ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EPSS COOSALUD SUCURSAL BOLÍVAR EN LA CIUDAD DE CARTAGENA

LIZETH TERESA HERNÁNDEZ FLEREZ

ALEXANDRA CARBAL YEPES

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS
2013

ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EPSS COOSALUD SUCURSAL BOLÍVAR EN LA CIUDAD DE CARTAGENA

Trabajo de grado para optar al título de:

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

DOCENTE TUTOR

ADOLFREDO PEÑA CARRILLO

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARTAGENA DE INDIAS

2013

Dedico este trabajo de grado:

A Dios

Por estar presente en cada paso que di a lo largo de mi carrera universitaria y sobre todo por iluminarme el camino a seguir, Gracias Padre por enseñarme a ser paciente y a esperar cada bendición en su tiempo a no desesperarme y estar confiada en su voluntad.

A mis padres

Sin duda han sido el motor para seguir a adelante en este largo camino, mi padre Manuel Hernández y mi madre Arelis Flerez, a mis suegros que también han sido como mis padres, a ellos gracias por guiarme y confiar en mí.

A Mi Esposo e Hija

Mi hermosa familia, por quienes lucho día a día para tener un buen futuro, mi hija Thaliana Sofía lo más bello que tengo.

A mis amigos

Merlyn Meléndez, Yuheis Barrios, Yesid Sandón, Yesenia Díaz, Alexandra Carbal, gracias por el apoyo brindado cuando más lo necesité, y porque juntos pudimos alcanzar muchos logros.

A los profesores

A cada uno de los docentes Udeceístas por su dedicación y esmero en enseñarnos y trasmitir lo mejor, pensando siempre en pro del aprendizaje de cada uno de sus alumnos y hacernos mejor personas por medio de sus experiencias para afrontar la vida profesional. En especial a nuestro asesor Adolfredo Peña quien me enseño a ser tolerante y optimista, además de no dejarnos decaer por los obstáculos, le doy gracias por toda su dedicación.

A la Universidad

Le agradezco a la Universidad por la oportunidad que me brinda de ser una egresada más del programa Administración de Empresas y le ruego a Dios que derrame muchas bendiciones para que sea

prospera, pueda perdurar por siglos y estando a la altura de los tiempos brindando educación de calidad.

¡Gracias!

Lizeth Teresa Hernández Flerez

Dedico este trabajo de grado:

A Dios

Por ser el guía en todo el proceso de formación, brindándome siempre fortaleza, coraje, paciencia y sabiduría para enfrentar los obstáculos presentados y así alcanzar las metas propuestas.

A mis padres

Gracias por el apoyo incondicional que diariamente recibo de ellos, por estar siempre a mi lado tanto en las celebraciones como tristezas y enseñarme que en la perseverancia está la victoria, además de inculcarme los valores más preciados y darme una educación intachable.

A ellos que con el mayor sacrificio han hecho de mí la mujer que soy y ser para mi hermano un ejemplo digno a seguir, les agradezco y dedico este trabajo.

A Rubén Darío

Por acompañarme en todo momento, brindándome un consejo oportuno y una mano amiga para no desfallecer, por hacerme feliz todos estos años llenos de amor, comprensión, confianza y honestidad.

A mis amigos

Por compartir tantos momentos juntos, en especial a Adriana Harris, Walter Soto, Eladio Peralta y por supuesto a Lizeth Hernández, quienes obtuvieron además de una compañera de estudio, una amiga incondicional.

A los profesores

Por el tiempo que dedicaron al aprendizaje de cada uno de nosotros, dando lo mejor de sí para formar profesionales dignos de admirar y ejemplos para la sociedad. Al docente Adolfredo Peña Carrillo, por aceptar el reto de realizar junto con nosotras el trabajo de grado y culminar satisfactoriamente con el mismo.

A la Universidad

Gracias Universidad de Cartagena y programa de Administración de Empresas, por darme la oportunidad de ser parte de ella y ser orgullosamente Udeceísta.

¡Gracias!

Alexandra Carbal Yepes

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
0.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	16
0.1.1 Planteamiento del problema	16
0.1.2 Formulación del problema	18
0.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	19
0.2.1 Objetivo General	19
0.2.2 Objetivos Específicos	19
0.3 JUSTIFICACIÓN	20
0.4 MARCO REFERENCIAL	22
0.4.1 Marco teórico	22
0.4.1.1 Comportamiento Organizacional	22
0.4.1.1.1 Niveles del comportamiento organizacional	25
0.4.1.1.2 Variables del comportamiento organizacional	27
0.4.1.1.2.1 Variables Independientes	27
0.4.1.1.2.2 Variables Dependientes	27
0.4.1.1.2.3 Variables Intermedias	29
0.4.1.1.2.4 Variables Resultantes o Finales	30
0.4.1.2 Cultura Organizacional	32
0.4.1.2.1 Características de la Cultura Organizacional	35
0.4.1.3 Clima Organizacional	36
0.4.1.3.1 Dimensiones o Variables del Clima Organizacional según George Litwin y Robert Stringer	57
0.4.2 Referente conceptual	60
0.5 DISEÑO METODOLÓGICO	62
0.5.1 Tipo de Investigación	62
0.5.2 Recolección de la Información	62
0.5.2.1 Fuente de información Primaria	62
0.5.2.2 Fuente de información Secundaria	62

0.5.3 Delimitación 63
0.5.3.1Delimitación Espacial 63
0.5.3.2 Delimitación Temporal 63
0.5.4 Métodos de recolección de la Información 63
0.5.4.1 Instrumentos 63
0.5.4.2 Población y Muestra 63
0.5.5 Operacionalización de la investigación 64
0.5.5.1 Variable Dependiente 64
0.5.5.2 Variable Independiente 64
1. ANÁLISIS DE RESULTADOS 65
1.1 Caracterización de la empresa objeto de estudio 67
1.1.1 Breve Reseña Histórica 67
1.1.2 Estructura Orgánica 68
1.1.3 Ubicación 70
1.1.4 Misión 70
1.1.5 Visión 70
1.1.6 Logo 70
1.1.7 Valores Institucionales 70
1.1.8 Principios Corporativos 71
1.1.9 Política de Calidad 71
1.1.10 Objetivos de Calidad 72
1.1.11 Organigrama 73
1.2 ESTRUCTURA 74
1.3 RECOMPENSAS 87
1.4 CALOR HUMANO Y APOYO 98
1.5 IDENTIDAD ORGANIZACIONAL 113
1.6 MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL PROPUESTO 124
1.7 CONCLUSIONES 127
BIBLIOGRAFÍA 129
ANEXOS 134

LISTADO DE FIGURAS

Pág.

Figura 1. Las Relaciones Entre el Comportamiento Organizacional y otras disciplinas a fines 25

Figura 2. Los Tres Niveles de Enfoque del Comportamiento Organizacional 26

Figura 3. Las Variables Importantes en el Comportamiento Organizacional 31

Figura 4. Propiedades del Clima Organizacional según Andrew Halpin y Don Crofts 38

Figura 5. Dimensiones del Clima Organizacional según George Litwin y Robert Stringer 40

Figura 6. Puntos de vista del Clima Organizacional de James y Jones 42

Figura 7. Modelo de Clima Organizacional de Gibson y Colbs 47

Figura 8. Modelo de Clima Organizacional de Katz y Kahn 49

Figura 9. Interacción entre las tres variables de Rensis Likert 52

Figura 10. La Organización Como Red de Trabajo de Grupos Formales 55

Figura 11. Variables relevantes en Coosalud EPSS Cartagena 59

Figura 12. Variables propuestas para Coosalud EPSS 124

LISTADO DE GRÁFICOS

Pág.

Gráfico 1: ¿Conoce usted la Misión de Coosalud EPSS? 75

Gráfico 2: ¿Conoce usted la Visión de Coosalud EPSS? 76

Gráfico 3: ¿Conoce usted la Política de Calidad de Coosalud EPSS? 77

Gráfico 4: ¿Conoce usted los Objetivos de Coosalud EPSS? 78

Gráfico 5: ¿Usted considera que el reglamento Interno de Trabajo de la empresa rige el comportamiento de los trabajadores? 79

Gráfico 6: ¿Conoce la estructura organizacional de la empresa? 80

Gráfico 7: ¿Considera usted que la actual estructura organizacional (Organigrama) se ajusta en términos de carga laboral al número de empleados de cada dependencia? 81

Gráfico 8: ¿La información recibida sobre las funciones y obligaciones en el puesto de trabajo asignado fue suficiente para lograr un buen desempeño en el mismo? 82

Gráfico 9: ¿Posee la facultad de tomar algún tipo de decisión sin consultar con su jefe inmediato en caso de que la situación lo amerite? 83

Gráfico 10: ¿La dirección de la empresa establece en conjunto con los empleados las estrategias específicas con respecto a los niveles de productividad y desempeño que se debe alcanzar? 84

Grafico 11: Porcentaje de los aspectos evaluados en la variable Estructura 86

Gráfico 12: ¿Se siente satisfecho con el salario que actualmente recibe por su trabajo? 88

Gráfico 13: ¿Considera que el salario es justo y adecuado en relación con las labores que desempeña en su puesto de trabajo? 89

Gráfico 14: ¿El pago del salario se realiza de manera puntual? 90

Gráfico 15: ¿Se siente satisfecho con las prestaciones sociales extralegales que recibe por parte de la empresa? 91

Gráfico 16: ¿Ha sido recompensado alguna vez por realizar una excelente

labor en su puesto de trabajo? 92

Gráfico 17: ¿Coosalud EPSS le brinda oportunidades, facilidades y confianza para poder ascender de puesto o cargo? 93

Gráfico 18: ¿La empresa posee incentivos o recompensas para los trabajadores que además de desempeñar su labor muestran iniciativa en otras actividades? 94

Gráfico 19: ¿Qué tipo de incentivo o recompensa posee la empresa? 95

Grafico 20: Porcentaje de los aspectos evaluados en la variable Recompensa 97

Gráfico 21: ¿Considera tener una buena relación con los directivos de la empresa? 100

Gráfico 22: ¿Considera tener una buena relación con sus compañeros de trabajo? 101

Gráfico 23: ¿Considera tener una buena relación con jefe o supervisor inmediato? 102

Gráfico 24: ¿La relación que tiene con sus compañeros de trabajo es estrictamente laboral? 103

Gráfico 25: ¿En caso de tener dificultades en la realización de alguna actividad, puede contar con la ayuda de sus compañeros de trabajo para resolverla? 104

Gráfico 26: ¿El flujo de información y comunicación entre los departamentos o áreas que conforman la empresa es excelente? 105

Gráfico 27: ¿La relación que tiene con el personal de otras áreas es cordial y respetuosa? 106

Gráfico 28: ¿La empresa cuenta con un grupo o comité de convivencia que se encargue de resolver conflictos generados entre algunos compañeros de trabajo? 107

Gráfico 29: ¿Siente que el papel desempeñado en su puesto de trabajo es de gran utilidad para la empresa? 108

Gráfico 30: ¿La empresa realiza con frecuencia integraciones para el Disfrute de empleados y familiares? 109

Gráfico 31: ¿Participa constantemente en las diferentes actividades sociales que organiza la empresa para la integración de todo el personal que hacen parte de Coosalud EPSS? 110

Grafico 32: Porcentaje de los aspectos evaluados en la variable Calor Humano y Apoyo 112

Gráfico 33: ¿Tiene claro los objetivos propuestos por la empresa? 114

Gráfico 34: ¿Está comprometido con el cumplimiento de los objetivos para el alcance de las metas de la organización? 115

Gráfico 35: ¿La participación en los objetivos propuestos por la empresa se relaciona con sus necesidades personales? 116

Gráfico 36: ¿Considera a Coosalud EPSS como el mejor lugar para trabajar? 117

Gráfico 37: ¿Considera que Coosalud EPSS es una empresa con prestigio y que se encuentra bien posicionada en el sector de las compañías solidarias de salud? 118

Gráfico 38: ¿Cree que la empresa aplica el concepto de calidad total en el desarrollo de sus actividades para satisfacer las necesidades de sus afiliados? 119

Gráfico 39: ¿Se siente a gusto con la imagen corporativa que maneja actualmente Coosalud EPSS? 120

Grafico 40: Porcentaje de los aspectos evaluados en la variable Identidad Organizacional 122

LISTADO DE CUADROS

Pág.

Cuadro N° 1: Escala de Valoración 66

Cuadro N° 2: Aspectos evaluados en la variable Estructura 74

Cuadro N° 3: Resultados de la variable Estructura 85

Cuadro N° 4: Aspectos evaluados en la variable Recompensas 87

Cuadro N° 5: Resultados de la variable Recompensas 96

Cuadro N° 6: Aspectos evaluados en la variable Calor Humano y Apoyo 98

Cuadro N° 7: Resultados de la variable Calor Humano y Apoyo 111

Cuadro N° 8: Aspectos evaluados en la variable Identidad Organizacional 113

Cuadro N° 9: Resultados de la variable Identidad Organizacional 121

Cuadro N° 10. Resultados de las Variables 123

INTRODUCCIÓN

El concepto de organizaciones, en el marco de la teoría de las relaciones humanas, hace énfasis en la importancia del hombre, en función de su trabajo, por su participación en un sistema social. Esta relación hombre – organización no se proyecta solamente a nivel de los aspectos definidos por la estructura formal en el sistema de función y posiciones del individuo. Puede afirmarse que las conductas y patrones de comportamiento de los individuos en la organización (sistema de personalidad) son el resultado del conjunto de valores, normas y pautas propias de la estructura organizacional como de las condiciones establecidas por el proceso de interacción (sistema social).

De esta forma los sistemas cultural, social y de personalidad a nivel de la organización son elementos de análisis importantes en el concepto de clima organizacional por existir relación directa entre la estructura formal de la organización y el individuo que participa en la misma. El clima organizacional es variable de la cultura organizacional en razón de que influye en los comportamientos del individuo y es factor determinante de la conciencia colectiva.

El clima organizacional incluye elementos que caracterizan la organización formal e informal que al ser percibidos por el individuo determinan su comportamiento en actitudes que se reflejan en sus niveles de motivación. Así, su medición y análisis ha de orientarse al grado de percepción que los empleados tienen sobre situaciones, creencias y actitudes frente a los hechos, personas y eventos que caracterizan a la organización[1].

Con el transcurso de los años, el estudio del clima organizacional ha tomado un puesto significativo en las empresas, sin importar la actividad a la que ésta se

[1] MÉNDEZ A. CARLOS EDUARDO. Gestión en salud: dos estudios de caso sobre cultura organizacional en Colombia. Edit. Centro Editorial Universidad del Rosario. Colombia. 2005, pág. 17-18

dedique, puesto que mide el grado de satisfacción por parte de los empleados frente a unas variables o aspectos específicos, además de descubrir las causas que originan un ambiente laborar no favorable.

La investigación es realizada en Coosalud EPSS sucursal Bolívar, empresa preocupada por el bienestar de sus colaboradores, la cual ha sido testigo de las diferentes situaciones que se han presentado con sus empleados y ha encontrado en el grupo investigador una alternativa para determinar los orígenes a los comportamientos percibidos.

La realización de este estudio se basa en cuatro variables formuladas por George Litwin y Robert Stringer:

- Estructura
- Recompensas
- Calor Humano y Apoyo
- Identidad Organizacional

Estos aspectos son evaluados por medio de encuestas realizadas a todo el personal de la empresa de cada una de las áreas que la conforman, entre las que se encuentran el área administrativa, financiera, operativa y técnica, clasificados en escalas de valores de manera cualitativa y cuantitativa según el resultado obtenido representado por medio de gráficos y cuadros.

0.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

0.1.1 Planteamiento del Problema

En las organizaciones existen relaciones no solamente laborales sino también personales debido a que el trabajador pasa la mayoría de su tiempo en la empresa conviviendo con sus compañeros compartiendo experiencias personales y laborales; toda esta convivencia diaria marcada por las actitudes, comportamientos y vivencias al interior de la empresa y de las personas se agrupa en el clima organizacional.

El clima organizacional es un aspecto fundamental en cualquier empresa, puesto que define las relaciones interpersonales que se desarrollan al interior de la misma integrando el factor humano y la organización. Con el pasar del tiempo y con el surgimiento de teorías y estudios sobre recursos humanos este tema se ha vuelto fundamental en toda empresa siendo un interés primordial de todo empleador el mantener un clima agradable en la organización, puesto que un mal clima es un obstáculo para la consecución de los objetivos propuestos por la empresa favoreciendo el surgimiento de conflictos internos.

Por el contrario, un buen clima favorece el éxito de la gestión empresarial beneficiando el logro de los objetivos propuestos incidiendo en la satisfacción y motivación de los empleados quienes son los elementos primordiales para que pueda darse el clima organizacional.

Dada la importancia de este tema la empresa de estudio Coosalud EPSS ha mostrado interés por mantener un buen clima organizacional entre los empleados implementando mecanismos que le permitan estar cerca de la percepción que tiene el personal del mismo, por tal motivo en el año 2009 se contrató la firma **PICS GROUP** para realizar un análisis situacional con el propósito de comprender

la situación del estado actual del entorno y de la organización en conjunto con el personal directivo de la organización y encargados de la planeación estratégica.

En el área de talento humano se trabajaron aspectos como liderazgo, cultura organizacional, competencias, trabajo en equipo, motivación y compromiso, los cuales fueron consultados con los empleados y las mesas de trabajo propuestas.

De los resultados obtenidos en el estudio respecto a clima organizacional y relaciones laborales se puede tomar:

- El clima laboral no es favorable, sino por el contrario es tenso.
- Falta mayor acompañamiento por parte del jefe hacia el subalterno.
- No hay apropiación por parte del empleado de sus funciones.
- Hay poca iniciativa para trabajo en equipo.
- Existen muchas recargas laborales hacia ciertos funcionarios.
- No existen incentivos para los empleados sobresalientes.
- Los empleados son rotados de puestos de trabajo constantemente.
- Se evidencia desmotivación por parte de los empleados frente al tema de direccionamiento estratégico de la organización al no tenerlos en cuenta en estas decisiones.

Es importante resaltar que después de realizado este estudio y de obtener los resultados relacionados con el clima organizacional las acciones correctivas que se tomaron en ese entonces no fueron eficientes en el mejoramiento del mismo, puesto que en la actualidad se siguen presentando estas situaciones en la sucursal Bolívar ganando cada vez más fuerza, afectando el desempeño de los empleados y las relaciones laborales. La relación jefe-subordinado se ha vuelto estrictamente laboral, se presentan preferencias por ciertos empleados por parte de los directivos y otros aspectos que se podrían añadir al estudio anterior que en realidad afectan el clima.

Es de mucha relevancia para la empresa realizar un nuevo análisis del clima organizacional, puesto que el área de gestión humana no tiene en estos momentos una información actualizada acerca del estado del clima en la empresa que le permita tomar decisiones acertadas sobre el tema procurando el bienestar, motivación y satisfacción del empleado y sobretodo que pueda acercar a la dirección de la empresa con el empleado conociendo sus opiniones sobre el tema fortaleciendo las relaciones, por ello se hace necesario iniciar un nuevo análisis detallado y preciso que le permita a la gerencia tomar acciones firmes para el mejoramiento del mismo, basándose en los resultados obtenidos y en las apreciaciones del grupo investigador.

El estudio del Clima Organizacional aporta conocimientos fundamentales para la comprensión de las relaciones laborales y para la calidad y la eficiencia de la acción organizativa. Muchas investigaciones han señalado que es más probable obtener mejores resultados laborales en alto desempeño, compromiso o cooperación, cuando las personas se sienten parte de un grupo de trabajo con un clima organizacional satisfactorio, cuando perciben que tienen las competencias adecuadas para desarrollar su trabajo y cuando son recompensadas y reconocidas como agentes significativos de los resultados organizacionales.

0.1.2 Formulación del Problema

¿Cuáles son los factores que inciden en el clima organizacional de la empresa Coosalud EPSS de la ciudad de Cartagena y que afectan el desempeño laboral de sus trabajadores?

0.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

0.2.1 Objetivo General

Analizar el clima organizacional de la empresa Coosalud EPSS de la ciudad de Cartagena determinando los factores que inciden en el desempeño laboral y que afectan sus trabajadores.

0.2.2 Objetivos Específicos

- Elaborar una caracterización de la empresa objeto de estudio.

- Determinar en qué medida afectan a los empleados las siguientes dimensiones propuestas por George H. Litwin y Robert A. Stringer: Estructura, Recompensas, Calor Humano y Apoyo e Identidad Organizacional.

- Proponer el tipo de modelo a seguir por la empresa para alcanzar un clima organizacional favorable**.**

0.3 JUSTIFICACIÓN

Hacer un estudio sobre el clima organizacional en Coosalud EPSS le aportaría a la empresa retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios en las actitudes y conductas de los miembros, en la estructura organizacional permitiría mejorar aquellos procesos que tengan falencias y que estén incidiendo negativamente en clima organizacional.

Se considera fundamental la realización de esta investigación porque para Coosalud EPSS es muy importante su recurso humano y una de las premisas a la que apunta la gerencia general es ser el mejor lugar para trabajar, por tanto si esto se quiere conseguir debe lograr mantener un buen clima laboral.

Además le brindaría al área de gestión humana información confiable y veraz del estado del ambiente de trabajo gracias a la interacción con los empleados que garantiza este estudio conociendo así la percepción de ellos sobre el tema, convirtiéndose en una herramienta muy valiosa para la gerencia general al momento de la toma de decisiones en este tema procurando siempre el bienestar del empleado. Para los directores de las áreas sería fundamental conocer la percepción que tienen sus subalternos acerca de su liderazgo y la influencia de éste en el clima de cada sección.

Permitiría también que los empleados puedan dar sus opiniones verdaderas sobre el tema sin sentirse cohibidos o juzgados, logrando sugerir estrategias para su mejoramiento, siendo muy grato que la dirección conozca sus apreciaciones.

Para el grupo de investigadores será fundamental el realizar esta investigación desde dos perfiles, uno profesional y otro ocupacional. Desde el perfil profesional porque promueve la formación del estudiante como sujeto central del desarrollo

capaz de ser potenciador de sus capacidades creativas poniendo en práctica todos los conocimientos adquiridos en la formación académica y en la parte ocupacional en el sentido de la experiencia que se adquiere con este estudio de campo pudiendo generar interés de afianzar sus conocimientos en esta temática.

Para los egresados del programa de Administración de Empresas, no solo de la Universidad de Cartagena sino de otras instituciones a nivel local que adelanten investigaciones similares sobre clima organizacional y motivación laboral sirve como referencia bibliográfica tomándolo como modelo.

Para la universidad es vital que los estudiantes realicen este tipo de investigaciones que les permitan acercarse a la realidad que se vive en las empresas contribuyendo con sus conocimientos a mejorar aspectos críticos de la organización.

Esta investigación beneficiaria a la teoría de la administración, ya que al tomar aspectos relevantes de los modelos de clima organizacional éstos inciden en el desarrollo de la misma.

0.4 MARCO REFERENCIAL

El marco referencial consta de dos puntos importantes como son el marco teórico y el referente conceptual, los cuales se desarrollan a continuación.

0.4.1 Marco Teórico

El marco teórico se encuentra constituido por las teorías, investigaciones, enfoques teóricos y antecedentes expuestos por diferentes autores.
Para el desarrollo de este punto son ampliados temas específicos como el comportamiento organizacional, cultura organizacional y clima organizacional.

0.4.1.1 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El comportamiento organizacional es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones. Aunque la definición ha permanecido, en realidad, las organizaciones no son las que muestran determinados comportamientos, sino las personas y los grupos que participan y actúan en ellas.

Uno de los desafíos para comprender el comportamiento organizacional es que éste solo puede observarse de forma parcial. Tiene algunos aspectos superficiales visibles, como las estrategias de la organización, la definición de sus objetivos globales, las políticas y los procedimientos adoptados, la estructura de la organización, la autoridad formal y la cadena de mando, así como la tecnología que utiliza. Todos estos aspectos superficiales del comportamiento organizacional pueden observarse sin dificultad.

Sin embargo, el comportamiento organizacional tiene aspectos profundos que no se observan a simple vista, como las percepciones y las actitudes de los individuos, las normas del grupo, las interacciones informales y los conflictos interpersonales e intergrupales, que influyen en el comportamiento de las personas y de los grupos.

Las principales características del comportamiento organizacional son:

- *Es una disciplina científica aplicada*: Está ligado a cuestiones prácticas cuyo objeto es ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar niveles de desempeño más elevados. Su aplicación busca que las personas se sientan satisfechas con su trabajo y, al mismo tiempo, elevar las normas de competitividad de la organización y contribuir a que ésta alcance el éxito.

- *Se enfoca a las contingencias*: Así, procura identificar diferentes situaciones de la organización para poder manejarlas y obtener el máximo provecho de ellas. Utiliza el enfoque de situaciones porque no existe una manera única de manejar las organizaciones y las personas. Todo depende de las circunstancias y nada es fijo ni inmutable.

- *Utiliza métodos científicos*: Formula hipótesis y generalizaciones sobre la dinámica de comportamiento en las organizaciones y las comprueba empíricamente. El comportamiento organizacional se basa en la investigación sistemática propia del método científico.

- *Sirve para administrar a las personas en las organizaciones:* El objetivo básico del comportamiento organizacional es ayudar a las personas y a las organizaciones a entenderse cada vez mejor. Es fundamental para los administradores que dirigen las organizaciones o sus unidades, y también es indispensable para toda persona que pretenda tener éxito en su actividad dentro o fuera de las organizaciones.

- *Se enriquece con aportaciones de varias ciencias, entre ellas:*
    A. Las ciencias políticas: Retoma conceptos relativos al poder, el conflicto, la política organizacional, etc.

B. La antropología: Analiza la cultura de las organizaciones, los valores y las actitudes, entre otros aspectos.

C. La psicología: Ha desarrollado conceptos relativos a las diferencias individuales, la personalidad, los sentimientos, la percepción, la motivación, el aprendizaje, etc.

D. La psicología social: Analiza conceptos relativos al grupo, la dinámica grupal, la interacción, el liderazgo, la comunicación, las actitudes, la toma de decisiones en grupo, entre otros.

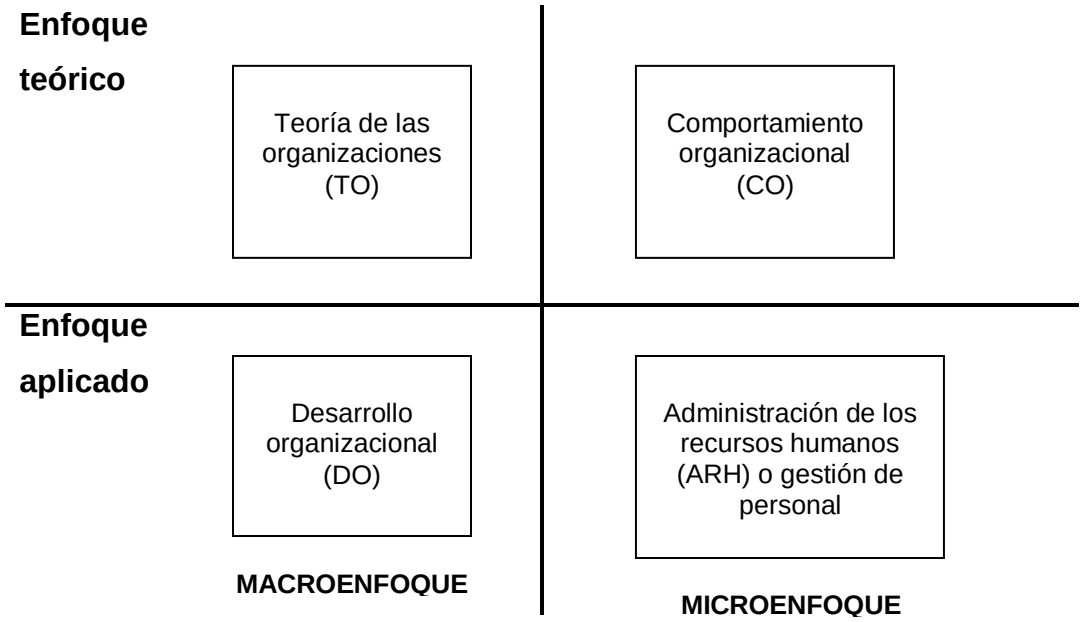
E. La sociología: En lo referente al estatus, el prestigio, el poder, el conflicto y varios otros.

F. La sociología organizacional: En lo referente a la teoría de las organizaciones y la dinámica de las mismas.

- *Está íntimamente relacionado con diversas áreas de estudio:* Como la teoría de las organizaciones (TO), el desarrollo organizacional (DO) y la administración de las personas o de los recursos humanos (ARH). A diferencias de estas disciplinas, el comportamiento organizacional suele orientarse teóricamente hacia el microanálisis, pues utiliza los enfoques teóricos de las ciencias del comportamiento para concentrarse principalmente en el comportamiento de los individuos y de los grupos[2].

[2] CHIAVENATO, IDALBERTO. Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. Edit. Mc Graw Hill. México. 2009. Pág. 9

Figura 1. Las Relaciones entre el Comportamiento Organizacional y otras disciplinas a fines.



Fuente: CHIAVENATO, IDALBERTO. Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. Edit. Mc Graw Hill. México. 2009. Pág. 9

0.4.1.1.1 Niveles del Comportamiento Organizacional

En el estudio del comportamiento organizacional se aplica un enfoque dividido en tres niveles jerárquicos:

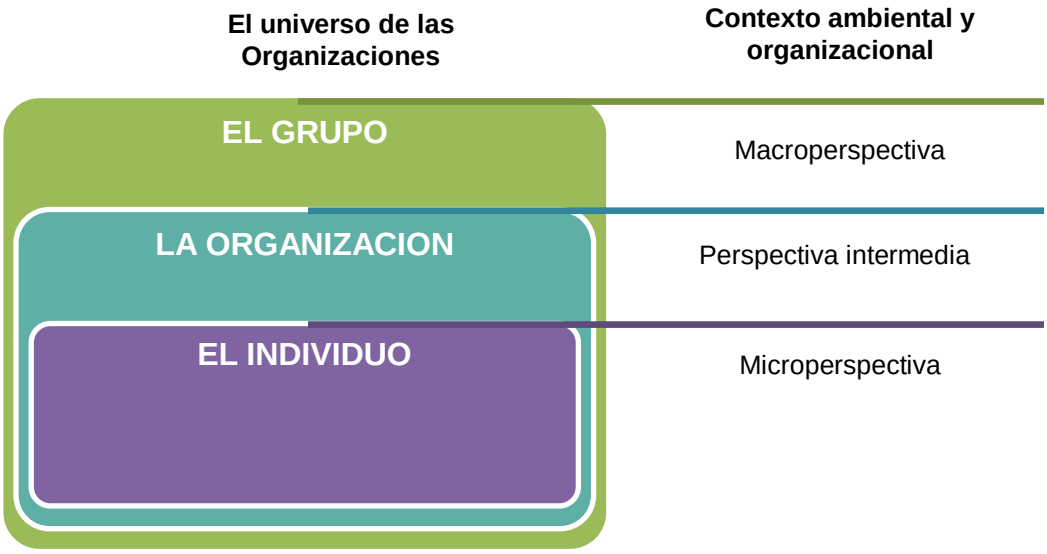
- *Macroperspectiva del comportamiento organizacional:* Es lo que llamamos comportamiento macro-organizacional y se refiere al estudio de la conducta de organizaciones. Se basa en comunicar, liderar, plantear decisiones, manejar el estrés y los conflictos, negociar y coordinar actividades de trabajo, así como en distintos tipos de poder y política.

- *Perspectiva Intermedia:* Se enfoca en el comportamiento de las personas que trabajan en grupos o equipos. Se basa en investigaciones sobre los equipos, el facultamiento en la toma de decisiones y las dinámicas grupal e intergrupal. Busca encontrar formas de socialización que incentiven la

cooperación entre las personas y que aumenten la productividad del grupo y las combinaciones y aptitudes de los miembros de un equipo para mejorar el desempeño colectivo.

- *Microperspectiva del comportamiento organizacional:* Analiza el comportamiento del individuo que trabaja solo en la organización. Se enfoca en las diferencias individuales, en la personalidad, la percepción y la atribución, la motivación y la satisfacción en el trabajo. Las investigaciones en este campo se concentran en los efectos que las aptitudes tienen en la productividad de las personas, en aquello que las motiva a desempeñar sus tareas, en su satisfacción laboral y en cómo se sienten o perciben su centro de trabajo.

Figura 2. Los Tres Niveles de Enfoque del Comportamiento Organizacional



Fuente: CHIAVENATO, IDALBERTO. Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. Edit. Mc Graw Hill. México. 2009. Pág. 11

0.4.1.1.2 Variables del Comportamiento Organizacional

0.4.1.1.2.1 Variables Independientes: Son las siguientes:

- *Las variables a nivel de sistema organizacional:* Son aquellas que se encuentran en la organización como un todo. Se abordan en forma holística, es decir, involucrando al sistema entero. Algunos ejemplos son el diseño y la cultura de la organización y los procesos de trabajo. Se debe considerar que el todo es diferente de las partes que lo constituyen.

- *Las variables a nivel grupal:* Son aquellas que se observan en el comportamiento del grupo, es decir, cuando las personas trabajan en equipos. El comportamiento del grupo es diferente del de cada uno de sus integrantes.

- *Las variables a nivel individual:* Son aquellas que se derivan de las características de las personas que trabajan en la organización, como la personalidad, la historia personal, el grado de estudios, las competencias, los valores y las actitudes, sin dejar de lado aspectos como la percepción, la toma individual de decisiones, el aprendizaje y la motivación. Cuando las personas ingresan a una organización ya poseen características individuales que influirán en forma ostensible en el comportamiento organizacional y éste influirá en ellas.

0.4.1.1.2.2 Variables Dependientes

La interacción de las variables independientes del comportamiento organizacional determina la forma de las variables dependientes. El modelo del comportamiento organizacional incluye aquellas variables dependientes que son los principales indicadores que se pretende evaluar o medir.

- *Desempeño:* Es la manera en que las personas cumplen sus funciones, actividades y obligaciones. El desempeño individual afecta el del grupo y éste condiciona el de la organización. Un desempeño excelente facilita el éxito de la organización, mientras que uno mediocre no agrega valor.

- *Compromiso:* El compromiso con la organización reduce el absentismo y, por lo tanto, incrementa la disponibilidad de fuerza de trabajo. El absentismo se refiere al número de personas que faltan a trabajar, a la frecuencia y los motivos con que lo hacen, y a la cantidad de tiempo de trabajo perdido por dicha causa.

- *Fidelidad:* La fidelidad a la organización contribuye a reducir la rotación de personal, es decir, el flujo constante de salidas (renuncias o despidos) y entradas (admisiones) de personas a la organización. El aumento de la rotación implica un incremento de los costos de admisión, como reclutamiento, selección y capacitación, así como de los costos por separación, como indemnización, anticipos de días festivos y pagos de vacaciones.

- *Satisfacción en el trabajo:* Las organizaciones exitosas procuran ser excelente lugares para trabajar e intrínsecamente gratificante para las personas. La satisfacción en el trabajo tiene mucho que ver con la calidad de vida en el trabajo y que se refiere a como se siente la persona dentro de la organización. El grado de satisfacción en el trabajo ayuda a atraer talentos y a retenerlos, a mantener un clima organizacional saludable, a motivar a las personas y a conquistar su compromiso.

- *Ciudadanía organizacional:* Expresa un comportamiento individual que va más allá de los deberes y las exigencias diarias requeridas por la organización, lo cual permite mejorar sustancialmente la eficacia de ésta.

La ciudadanía organizacional tiene repercusiones saludables como la fidelidad y el compromiso de las personas con los objetivos de la organización, con las reglas y los reglamentos, con una iniciativa personal que trasciende lo requerido, con un deseo de ayudar y contribuir que va más allá de los deberes del trabajo, con el voluntariado y con la experiencia en el desempeño.

0.4.1.1.2.3 Variables Intermedias: Son producidas por las variables independientes y dependientes del comportamiento organizacional. Las más importantes son:

- *Productividad:* Una organización es productiva cuando alcanzas sus objetivos al transformar sus insumos o entradas en resultados cada vez mayores al costo más bajo posible. La productividad es la medida de desempeño que incluye la eficiencia y la eficacia. Una empresa es eficaz cuando satisface con éxito las aspiraciones de sus clientes y es eficiente cuando lo hace con un costo bajo. Si una empresa mejora sus métodos y procesos tiende a aumentar su eficiencia.

- *Adaptabilidad y flexibilidad:* La adaptabilidad es la facilidad para ajustarse a diferentes situaciones y adquirir nuevos conocimientos, habilidades y competencias. La flexibilidad es la capacidad para modificar el comportamiento y las actividades en función de nuevas exigencias internas o externas. Ambas aptitudes reflejan la capacidad de maniobra de la organización en situaciones nuevas y diferentes.

- *Calidad:* En grado en que algo cumple las exigencias o la medida en que se ciñe a una norma que se ha tomado como referencia. La calidad puede estar en los procesos internos, en el patrón de vida de la organización o en sus productos o servicios. Es básicamente cualitativa, al contrario de la

productividad, que es cuantitativa. Lo importante es que no existe calidad externa (introducida a los productos y servicios ofrecidos al cliente) sin calidad interna (modo de vida en organización).

- *Innovación:* Es la capacidad de la organización para crear algo completamente nuevo y diferente. En el dinámico y cambiante mundo de los negocios, la capacidad de innovación es una fuerte ventaja competitiva para las organizaciones. Innovar mediante el desarrollo de productos, servicios, métodos y procesos significa ser líder.

- *Satisfacción del cliente:* Es la capacidad de la organización para cumplir con las expectativas y aspiraciones del cliente (interno o externo) al ofrecer una atención esmerada y confiable. La satisfacción del cliente constituye un importante indicador del éxito de la organización.

0.4.1.1.2.4 Variables Resultantes o Finales: Las más importantes son:

- *Realización de los objetivos de la organización:* El mejor desempeño de la fuerza de trabajo, la adaptabilidad y la flexibilidad de las personas, la innovación constante y la satisfacción del cliente son factores que ayudan a alcanzar los objetivos globales de la organización.

- *Valor económico agregado:* Es la riqueza que se incorpora a la organización mediante un crecimiento sistémico, es decir, el aumento del valor tangible, que se expresa como rendimiento sobre el capital financiero, y del valor intangible en forma de activos invisibles como el capital intelectual.

- *Renovación de la organización:* Es la constante revitalización por medio de nuevas prácticas y procesos, el aumento de la motivación y el entusiasmo de las personas y su participación en cambios planeados y orientados. La

organización que se renueva constantemente nunca envejece ni es superada.

- *Crecimiento:* Es la consecuencia natural de una organización exitosa. El crecimiento es resultado del valor económico agregado cuando éste permite que existan las condiciones para que la organización aumente sus competencias y sus recursos, es decir, su tamaño o una mayor participación en el mercado.

Figura 3. Las Variables Importantes en el Comportamiento Organizacional

Fuente: CHIAVENATO, IDALBERTO. Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. Edit. Mc Graw Hill. México. 2009. Pág. 11-16

0.4.1.2 Cultura Organizacional

El primer paso para conocer a una organización es conocer su cultura. Formar parte de una empresa, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera implica asumir su cultura organizacional o su filosofía corporativa[3].

La mayoría de los autores coinciden en que la cultura es un constructo del ser humano. Al respecto Davis dice “La cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes”. El autor considera que la gente asume con facilidad su cultura, además que ésta le da seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre.

García y Dolan definen la cultura como “la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa”, mientras que Granell la define como “aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social”, esta interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinada por valores, creencias, actitudes y conductas.

Del mismo modo Chiavenato presenta la cultura como “un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización”.

Asimismo Peterson y Spenser señalan que la cultura de las instituciones académicas representan los patrones incrustados del comportamiento organizacional y los valores, supuestos, creencias o ideologías compartidas entre los miembros con respecto al trabajo[4].

[3]CHIAVENATO, IDALBERTO. Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. Edit. Mc Graw Hill. México. 2009. Pág. 123

[4] GÁMEZ G. ROSALINDA. Comunicación y cultura organizacional en las empresas chinas y japonesas. 2007. Pág. 63

Cabe destacar que el primero en utilizar la expresión cultura de empresa fue Edgar Schein, quien gracias a sus investigaciones confirma que los valores, la identidad o sentido de pertenencia de las personas, y la doctrina y las prioridades de los equipos, que nombran cuestiones muy significativas de las organizaciones que fueron objeto de estudio, ni pueden ser explicadas desde el enfoque de la estructura, ni desde el enfoque de la actividad.

Comprende que está estudiando “modos de pensar”, “modos de sentir” y “modos de hacer”, que van desde lo individual hasta lo colectivo, y de lo colectivo a lo individual y que tiene una trascendencia hacia afuera de la organización así como hacia dentro de ésta.

Schein concluye que cada empresa es una realidad única: tiene un estilo diferente, un modo de hacer distinto y una proyección hacia dentro y hacia afuera singular. De esta conclusión surge el concepto de cultura organizacional: “Cada empresa tiene su personalidad, que no refleja el organigrama ni los procesos descritos en los diagramas de flujo[5].

La definición de cultura organizacional por parte de Edgar Schein es:
“El patrón de supuestos básicos que un grupo dado ha inventado, descubierto o desarrollado en el proceso de aprender a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que han funcionado lo suficientemente bien como para ser considerados válidos y, en consecuencia, para ser enseñado a los nuevos miembros como una forma correcta de percibir, pensar y sentir con relación a esos problemas”[6].

Diferentes autores tienen su propio concepto de cultura organizacional. Entre ellos se encuentran:

[5] FANDOS I. MANUEL. Formación de formadores Volumen 2. Edit. Paraninfo. 2007, pág. 78
[6] GORE ERNESTO. Aprendizaje y organización: una lectura educativa de las teorías de la organización. Edit. Granica. 2006, pág. 82

Pumpin: “La cultura empresarial puede definirse como el conjunto de formas de pensar, de sentir y de actuar, que son compartidas por los miembros que componen la organización”.

Fauvet: “Cultura de empresa es un conjunto estructurado de valores fundamentales, de códigos y de representaciones. Constituye de hecho una estructura inmaterial de socialización”.

Para M. Thevenet: La cultura de empresa puede explicarse mediante un conjunto de definiciones:

- Es el conjunto que aglomera todos los componentes de la empresa.
- Es una explicación fundamental de lo que en ella tiene lugar.
- Es el producto de una historia y no solamente una instantánea.
- Es un patrimonio de experiencias y conocimientos, de formas de actuar y de pensar, de visiones comunes.
- Es un modelo de descripción de la organización.

Según Robbins: “La cultura designa un sistema de significados común entre los miembros que hace que la organización se distinga de otra. Existe una percepción común por parte de los miembros de una organización”.

Asimismo para Peter y Watermann: “La cultura de empresa la componen el conjunto de valores que nuclean la identidad de la empresa”.

Y por último es citado Gan F, quien la define como: “Conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan la actividad de la empresa en el día a día, así como su enfoque y forma de abordar incidencias e imprevistos; la solución de problemas y conflictos”[7].

[7] FANDOS I. MANUEL. Formación de formadores Volumen 2. Edit. Paraninfo. 2007, pág. 79-80

0.4.1.2.1 Características de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáfora y otras ideas, que en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de una organización.

La cultura organizacional tiene seis características principales:

A. *Regularidad de los comportamientos observados:* Las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.
B. *Normas:* Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
C. *Valores dominantes:* Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.
D. *Filosofía:* Las políticas que reflejan las creencias cobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.
E. *Reglas:* Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados por el grupo.
F. *Clima organizacional:* La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etc.

Cada una de estas características se presenta en distintas medidas y puede dar lugar a controversias. La comprensión de las características culturales de cada organización se facilita al entender que todas pueden ubicarse en algún punto de una escala tradicional y autocrática hasta el estilo participativo y democrático[8].

[8]CHIAVENATO, IDALBERTO. Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. Edit. Mc Graw Hill. México. 2009. Pág. 126

0.4.1.3 Clima Organizacional

Toda organización es una combinación de relaciones interpersonales que crean entre sí diversas interacciones entre sus miembros, en donde cada individuo tiene una conducta o comportamiento distinto que al actuar marca la diferencia.

Estas interacciones forman el ambiente laboral, el cual ha sido objeto de múltiples investigaciones para conocer a fondo su funcionamiento y relación con el desempeño de la empresa en general.

Estos estudios realizados por diversos expertos en el tema han tenido como objetivo principal la formación del concepto y la descripción de las diferentes variables que lo afectan, por tal motivo el equipo investigador se encargó de consultar diversas fuentes que permitieran profundizar en el tema e indagar detalladamente cada uno de los aportes realizados por los teóricos de la época.

- KURT LEWIN fue uno de los principales estudiosos en lo referente a psicología social y comportamiento humano, entre sus aportes más destacados con respecto a desarrollo organizacional se encuentra la aplicación de conceptos de ciencia conductual a métodos de administración; en el año de 1936 definió el clima como una caracterización del estímulo ambiental y un factor determinante de la motivación y el comportamiento, por tanto, concibe el clima como el enlace funcional entre la persona y el medio ambiente[9].

También desarrolló ciertos estudios sobre liderazgo democrático resaltando la importancia de la participación de todos los miembros de un grupo, también se refirió al tema de comportamiento humano al idear la formula C=f (P+E) en donde

[9] RUIZ R. JAIME.-CEO- Departamento de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad de Antioquía, análisis y perspectivas del clima organizacional en el municipio de Medellín y asesoría a la secretaria de servicios administrativos en trabajo en equipo y cambio organizacional.

coloca el comportamiento humano en función de las características psicológicas del individuo y su interacción con el medio ambiente el cual afecta directamente el actuar y la forma de relacionarse de los individuos[10].

Emplea el término de atmosfera social para referirse al clima de la organización el cual es una variable esencial entre la persona y el ambiente, que es lugar donde se desenvuelve el individuo.

- GARLIE FOREHAND y VON HALLER GILMER definen el clima como "*El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman*"[11], son duraderas en el tiempo e influyen sobre el comportamiento de los miembros de la organización.

  Bajo esta concepción el clima laboral está compuesto por la suma de factores que envuelven al individuo y su ambiente (la cultura, el entorno, el ambiente moral, las situaciones laborales, la normatividad de la empresa, las políticas) a los cuales se suman aspectos psicológicos del medio ambiente interno, compuesto por las personas. El ambiente interno percibido interactúa con las características individuales para determinar el comportamiento.

- En el enfoque subjetivo de ANDREW HALPIN y DON CROFTS (1962) se plantea el clima organizacional como "*la opinión que el empleado se forma de la organización, la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura"*, afirman que todos los miembros de la organización tendrían una

[10] Articulo disponible en sitio web: infoamerica.org/teoría/lewin1.htm
[11]GARCÍA S. MÓNICA. Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual Cuadernos de Administración, núm. 42, julio-diciembre, 2009, Universidad del Valle, Colombia. pág. 43-61

percepción similar, mencionan como elemento importante del clima el *espirit,* término que indica la percepción que el trabajador tiene de que sus necesidades sociales se están satisfaciendo y disfrute del sentimiento de haber cumplido su labor.

Un factor importante tomado en cuenta, es la consideración, hasta qué punto el empleado juzga que el comportamiento de su superior es sustentado o emocionalmente distante y sobre todo como se ve afectada su calidad de vida y bienestar con la relación jefe-subalterno. Estos autores identificaron cinco propiedades del clima organizacional las cuales conducen a generar percepciones determinadas por la calidad de las relaciones apreciadas por los empleados con respecto a su jefe, estas son:

Figura 4. Propiedades del Clima Organizacional según Andrew Halpin y Don Crofts

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

- GEORGE H. LITWIN y ROBERT A. STRINGER definen Clima como: “Los efectos subjetivos, 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 dada[12]”.

Según estos autores los factores del sistema organizacional son vistos como generadores del clima organizacional los cuales despiertan tendencias particulares de motivación en los trabajadores, que a su vez son determinantes de una variedad de consecuencias de la organización.

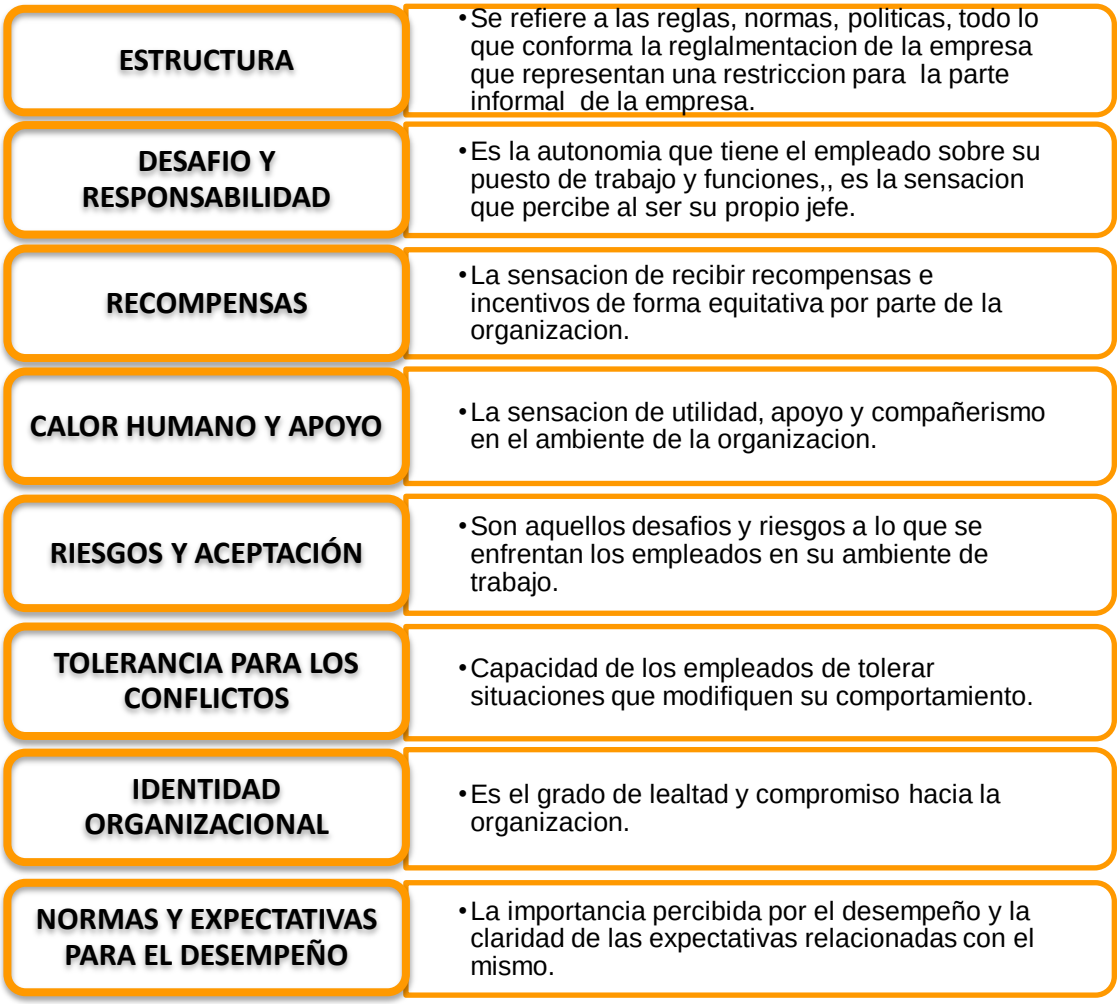
Para ellos realizar un análisis del clima organizacional implica:

A. Estudiar la relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional.
B. Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual.
C. Determinar los efectos del clima organizacional sobre variables tradicionales, tales como la satisfacción personal y del desempeño organizacional.

Identificaron como dimensiones del clima organizacional las siguientes:

[12] SANDOVAL C. MARÍA DEL CARMEN. Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de ciencias económicas – administrativas. 2004

Figura 5. Dimensiones del Clima Organizacional según George Litwin y Robert Stringer



Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Siguiendo en la línea de estudios referentes al clima organizacional los autores JAMES y JONES distinguen dos enfoques como una aproximación hacia el concepto de clima organizacional:

- **Enfoque de Medidas Múltiples**

Este enfoque considera al clima como un conjunto de características relativamente estables que describen a una organización y que influyen en el comportamiento de

sus miembros. Bajo este concepto el clima se convierte en sinónimo de “Ambiente Organizacional” y su estudio se limita al análisis de la relación entre elementos estructurales y de rendimiento del personal a través de índices de rotación, ausentismo o accidentabilidad; no utilizando la interpretación que la persona pueda hacer de su entorno laboral[13].

- **Enfoque de las Medidas Perceptuales**

La aproximación perceptual representa una definición deductiva del Clima Organizacional, que responde a la polémica que vincula la percepción del Clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, considerando incluso su grado de satisfacción. Teniendo en cuenta esta perspectiva, el individuo percibe el Clima Organizacional en función de las necesidades que la organización le puede satisfacer.

James y Jones basan el clima organizacional sobre propiedades estructurales de la organización tales como tamaño, estructura, complejidad de sistemas, estilo de liderazgo, y direccionamiento de la empresa, toman también las percepciones mantenidas por los empleados sobre aspectos de su medio ambiente organizacional, resumido sobre empleados individuales[14].

Estos autores definieron el clima desde tres puntos de vista, en donde cada uno tiene un componente esencial que al integrarlos dan como resultado la definición total del clima organizacional:

[13] Articulo disponible en sitio web: psicologiacientifica.com/burnout-profesores-enseñanza-media/.
[14] Articulo disponible en sitio web: psicologosorganizacionales.net/2011/10/clima-la-cultura-y-el-aprendizaje.html.

Figura 6. Puntos de vista del Clima Organizacional de James y Jones

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

PRITCHARD RD y KARASICK BW definen el clima organizacional como una cualidad del ambiente interno de una organización, que resulta del comportamiento de los miembros y sirve para interpretar situaciones y orientar las actividades de la organización, afirman también que el clima organizacional es el resultado del comportamiento y de las políticas de sus miembros. Desarrollaron once dimensiones orientadas hacia el clima organizacional, las cuales inciden en la formación del ambiente de toda empresa:

1. *Autonomía.* Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.

2. *Conflicto y cooperación.* Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.

3. *Relaciones sociales.* Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.

4. *Estructura.* Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.

5. *Remuneración.* Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.

6. *Rendimiento.* Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.

7. *Motivación.* Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.

8. *Estatus.* Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.

9. *Flexibilidad e innovación.* Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.

10. *Centralización de la toma de decisiones.* Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

11. *Apoyo.* Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo[15].

Autores como BENJAMIN SCHNEIDER y ARNON E. REICHERS (1987) centraron sus estudios acerca de la formación del clima organizacional basándose en lo que ellos llamaron el proceso de "atracción-selección-retención" el cual explica la dinamicidad existente en la formación del clima, ésta se presenta debido a los cambios experimentados por los miembros de la organización unidos al proceso de socialización llevado a cabo al interior de la empresa[16].

También opinan del tema al referirlo como las percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.

Una de las primeras publicaciones acerca del clima organizacional fue la del libro de Mc Gregor *El aspecto humano de las empresas;* en uno de sus capítulos hace referencia al "clima directivo" afirmando que los responsables de crear el clima en los subordinados, de permitir que lleven a cabo sus tareas con el modo de realizarlas, el grado de competencia para ejecutar las tareas y el impacto que tengan estas labores en el desempeño de la empresas depende en gran medida de los directivos de la misma.

A su vez el clima directivo que se crea en cada organización está en función de su particular "cosmología directiva" (la cual se estudia en la teoría X y Y), siendo el rol desempeñado por el directivo la clave en la creación del clima.

[15] Articulo disponible en sitio web: dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/565/4/Capitulo2.pdf.
[16]REICHERS, A. E., SCHNEIDER, B. El clima y la cultura: Una evolución de las construcciones. En B. Schneider (Ed.), Clima Organizacional y Cultura. pág. 5-39.

Las investigaciones de McGregor lo condujeron a deducir que la principal pregunta de la alta dirección es ¿cuáles son los supuestos acerca de la mejor manera de dirigir a las personas?, como respuesta surgió el supuesto de que la interacción de grupos, el papel de la alta gerencia en establecer un buen clima, minimizando las diferencias jerárquicas a través de la organización e incrementando la influencia de todos los grupos propiciará la efectividad organizacional.

McGregor enfatizó el rol directivo en lo que denominó “clima directivo”, basó el clima en la relación existente entre el líder y sus subordinados. Según el autor, los directivos transmiten sus creencias sobre las personas (subordinados), a través de su comportamiento y es este el que refleja: sus actitudes hacia las personas y crean el clima en que se relacionan.

Renato Tagiuri y George H. Litwin (1968) consideran al clima organizacional como la calidad perdurable del ambiente interno de una organización que es experimentada por sus miembros, influye en su comportamiento, y puede ser descrita como valores de un conjunto particular de características o actitudes de una organización, consideran al clima como un filtro por el cual pasan aspectos claves de toda empresa (estructura, liderazgo y toma de decisiones) afirman que evaluando al clima se mide la percepción que tienen los miembros de la organización la cual tiene incidencia en la motivación de los empleados y su correspondiente comportamiento.

THOMAS MORAN y J. FREDERICKS VOLKWEIN en sus planteamientos proponían cuatro perspectivas sobre el clima organizacional:

1. La primera es el *enfoque estructural* donde el clima es una manifestación de la estructura de la organización independientemente de la percepción de los individuos y se forma porque los miembros de la organización se deben ceñir por una estructura ya establecida.

2. La segunda perspectiva es la *perceptual,* para Moran y Volkwein las bases para la formación del clima organizacional se encuentran dentro del individuo. En este sentido, el clima es un proceso psicológico que describe las condiciones de la organización.

3. La tercera perspectiva es la *interactiva,* se refiere a la interacción de los individuos como respuesta dada a las situaciones objetivas y compartidas de la organización es la base para la formación del clima organizacional[17].

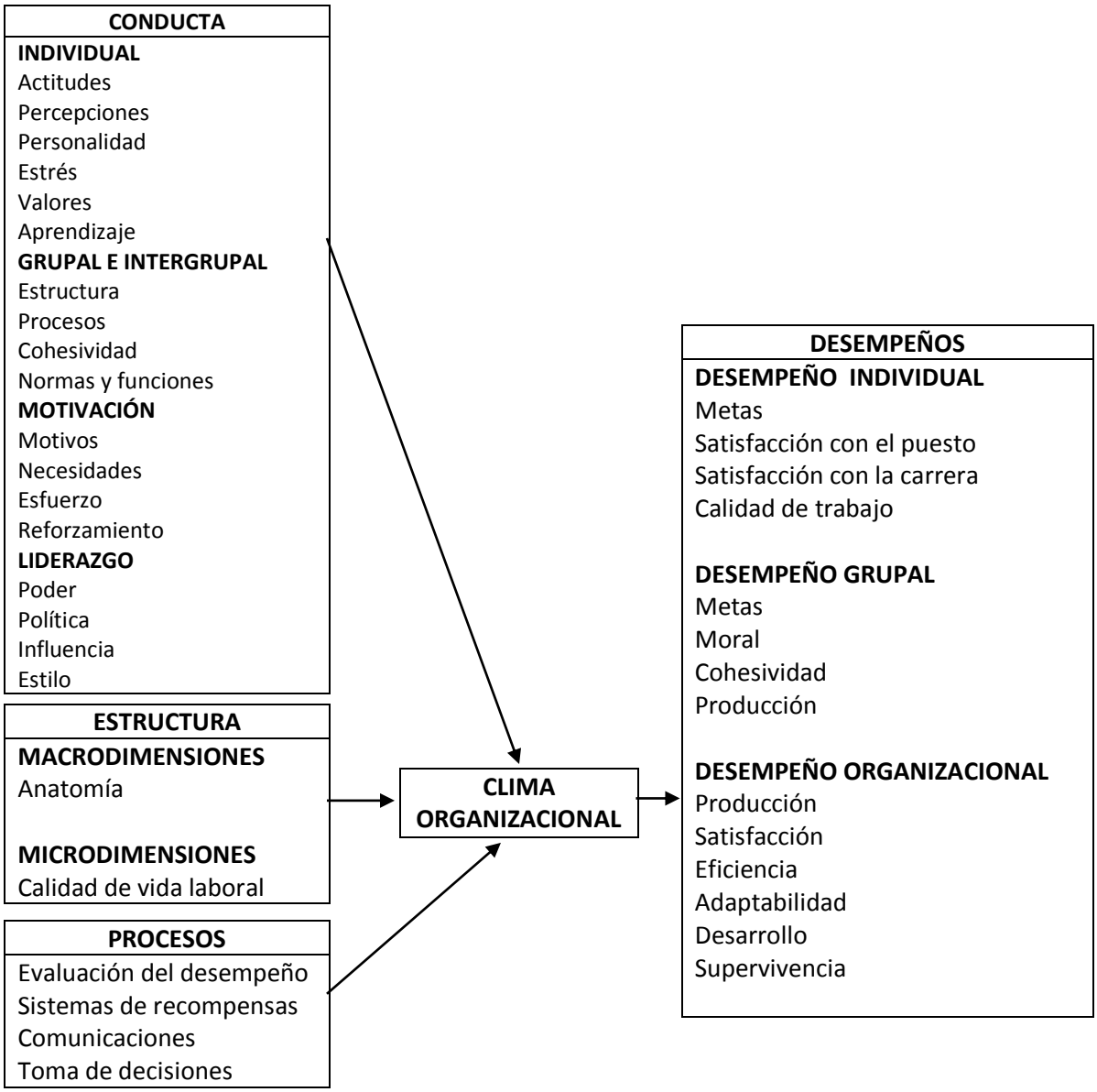
4. La cuarta perspectiva es la *cultural*, postula que el clima organizacional se crea por un grupo de individuos que actúan recíprocamente y comparten una estructura común, abstracta.

GIBSON y COLBS argumentan que el clima organizacional tiene un enlace con la conducta humana, estructura y procesos de organización, va más allá de las dimensiones de las personas y de los grupos impactando directamente en el resultado del desempeño organizacional, además está ligado con la motivación de los miembros, si es elevada, el clima organizacional tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los miembros.

En tanto el clima organizacional bajo, se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción y depresión. En su modelo propuesto explican que cuando se cambian variables internas del individuo o de la organización el clima laboral de la empresa se afecta incidiendo en la productividad de los procesos de la misma.

[17]MORAN, E., VOLWEIN, J. (1992). El enfoque cultural para la formación del clima organizacional. Las relaciones humanas, 45: 19-47.

Figura 7. Modelo de Clima Organizacional de Gibson y Colbs



Fuente: NAVARRO E. RUBÉN Y SANTILLÁN G. ARTURO. Clima y compromiso organizacional. Biblioteca virtual de Derecho, Economía y ciencias sociales. 2007

DANIEL KATZ y ROBERT KAHN proponen que las organizaciones son sistemas abiertos, ya que incorporan energía del ambiente, procesan o transforman esa energía en algún producto característico del sistema, exportan dicho producto al ambiente. En su teoría de sistema proponen una tipología de factores que afectan la organización en todo su desempeño.

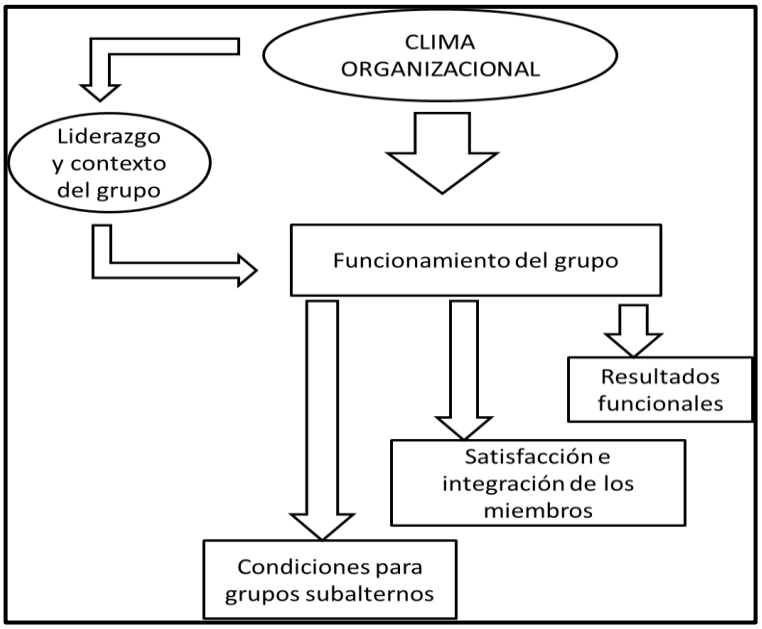
a) Factores de Primer Orden: Se refiere a la función genotípica de la organización, tales como el tipo de actividad a la cual se dedica la empresa.

b) Factores de Segundo Orden: Son aquellas dimensiones relacionadas con la estructura específica de la organización, tales como sus relaciones con el ambiente externo e interno de la empresa[18].

En el modelo de sistemas de funcionamiento organizacional propuesto sostienen que el clima organizacional es influenciado por un líder que incluye a su grupo de subalternos con la organización, logrando satisfacción, mejora de las condiciones y mejores resultados en cuanto a desempeño, para estos autores la influencia del líder es fundamental para que altere el clima.

[18]CAMPOS S. ARMANDO, Introducción a la Psicología social, Editorial Universidad Estatal a Distancia San José, Costa Rica, 2000, pág. 422-426.

Figura 8. Modelo de Clima Organizacional de Katz y Kahn



Fuente: NAVARRO E. RUBÉN Y SANTILLÁN G. ARTURO. Clima y compromiso organizacional. Biblioteca virtual de Derecho, Economía y ciencias sociales. 2007

Rensis Likert rechazó las afirmaciones tradicionales que sostenían que el comportamiento humano debía estar sujeto a una estrecha supervisión y propuso nuevos métodos basados en un mejor entendimiento de la motivación y del potencial de los individuos.

En 1947, en la Universidad de Michigan, emprendió estudios con sus colegas, en los cuales comparó las variaciones de la eficacia de los grupos en función del comportamiento del líder. El objetivo era determinar los principios básicos y los métodos de liderazgo eficaz, necesarios para alcanzar el desempeño y los niveles de satisfacción deseados.

De la información obtenida, los investigadores identificaron dos tipos de comportamiento de los líderes: el orientado hacia el trabajo y el orientado hacia el empleado.

- *El comportamiento centrado en el trabajo:* Es del líder que se enfoca en las tareas y se caracteriza por llevar a cabo una estrecha supervisión, presión para tener un mejor desempeño, atención para alcanzar las metas y una minuciosa evaluación de los resultados. Los supervisores que apoyan esta perspectiva consideran que el objetivo principal es conseguir que el trabajo sea realizado; por lo tanto los subordinados son instrumentos para alcanzar las metas o realizar las tareas, en lugar de personas que tienen necesidades y emociones semejantes a las de ellos mismos.

- *El comportamiento centrado en el empleado:* Es del líder que se enfoca en la persona, se caracteriza por estar orientado hacia los aspectos humanos del trabajo y a dirigir el desarrollo eficaz de grupos con altas metas de desempeño.

  Estos líderes otorgan mayor importancia a su comportamiento de supervisión de personas que al logro de metas de producción; es decir están conscientes de las necesidades de crecimiento personal y profesional de los empleados.

Los estudios de Michigan demostraron, entre otras cosas, que las actitudes y los comportamientos de estos dos grupos eran bastante diferentes; en las unidades donde había un estilo de liderazgo centrado en los empleados, la satisfacción laboral era mayor, la rotación y el ausentismo eran bajos. En las otras, la producción no era mayor y además, la satisfacción de los empleados era baja y la rotación y ausentismos muy altos.

La conclusión inicial de Rensis Likert y sus colegas fue que: “El comportamiento de los lideres exitosos era de apoyo, pues estaba orientado hacia las relaciones humanas y la persona del empleado”.

Los comportamientos observados en las organizaciones reflejan los estilos que practican sus líderes. Por lo tanto, todas ellas deberían evaluar, periódicamente, su clima interno, el cual puede ser observado con base en la forma en como las personas se comunican, toman decisiones, establecen objetivos, ejercen el liderazgo y controlan.

Es una función que tiene múltiples variables, las que, entre otras, incluyen las acciones del administrador, los comportamientos de los empleados, la conducta del grupo de trabajo y otros factores de la organización, tanto internos como externos.[19]

Basado en el modelo teórico de Likert, el clima organizacional se postula como variable interviniente entre un conjunto de relaciones causales (como liderazgo, los objetivos y la toma de decisiones) y variables de resultado (como el desempeño y la satisfacción)[20].
Según Likert hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización:

A. Causales: Estas se definen como variables independientes y están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de este tipo de variable se cita la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, las actitudes.

B. Intermedias: Están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia, ya que son las que constituyen los procesos organizacionales.

[19] DA SILVA O. REINALDO. Teorías de la Administración. Edit. Cengage Learning. 2002, pág. 256-257
[20]CHIANG V. MARGARITA, MARTÍN R. MARÍA JOSÉ, NÚÑEZ ANTONIO. Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Edit. Universidad Pontificia Comillas.2010, pág. 86

C. Finales: Surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias, y están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización, tales como productividad, ganancia y perdida[21].

Figura 9. Interacción entre las tres variables de Rensis Likert

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

La combinación y la interacción de las tres variables determinan dos grandes tipos de clima organizacional o de sistemas, cada uno con dos subdivisiones. Los climas así obtenidos se sitúan sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo.

- Clima autoritario

Tipo 1: Autoritarismo explotador o coercitivo: Centraliza las decisiones y no confía en los subordinados y nos les permite participar en la resolución de problemas. La comunicación se da verticalmente, de arriba hacia abajo y los subordinados no se sienten libres de comunicarse con sus superiores. Las relaciones personales son vistas como perjudiciales para la organización. Hay un énfasis en medidas disciplinarias y castigos. El empleado busca seguridad económica y estatus, desarrolla actitudes hostiles y en contra de los fines de la organización. La responsabilidad se siente únicamente en los niveles superiores, además de las actitudes serviles hacia estos y productividad mediocre.

[21] FANDOS I. MANUEL. Formación de formadores Volumen 2. Edit. Paraninfo. 2007, pág. 209-210

Tipo 2: Autoritarismo paternalista o benevolente: Centraliza las decisiones en la alta dirección y esporádicamente se le permite al subordinado discutir problemas específicos de trabajo. La comunicación se da de forma vertical con algunas comunicaciones ascendentes, pero sin la suficiente confianza para presentar y analizar problemas. La interacción humana no se ve tan amenazadora. Aun se enfatiza en medidas disciplinarias y castigos. El empleado busca seguridad económica y estatus, tiene conductas hostiles hacia los objetivos de la organización, pero en ocasiones los apoya. Su productividad varía de aceptable a buena.

- Clima participativo

Tipo 3: Consultivo: Al decidir se toma en cuenta la opinión y los puntos de vista de los empleados de niveles inferiores, pero la dirección mantiene el control. La comunicación es vertical en sentido ascendente, descendente, horizontal con otras áreas y colegas, hay libertad para tratar los problemas de la empresa. La empresa favorece las relaciones interpersonales, así como las recompensas pueden ser económicas o de estatus y desaparece el énfasis en medidas disciplinarias. El empleado tiene motivos económicos relacionados con el ego y deseos de una nueva experiencia. Sus actitudes a veces son hostiles, pero generalmente apoya los objetivos de la organización, coopera y compite con sus compañeros y tiene buena productividad.

Tipo 4: Participación en grupo: Los empleados de los niveles organizacionales inferiores tienen capacidad de decisión. La dirección únicamente define políticas y directrices. La comunicación es verbal ascendente y descendente, horizontal y cruzada entre diferentes áreas y niveles jerárquicos. Se tiene libertad para tratar asuntos de trabajo. El trabajo en equipo es impulsado y la formación de grupos informales se considera sana. El empleado tiene motivos económicos relacionados con el ego, actitudes muy favorables que apoyan los objetivos

organizacionales, coopera y siente confianza con sus colegas y la productividad es excelente.[22]

Cada uno de los sistemas corresponde a un sistema administrativo, cada uno con sus características propias que la diferencian entre sí. Además forman parte de un conjunto sujeto a la influencia de algunas variables, a saber: el proceso de decisión, la fuerza de la motivación, el proceso de comunicación, la interacción personal, el establecimiento de objetivos y el proceso de control de resultados.

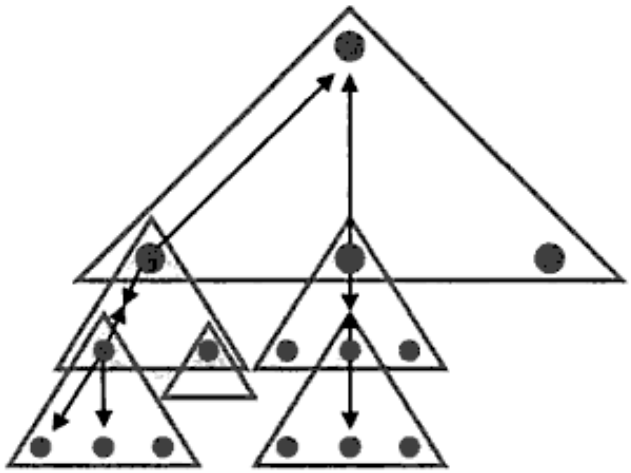
Rensis Likert llamó perfiles organizacionales a estos estilos, toda vez que estos comportamientos de los administradores representan la forma en que la organización trata a sus trabajadores.

Asimismo, sostuvo que las organizaciones podían ser estudiadas como una red de interacciones de grupos funcionales. Dado que estas redes son necesarias para poder satisfacer los requisitos del proceso administrativo, del papel de los administradores en los grupos de trabajo asume vital importancia. Por ellos, afirma que en estas redes de trabajo, los administradores sirven como elementos de vinculación.

Cada administrador actúa como superior en un grupo de trabajo y como subordinado en otro que es el siguiente nivel superior. Además el administrador interactúa con sus iguales, los cuales están también a cargo de otras unidades.
Cuando los nexos resultantes en el plano vertical y el horizontal, son mantenidos debidamente, ayudan a integrar las actividades a las realizaciones de los grupos de toda la organización[23].

[22] ALVAREZ M. LOURDES. Historia del pensamiento administrativo. Edit. Pearson Education. 2004, pág. 189-190
[23] DA SILVA O. REINALDO. Teorías de la Administración. Edit. Cengage Learning. 2002, pág. 258

Figura 10. La Organización Como Red de Trabajo de Grupos Formales.



Fuente: DA SILVA O. REINALDO. Teorías de la Administración. Edit. Cengage Learning. 2002, pág. 258

Para poder hacer una evaluación del clima organizacional, Rensis Likert diseñó un instrumento que permite contrastar el clima actual de una organización con el clima ideal. Este, también llamado las ocho dimensiones de Likert consta de un cuestionario que en el que se consideran los siguientes aspectos:

1. *Métodos de Mando:* La manera en como es usado el liderazgo para influir en los individuos.

2. *Naturaleza de las Fuerzas Motivacionales:* Los procedimientos utilizados para motivar a los empleados y responder a las necesidades de los mismos.

3. *Naturaleza de los Procesos de Comunicación:* La naturaleza de los tipos de comunicación y como son ejercidos.

4. *Naturaleza de los procesos de Influencia e Interacción:* La importancia e influencia de la interacción entre los superiores y los subordinados en el establecimiento de los objetivos organizacionales.

5. *Toma de Decisiones:* Desarrollo de los canales de información para la toma de decisiones y al reparto de funciones en la organización.

6. *Fijación de Objetivos y Directrices:* Los procesos de planificación mediante los cuales se fijan los objetivos a conseguir y las directrices de la organización.

7. *Procesos de Control:* La distribución y al ejercicio de procesos de control y supervisión en los diferentes estamentos de la organización.

8. *Objetivos de resultado y Perfeccionamiento:* Los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento que se han de seguir mediante la planificación organizacional y los procesos de formación de los empleados[24].

De acuerdo a los modelos y conceptos propuestos por cada uno de los teóricos citados en este trabajo se selecciona para el análisis el modelo expuesto por George Litwin y Robert Stringer, puesto que reúne todas las variables que se requieren para analizar el clima organizacional de Coosalud EPSS de una forma precisa y acertada, dicho modelo postula la existencia de ocho dimensiones que describen el clima existente en una determinada organización. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización.

[24]CHIANG V. MARGARITA, MARTÍN R. MARÍA JOSÉ, NÚÑEZ ANTONIO. Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Edit. Universidad Pontificia Comillas.2010, pág. 58-59

0.4.1.3.1 Dimensiones o Variables del Clima Organizacional según George Litwin y Robert Stringer

1. **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[25].

La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, control y estructura, o bien, el énfasis en un ambiente de trabajo libre, informal, no estructurado. Se refiere también a la parte formal de la empresa, es decir, políticas, objetivos, normas, deberes, reglas y procedimientos que guían el comportamiento de los empleados dentro de la organización.

2. **Desafío y 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[26]. Se relaciona con la toma de decisiones en su trabajo y los resultados obtenidos de forma autónoma.

3. **Recompensas**

Las compensaciones salariales, si bien parece ser la única base firme de la satisfacción laboral que generaría buenos climas organizacionales, solamente es un aspecto a tener en cuenta, aunque no menos importante. Junto con ellas todas las demás formas estímulo que la organización da a sus miembros por el cumplimiento de sus funciones en la misma. La valoración que la organización tiene del trabajo bien realizado, los estímulos y la recompensa de forma equitativa

[25] LLANEZA A. FRANCISCO J. Ergonomía y psicosociología aplicada: manual para la formación del especialista. Edit. Lex Nova. 2009. España, pág. 479

[26] HERNÁNDEZ V. CARLOS. La gerencia de la desconfianza. Edit. Palibrio. 2012 EEUU. Pág. 276

que otorga al empleado son bases de esta dimensión[27]. Es 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.

4. Calor Humano y Apoyo

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[28]. En esta dimensión se incluye la cooperación que debe existir en la organización, la cual 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, haciendo énfasis en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores. Un buen ambiente de trabajo se basa en relaciones estables y positivas entre los miembros de la organización.

5. Riesgos y Aceptación

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. En la medida en que la empresa promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr objetivos propuestos[29].

6. Tolerancia para los Conflictos

Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto par como superior, de aceptar las opiniones discrepantes y no temer enfrentar y solucionar los problemas tan pronto como surjan, es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones, la importancia de esta dimensión radica en la forma como se resuelvan los conflictos al interior de la organización con igualdad y cautela.

[27] Documento en pdf por: DR. NOBOA ALEJANDRO. Universidad Norte, Uruguay. Pág. 14
[28] y [29] HERNÁNDEZ V. CARLOS. La gerencia de la desconfianza. Edit. Palibrio. 2012 EEUU. Pág. 277

7. Identidad Organizacional

Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos para lograr los objetivos de la organización[30]. Cada uno de los aspectos mencionados produce en los colaboradores diferentes tipos de percepción que inciden de manera directa en la Moral Laboral individual y la suma de todas a nivel grupal, termina conformando el Clima Organizacional. Es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetos personales con los de la organización, siendo leal a su empresa.

8. Normas y Expectativas para el Desempeño

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

Luego de definir cada una de las dimensiones, los investigadores toman como base para el análisis del clima organizacional cuatro de éstas, puesto que agrupan las variables más relevantes que se presentan en la empresa objeto de estudio:

Figura 11. Variables relevantes en Coosalud EPSS Cartagena

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

[30] Articulo disponible en sitio web: accorh-consultor-wjlemus.blogspot.com/2011/06/clima-organizacional-y-objetivos-de-la_03

0.4.2 Referente Conceptual

- **Clima Organizacional:** Es la percepción individual que tienen cada uno de los integrantes acerca de las características o cualidades de su organización. Al evaluar el clima organizacional se está evaluando a parte de la cultura organizacional, está última es difícil de evaluar por su complejidad.

- **Cultura Organizacional:** La cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento. Este término es aplicado en muchas organizaciones empresariales actualmente.

- **Comportamiento Organizacional:** Es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, grupos y la estructura tienen en el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar ese conocimiento en el mejoramiento de la efectividad de la empresa.

- **Motivación:** Voluntad por llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.

- **Desempeño Laboral:** Acciones o comportamientos observados en los empleados de una compañía que son relevantes para el logro de los objetivos de la misma, los cuales pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

- **Compromiso Organizacional:** Es la actitud de un individuo hacia la organización y consiste en una convicción en los objetivos de ésta y una aceptación de los mismos, así como en una voluntad de esfuerzo

considerable a favor de la organización y un fuerte deseo de mantener la participación en la misma.

- **Satisfacción Laboral:** Factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su lugar de trabajo. Según John Perry existen cuatro causas que producen satisfacción o insatisfacción: Reconocimiento, buen ambiente, competencia de la dirección y seguridad en el empleo.

- **Liderazgo:** Es la habilidad de convencer a otros de que trabajen con entusiasmo para lograr los objetivos definidos. El factor humano une a un grupo y lo motiva hacia sus objetivos. Las actividades de la dirección, como la planificación, la organización y la toma de decisiones no son efectivas hasta que el líder estimula el poder de la motivación en las personas y las dirige hacia sus objetivos.

- **Conflicto:** Conjunto de dos o más hipotéticas situaciones que son excluyentes: esto quiere decir que no pueden darse en forma simultánea. Por lo tanto, cuando surge un conflicto, se produce un enfrentamiento, una pelea, una lucha o una discusión, donde una de las partes intervinientes intenta imponerse a la otra.

- **Organización:** Es el arreglo del personal para facilitar el logro de ciertos propósitos pre-establecidos, a través de una adecuada ubicación de funciones y de responsabilidades.

0.5 DISEÑO METODOLÓGICO

El diseño metodológico proporciona toda la información relacionada con el tipo de investigación que se desarrolla, así como los métodos de recolección de la información, población y muestra escogida para recopilar la información necesaria del tema tratado, entre otros puntos.

0.5.1 Tipo de Investigación

La investigación realizada por los investigadores es de tipo descriptiva, puesto que se analizará el clima organizacional de la empresa Coosalud EPSS para determinar los factores que inciden en el desempeño laboral y que afectan a los empleados, utilizado como instrumento principal encuestas constituidas que revelarán la percepción que tienen los empleados sobre su entorno laboral.

0.5.2 Recolección de la Información

0.5.2.1 Fuente de Información Primaria

Coosalud EPSS cuenta con una estructura organizacional constituida por diferentes áreas tales como Área Técnica, Área de Operaciones, Área Administrativa, Área Financiera, dentro de las cuales se encuentra distribuido todo el personal de la empresa, a quienes se les aplicaran las encuestas con preguntas cerradas con el fin de obtener resultados sobre los diferentes factores que afectan el desempeño laboral de los mismos.

0.5.2.2 Fuente de Información Secundaria

La investigación se basará en estudios relacionados con el tema tomados de documentos, revistas, libros, aportes académicos de universidades nacionales y del extranjero, páginas web.

0.5.3 Delimitación

0.5.3.1 Delimitación Espacial: El estudio se realizará específicamente en Coosalud EPSS Sucursal Bolívar ubicada en Cartagena en el Barrio Olaya Herrera.

0.5.3.2 Delimitación de Tiempo: La investigación tomará como referencia histórica el estudio realizado por la firma **PICS GROUP** en el año 2009, el cual tuvo una duración de un año.

0.5.4 Métodos de Recolección de Información

0.5.4.1 Instrumentos: La investigación tendrá como instrumento de recolección de información las encuestas, las cuales serán aplicadas a todos los empleados de las diferentes áreas de la empresa.

0.5.4.2 Población y Muestra

La empresa de estudio cuenta con un total de cuarenta personas distribuidas de la siguiente manera:

Área Técnica:	12
Área de Operaciones:	12
Área Administrativa:	10
Área Financiera:	6

Se realiza la encuesta a todo el personal, puesto que se quiere una perspectiva global de cada uno de las áreas, obteniendo de esta manera mejores resultados al conocer la posición de cada uno de los empleados.

0.5.5 Operacionalización de la Investigación

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTO	FUENTE
CLIMA ORGANIZACIONAL	Estructura	❖ Relaciones de subordinación y Jerarquía. ❖ Integración Organizacional. ❖ Sistema de Objetivos y Metas de la empresa. ❖ Toma de Decisiones	Encuesta	Empleado
	Recompensas	❖ Remuneración e Incentivos. ❖ Motivación y Satisfacción Individual. ❖ Rendimiento y eficacia Laboral.	Encuesta	Empleado
	Calor Humano y Apoyo	❖ Relaciones Interpersonales y Comunicación. ❖ Compañerismo y Trabajo en equipo ❖ Sensación de Utilidad.	Encuesta	Empleado
	Identidad Organizacional	❖ Sentido de Pertenencia. ❖ Objetivos personales & Objetivos Organizacionales. ❖ Cultura Organizacional. ❖ Compromiso con los objetivos de la empresa.	Encuesta	Empleado

0.5.5.1 Variable Dependiente

El clima organizacional de Coosalud EPSS sucursal Bolívar.

0.5.5.2 Variable Independiente

- ❖ Estructura
- ❖ Recompensas
- ❖ Calor Humano y Apoyo
- ❖ Identidad Organizacional

1. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este aparte se muestra los resultados obtenidos por los investigadores a lo largo del desarrollo del trabajo de investigación en la empresa Coosalud EPSS, el cual tiene como finalidad realizar un análisis del clima organizacional que le permita a los directivos tener una noción acerca del clima existente al interior de la compañía, y a la vez proponer un modelo a seguir por la empresa para alcanzar un clima laboral óptimo.

La información recolectada fue analizada de manera tal, que guiará la consecución de los objetivos planteados para la elaboración de esta investigación. En principio se exponen los resultados obtenidos por medio de la aplicación de encuestas a los empleados de la empresa objeto de estudio.

Para la ejecución de este análisis los investigadores se apoyaron en el modelo propuesto por George Litwin y Robert Stringer tomando como base cuatro de las ocho variables planteadas por los autores:

- *Estructura*
- *Recompensas*
- *Calor Humano y Apoyo*
- *Identidad Organizacional*

Las cuales constituyen el punto de partida para iniciar la recolección de información a través de encuestas aplicadas a los empleados de la empresa objeto de estudio.

Para el desarrollo de esta investigación es establecida una escala de valoración cuantitativa y una cualitativa. La escala de valoración cuantitativa es expresada en términos porcentuales que va desde el 0% al 100% y la cualitativa es expresada

con valores de totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, indeciso, de acuerdo, totalmente de acuerdo, dependiendo del nivel porcentual obtenido.

A continuación el cuadro N° 1 muestra la escala de valoración definida para determinar el porcentaje que correspondiente a los diferentes calificativos a tener en cuenta para la valoración cualitativa y cuantitativa.

Cuadro N° 1: Escala de Valoración

Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa
0% - 20%	Totalmente en desacuerdo
21% - 40%	En desacuerdo
41% - 60%	Indeciso
61% - 80%	De acuerdo
81% - 100%	Totalmente de acuerdo

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

1.1 Caracterización de la empresa objeto de estudio

1.1.1 Breve Reseña Histórica

Coosalud EPSS es una Empresa Solidaria de Salud, creada el 20 Junio de 1994, constituyéndose como la primera solidaria en la Ciudad Heroica. Posteriormente, el DANCOOP (Hoy DANSOCIAL), otorga la personería jurídica 2365 del 22 de agosto de 1994. La ley 100 de 1993, creó el Sistema General de Seguridad Social en Salud, el cual generó un nuevo componente como fue el Régimen Subsidiado, donde Coosalud EPSS como Empresa Solidaria de Salud, se convierte en actor principal buscando participar en el mercado y recibiendo la acreditación como tal por parte de la Superintendencia Nacional de Salud mediante resolución 0264 de 1996, estableciendo la obligación de inscribir, afiliar y prestar los servicios establecidos en el Plan Obligatorio de Salud Subsidiado, POS-S.

En ese año, Coosalud EPSS se encargó de administrar los subsidios de Salud de la población más vulnerable de Cartagena, logrando afiliar, en la primera licitación, 22.693 beneficiarios de los subsidios.

Al mismo tiempo fue reconocida y acreditada como ARS por parte del Departamento Administrativo Distrital de Salud, DADIS, mediante la Resolución # 000017 del 19 de abril de 1996. Desde esa licitación ha seguido participando en todas las que se han desarrollado en la ciudad de Cartagena de Indias, alcanzando en el 2001 más de 44.000 beneficiarios, distribuidos en distintas zonas de la ciudad y los corregimientos como Bayunca y la Boquilla.

A raíz de la promulgación del Decreto 1804 de 1999, Coosalud EPSS presentó ante la Superintendencia Nacional de Salud los requisitos exigidos, obteniendo la aprobación para continuar administrando el régimen subsidiado mediante la Resolución 0461 del 26 de marzo del 2001, en donde se manifiesta el

cumplimiento total de dichos requisitos, tanto en la parte patrimonial como en la organizacional y de calidad de los servicios.

El desarrollo de la empresa a partir del año 2001 se vio favorecido por la incorporación de tres ARS de gran prestigio territorial: COPSAVER cuya operación se circunscribía a los Departamentos del Cauca y Valle del Cauca, COESAN la más grande en el Departamento de Santander y FRONSALUD de Antioquia y Choco. Así como también, se efectuó una labor de despliegue institucional que permitió penetrar las regiones de la zona norte atlántica del país en los departamentos Sucre, Córdoba, Cesar, Atlántico y Magdalena.

Actualmente la empresa cuenta con 1.392.935 de afiliados con presencia en 154 municipios a nivel nacional, en el año 2011 Coosalud EPSS recibió la certificación por parte de ICONTEC para los aspectos de aseguramiento del ejercicio de los derechos que el sistema de gestión de seguridad social confiere a nuestros afiliados en las sucursales Atlántico, Magdalena, Bolívar, Sucre, Antioquia, Boyacá, Santander y Valle.

1.1.2 Estructura Orgánica

La estructura interna de Coosalud EPSS se configura por unidades estratégicas de negocios, con base en niveles de operación nacional y sucursal orientadas a la satisfacción del cliente y al funcionamiento descentralizado de sus unidades operativas.

Son características de la estructura interna:

- ❖ Cobertura Nacional: Para un mayor y mejor gestión, los niveles de operación están determinados por factores geográficos, políticos, culturales y según la cobertura poblacional, sin que para efectos de competencia territorial de sus dependencias las áreas coincidan necesariamente con la división política del país.

❖ Centralización Normativa: Se ubica en el Nivel Nacional, garantizando la unidad de políticas, de estrategias, de criterios y de procedimientos, que permitan coordinar, controlar, vigilar la prestación de los servicios propios de la seguridad social integral a su cargo.

❖ Descentralización y autonomía técnica, financiera y administrativa de sus unidades operativas de servicios: Les permite asumir y desarrollar la gestión encomendada para la prestación de los servicios o productos a su cargo, a través de actividades ejecutivas, operativas y de control, dentro de principios de eficiencia, calidad, ética y moralidad.

❖ Responsabilidad por unidades operativas de servicios: Cada unidad operativa responderá por la gestión realizada, a nivel financiero, administrativo, económico, de resultados y de vigilancia, control y fiscalización.

❖ Dependencia Administrativa: Se establece al interior de cada área de acuerdo con el nivel de jerarquía.

❖ Dependencia Funcional: Con base en la unidad jurídica de Coosalud EPSS, se establece la dependencia funcional entre las reparticiones homólogas de los diferentes niveles de operación que cumplen funciones semejantes respetando la autonomía técnica, financiera y administrativa de sus unidades operativas y dependencias jerárquicas y la autoridad de línea.

❖ Uniformidad de Nomenclatura: Esto se da en todos los niveles de operación.

1.1.3 Ubicación

Sede Principal Edificio Chambacú Piso 6° Oficina 601-609.

Cartagena de Indias.

Teléfono: 6644360

Email: info@coosalud.com

1.1.4 Misión

Somos una Empresa que trabaja unida para proteger tu salud.

1.1.5 Visión

En el año 2015 seremos una aseguradora en salud posicionada nacionalmente.

1.1.6 Logo

1.1.7 Valores Institucionales

CALIDAD HUMANA: Excelencia en el trato: Coosalud EPSS se distingue por la sensibilidad de sus equipos, que tratan a todas las personas con las que se relacionan con el máximo respeto, amabilidad y cuidado.

ÉTICA / INTEGRIDAD: Transparencia: Ser transparente es mantener una relación fluida con las autoridades y el resto de stakeholders, permitiendo el acceso a la información y reportando voluntariamente.

COMPROMISO SOCIAL: La solidaridad en Coosalud EPSS es contribuir al desarrollo de las comunidades en las que está presente, por eso práctica una 'economía social', en la que los beneficios se miden sobre todo por el bienestar generado.

1.1.8 Principios Corporativos

Han sido seleccionados y priorizados seis principios básicos, los cuales a través de diferentes estrategias Coosalud EPSS incorpora a su Cultura organizacional, ellos son:

❖ LIDERAZGO: Es el reconocimiento del sector y la sociedad hacia la empresa por su posicionamiento como organización que garantiza la salud de sus usuarios.

❖ RESPONSABILIDAD SOCIAL: Es una conducta coherente de la empresa enfocada hacia el cumplimiento de un compromiso organizacional frente a la sociedad.

❖ SOLIDARIDAD: Apoyo mutuo, acompañamiento y complementariedad en pro de beneficios a favor de la comunidad.

❖ ÉTICA: Es el conjunto de valores que orientan el comportamiento organizacional frente a la ejecución de su objeto social.

❖ CALIDAD: Es la optimización de los procesos y procedimientos, para entregar un producto sin deficiencias a los usuarios internos y externos, cumpliendo con estándares óptimos que repercuten en el mejoramiento continuo y satisfacción del cliente.

❖ RESPETO: Es el reconocimiento del otro.

1.1.9 Política de Calidad

“En Coosalud EPSS trabajamos para proteger la salud de nuestros afiliados, comprometidos con el cumplimiento de los requisitos del servicio; fortaleciendo nuestros procesos y optimizando la utilización de los recursos físicos, financieros,

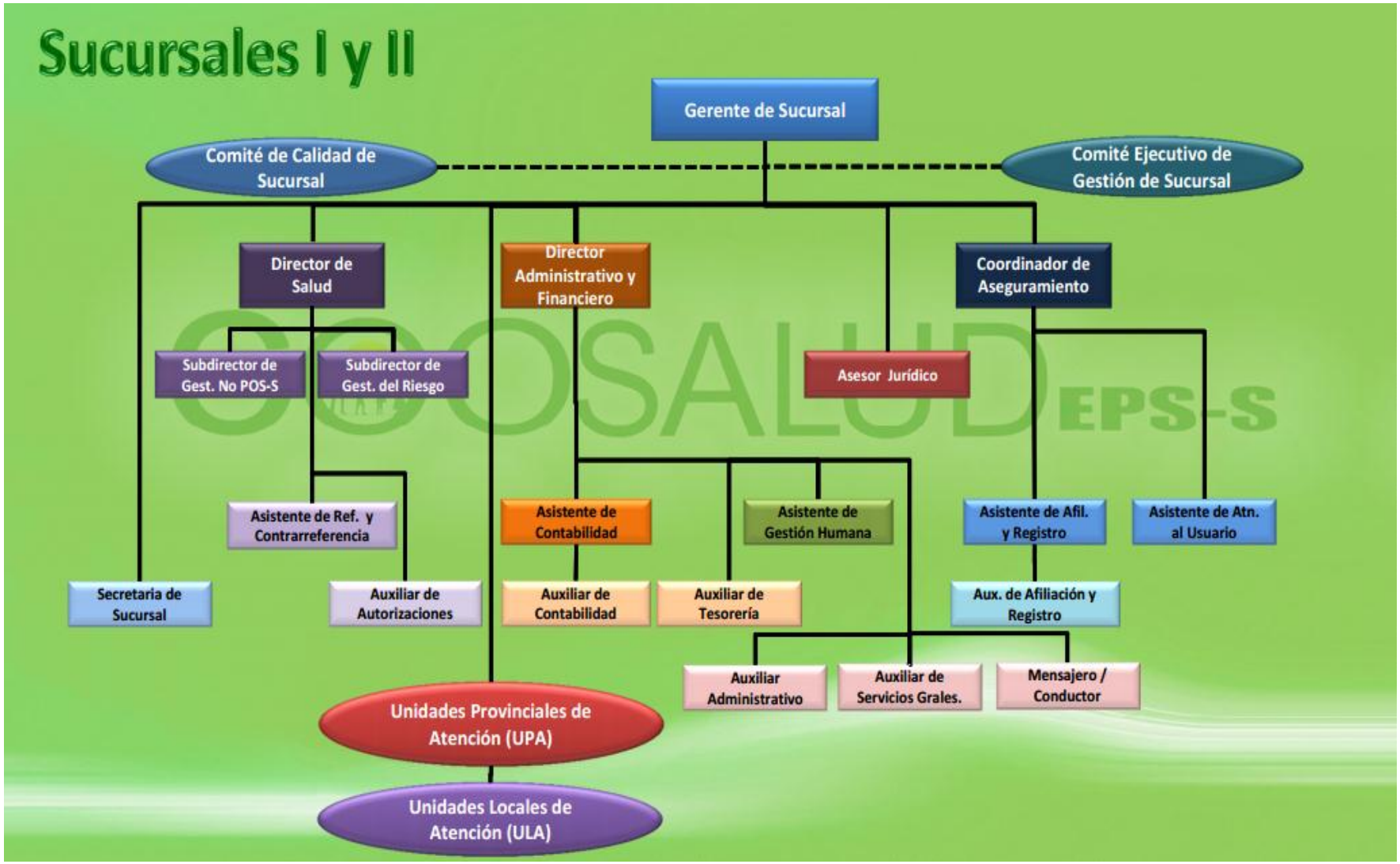
tecnológicos y jurídicos, para mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de calidad y satisfacer las necesidades de nuestros clientes internos y externos y aumentar nuestra participación en el mercado del aseguramiento en Colombia"[31].

1.1.10 Objetivos de Calidad

1. Mantener la satisfacción global con nuestros servicios por parte de los afiliados, entes territoriales y red de prestadores de servicios de salud, en el nivel "excelente" en un 95%.
2. Mejorar continuamente el estado de salud de la población afiliada y la calidad de la atención recibida.
3. Aumentar como mínimo en un 10% el número de afiliados contratados por año.
4. Alcanzar como mínimo el equilibrio operacional entre ingresos, costos y gastos.
5. Mantener el nivel de rotación de personal por debajo del 10% anual.
6. Responder oportunamente las necesidades logísticas de nuestros clientes internos en un 95%.
7. Alcanzar un porcentaje de automatización de los procesos priorizados igual o mayor al 85%.
8. Lograr una efectividad del 100% en la gestión jurídica y legal de la empresa.
9. Lograr una tendencia de mejora de todos los indicadores del sistema de gestión de calidad[32].

[31] y [32] Articulo disponible en sitio web: calidad.coosalud.com/sogc/index.htm?AspxAutoDetectCookieSupport=1

1.1.11 Organigrama



1.2 ESTRUCTURA

Las políticas, objetivos, normas, deberes, reglas y procedimientos del cual hace referencia esta variable reúnen las bases estructurales de la empresa. Un amplio conocimiento de donde está la empresa y hacia dónde quiere llegar por parte de los integrantes de la compañía aporta beneficios tanto para el empleado como para la organización, puesto que todos los que hacen parte de ella trabajan en pro de lograr la meta establecida.

A continuación se presenta la variable Estructura, la cual será analizada y evaluada a través de diez preguntas, ilustradas en el cuadro N° 2.

Cuadro N° 2: Aspectos evaluados en la variable Estructura

Número	Aspectos Evaluados
1	¿Conoce usted la Misión de Coosalud EPSS?
2	¿Conoce usted la Visión de Coosalud EPSS?
3	¿Conoce usted la Política de Calidad de Coosalud EPSS?
4	¿Conoce usted los Objetivos de Coosalud EPSS?
5	¿Usted considera que el reglamento interno de trabajo de la empresa rige el comportamiento de los trabajadores?
6	¿Conoce la estructura organizacional (Organigrama) de la empresa?
7	¿Considera usted que la actual estructura organizacional (Organigrama) se ajusta en términos de carga laboral al número de empleados de cada dependencia?
8	¿La información recibida sobre las funciones y obligaciones en el puesto de trabajo asignado fue suficiente para lograr un buen desempeño en el mismo?
9	¿Posee la facultad de tomar algún tipo de decisión sin consultar con su jefe inmediato en caso de que la situación lo amerite?
10	¿La dirección de la empresa establece en conjunto con los empleados las estrategias específicas con respecto a los niveles de productividad y desempeño que se debe alcanzar?

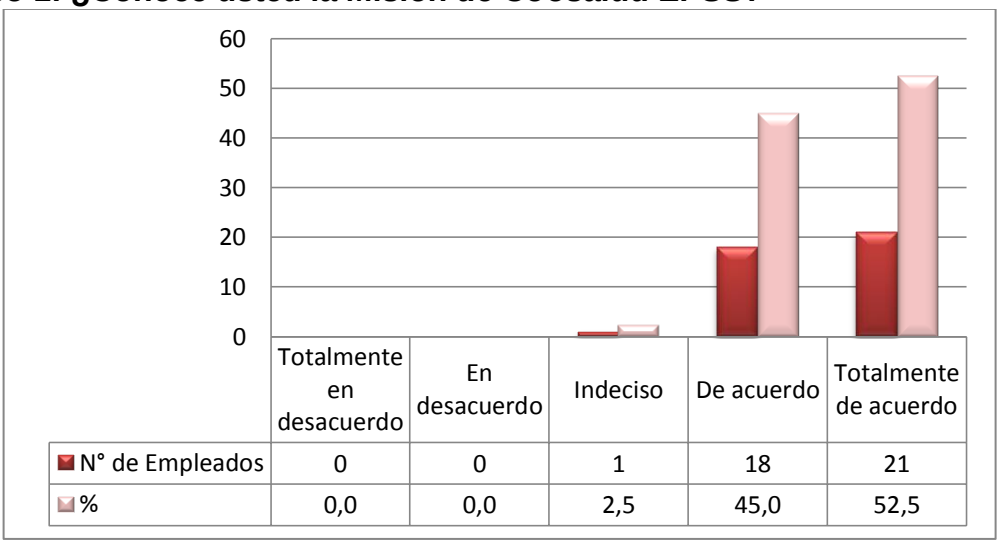
Fuente: Elaborado por el equipo de investigación con base en los resultados.

El conocimiento de la misión por parte de los empleados de la empresa es fundamental, puesto que les permite a los colaboradores identificar el objeto de la misma y a la vez crea un compromiso para el cumplimiento de esta, tal como lo expresa el autor Fleitman Jack, 2000 en su libro Negocios Exitosos en donde define la misión como *"El modo en que los empresarios líderes y ejecutivos deciden hacer realidad su visión"*[33].

Al analizar los resultados expresados en el gráfico 1, sólo un empleado de los cuarenta encuestados no está seguro de conocer la misión de Coosalud EPSS, lo cual indica que el 2.5% de los empleados se encuentra indeciso, mientras que el 45% (dieciocho empleados) está de acuerdo, el 52.5% (veintiún empleados) totalmente de acuerdo y ningún empleado en desacuerdo o totalmente en desacuerdo en tener conocimiento de la misma.

Es decir que el 97.5% del personal respondió estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con el conocimiento de la misma y el 2.5% restante estaba indeciso.

Gráfico 1: ¿Conoce usted la Misión de Coosalud EPSS?



	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
N° de Empleados	0	0	1	18	21
%	0,0	0,0	2,5	45,0	52,5

Fuente: Elaborado por los investigadores con base en los resultados.

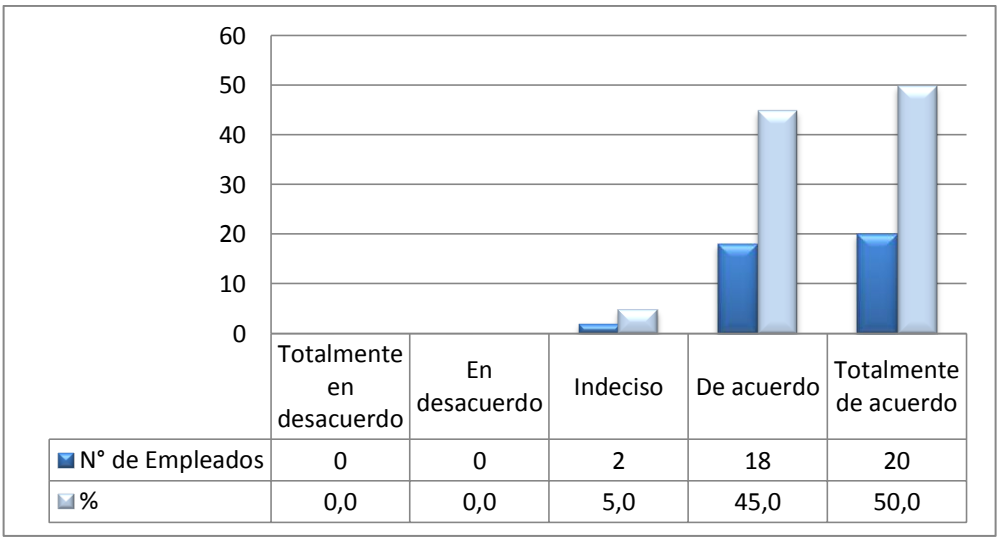
[33] Articulo disponible en sitio web: promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.htm

La visión de una empresa establece los logros y metas que ésta se ha propuesto alcanzar en un tiempo determinado, dada la relevancia que tiene, es fundamental que los empleados conozcan hacia dónde quiere ir la empresa y se apersonen de la responsabilidad que tienen para el logro de tales metas.

Lo anterior es reafirmado con los resultados arrojados por las encuestas donde dos empleados no están seguros de conocer la visión de Coosalud EPSS, mientras que dieciocho empleados coinciden en estar de acuerdo y veinte en estar totalmente de acuerdo en el conocimiento de ésta.

El grafico 2 evidencia los resultados obtenidos sobre este aspecto en el que el 5% del total de la muestra se encuentra indecisa, mientras que el 45% está de acuerdo y el 55% totalmente de acuerdo. Las opciones totalmente en desacuerdo y en desacuerdo no tuvieron ningún porcentaje.

Gráfico 2: ¿Conoce usted la Visión de Coosalud EPSS?



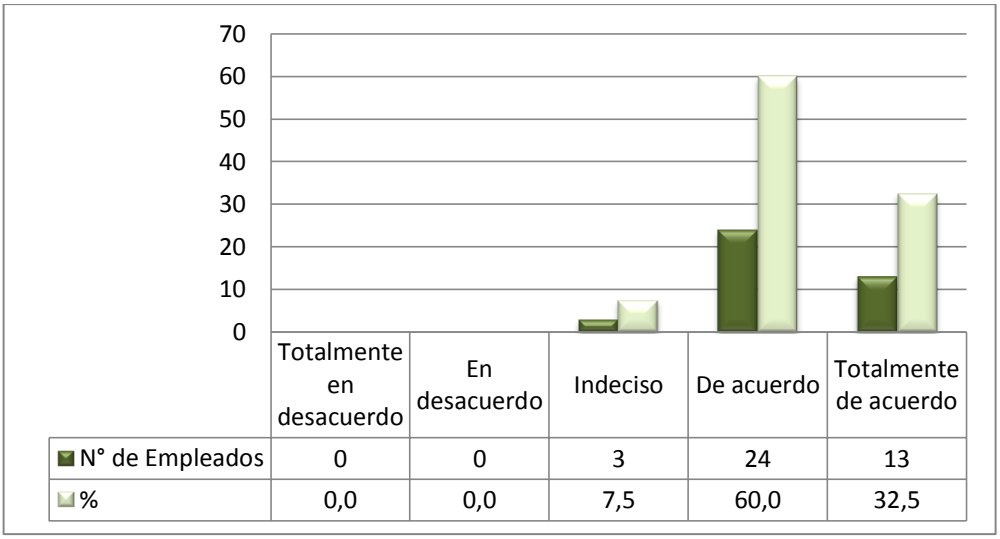
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
N° de Empleados	0	0	2	18	20
%	0,0	0,0	5,0	45,0	50,0

Fuente: Elaborado por los investigadores con base en los resultados.

La Política de Calidad en una empresa orienta a la misma en la aplicación de la calidad en los procesos desarrollados al interior de la organización, siendo un aspecto clave para dirigir las actividades desempeñadas por los empleados quienes al desarrollar la operación de la empresa deben tener definida esta política. Para fundamentar este planteamiento es expuesto el aporte del autor Phillip B. Crosby 1997, el cual sostiene que el proceso de mejoramiento de calidad debe partir de un compromiso de la alta dirección, y de una filosofía en la que todos los miembros de la organización se integren[34].

De acuerdo a lo anterior, las encuestas aplicadas al personal muestran la cantidad de empleados que tienen conocimiento de la política de calidad, obteniendo como resultados que solo tres empleados se encuentran indecisos, mientras que veinticuatro están de acuerdo y trece totalmente de acuerdo en conocerla. Por ende solo el 7.5% de los empleados encuestados no están seguros de conocerla, mientras que el 92.5% si lo está. (Ver el gráfico 3).

Gráfico 3: ¿Conoce usted la Política de Calidad de Coosalud EPSS?



	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
N° de Empleados	0	0	3	24	13
%	0,0	0,0	7,5	60,0	32,5

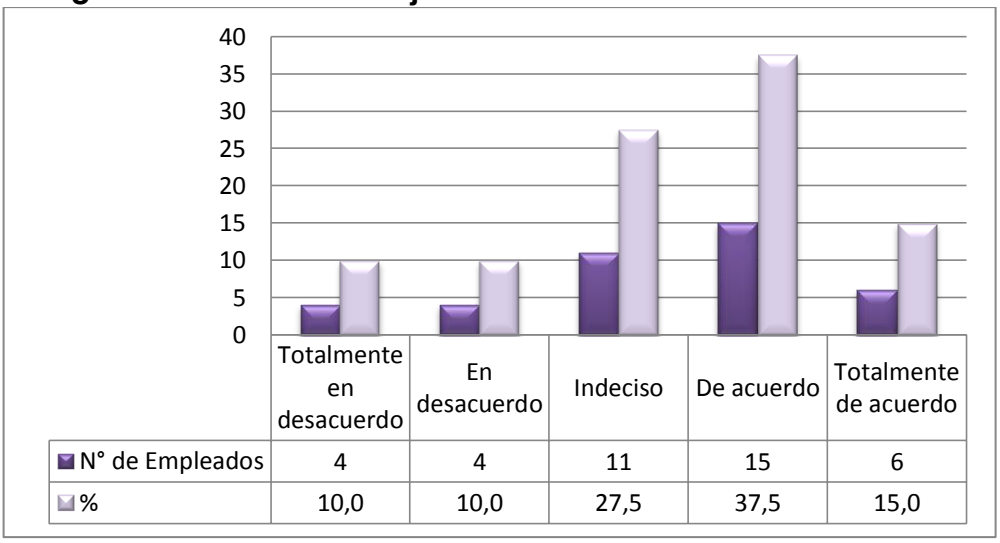
Fuente: Elaborado por los investigadores con base en los resultados.

[34]MIRANDA G. FRANCISCO, CHAMORRO M. ANTONIO, RUBIO L. SERGIO. Introducción a la Gestión de la Calidad. Editorial Delta. Madrid – España. 2007 pág. 40

Los objetivos de una empresa representan una orientación hacia lo que ésta quiere lograr, además de proporcionar una base sólida para un conocimiento general de la empresa al integrar todas las áreas que la conforman. El conocimiento de los objetivos trazados por la organización por parte de los empleados es fundamental, dada la relación que guardan estos con el desarrollo de las actividades desempeñadas por los colaboradores de la empresa.

En concordancia con esto, los resultados obtenidos muestran que solo quince empleados (37.5%) están de acuerdo en conocer los objetivos de Coosalud EPSS, mientras que seis empleados (15%) están totalmente de acuerdo en conocerlos, para un total de veintiún empleados que aseguran tener conocimiento sobre los mismos, pero once empleados (27.5%) no están seguros de su conocimiento y que cuatro empleados (10%) están en desacuerdo e igual número de ellos está totalmente de desacuerdo en conocerlos. Lo anterior indica que un poco más de la mitad, el 52.5% de los empleados tiene conocimiento de los objetivos, mientras el 27.5% está indeciso y 20% asegura no tener conocimiento de ellos. Los anteriores resultados están representados en el gráfico 4.

Gráfico 4: ¿Conoce usted los Objetivos de Coosalud EPSS?



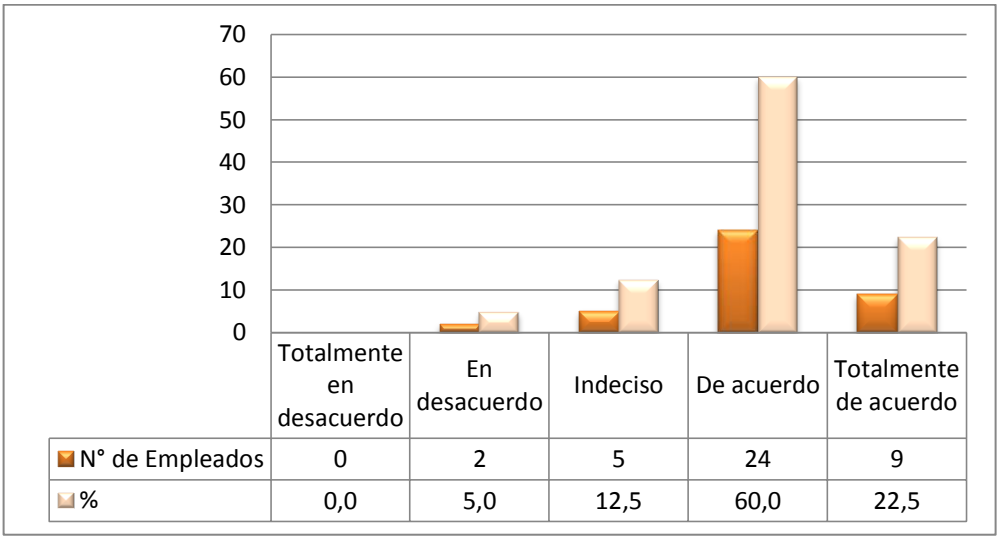
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
N° de Empleados	4	4	11	15	6
%	10,0	10,0	27,5	37,5	15,0

Fuente: Elaborado por los investigadores con base en los resultados.

En toda empresa debe existir mecanismos que logren regular los comportamientos y/o conductas de los empleados, permitiendo a las directivas de la empresa tomar correctivos frente a situaciones tensas originadas entre ellos.
Entre estos mecanismos se encuentra el Reglamento Interno de Trabajo, el cual orienta a los empleados sobre su comportamiento al interior de la empresa.

En este aspecto, veinticuatro empleados (60%) coinciden en estar de acuerdo en considerar que el Reglamento Interno de Trabajo establecido por la empresa rige su comportamiento, nueve empleados (22.5%) está totalmente de acuerdo, para un total de treinta y cinco empleados (82.5%) de la muestra, mientras que cinco empleados (12.5%) están indecisos, el 5% está en desacuerdo y el 0% totalmente en desacuerdo, lo cual es demostrado en el gráfico 5.

Gráfico 5: ¿Usted considera que el Reglamento Interno de Trabajo de la empresa rige el comportamiento de los trabajadores?



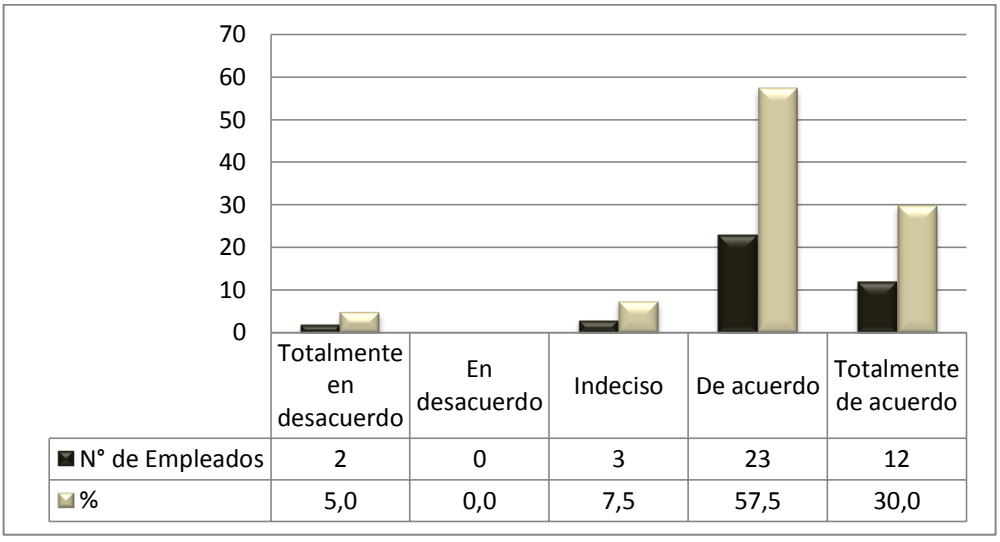
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
N° de Empleados	0	2	5	24	9
%	0,0	5,0	12,5	60,0	22,5

Fuente: Elaborado por los investigadores con base en los resultados.

Toda organización, independientemente de su actividad económica, posee una estructura que define como está constituida, permitiendo a los integrantes de la misma identificar su rol dentro de la compañía e identificar las diferentes relaciones jerárquicas a través de las líneas de mando establecidas.
Lo anterior se puede constatar con la afirmación del escritor Enrique B. Franklin, autor del libro (Organización de Empresas, 1995), en donde define al organigrama como una representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen[35].

En base a lo anterior, el gráfico 6 revela resultados donde del total de los empleados encuestados, treinta y cinco de ellos, es decir el 87.5% afirmaron conocer el organigrama de la empresa, divididos así veintitrés están de acuerdo y doce totalmente de acuerdo, por otro lado, tres empleados correspondiente al 7.5% están indecisos en el conocimiento del mismo y dos con el 5% están totalmente en desacuerdo en conocerlo.

Gráfico 6: ¿Conoce la estructura organizacional (Organigrama) de la empresa?



	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
N° de Empleados	2	0	3	23	12
%	5,0	0,0	7,5	57,5	30,0

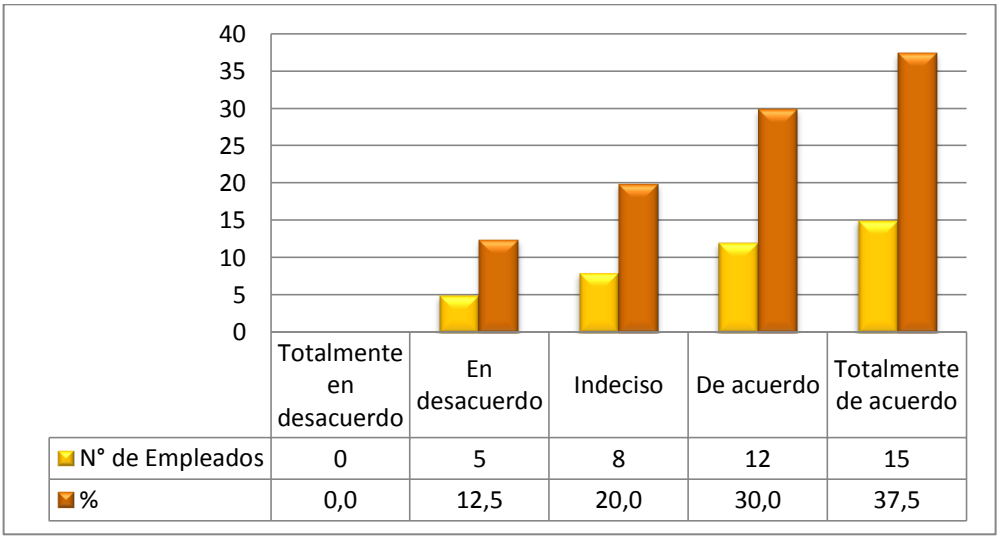
Fuente: Elaborado por los investigadores con base en los resultados.

[35] Articulo disponible en sitio web: promonegocios.net/organigramas/definicion-organigramas.html

La repartición de responsabilidades en una organización permite que todos los empleados tengan un equilibrio laboral evitando así las cargas laborales sobre ciertos cargos. Este aspecto es de gran importancia para el rendimiento de los empleados dada la presión que se tiene cuando uno de ellos es responsable por diversas funciones.

A continuación el gráfico 7 señala los resultados obtenidos en la evaluación de este aspecto, quince empleados están totalmente de acuerdo (37.5%), mientras que doce están de acuerdo (30%) para un total de veintisiete empleados correspondientes al 67.5% de total encuestado, consideran que la actual estructura organizacional se ajusta en términos de carga laboral al número de empleados de cada dependencia, mientras que por el contrario el 20% de los encuestados equivalentes a ocho empleados se encuentran indecisos y cinco empleados (12.5%) están en desacuerdo.

Gráfico 7: ¿Considera usted que la actual estructura organizacional (Organigrama) se ajusta en términos de carga laboral al número de empleados de cada dependencia?



	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
N° de Empleados	0	5	8	12	15
%	0,0	12,5	20,0	30,0	37,5

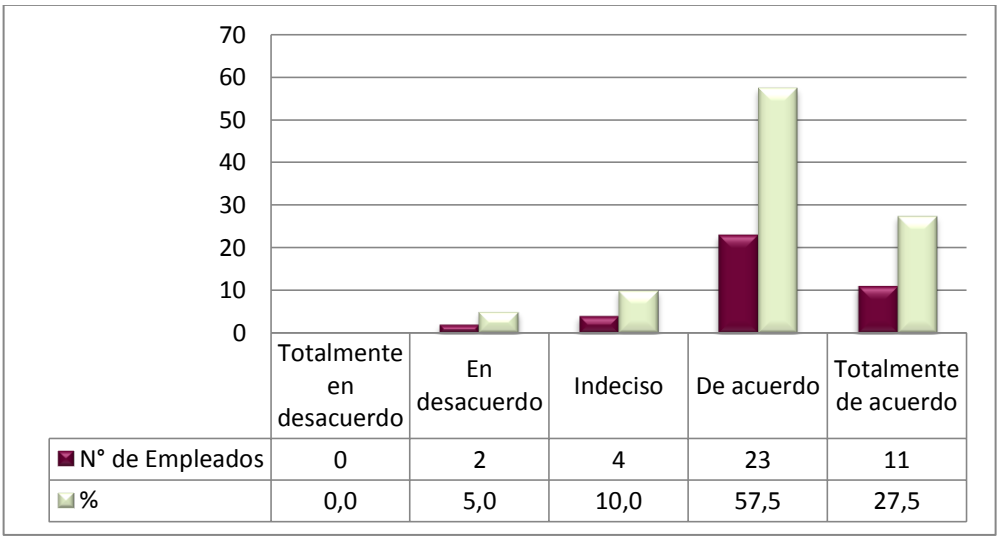
Fuente: Elaborado por los investigadores con base en los resultados.

Para las organizaciones es fundamental que los empleados conozcan cuales son las funciones y obligaciones inherentes al cargo para el cual fueron contratados porque de esto depende el desempeño que tenga y lo que pueda aportar al área en que se encuentra y a la empresa en general.

La investigación realizada sobre la información recibida sobre las funciones a desempeñar por parte del empleador en el puesto de trabajo arrojó que el 57.5%, es decir veintitrés empleados están de acuerdo en recibirla, mientras que el 27.5%, once empleados están totalmente de acuerdo, para un total del 87%, equivalente a treinta y cuatro empleados.

Cabe destacar que solo cuatro empleados están indecisos y dos en desacuerdo lo que representa un 10% y 5% respectivamente, el gráfico 8 muestra los anteriores resultados.

Gráfico 8: ¿La información recibida sobre las funciones y obligaciones en el puesto de trabajo asignado fue suficiente para lograr un buen desempeño en el mismo?



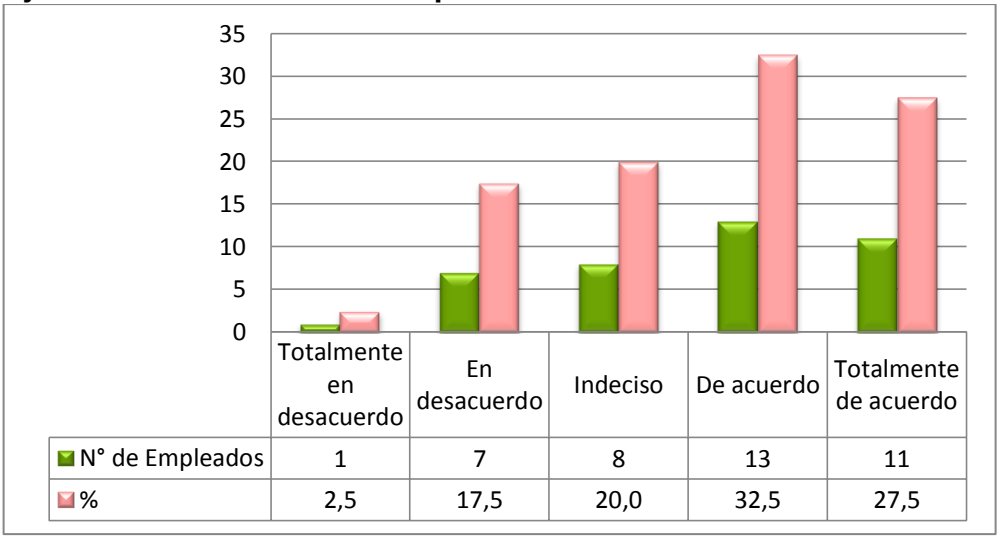
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
N° de Empleados	0	2	4	23	11
%	0,0	5,0	10,0	57,5	27,5

Fuente: Elaborado por los investigadores con base en los resultados.

La autonomía que un empleado posee al tomar cierta decisión sin previa consultoría con su jefe es una forma de demostrarse competitivo en el cargo que desempeñe, siendo éste aspecto un asunto de mucho cuidado y determinación.

Confirmando la importancia de este aspecto en la investigación realizada se destaca el liderazgo que tiene el empleado al tomar decisiones sin consultar con su jefe inmediato, puesto que el 32.5%, es decir trece empleados coinciden en estar de acuerdo en poseer esta facultad, le sigue once empleados (27.5%) en estar totalmente de acuerdo, para una suma de veinticuatro empleados, mientras que ocho empleados (20%) está indeciso, siete empleados (17.5%) en desacuerdo y solo un empleado (2.5%) totalmente en desacuerdo.
El gráfico 9, revela el resultado obtenido en el estudio de este aspecto de la variable.

Gráfico 9: ¿Posee la facultad de tomar algún tipo de decisión sin consultar con su jefe inmediato en caso de que la situación lo amerite?



	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
N° de Empleados	1	7	8	13	11
%	2,5	17,5	20,0	32,5	27,5

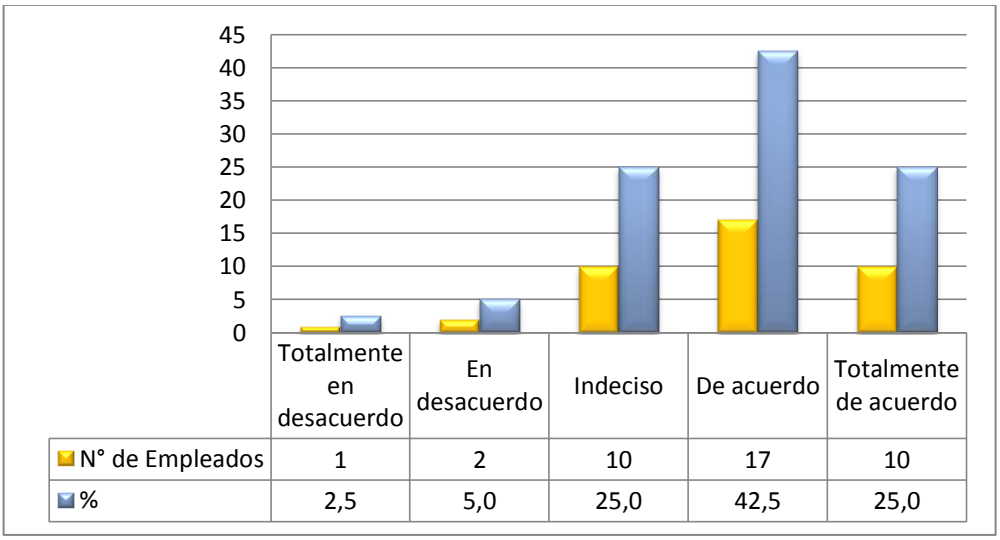
Fuente: Elaborado por los investigadores con base en los resultados.

El establecimiento de estrategias en una empresa permite que su competitividad mejore significativamente, pero cuando esto se hace en conjunto con los empleados es posible crear estrategias extraordinarias, puesto que la parte operativa de una compañía conoce con exactitud la ejecución de las actividades de la empresa y pueden brindar buenos aportes en cuanto a productividad.

La relevancia del anterior planteamiento se refleja en los resultados de las encuestas, donde diecisiete empleados, (42.5%) está de acuerdo en que la dirección de Coosalud EPSS establece con ellos las estrategias con respecto a los niveles de productividad y desempeño, mientras que diez empleados (25%) está totalmente de acuerdo.

Sin embargo, no se afirma lo mismo del 25% de ellos, ya que se encuentran indecisos, el 5% en desacuerdo y el 2.5% totalmente en desacuerdo. En el gráfico 10 se observa cada uno de los resultados en porcentajes.

Gráfico 10: ¿La dirección de la empresa establece en conjunto con los empleados las estrategias específicas con respecto a los niveles de productividad y desempeño que se debe alcanzar?



	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
N° de Empleados	1	2	10	17	10
%	2,5	5,0	25,0	42,5	25,0

Fuente: Elaborado por los investigadores con base en los resultados.

A continuación el cuadro N° 3 muestra los resultados de la valoración cuantitativa y cualitativa de cada uno de los aspectos evaluados en la variable Estructura.

Cuadro N° 3: Resultados de la variable Estructura

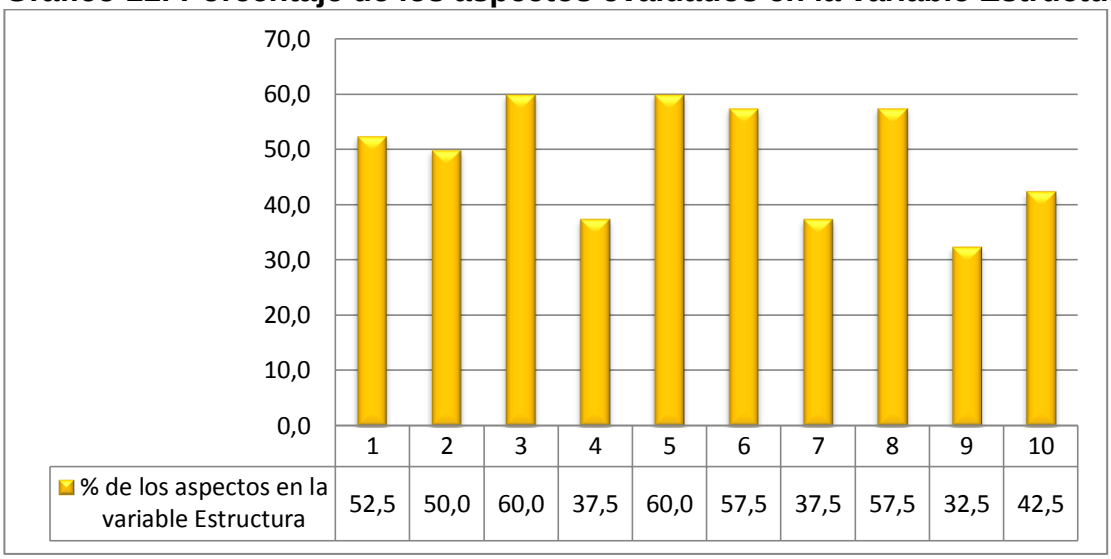
N°	Aspectos Evaluados	Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa
1	¿Conoce usted la Misión de Coosalud EPSS?	52.5%	Indeciso
2	¿Conoce usted la Visión de Coosalud EPSS?	50%	Indeciso
3	¿Conoce usted la Política de Calidad de Coosalud EPSS?	60%	Indeciso
4	¿Conoce usted los Objetivos de Coosalud EPSS?	37.5%	En desacuerdo
5	¿Usted considera que el reglamento interno de trabajo de la empresa rige el comportamiento de los trabajadores?	60%	Indeciso
6	¿Conoce la estructura organizacional (Organigrama) de la empresa?	57.5%	Indeciso
7	¿Considera usted que la actual estructura organizacional (Organigrama) se ajusta en términos de carga laboral al número de empleados de cada dependencia?	37.5%	En desacuerdo
8	¿La información recibida sobre las funciones y obligaciones en el puesto de trabajo asignado fue suficiente para lograr un buen desempeño en el mismo?	57.5%	Indeciso
9	¿Posee la facultad de tomar algún tipo de decisión sin consultar con su jefe inmediato en caso de que la situación lo amerite?	32.5%	En desacuerdo
10	¿La dirección de la empresa establece en conjunto con los empleados las estrategias específicas con respecto a los niveles de productividad y desempeño que se debe alcanzar?	42.5%	Indeciso
RESULTADO		**48.7%**	**Indeciso**

Fuente: Elaborado por los investigadores con base en los resultados.

Se observa que siete de los diez aspectos que conforman esta variable están entre el 41% y el 60%, es decir, al tener en cuenta la escala de valoración la calificación cualitativa es catalogada como indecisa.

A continuación el gráfico 11 enseña cada uno de los porcentajes de los aspectos evaluados en la variable Estructura, lo cual demuestra la indecisión que tienen los empleados con respecto a la información que en ésta se evalúa.

Grafico 11: Porcentaje de los aspectos evaluados en la variable Estructura



	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
% de los aspectos en la variable Estructura	52,5	50,0	60,0	37,5	60,0	57,5	37,5	57,5	32,5	42,5

Fuente: Elaborado por los investigadores con base en los resultados.

Cabe destacar que aunque los resultados en su gran mayoría superan el 50% en la calificación cuantitativa, los empleados no muestran seguridad en el conocimiento de la información básica acerca de la empresa.

Dado lo anterior, los directivos de Coosalud EPSS deben capacitar al personal en aspectos como la visión y objetivos de la empresa, los cuales obtuvieron los porcentajes más bajos, asimismo trabajar más de la mano con los empleados para brindar la oportunidad de tomar decisiones sin consultar con el jefe inmediato y participar en el establecimiento de estrategias con respecto a los niveles de productividad que se pretendan alcanzar.

1.3 RECOMPENSAS

El desarrollo de este proyecto demuestra que el clima organizacional está fuertemente influenciado por la remuneración que reciben los empleados por parte de la empresa, ya sea monetaria o motivacional, lo que hace a esta variable fundamental para analizar el clima organizacional en Coosalud EPSS.

Los aspectos a evaluar en la variable recompensas se presentan a continuación a través de ocho aspectos, indicados en el cuadro N° 4.

Cuadro N° 4: Aspectos evaluados en la variable Recompensas.

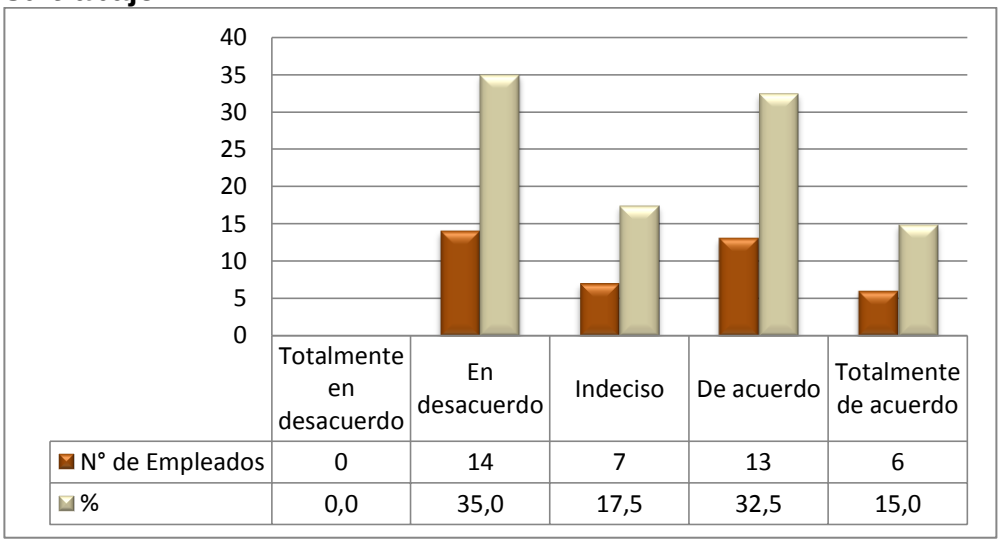
Número	Aspectos Evaluados
11	¿Se siente satisfecho con el salario que actualmente recibe por su trabajo?
12	¿Considera que el salario es justo y adecuado en relación con las labores que desempeña en su puesto de trabajo?
13	¿El pago del salario se realiza de manera puntual?
14	¿Se siente satisfecho con las prestaciones sociales extralegales (Lic. De maternidad, vacaciones, bonificaciones, etc.) que recibe por parte de la empresa?
15	¿Ha sido recompensado alguna vez por realizar una excelente labor en su puesto de trabajo?
16	¿Coosalud EPSS le brinda oportunidades, facilidades y confianza para poder ascender de puesto o cargo?
17	¿La empresa posee incentivos o recompensas para los trabajadores que además de desempeñar su labor muestran iniciativa en otras actividades?
18	¿Qué tipo de incentivo o recompensa posee la empresa?

Fuente: Elaborado por los investigadores con base en los resultados.

La retribución económica que recibe el trabajador por desempeñar su trabajo fue fundamentada desde los inicios de la historia del trabajo, en referencia a este aspecto evaluado de esta variable es relevante citar a Adam Smith quien ha sido considerado durante mucho tiempo como el Padre de la economía política, y quien en su libro principal, (Investigación sobre la Naturaleza y Causas de la Riqueza de las Naciones, 1776), se refiere al salario como un nivel de subsistencia ineludible para sustentar la familia de trabajadores de la clase más baja, el trabajo del marido y de la mujer debe sobrepasar en algo a lo que es estrictamente necesario para su propio sustento.

De acuerdo a esto, la investigación realizada arrojó como resultado que catorce empleados, es decir el 35% de ellos está en desacuerdo con el salario que recibe por parte de la empresa, lo siguen trece empleados (32.5%) que están de acuerdo y seis empleados (15%) que afirman estar totalmente de acuerdo para un total de diecinueve empleados (47.5%) conformes con el pago recibido, mientras que siete empleados se encuentran empleados indecisos con un 17.5%.

Gráfico 12: ¿Se siente satisfecho con el salario que actualmente recibe por su trabajo?



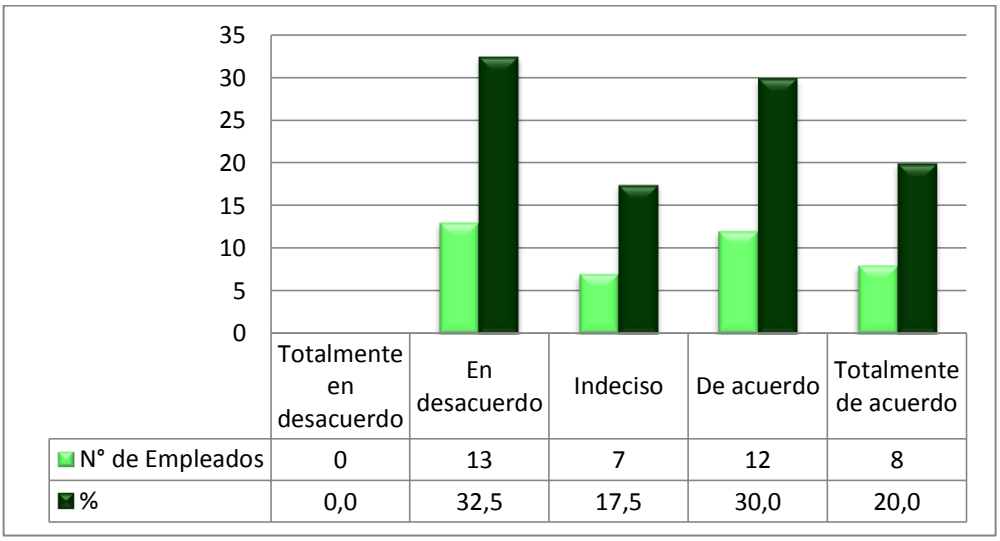
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
N° de Empleados	0	14	7	13	6
%	0,0	35,0	17,5	32,5	15,0

Fuente: Elaborado por los investigadores con base en los resultados.

La percepción que tienen los empleados sobre su salario influye en el desempeño de sus actividades, aspectos como ser justo y acorde a lo que realiza en la empresa determinan el grado de motivación que un empleado pueda tener para desarrollar las actividades que les son encomendadas.

Analizando el gráfico 13 en el que se aprecia los resultados correspondientes a este aspecto se obtuvo que el 32.5%, es decir trece empleados están en desacuerdo en considerar justo y adecuado el salario recibido en relación con las labores que desempeña, seguido por doce empleados (30%) que están de acuerdo, ocho empleados (20%) totalmente de acuerdo, siete empleados (17.5%) indeciso y ninguno afirma estar totalmente desacuerdo.

Gráfico 13: ¿Considera que el salario es justo y adecuado en relación con las labores que desempeña en su puesto de trabajo?



	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
N° de Empleados	0	13	7	12	8
%	0,0	32,5	17,5	30,0	20,0

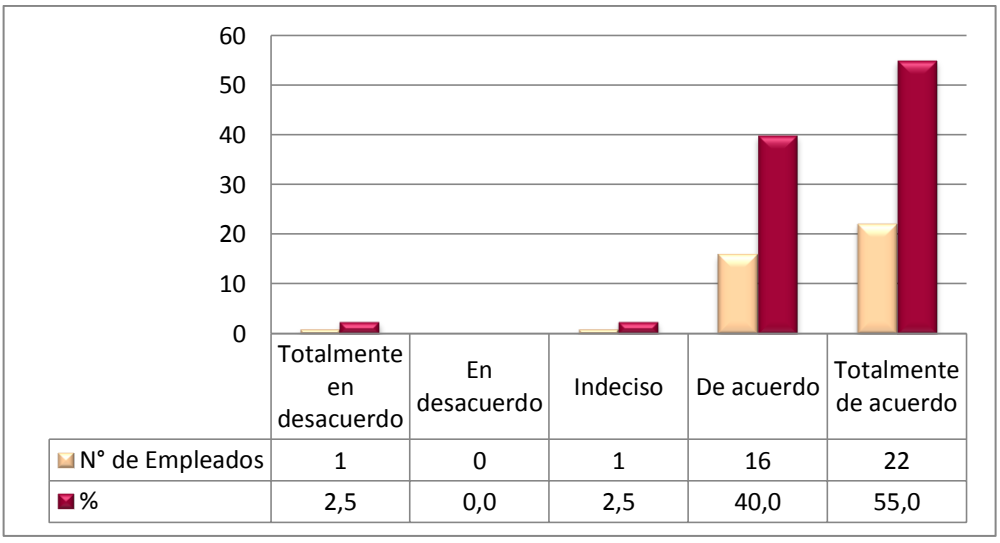
Fuente: Elaborado por los investigadores con base en los resultados.

El pago del salario es importante para un empleado dada las necesidades básicas que tiene cada uno de ellos, puesto que con éste suple sus requerimientos personales.

Este aspecto se encuentra muy relacionado con el anterior, puesto que determinan la motivación que tiene el empleado y además repercuten en la calidad de vida del empleado.

Confirmando esta importancia, el gráfico 14 manifiesta que la mayor parte de los empleados encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que el pago del salario se realiza puntual, puesto que proyectaron porcentajes del 40% y 55% respectivamente. Entre tanto, solo un empleado equivalente al 2.5% del total de la muestra estuvo indeciso y la misma cantidad manifestó estar totalmente en desacuerdo.

Gráfico 14: ¿El pago del salario se realiza de manera puntual?



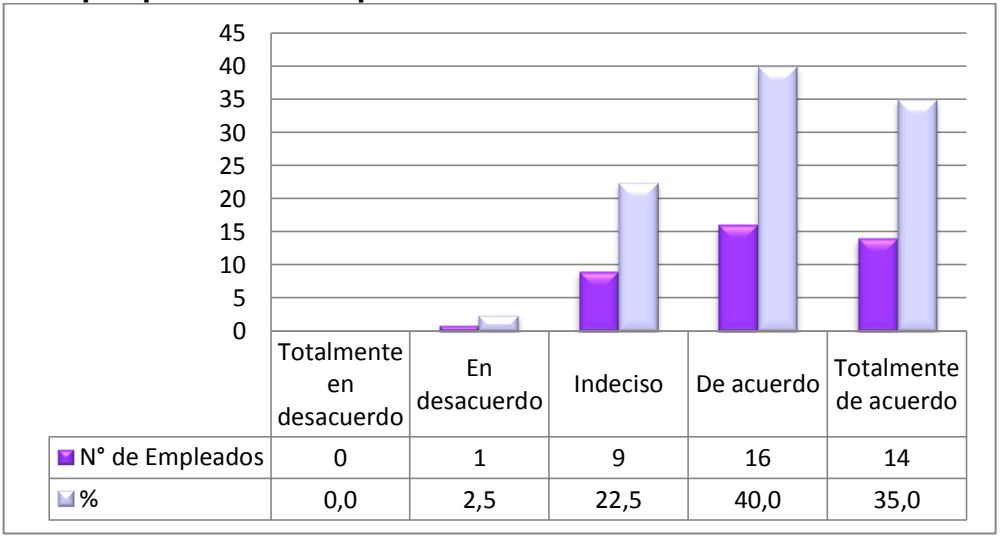
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
N° de Empleados	1	0	1	16	22
%	2,5	0,0	2,5	40,0	55,0

Fuente: Elaborado por los investigadores con base en los resultados.

Las prestaciones extralegales no constituyen salario, son más bien incentivos que el empleador otorga a sus empleados como primas, bonificaciones o gratificaciones ocasionales, participación de utilidades, excedentes de las empresas de economía solidaria y lo que recibe en dinero o en especie no para su beneficio ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo y otros semejantes.

Lo anterior se confirma en los resultados obtenidos en la investigación realizada donde los empleados están satisfechos con las prestaciones sociales extralegales recibidas por parte de la empresa, puesto que dieciséis empleados (40%) afirmó estar de acuerdo y catorce empleados (35%) totalmente de acuerdo, para un total de treinta empleados (75%), mientras que solo nueve empleados (22.5%) se mostró indeciso y el 2.5% en desacuerdo, lo anterior se demuestra en el gráfico 15.

Gráfico 15: ¿Se siente satisfecho con las prestaciones sociales extralegales que recibe por parte de la empresa?



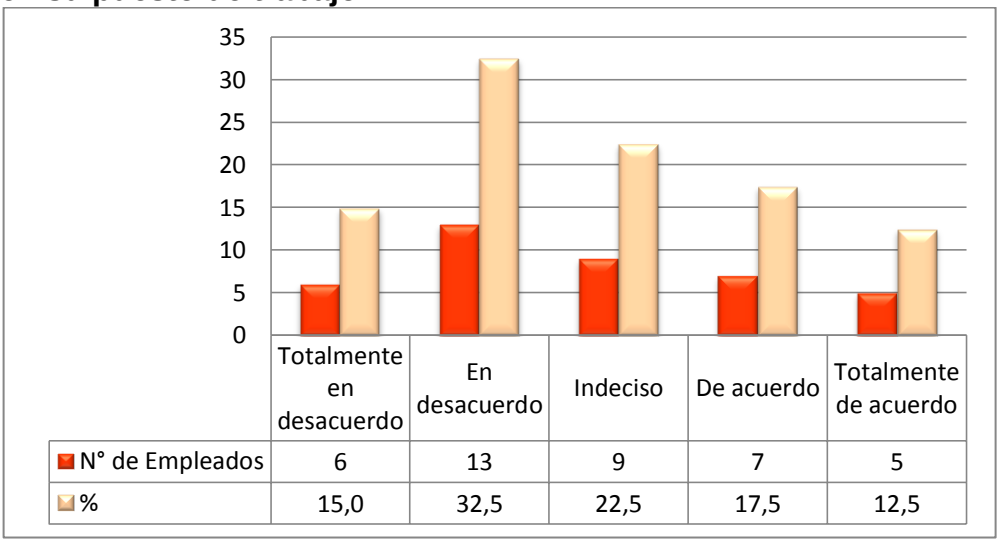
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
N° de Empleados	0	1	9	16	14
%	0,0	2,5	22,5	40,0	35,0

Fuente: Elaborado por los investigadores con base en los resultados.

El reconocimiento que recibe un empleado por imprimirle valor agregado a su trabajo es el más alto motivador para el desempeño del mismo al recibirlo como un aprecio especial, por ello el equipo de trabajo de una organización es el activo más importante para el éxito, la remuneración mensual que se les paga no siempre es incentivo suficiente, se deben adoptar estrategias que permitan incentivar al capital humano de la empresa.

Dada la relevancia de este aspecto en la investigación realizada en la empresa de estudio, se obtuvo resultados negativos, puesto que trece empleados (32.5%) están en desacuerdo en haber sido recompensado por la labor que desempeña en su puesto de trabajo, seguido por nueve empleados, equivalentes al 22.5% que está indecisos, siete empleados afirman estar de acuerdo con el 17.5%, seguido de seis empleados con el 15% que contestaron estar totalmente en desacuerdo y por último se encuentran cinco empleados con el 12.5% asegurando estar totalmente de acuerdo. Esta información está evidenciada en el gráfico 16.

Gráfico 16: ¿Ha sido recompensado alguna vez por realizar una excelente labor en su puesto de trabajo?



	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
N° de Empleados	6	13	9	7	5
%	15,0	32,5	22,5	17,5	12,5

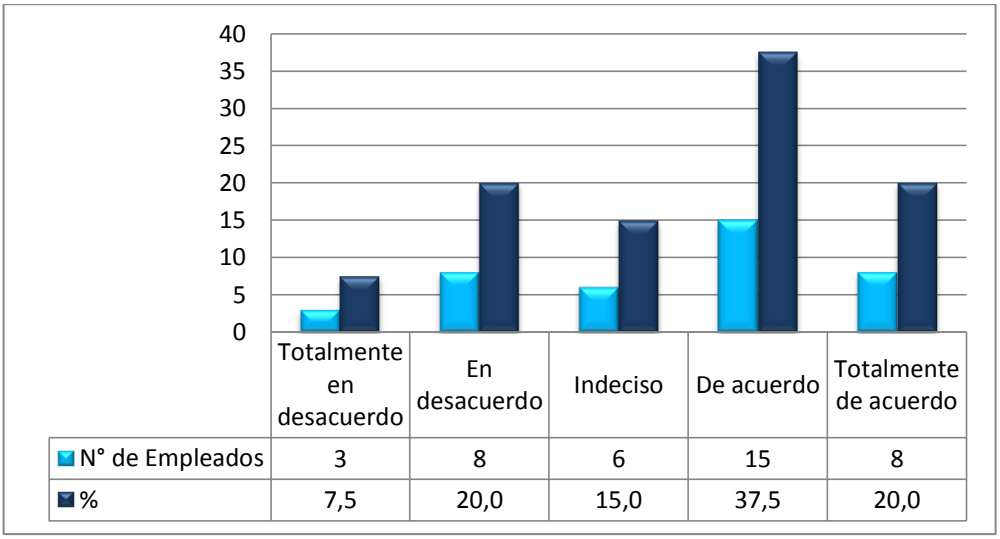
Fuente: Elaborado por los investigadores con base en los resultados.

El hacer carrera en la empresa donde se labora es muy gratificante para cualquier empleado, puesto que contribuye con el establecimiento de metas personales que les permiten tener aspiraciones en cuanto a ascender de cargo en la compañía.

El hecho de que la empresa brinde estas oportunidades a sus colaboradores aumenta la capacidad y disposición del empleado para preparase académicamente y crecer dentro de la empresa.

El gráfico 17 señala los resultados proyectados en esta variable, en el que quince empleados representados por el 37.5% aseguran estar de acuerdo en que la empresa brinda esta facilidad, mientras que ocho empleados (20%) afirma estar totalmente de acuerdo y en igual porcentaje empleados que están en desacuerdo, asimismo seis empleados, equivalentes al 15% está indeciso y tres empleados (7.5%) considera estar totalmente en desacuerdo.

Gráfico 17: ¿Coosalud EPSS le brinda oportunidades, facilidades y confianza para poder ascender de puesto o cargo?



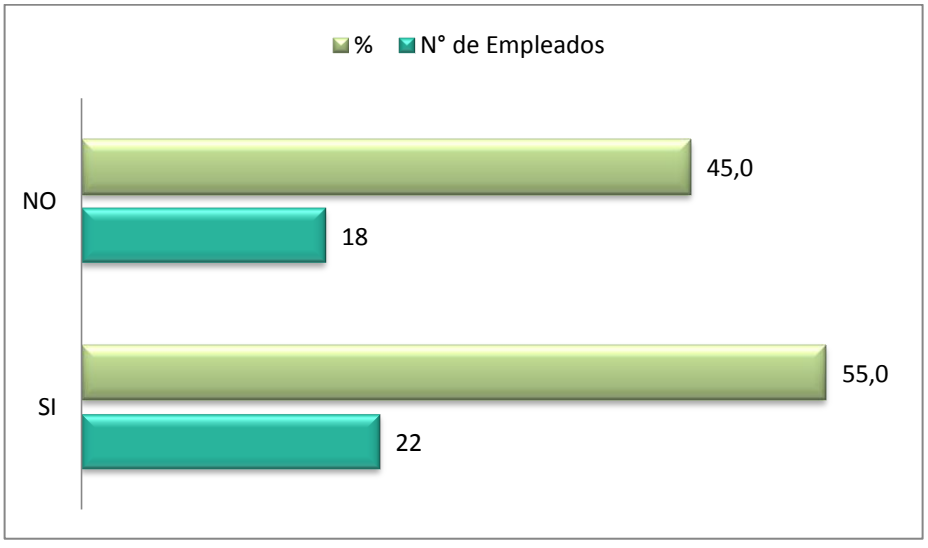
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
N° de Empleados	3	8	6	15	8
%	7,5	20,0	15,0	37,5	20,0

Fuente: Elaborado por los investigadores con base en los resultados.

La proactividad de los empleados para desempeñar sus funciones sin importar el nivel o las tareas del mismo permite generar cambios constructivos, aplicar ideas innovadoras y el manejo de situaciones difíciles; en la actualidad en las empresas buscan y valoran al recurso humano según las competencias que aporte a los objetivos estratégicos para ofrecer una ventaja competitiva en el mercado. Esto es muy importante para un empleado, puesto que al poseer esta característica tiene la oportunidad de ser recompensado.

De acuerdo a lo anterior, veintidós empleados, correspondientes al 55% de los encuestados contestaron que la empresa cuenta con incentivos o recompensas para los trabajadores con buen desempeño, mientras que dieciocho empleados equivalentes al 45% respondieron negativamente a este interrogante (Ver gráfico 18).

Gráfico 18: ¿La empresa posee incentivos o recompensas para los trabajadores que además de desempeñar su labor muestran iniciativa en otras actividades?



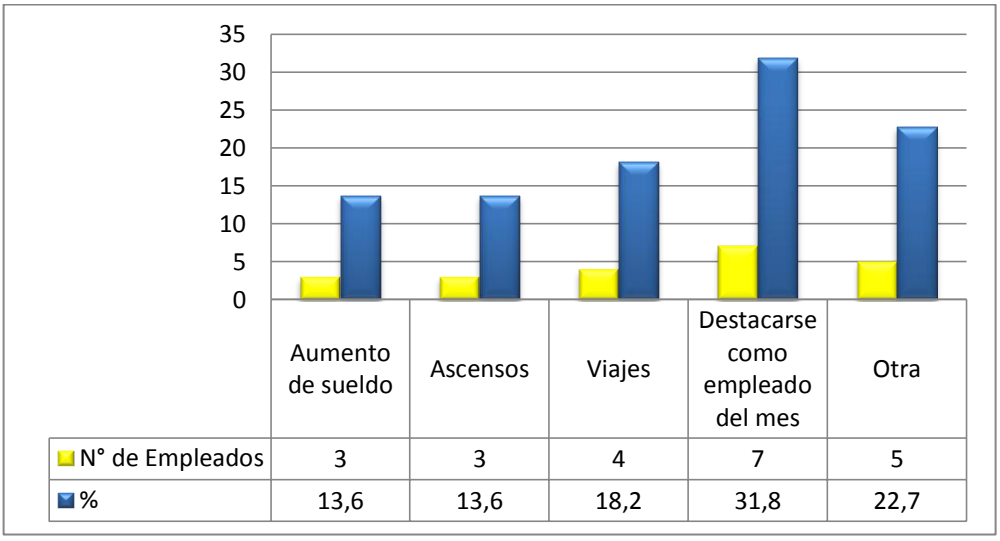
Fuente: Elaborado por los investigadores con base en los resultados.

Para (Denton, 1991) los incentivos son importantes para los empleados en la medida en que aumentan su motivación y aspiraciones personales, también afirma que sin los incentivos no es posible que se refleje un buen rendimiento en sus tareas.

Los programas de incentivos y recompensas son soluciones orientadas a atender las crecientes necesidades de las organizaciones por lograr mejores resultados en cuanto a niveles de compromiso, productividad, eficiencia y desempeño de sus empleados.

Teniendo en cuenta los datos arrojados en este interrogante, en el gráfico 19 se observa que de los veintidós empleados que respondieron afirmativamente que la empresa posee incentivos el 31.8%, es decir siete empleados coinciden en que el utilizado por Coosalud EPSS es destacarse como empleado del mes, luego le sigue cinco empleados con el 22.7% que eligió otra opción, coincidiendo en semana de descanso, mientras que cuatro empleados con el 18.2% seleccionaron los viajes como incentivo, seguido de ascensos y aumento de sueldo con tres empleados cada uno, correspondientes al 13.6%.

Gráfico 19: ¿Qué tipo de incentivo o recompensa posee la empresa?



	Aumento de sueldo	Ascensos	Viajes	Destacarse como empleado del mes	Otra
N° de Empleados	3	3	4	7	5
%	13,6	13,6	18,2	31,8	22,7

Fuente: Elaborado por los investigadores con base en los resultados.

Los resultados expuestos en el cuadro N° 5 demuestran insatisfacción por parte de los empleados concerniente al salario devengado, además de no ser considerado justo por las labores desempeñadas y no ser recompensado con incentivos por su labor, asimismo en términos cuantitativos la valoración fue de 32.8%, equivaliendo de esta manera a una calificación cualitativa en desacuerdo, puesto que seis de los ocho aspectos evaluados en este aspecto así lo confirman.

Cuadro N° 5: Resultados de la variable Recompensas

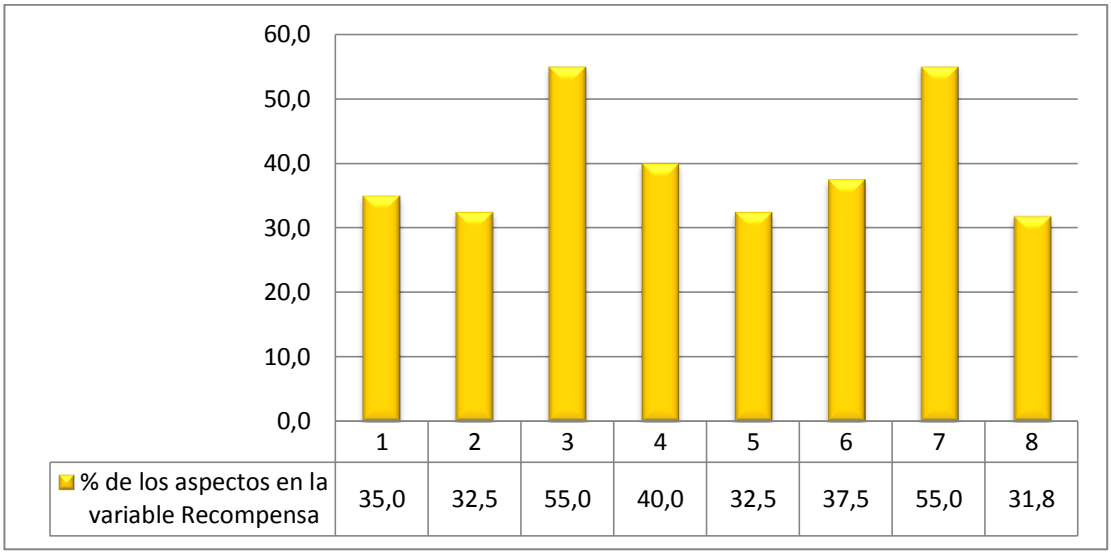
Número	Aspectos Evaluados	Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa
11	¿Se siente satisfecho con el salario que actualmente recibe por su trabajo?	35%	En desacuerdo
12	¿Considera que el salario es justo y adecuado en relación con las labores que desempeña en su puesto de trabajo?	32.5%	En desacuerdo
13	¿El pago del salario se realiza de manera puntual?	55%	Indeciso
14	¿Se siente satisfecho con las prestaciones sociales extralegales (Lic. De maternidad, vacaciones, bonificaciones, etc.) que recibe por parte de la empresa?	40%	En desacuerdo
15	¿Ha sido recompensado alguna vez por realizar una excelente labor en su puesto de trabajo?	32.5%	En desacuerdo
16	¿Coosalud EPSS le brinda oportunidades, facilidades y confianza para poder ascender de puesto o cargo?	37.5%	En desacuerdo
17	¿La empresa posee incentivos o recompensas para los trabajadores que además de desempeñar su labor muestran iniciativa en otras actividades?	55%	Indeciso
18	¿Qué tipo de incentivo o recompensa posee la empresa?	31.8%	En desacuerdo
Resultado		**39.9%**	**En desacuerdo**

Fuente: Elaborado por los investigadores con base en los resultados.

Pese a lo anterior, uno de los puntos destaca que más de la mitad de los encuestados, es decir el 55% del personal equivalente a veintidós empleados afirman que la empresa posee incentivos y los ha recibido.

El gráfico 20 muestra cada uno de los porcentajes obtenidos en el estudio de esta variable, revelando que cinco de los ocho aspectos están por debajo del 40%, además de señalar un punto crítico en el que Coosalud EPSS debe trabajar, puesto que la percepción y conocimiento por parte de los empleados de la empresa sobre una recompensa justa por el trabajo bien hecho es un estímulo que aporta al buen rendimiento de los mismos.

Grafico 20: Porcentaje de los aspectos evaluados en la variable Recompensa



	1	2	3	4	5	6	7	8
% de los aspectos en la variable Recompensa	35,0	32,5	55,0	40,0	32,5	37,5	55,0	31,8

Fuente: Elaborado por los investigadores con base en los resultados.

1.4 CALOR HUMANO Y APOYO

Esta variable abarca todo lo relacionado con la sensación de utilidad que tienen los empleados, el apoyo recibido y el compañerismo que existe entre ellos al interior de la empresa, aspectos relevantes de esta variable fueron tomados como base para indagar con los empleados de Coosalud EPSS acerca de su influencia en el clima organizacional.

Las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el lugar donde se labora, puesto que es compartido la mayor parte del tiempo con los demás empleados. Es indispensable analizar en esta variable las relaciones tanto con los compañeros de la misma línea jerárquica, así como la relación jefe – empleado y compañeros de área, abarcando de esta manera todos los puestos desde las directivas hasta los auxiliares.

A continuación, el cuadro N° 6 representa los aspectos evaluados en la variable Calor Humano y Apoyo.

Cuadro N° 6: Aspectos evaluados en la variable Calor Humano y Apoyo.

Número	Aspectos Evaluados
19	¿Considera tener una buena relación con los directivos de la empresa?
20	¿Considera tener una buena relación con sus compañeros de trabajo?
21	¿Considera tener una buena relación con jefe o supervisor inmediato?
22	¿La relación que tiene con sus compañeros de trabajo es estrictamente laboral?
23	¿En caso de tener dificultades en la realización de alguna actividad, puede contar con la ayuda de sus compañeros de trabajo para resolverla?
24	¿El flujo de información y comunicación entre los departamentos o áreas que conforman la empresa es excelente?
25	¿La relación que tiene con el personal de otras áreas es cordial y respetuosa?
26	¿La empresa cuenta con un grupo o comité de convivencia que se encargue de resolver conflictos generados entre algunos compañeros de trabajo?
27	¿Siente que el papel desempeñado en su puesto de trabajo es de gran utilidad para la empresa?
28	¿La empresa realiza con frecuencia integraciones (actividades deportivas,

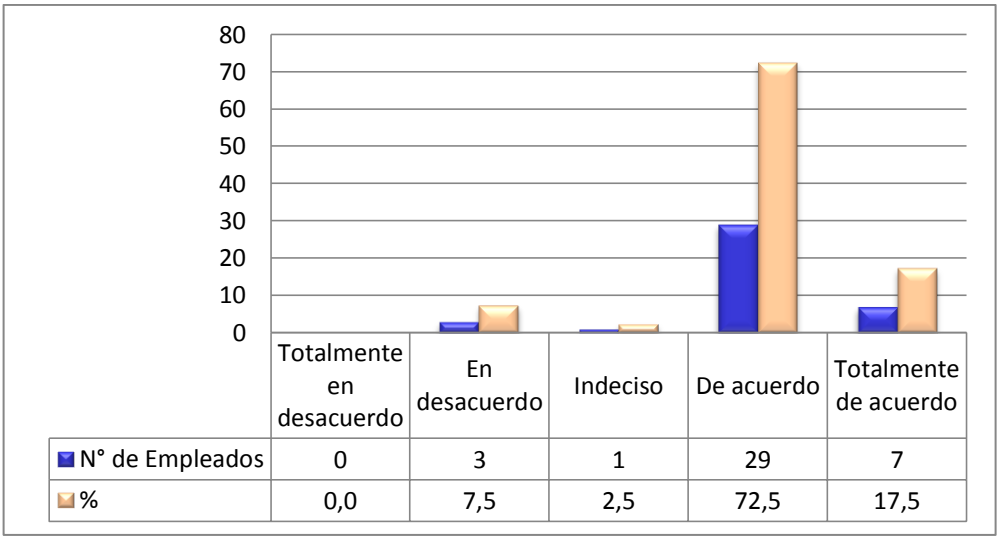
	paseos, celebración de fechas especiales, etc.) para el disfrute de empleados y familiares?
29	¿Participa constantemente en las diferentes actividades sociales que organiza la empresa para la integración de todo el personal que hacen parte de Coosalud EPSS?

Fuente: Elaborado por los investigadores con base en los resultados.

En toda empresa las relaciones interpersonales juegan un papel muy importante. En lo que se refiere a las relaciones con los directivos es de gran relevancia que los empleados procuren mantener relaciones amables con la directiva de la organización para estar bajo un clima laboral menos rígido.

Lo anterior se refleja en el gráfico 21, donde el 90% de los empleados encuestados, es decir treinta y seis personas están de acuerdo y totalmente de acuerdo en tener buenas relaciones con los directivos de la empresa siendo afirmativas las dos opciones de respuesta, el 7.5% representado por tres empleados se encuentran en desacuerdo considerando que no tienen buenas relaciones con los directivos, mientras que el 2.5% equivalente a una persona se encuentra indeciso en lo concerniente a las relaciones con los directivos.

Gráfico 21: ¿Considera tener una buena relación con los directivos de la empresa?



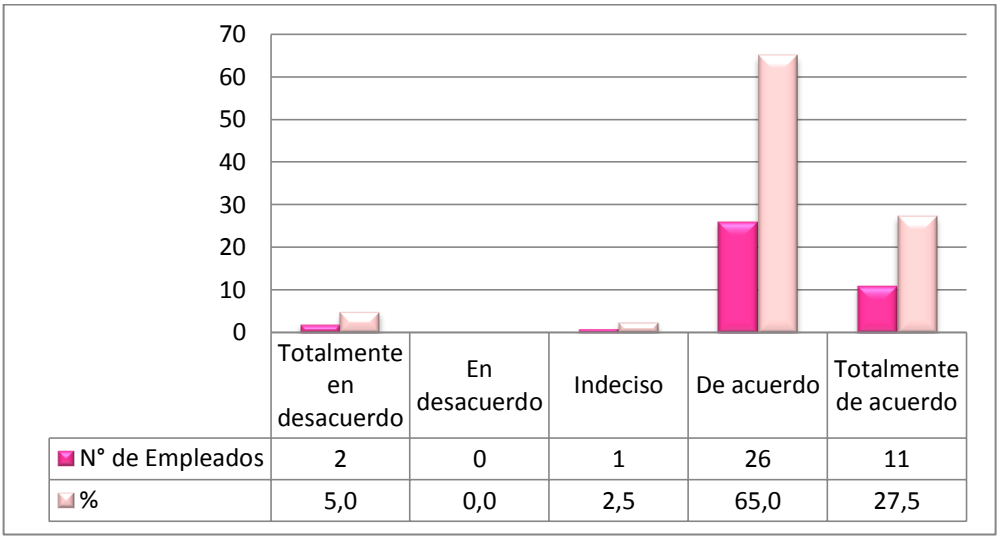
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
N° de Empleados	0	3	1	29	7
%	0,0	7,5	2,5	72,5	17,5

Fuente: Elaborado por los investigadores con base en los resultados.

El hecho de que los empleados pasen la mayoría de su tiempo en la empresa implica compartir vivencias y experiencias entre sí. Como complemento a este aspecto se puede agregar el concepto del autor (Idalberto Chiavenato, 1993) en la publicación del libro Administración de recursos humanos, donde expone la interacción y reciprocidad entre las personas y la organización y cómo estas relaciones de intercambio, más allá de lo formal, crean ese contrato psicológico que busca el equilibrio y por ende una cultura organizacional que se impregne en todos los colaboradores.

Esto se ve reflejado en la investigación realizada donde el 65%, es decir veintiséis empleados afirman tener buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo, once empleados correspondientes al 27.5% se encuentran totalmente de acuerdo, seguido de totalmente en desacuerdo donde el 5% equivalente a dos empleados escogieron esta opción como respuesta y un empleado con el 2.5% se encuentra indeciso al responder la pregunta realizada. El gráfico 22 evidencia los resultados citados anteriormente.

Gráfico 22: ¿Considera tener una buena relación con sus compañeros de trabajo?



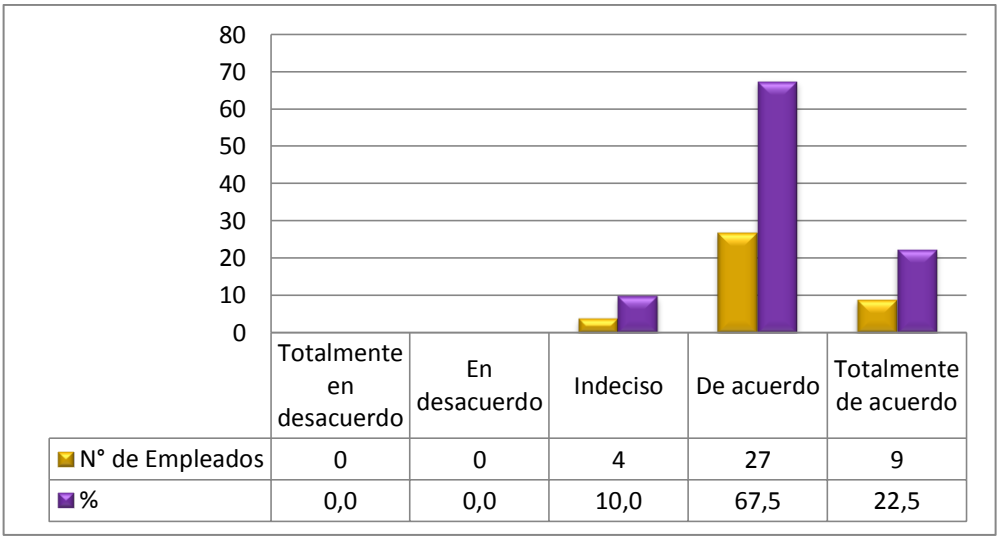
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
N° de Empleados	2	0	1	26	11
%	5,0	0,0	2,5	65,0	27,5

Fuente: Elaborado por los investigadores con base en los resultados.

Una buena relación con los jefes hace más cordial el ambiente de trabajo, siendo esto muy beneficioso teniendo en cuenta el número de horas al día que se pasa trabajando, las relaciones por este motivo deben ser lo más fluidas posibles. De ahí la importancia de saber comportase ante los requerimientos del jefe siendo siempre sociable y ameno cuando se dirige al jefe superior.

Con respecto a las relaciones con el jefe o supervisor inmediato, veintisiete personas representadas con el 67.5% de los empleados encuestados están de acuerdo en considerar buena la relación que tienen con su jefe inmediato, nueve empleados con el 22.5% está totalmente de acuerdo, seguido por cuatro empleados con un 10% que se encuentran indecisos, mientras que las opciones en desacuerdo y totalmente en desacuerdo no obtuvieron ningún porcentaje. Estos resultados están ilustrados en el gráfico 23.

Gráfico 23: ¿Considera tener una buena relación con jefe o supervisor inmediato?



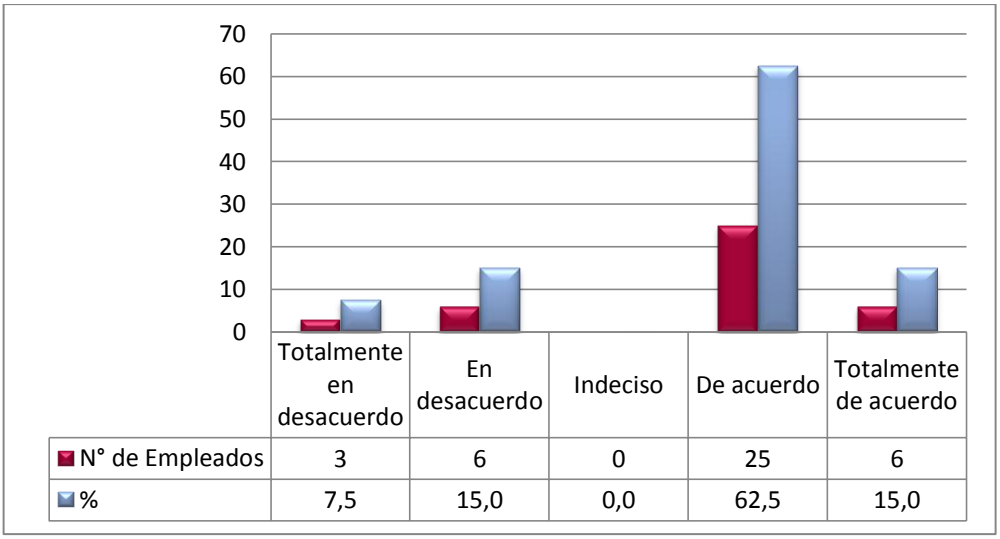
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
N° de Empleados	0	0	4	27	9
%	0,0	0,0	10,0	67,5	22,5

Fuente: Elaborado por los investigadores con base en los resultados.

Las amistades al interior de la empresa siempre van a existir dado el tiempo que se comparte entre los empleados, es por ello que se tienden a tener relaciones fuera de lo laboral generando empatía entre los empleados e incluyendo a los compañeros más allegados en su vida personal.

En concordancia con esta información en la investigación realizada se obtuvo como resultado que del total encuestado veinticinco empleados representado por el 62.5% escogieron la valoración de acuerdo, seis empleados seleccionaron la opción totalmente de acuerdo, correspondiente al 15% aseverando que la relación que tienen con sus compañeros es estrictamente laboral, mientras que un 22.5% repartido de la siguiente manera: seis encuestados que corresponden al 15% están desacuerdo y tres personas que conforman el 7.5% están totalmente en desacuerdo, afirmando que la relación con sus compañeros de trabajo no es estrictamente laboral. Estos datos se indican en el gráfico 24.

Gráfico 24: ¿La relación que tiene con sus compañeros de trabajo es estrictamente laboral?



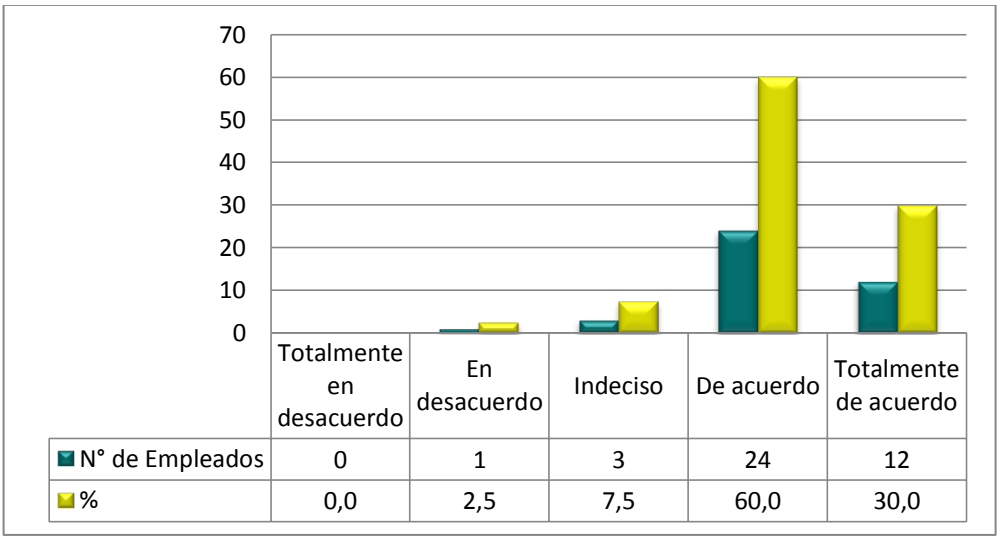
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
N° de Empleados	3	6	0	25	6
%	7,5	15,0	0,0	62,5	15,0

Fuente: Elaborado por los investigadores con base en los resultados.

En todo grupo de personas, en este caso compañeros de trabajo siempre se espera recibir ayuda o apoyo en caso de tener cualquier dificultad, siendo esta una características del trabajo en equipo. Robbins (1999) precisa que en los equipos la meta principal es el desempeño colectivo, la responsabilidad colectiva. En cuanto a las habilidades, un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado.

De acuerdo a los resultados de las encuestas en este aspecto se tiene que el 60%, correspondiente a veinticuatro empleados están de acuerdo y el 30% representados por doce empleados están totalmente de acuerdo, afirmando que encuentran ayuda en sus compañeros al momento de presentase una dificultad, mientras que una persona representada por el 2.5% está en desacuerdo y el 7.5%, es decir tres personas están indecisas. A continuación el gráfico 25 muestra los resultados.

Gráfico 25: ¿En caso de tener dificultades en la realización de alguna actividad, puede contar con la ayuda de sus compañeros de trabajo para resolverla?



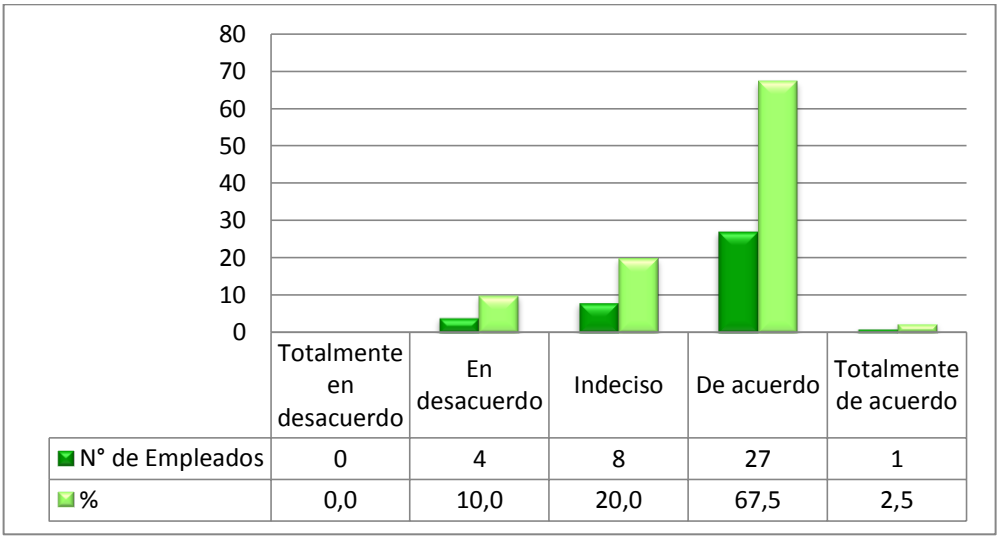
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
N° de Empleados	0	1	3	24	12
%	0,0	2,5	7,5	60,0	30,0

Fuente: Elaborado por los investigadores con base en los resultados.

En toda organización es imprescindible el flujo de la información y la comunicación entre las distintas dependencias, claro está que esto debe ser de una manera ordenada y entendible aunque en ocasiones esta información puede ser formal o informal. Una gestión adecuada de estos flujos de información permite obtener a la empresa una ventaja competitiva, mejorando su eficiencia, la calidad del producto y el servicio ofrecido al cliente.

A continuación se observa en el gráfico 26 que el 67.5%, equivalente a veintisiete empleados están de acuerdo que es excelente, seguido por ocho empleados con un 20% que se encuentran indecisos, cuatro empleados con un 10% en desacuerdo, un empleado con el 2.5% señalan estar totalmente de acuerdo y ninguno afirma estar totalmente en desacuerdo respectivamente al opinar que el flujo de información no es excelente.

Gráfico 26: ¿El flujo de información y comunicación entre los departamentos o áreas que conforman la empresa es excelente?



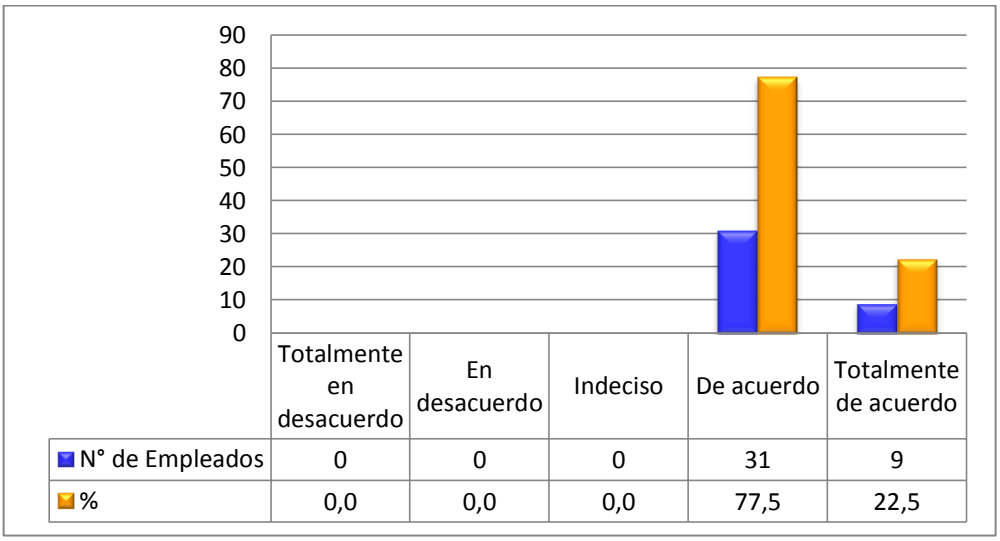
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
N° de Empleados	0	4	8	27	1
%	0,0	10,0	20,0	67,5	2,5

Fuente: Elaborado por los investigadores con base en los resultados.

Todos los empleados de las distintas áreas al interactuar en el día a día crean relaciones bien sea estrictamente laborales o informales, dada la integración existente entre departamentos se hace indispensable que ésta sea amena y cordial.

En el estudio realizado sobre este aspecto se encuentra que el 77.5% de los empleados encuestados representados por treinta y un personas están de acuerdo al opinar que la relación que tiene con el personal de otras áreas es cordial y respetuosa, asimismo el 22.5% correspondiente a nueve empleados, están totalmente de acuerdo al afirmar que la relación con otras áreas también es cordial y respetuosa. El gráfico 27 señala claramente este resultado.

Gráfico 27: ¿La relación que tiene con el personal de otras áreas es cordial y respetuosa?



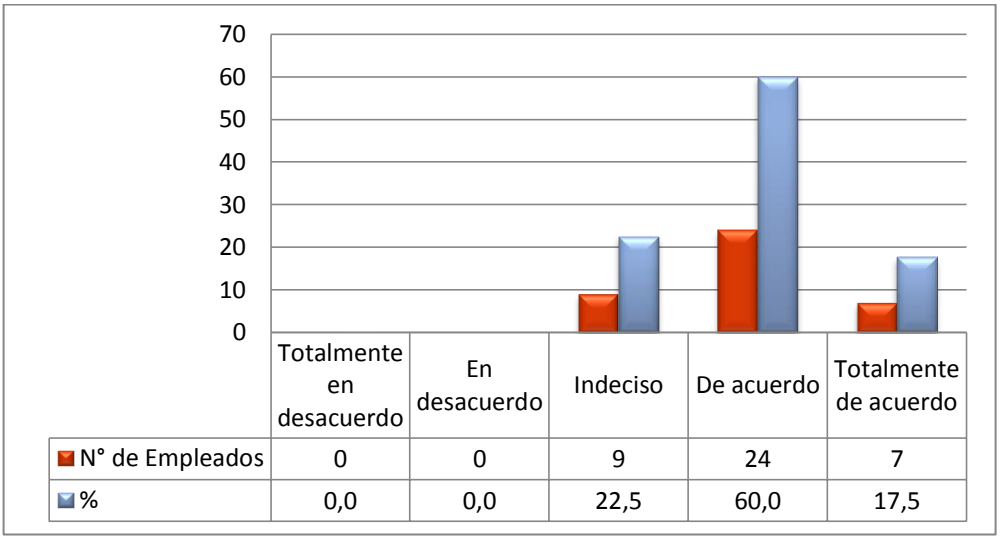
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
N° de Empleados	0	0	0	31	9
%	0,0	0,0	0,0	77,5	22,5

Fuente: Elaborado por los investigadores con base en los resultados.

Tomando como referencia la Resolución 652 del abril 30 de 2012 del Ministerio de Trabajo, la cual establece la conformación y funcionamiento del comité de convivencia laboral en entidades públicas y empresas. Es importante resaltar que en la actualidad las empresas cuentan con un comité de convivencia laboral como una medida preventiva en caso de acoso laboral, asimismo como mecanismo para regular ciertas persecuciones que se presenten al interior de la empresa y que requieran ser solucionados de forma inmediata por parte del empleador y trabajador.

De acuerdo a esta información, el conocimiento de este mecanismo por parte de los empleados se encuentra que el 77.5%, es decir treinta y uno de los empleados, divididos en 60% de acuerdo (veinticuatro empleados) y el 17.5% (siete empleados) totalmente de acuerdo, afirman que en la empresa existe esta figura, mientras que el 22.5%, correspondiente a nueve personas, están indecisas sobre el conocimiento del mismo. (Ver gráfico 28).

Gráfico 28: ¿La empresa cuenta con un grupo o comité de convivencia que se encargue de resolver conflictos generados entre algunos compañeros de trabajo?



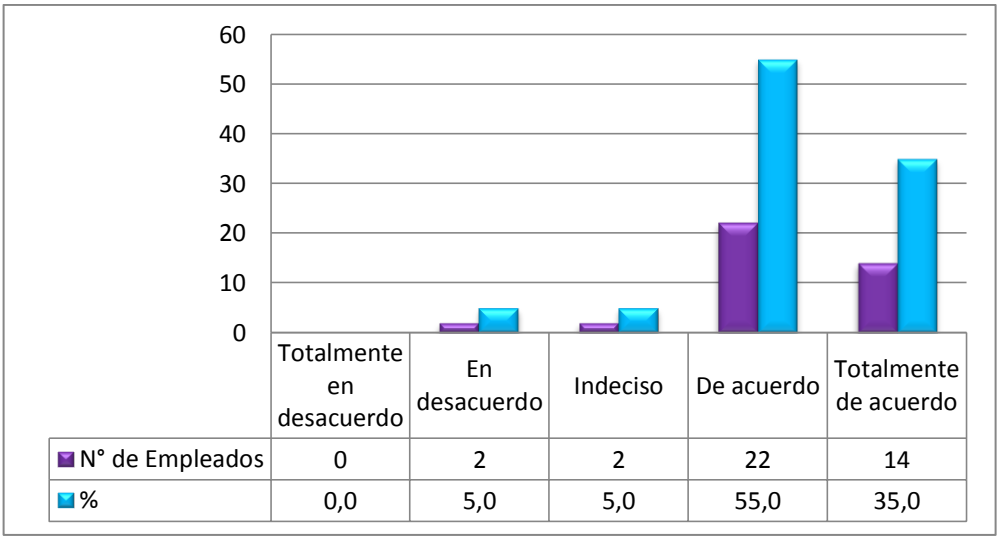
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
N° de Empleados	0	0	9	24	7
%	0,0	0,0	22,5	60,0	17,5

Fuente: Elaborado por los investigadores con base en los resultados.

Para el empleado es de gran satisfacción sentir que lo que hace en su puesto de trabajo contribuye con el funcionamiento óptimo de la compañía, la sensación de utilidad que siente el colaborador hace que este se esmere cada día por ser mejor y dar lo mejor de sí en pro de lo que la empresa se ha trazado.

Analizando los resultados correspondientes a este aspecto, las encuestas mostraron que treinta y seis empleados representados por el 90% respondieron de la siguiente manera: veintidós empleados con el 55% están de acuerdo y catorce empleados con el 35% afirman estar totalmente de acuerdo en que el trabajo desempeñado en su puesto trabajo es de gran utilidad para la empresa, mientras que el 10% equivalente a cuatro empleados, el 5% están indecisos y el otro 5% están en desacuerdo con la utilidad que tiene su trabajo para la empresa. Esta información se encuentra representada en el gráfico 29.

Gráfico 29: ¿Siente que el papel desempeñado en su puesto de trabajo es de gran utilidad para la empresa?



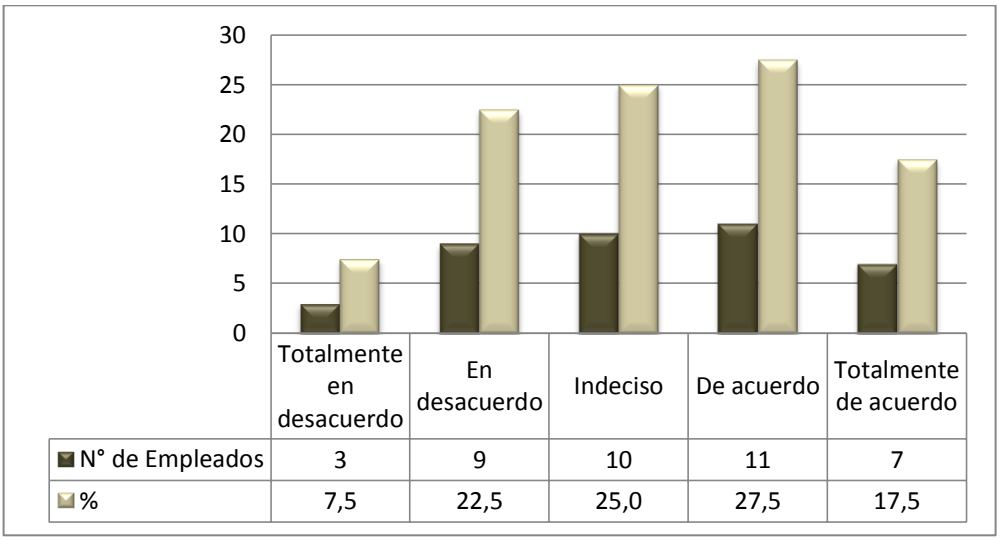
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
N° de Empleados	0	2	2	22	14
%	0,0	5,0	5,0	55,0	35,0

Fuente: Elaborado por los investigadores con base en los resultados.

Los espacios que la empresa establezca para lograr un esparcimiento y un ambiente distinto fuera de la compañía para el disfrute de los empleados son fundamentales para fortalecer las relaciones entre los mismos y también permiten una participación del empleador en la vida personal y familiar de los empleados al compartir experiencias extra laborales teniendo un conocimiento más cercano de cada colaborador.

Con respecto al análisis de este aspecto, en el gráfico 30 se observa que de los empleados encuestados el 45%, divididos en 27.5% de acuerdo y 17.5% totalmente de acuerdo en que la empresa realiza actividades de integración para los empleados y sus familias, mientras que el 30%, fraccionados en 22.5% en desacuerdo y 7.5% totalmente en desacuerdo, asimismo el 25% representado por diez empleados se encuentran indecisos.

Gráfico 30: ¿La empresa realiza con frecuencia integraciones para el disfrute de empleados y familiares?



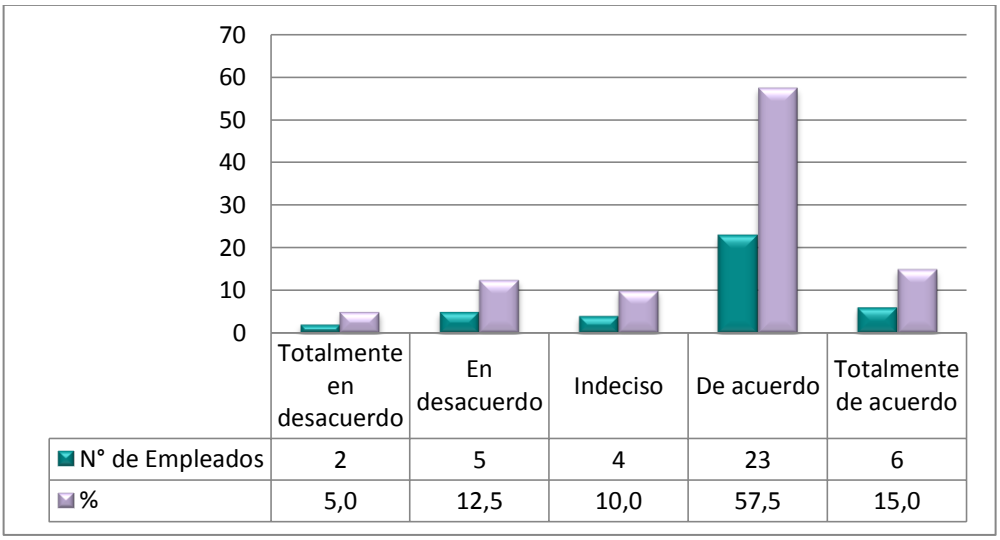
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
N° de Empleados	3	9	10	11	7
%	7,5	22,5	25,0	27,5	17,5

Fuente: Elaborado por los investigadores con base en los resultados.

Cuando en las empresas se realizan actividades con el fin de recrear a los empleados, de salir un poco de la rutina se espera que todo el personal adopte una posición participativa puesto que ellos son los que de alguna forma los que se benefician con este tipo de acciones propuestas por la empresa.

Para confirmar esta participación en las actividades realizadas se hace necesario analizar este aspecto en la investigación, obteniendo como resultados que el 57.5% y el 15% están de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente, representando de esta manera el 72.5% de la población encuestada, quienes opinan que participan constantemente en las actividades sociales que organiza la empresa con el fin de integrar al personal, el 12.5% y 5% se encuentra en desacuerdo y totalmente en desacuerdo proporcionalmente afirmando que no participan en este tipo de actividades en la empresa, seguido de un 10% que están indecisos, tal como se evidencia en el gráfico 31.

Gráfico 31: ¿Participa constantemente en las diferentes actividades sociales que organiza la empresa para la integración de todo el personal que hacen parte de Coosalud EPSS?



	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
N° de Empleados	2	5	4	23	6
%	5,0	12,5	10,0	57,5	15,0

Fuente: Elaborado por los investigadores con base en los resultados.

El cuadro N° 7 muestra el análisis realizado a esta variable, el cual arroja como resultado una calificación cuantitativa de un 61.5%, lo cual indica que la valoración en el aspecto cualitativo es de acuerdo y que las relaciones interpersonales en la empresa son buenas, tanto entre los empleados, como empleados - directivos.

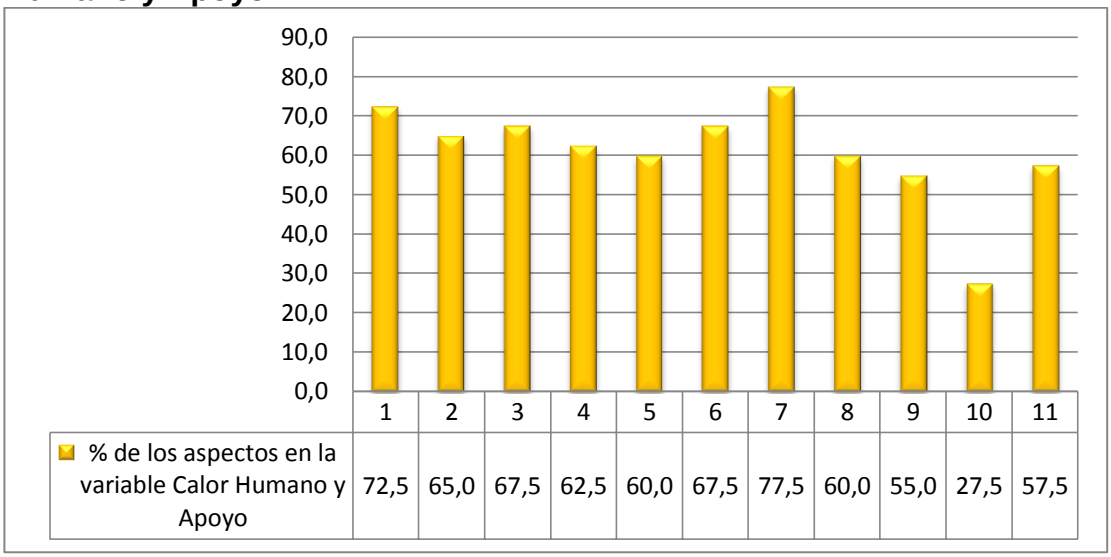
Cuadro N° 7: Resultados de la variable Calor Humano y Apoyo

N°	Aspectos Evaluados	Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa
19	¿Considera tener una buena relación con los directivos de la empresa?	72.5%	De acuerdo
20	¿Considera tener una buena relación con sus compañeros de trabajo?	65%	De acuerdo
21	¿Considera tener una buena relación con jefe o supervisor inmediato?	67.5%	De acuerdo
22	¿La relación que tiene con sus compañeros de trabajo es estrictamente laboral?	62.5%	De acuerdo
23	¿En caso de tener dificultades en la realización de alguna actividad, puede contar con la ayuda de sus compañeros de trabajo para resolverla?	60%	Indeciso
24	¿El flujo de información y comunicación entre los departamentos o áreas que conforman la empresa es excelente?	67.5%	De acuerdo
25	¿La relación que tiene con el personal de otras áreas es cordial y respetuosa?	77.5%	De acuerdo
26	¿La empresa cuenta con un grupo o comité de convivencia que se encargue de resolver conflictos generados entre algunos compañeros de trabajo?	60%	De acuerdo
27	¿Siente que el papel desempeñado en su puesto de trabajo es de gran utilidad para la empresa?	55%	Indeciso
28	¿La empresa realiza con frecuencia integraciones (actividades deportivas, paseos, celebración de fechas especiales, etc.) para el disfrute de empleados y familiares?	27.5%	En desacuerdo
29	¿Participa constantemente en las diferentes actividades sociales que organiza la empresa para la integración de todo el personal que hacen parte de Coosalud EPSS?	57.5%	Indeciso
Resultados		**61.1%**	**De acuerdo**

Fuente: Elaborado por los investigadores con base en los resultados.

El gráfico 32 muestra que el aspecto evaluado que obtuvo mayor porcentaje es aquel que se pregunta al empleado acerca de lo cordial y respetuosa que es relación con otras áreas de trabajo, a lo que respondieron un 75% estar de acuerdo, mientras que al indagar acerca de la relación que tienen los empleados con el jefe inmediato se obtuvo que treinta y seis empleados, es decir el 90% se encuentran de acuerdo y totalmente de acuerdo al considerar tener una buena relación. Este punto es destacable debido a la confianza que le da a un empleado poder contar con una buena relación y comunicación con su superior.

Grafico 32: Porcentaje de los aspectos evaluados en la variable Calor Humano y Apoyo



	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
% de los aspectos en la variable Calor Humano y Apoyo	72,5	65,0	67,5	62,5	60,0	67,5	77,5	60,0	55,0	27,5	57,5

Fuente: Elaborado por los investigadores con base en los resultados.

En lo referente al apoyo que se brindan entre si los empleados, el 87.5% están de acuerdo y totalmente de acuerdo al afirmar que en caso de tener dificultades en la realización de alguna actividad, pueden contar con la ayuda de sus compañeros de trabajo para resolverla, lo cual traduce a la colaboración que existe entre todos los empleados.

Con este resultado es evidente que cuando las buenas relaciones prevalecen en el entorno del trabajo, el clima organizacional es armonioso.

1.5 IDENTIDAD ORGANIZACIONAL

Esta variable define el sentido de pertenencia que se tenga por la organización, el cual es un elemento importante y valioso dentro de Coosalud EPSS. En general se refiere a la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El cuadro N° 8 enuncia los aspectos evaluados que hacen parte de la variable Identidad Organizacional.

Cuadro N° 8: Aspectos evaluados en la variable Identidad Organizacional.

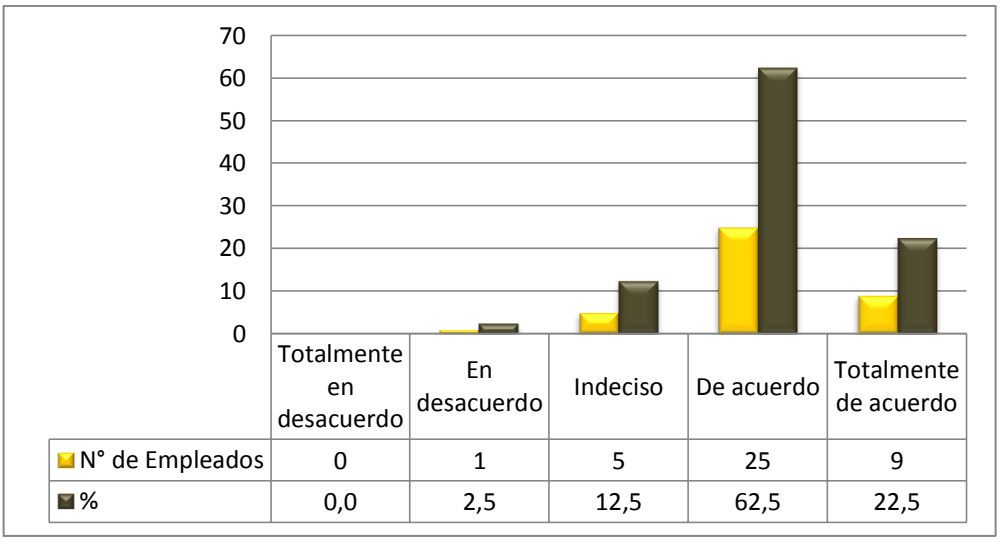
Número	Aspectos Evaluados
30	¿Tiene claro los objetivos propuestos por la empresa?
31	¿Está comprometido con el cumplimiento de los objetivos para el alcance de las metas de la organización?
32	¿La participación en los objetivos propuestos por la empresa se relaciona con sus necesidades personales?
33	¿Considera a Coosalud EPSS como el mejor lugar para trabajar?
34	¿Considera que Coosalud EPSS es una empresa con prestigio y que se encuentra bien posicionada en el sector de las compañías solidarias de salud?
35	¿Cree que la empresa aplica el concepto de calidad total en el desarrollo de sus actividades para satisfacer las necesidades de sus afiliados?
36	¿Se siente a gusto con la imagen corporativa (logo, eslogan, colores distintivos, etc.)que maneja actualmente Coosalud EPSS?

Fuente: Elaborado por los investigadores con base en los resultados.

El establecimiento de objetivos es uno de los aspectos claves en las organizaciones, tal como lo afirma el sociólogo Charles Perrow (Organizational Analysis, 1970), la fijación de los mismos es intencional pero no necesariamente racional, ya que se da como fruto de la interacción entre la organización y su contexto.

Lo anterior se confirma en el gráfico 33 con los resultados arrojados por el estudio realizado, el cual muestra que en lo concerniente a la claridad que tienen los empleados acerca de los objetivos propuestos por la empresa el 62.5% y 22.5% están de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente, lo cual representa treinta y cuatro empleados que afirman tener claro cuáles son los objetivos que la empresa se ha planteado, el 5% se encuentra indeciso, mientras el 2.5% está en desacuerdo representado por un empleado que no tiene claro los objetivos propuestos por la empresa.

Gráfico 33: ¿Tiene claro los objetivos propuestos por la empresa?



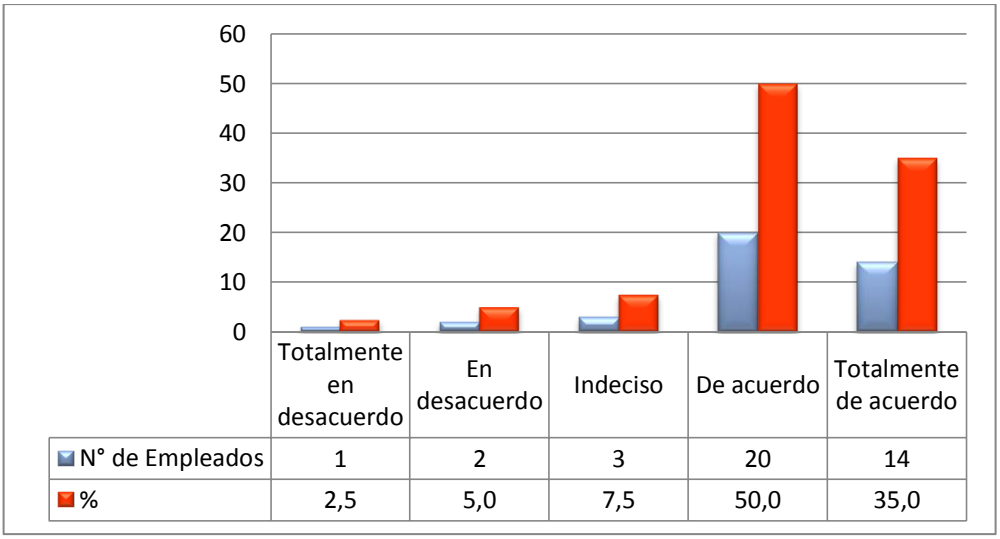
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
N° de Empleados	0	1	5	25	9
%	0,0	2,5	12,5	62,5	22,5

Fuente: Elaborado por los investigadores con base en los resultados.

Los objetivos organizacionales son situaciones deseadas que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro, y que por tanto comparte con los empleados para que en conjunto con el desempeño de las funciones puedan ser alcanzados. Además estos repercuten en la actividad productiva, la toma de decisiones de calidad y la planeación efectiva de la empresa, siendo una orientación para el funcionamiento de la empresa.

Dada la importancia de este tema, en la investigación realizada se obtuvo como resultados que el 85% de la población están de acuerdo y totalmente de acuerdo, representado por treinta y cuatro empleados, lo cual indica que están comprometidos con el cumplimiento de los objetivos para el alcance de las metas de la organización, el 2.5% está totalmente en desacuerdo, el 5 % está en desacuerdo, mientras que el 7.5% están indecisos. El gráfico 34 enseña los resultados nombrados anteriormente.

Gráfico 34: ¿Está comprometido con el cumplimiento de los objetivos para el alcance de las metas de la organización?



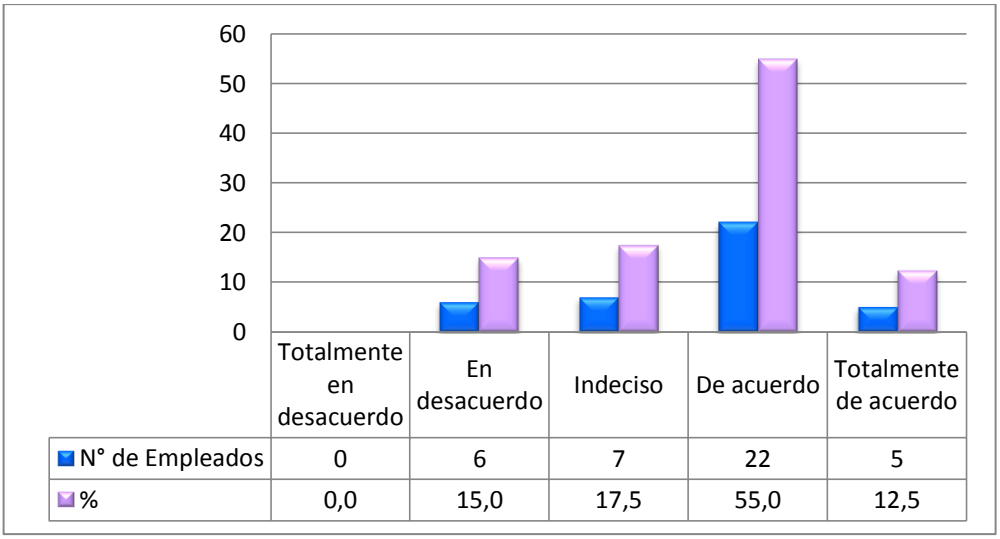
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
N° de Empleados	1	2	3	20	14
%	2,5	5,0	7,5	50,0	35,0

Fuente: Elaborado por los investigadores con base en los resultados.

La relación que guardan los objetivos y necesidades personales de cada empleado con los objetivos establecidos por la compañía es un aspecto que permite a la empresa tener un equipo motivado en cualquier situación. Por ello los esfuerzos del empleado deben estar sincronizados con las metas de la organización, con las proyecciones del departamento al que pertenece y a nivel general de la empresa, adoptando una posición entusiasta que permita participar en los objetivos de la empresa alineando esto con sus necesidades personales.

A continuación el gráfico 35 demuestra los resultados en los que el 67.5% de los empleados encuestados representados por veintisiete empleados están de acuerdo y totalmente de acuerdo al afirmar que sus objetivos personales se relacionan con los objetivos propuestos por la empresa, mientras que el 17.5%, equivalente a siete empleados se encuentran indecisos y el 15%, correspondiente a seis empleados están en desacuerdo.

Gráfico 35: ¿La participación en los objetivos propuestos por la empresa se relaciona con sus necesidades personales?



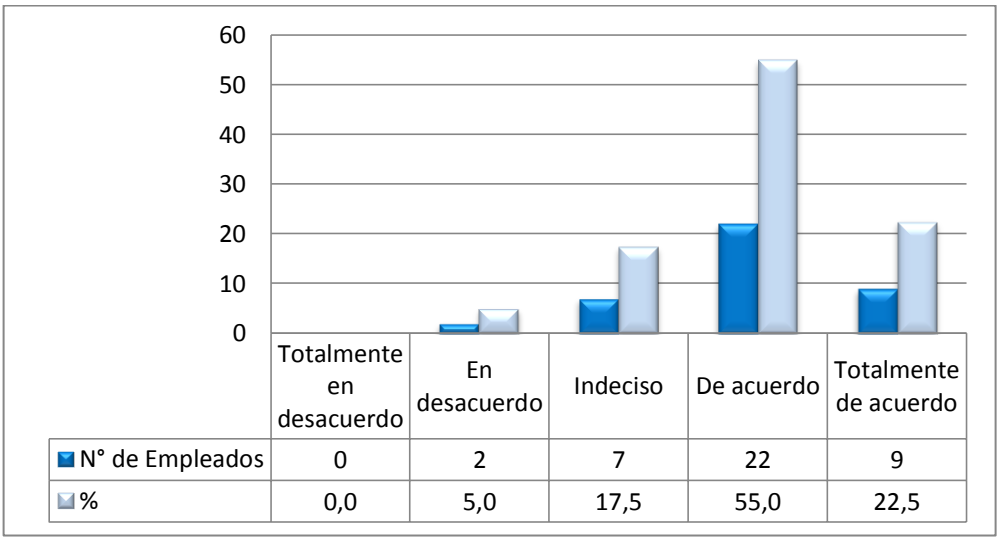
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
N° de Empleados	0	6	7	22	5
%	0,0	15,0	17,5	55,0	12,5

Fuente: Elaborado por los investigadores con base en los resultados.

Las empresas en la actualidad tienen como ambición que sus empleados sientan que están en el mejor lugar para trabajar, por tanto cada vez hacen más esfuerzos para lograr este objetivo, diseñando planes y estrategias para retener el personal demostrándoles razones del porqué vale la pena catalogar a la compañía como el mejor lugar, la calidad en las relaciones interpersonales es el soporte sobre el cual se persiguen los objetivos de la empresa, y también la cultura organizacional que se desarrolle al interior de la empresa.

Esto se ve reflejado en los resultados que arrojaron las encuestas donde del total encuestado el 77.5% consideran a Coosalud EPSS como el mejor lugar para trabajar, este porcentaje se encuentra dividido de la siguiente forma, el 55% representado por veintidós empleados, que aseguran estar de acuerdo y el 22.5% representado por nueve empleados están totalmente de acuerdo, seguido por el 17.5% que se encuentran indecisos y el 2% que se encuentran en desacuerdo (Ver gráfico 36).

Gráfico 36: ¿Considera a Coosalud EPSS como el mejor lugar para trabajar?



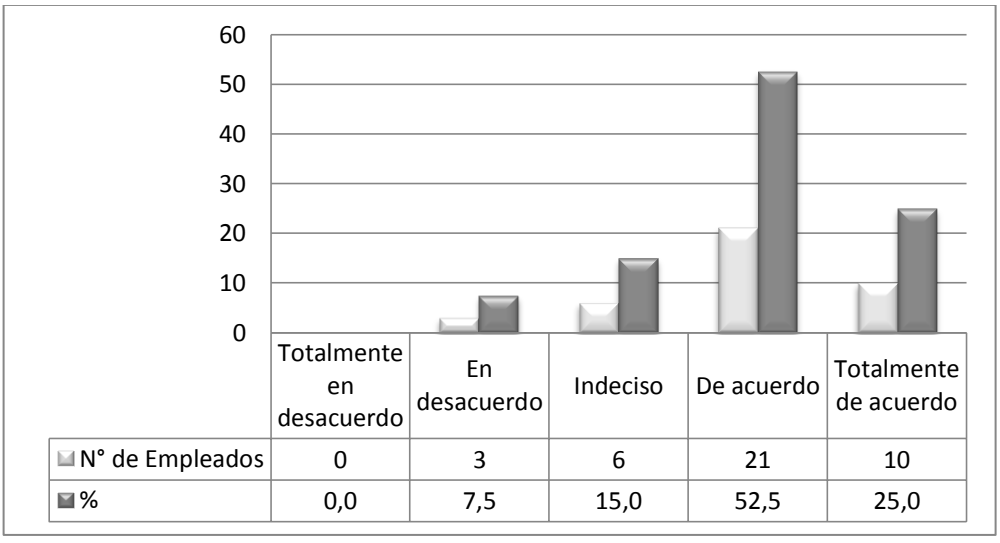
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
N° de Empleados	0	2	7	22	9
%	0,0	5,0	17,5	55,0	22,5

Fuente: Elaborado por los investigadores con base en los resultados.

La percepción de prestigio y alto valor por parte de los clientes ayuda a la empresa a incrementar la efectividad de todos sus procesos y acciones de comunicación hacia el cliente final, logrando con ello posicionarse en el sector donde se encuentre la empresa ofreciendo a los clientes un beneficio único y distintivo, superior al de la competencia, diferenciándose del resto.

De lo anterior se concluye que veintiún empleados representados en el 52.5% están de acuerdo que Coosalud EPSS es una empresa con prestigio y que se encuentra bien posicionada en el sector de las compañías solidarias de salud, al igual que el 25%, es decir, diez empleados están de acuerdo. Mientras que el 15%, seis empleados se encuentran indecisos. Contrario a esto el 7.5% están en desacuerdo al opinar que Coosalud EPSS no es una empresa con prestigio y que no está bien posicionada en el sector de las compañías solidarias de salud. El gráfico 37 demuestra éstos resultados.

Gráfico 37: ¿Considera que Coosalud EPSS es una empresa con prestigio y que se encuentra bien posicionada en el sector de las compañías solidarias de salud?



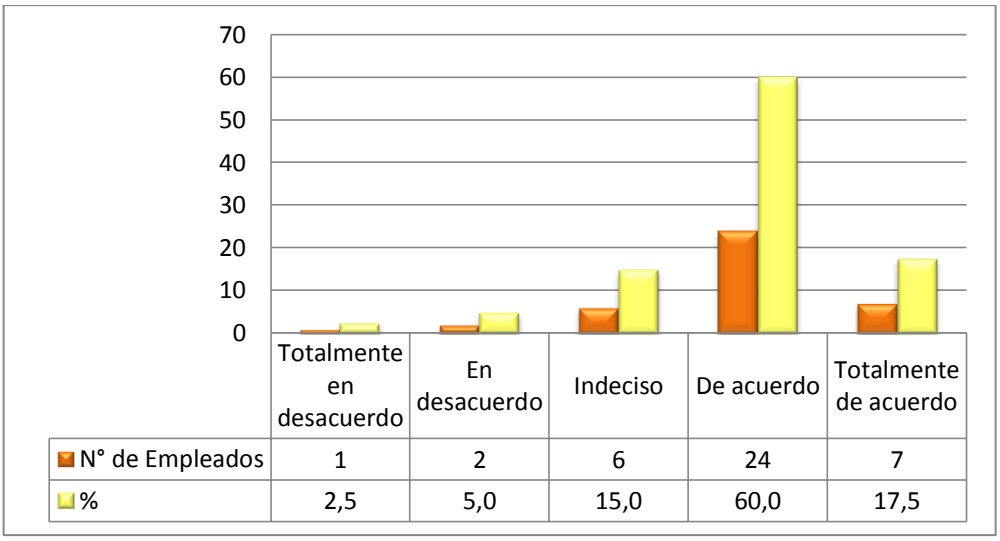
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
N° de Empleados	0	3	6	21	10
%	0,0	7,5	15,0	52,5	25,0

Fuente: Elaborado por los investigadores con base en los resultados.

La Calidad Total es un término novedoso, el cual es entendido como una filosofía empresarial coherente orientada a satisfacer, mejor que los competidores, de manera permanente y plena, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes. Para ahondar más en este aspecto se hace referencia al autor Kaoru Ishikawa quien afirma que calidad total es el control de calidad a nivel empresarial la cual debe observarse y lograrse no solo a nivel de producto, sino también en el área de ventas, calidad de administración, la compañía en sí y la vida personal.

El gráfico 38 muestra los resultados con respecto a la calidad en el que 77.5% de los empleados representado por treinta y un trabajadores están de acuerdo y totalmente de acuerdo, afirmando que la empresa aplica el concepto de calidad total en el desarrollo de sus actividades para satisfacer las necesidades de sus afiliados, por el contrario el 7.5%, es decir tres empleados están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo en relación al concepto de calidad total, mientras que un 15% están indecisos.

Gráfico 38: ¿Cree que la empresa aplica el concepto de calidad total en el desarrollo de sus actividades para satisfacer las necesidades de sus afiliados?



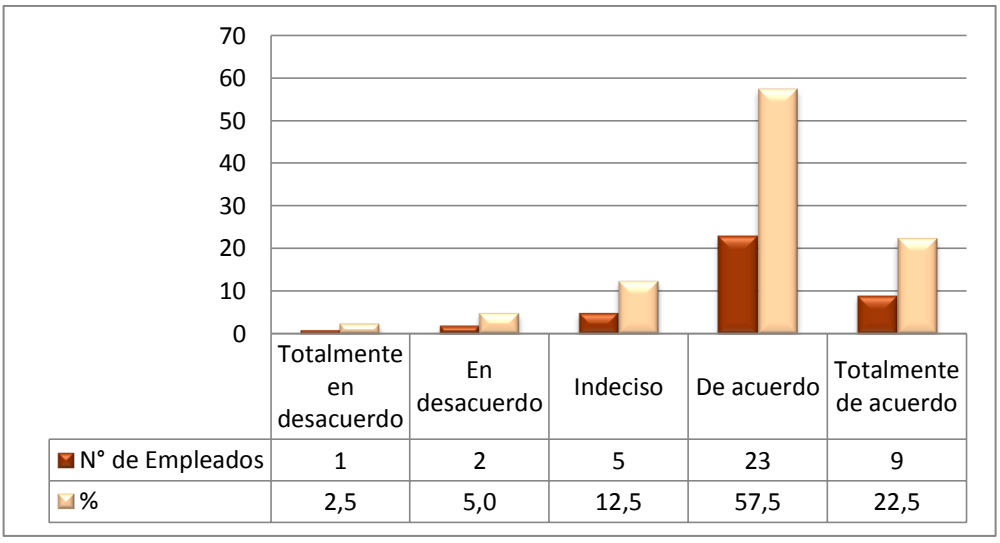
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
N° de Empleados	1	2	6	24	7
%	2,5	5,0	15,0	60,0	17,5

Fuente: Elaborado por los investigadores con base en los resultados.

La imagen de una empresa se forma a partir de elementos visuales para crear Identidad de marca, construyendo una plataforma intangible sobre la cual descansará la identidad de la misma, creando una serie de elementos publicitarios que ayudan a diseñar visualmente su imagen y por tanto lograr ser identificado por los clientes de la compañía.

En la investigación realizada con relación a este aspecto se obtuvo que el 80% de los empleados encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo al sentirse a gusto con la imagen corporativa que actualmente maneja Coosalud EPSS representado por treinta y dos empleados encuestados, el 12.5% están indecisos con relación a la pregunta realizada, mientras que el 5% se encuentran en desacuerdo y el 2.5% están totalmente en desacuerdo, como se percibe en el gráfico 39.

Gráfico 39: ¿Se siente a gusto con la imagen corporativa que maneja actualmente Coosalud EPSS?



	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
N° de Empleados	1	2	5	23	9
%	2,5	5,0	12,5	57,5	22,5

Fuente: Elaborado por los investigadores con base en los resultados.

La Identidad Organizacional, así como las variables anteriormente desarrolladas juegan un papel fundamental al estudiar el clima organizacional de Coosalud EPSS, es por esto que se destaca que en los resultados obtenidos, la calificación cuantitativa fue del 39.2%, siendo ésta la segunda más baja de las variables.

Lo anterior significa que la valoración de la calificación cualitativa se encuentra en desacuerdo.

El cuadro N° 9 muestra dichos resultados.

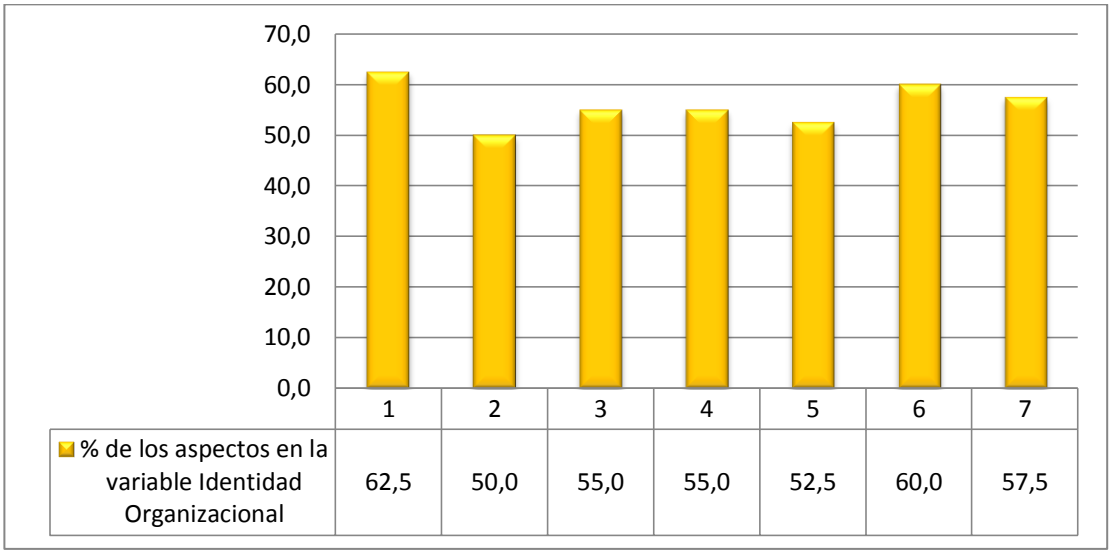
Cuadro N° 9: Resultados de la variable Identidad Organizacional

N°	Aspectos Evaluados	Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa
30	¿Tiene claro los objetivos propuestos por la empresa?	62.5%	De acuerdo
31	¿Está comprometido con el cumplimiento de los objetivos para el alcance de las metas de la organización?	50%	Indeciso
32	¿La participación en los objetivos propuestos por la empresa se relaciona con sus necesidades personales?	55%	Indeciso
33	¿Considera a Coosalud EPSS como el mejor lugar para trabajar?	55%	Indeciso
34	¿Considera que Coosalud EPSS es una empresa con prestigio y que se encuentra bien posicionada en el sector de las compañías solidarias de salud?	52.5%	Indeciso
35	¿Cree que la empresa aplica el concepto de calidad total en el desarrollo de sus actividades para satisfacer las necesidades de sus afiliados?	60%	Indeciso
36	¿Se siente a gusto con la imagen corporativa (logo, eslogan, colores distintivos, etc.) que maneja actualmente Coosalud EPSS?	57.5%	Indeciso
Resultados		**56.1%**	**Indeciso**

Fuente: Elaborado por los investigadores con base en los resultados.

Cuando en una compañía los empleados tienen un alto grado de compromiso con las proyecciones de la misma tienden a mezclar sus objetivos personales con los de la empresa, es por ello que el 67.5% respondió que estaban comprometidos con el logro de los objetivos reafirmaron su sentido de pertenencia con la empresa al relacionar estos objetivos de la organización con los individuales de cada trabajador, por lo tanto se observa en el gráfico 40 los porcentajes correspondientes.

Grafico 40: Porcentaje de los aspectos evaluados en la variable Identidad Organizacional



Fuente: Elaborado por los investigadores con base en los resultados.

El cuadro N° 10 ilustra los resultados obtenidos en la investigación en lo referente a la valoración cuantitativa y cualitativa de cada una de las variables analizadas en la empresa Coosalud EPSS, de acuerdo a la escala de valores establecida por el grupo investigador.

Cuadro N° 10. Resultados de las Variables

Variables	Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa
Estructura	48.7%	Indeciso
Recompensas	39.9%	En desacuerdo
Calor Humano y Apoyo	61.1%	De acuerdo
Identidad Organizacional	56.1%	Indeciso
RESULTADO	**51.45%**	**Indecisos**

Fuente: Elaborado por los investigadores con base en los resultados.

En base a lo anterior se observa que de las cuatro variables estudiadas y analizadas en la investigación, solo la variable Calor Humano y Apoyo superó el 60% en la calificación cuantitativa, siendo cualitativamente calificado como de acuerdo, mientras que las tres restantes tuvieron porcentajes inferiores al 57% clasificándose en rangos de indeciso y en desacuerdo, por tanto la calificación general de la empresa obtuvo un porcentaje del 51.45% para la calificación cuantitativa y como Indecisos para la valoración cualitativa .

Teniendo en cuenta estos resultados, se afirma que la empresa alcanzó una calificación no muy favorable en cuanto a su clima organizacional, puesto que los empleados no tienen seguridad y determinación en lo que respecta los aspectos evaluados en las variables.

Las variables Estructura y Recompensas, se encuentran con calificaciones muy bajas, siendo una necesidad para los empleados que los directivos impartan en ellos estrategias que les permitan profundizar en estos temas. Por otra parte la variable Calor Humano y Apoyo demuestra la existencia de una cultura de colaboración y trabajo en equipo al interior de la organización, siendo favorables las relaciones interpersonales en los distintos niveles jerárquicos conservando relaciones cordiales y amenas entre todos los integrantes de Coosalud EPSS.

1.6 MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL PROPUESTO

Tomando como referencia los resultados obtenidos en la investigación, la cual es fundamentada en cada una de las variables objeto de estudio y de acuerdo a los aspectos más críticos encontrados, se hace imperativo proponer un modelo a seguir de clima organizacional que le permita a los directivos de Coosalud EPSS alcanzar un clima laboral óptimo.

Para ello es necesario recopilar la experiencia y contribuciones de autores que han aportado al tema de clima organizacional, diseñando diferentes variables que permitan su estudio, por tanto el equipo investigador ha tomado como variables para proponer este modelo las siguientes:

Figura 12: Variables propuestas para Coosalud EPSS

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

A continuación se explica y justifica cada una de las variables tomadas adaptándolas a las necesidades que tiene la empresa Coosalud EPSS en relación al clima organizacional:

RECOMPENSAS

Debido a que esta variable obtuvo una calificación cuantitativa de 32.8% la más baja de todas las variables, es de gran importancia que los directivos de la empresa centren su atención en este tema, puesto que los empleados no cuentan con recompensas adicionales al salario lo cual afecta la motivación de los mismos en cuanto a incentivos.

Debido a esta situación la gerencia en conjunto con el área de gestión humana debe diseñar un plan de incentivos para los empleados con el fin de aumentar la motivación en el personal.

COOPERACIÓN

Esta variable se refiere al nivel de colaboración que mantienen los empleados en el ejercicio de su trabajo y los apoyos materiales y humanos que éstos reciben por parte de la empresa. En el trabajo de investigación la variable calor humano y apoyo con un porcentaje del 61.5% fue la mejor valorada, lo que indica que las relaciones interpersonales en la organización son agradables y la colaboración que la empresa le brinda a sus colaboradores es buena.

En este aspecto la empresa debe implementar estrategias que le permitan mantener buenas relaciones interpersonales al interior de la organización en todos los niveles de la empresa procurando atender todos los requerimientos de los empleados con el fin de satisfacer las necesidades de los mismos.

MOTIVACIÓN

La motivación cumple una función muy importante dentro del clima organizacional de toda organización, puesto que determina el grado de interés y compromiso que un empleado le pueda colocar al trabajo desempeñado en la organización con el fin de lograr los objetivos propuestos por la misma.

Por ello Coosalud EPSS debe tomar en cuenta todos los factores que inciden en la variable motivación para lograr que su recurso humano cada día este más motivado con su trabajo y sobre todo se sienta a gusto y satisfecho con la empresa sin que existan inconformidades, además de implementar programas para mejorar la motivación, puesto que todas las variables influyen en la estimulación de los empleados.

COMUNICACIÓN

Al indagar con los empleados sobre el flujo de información y comunicación entre los departamentos o áreas que conforman la empresa se obtuvo una calificación cuantitativa del 52.5%, lo cual demuestra que la empresa debe revisar cual es el estado del flujo de información entre áreas, puesto que se está afectando el nivel de la comunicación de la compañía, siendo este aspecto necesario para el desempeño y realización de actividades dentro de la empresa.

RENDIMIENTO

Es necesario que esta variable sea incluida en este modelo, ya que el desempeño de los empleados de una empresa influye en la productividad y competitividad de la misma otorgándole el cumplimiento de sus metas.

La unión de los rendimientos de cada empleado determina el desempeño del área a la que pertenece, por esto la gerencia de Coosalud EPSS al conocer el estado de cada empleado en el cargo que desempeña en la compañía para determinar las fortalezas y debilidades de éste presente y así tomar las medidas necesarias para que sus debilidades minimicen y sus fortalezas sean más determinantes.

1.7 CONCLUSIONES

La culminación de este trabajo de investigación confirió beneficios importantes al equipo investigador, puesto que se fortalecieron los conocimientos inculcados a lo largo de la carrera universitaria en el tema del clima organizacional y se reafirmó su importancia en las organizaciones, además se estimuló el espíritu investigador como estrategia para enriquecer el análisis y estudio realizado consultando diversas fuentes que permitieran obtener información veraz y confiable.

Para la empresa Coosalud EPSS fue de gran utilidad la realización de este trabajo de investigación, ya que le permitió conocer detalladamente el estado actual del clima organizacional y los aspectos que lo están afectando de acuerdo a las cuatro variables estudiadas, las cuales fueron: Estructura, Recompensas, Calor Humano y Apoyo e Identidad Organizacional, además se beneficiaron al recibir un modelo de clima organizacional propuesto por los investigadores con el fin de mejorar el este aspecto teniendo en cuenta los resultados obtenidos.

A través de este estudio investigativo los empleados de la empresa pudieron expresar sus opiniones sobre el tema de una manera amplia y subjetiva a través de las encuestas aplicadas, siendo esto de mucha ayuda para el desarrollo del trabajo.

Es importante recalcar que de las variables analizadas Estructura y Recompensas obtuvieron puntajes muy bajos por lo que se puede deducir que tienen un impacto negativo en el clima organizacional y por ende en la empresa, por un lado al no tener incentivos definidos para sus empleados se pierde el sentido de pertenencia de estos con la organización y con el logro de las metas propuestas, mientras que en lo que se refiere a la estructura organizacional los empleados no tienen definidos todo lo que hace parte de la base de Coosalud EPSS siendo esto muy influyente en el alcance de los objetivos propuestos por la compañía.

Por otra parte, es importante destacar que la variable que más se destacó por sus resultados positivos fue Calor Humano y Apoyo al obtener un porcentaje del 61.1% demostrándose que los empleados sostienen relaciones interpersonales agradables bien sea con los directivos, jefes inmediatos y compañeros de áreas, pero es necesario que se hagan esfuerzo para superar esta valoración.

Fue muy gratificante para los investigadores proponer un modelo de clima organizacional para que la empresa pueda mejorar en su totalidad todas las falencias encontradas en esta investigación en lo referente a cada una de las variables planteadas que afectan el clima organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALVES José, Liderazgo y Clima Organizacional. Revista de Psicología del Deporte núm. 1-2, pp. 123-133. Vol. 9, (Marzo 2006). p.133.

2. BAGUER ALCALÁ, Ángel, Alerta: Descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa, tus vías de agua. España. Editorial Díaz de Santos, 2005, p. 77-79.

3. CAMPOS, ARMANDO. Introducción a la psicología social. Editorial Universidad Estatal a Distancia. San José, Costa Rica, 1985

4. CHIAN, Margarita, MARTIN María y NÚÑEZ Antonio, Relaciones entre el clima laboral y la satisfacción laboral. Madrid. Universidad Pontifica Las Comillas. 2010. pág. 259

5. CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill, 2001. Pág. 125.

6. CHIAVENATO, IDALBERTO. Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. Editorial Mc Graw Hill. México. 2009.

7. CORRAL, Sara y PEREÑA, Jaime, Cuestionario de Clima Laboral, Madrid, TEA Ediciones S.A. 2002. pág. 11-12.

8. CURÓS V. PILAR, DÍAZ C. CHRISTIAN, RODRÍGUEZ JUAN. Desarrollo del factor humano. Editorial UOC 2005.

9. DESSLER. GARY. Organización y Administración. Prentice Hall Interamericana, México, 1993, pág. 181.Litwin

10. FANDOS I. MANUEL. Formación de formadores Volumen 2. Edit. Paraninfo. 2007, pág. 78

11. GÁMEZ G. ROSALINDA. Comunicación y cultura organizacional en las empresas chinas y japonesas. 2007.

12. GAN, FEDERICO Y BERBEL, GASPAR, Manual de Recursos Humanos. Barcelona. Editorial UOC. (2007). pág. 129.

13. GAN, FEDERICO Y TRIGINÉ, JAUME, Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones. España: Ed. Díaz de Santos, 2006. pág. 275.

14. GIBSON, J. y Colbs. (2001). Las organizaciones Comportamiento Estructura Procesos. México: Mc. Graw. Hill.

15. GIBSON, J. y Colbs. (1995). Organizaciones, Conducta, Estructura Proceso. México: Nueva Editorial Interamericano.

16. GORE ERNESTO. Aprendizaje y organización: una lectura educativa de las teorías de la organización. Edit. Granica. 2006, pág. 82.

17. HERNÁNDEZ V. CARLOS. La gerencia de la desconfianza. Edit. Palibrio. 2012 EEUU. Pág. 277

18. INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Norma Colombiana para la Presentación de Trabajos de Investigación. Sexta actualización. Bogotá: ICONTEC, 2009. (NTC 1486).

19. Normas ICONTEC para presentación de trabajos de grado, Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2005. Disponible en internet en http://www.uao.edu.co/ins/biblio/normas_trab_grado.pdf.

20. Nota Técnica Colombiana NTC 5613 Requisitos para la presentación de referencias bibliográficas, citas y notas de pie de página, Santiago de Cali: Escuela Nacional del Deporte, 2009. Disponible en internet en http://200.26.134.109:8080/endeporte/hermesoft/portal/home_4/rec/arc_3426.pdf

21. Pupo Guisado, B.: "Estudio del clima organizacional en entidades cubanas desde una perspectiva de C.T.S." en Observatorio de la Economía Latinoamericana, Nº 147, 2011. Disponible en internet en http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011/11.

22. REICHERS, A. Y SCHNEIDER, B. Clima y cultura: Una evolución de las construcciones. San Francisco: Jossey-Bass. Rodríguez, D. (1999). Diagnóstico organizacional. México: Alfaomega, 1990.

23. RUIZ R. JAIME. -CEO- Departamento de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad de Antioquía, análisis y perspectivas del clima organizacional en el municipio de Medellín y asesoría a la secretaria de servicios administrativos en trabajo en equipo y cambio organizacional.

24. SANDOVAL C. MARÍA DEL CARMEN. Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de ciencias económico – administrativas. 2004

25. WEXLEY, K.N. & YULK, G.A., Conducta Organizacional y Psicología del Personal. México. Compañía Editorial Continental. 1990, pág. 28 – 29.

26. Definición de cultura organizacional. Disponible en la página web: geocities.com/amirhali/_fpclass/cultura_organizacional.htm

27. Artículo 128 del Código Sustantivo del Trabajo, modificado por el Artículo 15 de la Ley 50 de 1990.

28. Articulo disponible en sitio web: calidad.coosalud.com/sogc/index.htm?AspxAutoDetectCookieSupport=1

29. Articulo disponible en sitio web: psicologiacientifica.com/burnout-profesores-enseñanza-media/.

30. Articulo disponible en sitio web: psicologosorganizacionales.net/2011/10/clima-la-cultura-y-el-aprendizaje.html.

31. Artículo en sitio web: scielo.org.ve/scielo.php?pid=S131600872006000200009&script=sci_arttext

32. Artículo en sitio web: scielo.cl/pdf/udecada/v9n15/art02.pdf

33. Cultura empresarial y clima laboral, septiembre 2008.
Artículo en sitio web: paginaspersonales.deusto.es/mpoblete2/orientaci%C3%B3ndepersonal/clima01.htm

34. Artículo en sitio web: entorno-empresarial.com/imprimir.php?id=373

35. Artículo en sitio web: monografias.com/trabajos71/clima-laboral-organizaciones/clima-laboral-organizaciones2.shtml

36. Artículo en sitio web: portafolio.co/negocios/hacer-carrera-un-concepto-que-se-reinventa

37. Artículo en sitio web: elempleo.com/colombia/consejos_profesionales/cn-mo-desarrollar-la-proactividad-laboral/6586468

38. Artículo en sitio web: degerencia.com/tema/trabajo_en_equipo

39. Artículo en sitio web: monografias.com/trabajos15/objetivos-organizacionales/objetivos-organizacionales.shtml

40. Artículo en sitio web: mycoach.es/2008/11/04/alineacion-con-los-objetivos-de-la-empresa/

41. Artículo en sitio web: greatplacetowork.com.ar/storage/Publications/Management_Herald_-_Ago10.pdf

42. Documento en pdf por: DR. NOBOA ALEJANDRO. Universidad Norte, Uruguay. Pág. 14

ANEXOS

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL APLICADA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA COOSALUD EPSS SUCURSAL BOLÍVAR EN LA CIUDAD DE CARTAGENA

Indicaciones: Las preguntas formuladas a continuación son de selección múltiple con única respuesta, por lo tanto solo deberá marcar con una **X** la respuesta que según su criterio considere la indicada. Es necesario que responda las preguntas en su totalidad y que a su vez sea lo más sincero posible al contestarlas.

Esta encuesta es de carácter confidencial, por lo tanto no suministrará nombre ni identificación.

Sexo: F __ M __
Edad: ____
Área a la que pertenece: Administrativa __ Operativa __ Financiera __ Técnica __
Experiencia laboral:
0-1 AÑOS __
2-4 ANOS __
5-8 AÑOS __
9 O MAS AÑOS __

Estructura

1. ¿Conoce usted la Misión de Coosalud EPSS?
__ Totalmente en desacuerdo
__ En desacuerdo
__ Indeciso
__ De acuerdo
__ Totalmente de acuerdo

2. ¿Conoce usted la Visión de Coosalud EPSS?
__ Totalmente en desacuerdo
__ En desacuerdo
__ Indeciso
__ De acuerdo
__ Totalmente de acuerdo

3. ¿Conoce usted la Política de Calidad de Coosalud EPSS?
__ Totalmente en desacuerdo
__ En desacuerdo
__ Indeciso
__ De acuerdo

__ Totalmente de acuerdo

4. ¿Conoce usted los Objetivos de Coosalud EPSS?
__ Totalmente en desacuerdo
__ En desacuerdo
__ Indeciso
__ De acuerdo
__ Totalmente de acuerdo

5. ¿Usted considera que el reglamento interno de trabajo de la empresa rige el comportamiento de los trabajadores?
__ Totalmente en desacuerdo
__ En desacuerdo
__ Indeciso
__ De acuerdo
__ Totalmente de acuerdo

6. ¿Conoce la estructura organizacional (Organigrama) de la empresa?
__ Totalmente en desacuerdo
__ En desacuerdo
__ Indeciso
__ De acuerdo
__ Totalmente de acuerdo

7. ¿Considera usted que la actual estructura organizacional (Organigrama) se ajusta en términos de carga laboral al número de empleados de cada dependencia?
__ Totalmente en desacuerdo
__ En desacuerdo
__ Indeciso
__ De acuerdo
__ Totalmente de acuerdo

8. ¿La información recibida sobre las funciones y obligaciones en el puesto de trabajo asignado fueron suficientes para lograr un buen desempeño en el mismo?
__ Totalmente en desacuerdo
__ En desacuerdo
__ Indeciso
__ De acuerdo
__ Totalmente de acuerdo

9. ¿Posee la facultad de tomar algún tipo de decisión sin consultar con su jefe inmediato en caso de que la situación lo amerite?
__ Totalmente en desacuerdo
__ En desacuerdo
__ Indeciso
__ De acuerdo
__ Totalmente de acuerdo

10. ¿La dirección de la empresa establece en conjunto con los empleados las estrategias específicas con respecto a los niveles de productividad y desempeño que se debe alcanzar?
__ Totalmente en desacuerdo
__ En desacuerdo
__ Indeciso
__ De acuerdo
__ Totalmente de acuerdo

Recompensas

11. ¿Se siente satisfecho con el salario que actualmente recibe por su trabajo?
__ Totalmente en desacuerdo
__ En desacuerdo
__ Indeciso
__ De acuerdo
__ Totalmente de acuerdo

12. ¿Considera que el salario es justo y adecuado en relación con las labores que desempeña en su puesto de trabajo?
__ Totalmente en desacuerdo
__ En desacuerdo
__ Indeciso
__ De acuerdo
__ Totalmente de acuerdo

13. ¿El pago del salario se realiza de manera puntual?
__ Totalmente en desacuerdo
__ En desacuerdo
__ Indeciso
__ De acuerdo
__ Totalmente de acuerdo

14. ¿Se siente satisfecho con las prestaciones sociales extralegales (Lic. De maternidad, vacaciones, bonificaciones, etc.) que recibe por parte de la empresa?
__ Totalmente en desacuerdo
__ En desacuerdo
__ Indeciso
__ De acuerdo
__ Totalmente de acuerdo

15. ¿Ha sido recompensado alguna vez por realizar una excelente labor en su puesto de trabajo?
__ Totalmente en desacuerdo
__ En desacuerdo
__ Indeciso
__ De acuerdo
__ Totalmente de acuerdo

16. ¿Coosalud EPSS le brinda oportunidades, facilidades y confianza para poder ascender de puesto o cargo?
__ Totalmente en desacuerdo
__ En desacuerdo
__ Indeciso
__ De acuerdo
__ Totalmente de acuerdo

17. ¿La empresa posee incentivos o recompensas para los trabajadores que además de desempeñar su labor muestran iniciativa en otras actividades?
__ Sí
__ No

***En caso de contestar Si pasar a la pregunta número 18 y de contestar No pasar a la pregunta número 19.**

18. ¿Qué tipo de incentivo o recompensa posee la empresa?
__ Aumento de sueldo
__ Pago de comisiones o bonos
__ Ascensos
__ Viajes
__ Destacarse como empleado del mes
__ Otra Cuál _____

Calor Humano y Apoyo

19. ¿Considera tener una buena relación con los directivos de la empresa?
__ Totalmente en desacuerdo
__ En desacuerdo
__ Indeciso
__ De acuerdo
__ Totalmente de acuerdo

20. ¿Considera tener una buena relación con sus compañeros de trabajo?
__ Totalmente en desacuerdo
__ En desacuerdo
__ Indeciso
__ De acuerdo
__ Totalmente de acuerdo

21. ¿Considera tener una buena relación con jefe o supervisor inmediato?
__ Totalmente en desacuerdo
__ En desacuerdo
__ Indeciso
__ De acuerdo
__ Totalmente de acuerdo

22. ¿La relación que tiene con sus compañeros de trabajo es estrictamente laboral?
__ Totalmente en desacuerdo

__ En desacuerdo
__ Indeciso
__ De acuerdo
__ Totalmente de acuerdo

23. ¿En caso de tener dificultades en la realización de alguna actividad, puede contar con la ayuda de sus compañeros de trabajo para resolverla?
__ Totalmente en desacuerdo
__ En desacuerdo
__ Indeciso
__ De acuerdo
__ Totalmente de acuerdo

24. ¿El flujo de información y comunicación entre los departamentos o áreas que conforman la empresa es excelente?
__ Totalmente en desacuerdo
__ En desacuerdo
__ Indeciso
__ De acuerdo
__ Totalmente de acuerdo

25. ¿La relación que tiene con el personal de otras áreas es cordial y respetuosa?
__ Totalmente en desacuerdo
__ En desacuerdo
__ Indeciso
__ De acuerdo
__ Totalmente de acuerdo

26. ¿La empresa cuenta con un grupo o comité de convivencia que se encargue de resolver conflictos generados entre algunos compañeros de trabajo?
__ Totalmente en desacuerdo
__ En desacuerdo
__ Indeciso
__ De acuerdo
__ Totalmente de acuerdo

27. ¿Siente que el papel desempeñado en su puesto de trabajo es de gran utilidad para la empresa?
__ Totalmente en desacuerdo
__ En desacuerdo
__ Indeciso
__ De acuerdo
__ Totalmente de acuerdo

28. ¿La empresa realiza con frecuencia integraciones (actividades deportivas, paseos, celebración de fechas especiales, etc.) para el disfrute de empleados y familiares?
__ Totalmente en desacuerdo
__ En desacuerdo
__ Indeciso

__ De acuerdo
__ Totalmente de acuerdo

29. ¿Participa constantemente en las diferentes actividades sociales que organiza la empresa para la integración de todo el personal que hacen parte de Coosalud EPSS?
__ Totalmente en desacuerdo
__ En desacuerdo
__ Indeciso
__ De acuerdo
__ Totalmente de acuerdo

Identidad Organizacional

30. ¿Tiene claro los objetivos propuestos por la empresa?
__ Totalmente en desacuerdo
__ En desacuerdo
__ Indeciso
__ De acuerdo
__ Totalmente de acuerdo

31. ¿Está comprometido con el cumplimiento de los objetivos para el alcance de las metas de la organización?
__ Totalmente en desacuerdo
__ En desacuerdo
__ Indeciso
__ De acuerdo
__ Totalmente de acuerdo

32. ¿La participación en los objetivos propuestos por la empresa se relacionan con sus necesidades personales?
__ Totalmente en desacuerdo
__ En desacuerdo
__ Indeciso
__ De acuerdo
__ Totalmente de acuerdo
33. ¿Considera a Coosalud EPSS como el mejor lugar para trabajar?
__ Totalmente en desacuerdo
__ En desacuerdo
__ Indeciso
__ De acuerdo
__ Totalmente de acuerdo

34. ¿Considera que Coosalud EPSS es una empresa con prestigio y que se encuentra bien posicionada en el sector de las compañías solidarias de salud?
__ Totalmente en desacuerdo
__ En desacuerdo
__ Indeciso
__ De acuerdo
__ Totalmente de acuerdo

35. ¿Cree que la empresa aplica el concepto de calidad total en el desarrollo de sus actividades para satisfacer las necesidades de sus afiliados?
__ Totalmente en desacuerdo
__ En desacuerdo
__ Indeciso
__ De acuerdo
__ Totalmente de acuerdo

36. ¿Se siente a gusto con la imagen corporativa (logo, eslogan, colores distintivos, etc.) que maneja actualmente Coosalud EPSS?
__ Totalmente en desacuerdo
__ En desacuerdo
__ Indeciso
__ De acuerdo
__ Totalmente de acuerdo