poder, autoridad, control, conflicto y coacción y, por el contrario, enfatizan valores básicos como:

-Respeto por las personas. Se piensa que las personas son responsables, conscientes y dedicadas y que deben recibir un trato digno y respetuoso.

-Confianza y apoyo. La organización sana y eficaz se caracteriza por la confianza, la autenticidad, la apertura y un clima solidario.

---

<sup>18</sup> Ibíd. Disponible en internet: <http://manuelgross.bligoo.com/las-5-disciplinas-para-el-aprendizaje-continuo-en-las-organizaciones>

<sup>19</sup> Ibíd. Disponible en internet: <http://manuelgross.bligoo.com/las-5-disciplinas-para-el-aprendizaje-continuo-en-las-organizaciones>

-Igualdad de poder. Las organizaciones eficaces restan importancia al control y la autoridad jerárquica.

-Confrontación. Los problemas no se deben ocultar, se deben enfrentar abiertamente.

-Participación. Cuanta más participación tengan en las decisiones de un cambio las personas que se verán afectadas por él, tanto mayor su compromiso para poner en práctica esas decisiones.

A partir de los últimos 10 años la preocupación por la productividad ha evolucionado hasta que el recurso humano ha pasado a ser considerado como un factor central. La proliferación de modelos organizacionales pendientes de conseguir niveles de productividad más altos, ha significado también el incremento del interés por esquemas de motivación, de incentivos, de internalización en los trabajadores de los valores de la organización<sup>20</sup>.

El tema de la participación y del clima ha pasado a estar en el tapete de la discusión organizacional. El desafío del momento es el de la productividad y se ha descubierto que el clima laboral puede contribuir eficazmente a esta tarea:

Un clima favorable permitirá un compromiso estable de los trabajadores con su organización y aparte, puede tanto ayudar a la generación de este clima adecuado, como contribuir directamente al incremento de productividad.

La productividad de los empleados es un indicador del resultado del impacto global de haber incrementado las capacitaciones y moral de los empleados así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes. El objetivo es relacionar el resultado producido por los empleados, con el número de empleados utilizados para producir ese resultado.

La productividad de los empleados se ha medido de muchas formas. El indicador más sencillo son los ingresos por empleados, el cual representa la cantidad de resultado que cada empleado puede generar. A medida que los empleados y la organización se vuelven más eficaces en la venta de un mayor volumen y conjunto

---

<sup>20</sup> TORRECILLA, Oscar Donato. Clima Organizacional y su Relación con la Productividad Laboral, p.17.

de productos y servicios con mayor valor añadido, deberían aumentar los ingresos por empleado.

Es muy importante tener en cuenta que, los ingresos por empleado, aunque sea una medida de la productividad, sencilla y fácil de entender, tienen ciertas limitaciones, especialmente si existe demasiada presión por alcanzar una meta ambiciosa. Por ejemplo, un problema es que los costos asociados con los ingresos no están incluidos. Por lo tanto, cuando se acepta un negocio adicional por debajo de los costos incrementales de proporcionar las mercancías o servicios asociados a este negocio, los ingresos por empleados pueden aumentar mientras que los beneficios disminuyen. Además, cada vez que se utiliza un ratio para medir un objetivo, los directivos tienen dos formas de alcanzar los objetivos; la primera, que acostumbra a ser la preferida, es aumentar el numerador, en este caso, incrementar los resultados (ingresos) sin aumentar el denominador (el número de empleados). El segundo método, y habitualmente el menos preferido, es reducir el denominador; en este caso, reducir los empleados, lo que puede producir beneficios a corto plazo pero que corre el riesgo de sacrificar las capacidades a largo plazo. Otro modo de aumentar el ratio de ingresos por empleados a través de disminuciones del denominador es hacer que ciertas funciones provengan del exterior. Esto permite que la organización disponga del mismo nivel de resultados (ingresos) pero con menos empleados internos. Si la contratación de terceros (o exterior) es un elemento sensible en la estrategia a largo plazo de la organización, es algo que debe ser determinado por la comparación de las capacidades del servicio suministrado desde el interior (costo, calidad de respuesta) y las del proveedor externo. Pero el indicador de los ingresos por empleado no es probable que sea importante para esta decisión.

Una forma de evitar el incentivo de acudir al exterior para conseguir una cifra más alta de mayores ingresos por empleados es medir el valor añadido por empleado, restando los materiales, suministros y servicios adquiridos en el exterior de los ingresos en el numerador de este ratio. Otra modalidad, para controlar la sustitución de empleados más productivos pero mejor pagados, es medir el denominador por el costo laboral en lugar del número de empleados.

Así pues, al igual que otros indicadores, los ingresos por empleados son útiles para el diagnóstico mientras la estructura interna del negocio no cambie de una forma demasiado radical, como sucedería si la organización sustituyera a los proveedores principales o externos por mano de obra interna. Si se utiliza un indicador de ingresos por empleados para motivar una mayor productividad de los

empleados individuales debe equilibrarse con otras medidas del éxito económico, para que los objetivos del indicador no se alcancen de forma disfuncional<sup>21</sup>.

Hablar de cultura en administración no solo implica una mayor riqueza en los estudios organizacionales al adoptar los conocimientos y metodologías de otras disciplinas como la sociología, la antropología y la psicología, ni el análisis positivista de variables, en la búsqueda por elevar la productividad y la calidad; la cuestión va más allá, implica reformular la serie de ideas que han regido los paradigmas organizacionales y que resultan ser, la mayoría de las veces, homogeneizadores, universalistas y lineales. Sin duda, al hacer el mejor uso de esa reformulación para el desarrollo organizacional, se estaría hablando no sólo de una mejora sustancial en la empresa, sino también en la sociedad.

Consecuentemente, la convergencia multidisciplinaria puede utilizarse en provecho de los estudios organizacionales, pues ¿qué sentido tendría mantener escindidas las trayectorias de la antropología, la sociología y los estudios comunicacionales en un periodo en el que los objetos clásicos de investigación en las ciencias sociales se entremezclan?<sup>22</sup>

En Colombia existen al menos dos razones por las que la cultura es fundamental en el estudio de las organizaciones: la necesidad de crear un estilo propio de gestión, con base en el reconocimiento de los diversos procesos culturales del país y con una clara definición de las estrategias de desarrollo para el mismo y la inclusión de la problemática cultural como una dimensión clave y específica en las investigaciones relacionadas con el logro de la productividad y calidad desde una perspectiva integral.

En consecuencia es innegable la necesidad de crear una cultura organizacional propia, ante la importancia estratégica que adquieren las actividades de investigación y desarrollo experimental para el crecimiento y autonomía de los países subdesarrollados, pues éstos no tienen forma de incorporarse ampliamente a la nueva revolución tecnológica en marcha si no generan capacidades endógenas de creatividad, selección de tecnologías, especialización de su propia producción de conocimientos e información y reflexión independientes acerca de sus problemas y de las capacidades disponibles para su solución.

---

<sup>21</sup> *Ibíd.*, p.18.

<sup>22</sup> GARCÍA CANCLINI, Néstor. *Consumidores y ciudadanos. Conflictos multiculturales de la globalización*. España: Editorial Grijalbo, 1995.

Por tanto, debe reconocerse la función clave que cumple el ámbito cultural al elaborar y transmitir símbolos de identidad individual y social, así como al ser instrumento de análisis y comprensión que hace posible encontrar un sentido propio para la construcción de una modernidad latinoamericana en momentos de crisis que llevan a cuestionar, en muchos casos, la modernidad occidental.

Parece claro que en el futuro inmediato la economía y el desarrollo de los países latinoamericanos dependerá en gran medida de la capacidad de producir conocimientos básicos y aplicados, en los que se encontrarán los estilos gerenciales a acordes con la idiosincrasia y la cultura de cada país.

En este terreno, pues, resulta absolutamente necesario emprender estudios de diagnóstico de los diversos tipos de organización que existen en expresión de la cultura que representan, ya que aquí casi todo está por ser explorado, conocido e intentado. Deben estudiarse, por ejemplo, experiencias exitosas de organizaciones para descubrir qué factores contribuyeron a su éxito y hasta dónde pueden ser recreados en otros espacios y tiempos; es necesario, también, estudiar y evaluar los programas de formación de los nuevos gerentes. Asimismo, hay que examinar y estudiar las oportunidades de los países latinoamericanos para la creación de nuevas técnicas de gestión en beneficio propio; hecho que permitiría competir con eficacia e integrarse sobre la base de aportes gerenciales propios y específicos.

Sin embargo, al emprender esta tarea lo primero que salta a la vista es la casi total ausencia de estudios metodológicos para abordar la heterogeneidad de lo que en administración se denomina “cultura organizacional”. Pues los modelos que se utilizan, en su mayoría, suelen homogeneizar las diferencias de las sociedades, lo que se traduce en una absorción transnacional de los procesos simbólicos, marginando las culturas locales. Un cambio de enfoque metodológico que revalide la diferencia, sería útil para la comprensión de la dinámica organizacional de los países subdesarrollados, incidiría directamente en el estilo de dirigir y comenzaríamos a darnos cuenta de que debemos concebir al ser humano inmerso en una totalidad, que le reclama responsabilidad y compromiso consigo mismo. La cultura es primordial en el análisis organizacional y es hacia esta comprensión que debemos dirigirnos en los próximos años con una mirada renovada<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> MARTÍNEZ, Luis. [en línea]. [Consultado el 4 de mayo de 2013]. Disponible en internet: <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml#importancia>

Kaplan (1984) señala que el ámbito de la contabilidad de gestión no debe contemplar medidas solo de carácter financiero, si no también medidas de carácter no financiero, al considerar que los objetivos financieros probablemente no serán los indicadores más importantes a corto plazo del éxito a largo plazo de las organizaciones. Así mismo ha de mencionarse la existencia de la contabilidad de Recursos Humanos como una ampliación del sistema contable tradicional, motivada por la necesidad de los usuarios de disponer de información adecuada sobre los recursos humanos<sup>24</sup>.

Las actuales necesidades informativas, las cuales obligan a disponer de sistemas contables dinámicos y flexibles, reflejan el surgimiento de diferentes filosofías en las cuales la contabilidad ha podido ofrecer una respuesta adecuada en el intento de asumir nuevos retos y seguir siendo útiles en el proceso de planificación, gestión y control organizacional es decir que apunta a la filosofía del desarrollo de las actividades, la mejora continua, la calidad total y la perspectiva estratégica<sup>25</sup>.

La aplicación práctica de estas filosofías, desde el punto de vista contable, es llevada a cabo por medio de utilización de herramientas de gestión, pues, sin éstas, tales filosofías se quedarían reducidas a un conjunto de doctrinas sin utilidad práctica en el momento de resolver problemas a los que se puede enfrentar la organización. Así, la combinación de variables financieras, no financieras, cuantitativas y cualitativas, bajo las filosofías mencionadas, permite plantear el análisis de las siguientes herramientas contables: la cadena de valor, el sistema de costeo basado en actividades o ABC y el cuadro de mando integral<sup>26</sup>. El esfuerzo para medir y codificar nuevas fuentes de valor se debe al reconocimiento de la existencia de activos que pueden crear valor a la empresa, pero no están codificados. Partiendo del enfoque de que solo se puede medir lo que se puede controlar. Considerando que el sistema de contabilidad y control de gestión es indispensable para controlar una organización, este debe ser adaptado para dar cabida a todos los elementos inmateriales que pueden proporcionar una ventaja competitiva para la empresa, es decir, al capital intelectual.

---

<sup>24</sup> ARAUJO SILVA FREIRE, Roseane Patricia. El Clima Organizacional en la Gestión Empresarial: Su consideración en el Diseño del Balanced Scorecard. Tesis Doctoral. Universidad de Granada, 2009, pp. 68 – 79.

<sup>25</sup> *Ibíd.* pp. 68 – 79.

<sup>26</sup> *Ibíd.* pp. 68 – 79.

## 5.2 MARCO CONCEPTUAL

Revisando varios modelos de encuestas y tomando en consideración los aportes de los autores Litwin y Striger, Robbins, y Chiavenato a continuación los conceptos fundamentales sobre los que se desarrolla el presente trabajo, es decir, las categorías con las cuales se trabajó.

-Satisfacción en la empresa: se refiere

a la actitud general de un individuo hacia su puesto. Una persona con alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él<sup>27</sup>.

Según estudios, en el plano de los individuos, la productividad lleva a la satisfacción, sin embargo, teniendo en cuenta los procesos complejos que ocurren en el entorno organizacional, se encuentra que las empresas con empleados satisfechos son más productivas y eficaces. Las personas satisfechas no faltan a su trabajo, aunque existen otros factores que afectan esta relación como prestaciones y permisos por enfermedad entre otros<sup>28</sup>.

-Condiciones ambientales en su puesto de trabajo: son las circunstancias físicas en las que el empleado se encuentra cuando ocupa un cargo en la organización. Es el ambiente físico que rodea al empleado<sup>29</sup>.

Las condiciones ambientales de trabajo son caracterizados por un cambio de energía entre persona y ambiente en una dimensión y/o velocidad tan alta que el organismo no es capaz de aguantarlo. Por ejemplo Algunas formas de energía como el ruido, luz intensa, radiaciones ionizantes, vibraciones, temperaturas,

---

<sup>27</sup> ROBBINS, Stephens. Comportamiento Organizacional. México: Editorial Prentice Hall, 2004, pp. 68 – 79.

<sup>28</sup> *Ibíd.*, pp. 25.-26

<sup>29</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México: editorial Mc Graw Hill, 1999, pp. 68 – 79.

presión, entre otros, se deben tener en cuenta debido a que pueden afectar la salud del empleado y por tanto, la economía de la empresa, es necesario tener conocimiento sobre ellas ya que son las principales fuentes de accidentes 30.

-Sobre la Ergonomía: Es el proceso de adaptar el trabajo al trabajador. La ergonomía se encarga de diseñar las máquinas, las herramientas y la forma en que se desempeñan las labores, para mantener la presión del trabajo en el cuerpo a un nivel mínimo<sup>31</sup>. Todos los elementos de trabajo ergonómicos se diseñan teniendo en cuenta quienes van a utilizarlos. Lo mismo debe ocurrir con la organización de la empresa: es necesario diseñarla en función de las características de sus usuarios optimizando la eficacia, seguridad y bienestar. La psicología parte del hecho de que las necesidades de las personas son cambiantes con la propia organización<sup>32</sup>.

-Posibilidades de Creatividad e Iniciativa: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización a cerca de la dificultad en el logro de las metas propuestas, convirtiéndose en un verdadero reto su cumplimiento. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización. “La creatividad es aquel proceso que tiene por resultado una obra personal aceptada como útil o satisfactoria por un grupo social en un momento cualquiera de tiempo”<sup>33</sup>.

“Las innovaciones no son más que pequeñas variaciones en torno a una idea u objeto ya existente en la sociedad”<sup>34</sup>

---

<sup>30</sup> RODRÍGUEZ MARTHELL, Maria Guadalupe. Técnico Superior Universitario en procesos de Producción, Área Manufactura. Torreón, División del Norte, Mexico, 2012, p. 2.

<sup>31</sup> ALVAREZ LONDOÑO, Hernán. Hacia un clima organizacional plenamente gratificante. Documento Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Santiago de Cali, Agosto de 1993, pp. 68 – 79.

<sup>32</sup> Ergonomía. [en línea]. [Consultado el 14 de julio, 2013]. Disponible en internet: <http://www.ergonomos.es/ergonomia.php>

<sup>33</sup> STEIN, M.I. CINF6400 Administración de Servicios de Información EGCTI/UPR. 1975.

<sup>34</sup> TARDES, Gabriel. CINF6400 Administración de Servicios de Información EGCTI/UPR. 1894.

-Grupos de Trabajo: Cada vez requiere mayor relevancia para aumentar el rendimiento, la motivación y los resultados globales en las organizaciones, de acuerdo a Chiavenato, en la actualidad son vistos como aspecto competitivo en el mercado y para preservar aspectos físicos e intelectuales<sup>35</sup>.

Es una oportunidad para que los empleados se destaquen mostrando sus competencias y habilidades, fortaleciendo el grupo de trabajo enfocándose hacia el logro de los objetivos. Para que los grupos de trabajo funcionen de una manera eficiente es muy importante la motivación, actitud y aptitudes que cada uno muestre dentro del equipo.

“Es mucho más fácil que un grupo de trabajo sea productivo cuando la organización total de la cual forma parte está creciendo, tiene el apoyo de la alta dirección y muchos recursos. Así mismo, es muy probable que un grupo sea productivo cuando sus miembros tienen las habilidades que se necesitan para efectuar las actividades del grupo y las características de personalidad que facilita que trabajen bien juntos”<sup>36</sup>

-Compañeros de Trabajo: Es la percepción de los miembros de la organización de un ambiente de trabajo colaborativo, de parte de los directivos, compañeros de trabajo y funcionarios de otras dependencias. Se basa en el fortalecimiento del apoyo mutuo<sup>37</sup>.

“Las relaciones entre personal de trabajo son muy importantes si se considera que con ellos se convive la mayor parte del día. Llevarse bien con los compañeros motiva, si sucede lo contrario, los días en la oficina se harán muy difíciles”<sup>38</sup>.

Restar importancia a la sana convivencia entre empleados podría representar para las empresas una posible “fuga” de sus talentos, la razón es sencilla: el mal

---

<sup>35</sup> CHIAVENATO, op. cit., pp. 68 - 79

<sup>36</sup> Robbins, op. cit., p. 324.

<sup>37</sup> LITWIN, op. cit., pp. 68 – 79.

<sup>38</sup> Ivonne Vargas Hernandez. Desafíos laborales. [en línea]. [Consultado el 14 de julio, 2013]. Disponible en internet: *Trabajando.com*.

ambiente laboral es el segundo factor por el que los trabajadores renuncian, solo superado por la posibilidad de encontrar otra oportunidad profesional<sup>39</sup>.

-Jefe y Superiores: Los jefes se preocupan por las necesidades de los empleados; los guían, apoyan, orientan y controlan en el desarrollo y cumplimiento de tareas. Propician su integración a la organización, así como la conformación de grupos de trabajos. Comunican los objetivos y las características de las tareas que deben ejecutar. Hay ambiente de apoyo y confianza entre jefes y empleados.

El líder es el punto de unión entre el empleado y la organización, es una pieza clave tanto para la evaluación del rendimiento como para el reparto de responsabilidades y la asignación de recursos para su. De esta forma se convierte en el gestor directo de dos elementos clave para el compromiso: el apoyo y la justicia. El buen trato que la organización pretende dar a sus empleados a través de las citadas prácticas de RRHH no tendrá buenos resultados si el jefe directo no cuida de sus subordinados, si no evidencia de una forma más cercana las buenas intenciones de la empresa. En sus manos está brindar apoyo emocional, ofrecer información y consejo y tratar de forma justa a sus colaboradores<sup>40</sup>.

-Puesto de trabajo: Grado en que una persona se identifica con su puesto, participa activamente en él y considera su desempeño como algo importante para su autoestima, una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto de trabajo tiene actitudes positivas hacia el mismo<sup>41</sup>. Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización<sup>42</sup>.

Un requisito de gran importancia para el logro de una eficiente producción es la existencia de condiciones en la célula fundamental del proceso productivo, es decir, el puesto de trabajo debe estar condicionado exquisitamente para obtener resultados satisfactorios en menor tiempo, con mayor calidad y le permita al empleado desempeñar su función de la forma más cómoda, eficaz y competitiva.

---

<sup>39</sup> RANDSTAD. Motivaciones del mexicano en el trabajo. Mexico, 2012.

<sup>40</sup> UNIVERSIA BUSINESS REVIEW. Segundo trimestre 2010.

<sup>41</sup>ROBBINS, op. cit., p. 80.

<sup>42</sup> Ibid., pp. 68 – 79.

De esta forma queda definido como condiciones de trabajo el conjunto de factores a los cuales está expuesto el trabajador durante la realización de su trabajo y que pueden convertirse en nocivos cuando constituyen una carga excesiva para el organismo del trabajador y tienen como objetivo general la adaptación del trabajo al hombre.

Las condiciones del puesto de trabajo ideales elevarán las marcas de seguridad, reducirán el ausentismo y la impuntualidad, elevarán la moral del trabajador y mejorarán las relaciones<sup>43</sup>.

Características del puesto de trabajo:

\*Responsabilidades y funciones (tipos y exigencias)

\*Poder

\*Riesgo

\*Autonomía

\*Ambigüedad

\*Condiciones de trabajo (recursos, soporte, relaciones, etc.)

\*Carga laboral (absoluta y relativa)

\*Salario e incentivos

\*Posición en la estructura (“visibilidad”)

\*Integración en la organización

\*Supervisión

-Sueldo: Los sueldos o salarios, incentivo y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor.

Es la percepción del trabajador sobre el manejo y cumplimiento de los estímulos o premios como incentivos para lograr un excelente trabajo; la utilización de la recompensa como reconocimiento de un trabajo bien logrado se ha convertido en estrategia de motivación para el cumplimiento o mejoramiento de metas a corto, mediano y largo plazo para algunas instituciones<sup>44</sup>.

---

<sup>43</sup> Puesto de trabajo. [en línea]. [Consultado el 14 de julio, 2013]. Disponible en internet: <http://www.monografias.com/trabajos31/puesto-de-trabajo/puesto-de-trabajo.shtml# analisis>

<sup>44</sup> *Ibíd.*, pp. 68 – 79.

-Reconocimiento: Es la percepción del trabajador sobre el manejo y cumplimiento de los estímulos o premios como incentivos para lograr un excelente trabajo; la utilización de la recompensa como reconocimiento de un trabajo bien logrado se ha convertido en estrategia de motivación para el cumplimiento o mejoramiento de metas a corto, mediano y largo plazo para algunas instituciones<sup>45</sup>.

Adams (1963-1965) al diseñar la teoría de la Equidad afirma que las personas tienden a juzgar la justicia al comparar sus insumos y contribuciones en el empleo, con las recompensas que reciben, y además, con el de otras personas dentro de su empresa y en la sociedad. Existen evidencias para concluir que los empleados comparan con los demás lo que entregan y lo que reciben en su puesto, y que las desigualdades pueden influir en el esfuerzo que le dedican<sup>46</sup>.

-Comunicación: Es la percepción de los miembros de la organización, tanto compañeros como superiores acerca de las diferentes opiniones o situaciones que generen desacuerdo o discrepancias. La comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización permite que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen evitando los falsos rumores y por consiguiente que se genere conflicto<sup>47</sup>.

La comunicación representa la más poderosa herramienta para alinear y orientar todas las prácticas individuales y de equipo hacia el logro de una visión y objetivos comunes.

La comunicación es el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan dentro de la organización para con sus miembros y la sociedad, con la finalidad de influir en las opiniones, actitudes, relaciones y conductas de éstos, para respaldar así el logro de sus objetivos acrecentando de una u otra forma la productividad<sup>48</sup>.

Todas las variables mencionadas están relacionadas con el instrumento utilizado en el estudio del Clima Laboral de la Empresa Hospital en Casa Coomeva Regional Cali teniendo en cuenta principalmente dos autores: Litwin y Stringer.

---

<sup>45</sup> *Ibíd.*, pp. 68 – 79.

<sup>46</sup> ROBBINS, *op. cit.*, p. 81.

<sup>47</sup> *Ibíd.*, pp. 68 – 79.

<sup>48</sup> BURNES, Makarena. Relaciones Laborales. Chile, 1998, p.4

## 6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION

### 6.1 TIPO DE ESTUDIO

Esta investigación es un estudio de tipo descriptivo – exploratorio porque su desarrollo está basado en el estudio de clima laboral en la empresa Hospital en Casa Coomeva Regional Cali y debido a que la recolección de datos es exclusivamente de la regional de Cali (área de admisión, área de programación, área de autorizaciones y área de liquidación) y deberá servir de referencia para estudios en profundidad por parte de la misma empresa. Se utiliza un instrumento estructurado de recolección de información para evaluar el clima organizacional en el cual se tuvo en cuenta cada variable permitiendo evaluar diversos aspectos y dimensiones que aportan con más exactitud y confianza los datos requeridos para llevar a cabo con éxito el presente trabajo. Se considera exploratorio porque al interior de Hospital en Casa no existen estudios anteriores que aporten información específica para resolver claramente el problema planteado.

Para corroborar lo anterior se presentan las definiciones teóricas de estos tipos de estudio.

Un estudio descriptivo es aquél en que la información es recolectada sin cambiar el entorno (es decir, no hay manipulación). En ocasiones se conocen como estudios correlacionales” o “de observación”<sup>49</sup>.

Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Los estudios exploratorios nos sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área,

---

<sup>49</sup> OFICINA DE INTEGRIDAD DE LA INVESTIGACIÓN DENTRO DE LA SECRETARÍA DE SALUD Y SERVICIOS HUMANOS Y LA OFICINA DE GRADUADOS Y ASUNTOS DE INVESTIGACIÓN DE SDSU. [en línea]. [Consultado el 4 de abril, 2013]. Disponible en internet: [http://ori.hhs.gov/education/products/sdsu/espanol/res\\_des1.htm](http://ori.hhs.gov/education/products/sdsu/espanol/res_des1.htm) Este módulo de capacitación fue desarrollado con el apoyo de la Conceptos Básicos de Investigación.

identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones (postulados) verificables (Dankhe, 1986)<sup>50</sup>.

## 6.2 ENFOQUE

Mixto: cualitativo – cuantitativo. Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación que implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para sacar conclusiones producto de toda la información obtenida y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo el estudio<sup>51</sup>.

## 6.3 FUENTES DE INFORMACIÓN Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN

**6.3.1 Fuentes primarias.** Son los colaboradores de la empresa Hospital en Casa Coomeva de la Regional Cali, que son un total de 30 personas.

Para poder establecer cuáles son los factores que determinan el clima organizacional de las Áreas de Administración, Programación, Autorización y Liquidación, fue utilizado un instrumento estructurado de recolección de información el cual está basado en un cuestionario a manera de conjunto de dimensiones sobre el clima, para lo cual se tuvo en cuenta cada variable y sus dimensiones e ítems para cada dimensión; consta de preguntas de selección múltiple, las mismas que distribuidas en las cuatro áreas, se evalúan algunos de los distintos factores que integran el clima laboral; el cuestionario fue aplicado a 30 empleados de los cuales 4 corresponden al Área de Admisión, 17 al Área de Programación, 3 al Área de Autorización y 6 al Área de Liquidación.

El instrumento utilizado para el diagnóstico del clima laboral en la empresa Hospitalización en Casa Coomeva de la Regional Cali, fue validado y aplicado en el CIAT (Centro de Investigación Agrícola Tropical) por los autores de la tesis

---

<sup>50</sup> CORTESE, Abel. [en línea]. [Consultado el 4 de abril, 2013]. Disponible en internet: <http://www.tecnicas-de-estudio.org/investigacion/investigacion21.htm>

<sup>51</sup> HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ, Carlos y BATHIPTA, Pilar. Metodología de la investigación. [en línea]. [Consultado el 4 de abril, 2013]. Disponible en internet: [http://www.uss.edu.pe/inv/seminter2011/pdf/9-Los\\_Metodos\\_Mixtos-pdf](http://www.uss.edu.pe/inv/seminter2011/pdf/9-Los_Metodos_Mixtos-pdf)

Medición Piloto del Clima Organizacional en el Área de Sistemas del CIAT y ha demostrado ser confiable en la veracidad y consistencia de los datos que arroja permitiendo develar las variables determinantes de la inconformidad personal<sup>52</sup>.

En el anexo A se presenta el formato del instrumento de medición.

**6.3.2 Fuentes secundarias.** Las fuentes secundarias son documentos de la empresa, libros y consultas a internet y algunas tesis relacionadas con el tema. La principal fuente bibliográfica fue el libro Clima Organizacional en Colombia de Carlos Eduardo Méndez Álvarez, el cual plantea las 5 dimensiones para la evaluación diagnóstica del Clima organizacional.

## **6.4 PROCEDIMIENTO**

Esta investigación consta de tres etapas, la primera etapa hace referencia indagación del problema, el desarrollo de una prueba piloto y la tabulación de la misma, la segunda etapa presenta el análisis de los resultados y la tercera etapa hace referencia a las recomendaciones para los factores negativos que hayan sido identificados.

Para el desarrollo del proyecto se realizó una exploración del instrumento idóneo para la investigación y se determinó que los más conveniente era una encuesta la cual abarcaría las principales causas con las que se puede medir un clima laboral, para ello fue importante validar el instrumento siendo ya objeto de estudio por otras organizaciones, la cual fue aplicada anteriormente a una área de la compañía CIAT, y de esta manera poder aplicar la encuesta en la Empresa Hospital en Casa de la Regional Cali.

Para aplicar la encuesta fue necesario instalar un programa llamado portal de

---

<sup>52</sup> PALAU FRANCO, Andrés y HERVAS RINCÓN, Mauricio. Medición Piloto del Clima Organizacional en el Área de Sistemas del CIAT. Trabajo de grado. Facultad ... Universidad Icesi, pp. 87 - 91

encuestas, el cual facilitó el desarrollo de los encuestadores y la tabulación de los resultados, indicando que a medida que se realizaba la encuesta se podría ir identificando las posibles causas o percepciones que tenían los empleados frente a las variables planteadas.

Una vez se obtuvieron los resultados se inició con el análisis e interpretación de los resultados, lo cual indicaba sobre unas posibles debilidades o factores negativos que tendrían que ser intervenidos y realizar unas posibles sugerencias para mitigar lo que se estaba presentando.

## 7. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

### 7.1 RESEÑA HISTÓRICA

Hospital en Casa, una empresa pionera en la prestación de servicios de salud, hospitalización y cuidados integrales domiciliarios dirigidos a personas de todas las edades, durante 15 años ha hecho esto posible para miles de familias en el país que requieren atención en salud para sus pacientes crónicos, quirúrgicos o paliativos, contribuyendo a mejorar su estado o a su recuperación, en el amor, calidez y seguridad de su propio hogar y con una atención tan confiable como en la clínica. Hospital en Casa, una organización del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva, cumplió 15 años de labores en 2012 y gracias a la calidad y efectividad de sus servicios ha logrado en este tiempo el reconocimiento nacional y posicionarse como una de las mejores empresas de su tipo en el Noroccidente, el Suroccidente y el Caribe colombiano, atendiendo en promedio unos 2.500 pacientes mensuales a nivel nacional.

Más que un servicio de atención domiciliaria, Hospital en Casa es una oportunidad para que el paciente y su familia sean instruidos en los cuidados necesarios para alcanzar una recuperación exitosa, protegiendo al paciente de infecciones, altos costos y molestos desplazamientos. Brinda servicios de enfermería integral, entre los que se cuenta la aplicación de medicamentos, glucometría, seguimiento post quirúrgico, manejo integral de pacientes crónicos y terminales y de pacientes con soporte ventilatorio, servicio en el cual han sido pioneros. También prestan servicios de medicina general, alquiler de equipos hospitalarios y diversas terapias -física, respiratoria, nebulización, de lenguaje, ocupacional y psicológica- entre otros.

En 1997 la empresa empezó en Bogotá como una franquicia de “Home Care” y fue pionera en Cali al iniciar labores en esta ciudad un año después. En 2004 modificó su razón social al actual nombre de Hospital en Casa y en 2008 se fusionó con la empresa Atención Hospitalaria Domiciliaria de Medellín, de la cual también era socio Coomeva y extendió sus servicios a esta ciudad. Actualmente Hospital en Casa atiende pacientes de Cali, Jamundí, Yumbo, Palmira, Buga, Tuluá, Popayán, Bogotá, Medellín, Rionegro, Montería, Barraquilla, Sabanalarga y Cartagena, prestando más de tres millones de servicios al año, a casi 35 mil usuarios<sup>53</sup>.

---

<sup>53</sup> HOSPITAL EN CASA. Informe de Gestión. 2012.

## 7.2 CULTURA ORGANIZACIONAL<sup>54</sup>

- ✚ **Misión:** Contribuir al cuidado y recuperación de nuestros usuarios, prestando servicios de salud domiciliarios integrales, con calidez y seguridad, siendo un aliado estratégico de las familias, las entidades y los prestadores de salud.
- ✚ **Visión:** Ser reconocidos por nuestro exitoso modelo de prestación de servicios domiciliarios de salud con calidad, efectividad y presencia nacional e internacional.
- ✚ **Valores:** Son los pilares de la cultura de una empresa, son los principios que la rigen, constituyendo el marco de referencia para la actuación de los empleados.
  - ◆ -Solidaridad
  - ◆ -Honestidad
  - ◆ -Servicio
  - ◆ -Trabajo en equipo
  - ◆ -Cumplimiento de compromisos
  - ◆ -Confianza

## 7.3 SERVICIOS

**Cuadro 1. Servicios de Hospital en casa de Coomeva**

SERVICIOS	PRESTACION DEL SERVICIO
Curaciones	El objetivo de este servicio es eliminar el proceso infeccioso local, facilitar las fases de cicatrización de las heridas en pacientes agudos o crónicos y disminuir los riesgos de infecciones hospitalarias.
Cuidados Básicos	Consiste en la atención de un auxiliar de enfermería para realizar servicios de cuidados básicos de higiene y confort, administración de medicamentos, signos vitales, hidratación, instrucción del manejo del paciente al familiar cuidador.
SERVICIOS	PRESTACION DEL SERVICIO

---

<sup>54</sup> *Ibíd.*.

Cuadro 1 ( continuación)

Cuidados básicos de enfermería profesional	Consiste en la atención de una enfermera profesional para los siguientes servicios: manejo de colostomías, yeyunostomías, gastrostomías, abdomen abierto con drenaje, manejo de estomas, retiro de catéter peridural, colocación y cambio de sonda nasoyeyunal, etc.
Valoración de enfermera	Se realiza una evaluación de las condiciones clínicas, familiares, sociales y ambientales del paciente, se educa al paciente y su familia, y/o se apoya a la labor de los auxiliares de enfermería.
Seguimiento post - quirúrgico	El servicio consiste en realizar un control post operatorio en las 24-48 horas después del egreso del paciente del área de recuperación de la clínica. Aplica para pacientes de cirugía ambulatoria.
Terapias	Terapias físicas, Terapias respiratorias, Terapia ocupacional, Terapia de lenguaje y deglución, Terapia de psicología, Terapia de nutrición, etc.
Ventilación Mecánica Domiciliaria	Este programa tiene como objetivo principal mejorar la calidad de vida de los usuarios que por sus condiciones de salud, requieren asistencia de ventilación mecánica y están en condiciones de ser llevados a su medio familiar. El objetivo adicional es independizar a los pacientes del ventilador en los casos que su evolución lo permita.
Consulta Médica General y Especializada	Ofrecemos consulta Médica General “no urgente” con cita previa, consulta médica especializada en las siguientes áreas: Pediatría, medicina interna, entre otros.
Suministro de Medicamentos e Insumos	Hospital en Casa suministra medicamentos e insumos farmacéuticos necesarios y de calidad para garantizar un adecuado y completo tratamiento basado en la prescripción del médico tratante. El suministro se realiza directamente en el domicilio del paciente en un periodo no mayor a cuatro horas de haberse aceptado el ingreso del paciente.
Suministro de equipos e Implementos hospitalarios	Se presta servicio de alquiler de equipos hospitalarios necesarios para complementar una óptima prestación del servicio asistencial a todo tipo de paciente que así lo requiera; entre los equipos están: Ventiladores mecánicos con su equipamiento complementario, Cpap, Bpap, pulsoxímetros, aspiradores, nebulizadores, etc. Además se realiza el suministro de oxígeno.

**Fuente:** hospital en Casa[en línea][consultado junio de 2013]disponible en internet; <http://www.hospitalencasa.com.co/>

## 7.4 CLIENTES Y USUARIOS

En Hospital en Casa se atiende un promedio de 2.500 pacientes al mes en el territorio nacional. Es un aliado estratégico para los pacientes, médicos, IPS's y entidades aseguradoras.

### Cuadro 2. Clientes

ENTIDADES EPS	ENTIDADES DE MEDICINA PREPAGADA	ENTIDADES ARP	OTROS CONVENIOS
Coomeva	Coomeva	Colseguros	Ecopetrol
Colmédica	Colmédica	Seguros Bolívar	Policía Nacional
Salud Colpatria	Salud Colpatria	Liberty ARP	AIG Colombia Seguros
Salud Total	salud Total	Colmena	*Empresas públicas de Medellín Dpto. Médico *IPS Universidad de Antioquia *SENA Servicio Médico Regional Antioquia *Seguro de Vida Colpatria *Aseguradora MAPFRE

**Fuente:** Área de Mercadeo de Hospital en Casa Coomeva. Analista de Mercadeo.

## 7.5 COMPETENCIA

### Cuadro 3. Competencia

COMPETENCIA
Aliviar
Cuidado Critico LTDA
Cuidado y Salud
Cuidar S.A
El Nuevo Amanecer
Enfermeras Asociadas a Domicilio
Enfermeras Servicios Integrales
Enfermeros Home Care
Grupo de Enfermeras Salud y Vida
Mejorarte
Sisanar S.A

**Fuente.** Área de Mercadeo de Hospital en Casa Coomeva. Analista de Mercadeo

## 7.6 INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA

La empresa Hospital en Casa, trabaja con una serie de programas como Corvu, Ciclocks y un Software sofisticado llamado Matis para el manejo de los procesos.

### Cuadro 4. Sedes de Hospital en Casa

SUROCCIDENTE	NOROCCIDENTE	CARIBE
Cali- Sede Nacional	Medellín	Barranquilla
Buga	Montería	Cartagena
Palmira	Rionegro	Sabanalarga
Tuluá		
Popayán		

**Fuente:** Área de Mercadeo de Hospital en Casa Coomeva. Analista de Mercadeo

## 7.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Figura 2. Organigrama



**Fuente:** HOSPITAL EN CASA. Informe de Gestión. 2012.

## 7.8 ESTRUCTURA CONTABLE Y FINANCIERA

En el cuadro 5 se relaciona la ejecución presupuestal a diciembre de 2012

**Cuadro 5. Ejecución presupuestal a diciembre de 2012**

HOSPITAL EN CASA SA						
EJECUCION PRESUPUESTAL CONSOLIDADO NACIONAL						
A DIC DE 2012						
(CIFRAS EN MILLONES DE PESOS)						
	PRESUPUESTO ACUMULADO	COMP	REAL ACUMULADO	COMP	VARIACIÓN	
					\$	%
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	45.590,00	100%	46.426,00	100%	836	2%
TOTAL COSTOS PREST. DE SERVICIO	34.918,00	77%	37.348,00	80%	2430	7%
UTILIDAD PERDIDA (BRUTA)	10.672,00	23%	9.078,00	20%	-1.594	-15%
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>						
TOTAL GASTOS OPERAC DE ADMINISTRACIÓN	7.794,00	17%	8.130,00	18%	336	4%
TOTAL GASTOS OPERAC DE VENTA	386,00	1%	296,00	1%	-91	-23%
UTILIDAD PERDIDA (OPERACIONAL)	2.491,00	5%	652,00	1%	-1840	-74%
INGRESOS NO OPERACIONALES	252,00	1%	282,00	1%	30	12%
GASTOS NO OPERACIONALES	196,00	0%	484,00	1%	288	147%
UTILIDAD PERD (ANTES DE IMPUESTOS)	2.548,00	6%	450,00	1%	-2.098	-82%
IMPUESTO DE RENTA	917,00	2%	166,00	0%	-752	-82%
UTILIDAD (PERDIDA) NETA	1.631,00	4%	284,00	1%	-1.346	-83%

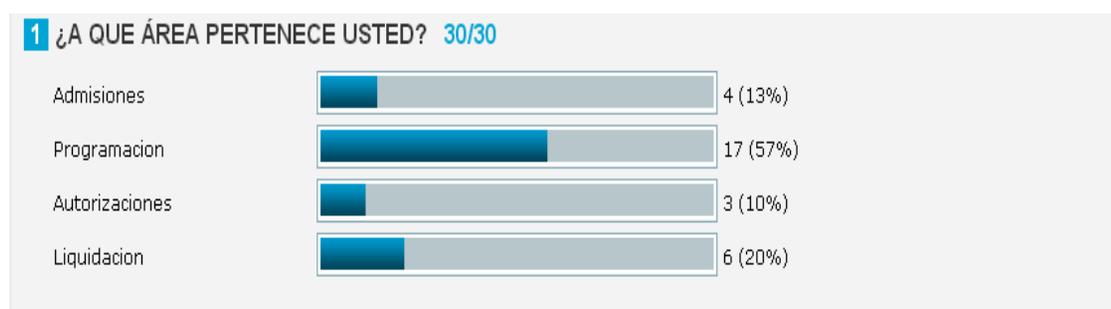
**Fuente:** HOSPITAL EN CASA. Informe de Gestión. 2012.

## 8. DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS

### 8.1 PERCEPCIÓN DEL MEDIO LABORAL EN EL QUE SE ENCUENTRA EL COLABORADOR DE MANERA INDIVIDUAL DE LA COMPAÑÍA DE HOSPITAL EN CASA COOMEVA DE LA REGIONAL DE CALI.

A continuación se presentan los resultados de la encuesta por dimensiones y por Áreas. En la figura 3 se relaciona la población encuestada.

**Figura 3. Área a la que pertenece**



#### 8.1.1. Satisfacción con la empresa

##### A nivel general

**Cuadro 6. Satisfacción en la empresa**

2 SATISFACCION EN LA EMPRESA	Satisfacción				
	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Poco Satisfecho	Insatisfecho	Totalmente Insatisfecho
¿Esta usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?	15 (50%)	13 (43%)	2 (7%)	0 (0%)	0 (0%)
¿Le gusta su empresa?	22 (73%)	8 (27%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
¿Se siente orgulloso de pertenecer a su empresa?	21 (70%)	9 (30%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
¿De haber sabido cómo iban hacer las cosas en su empresa, hubiera entrado en ella?	15 (50%)	13 (43%)	2 (7%)	0 (0%)	0 (0%)
¿Se siente Integrado en su empresa?	14 (47%)	13 (43%)	2 (7%)	1 (3%)	0 (0%)
¿Conoce bien que aporta usted con su trabajo al conjunto de la empresa?	19 (63%)	9 (30%)	2 (7%)	0 (0%)	0 (0%)
¿Si pudiera dejar la Empresa por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones, se quedaria en la empresa?	14 (47%)	11 (37%)	2 (7%)	2 (7%)	1 (3%)
¿Cuál es su grado de satisfaccion con hospital en casa como lugar de trabajo en comparacion con otros sitios donde a trabajado antes?	14 (47%)	13 (43%)	3 (10%)	0 (0%)	0 (0%)

De acuerdo a los datos obtenidos el 84% de los encuestados manifiestan estar satisfechos en la organización generando sentido de pertenencia y confianza con ella y conformidad por las labores de desempeño, sin embargo, un 16% de las personas manifiestan sentirse insatisfechas, lo que lleva a que la Compañía deba centrar su atención en la identificación de las razones que generan este impacto negativo en la percepción y valoración de los trabajadores sobre su ambiente laboral.

#### **Por áreas:**

- ◆ **Área de Admisiones.** El 75% de los colaboradores consideran estar satisfechos con su empresa, pero el 25% de los colaboradores se sienten insatisfechos siendo un porcentaje significativo en el impacto general de la insatisfacción, lo que indica que es una de las áreas sobre las que es necesario prestar atención a la inconformidad presentada.
- ◆ **Área de Programación.** En cuanto a la programación los datos obtenidos reflejan un alto porcentaje, pues el 94% las personas se sienten satisfechas y solo un 6% manifiesta sentirse insatisfecho.
- ◆ **Área de Autorizaciones.** El 100% de los empleados están satisfechos con su empresa, debido a que el personal vinculado al área es relativamente nuevo, ingresando a la Compañía hace aproximadamente 1 año.
- ◆ **Área de Liquidación.** De acuerdo a los datos arrojados por los colaboradores se percibe que el 50% de las personas se sienten satisfechas y contrariamente el 50% de la población restante, es decir, podría decirse que en el área de liquidación se concentra la mayor proporción de insatisfacción o inconformidad con algunos aspectos del trabajo, del ambiente, de las relaciones interpersonales y de referencia sobre el estilo de dirección.

**8.1.2. Condiciones ambientales en su puesto de trabajo.** A nivel general. La exposición a las condiciones ambientales de los lugares de trabajo no debe suponer un riesgo para la seguridad y la salud de los trabajadores. Así mismo y en la medida de lo posible, las condiciones ambientales de los lugares de trabajo no deben constituir una fuente de incomodidad o molestia para los trabajadores. Dado lo anterior el 37% declara estar satisfecho con el entorno ambiental, sin embargo un porcentaje alto de la población encuestada refleja que el 63% manifiesta sentirse insatisfecho, reflejando como hipótesis la inconformidad por variables ambientales como el ruido, la temperatura y el mantenimiento de las instalaciones.

## Cuadro 7. Condiciones ambientales del puesto de trabajo

3 SOBRE LAS CONDICIONES AMBIENTALES DE SU PUESTO DE TRABAJO					
	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Poco Satisfecho	Insatisfecho	Totalmente Insatisfecho
¿Su puesto de trabajo le resulta comodo?	10 (33%)	18 (60%)	1 (3%)	1 (3%)	0 (0%)
¿Tiene suficiente luz en su puesto de trabajo?	18 (60%)	12 (40%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?	15 (50%)	13 (43%)	2 (7%)	0 (0%)	0 (0%)
¿El nivel de ruido es soportable?	6 (20%)	5 (17%)	8 (27%)	7 (23%)	4 (13%)
¿Los Baños estan limpios?	12 (40%)	17 (57%)	1 (3%)	0 (0%)	0 (0%)
¿Su computador funciona a una velocidad adecuada?	10 (33%)	14 (47%)	6 (20%)	0 (0%)	0 (0%)
¿Dispone de las herramientas necesarias para cumplir con su trabajo?	12 (40%)	17 (57%)	1 (3%)	0 (0%)	0 (0%)

### Por áreas:

- ◆ **Área de Admisiones.** El 75% de las personas se siente satisfecho y un 25 % de la población encuestada en el Área de Admisiones manifiesta insatisfacción por condiciones ambientales de la compañía del Hospital en Casa.
- ◆ **Área de Programación.** Aunque existe un 52% de satisfacción por parte de los colaboradores, aproximadamente el 48% de los encuestados creen sentir insatisfacción por las condiciones ambientales.
- ◆ **Área de Autorizaciones.** El 100% de las personas manifiesta sentirse insatisfechas, probablemente por el fuerte ruido que suele presentarse por los conductos del aire acondicionado.
- ◆ **Área de Liquidación.** Esta área coincide con los resultados arrojados con las demás áreas, por cuanto el 100% de las personas se sienten insatisfechas por las condiciones ambientales, generando malestar entre colaboradores.

Se observa y confirma en consecuencia de manera genérica en las áreas el concepto general sobre condiciones ambientales, es decir, que un alto y muy significativo porcentaje de la población percibe de manera insatisfactoria el impacto que sobre ellos tiene las condiciones ambientales de sus puestos de trabajo afectando con ello no solo el confort sino también la disposición de las

personas para una mayor productividad, en este caso para una mejor disposición a los usuarios.

**8.1.3. Sobre la ergonomía.** A nivel general. Un 39% de los Colaboradores manifiestan estar de acuerdo, es decir satisfechos con los equipos, el espacio, la silla y el escritorio para realizar sus tareas diarias. Contrariamente se obtuvieron resultados de inconformidad por parte de los colaboradores del 61%, resultado bastante negativo, teniendo en cuenta que la compañía hace aproximadamente 1 año, realizó una inversión significativa en todos los implementos de trabajo.

### Cuadro 8. Ergonomía

4 SOBRE LA ERGONOMIA					
	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Poco Satisfecho	Insatisfecho	Totalmente Insatisfecho
¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?	13 (43%)	15 (50%)	2 (7%)	0 (0%)	0 (0%)
¿Su puesto de trabajo es lo suficientemente comodo?	11 (37%)	16 (53%)	3 (10%)	0 (0%)	0 (0%)
¿Tiene algun filtro de proteccion su pantalla de ordenador?	5 (17%)	7 (23%)	2 (7%)	11 (37%)	5 (17%)
¿Cree usted que su silla es adecuada?	10 (33%)	14 (47%)	4 (13%)	2 (7%)	0 (0%)
¿Su panatalla, teclado y mouse estan a la altura adecuada para usted?	5 (17%)	18 (60%)	5 (17%)	1 (3%)	1 (3%)

#### Por áreas:

- ◆ **Área de Admisiones.** Tomando en cuenta los resultados se puede decir que el 50% de las personas del área de Admisiones están satisfechas con la seguridad que cuenta la empresa para que los empleados realicen su jornada laboral, sin embargo el 50% demás cree estar insatisfecho.
- ◆ **Área de Programación.** El área de Programación considera en 58% estar satisfecho con las condiciones de seguridad y comodidad que brinda la empresa, pero de igual manera se produce un resultado alto y a tener en cuenta debido a que el 42% siente estar insatisfecho.

- ◆ **Área de Autorizaciones.** El 100% de las personas dicen no estar satisfechas con las condiciones de seguridad y comodidad con que cuenta las instalaciones de la empresa Hospital en Casa.
- ◆ **Área de Liquidación.** El área de Liquidación coincide con lo declarado por parte del área de Autorizaciones, indicando que el 100% no se siente satisfecho con las condiciones de seguridad que ofrece la compañía.

Al igual que con las condiciones ambientales, se observa un alto y crítico impacto de las condiciones ergonómicas del puesto de trabajo sobre la percepción y valoración de los trabajadores. Estos elevados impactos disminuyen significativamente la satisfacción general de los colaboradores hacia la empresa y pueden llegar a incrementar los grados de insatisfacción generando graves riesgos para la productividad en general.

**8.1.4. Posibilidades de creatividad e iniciativa.nivel general.** Más del 73% de la población encuestada está de acuerdo en que la compañía apoya la creatividad e iniciativa de nuevas ideas por parte de los empleados, mientras que un porcentaje no alto pero si muy significativo del 27% expresa no estar de acuerdo, probablemente debido a que algunos cargos de la organización son muy operativos y repetitivos.

#### Cuadro 9. Creatividad e iniciativa

5 POSIBILIDADES DE CREATIVIDAD E INICIATIVA					
	Completamente De Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Completamente En Desacuerdo	No Aplicable
¿Tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?	17 (57%)	11 (37%)	1 (3%)	0 (0%)	1 (3%)
¿Sus ideas son escuchadas por su jefe o superiores?	10 (33%)	15 (50%)	4 (13%)	0 (0%)	1 (3%)
¿Se siente realizado en su trabajo?	14 (47%)	10 (33%)	5 (17%)	0 (0%)	1 (3%)
¿Su trabajo es lo suficientemente variado?	12 (40%)	10 (33%)	4 (13%)	2 (7%)	2 (7%)

### Por áreas:

- ◆ **Área de Admisiones.** El 50% de los encuestados refieren estar de acuerdo en que existen posibilidades de creatividad e iniciativa, no obstante el 50% dice no estar de acuerdo en que haya posibilidades para fomentar ideas nuevas.
- ◆ **Área de Programación.** Más del 88% de la población encuestada está de acuerdo en que hay posibilidades de creatividad e iniciativa y tan solo un 12% cree no estar de acuerdo con la participación de generar proyectos nuevos.
- ◆ **Área de Autorizaciones.** El 100% de las personas está totalmente de acuerdo con la creación y fomento de nuevas ideas.
- ◆ **Área de Liquidación.** El 34% de la población encuestada está de acuerdo en las posibilidades que le ofrece la compañía para desarrollar y crear nuevas ideas, sin embargo un 66% dice no estar de acuerdo generando un resultado bastante preocupante si comparamos los resultados del Área de Admisiones. Aunque se alcanzan a identificar efectos significativos en la percepción de los trabajadores, la operatividad del proceso enmarca escasas oportunidades de innovación y creatividad para el desarrollo o ejecución del trabajo.

**8.1.5. Grupos de trabajo.** A nivel general. Desarrollar y fortalecer el trabajo en equipo es uno de los mayores retos que tiene toda la organización, pues en ocasiones existen intereses particulares que son juzgados como más importantes que los colectivos o empresariales. De acuerdo a los resultados obtenidos, aproximadamente el 80% de los encuestados consideran estar de acuerdo con los grupos de trabajo que prevalecen en la organización, a diferencia de un 10% que consideran lo contrario al no estar de acuerdo con los grupos de trabajo que se han conformado y un 10% cree que realmente no se aplica a las expectativas que sostiene el colaborador.

## Cuadro 10. Grupos de trabajo

6 ACERCA DE LOS GRUPOS DE TRABAJO					
	Completamente De Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Completamente En Desacuerdo	No Aplicable
¿Considera que los grupos de trabajo interdisciplinarios son efectivos?	14 (47%)	13 (43%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (10%)
¿Considera que en los grupos de trabajo interdisciplinarios el trabajo es bien repartido?	9 (30%)	15 (50%)	3 (10%)	0 (0%)	3 (10%)
¿Se siente a gusto con los grupos de trabajo interdisciplinarios?	9 (30%)	16 (53%)	1 (3%)	0 (0%)	4 (13%)
¿Considera que los grupos interdisciplinarios están bien conformados?	11 (37%)	15 (50%)	1 (3%)	0 (0%)	3 (10%)

### Por áreas:

- ◆ **Área de Admisiones.** Las personas no tienen una gran aceptación por los grupos de trabajo, debido a que el 50% de las personas está de acuerdo, y un 50% de la población no está de acuerdo.
- ◆ **Área de Programación.** El 88% de la población encuesta está de acuerdo con los grupos de trabajo y tan solo un 12% no está de acuerdo, quizás se deba a que los grupos de trabajo no están bien conformados.
- ◆ **Área de Autorizaciones.** El 100% de la muestra está de acuerdo con los grupos de trabajo que mantiene la compañía del Hospital en Casa.
- ◆ **Área de Liquidación.** Existe un 67% del Área de Liquidación que está de acuerdo con los grupos de trabajo, no obstante un 33% dice lo contrario al no estar de acuerdo.

Se observa la reiteración de las Áreas de Admisiones y Liquidación en la valoración negativa de los procesos internos que impactan la satisfacción general de los colaboradores, en este caso, sobre la consideración del trabajo en equipo.

## 8.1.6. Compañeros de trabajo.A nivel general

### Cuadro 11. Compañeros de trabajo

7 ACERCA DE SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO					
	Completamente De Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Completamente En Desacuerdo	No Aplicable
¿Se lleva bien con sus compañeros?	16 (53%)	14 (47%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando usted entro en la empresa?	9 (30%)	14 (47%)	6 (20%)	1 (3%)	0 (0%)
¿Si dejase la empresa lo sentiria por ellos?	7 (23%)	13 (43%)	6 (20%)	2 (7%)	2 (7%)
¿Cree que usted y sus compañeros estan unidos y se llevan bien?	5 (17%)	16 (53%)	9 (30%)	0 (0%)	0 (0%)
¿Considera que sus compañeros son ademas sus amigos?	4 (13%)	9 (30%)	12 (40%)	3 (10%)	2 (7%)
¿Existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajo entre sus compañeros en la empresa?	3 (10%)	8 (27%)	12 (40%)	4 (13%)	3 (10%)

Los colaboradores manifiestan que la mayor parte del tiempo están en la empresa lo cual implica que la mayor cantidad de tiempo lo comparten con los compañeros de trabajo, es decir que el 37% de los encuestados consideran estar de acuerdo en mantener una relación buena y amigable, sin embargo el 53% de las personas está en desacuerdo, obteniendo un resultado bastante alto frente a las relaciones interpersonales, si tomamos en cuenta que las personas para que trabajen bien deben entenderse y ser amistosos, para que haya una mejor interacción. Un 10% considera que las relaciones interpersonales no aplican, es un resultado inferior, pero que la organización debe tener en cuenta.

#### Por áreas:

- ◆ **Área de Admisiones.** Las malas relaciones y los problemas continuos con los compañeros de trabajo pueden hacer que el ambiente laboral sea poco agradable y acabar convirtiendo lo que parecía ser un buen trabajo, en una fuente de estrés, malestar y deseos de abandonar la Compañía, además de repercutir de manera negativa en el rendimiento laboral, el resultado arrojado indica que el 100% de las personas dice no estar de acuerdo con sus compañeros de trabajo.

- ◆ **Área de Programación.** El 53% de las personas considera estar de acuerdo con sus compañeros de trabajo, contrariamente existe un resultado bastante significativo del 47% que no está de acuerdo.
- ◆ **Área de Autorizaciones.** El 100% de las personas no está de acuerdo con sus compañeros de trabajo, probablemente no existe una buena relación de amistad y camarería.
- ◆ **Área de Liquidación.** El Área de Liquidación concuerda con las respuestas que se obtuvieron en el Área de Autorizaciones, debido a que el 100% de las personas no está de acuerdo con tener una buena relación con sus compañeros.

De manera crítica se observa como las personas perciben que no encuentran un referente de apoyo y solidaridad en el compañero de trabajo lo que afecta la consistencia de los lazos sociales e interpersonales que permiten integración en los grupos de trabajo. Resulta de mayor preocupación que esta percepción es sostenida en todas las áreas de la organización por lo cual no es una variable negativa de algunas áreas sino del total de la organización lo que obliga a una inmediata intervención y consideración, especialmente cuando es una variable que impacta directamente la sensación de seguridad de las personas y el sentido de integración y solidaridad que de los grupos humanos se espera en cualquier comunidad.

**8.1.7. Jefe y superiores.** A nivel general. Los directivos de la regional de Hospital en Casa, han procurado por generar sanas relaciones dentro de la empresa desarrollando comités y reuniones semanales, por ello la comunicación ha tratado de ser asertiva y afectiva, primando el respeto, la comprensión y la responsabilidad, esto se corrobora debido a que aproximadamente el 77% suele estar de acuerdo; no obstante un 23% dice no estar de acuerdo con la exigencia, la comunicación y la relación que sostiene con sus superiores.

Tabla 12. Jefe y superiores

## 8 SOBRE SU JEFE Y SUPERIORES

	Completamente De Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Completamente En Desacuerdo	No Aplicable
¿Su jefe y superiores le tratan con amabilidad?	14 (47%)	15 (50%)	0 (0%)	1 (3%)	0 (0%)
¿Considera adecuado el nivel de exigencia parte de su jefe?	13 (43%)	16 (53%)	1 (3%)	0 (0%)	0 (0%)
¿Considera que su jefe es participativo?	14 (47%)	10 (33%)	5 (17%)	1 (3%)	0 (0%)
¿Considera usted que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?	11 (37%)	15 (50%)	3 (10%)	1 (3%)	0 (0%)
¿Tiene usted comunicación con su jefe?	9 (30%)	19 (63%)	0 (0%)	2 (7%)	0 (0%)
¿considera que tiene un jefe justo?	13 (43%)	10 (33%)	6 (20%)	1 (3%)	0 (0%)

### Por áreas:

- ◆ **Área de Admisiones.** El 50% de las personas consideran estar de acuerdo con el jefe, mientras que el 50% restante considera no estar de acuerdo.
- ◆ **Área de Programación.** Los colaboradores de Hospital en Casa, sostienen tener una buena relación o perspectiva por parte del jefe; indicando que el 82% está de acuerdo y un 18% cree no estar de acuerdo.
- ◆ **Área de Autorizaciones.** El 100% de los encuestados está de acuerdo en que hay una buena relación entre colaboradores y jefes.
- ◆ **Área de Liquidación.** El Área de Liquidación coincide con admisiones en que el 50% de las personas está de acuerdo en que existe una buena relación con los jefes, contrariamente el 50% de las personas no está de acuerdo.

Siendo los jefes o las líneas de autoridad una variable de alto impacto en la satisfacción de las personas con su ambiente de trabajo y en la consecución de resultados en las organizaciones frente a sus metas estratégicas, resulta importante considerar el comportamiento de la misma en la investigación realizada, especialmente, en las áreas que se van dimensionando como de mayor concentración en la criticidad frente a la estructuración del clima como lo son las áreas de admisiones y liquidación. El liderazgo y el estilo de dirección son factores que se desprenden de la cultura de la organización y deben mantener armonía al interior de la empresa, aspecto que no se evidencia en todo Hospital en Casa.

**8.1.8. Grado con las afirmaciones sobre jefe y superiores.** A nivel general. El 63% de los encuestados declara estar de acuerdo con la afirmaciones del jefe o superiores, pero un 30% de la muestra manifiesta no estar de acuerdo con la forma en que el jefe evalúa, exige, que quizás tampoco está dispuesto a escuchar o ayudarlo cuando necesita y cuando posiblemente hay un buen desempeño y existe una vacante probablemente no se ha tenido en cuenta.

También se refleja que el 7% de las personas no aplica o se abstienen de responder sintiéndose inseguros ante las afirmaciones o aspectos del jefe. Tal vez estén encaminados en estar en desacuerdo pero no quieren comprometerse.

### Cuadro 13. Jefe y superiores

9 POR FAVOR, PUNTE SU GRADO CON LAS AFIRMACIONES SOBRE JEFE O SUPERIORES					
	Completamente De Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Completamente En Desacuerdo	No Aplicable
¿Me ayuda cuando lo necesito?	13 (43%)	12 (40%)	4 (13%)	1 (3%)	0 (0%)
¿Me Evalua de forma justa?	10 (33%)	16 (53%)	3 (10%)	1 (3%)	0 (0%)
¿Me exige de forma Razonable?	11 (37%)	15 (50%)	2 (7%)	1 (3%)	1 (3%)
¿Esta dispuesto a promocionarme?	7 (23%)	12 (40%)	5 (17%)	4 (13%)	2 (7%)
¿Se preocupa en escucharme?	11 (37%)	12 (40%)	5 (17%)	1 (3%)	1 (3%)

#### Por áreas:

- ◆ **Área de Admisiones.** El 75% de los encuestados están de acuerdo en que el jefe le ayuda cuando lo necesita, evalúa de forma justa, exige de forma razonable y se preocupa por escuchar a los empleados, sin embargo un 25% no está de acuerdo con las afirmaciones del jefe.
- ◆ **Área de Programación.** El 76% de las personas están de acuerdo en cada una de las afirmaciones sobre el jefe o superior, no obstante el 18% consideran no estar de acuerdo y un 6% cree que no aplica a las expectativas de los empleados.
- ◆ **Área de Autorizaciones.** El Área de Autorizaciones considera estar de acuerdo en un 100% con cada una de las afirmaciones sobre el jefe.

- ◆ **Área de Liquidación.** Solo el 33% piensa estar de acuerdo con las afirmaciones del jefe, pero un 67% responde de forma negativa indicando que no está de acuerdo.

Se reitera lo observado en el aspecto anterior, es decir, es necesario que en la organización sea claro y uniforme la referencia con el estilo de dirección y con la sensación del colaborador al sentirse acompañado, guiado y orientado en el desarrollo de la tarea por parte de quienes debe reconocer como figuras de influencia y liderazgo.

**8.1.9. Afirmaciones sobre las habilidades y competencia de su jefe o superior inmediato.** A nivel general. El 67% de la población encuestada considera que el jefe comunica de forma clara, sabe escuchar, da buen ejemplo, motiva, toma decisiones de forma eficaz y organiza de forma efectiva los planes y recursos con los que cuenta la compañía de Hospital en Casa. Contrariamente el 33% que no es un resultado muy alto pero si muy significativo, dice no estar de acuerdo con las habilidades que tiene el jefe frente al manejo del grupo o área de trabajo. Debido a que quizás el jefe se preocupa más por los resultados para la Compañía que por identificar los aspectos del colaborador.

#### Cuadro 14. Habilidades y competencias del jefe superior inmediato

**10** POR FAVOR, PUNTE SU GRADO CON LAS AFIRMACIONES SOBRE LAS HABILIDADES Y COMPETENCIA DE SU JEFE O SUPERIOR INMEDIATO

	Completamente De Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Completamente En Desacuerdo	No Aplicable
¿Comunica de forma clara y efectiva?	13 (43%)	13 (43%)	3 (10%)	1 (3%)	0 (0%)
¿Sabe escuchar?	11 (37%)	15 (53%)	2 (7%)	1 (3%)	0 (0%)
¿Da un buen ejemplo?	12 (40%)	11 (37%)	5 (17%)	2 (7%)	0 (0%)
¿Identifica los objetivos en su area de forma clara?	11 (37%)	14 (47%)	2 (7%)	3 (10%)	0 (0%)
¿Comunica a todos en su area el éxito en el cumplimiento de objetivos?	9 (30%)	15 (53%)	3 (10%)	2 (7%)	0 (0%)
¿Motiva a su equipo para conseguir o mejorar los objetivos?	10 (33%)	11 (37%)	7 (23%)	2 (7%)	0 (0%)
¿Motiva a su equipo para que mejoren sus habilidades y conocimientos?	9 (30%)	11 (37%)	9 (30%)	1 (3%)	0 (0%)
¿Toma Decisiones de forma eficaz?	10 (33%)	13 (43%)	5 (17%)	2 (7%)	0 (0%)
¿Organiza de forma efectiva tanto planes como recursos?	10 (33%)	11 (37%)	7 (23%)	2 (7%)	0 (0%)

[Ver gráfico completo](#)

### Por áreas:

- ◆ **Área de Admisiones.** En el Área de Admisiones se observa que el 50% de los empleados está de acuerdo con las habilidades y el manejo que el jefe sostiene con la Compañía, pero un 50% de los empleados no está de acuerdo.
- ◆ **Área de Programación.** Existe un 76% de las personas en estar de acuerdo con las habilidades y competencias que tiene el jefe; y tan solo un 24% considera no estar de acuerdo.
- ◆ **Área de Autorizaciones.** Es bastante favorable el resultado que se obtuvo en el Área de Autorizaciones con un 100% de satisfacción frente a las habilidades y competencias que tiene el jefe.
- ◆ **Área de Liquidación.** El 16% de las personas creen estar de acuerdo con las capacidades y destrezas del jefe, mientras un 84% está en desacuerdo con que el jefe es decir poco favorable.

Consistente con los dos aspectos anteriores, se observa que los empleados no perciben en sus jefes inmediatos ni en sus líderes las competencias para el mejor y mayor acompañamiento y direccionamiento hacia el eficiente cumplimiento de las metas trazadas.

**8.1.10. Sobre su puesto de trabajo.** A nivel general. Teniendo en cuenta que el objetivo del empleo es suministrar a la organización en cada momento que se necesite las personas necesarias en calidad y cantidad para desarrollar de una manera óptima los procesos de producción y servicio. El 63% de los colaboradores están de acuerdo con su puesto de trabajo, sin embargo el 30% de la muestra cree no estar de acuerdo con su puesto de trabajo y un 7% no aplica o se siente inseguro en su puesto de trabajo, lo que se deba a que su puesto de trabajo no es reconocido como útil o simplemente está trabajando en Área que no es la adecuada debido a su experiencia y currículum profesional.

## Cuadro 15. Puesto de trabajo

11 SOBRE SU PUESTO DE TRABAJO					
	Completamente De Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Completamente En Desacuerdo	No Aplicable
¿Su puesto que ocupa en la empresa esta en relacion con la experiencia que usted posee?	10 (33%)	17 (57%)	2 (7%)	0 (0%)	1 (3%)
¿Su puesto esta en relacion con su titulacion academica?	9 (30%)	16 (53%)	3 (10%)	1 (3%)	1 (3%)
¿Se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa?	11 (37%)	15 (50%)	4 (13%)	0 (0%)	0 (0%)
¿Considera que su trabajo esta suficientemente reconocido y considerado por su jefe o superiores?	8 (27%)	16 (53%)	6 (20%)	0 (0%)	0 (0%)
¿Le gustaria permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa?	15 (50%)	10 (33%)	4 (13%)	0 (0%)	1 (3%)
¿Existen posibilidades reales de movilidad en su empresa?	9 (30%)	10 (33%)	7 (23%)	2 (7%)	2 (7%)

### Por áreas:

- ◆ **Área de Admisiones.** Cerca del 75% de la población encuestada está de acuerdo con su puesto de trabajo y alrededor de un 25% consideran no estar de acuerdo con su puesto de trabajo.
- ◆ **Área de Programación.** De acuerdo a los resultados que arrojó la encuesta el 88% de la población está de acuerdo con su puesto de trabajo y un 12% no está de acuerdo.
- ◆ **Área de Autorizaciones.** El 100% de la población considera que el puesto de trabajo está en relación con la experiencia, titulación académica y que le gustaría permanecer en su puesto de trabajo, también se consideran que el puesto de trabajo es valorado y reconocido por el jefe.
- ◆ **Área de Liquidación.** En el Área de Liquidación hay un caso específico ya que alrededor del 50% de los encuestados consideran no estar de acuerdo con su puesto de trabajo con relación con su titulación académica, su trabajo no es reconocido por su jefe y no le gustaría permanecer en él, pero el 83% creen que su trabajo está relacionado con la experiencia que posee y que es valorado por las funciones que desempeña.

Es importante que los empleados reconozcan la importancia del diseño del puesto de trabajo para el logro de los objetivos de la organización y a su vez, que reconozcan la importancia de su participación y aporte en los mismos, por ello, llama la atención que las personas no consideren que el puesto de trabajo está acorde con sus perfiles personales, aspectos que deben ser revisados por las

directivas de la institución para evitar el efecto entrópico de esta clase de valoraciones por parte de los empleados.

**8.1.11. Sobre su sueldo.** A nivel general. El sueldo o remuneración salarial es uno de los aspectos más importantes en la consigna de un trabajador, a través del sueldo se genera una motivación por el trabajo, por consiguiente el 70% consideran estar satisfechos con el sueldo que se les otorga por la prestación de los servicios de la compañía del Hospital en Casa, sin embargo existe un 27% creen que el salario que sostiene no supe las expectativas que ellos esperan y un 3% no aplica, lo anterior refiere que en su gran mayoría las personas perciben que el salario es el adecuado por la crisis que afronta el sector salud.

## Cuadro 16. Sueldo

12 SOBRE SU SUELDO					
	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Poco Satisfecho	Insatisfecho	Totalmente Insatisfecho
¿Considera que su trabajo esta bien remunerado?	8 (27%)	17 (57%)	5 (17%)	0 (0%)	0 (0%)
¿Cree que su sueldo esta en consonancia con los sueldos que hay en su empresa?	12 (40%)	13 (43%)	5 (17%)	0 (0%)	0 (0%)
¿Considera que su remuneracion esta por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa?	8 (27%)	13 (43%)	8 (27%)	0 (0%)	1 (3%)
¿Cree que su sueldo y el de sus compañeros esta en consonancia con la situacion y marcha economica de la empresa?	11 (37%)	14 (47%)	5 (17%)	0 (0%)	0 (0%)
¿Considera que existe igualdad entre hombre y mujeres en cuanto a la remuneracion percibida dentro de su empresa?	14 (47%)	13 (43%)	2 (7%)	0 (0%)	1 (3%)

### Por áreas:

- ◆ **Área de Admisiones.** El 50% de los encuestados consideran estar satisfechos con el sueldo que sostienen, no obstante el 50% restante de la población encuestada percibe un nivel de insatisfacción.
- ◆ **Área de Programación.** Aunque el 76% de las personas están satisfechas por su remuneración salarial, existe un 18% que se siente insatisfecho y un 6% que no aplica debido a que no está seguro, se abstienen de opinar o simplemente desconoce su salario frente a otras entidades del sector salud.

- ◆ **Área de Autorizaciones.** Existe un 67% del Área de Autorizaciones que está de acuerdo con el sueldo, no obstante el 33% no está de acuerdo. Lo anterior permite perciben que el salario es compatible con el trabajo que realizan.
- ◆ **Área de Liquidación.** El 50% de los encuestados están de acuerdo con el sueldo que reciben por parte de la compañía del Hospital en Casa, contrariamente el 50% restante de la muestra infieren estar en desacuerdo con su remuneración salarial.

El alto efecto de esta variable está directamente relacionado con lo expuesto en el anterior aspecto pues si las personas se consideran de mayor perfil que el requerido para el desempeño del puesto, igualmente considerarán que su remuneración no es acorde. Este aspecto es potencialmente crítico pues de un correcto diseño de los puestos se determina una apropiada determinación de perfiles de cargo y de asignaciones de salario de conformidad con los requerimientos propios del puesto y con las características del mercado laboral, aspectos que no parecen estar siendo debidamente contemplados por la planeación de la organización.

**8.1.12. Reconocimiento.** A nivel general. Toda acción desarrollada por los empleados es significativa y genera aporte para la empresa, y es función de los directivos reconocerlos, de esta manera no más del 67% de los empleados consideran estar satisfechos por el reconocimiento que le da su entidad por el trabajo desempeñado, contrariamente el 33% se encuentra insatisfecho ante un eventual reconocimiento.

### Cuadro 17. Reconocimiento

13 RECONOCIMIENTO (CONSIDERA USTED QUE EN SU EMPRESA)					
	Completamente De Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Completamente En Desacuerdo	No Aplicable
¿Existe igualdad entre hombres y mujeres, a la hora de ocupar puestos de trabajo?	13 (43%)	14 (47%)	3 (10%)	0 (0%)	0 (0%)
¿Realiza un trabajo útil?	16 (53%)	14 (47%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
¿Tiene un cierto nivel de seguridad en su puesto de trabajo, de cara al futuro?	11 (37%)	14 (47%)	5 (17%)	0 (0%)	0 (0%)
¿Es posible la promoción laboral por un buen rendimiento laboral?	10 (33%)	10 (33%)	7 (23%)	3 (10%)	0 (0%)

## Por áreas:

- ◆ **Área de Admisiones.** Sólo un 25% de los empleados consideran estar de acuerdo con que existe un reconocimiento por la empresa y alrededor de un 75% que es un resultado desfavorable; dicen no estar de acuerdo con que exista un reconocimiento, quizás porque no se proclama en el área de admisiones ascensos.
- ◆ **Área de Programación.** El 82% de los encuestados suele estar de acuerdo en que exista un reconocimiento por parte de la empresa cuando los empleados tienen un buen desempeño laboral, contrariamente existe un 18% que no está de acuerdo con esta afirmación.
- ◆ **Área de Autorizaciones.** Los resultados que arrojó la encuesta en el área de autorizaciones son particulares, debido a que el 100% dice estar de acuerdo con el reconocimiento que puede tener, esto puede explicarse debido a que esta Área lleva aproximadamente un año de vigencia en la compañía.
- ◆ **Área de Liquidación.** Los resultados son acordes con el nivel de insatisfacción que presenta el Área de Admisiones donde un porcentaje mínimo no mayor al 34% está de acuerdo con que puede tener algún reconocimiento el empleado por parte de la Compañía; y aproximadamente un 66% dice no estar de acuerdo.

Se reitera la concentración de valoraciones negativas en las Áreas de Admisiones y Liquidación lo que orienta claramente el mayor impacto del clima de estas áreas en el clima general de la Organización.

**8.1.13. Comunicación.** A nivel general. La comunicación es una herramienta de trabajo que permite el movimiento de la información en las organizaciones para relacionar las necesidades e intereses de ésta, con los de su personal y con la sociedad. La comunicación en las organizaciones es fundamental para el cumplimiento eficaz de sus objetivos. El 70% dice estar de acuerdo con que existe una buena comunicación dentro de la Compañía, mientras que un 30% no está de acuerdo.

La compañía de Hospital en Casa, trabaja mucho para que se pueda desarrollar una buena comunicación y no se presente una mala información debido a que esto puede alterar los resultados, sin embargo se pueden mejorar algunos aspectos, tal vez que la comunicación sea más oportuna.

## Cuadro 18. Comunicación

14 COMUNICACIÓN ( CONSIDERA USTED QUE EN SU EMPRESA)					
	Completamente De Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Completamente En Desacuerdo	No Aplicable
¿Existe una buena comunicación de arriba a bajo entre jefes y subordinados?	10 (33%)	13 (43%)	6 (20%)	1 (3%)	0 (0%)
¿Existe una buena comunicación de a bajo a arriba entre subordinados y jefes?	9 (30%)	12 (40%)	8 (27%)	1 (3%)	0 (0%)
¿Su jefe escucha las opiniones y sugerencias de los empleados?	10 (33%)	15 (50%)	5 (17%)	0 (0%)	0 (0%)

### Por áreas:

- ◆ **Área de Admisiones.** El 50% de los empleados están de acuerdo en que hay una buena comunicación, contrariamente el 50% de la muestra de los empleados, sostiene estar en desacuerdo.
- ◆ **Área de Programación.** Los empleados del Área de programación consideran en un 76% estar de acuerdo con existe una buena comunicación, frente a un 24% que dice no estar de acuerdo; cabe resaltar que esta Área es la más grande de hospital en casa, lo cual puede influenciar en los resultados generales.
- ◆ **Área de Autorizaciones.** El 100% de los empleados consideran estar de acuerdo en que existe una buena comunicación.
- ◆ **Área de Liquidación.** De acuerdo con los resultados obtenidos por Área; el 50% de los encuestados creen estar de acuerdo en que existe una buena comunicación, sin embargo el otro 50% considera no estar de acuerdo en que existe una buena comunicación.

La comunicación interna es un insumo de proceso de alto impacto en la claridad organizacional, es decir, en la debida orientación de las personas para el mejor desarrollo de las tareas y el alcance de las metas propuestas, por tanto, es deber trazar lineamientos específicos que refuercen la claridad en los medios internos de comunicación así como la contemplación del efecto de los líderes en la mejor comprensión de las personas sobre los propósitos de la organización.

## 8.2 VARIABLES O FACTORES DE INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO Y AMBIENTE DE TRABAJO

Con base en los resultados de la investigación presentados en el punto anterior, se definieron los factores con influencia positiva y negativa en el desempeño y ambiente de trabajo como se aprecia en las tablas 19 y 20.

**Cuadro 19. Factores positivos del ambiente de trabajo**

DIMENSIÓN	FORTALEZAS
Satisfacción en la empresa	Los empleados se sienten satisfechos en la empresa y están orgullosos de pertenecer a ella, es decir que les gusta la empresa como lugar para trabajar y creen estar seguros de que Hospital en Casa Coomeva es mejor que otras compañías del mismo sector
Creatividad e Iniciativa	Los empleados son creativos y tienen iniciativa, a su vez los jefes escuchan las ideas y propuestas de sus colaboradores para la mejora de cada proceso.
Acerca de los Grupos de Trabajo	Los empleados se sienten a gusto con su equipo de trabajo y suelen trabajar en equipo
Comunicación	Existe buena comunicación para el manejo y desarrollo de cada proceso
Sobre sus Jefes y Superiores	Los jefes y superiores son amables, justos y participativos, lo cual genera confianza a sus colaboradores en cada uno de los procesos que realizan
Sobre su Sueldo	Los empleados consideran que son bien remunerados y existe igualdad entre hombres y mujeres en cuanto al sueldo

**Cuadro 20. Factores negativos del ambiente de trabajo**

DIMENSIÓN	DEBILIDADES
Condiciones Ambientales del Puesto de Trabajo	El nivel de ruido es bastante alto dentro de las instalaciones de la empresa Hospital en Casa Coomeva Regional Cali
Habilidades y Competencias del Jefe Superior Inmediato	Falta motivación y orientación para alcanzar o mejorar los objetivos, habilidades y conocimientos.
Orientación a la Tarea	Los jefes y superiores no brindan el apoyo hacia sus colaboradores para promocionarlos cuando se presentan oportunidades de ascenso en otras áreas, divisiones o regionales

Cuadro 20 ( continuación)

Puesto de Trabajo	No existen posibilidades reales de movilidad en su empresa
Compañeros de Trabajo	No existe una relación de amistad y camaradería entre los empleados
Ergonomía	Los empleados manifiestan inconformidad al no tener un filtro de protección en el monitor, lo cual genera un riesgo para la salud de cada uno de ellos
Reconocimiento	No se reconoce el buen rendimiento laboral y falta promocionar al personal cuando se presentan oportunidades laborales.

**Cuadro 21. Acciones correctivas con base en los factores negativos**

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>POSIBLE CAUSA</b>	<b>ACCIÓN CORRECTIVA</b>
Condiciones Ambientales del Puesto de Trabajo	El nivel del ruido es bastante alto dentro de las instalaciones de la empresa Hospital en Casa Coomeva de la Regional Cali	*Inadecuado uso del teléfono *El ducto del aire acondicionado no está por dentro de la estructura física *No le hacen uso de los turneros para respetar el orden de llegada de las personas *Falta de avisos que indiquen que se debe hablar en voz baja	*Reubicar el ducto del aire acondicionado. *Instalar avisos que indiquen cómo manejar el tono de voz. *Hacer buen uso de los turneros *Realizar campañas para uso del teléfono
<b>DIMENSIÓN</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>POSIBLE CAUSA</b>	<b>ACCIÓN CORRECTIVA</b>
Habilidades y Competencias del jefe Superior Inmediato	Falta motivación y orientación para alcanzar o mejorar los objetivos, habilidades y conocimientos.	*Falta acercamiento del jefe hacia sus colaboradores *Los jefes no cuentan con el	*Se debe trabajar con el jefe y estructurar un equipo interdisciplinario. *Estar siempre dispuesto para

Cuadro 21 ( continuación)

Orientación a la Tarea	Los jefes y superiores no brindan el apoyo hacia sus colaboradores para promocionarlos cuando se presentan oportunidades de ascenso en otras áreas, divisiones o regionales.	tiempo suficiente para las diferentes actividades que se realizan a diario  *No existe comunicación asertiva entre jefes y colaboradores cuando se presentan oportunidades de ascensos  *Los empleados deben autocapacitarse constantemente para adquirir habilidades y conocimientos	cuando el empleado necesite acompañamiento.  *Fomentar entre los jefes y superiores la motivación para sus colaboradores.  *Mantener informado a los colaboradores sobre el desarrollo de las políticas de la Organización.
Puesto de Trabajo	No existen posibilidades reales de movilidad en su empresa.		
Compañeros de Trabajo	No existe una relación de amistad y camaradería entre los empleados	*Falta programar actividades lúdicas y de esparcimiento que ayuden a los empleados a compartir más entre ellos y mejorar el clima laboral	*Desarrollar dinámicas. *Establecer pautas o charlas de relaciones humanas.
Ergonomía	Los empleados manifiestan inconformidad al no tener un filtro de protección en el monitor, lo cual genera un riesgo para la salud de cada uno de ellos.	*Por altos costos se percibe que falta filtros en varios equipos *Las campañas de salud son anuales, deberían ser por lo menos 2 veces al año	*Instalar filtros de pantalla en los monitores.  *En conjunto con la ARL y la caja de compensación se realicen actividades de mitigación de estos riesgos.
<b>DIMENSIÓN</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>POSIBLE CAUSA</b>	<b>ACCIÓN CORRECTIVA</b>
Reconocimiento	Falta reconocer el buen rendimiento laboral y promocionar al personal cuando se presentan oportunidades laborales	*No son valorados las habilidades y competencias de los empleados	*Realizar campañas donde los empleados estén informados sobre los ascensos, es decir, que el área de RRHH debe comunicar a través de un correo electrónico las vacantes que se presentes con los perfiles requeridos.

### **8.3 RECOMENDACIONES PARA LA MEJORA DEL CLIMA LABORAL CON BASE A LOS RESULTADOS QUE ARROJE EL TRABAJO DE CAMPO DE LA ORGANIZACIÓN**

**8.3.1 Condiciones ambientales del puesto de trabajo: amortiguación del ruido.** Objetivo: Mejorar las condiciones de trabajo mediante la prevención de enfermedades auditivas en los trabajadores.

**Descripción de la propuesta.** Teniendo en cuenta que las causas del problema están relacionadas con diferentes fuentes de ruido, se propone:

-Que el ducto del aire acondicionado este por dentro de la estructura física, para que se comprima el ruido y no sea tan molesto para las personas que se encuentran en ella.

-Instalar avisos que indiquen como debe manejar el tono voz en las instalaciones, puesto que en horas de la tarde el personal asistencial frecuenta este sitio y se percibe cierto malestar para el personal administrativo.

-Cuando se centren varias personas dentro de las instalaciones, tratar de informarles que esperen en la sala de visitantes, serán atendidos por orden de llegada, además la compañía tiene instalados unos turneros desde el mes de noviembre pero aun no los están utilizando, se propone que se habiliten los turneros para que se evite este tipo de molestias.

-Realizar campañas para el adecuado uso del teléfono, es decir marcar las extensiones y no gritar.

#### **❖ Requerimientos:**

Humanos: contratación de personal externo para la instalación de los turneros, así como la implementación de un ducto interno para el aire.

Técnicos y materiales: ducto del aire acondicionado, tachuelas, pegantes, panel yeso, cableado estructurado para la instalación de los turneros, etc.

### **8.3.2 Ergonomía. Objetivo: mejorar las instalaciones de los puestos de trabajo.**

❖ **Descripción de la propuesta.** Respecto a la ergonomía en el puesto de trabajo, la gran mayoría de los equipos no tienen ningún protector de pantalla o filtro para evitar cansancio de la vista, es por ello que los médicos en ocasiones recomiendan lentes para las personas que sostienen jornadas laborales superiores a las ocho horas cerca de un computador. Para ello se propone:

-Instalar filtros en todos los ordenadores con el fin de evitar molestias, cansancio mental y agotamiento, para que los colaboradores sean más productivos y eviten rezagos en su jornada laboral.

-En conjunto con la ARL y la caja de compensación se realicen actividades de mitigación de estos riesgos propios de la ergonomía del puesto de acuerdo al resultado obtenido de este estudio.

#### ❖ **Requerimientos:**

Humanos: contratación de personal a través de un outsourcing o empresa dedicada a la instalación de filtros, y el trabajo de la ARL.

Técnicos y materiales: filtros de pantalla, tornillos, protectores de pantalla, etc.

### **8.3.3 Relaciones interpersonales**

**Objetivo:** desarrollar y establecer cursos didácticos que ayuden a mejorar las relaciones entre los colaboradores.

❖ **Descripción de la propuesta.** Respecto a la relación que sostiene el colaborador con los demás compañeros, en gran porcentaje es un aspecto que se debe trabajar bastante porque fue una dimensión con los puntos negativos de mayor repercusión, es por ende que se recomienda:

- Desarrollar dinámicas donde no sea hable de trabajo, sino de compartir, de conocerse unos a otros, con las personas con las que se trabaja a diario, que se realicen en campos abiertos y que también se realicen juegos de interacción social.

- Establecer pautas o charlas de relaciones humanas ya que una de las situaciones que pueden haberse visto afectadas es porque el compañero lo ven

como la competencia y en ocasiones, esto se transforma en celos, percibiendo aspectos negativos entre los compañeros.

❖ **Requerimientos:**

Humanos: trabajar con gestión humana para que se desarrollen actividades con profesionales en relaciones personales, psicólogos, etc.

### 8.3.4 Estilo de Dirección y Liderazgo

**Objetivo:** fomentar la participación del jefe, con sus empleados en las decisiones que se tomen.

❖ **Descripción de la propuesta.** En cuanto al efecto del estilo de Dirección y Liderazgo, debe ser política institucional que el jefe sea una guía, que acompañe al colaborador, para ello se presentan las siguientes recomendaciones:

-Estar siempre dispuesto para cuando el colaborador requiera acompañamiento.

-Anticiparse a las dificultades operativas de los colaboradores.

-Mantener informado a los colaboradores sobre el desarrollo de las políticas de la Organización, sobre los planes de desarrollo, las metas y los planes tanto estratégicos como operativos de la compañía.

-\*La motivación es la esencia para que un empleado trabaje con fervor y entusiasmo, además el jefe debe ser organizado y competitivo a la hora de planear y manejar los recursos, ya que un mal entendimiento de esta situación puede generar amenazas para la Organización.

-Fomentar entre los jefes y superiores la motivación para sus colaboradores, a través de compensación variable como incentivos de dinero, bonos, un premio por el cumplimiento de objetivos y resultados operativos, beneficios como salario emocional en términos de descansos remunerados, recreación, integración.

-Se debe trabajar con el jefe o superiores para ver si realmente no se está desarrollando planes efectivos y competitivos para la organización, para ello se puede estructurar un equipo interdisciplinario que ayude a supervisar, controlar, verificar, si se está cumpliendo con la cabalidad de lo planeado y con el manejo de los recursos.

❖ **Requerimientos:**

Humanos: trabajar con capital humano encargado en el mejoramiento de las habilidades y destrezas del jefe, asumiendo conferencias de liderazgo.

### **8.3.5 Reconocimiento**

**Objetivo:** realizar campañas por parte de la compañía para validar si el colaborador es apto para participar en un ascenso.

- ❖ **Descripción de la propuesta.** Conocer los logros del empleado, es un error pensar que los ascensos son otorgados a los empleados más antiguos. Si algún colaborador quiere ser promovido, debe demostrarle a la organización que cumple con los requisitos necesarios para ser reconocido y no que es una obligación para con él por su perfil personal o profesional.

❖ **Requerimientos:**

Humanos: el jefe, superiores y empleados.

## 9. CONCLUSIONES

Se puede concluir según lo observado en el estudio que aunque el 84% de las personas perciben positivamente el clima organizacional y sienten satisfacción laboral en la Compañía de Hospital en Casa Coomeva de la Regional Cali, no deja de ser preocupante para la administración y dirección de una empresa que exista un 16% de su población que vivencia de manera negativa algunos aspectos de su entorno organizacional que podrán tener impacto sobre a productividad de la misma.

En el caso de este estudio se logró identificar que ese 16% de la población insatisfecha se considera que los aspectos que más impactan en su sensación de insatisfacción están relacionados con factores ambientales del lugar de trabajo, con aspectos ergonómicos del puesto de trabajo, así mismo con aspectos propios de la baja referencia de trabajo colaborativo con sus pares y compañeros y la baja sensación de solidaridad que con los mismos existe; de igual manera, consideran que el impacto e influencia de sus líderes es bajo y que identifican poco acompañamiento por parte de sus jefes especialmente porque no los consideran con la competencia necesaria para guiarlos hacían el alcance eficiente de las metas trazadas. Por otra parte, parte del impacto negativo sobre la consolidación de la satisfacción en la empresa está determinada por el efecto de la valoración de las personas de la relación entre el diseño del puesto, el perfil de quienes los desempeñan, la remuneración no acorde con esa valoración y la baja promoción o desarrollo que encuentran para el desarrollo de las tareas como para su ascenso en la empresa.

En el estudio se observó que un 63% de la insatisfacción de las personas se determina por las condiciones ambientales, aspectos como el nivel de ruido es desfavorable debido a que se puede alterar el nivel de concentración por parte de los colaboradores y la tranquilidad para desempeñarse, aspecto que siente y les impacta hasta en su estado de salud. Tal como lo plantea Rodríguez (1999) el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una Compañía respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da y el entorno debido a las condiciones en las que pueden laborar los empleados, dicha afirmación pone en evidencia que los empleados que no trabajan en condiciones ambientales adecuadas, pueden presentar molestias, inconformidad, estrés, entre otros.

El 80% de las personas está de acuerdo con los grupos de trabajo; sin embargo cuando debe relacionarse con sus compañeros de trabajo adquiere una postura negativa indicando que sus compañeros no son además sus amigos, aspecto que

representa preocupación pues el tejido social se basa en los lazos de solidaridad y compañerismo y se ve que un alto porcentaje no está de acuerdo, por lo menos manifiestan no vivenciarlo. De acuerdo a lo anterior Litwin y Stinger (1978), hacen alusión a las relaciones interpersonales indicando que “es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados”. Debe haber un comportamiento amigable entre las personas, para que los resultados y el trabajo de los grupos interdisciplinarios sea acorde para el cumplimiento exitoso de los objetivos y metas propuestas por la organización, compartir fracasos, pero también compartir alegría y buenos resultados.

De acuerdo al estudio realizado el 76% de las personas está de acuerdo con su jefe y superiores, pero un 33% considera no tener apoyo ni acompañamiento en la tarea, lo anterior puede mostrar que los empleados no perciben el apoyo de sus jefes ni estos estimulan al empleado para que mejoren su capacidad productiva. Debido a esta situación que se presenta en esta dimensión, al respecto Litwin y Stinger (1978), plantean el concepto de la cooperación; “Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores. En su momento ellos indicaron que para obtener buenos resultados se necesita del acompañamiento de un líder frente a las tareas y procesos asignados.

La creatividad e iniciativa es uno de los factores que los empleados reconocen sentirse satisfechos en un 73%, debido por la autonomía para la toma de decisiones en aspectos que suelen presentarse en el día a día, contrariamente a este aspecto se observa en los resultados el nivel de insatisfacción que presentan las personas con el reconocimiento de sus labores. Tal como lo plantea Litwin y Stinger (1978) sobre el concepto de recompensa “corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Y que debe ser adoptado para satisfacer y motivar al empleado cuando realiza un buen trabajo.

Se observa en el estudio que los empleados consideran que no existe una relación positiva entre su perfil personal y profesional y la remuneración, sin embargo, este factor es el resultado de una planificación insuficiente de los cargos y de los puestos de trabajo, de los perfiles de cargos que se definen y por ende de los perfiles de las personas contratadas. El salario debe ser definido de conformidad con las características del cargo y con los referentes del mercado, sin embargo, esta inconsistencia de diseño en Hospital en Casa genera en las personas la sensación de no tener espacio para el desarrollo de la tarea, no tener oportunidades de crecimiento, ascenso y desarrollo.

## 10. RECOMENDACIONES

Como fruto de lo observado en el estudio y luego de conocer la caracterización del clima organizacional de Hospital en Casa así como tras identificar los factores o dimensiones más determinantes, de mayor impacto en la satisfacción, especialmente en la insatisfacción de los colaboradores, se propone para las directivas de la organización tomar este estudio como un insumo válido para el reconocimiento de aspectos que afectan negativamente la valoración de las personas de los elementos de su ambiente laboral que se reconoce tienen impacto en la productividad de las personas y en la eficiencia con la que las empresas logran sus resultados operativos y estratégicos. Podrán tomar este estudio como una primera base y realizar estudios complementarios que aborden en mayor profundidad la problemática ya identificada, así mismo, abordar de manera integral la población total de la organización, no solo en Cali sino en todo el país para una mayor representatividad de los resultados y efectividad de las acciones estratégicas que a manera de programas de intervención se desprendan.

Por lo pronto, se proponen las siguientes líneas de acción las cuales deben acompañarse de programas específicos sobre variables o dimensiones como la ambiental, la de ergonomía, la de las relaciones entre compañeros de trabajo, la del efecto e impacto del estilo de dirección y liderazgo y la relacionada con el diseño del puesto de trabajo.

Una de las principales causas que se pueden presentar por la inconformidad de un factor ambiental como el ruido, es la estructura como fueron diseñadas las instalaciones de la compañía Hospital en Casa, toda vez que se observa que el aire acondicionado este por fuera de las paredes y del cielorraso, es decir que cuando el aire circula por el ducto genera un ruido bastante fuerte ocasionando que las personas tengan que hablar en un tono más alto, que el teléfono tenga que estar en un nivel alto de tono, además como es un espacio abierto, cuando convergen muchos colaboradores y personal asistencial, se escucha mucha gente hablando fuerte, generando malestar entre los que a diario realizan labores allí.

## BIBLIOGRAFIA

ALVAREZ LONDOÑO, Hernán. Hacia un clima organizacional plenamente gratificante. Documento Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Santiago de Cali, Agosto de 1993.

ARAUJO SILVA FREIRE, Roseane Patricia. El Clima Organizacional en la Gestión Empresarial: Su consideración en el Diseño del Balanced Scorecard. Tesis Doctoral. Universidad de Granada, 2009.

BURNES, Makarena. Relaciones Laborales. Chile, 1998, p.4

CORTESE, Abel. [en línea]. [Consultado el 4 de abril, 2013]. Disponible en internet: <http://www.tecnicas-de-estudio.org/investigacion/investigacion21.htm>

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México: editorial Mc Graw Hill, 1999.

Desafíos laborales. [en línea]. [Consultado el 14 de julio, 2013]. Disponible en internet: *Trabajando.com*.

Ergonomía. [en línea]. [Consultado el 14 de julio, 2013]. Disponible en internet: <http://www.ergonomos.es/ergonomia.php>

GARCÍA CANCLINI, Néstor. Consumidores y ciudadanos. Conflictos multiculturales de la globalización. España: Editorial Grijalbo, 1995.

GARCÍA RAMÍREZ, Maria Guadalupe e IBARRA VELÁZQUEZ, Luis Alberto. Diagnóstico de Clima Organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato. México, 1987.

GELLERMAN, Saúl. Motivación y Productividad. Edición. México: Editorial Diana, 1983.

GREAT PLEACETOWORD. Informe \_Hospital en Casa. Resultados plan de acción 2011 [en línea]. Noviembre\_26 de 2011. [Consultado el 3 de abril, 2013]. Disponible en internet: [pdf google.com.co](http://pdf.google.com.co) Resultados plan de acción 2011.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ, Carlos y BATHISTA, Pilar. Metodología de la investigación. [en línea]. [Consultado el 4 de abril, 2013]. Disponible en internet: [http://www.uss.edu.pe/inv/seminter2011/pdf/9-Los Metodos Mixtos- pdf](http://www.uss.edu.pe/inv/seminter2011/pdf/9-Los%20Metodos%20Mixtos-pdf)  
HOSPITAL EN CASA. Informe de Gestión. 2012.

LITWIN, G. y STRINGER, R. Motivación y clima organizacional. Cambridge: Harvard University. 1968.

MARTÍNEZ, Luis. [en línea]. [Consultado el 4 de mayo de 2013]. Disponible en internet: <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml#importancia>

MENDEZ, Carlos Eduardo. Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención. Editorial Centro del Rosario Colección Lecciones de Facultad, 2006.

NÚÑEZ MENDOZA, Alberto. Las cinco disciplinas del aprendizaje continuo. [en línea]. [Consultado el 3 de mayo, 2013]. Disponible en internet: <http://manuelgross.bligoo.com/las-5-disciplinas-para-el-aprendizaje-continuo-en-las-organizaciones>

TORRECILLA, Oscar Donato. Clima Organizacional y su Relación con la Productividad Laboral.

ROBBINS, Stephens. Comportamiento Organizacional. México: Editorial Prentice Hall, 2004.

RODRÍGUEZ MARTELL, Maria Guadalupe. Técnico Superior Universitarios en Procesos de producción, Área Manufactura. Torreón, División del Norte. México 2012, p. 2.

OFICINA DE INTEGRIDAD DE LA INVESTIGACIÓN DENTRO DE LA SECRETARÍA DE SALUD Y SERVICIOS HUMANOS Y LA OFICINA DE GRADUADOS Y ASUNTOS DE INVESTIGACIÓN DE SDSU. [en línea]. [Consultado el 4 de abril, 2013]. Disponible en internet: [http://ori.hhs.gov/education/products/sdsu/espanol/res\\_des1.htm](http://ori.hhs.gov/education/products/sdsu/espanol/res_des1.htm) Este módulo de capacitación fue desarrollado con el apoyo de la Conceptos Básicos de Investigación.

PALAU FRANCO, Andrés y HERVAS RINCÓN, Mauricio. Medición Piloto del Clima Organizacional en el Área de Sistemas del CIAT. Trabajo de grado. Facultad ... Universidad Icesi.

Puesto de trabajo. [en línea]. [Consultado el 14 de julio, 2013]. Disponible en internet: <http://www.monografias.com/trabajos31/puesto-de-trabajo/puesto-de-trabajo.shtml# analisis>

RANDSTAD. Motivaciones del mexicano en el trabajo. México, 2012

STEIN, M.I. CINF6400 Administración de Servicios de Información EGCTI/UPR. 1975.

TARDES, Gabriel. CINF6400 Administración de Servicios de Información EGCTI/, 1894.

UNIVERSIA BUSINESS REVIEW. Segundo trimestre 2010.

# ANEXOS

## Anexo A. Formato de encuesta

05/06/13 Versión imprimible





### Clima Organizacional

• Idiomas: Español

**Su participación es importante en el mejoramiento del clima organizacional de nuestra área de trabajo. La disposición y sinceridad de su respuesta son importantes para el logro de los objetivos. Las respuestas y su opinión conservaran la más completa y rigurosa confiabilidad.**

---

**1 - ¿A QUE ÁREA PERTENECE USTED?**  
(Obligatorio)

- Admisiones
- Programación
- Autorizaciones
- Liquidación

---

**2 - SATISFACCION EN LA EMPRESA**  
(Obligatorio)

	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Poco Satisfecho	Insatisfecho	Totalmente Insatisfecho
¿Esta usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?	<input type="radio"/>				
¿Le gusta su empresa?	<input type="radio"/>				
¿Se siente orgulloso de pertenecer a su empresa?	<input type="radio"/>				
¿De haber sabido cómo iban hacer las cosas en su empresa, hubiera entrado en ella?	<input type="radio"/>				
¿Se siente Integrado en su empresa?	<input type="radio"/>				
¿Conoce bien que aporte usted con su trabajo al conjunto de la empresa?	<input type="radio"/>				
¿Si pudiera dejar la Empresa por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones, se quedaría en la empresa?	<input type="radio"/>				
¿Cuál es su grado de satisfacción con hospitel en caso como lugar de trabajo en comparación con otros sitios donde a trabajado antes?	<input type="radio"/>				

---

**3 - SOBRE LAS CONDICIONES AMBIENTALES DE SU PUESTO DE TRABAJO**  
(Obligatorio)

	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Poco Satisfecho	Insatisfecho	Totalmente Insatisfecho
¿Su puesto de trabajo le resulta comodo?	<input type="radio"/>				
¿Tiene suficiente luz en su puesto de trabajo?	<input type="radio"/>				
¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?	<input type="radio"/>				
¿El nivel de ruido es soportable?	<input type="radio"/>				
¿Los Baños están limpios?	<input type="radio"/>				
¿Su computador funciona a una velocidad adecuada?	<input type="radio"/>				
¿Dispone de las herramientas necesarias para cumplir con su trabajo?	<input type="radio"/>				

---

**4 - SOBRE LA ERGONOMIA**  
(Obligatorio)

	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Poco Satisfecho	Insatisfecho	Totalmente Insatisfecho
¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?	<input type="radio"/>				
¿Su puesto de trabajo es lo suficientemente comodo?	<input type="radio"/>				

www.portaldeencuestas.com/imp\_encuesta.php?e=109401&lc=25901&c=536d3&idioma\_e=es 14

¿Tiene algún filtro de protección su pantalla de ordenador?	<input type="radio"/>				
¿Cree usted que su silla es adecuada?	<input type="radio"/>				
¿Su pantalla, teclado y mouse están a la altura adecuada para usted?	<input type="radio"/>				

## 5 - POSIBILIDADES DE CREATIVIDAD E INICIATIVA

(Obligatorio)

	Completamente De Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Completamente En Desacuerdo	No Aplicable
¿Tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Sus ideas son escuchadas por su jefe o superiores?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se siente realizado en su trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su trabajo es lo suficientemente variado?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 6 - ACERCA DE LOS GRUPOS DE TRABAJO

(Obligatorio)

	Completamente De Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Completamente En Desacuerdo	No Aplicable
¿Considera que los grupos de trabajo interdisciplinarios son efectivos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Considera que en los grupos de trabajo interdisciplinarios el trabajo es bien repartido?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se siente a gusto con los grupos de trabajo interdisciplinarios?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Considera que los grupos interdisciplinarios están bien conformados?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 7 - ACERCA DE SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO

(Obligatorio)

	Completamente De Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Completamente En Desacuerdo	No Aplicable
¿Se lleva bien con sus compañeros?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando usted entró en la empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Si dejase la empresa lo sentiría por ellos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Cree que usted y sus compañeros están unidos y se llevan bien?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Considera que sus compañeros son además sus amigos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajo entre sus compañeros en la empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 8 - SOBRE SU JEFE Y SUPERIORES

(Obligatorio)

	Completamente De Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Completamente En Desacuerdo	No Aplicable
¿Su jefe y superiores le tratan con amabilidad?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Considera adecuado el nivel de exigencia parte de su jefe?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Considera que su jefe es participativo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Considera usted que trabaje en equipo con su jefe y compañeros?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Tiene usted comunicación con su jefe?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Considera que tiene un jefe justo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 9 - POR FAVOR, PUNTE SU GRADO CON LAS AFIRMACIONES SOBRE JEFE O SUPERIORES

(Obligatorio)

	Completamente De Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Completamente En Desacuerdo	No Aplicable
¿Me ayuda cuando lo necesito?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Me Evalúa de forma justa?	<input type="radio"/>				
¿Me exige de forma Razonable?	<input type="radio"/>				
¿Esta dispuesto a promocionarme?	<input type="radio"/>				
¿Se preocupe en escucharme?	<input type="radio"/>				

**10 - POR FAVOR, PUNTE SU GRADO CON LAS AFIRMACIONES SOBRE LAS HABILIDADES Y COMPETENCIA DE SU JEFE O SUPERIOR INMEDIATO**

(Obligatorio)

	Completamente De Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Completamente En Desacuerdo	No Aplicable
¿Comunica de forma clara y efectiva?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Sebe escuchar?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Da un buen ejemplo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Identifica los objetivos en su area de forma clara?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Comunica a todos en su area el éxito en el cumplimiento de objetivos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Motiva a su equipo para conseguir o mejorar los objetivos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Motiva a su equipo para que mejoren sus habilidades y conocimientos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Toma Decisiones de forma eficaz?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Organiza de forma efectiva tanto planes como recursos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**11 - SOBRE SU PUESTO DE TRABAJO**

(Obligatorio)

	Completamente De Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Completamente En Desacuerdo	No Aplicable
¿Su puesto que ocupa en la empresa esta en relacion con la experiencia que usted posee?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su puesto esta en relacion con su titulación academica?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Considera que su trabajo esta suficientemente reconocido y considerado por su jefe o superiores?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Le gustaria permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Existen posibilidades reales de movilidad en su empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**12 - SOBRE SU SUELDO**

(Obligatorio)

	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Poco Satisfecho	Insatisfecho	Totalmente Insatisfecho
¿Considera que su trabajo esta bien remunerado?	<input type="radio"/>				
¿Cree que su sueldo esta en consonancia con los sueldos que hay en su empresa?	<input type="radio"/>				
¿Considera que su remuneracion esta por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa?	<input type="radio"/>				
¿Cree que su sueldo y el de sus compañeros esta en consonancia con la situacion y marcha economica de la empresa?	<input type="radio"/>				
¿Considera que existe igualdad entre hombre y mujeres en cuanto a la remuneracion percibida dentro de su empresa?	<input type="radio"/>				

**13 - RECONOCIMIENTO (CONSIDERA USTED QUE EN SU EMPRESA)**

(Obligatorio)

	Completamente De Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Completamente En Desacuerdo	No Aplicable
¿Existe igualdad entre hombres y mujeres, a la hora de ocupar puestos de trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Realiza un trabajo útil?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

05/06/13

Versión imprimible

¿Tiene un cierto nivel de seguridad en su puesto de trabajo, de cara al futuro?	<input type="radio"/>				
¿Es posible la promoción laboral por un buen rendimiento laboral?	<input type="radio"/>				

**14 - COMUNICACIÓN ( CONSIDERA USTED QUE EN SU EMPRESA)**

(Obligatorio)

	<b>Completamente De Acuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>	<b>En Desacuerdo</b>	<b>Completamente En Desacuerdo</b>	<b>No Aplicable</b>
¿Existe una buena comunicación de arriba a bajo entre jefes y subordinados?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Existe una buena comunicación de a bajo a arriba entre subordinados y jefes?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su jefe escucha las opiniones y sugerencias de los empleados?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>