

**Propuesta de mejora del Clima Organizacional y de la Calidad de la Atención  
Integral a Adultos Mayores: Diagnóstico en la Fundación Hogar San Francisco de Asís,  
Manizales**

Paula Fernanda López López

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Universidad de Manizales

Especialización en Gerencia del Talento Humano

Docentes:

Ángela Ocampo Mosquera

Luis Humberto Orozco Nieto

Junio - 2023

## Tabla de contenido

<b>1. Introducción</b> .....	7
<b>2. Antecedentes</b> .....	10
<b>2.1 Clima organizacional y calidad de la atención de los servicios: experiencias internacionales</b> .....	11
<b>2.2 Clima organizacional y calidad de la atención de los servicios: experiencias nacionales</b> .....	14
<b>3. Planteamiento del problema</b> .....	19
<b>4. Objetivos</b> .....	21
<b>4.1 Objetivo General</b> .....	21
<b>4.2 Objetivos específicos</b> .....	21
<b>5. Justificación</b> .....	22
<b>6.1 Clima organizacional</b> .....	25
<b>6.1.1 Importancia del clima organizacional en instituciones que brindan atención al adulto mayor</b> .....	27
<b>6.1.2 Factores que influyen en el clima organizacional en organizaciones de atención al adulto mayor</b> .....	27
<b>6.1.3 Relación entre el clima organizacional, la satisfacción laboral y la calidad de la atención</b> .....	27
<b>6.2 Calidad de la atención integral a los adultos mayores</b> .....	28
<b>6.2.1 Factores que influyen en la calidad de la atención integral</b> .....	29
<b>6.3 Métodos y herramientas utilizadas para llevar a cabo el diagnóstico del clima organizacional</b> .....	32
<b>6.4 Métodos y herramientas para evaluar clima organizacional en centros de atención al adulto mayor</b> .....	36
<b>6.5 Métodos y herramientas para evaluar satisfacción y calidad de la atención en centros de adultos mayores</b> .....	38
<b>6.6 Variables IMCOC, Instrumento para medir clima en las organizaciones colombianas</b> .....	40
<b>7. Metodología</b> .....	42
<b>7.1 Diseño</b> .....	42
<b>7.2 Población y muestra</b> .....	44
<b>7.3 Descripción de los instrumentos</b> .....	45

7.4	Procesamiento, análisis e interpretación de la información .....	48
8.	Resultados .....	49
8.1	<b>MOMENTO I: Medición de la percepción del clima organizacional en el talento humano de la Fundación Hogar San Francisco de Asís.....</b>	<b>49</b>
8.1.1	Dimensión Objetivos: Excelente .....	51
8.1.2	Dimensión Cooperación: Aceptable .....	52
9.1.3	Dimensión Liderazgo: Buena .....	53
8.1.3	Dimensión Toma de decisiones: Aceptable .....	54
8.1.4	Dimensión Relaciones interpersonales: Buena .....	55
8.1.5	Dimensión Motivación: Buena .....	56
8.1.6	Dimensión Control: Buena .....	57
9.2	<b>MOMENTO II. Percepción de calidad de los servicios recibidos por los adultos mayores en la Fundación Hogar San Francisco de Asís .....</b>	<b>58</b>
9.3	<b>MOMENTO III. Identificación de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del clima organizacional y aspectos que afectan la calidad de la atención brindada a los adultos mayores .....</b>	<b>59</b>
	Tabla 8. ....	61
	<i>Matriz FODA, Calidad de la atención a los adultos mayores .....</i>	<i>61</i>
9.4	<b>MOMENTO IV: Propuesta de intervención para mejorar el clima organizacional y la calidad de la atención integral brindada a los adultos mayores de la Fundación San Francisco de Asís. ....</b>	<b>62</b>
	Referencias bibliográficas .....	71

## Lista de tablas

<b>Tabla 1.</b> Instrumentos y dimensiones para medir clima organizacional.....	28
<b>Tabla 2.</b> Instrumentos y dimensiones para evaluar clima organizacional en centros de atención al adulto mayor.....	31
<b>Tabla 3.</b> Instrumentos y dimensiones para medir calidad de la atención en centros de adultos mayores.....	32
<b>Tabla 4.</b> Diseño metodológico.....	36
<b>Tabla 5.</b> Instrumento para medir clima en las organizaciones colombianas (IMCOC).....	39
<b>Tabla 6.</b> Instrumento para medir la calidad de los servicios de atención a los adultos mayores .....	40
<b>Tabla 7.</b> Matriz FODA, Clima organizacional.....	51
<b>Tabla 8.</b> Matriz FODA, Calidad de la atención a los adultos mayores.....	53

## **Lista de anexos**

**ANEXO 1.** Encuesta de clima organizacional

**ANEXO 2.** Encuesta y resultados de la Percepción de la calidad de la atención y el cuidado recibido por los adultos mayores de la Fundación Hogar San Francisco de Asís

**ANEXO 3.** Resultados por variable, encuesta clima organizacional

**ANEXO 4.** Resultados por variable, encuesta calidad de la atención en adultos mayores

## Resumen

Este trabajo presenta el diagnóstico del clima organizacional de la Fundación Hogar San Francisco de Asís de la ciudad de Manizales, a partir de la percepción de sus colaboradores y la percepción de la calidad de la atención recibida por los adultos mayores; el estudio realizado es de tipo descriptivo y explicativo. La recolección de información se hizo mediante 2 encuestas, una fue el Instrumento para Medir Clima Organizacional en Organizaciones Colombiana (IMCOC) y la otra fueron doce preguntas con respuestas dicotómicas de elaboración propia. Los resultados indican que el clima organizacional es favorable y que los adultos mayores se sienten satisfechos con la calidad de la atención recibida; sin embargo, se reconocieron oportunidades de mejora que requieren de intervención.

**Palabras clave:** Clima organizacional, Calidad de la atención y Adulto mayor.

## 1. Introducción

La atención y el cuidado de los adultos mayores son aspectos fundamentales en nuestra sociedad actual, donde el envejecimiento de la población plantea nuevos desafíos en términos de calidad de vida y bienestar. En este contexto, las organizaciones y fundaciones dedicadas a brindar servicios para adultos mayores desempeñan un papel crucial en la promoción de una atención integral y de calidad.

El presente estudio tiene como objetivo analizar la percepción del clima organizacional en una Fundación que brinda atención y cuidado a adultos mayores y la percepción de la calidad de los servicios, para ello, se llevó a cabo una encuesta dirigida al equipo de talento humano y la otra a los adultos mayores residentes en la Fundación Hogar San Francisco de Asís.

La encuesta dirigida a los colaboradores tuvo como objetivo evaluar las dimensiones del clima organizacional (Objetivos, Cooperación, Liderazgo, Toma de Decisiones, Relaciones interpersonales, Motivación y Control). Por otro lado, la encuesta dirigida a los adultos mayores se enfocó en conocer su grado de satisfacción con la atención recibida por parte del personal encargado, se valoraron aspectos como el trato recibido, la seguridad en el centro de atención, el apoyo para las actividades diarias y la calidad de la comida servida, entre otros.

En cuanto al clima organizacional se refiere a la percepción colectiva de los empleados sobre su entorno de trabajo y cómo se sienten en relación con él. Un clima organizacional favorable se asocia con una mayor satisfacción laboral, motivación y, por lo tanto, un mejor

rendimiento en general. El trabajador ocupa la mayor parte de su vida adulta en algún empleo y la índole de la profesión determina su nivel económico, su seguridad emocional y felicidad. El trabajo proporciona un sentido de identidad, indica lo que somos, mejora el sentido de autoestima y pertenencia. La insatisfacción en el trabajo ocasionada por un inadecuado clima organizacional genera daños en la salud física y psíquica, además, impacta negativamente en el logro de los objetivos institucionales en términos de rendimiento y productividad.

Referente a la calidad de la atención a adultos mayores, se dice que es la medida en que los servicios y cuidados brindados cumplen con las necesidades, expectativas y derechos de las personas de edad avanzada. Implica garantizar que los adultos mayores reciban una atención integral, segura, respetuosa y personalizada que promueva su bienestar físico, emocional y social.

La calidad de la atención a adultos mayores abarca diferentes aspectos, como la disponibilidad de personal capacitado y en cantidad suficiente para brindar una atención adecuada, la accesibilidad a servicios médicos y de cuidado, la promoción de la autonomía y la participación activa de los adultos mayores en la toma de decisiones sobre su atención, la protección de su privacidad y confidencialidad, y la satisfacción de sus necesidades básicas.

Los resultados de este estudio proporcionarán información valiosa para identificar fortalezas y áreas de mejora en la Fundación, con el fin de promover una atención y un cuidado de calidad para los adultos mayores, así como un ambiente laboral favorable. Además, se espera que estos resultados contribuyan a la toma de decisiones y a la implementación de acciones

concretas para el mejoramiento continuo de los servicios y el clima organizacional en la Fundación.

En resumen, este estudio pretende aportar conocimientos relevantes sobre la percepción de la calidad de los servicios y el clima organizacional en una Fundación dedicada a la atención y el cuidado de adultos mayores. En efecto, el documento está dividido en 11 apartados, hacen referencia a los antecedentes, planteamiento del problema, objetivos, justificación, marco teórico, metodología, resultados, discusión y conclusiones.

## 2. Antecedentes

El presente estado del arte tiene como objetivo explorar la literatura existente sobre el clima organizacional y la calidad de la atención integral brindada a los adultos mayores en fundaciones o centros de atención larga estancia. Específicamente, se busca identificar los estudios previos que abordan este tema y analizar las mejores prácticas y estrategias utilizadas en otros contextos para mejorar tanto el clima organizacional como la calidad de la atención en este ámbito.

El clima organizacional juega un papel fundamental en el desempeño de las organizaciones que brindan atención a adultos mayores. (Bermejo Toro, Prieto Ursúa, & Sánchez Rodríguez, 2014) encontraron en su estudio que un clima organizacional favorable está asociado a una mayor satisfacción laboral y a una mejor calidad de vida de los profesionales que trabajan en residencias para personas mayores. Además, (Gascón & Colaboradores, 2015) demostraron que un clima organizacional positivo y un compromiso afectivo de los profesionales influyen de manera directa en la calidad de atención brindada a los adultos mayores.

En términos de calidad de atención integral, varios estudios han resaltado la importancia de su mejora en los centros de atención a largo plazo. (Monje Zarate & Fernández Salinero) investigaron la relación entre el clima organizacional y la calidad asistencial percibida en centros de día para personas mayores, encontrando una influencia positiva del clima organizacional en la calidad de atención brindada. Asimismo, (González Ramírez & Levy Mangin, 2014) exploraron el impacto del clima organizacional en el bienestar de los adultos mayores

institucionalizados, destacando la necesidad de promover un clima organizacional que favorezca el bienestar y la calidad de vida de los residentes.

En cuanto a las estrategias y prácticas para mejorar el clima organizacional y la calidad de la atención integral, se han propuesto diversos enfoques. (Esnaloa & Pijoan, 2019) señalaron la importancia de promover la participación activa de los profesionales en la toma de decisiones y fomentar un clima de confianza y respeto mutuo. Por su parte, (Hernández Fernaud & Colaboradores, 2015) resaltaron la relevancia de promover la comunicación efectiva, el reconocimiento del trabajo realizado y el desarrollo de habilidades de liderazgo en los equipos de trabajo.

Además de los estudios mencionados, existen experiencias internacionales y nacionales que han abordado el clima organizacional y la calidad de la atención en el contexto de los servicios de salud y también se han considerado para el presente estudio que propone una estrategia de mejoramiento del clima organizacional y de la calidad de la atención integral brindada a los adultos mayores a partir del respectivo diagnóstico en la Fundación Hogar San Francisco de Asís de la ciudad de Manizales

## **2.1 Clima organizacional y calidad de la atención de los servicios: experiencias internacionales**

En el año 2009, se realizó un estudio en La Habana, Cuba, que evaluó la calidad de la atención en salud brindada a los adultos mayores en el Policlínico "5 de septiembre" del municipio Playa. Se seleccionaron 37 personas de 60 años en adelante de 4 consultorios mediante un muestreo conglomerado bietápico. Los resultados revelaron dificultades que

afectaban la atención a los adultos mayores, como la falta de personal médico, enfermeras, geriatras, internistas y psicólogos. Además, se encontró que ningún consultorio era adecuado debido a problemas de privacidad, ya que varios médicos trabajaban en el mismo lugar al mismo tiempo. También se identificó que la calidad de las historias clínicas era inaceptable y que los adultos mayores estaban insatisfechos porque no obtenían lo que deseaban y no querían lo que recibía (Miranda Guerra, Hernández Vergel, & Rodríguez Cabrera, 2009).

En Ecuador, en 2015, se llevó a cabo una investigación cuantitativa sobre el clima organizacional y su influencia en la satisfacción laboral desde la perspectiva de los empleados en organizaciones públicas y privadas. Los autores concluyeron que los gerentes deben asumir la responsabilidad de gestionar el capital humano y enfocar los recursos en el diseño e implementación de prácticas administrativas que fomenten la satisfacción laboral, ya que ambos conceptos están significativamente relacionados entre sí (Hidalgo Naranjo, 2015).

En el caso de Perú, en 2018 se realizó una investigación cuantitativa con el objetivo de establecer la correlación entre la comunicación interna y el clima organizacional. Se utilizaron dos instrumentos: una encuesta de comunicación interna elaborada por el autor y una encuesta estandarizada de "Great Place to Work 2006". Estas encuestas se aplicaron a 200 trabajadores seleccionados de manera probabilística en la Unidad de Gestión Educativa Local N°3 de Lima. Los resultados mostraron lo siguiente:

- Se encontró una correlación significativa
- La percepción del clima organizacional es desfavorable
- El 56.5% refiere que la comunicación interna es ineficaz

- Se atribuye la presencia de micro climas laborales negativos que perturban el buen desempeño de los trabajadores y el desarrolla natural de la institución.
- La comunicación interna es una herramienta estratégica clave, dado que puede transmitir correctamente a los colaboradores los objetivos y valores estratégicos que son la base de la organización (Charry Condor, 2018).

También en el año 2018, en Huacho, Perú, se llevó a cabo un estudio cuantitativo descriptivo comparativo con el objetivo de determinar el clima organizacional del personal administrativo y asistencial, así como el nivel de satisfacción de los usuarios en el consultorio externo, hospitalización y emergencia de un hospital geriátrico. Los resultados revelaron que el clima organizacional del personal administrativo y asistencial se considera medianamente adecuado, alcanzando un 72%. Sin embargo, en cuanto a la satisfacción de los usuarios adultos mayores, se identificó un margen de mejora, con un 52% de usuarios satisfechos. El autor del estudio recomienda la implementación de estrategias orientadas a mejorar las capacidades cognitivas y profesionales del personal, con el fin de incrementar la productividad y alcanzar metas. Además, sugiere acciones para promover un liderazgo asertivo y democrático, así como la motivación y el reconocimiento tanto monetario como no monetario, factores que contribuirían al éxito en la calidad de los servicios brindados por la institución (Aquino & Magdalena, 2020).

En Chile, se realizó un trabajo de investigación para diagnosticar el clima organizacional del Hospital Regional de Talca. El estudio aplicó un cuestionario compuesto por 14 dimensiones y 71 indicadores a una muestra de 308 funcionarios. Las dimensiones evaluadas incluyeron: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, administración del conflicto, identidad, estilo de supervisión, motivación laboral, estabilidad laboral, oportunidad de

desarrollo, comunicación y equipos, y distribución de personas y material. El análisis estadístico se basó en técnicas descriptivas y la estandarización de medias Likert en una escala de 5 puntos. El estudio determinó que la percepción del ambiente laboral está influenciada principalmente por la experiencia individual, ya que dentro de la organización pueden existir sub-climas representativos en el contexto del clima global. La dimensión mejor valorada fue "oportunidad de desarrollo", mientras que las dimensiones con menor valoración fueron "apoyo", "comunicación" y "calidez" (Bustamante Ubilla, Hernández Cid, & Yáñez).

## **2.2 Clima organizacional y calidad de la atención de los servicios: experiencias nacionales**

En Cali en el año 2011 se adelantó estudio de caso sobre la calidad de vida y el clima organizacional de funcionarios asistenciales de un centro de protección social para adultos mayores, la investigación fue de tipo cualitativo / cuantitativo y tuvo como objetivo identificar factores psicosociales y organizacionales, así como las condiciones facilitadoras / obstaculizadoras del mantenimiento de una óptima calidad de vida de dichos funcionarios. Los resultados evidenciaron:

- Elementos de cultura organizacional (Misión, visión, objetivos y valores) no han sido ampliamente socializados con los funcionarios.
- No hay claridad en el equipo de trabajo sobre la estructura organizacional
- El clima organizacional es deficiente, no tienen canales claros de comunicación, ni elementos motivadores ni condiciones adecuadas para que el personal acceda a capacitaciones y se evidenció una alta carga laboral.
- Debilidad en competencias y habilidades

- Poco compañerismo y solidaridad entre el equipo de talento humano

Reflexión final: El centro estudiado es altamente vulnerable, no solo por las condiciones sociales de la población atendida, sino también por los estereotipos que tiene la sociedad además de la carencia de dirección visionaria de calidad de servicio integral ofertado (Vargas, 2011).

Un ensayo publicado en 2012 en Bogotá sobre el clima organizacional como elemento clave para el proceso de calidad en las instituciones prestadoras de salud, discute que el clima organizacional y la calidad, se han visto afectadas por la misma legislación, dado que la prestación del servicio es tercerizada al sector privado dentro de un modelo de financiamiento que no hace la retribución económica oportuna y suficiente para que la red hospitalaria pueda garantizar salarios dignos, evitar sobrecargas laborales y horarios extensos. Los trabajadores se encuentran expuestos a estrés, baja autoestima y pésimas relaciones laborales con los compañeros (Patarroyo Sierra, 2012).

Un estudio descriptivo transversal con abordaje cuantitativo realizado en 2019, buscó determinar la relación del clima organizacional y la percepción externa de la calidad de los servicios de salud en la Fundación Hospital San José de Buga. Se aplicaron los instrumentos de medición de la OPS para clima organizacional y modelo SERVQUAL para percepción de calidad en salud. La muestra estuvo conformada por 280 colaboradores y 380 usuarios de diferentes servicios de la institución. Los resultados indicaron:

- El clima organizacional referido por los colaboradores es satisfactorio con las condiciones laborales pero la percepción de la calidad en salud fue insatisfactoria en sus

5 dimensiones según los usuarios, principalmente en aspectos de confiabilidad y empatía. En efecto la relación es no condicionante (Claros Gonzales, Contreras Sobrino, & Muñoz Gonzalez, 2019).

En Manizales para el año 2020, se llevó a cabo un estudio de tipo cuantitativo, analítico – transversal que midió la relación entre el clima organizacional y la percepción de calidad mediante dos instrumentos; uno es la evaluación de 4 áreas críticas para describir la primera y otro, el estudio de la calidad del servicio percibida por los clientes donde se consideraron 5 variables. La población estudiada referente al clima organizacional fueron 183 personas del área asistencial y 99 del área administrativa, y la población referida a la percepción de la calidad incluyó 382 clientes. Los resultados exponen un clima organizacional satisfactorio para el personal administrativo, frente a una percepción medianamente satisfactoria para el personal asistencial. La percepción externa de la calidad arroja puntuación en el marco de criterios de satisfacción.

Los autores concluyeron que, aunque exista clima organizacional satisfactorio, la calidad de la atención precisa mejorar en todas sus dimensiones. Los estudios que relacionan la percepción de calidad y el clima organizacional son escasos, lo que limita la posibilidad de hacer comparaciones con estudios semejantes. (Agudelo Loaiza, Peña López, Hoyos Loaiza, & Jiménez Montoya, 2020)

En norte de Santander en 2020, una investigación realizada en una ESE del municipio de Villa Rosario buscó determinar la relación entre el clima organizacional y la percepción externa de la calidad de los servicios de salud, fue de tipo cuantitativo descriptivo, la recolección de

información se hizo mediante el cuestionario sobre mi trabajo y el cuestionario SERVQUAL de tipo escala Likert. Los resultados mostraron que en la institución no existe un completo bienestar ante el clima organizacional pero sí una percepción positiva de la calidad de la atención por aspectos de empatía, esto indica que se cumplen los objetivos institucionales y que el hallazgo debe ser motivo de reflexión de los directivos para con sus colaboradores y generar cambios que favorezcan la satisfacción laboral (Contreras Duarte, Criado Peñaloza, Ortíz Meza, Hernández León, & Buitrago Bautista, 2020).

Por otra parte, una investigación sobre clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje realizada en 2012 en Fusagasugá Cundinamarca, Colombia (Ramos Moreno, 2012); tuvo el propósito de discutir el clima organizacional y las principales temáticas que lo sustenta en un contexto de cambios organizacionales, el abordaje es general, por lo tanto, la discusión puede ser aplicada a diferentes tipos de organizaciones. La autora en los resultados afirma que:

- El concepto de clima organizacional varía en función de los investigadores que lo estudian, sin embargo, coinciden en que el clima organizacional es una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en el comportamiento de los trabajadores y la productividad de una organización.
- El clima puede influir sobre actitudes y conductas del trabajador, a través de percepciones que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento, dependiendo de la personalidad (preferencias, normas, valores, necesidades y expectativas) como también de la situación laboral y de la organización (estructura, procesos y características).

- Pueden existir variaciones en la percepción del clima, en función del tipo de profesión o del nivel jerárquico que ocupe el trabajador, lo que evidencia la existencia de microclimas al interior de la organización.
- Un clima organizacional adecuado hace sentir cómodos a los integrantes de la organización, se involucra con las necesidades humanas, la motivación y la satisfacción laboral. Esto da una sensación de pertenencia, aceptación, autorrealización y estima. Para que un individuo se sienta motivado, debe sentirse comprometido.
- La identificación del clima organizacional proporciona información y permite comprender los factores que determinan los comportamientos organizacionales y a la vez, emprender planes estratégicos que apunten al cambio, tanto en las actitudes y conductas como en la estructura, procesos y/o resultados.
- Existe una amplia gama de instrumentos de medición de clima organizacional, en efecto, el éxito depende en gran medida de las dimensiones que pretendan medir, de la consistencia en la formulación de las preguntas y la confiabilidad y validez del instrumento.

Todos estos resultados permiten establecer que, un clima organizacional desfavorable afecta la calidad en la prestación de los servicios en la mayoría de los casos y que los instrumentos utilizados para medir dichas percepciones, permiten identificar las áreas de mejora y orientar la superación de las debilidades. En general, hay un llamado a la empatía, a la solidaridad y a la comunicación, tanto en el clima organizacional, como en la atención a los adultos mayores. Sin embargo, son pocos los estudios que relacionan el clima organizacional con la calidad de la atención a los adultos mayores en un centro de atención integral o fundaciones con los que se puedan hacer comparaciones.

### 3. Planteamiento del problema

En el contexto de los centros de atención al adulto mayor, el clima organizacional adquiere una importancia especial, ya que los empleados trabajan en un ambiente altamente emocional y con una gran responsabilidad hacia los residentes, no solo por la edad, sino por las condiciones de vulnerabilidad física, mental o social que puedan tener. Por lo tanto, es fundamental que el clima organizacional promueva el bienestar y la satisfacción de los empleados, lo que puede traducirse en un mejor cuidado y atención hacia los adultos mayores.

Este trabajo se enfoca en el clima organizacional y la calidad de atención que se brinda en la Fundación Hogar San Francisco de Asís, una institución privada sin ánimo de lucro en la ciudad de Manizales, cuya misión es proporcionar atención integral a 82 adultos mayores en situación de abandono familiar y/o social. Se ha identificado que la institución enfrenta desafíos significativos en términos de desánimo y falta de comunicación efectiva dentro del talento humano, lo cual afecta directamente la calidad de los servicios y la satisfacción de los residentes.

La Fundación Hogar San Francisco de Asís, en busca de mejorar la calidad de vida del adulto mayor y ampliar la cobertura tiene como visión para el año 2030 crear las granjas campestres franciscanas, para atender un promedio de 300 personas adultas mayores, con el fin de responder a esta demanda, el proyecto será construido en el Municipio de Manizales, vereda el Rosario, finca la Silvia con una extensión del lote 11.456; en los programas de pensión, media pensión y caridad. Esta construcción se hará teniendo presente los lineamientos establecidos en la ley 1315 de 2009 julio 13, por medio de la cual se establecen las condiciones mínimas que dignifiquen la estadía de los adultos mayores en los centros de protección, centros de día e instituciones de atención.

Tenido en cuenta los hallazgos uno de los aspectos críticos identificados es la insuficiencia de personal, esa sobrecarga laboral dificulta la prestación de una atención individualizada y de calidad. Esta situación conlleva a la falta de seguimiento de las necesidades de cada residente y a una atención poco centrada en su bienestar integral.

Por otra parte, desde una perspectiva demográfica, “La población colombiana está envejeciendo”, decían los titulares de la prensa luego de los resultados del censo 2018; el eje cafetero tiene un índice de envejecimiento más acelerado que en el resto del País; de hecho, Caldas tiene 69 personas mayores de 65 por cada 100 menores de 15 años, en Manizales está por encima de 80 (Curcio, 2020). De acuerdo con lo anterior, llama la atención que no es un envejecimiento saludable, sino preocupante por el aumento de adultos mayores que viven solos con un sinnúmero de patologías crónicas y discapacitantes, lo que ha llevado al abandono por deterioro de la red de apoyo o a la institucionalización como alternativa de las familias por las complejidades del cuidado.

Esto evidencia una problemática social y un aumento en la demanda de servicios de atención para garantizar los derechos fundamentales en la población adulta mayor de la ciudad. En efecto, la Fundación plantea el nuevo reto de construir una sede con mayor capacidad instalada, con el objetivo de ampliar la cobertura y la oferta de servicios para los adultos mayores en situación o riesgo de vulnerabilidad.

Entonces, de acuerdo con lo descrito hasta el momento, surge la pregunta ¿cómo intervenir el clima organizacional para mejorar la calidad de la atención brindada a los adultos mayores en la Fundación Hogar San Francisco de Asís?

## **4. Objetivos**

### **4.1 Objetivo General**

Proponer estrategias de mejoramiento del clima organizacional para mejorar la calidad de la atención integral brindada a los adultos mayores en la Fundación Hogar San Francisco de Asís de la ciudad de Manizales

### **4.2 Objetivos específicos**

- I. Realizar un diagnóstico actual del clima organizacional en el talento humano de la Fundación Hogar San Francisco de Asís
  
- II. Valorar la percepción de la calidad de la atención en los adultos mayores de la Fundación Hogar San Francisco de Asís
  
- III. Analizar la información de los instrumentos utilizados para medir clima organizacional y calidad de la atención brindada a los adultos mayores
  
- IV. Elaborar una propuesta de intervención para mejorar el clima organizacional y la calidad de la atención integral brindada a los adultos mayores de la Fundación San Francisco de Asís.

## 5. Justificación

El diagnóstico del clima organizacional proporciona retroalimentación de procesos que afectan la institución y permite desarrollar planes de mejoramiento orientados al cambio de actitudes y conductas, con el fin de elevar los niveles de motivación, compromiso y rendimiento (Segredo Pérez, 2013).

Un clima organizacional favorable es un factor determinante en el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo y se ve reflejado en la atención que brinda al usuario. Variables como la comunicación, integración, colaboración y condiciones físicas del entorno se hacen necesarias de intervención y fortalecimiento, de tal forma, que, si el empleado se siente a gusto, mejor será su atención y mayor la satisfacción de los usuarios (Claros Gonzales, Contreras Sobrino, & Muñoz Gonzalez, 2019). Cuando un equipo de trabajo se siente motivado, hay creación de nuevas ideas, adquisición de un mayor compromiso, solución rápida y eficaz de problemas (Patarroyo Sierra, 2012).

La Fundación Hogar San Francisco de Asís, al ser una institución que brinda atención a un grupo poblacional vulnerable como lo son los adultos mayores, se enfrenta a desafíos constantes. Por lo tanto, es importante proponer una estrategia de mejoramiento en el clima organizacional que contribuya a la satisfacción laboral y a mejorar la calidad de vida de los adultos mayores atendidos; puesto que, una atención de calidad puede prevenir complicaciones de salud, mejorar el estado emocional de los residentes y promover un envejecimiento saludable.

Además, el mejoramiento del clima organizacional y la calidad de la atención en la Fundación, puede tener un efecto positivo en la imagen y reputación de la institución; una mayor satisfacción de los residentes y sus familias, adicionalmente, puede generar recomendaciones positivas y fortalecer la confianza de la comunidad en los servicios ofertados.

En cuanto a la novedad, este proyecto se diferencia por abordar la problemática desde un enfoque integral, considerando tanto el clima organizacional como la calidad de la atención. La mayoría de investigaciones se centran en uno u otro aspecto, pero pocos estudios integran ambos elementos. Al proponer una estrategia que abarque ambas dimensiones, se aportará un enfoque innovador y se podrán identificar sinergias y relaciones entre estos dos aspectos fundamentales para el bienestar de los adultos mayores.

Respecto a la factibilidad, se cuenta con la disposición de la Fundación Hogar San Francisco de Asís para colaborar en el proyecto. Además, se tiene acceso a fuentes primarias de información para llevar a cabo el diagnóstico y el posterior diseño de la estrategia de mejoramiento. Los recursos requeridos, tanto humanos como técnicos, están disponibles para llevar a cabo el proceso de manera efectiva.

Por último, cabe resaltar el interés de este trabajo tanto a nivel académico como social. Académicamente, contribuirá al conocimiento existente en el ámbito del clima organizacional y calidad de atención a adultos mayores en instituciones como lo es la Fundación Hogar San Francisco de Asís y, socialmente, tendrá un impacto directo en la calidad de vida de 82 adultos mayores y potencialmente en otras instituciones similares.

En resumen, la justificación de este trabajo radica en su utilidad para mejorar el clima organizacional y la calidad de la atención integral a los adultos mayores en la Fundación; además, su enfoque integral y novedoso aporta un valor diferencial, tanto a nivel académico como social. Por último, la factibilidad del estudio se sustenta en la disponibilidad de información y recursos necesarios para su realización.

## 6. Marco teórico

Este apartado relaciona el concepto de clima organizacional y calidad de la atención integral a los adultos mayores, se consolida varios métodos e instrumentos para medir ambos fenómenos y define las variables a estudiar.

### 6.1 Clima organizacional

En atención a la literatura revisada sobre clima organizacional, se aprecia que no existe unificación teórica o conceptual, sin embargo, (Gacia Solarte , 2009) lo define como la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales, las relaciones entre las personas y el ambiente físico, que modifican positiva o negativamente el desarrollo de su trabajo y de la organización, además expone conceptos sobre clima organizacional según diferentes autores<sup>1</sup> y relaciona herramientas que se pueden emplear para su medición y diagnóstico, las cuales, consideran variables que giran en torno a la organización, las creencias, costumbres y prácticas empresariales para reconocer las causas de satisfacción e insatisfacción en el trabajo.

Autoras como (Ortega & Perdomo, 2007) en un artículo de revisión teórica acerca de los factores influyentes en el clima organizacional y las estrategias para lograr un buen funcionamiento en las organizaciones concluyen afirmando que:

---

<sup>1</sup> Gellerman (1960), Méndez (2006), Dessler (1976), Forehand y Gilmer (1964), Halpin y Crofits (1962), Litwin y Stringer (1968), Sudarsky (1977), Likert y Gibson (1986), Álvarez (1995), GonCalves (1997) – (2000), García (2003).

- Es vital un buen ambiente para que los empleados se sientan bien, trabajen con mayor dedicación y empeño, es importante canalizar los esfuerzos, sueños y anhelos de las personas, de tal forma que se sientan importantes para la empresa.
- El buen clima debe promover la creatividad, como oportunidad para que el equipo pueda expresar sus ideas, buscar soluciones y participar en la toma de decisiones. La gerencia tiene que gobernar con motivación intrínseca y propiciar la creatividad a todos los niveles y áreas de la organización.
- Otro aspecto importante, es que el clima organizacional influye en el estrés de los trabajadores, reduciendo calidad y productividad.

En esta misma línea, (Sandoval Caraveo, 2004) trata de definir el concepto de clima organizacional con el fin de conocer el funcionamiento interno de la organización. Afirma que cada organización tiene sus particularidades y que la forma en que se comporta un individuo no depende sólo de características personales sino también de la percepción del clima de trabajo.

Por otro lado, (Segredo Pérez, 2013), hace una aproximación conceptual del clima organizacional y demuestra la importancia del mismo en la gestión del cambio, así mismo expone categorías a tener en cuenta en su medición como creencias, costumbres y prácticas institucionales. La autora del texto considera que los estudios de clima organizacional aportan información valiosa para una adecuada gestión del cambio ya que orientan el análisis de las personas que componen la organización con enfoque sistémico. Afirma que entender el comportamiento de los colaboradores es necesario para el beneficio de ellos y de la organización.

### **6.1.1 Importancia del clima organizacional en instituciones que brindan atención al adulto mayor**

En el contexto de los centros de atención al adulto mayor, el clima organizacional adquiere una importancia especial, ya que los empleados trabajan en un ambiente altamente emocional y con una gran responsabilidad hacia los residentes, no solo por la edad, sino por las condiciones de vulnerabilidad física, mental o social que puedan tener (West, Eckert, Collins, & Nelf, 2018). Por lo tanto, es fundamental que el clima organizacional promueva el bienestar y la satisfacción de los empleados, lo que puede traducirse en un mejor cuidado y atención hacia los adultos mayores (Eisenbeiss & Knippenberg, 2015).

### **6.1.2 Factores que influyen en el clima organizacional en organizaciones de atención al adulto mayor**

En las organizaciones que brindan atención al adulto mayor, varios factores pueden influir en el clima organizacional. Algunos de estos factores incluyen el liderazgo y la toma de decisiones, la comunicación efectiva, la colaboración entre los equipos de trabajo, la capacitación y desarrollo del personal, la remuneración y reconocimiento, y la cultura organizacional centrada en el bienestar de los adultos mayores (Kuhlmann & Leifheit, 2019), (Glisson, 2018).

### **6.1.3 Relación entre el clima organizacional, la satisfacción laboral y la calidad de la atención**

Numerosos estudios han destacado la importancia de esta relación y han proporcionado evidencia de cómo un clima organizacional positivo y favorable puede influir en la satisfacción laboral y, por ende, en la calidad de la atención.

La satisfacción laboral se refiere al grado de satisfacción y bienestar que experimentan los empleados en su entorno de trabajo. Se ha demostrado que un clima organizacional favorable, caracterizado por una comunicación efectiva, un liderazgo participativo, el reconocimiento y la valoración del personal, la colaboración entre los miembros del equipo y la oportunidad de desarrollo profesional, contribuye a aumentar la satisfacción laboral de los empleados (Laschinger & Fida, 2014).

A su vez, la satisfacción laboral de los empleados tiene un impacto directo en la calidad de la atención brindada a los adultos mayores. Cuando los empleados se sienten satisfechos con su trabajo y tienen un sentido de pertenencia y motivación, están más propensos a brindar una atención integral y de calidad. La satisfacción laboral se relaciona con aspectos como el compromiso con la labor, la empatía hacia los residentes, la eficiencia en la atención, la prevención de errores y la promoción del bienestar de los adultos mayores (Karimi, Leggat, Donohue, Farraell, & Couper, 2014).

## **6.2 Calidad de la atención integral a los adultos mayores**

La calidad de la atención integral se refiere al nivel de atención, cuidado y servicios proporcionados a los adultos mayores para satisfacer sus necesidades físicas, emocionales y sociales. Implica brindar una atención centrada en la persona, promoviendo su bienestar y autonomía, y garantizando la seguridad y el respeto a su dignidad. La calidad de la atención integral se evalúa a través de indicadores como la satisfacción de los usuarios, la prevención de riesgos, la efectividad de los tratamientos y la mejora continua de los servicios (García & García, 2017).

### 6.2.1 Factores que influyen en la calidad de la atención integral

La calidad de la atención integral a los adultos mayores está influenciada por diversos factores (Rodríguez & Flores, 2019). Algunos de estos factores incluyen:

- **Talento humano:** La disponibilidad de personal capacitado y en número suficiente es fundamental para brindar una atención de calidad. El personal debe contar con habilidades específicas para el cuidado de los adultos mayores y una actitud empática hacia sus necesidades.
- **Infraestructura y equipamiento:** Las instalaciones deben estar adaptadas a las necesidades de los adultos mayores, garantizando su seguridad, comodidad y accesibilidad. Además, es importante contar con el equipamiento necesario para brindar una atención integral y oportuna.
- **Protocolos y estándares de atención:** La existencia de protocolos y estándares de atención claros y actualizados contribuye a garantizar una atención de calidad, uniforme y basada en evidencia científica.
- **Comunicación y coordinación interdisciplinaria:** La comunicación efectiva y la coordinación entre los diferentes profesionales de la salud y el personal de apoyo son esenciales para brindar una atención integral y evitar la fragmentación de los cuidados.
- **Participación y respeto a los derechos de los adultos mayores:** La participación activa de los adultos mayores en la toma de decisiones relacionadas con su atención, así como el respeto a sus derechos y preferencias, son elementos fundamentales para garantizar una atención de calidad.

En cuanto a (Cortazar Lozano & Chamorro, 2014) describen la incidencia que tiene el clima laboral en la calidad de los servicios de salud, a lo que concluyen:

- El clima laboral puede afectar positiva o negativamente el logro de los resultados, si bien el talento humano tiene unas características de personalidad que influyen en el compromiso con su trabajo, también es cierto que la organización debe propiciar las condiciones para que el equipo se sienta motivado y comprometido con los propósitos establecidos.
- Es importante explorar dimensiones de diferentes instrumentos propuestos para estudiar el clima organizacional, en este caso las dimensiones propuestas por la OPS/OMS (liderazgo, motivación, retribución y participación), así como las dimensiones planteadas por Litwin y Stringer (estructura, responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones, recompensa recibida, desafío de las metas, las relaciones y la cooperación entre los miembros, estándares de productividad, el manejo, el conflicto y la identificación de la organización)
- En cuanto a calidad de la atención, se dice que está mediada por el concepto de satisfacción. Por consiguiente, hablar de satisfacción laboral implica hablar de actitudes que se basan en la diferencia entre las expectativas del paciente y la percepción de los servicios que ha recibido.
- La gestión de calidad es algo que compete a todos y es necesario que, a partir de marcos conceptuales y normativos generales, cada organización construya su propio programa de garantía de la calidad.
- En términos generales, la calidad de la atención es una expresión dada por los resultados, el logro de objetivos y las expectativas cumplidas, que además debe propiciar una percepción positiva y satisfecha a los usuarios atendidos. Para su implementación, se requiere un trabajo constante que involucre a todo el equipo de talento humano.

- Finalmente, la incidencia que tiene el clima laboral en todas las esferas de la organización es dinámica, puesto que la calidad de la atención percibida en los servicios de salud, está determinada por el comportamiento y desempeño del trabajador.

Por otra parte, una investigación documental cuyos objetivos fueron: 1. Examinar la multidimensionalidad y las características fundamentales de las variables de clima organizacional y calidad de los servicios públicos de salud y 2. Diseñar un modelo teórico sobre la relación que existe entre estas dos variables. La autora concluye que conceptos, características y modelos de medición de las variables estudiadas, presentan similitud al coincidir que las dimensiones de estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, normas, conflicto e identidad son las más utilizadas en la evolución del clima organizacional. En tanto para la valoración de calidad de los servicios de salud, los factores de medición más recurrentes son empatía, capacidad de respuesta, elementos intangibles, confiabilidad y seguridad (Bernal González, Pedraza Melo, & Sánchez Limón, 2015).

En el análisis de la investigación anterior, se infiere teóricamente que, si existe relación entre el clima organizacional y la calidad de los servicios públicos de salud, puesto que aspectos como la motivación, el liderazgo y la satisfacción del personal, es proporcional a la calidad de los servicios brindados. Las autoras mencionan que existe poca evidencia empírica que determine de manera precisa si la relación entre el clima organizacional y la calidad de los servicios es estadísticamente significativa y sugiere estudios al respecto para fortalecer las deducciones expuestas sobre el tema.

### 6.3 Métodos y herramientas utilizadas para llevar a cabo el diagnóstico del clima organizacional

A continuación, se relacionan los instrumentos para medir el clima organizacional propuestos por diferentes autores que se han dedicado al estudio del tema.

**Tabla 1.**

#### *Instrumentos y dimensiones para medir clima organizacional*

Instrumento	Descripción	Dimensiones
<p><b>Cuestionario de Litwin y Stringer</b></p>	<p>Este instrumento originalmente pretendía probar algunas hipótesis sobre la influencia del estilo de liderazgo y en clima organizacional sobre la motivación y el comportamiento de sus miembros (Kolb, Rubien y McIntyre, 1985). El cuestionario se basa en la teoría motivacional de McClelland y su objetivo es identificar las percepciones de las personas y su comportamiento en la organización (Méndez, 2006).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura organizacional del trabajo</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Recompensa</li> <li>• Riesgo, apoyo y calidez</li> <li>• Estándares</li> <li>• Conflicto e identidad – lealtad.</li> </ul> <p>La encuesta consta de 50 ítems, con un rango de respuesta que va desde “completamente de acuerdo” hasta “completamente en desacuerdo”.</p>

<p><b>Cuestionario de Rensis Likert – Perfil organizacional</b></p>	<p>El modelo plantea que el comportamiento de los colaboradores depende de la percepción que tengan sobre la organización y su realidad (Dessler, 1976).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Métodos de mando</li> <li>• Fuerzas de motivación</li> <li>• Procesos de comunicación</li> <li>• Influencia</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Planificación</li> <li>• Control y objetivos de rendimiento</li> <li>• Perfeccionamiento.</li> </ul>
<p><b>Test de clima organizacional (TECLA)</b></p>	<p>Este instrumento fue desarrollado en Colombia en 1977 por John Sudarsky y se basa en la teoría motivacional del McClelland y Atkinson en la cual se identifican necesidades de inclusión, poder y logro (Méndez, 2006).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformidad</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Normas de excelencia</li> <li>• Recompensa</li> <li>• Claridad organizacional</li> <li>• Calor y apoyo</li> <li>• Seguridad y salario</li> </ul> <p>El instrumento consta de 90 preguntas de falso y verdadero con algunas preguntas de control.</p>
<p><b>Encuesta ECO</b></p>	<p>El modelo fue desarrollado por Fernando Toro (1992), quien define el clima organizacional como la</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones interpersonales</li> <li>• Estilo de dirección</li> </ul>

	<p>percepción que las personas se forman sobre sus realidades de trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentido de pertenencia</li> <li>• Retribución</li> <li>• Disponibilidad de recursos</li> <li>• Estabilidad</li> <li>• Claridad y coherencia en la dirección</li> <li>• Valores colectivos</li> </ul> <p>La versión definitiva del instrumento cuenta con 49 ítems y cada uno debe ser calificado con una escala Likert de 5 puntos donde: 4. Totalmente de acuerdo, 3. En parte de acuerdo, 2. En parte en desacuerdo, 1. Totalmente en desacuerdo, 0. No estoy seguro del asunto.</p>
<p><b>Instrumento para medir clima en las organizaciones colombianas (IMCOC)</b></p>	<p>Carlos Eduardo Méndez Álvarez, profesor de la Universidad del Rosario de Bogotá, ha desarrollado desde 1980 este instrumento para la medición del clima organizacional validado en varias empresas del país lo que ha permitido su constante</p>	<p>El instrumento IMCOC consta de 45 preguntas que evalúan los siguientes factores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos</li> <li>• Cooperación</li> <li>• Liderazgo</li> </ul>

	<p>evolución (Méndez, 2006). A nivel empresarial se ha mostrado constante interés en el modelo debido a la posibilidad de adicionar variables de acuerdo a las necesidades de información particulares sin afectar la validez del instrumento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Relaciones interpersonales</li> <li>• Motivación</li> <li>• Control</li> </ul>
<p>Encuesta de Satisfacción del Personal</p>	<p>encuesta busca medir la satisfacción laboral y el nivel de compromiso de los empleados en relación con su trabajo</p>	<p>Explora aspectos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneración</li> <li>• Reconocimiento</li> <li>• Equilibrio entre el trabajo y la vida personal</li> <li>• Oportunidades de desarrollo</li> <li>• Percepción del clima laboral.</li> </ul>

#### 6.4 Métodos y herramientas para evaluar clima organizacional en centros de atención al adulto mayor

El siguiente cuadro, relaciona escalas y cuestionarios que se han utilizado en centros de atención al adulto mayor para medir clima organizacional.

**Tabla 2.**

*Instrumentos y dimensiones para evaluar clima organizacional en centros de atención al adulto mayor.*

<b>Instrumento</b>	<b>Descripción</b>	<b>Dimensiones</b>
<b>Escala de Clima Organizacional en Residencias de Personas Mayores</b>	desarrollada por Celdrán et al. (2014), evalúa el clima organizacional en residencias de personas mayores.	Contiene diferentes dimensiones relacionadas con la estructura organizativa, el liderazgo, la participación, las relaciones interpersonales, la formación y el apoyo emocional.
<b>Cuestionario de Clima Organizacional en Residencias de Mayores (COCM-RM)</b>	Esta herramienta, desarrollada por López et al. (2013), evalúa el clima organizacional en residencias de mayores.	Contiene dimensiones relacionadas con el liderazgo, el trabajo en equipo, la comunicación, el reconocimiento y la formación.

<p><b>Cuestionario de Clima Organizacional (OCQ)</b></p>	<p>Este cuestionario evalúa el clima organizacional en una organización y ha sido utilizado en varios estudios en el ámbito de la atención al adulto mayor.</p>	<p>Consiste en 87 ítems que se agrupan en 12 dimensiones, como la participación en la toma de decisiones, el liderazgo, la comunicación y la motivación. El OCQ ha demostrado una buena fiabilidad y validez en diferentes contextos.</p>
<p><b>Escala de Clima Social en el Trabajo (ECS)</b></p>	<p>Esta escala evalúa el clima social en el trabajo y ha sido utilizada en estudios en el ámbito de la atención al adulto mayor.</p>	<p>Consiste en 30 ítems que se agrupan en 6 dimensiones, como el apoyo social, el conflicto, la supervisión y la oportunidad de desarrollo. La ECS ha demostrado una buena fiabilidad y validez en diferentes contextos.</p>
<p><b>Cuestionario de Calidad de Vida en Adultos Mayores (WHOQOL-OLD)</b></p>	<p>Este cuestionario evalúa la calidad de vida en adultos mayores y ha sido utilizado en estudios en el ámbito de la atención al adulto mayor.</p>	<p>Consiste en 24 ítems que se agrupan en 6 dimensiones, como la autonomía, la intimidad, la participación social y la satisfacción con la vida. El WHOQOL-OLD ha</p>

		demostrado una buena fiabilidad y validez en diferentes contextos.
<b>Cuestionario de Evaluación de la Calidad de los Servicios en Centros de Atención de Personas Mayores (ECAVI)</b>	Este cuestionario evalúa la calidad de los servicios en centros de atención de personas mayores y ha sido utilizado en estudios en este ámbito.	Consiste en 43 ítems que se agrupan en 8 dimensiones, como la accesibilidad, la información, el trato y la satisfacción. El ECAVI ha demostrado una buena fiabilidad y validez en diferentes contextos.

### **6.5 Métodos y herramientas para evaluar satisfacción y calidad de la atención en centros de adultos mayores**

El siguiente cuadro, relaciona tres encuestas y un instrumento que se han utilizado en centros de atención al adulto mayor para medir satisfacción y calidad de la atención.

Tabla 3.

***Instrumentos y dimensiones para medir calidad de la atención en centros de adultos mayores.***

<b>Instrumento</b>	<b>Descripción</b>	<b>Dimensiones</b>
<b>Encuesta de Satisfacción de los Residentes</b>	Se centra en evaluar la satisfacción y la calidad de vida de los residentes en el centro de atención al adulto mayor.	Explora aspectos como: <ul style="list-style-type: none"> <li>• La atención recibida</li> <li>• La calidad de los servicios médicos</li> <li>• La calidad de las instalaciones</li> <li>• La interacción con el personal.</li> </ul>
<b>Escala de Calidad de la Atención en Salud (CAHPS)</b>	se utiliza específicamente en el ámbito de la atención médica y puede ser adaptada para evaluar la calidad de la atención en un centro de atención al adulto mayor.	Explora la satisfacción con la atención médica, la comunicación con los proveedores de atención y la accesibilidad a los servicios de salud.
<b>Instrumento de Evaluación de la Calidad de la Atención en Centros</b>	Esta herramienta, desarrollada por Arantzamendi et al. (2018), evalúa la calidad de la	Incluye dimensiones relacionadas con la atención centrada en la persona, el entorno físico, la atención

<b>Residenciales para Personas Mayores (ICAR)</b>	atención en centros residenciales para personas mayores.	sanitaria, la atención social y la gestión y organización del centro.
<b>Encuesta de Satisfacción de los Residentes (SAT-Q)</b>	desarrollada por Edvardsson et al. (2010), se utiliza para evaluar la satisfacción de los residentes en centros de atención al adulto mayor.	Explora diferentes dimensiones relacionadas con la atención personal, la atención médica, la seguridad, la privacidad, el ambiente físico y las actividades recreativas.

### **6.6 Variables IMCOC, Instrumento para medir clima en las organizaciones colombianas**

Los conceptos teóricos analizados permiten definir las siguientes variables (Bravo Díaz, Gonzalez Murillo, & Duque Ceballos, 2018).

- **Objetivos**

Corresponde al conocimiento que tienen los colaboradores sobre la misión, visión, objetivos y funcionamiento de la empresa.

- **Cooperación**

Se refiere a la asociación entre los miembros de la empresa en el ejercicio de sus funciones en pro del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

- **Liderazgo**

Se define como la capacidad que tiene una persona para influir, organizar y motivar a otras personas para el logro de objetivos en común.

- **Toma de decisiones**

Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre alternativas o formas de resolver diferentes situaciones.

- **Relaciones interpersonales**

Alude a las conexiones, interacciones y vínculos que se establecen entre las personas dentro del contexto laboral. Estas relaciones implican el intercambio de emociones, ideas, información y apoyo mutuo, y juegan un papel fundamental en la forma en que nos relacionamos y nos influenciamos unos a otros.

- **Motivación**

Se define como el “conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona”. En otras palabras, se dice que cuando alguien está motivado, sus acciones y energías están dirigidas a alcanzar una meta concreta”

Actualmente, la motivación suele identificarse como la clave del éxito, precisamente porque es la impulsora del resto de habilidades que conducen a un objetivo como voluntad, la perseverancia, el optimismo y la actitud positiva, entre muchas otras. Por esto, las empresas que consiguen motivar a sus empleados son hasta un 50 % más eficientes.

- **Control**

Es la validación del cumplimiento de los objetivos a partir de trabajo realizado en un determinado tiempo.

## 7. Metodología

### 7.1 Diseño

El presente trabajo consta del desarrollo de cuatro momentos, definidos de acuerdo con los objetivos específicos. A continuación, en la Tabla 4 se relaciona la descripción de cada momento con el instrumento o técnica de recolección de información.

**Tabla 4.**

#### *Diseño metodológico*

Momento	Descripción	Instrumento o técnica de recolección de información
<b>MOMENTO I</b>  Diagnóstico actual del clima organizacional en el talento humano de la Fundación Hogar San Francisco de Asís	Gestionar la viabilidad administrativa para realizar la investigación.	El instrumento guía para medir clima en las organizaciones colombianas (IMCOC), ha sido desarrollado desde 1980, este instrumento está validado en varias empresas del país, lo que ha permitido su constante evolución y tiene posibilidad de adicionar variables de acuerdo a las necesidades de información particulares sin afectar la
	Definir los participantes de manera intencional para la aplicación del instrumento (Todo el equipo de talento humano, 13 personas)	
	Socializar con el equipo de talento humano la encuesta a responder y resolver dudas	
	Enviar link para responder encuesta	

	Sistematizar información y procesar resultados	validez del instrumento. (Méndez, 2006).
	Interpretar, analizar y presentar resultados	
<b>MOMENTO II</b>  Valoración de la percepción de la calidad de la atención en los adultos mayores de la Fundación Hogar San Francisco de Asís	Gestionar la viabilidad administrativa para realizar la investigación.	La encuesta diseñada, consta de 12 preguntas con opción de respuesta dicotómica. Elaboración propia
	Definir los adultos mayores participantes de manera intencional para la aplicación de la encuesta.	
	Aplicar personalmente la encuesta y registrar las respuestas	
	Sistematizar información y procesar resultados	
	Interpretar, analizar y presentar resultados	
<b>MOMENTO III</b>  Identificación de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del clima organizacional y	Identificar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades a partir de los resultados de las encuestas aplicadas en el momento I y II.	Análisis  (Insumos del momento I y II, se utilizó la información cuantitativa y descriptiva obtenida)

aspectos que afectan la calidad de la atención brindada a los adultos mayores		
<p><b>MOMENTO IV</b></p> <p>Elaboración de propuesta de intervención para mejorar el clima organizacional y la calidad de la atención integral brindada a los adultos mayores de la Fundación San Francisco de Asís.</p>	Relacionar las recomendaciones a partir de los hallazgos.	(Insumos del momento I, II y III, se utilizó la información la descriptiva obtenida)

## 7.2 Población y muestra

- Todo el equipo de talento humano de la Fundación Hogar San Francisco de Asís para medir el clima organizacional (13 personas en total), para mayor sinceridad y confianza en las respuestas se garantizó la identidad anónima.
- 37 de adultos mayores con capacidad de responder la encuesta que residen en la Fundación.

### 7.3 Descripción de los instrumentos

- El instrumento para medir el clima organizacional que se utilizó fue (IMCOC), desarrollado por el profesor Carlos Eduardo Méndez Álvarez, es un instrumento validado en el entorno colombiano y ha sido usado en empresas de todos los sectores. Consta de 35 preguntas que miden siete dimensiones que se definen a continuación.

**Tabla 5.**

***Instrumento para medir clima en las organizaciones colombianas (IMCOC)***

Dimensión	Preguntas	Descripción
Objetivos	1, 2 y 3	Conocimiento que tienen los colaboradores sobre la misión, visión, objetivos y funcionamiento de la empresa.
Cooperación	4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11	Asociación entre miembros de la empresa en pro del cumplimiento de los objetivos corporativos.
Liderazgo	12, 13, 14, 15, 16, 17	Percepción sobre el estilo de dirección y control del grupo
Toma de decisiones	18, 19, 20	Estilo de liderazgo y la forma de participación en las decisiones de la empresa.
Relaciones interpersonales	21, 22, 23, 24	Percepción sobre el trabajo en grupo, motivación, comunicación,

		confianza y relaciones con los superiores.
Motivación	25, 26, 27, 28, 29, 30	Actitudes de quienes lideran equipos o tienen funciones directivas.
Control	31, 32	Validación del cumplimiento de objetivos a partir del trabajo realizado en un determinado tiempo.

Las respuestas se cuantifican en una escala Likert de 7 opciones. Las calificaciones de 5, 6 y 7 describen un clima organizacional favorable, el 4 es considerado neutro y las puntuaciones de 1, 2 y 3 describen un clima organizacional desfavorable. Al final de las preguntas con opciones de respuesta, se han planteado 5 cuestionamientos más con respuesta abierta y están relacionados con la vocación. El instrumento en mención, se relaciona en los anexos.

- La encuesta utilizada para medir la percepción de la calidad de la atención por los adultos mayores consta de 12 preguntas, formuladas en lenguaje claro y con opciones de respuestas dicotómicas (Sí/No), tal como lo indica la Tabla 6. El instrumento es elaboración propia.

Tabla 6.

***Instrumento para medir la calidad de los servicios de atención a los adultos mayores***

N°	Ítem	Si	No
1	¿Se siente satisfecho/a con la atención que recibe por parte del personal encargado?		
2	¿Siente que el personal de la Fundación lo trata con respeto y amabilidad?		
3	¿Se siente seguro/a en este centro de atención para adultos mayores?		
4	¿Considera que la Fundación tiene el suficiente personal para brindar la atención adecuada a los adultos mayores?		
5	¿Cree que se le brinda suficiente apoyo para sus actividades diarias?		
6	¿Está satisfecho con la calidad de la comida que se sirve?		
7	¿Ha experimentado algún tipo de abuso, mal trato o negligencia por parte del personal de atención a su cargo?		
8	¿Siente que se le respeta su privacidad y se mantiene la confidencialidad de su información personal?		
9	¿Cree que hay suficientes actividades recreativas y sociales en la Fundación?		
10	¿Se siente escuchado cuando tiene alguna queja o sugerencia?		

11	¿Siente que el personal tiene en cuenta sus necesidades?		
12	¿Recomendaría la Fundación a otros adultos mayores que necesiten atención y cuidado?		

#### **7.4 Procesamiento, análisis e interpretación de la información**

Para registrar y procesar los resultados de la evaluación del clima organizacional, se diseñó y utilizó un formulario en la plataforma de Google, que a su vez consolidó las respuestas en una base de datos de Excel.

En cuanto a los resultados de la percepción de la calidad de los servicios recibidos por los adultos mayores, se sistematizó la información recogida en formato físico en una base de datos de Excel.

#### **7.5 Criterios de inclusión**

- Todo el equipo de talento humano que labora en la Fundación Hogar San Francisco de Asís, 13 personas en total
- Adultos mayores residentes en la Fundación con capacidad de responder el cuestionario (37 personas)

#### **7.6 Criterios de Exclusión**

- Adultos mayores con patologías de deterioro cognitivo

## 8. Resultados

El capítulo describe inicialmente los resultados del diagnóstico del clima organizacional de manera general y luego por cada dimensión (Momento I), posteriormente describe los resultados de la percepción de calidad de los servicios recibidos por los adultos mayores (Momento II) y, finalmente una matriz FODA, donde se relacionan las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas identificadas según los hallazgos en los momentos previos (Momento III), la matriz FODA, se constituye como un elemento importante para la elaboración de la estrategia de intervención para el mejoramiento del clima organizacional y la calidad de la atención (Momento IV).

Se realizó un acercamiento con la Fundación con el fin de formalizar el acuerdo para realizar el diagnóstico del clima organizacional y de la calidad de la atención, siendo exitoso el inicio se procedió a socializar el proyecto con la Oficina de Talento Humano y así definir los participantes para responder las encuestas y recoger la información necesaria para el logro de los objetivos.

### 8.1 MOMENTO I: Medición de la percepción del clima organizacional en el talento humano de la Fundación Hogar San Francisco de Asís.

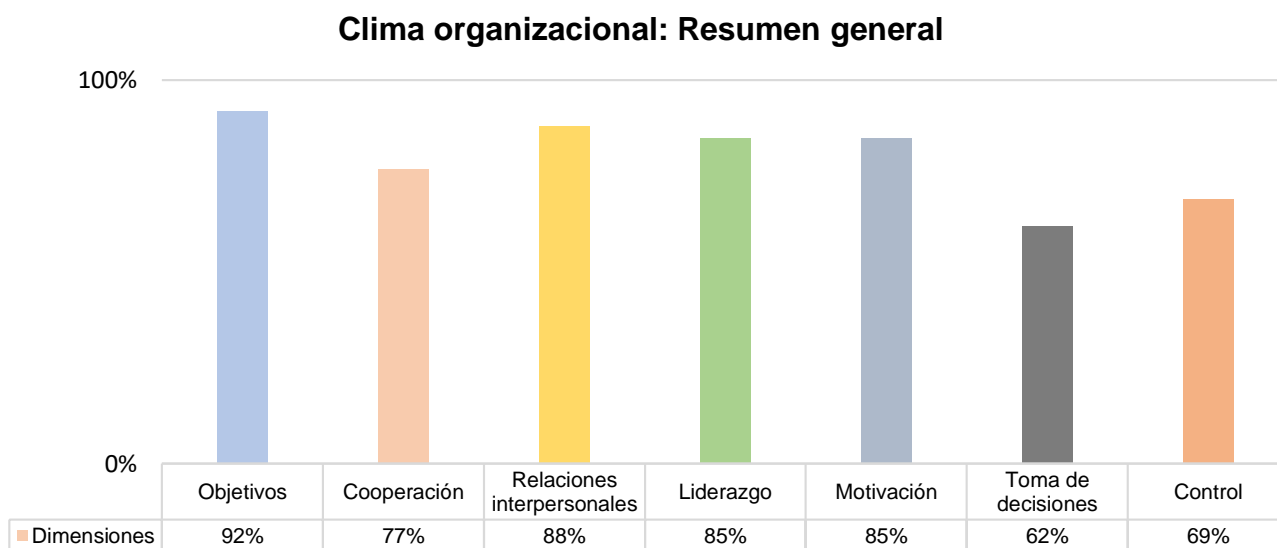
El personal podía responder la encuesta en cualquier momento, con plazo de 5 días, esto para que fuera diligenciada con la mejor disposición y sinceridad posible, por esa razón se optó por aplicarla en línea, cabe mencionar que no se registró correo electrónico y ningún dato personal, esto para garantizar que las respuestas fueran anónimas y honestas.

Simultáneamente las respuestas fueron sistematizadas en una base de datos (Anexo 1).

La prueba IMCOC se aplicó a todas las personas que conforman el equipo de talento humano de la Fundación, en total respondieron 13 personas de las que se tomó la información para realizar el análisis estadístico. En efecto, se tuvo como base la sumatoria del número de respuestas clasificadas en los criterios 4, 5, 6 y 7, dividido entre el número total de respuestas dadas para cada variable, los resultados se promediaron por dimensión y así se obtuvo el resultado porcentual relacionado en el siguiente gráfico.

**Gráfica 1.**

***Resumen general del diagnóstico del clima organizacional en la Fundación Hogar San Francisco de Asís***



De acuerdo con la Gráfica 1, los resultados generales muestran una percepción favorable del clima organizacional, con un promedio de 80% de todas las dimensiones; excelente para la dimensión objetivos, buena para las dimensiones: relaciones interpersonales, liderazgo y motivación y; aceptable para las dimensiones: cooperación, toma de decisiones y control.

El resultado porcentual arrojado por cada dimensión es categorizado de la siguiente manera:

- De 90 a 100% es Excelente
- De 80 a 89% es Buena
- De 60 a 79% es Aceptable

Tanto las puntuaciones más altas como las más bajas deben ser analizadas con mayor detalle, ya que pueden ser de gran importancia en la implementación de futuros planes de mejoramiento. (Ver anexo 7, resultados por cada variable).

#### **8.1.1 Dimensión Objetivos: Excelente**

Los resultados obtenidos muestran que existe un alto nivel de conocimiento entre los colaboradores de la Fundación respecto a la información estratégica, como la misión, visión y objetivos de la organización. Esto es alentador, dado que refleja una comprensión compartida de los propósitos y metas de la Fundación.

Sin embargo, es preocupante que solo el 61% de los empleados perciban plena y gran satisfacción en relación a sus necesidades económicas, profesionales, laborales y demás al participar en el cumplimiento de los objetivos de la Fundación. Este hallazgo sugiere que existe un porcentaje significativo de colaboradores que experimentan algún grado de insatisfacción en estas áreas.

Estos resultados resaltan la importancia de analizar más a fondo las condiciones laborales, los incentivos económicos y las oportunidades de desarrollo profesional que se ofrecen en la Fundación. Es fundamental identificar las posibles brechas entre las expectativas y las realidades de los colaboradores en relación a sus necesidades, y diseñar estrategias efectivas para abordar y mejorar estos aspectos.

### **8.1.2 Dimensión Cooperación: Aceptable**

El análisis de los datos revela resultados significativos en relación a la colaboración entre los trabajadores de la Fundación. Es alentador observar que el 100% del talento humano calificó positivamente la existencia de colaboración entre ellos, con un 46% indicando que se vinculan como organizadores a los grupos de trabajo y un 54% como colaboradores. Esto indica una cultura de colaboración sólida dentro de la organización, donde el personal se siente comprometido y dispuesto a trabajar para alcanzar los objetivos comunes.

Sin embargo, es importante destacar que el 62% de los encuestados expresó que la Fundación organiza paseos, actividades deportivas, fiestas, etc., con una frecuencia considerada como "muy de vez en cuando, casi nunca y nunca". Esto sugiere que existe un área de oportunidad para mejorar en cuanto a la organización de actividades de integración y recreación, las cuales pueden fortalecer los lazos entre los colaboradores y contribuir a un mejor clima organizacional.

Por otro lado, es alentador observar que el 61% de los empleados indicó que los compañeros de trabajo siempre, con mucha frecuencia y periódicamente solicitan ayuda para realizar sus tareas. Adicionalmente, es importante resaltar que el 92% de los encuestados

señaló que existe una relación frecuente fuera del horario laboral, con compañeros de trabajo. Esto indica que existe una conexión interpersonal más allá de las responsabilidades laborales, lo que puede contribuir a un ambiente más cohesionado y armonioso.

### **9.1.3 Dimensión Liderazgo: Buena**

Los resultados revelan un alto nivel de comunicación abierta y confianza dentro del entorno laboral de la Fundación. El hecho de que el 92% de los colaboradores planteen inquietudes o problemas a sus jefes y compañeros cuando no pueden solucionarlos, indica un ambiente propicio para el diálogo y la búsqueda de soluciones conjuntas.

Además, el 85% de los empleados percibe una sensación de libertad para realizar su trabajo de acuerdo a sus propias habilidades y conocimientos, siempre contando con la aprobación de sus superiores. Esta percepción de autonomía y empoderamiento puede tener un impacto positivo en la motivación y el compromiso de los colaboradores.

En cuanto a la figura del jefe, los resultados indican que el 70% de los empleados considera que su jefe es una persona justa, que proporciona instrucciones claras y toma decisiones de manera adecuada. Esta percepción de liderazgo justo y efectivo puede generar confianza y fomentar un sentido de dirección y estabilidad en el equipo.

Adicionalmente, el 62% de los colaboradores afirma que su jefe supervisa su trabajo de manera regular, lo cual demuestra un seguimiento activo y una preocupación por la calidad y el cumplimiento de las tareas asignadas. Asimismo, el 75% de los empleados siente que su jefe

siempre o con mucha frecuencia les brinda ayuda para mejorar su desempeño laboral, lo cual muestra un apoyo activo y una disposición a promover el crecimiento y desarrollo del equipo.

Estos resultados reflejan una buena dinámica de trabajo y una relación sólida entre los colaboradores y sus superiores. Sin embargo, es importante mantener un monitoreo constante y garantizar que estos aspectos positivos se mantengan y fortalezcan a lo largo del tiempo. La retroalimentación constante, el reconocimiento y la capacitación continua pueden ser estrategias efectivas para mantener y mejorar estos aspectos en el clima organizacional.

### **8.1.3 Dimensión Toma de decisiones: Aceptable**

Los resultados revelan que existe un porcentaje significativo de colaboradores (38%) que toman decisiones sin consultar con su jefe en algunas ocasiones, lo cual podría indicar un grado de autonomía y confianza en su criterio por parte de la organización. Sin embargo, es importante evaluar si esta práctica está alineada con los procesos y la estructura organizacional establecida.

Por otro lado, el 54% de los empleados expresaron su deseo de asumir nuevas responsabilidades con mucha frecuencia y periódicamente. Esta aspiración por asumir mayores desafíos puede ser un indicativo de su motivación y su búsqueda de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la organización. Es fundamental considerar estas aspiraciones al diseñar estrategias de crecimiento y asignación de tareas que permitan satisfacer las expectativas y potencialidades de los colaboradores.

En cuanto al factor humano, solo 38% de los empleados percibe que las directivas siempre o con mucha frecuencia tienen en cuenta su situación personal al tomar decisiones que podrían afectarlos. Esta consideración demuestra la presencia de microclimas.

#### **8.1.4 Dimensión Relaciones interpersonales: Buena**

Los resultados revelan un alto grado de satisfacción en las relaciones interpersonales entre los colaboradores, ya que el 100% los perciben como excelente y buena. Esta percepción positiva puede contribuir a un clima laboral favorable, fomentando la colaboración, la comunicación efectiva y el trabajo en equipo.

Asimismo, es destacable que el 92% de los empleados indicó que soluciona los problemas laborales con sus compañeros y/o superiores siempre, con mucha frecuencia y periódicamente. Esta disposición a abordar y resolver los problemas de manera colaborativa demuestra una actitud proactiva y un enfoque orientado a la búsqueda de soluciones, lo cual puede fortalecer la eficiencia y la productividad en el entorno laboral.

En cuanto a la relación con el jefe, el 61% de los colaboradores la calificó como excelente y buena. Sin embargo, es importante señalar que el 38% la consideró aceptable y regular. Esta diferencia de percepción puede indicar la existencia de áreas de mejora en la comunicación y el liderazgo por parte de algunos jefes. Es fundamental establecer canales de comunicación efectivos y promover un liderazgo basado en la confianza, el apoyo y la retroalimentación constructiva para garantizar una relación positiva y productiva con los colaboradores para eliminar los microclimas existentes.

### **8.1.5 Dimensión Motivación: Buena**

Los resultados muestran que el 92% de los participantes tiene una percepción positiva de sentirse realizado, satisfecho y conforme con el trabajo que realizan en la Fundación. Este alto porcentaje refleja un nivel de satisfacción laboral significativo y esto influye en la motivación, el compromiso y el desempeño de los colaboradores.

En cuanto a la percepción sobre el salario que reciben, se observa que tiende a ser favorable, ya que el 92% de los encuestados se siente satisfecho con el mismo. Esto indica que la remuneración que reciben es considerada adecuada y acorde a sus expectativas. Resulta destacable que solo el 7% de los participantes manifestó sentirse insatisfecho con su salario. Esta minoría insatisfecha puede ser una oportunidad para revisar las políticas salariales y evaluar si existen brechas o áreas de mejora en este aspecto. Por otra parte, el 92% de los colaboradores indicó sentirse contento y satisfecho de trabajar en la Fundación.

Es relevante mencionar que aproximadamente el 62% del personal lleva más de cuatro años trabajando en la institución. Este dato refleja una estabilidad laboral significativa y una continuidad en la relación empleado-organización. La permanencia prolongada de los colaboradores puede generar un ambiente de trabajo cohesionado, experiencia acumulada y conocimiento profundo de la cultura organizacional, lo que puede favorecer la eficiencia y la calidad en la prestación de servicios.

### **8.1.6 Dimensión Control: Buena**

Los resultados revelan que el 85% de los colaboradores perciben que su trabajo es revisado de manera constante y con una frecuencia significativa. Esta práctica de revisión periódica puede ser beneficiosa, ya que brinda la oportunidad de recibir retroalimentación, corregir posibles errores y mejorar el desempeño laboral. La supervisión regular del trabajo también puede fomentar la responsabilidad y la rendición de cuentas, contribuyendo así a un clima organizacional enfocado en la excelencia y la calidad.

Además, el 54% de los empleados indicaron que dialogan con su jefe sobre los resultados y la forma de ejecutar su trabajo con una frecuencia alta. Esta comunicación abierta y frecuente entre el jefe y los colaboradores puede favorecer el alineamiento de expectativas, la identificación de áreas de mejora y el intercambio de ideas para optimizar los procesos laborales. El diálogo constante promueve un ambiente de trabajo colaborativo y participativo, donde se valora la opinión y la contribución de cada empleado. Pero alerta sobre la presencia de microclimas.

Estos resultados demuestran la importancia que se le otorga a la supervisión y al diálogo en el entorno laboral de la Fundación. Estas prácticas son fundamentales para promover la mejora continua, el crecimiento profesional y el desarrollo de habilidades en los colaboradores. Asimismo, refuerzan la importancia de una comunicación efectiva y una relación cercana entre el jefe y los empleados, lo cual puede generar un clima de confianza y colaboración en el equipo de trabajo.

## **9.2 MOMENTO II. Percepción de calidad de los servicios recibidos por los adultos mayores en la Fundación Hogar San Francisco de Asís**

Según los resultados obtenidos de la encuesta realizada a 37 adultos mayores de la Fundación con el objetivo de evaluar la percepción de la calidad de los servicios, se puede destacar lo siguiente:

La encuesta revela una percepción mayoritariamente positiva por parte de los adultos mayores en relación a la calidad de los servicios brindados por la Fundación. La satisfacción con la atención recibida por el personal encargado y el trato respetuoso y amable son aspectos destacados, ya que el 97% y el 100% de los encuestados, respectivamente, expresaron su conformidad. Además, la percepción de seguridad en el centro de atención fue alta, con un 92% de los participantes sintiéndose seguros. Sin embargo, surge una preocupación significativa en cuanto a la suficiencia de personal para brindar la atención adecuada a todos los adultos mayores, ya que el 92% considera que no se cumple este requisito fundamental.

Por otro lado, la mayoría de los encuestados afirmaron recibir suficiente apoyo para sus actividades diarias y mostraron satisfacción con la calidad de la comida. Es alentador observar que ningún adulto mayor ha experimentado abuso, maltrato o negligencia por parte del personal de atención. También se destaca el alto porcentaje de encuestados que siente que se respeta su privacidad y se mantiene la confidencialidad de su información personal (97%).

Por otra parte, las actividades recreativas y sociales en la Fundación no son suficientes, según el 95% de los encuestados, indica una necesidad de diversificar y ampliar las opciones de entretenimiento y participación social. Otro punto es, el 92% de los adultos mayores

encuestados sienten que se les escucha cuando tienen alguna queja o sugerencia, el mismo porcentaje considera que el personal no tiene en cuenta sus necesidades, lo que sugiere una posible brecha en la comunicación y comprensión de las necesidades individuales.

Estos resultados ofrecen información valiosa para la Fundación, permitiéndoles enfocar sus esfuerzos en las áreas que requieren mejoras y fortalecer las prácticas que han sido bien evaluadas por los adultos mayores. Con una atención más centrada en las necesidades individuales y una mayor diversidad de actividades recreativas y sociales, la Fundación puede mejorar aún más la calidad de los servicios y el bienestar de los adultos mayores a quienes atiende.

### **9.3 MOMENTO III. Identificación de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del clima organizacional y aspectos que afectan la calidad de la atención brindada a los adultos mayores**

**Tabla 7.**

***Matriz FODA, Clima organizacional***

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto nivel de conocimiento y comprensión de la misión, visión y objetivos de la organización.</li> <li>• Cultura de colaboración sólida y compromiso entre los colaboradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar las condiciones laborales y los incentivos económicos para aumentar la satisfacción de los colaboradores.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación abierta y confianza en el entorno laboral.</li> <li>• Percepción positiva de satisfacción laboral y remuneración adecuada.</li> <li>• Relaciones interpersonales excelentes y buenas entre los colaboradores.</li> <li>• Supervisión y revisión regular del trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer mayores oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento dentro de la organización.</li> <li>• Organizar actividades de integración y recreación con mayor frecuencia para fortalecer los lazos entre los colaboradores.</li> <li>• Fomentar la comunicación efectiva y el liderazgo basado en la confianza y la retroalimentación constructiva.</li> <li>• Promover la participación y el diálogo activo sobre los resultados y la ejecución del trabajo entre jefes y colaboradores.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje significativo de colaboradores que experimentan algún grado de insatisfacción en áreas económicas, profesionales y laborales.</li> <li>• Algunos colaboradores perciben la relación con sus jefes como aceptable y regular.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se identificaron amenazas externas que puedan afectar el clima organizacional.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización de actividades de integración y recreación con baja frecuencia.</li> <li>• Posible falta de alineamiento entre la toma de decisiones autónomas de los colaboradores y la estructura organizacional establecida.</li> </ul>	
--	--

**Tabla 8.**

***Matriz FODA, Calidad de la atención a los adultos mayores***

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta satisfacción de los adultos mayores con la atención recibida por parte del personal encargado</li> <li>• Sentimiento general de ser tratados con respeto y amabilidad por parte del personal de la Fundación</li> <li>• Sensación de seguridad en el centro de atención para adultos mayores</li> <li>• Ausencia de experiencias de abuso, maltrato o negligencia por parte del personal de atención.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la dotación de personal para brindar una atención adecuada a todos los adultos mayores</li> <li>• Brindar un mayor apoyo para las actividades diarias</li> <li>• Incrementar la oferta de actividades recreativas y sociales</li> </ul>

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción negativa en cuanto a la cantidad de personal para brindar atención adecuada a todos los adultos mayores</li> <li>• Insuficiente satisfacción en relación a la atención de las necesidades individuales de los adultos mayores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se identificaron amenazas externas que puedan afectar la calidad de la atención brindada a los adultos mayores.</li> </ul>

**9.4 MOMENTO IV: Propuesta de intervención para mejorar el clima organizacional y la calidad de la atención integral brindada a los adultos mayores de la Fundación San Francisco de Asís.**

- **Recomendaciones para mejorar el clima organizacional**
  1. Continuar promoviendo y fortaleciendo la difusión de la misión, visión y objetivos de la fundación, con el objetivo de mantener un alto nivel de conocimiento y alineación entre todos los miembros y colaboradores.
  2. Implementar canales de comunicación claros y accesibles para promover una cultura de colaboración y resolución conjunta de problemas.
  3. Fomentar la colaboración y el intercambio: Implementar programas de capacitación que promuevan la colaboración entre el talento humano. Crear espacios para el intercambio de ideas y experiencias, valorando las contribuciones individuales y colectivas.
  4. Reconocer y valorar el trabajo en equipo, incentivando la participación activa y colaborativa de todos los miembros.

5. Incentivar el desarrollo de habilidades de liderazgo, trabajo en equipo y resolución de conflictos a través de programas de capacitación y desarrollo personal.
6. Fomentar la creación de relaciones sólidas entre los miembros de la fundación a través de actividades sociales, eventos y espacios de integración.
7. Prestar atención al porcentaje de personas que indicaron recibir apenas la información necesaria, lo que sugiere que existe margen de mejora en la comunicación y entrega de información relevante.

- **Recomendaciones para mejorar la calidad de la prestación de los servicios a los adultos mayores**

1. **Aumentar el personal:** Esto ayudará a garantizar una atención más individualizada y de calidad para todos los residentes.
2. **Mejorar las actividades recreativas y sociales:** La Fundación podría implementar programas variados y adaptados a los intereses y capacidades de los adultos mayores, fomentando la participación activa y socialización.
3. **Fortalecer la comunicación y consideración de las necesidades individuales:** Es esencial que el personal esté atento y tome en cuenta las necesidades individuales de cada adulto mayor. Esto implica escuchar de manera activa, responder a sus inquietudes y adaptar los servicios de acuerdo con sus preferencias y requerimientos. Promover una comunicación efectiva y una actitud empática contribuirá a mejorar la experiencia y satisfacción de los residentes.
4. **Realizar seguimiento regular de la satisfacción:** Para mantener y mejorar continuamente la calidad de los servicios, es recomendable llevar a cabo encuestas periódicas para evaluar la satisfacción de los adultos mayores. Esto permitirá identificar

áreas específicas que requieren atención y medir el impacto de las acciones tomadas para abordar las recomendaciones anteriores.

5. **Fomentar la participación de los adultos mayores:** Involucrar a los adultos mayores en la toma de decisiones y en la planificación de actividades puede brindarles un mayor sentido de pertenencia y empoderamiento. La Fundación puede establecer espacios de participación y retroalimentación, como grupos de enfoque o reuniones periódicas, para promover la participación activa de los residentes.
6. **Capacitar al personal:** Esto puede incluir temas como la comunicación efectiva, la empatía, la sensibilidad cultural, la resolución de conflictos y la comprensión de las necesidades específicas de la población mayor.

Al implementar estas recomendaciones, la Fundación podrá fortalecer la calidad de los servicios y proporcionar una atención más integral, personalizada y satisfactoria para los adultos mayores. El objetivo es asegurar que cada residente se sienta valorado, escuchado y respaldado en su bienestar y envejecimiento activo.

## Discusión

En el presente estudio se lograron los objetivos propuestos; se conoció la percepción del clima organizacional de la Fundación Hogar San Francisco de Asís por parte del talento humano, así como la percepción de calidad de los servicios por parte de los adultos mayores y, a partir de los resultados fue posible identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la elaboración de una estrategia de intervención que pretende mejorar los temas estudiados.

Referente a los conceptos, el clima organizacional se define como la percepción y apreciación de los empleados con respecto a los aspectos estructurales, las relaciones interpersonales y el ambiente físico en el lugar de trabajo. Se destaca la falta de unificación teórica o conceptual en la literatura, pero se pudo establecer que el clima organizacional influye en el desarrollo del trabajo y en el bienestar tanto de los empleados como de la organización. En el estudio, se evaluaron siete dimensiones para medir el clima organizacional, como objetivos, cooperación, relaciones interpersonales, liderazgo, toma de decisiones, motivación y control.

La calidad de la atención integral a los adultos mayores se refiere al nivel de atención, cuidado y servicios proporcionados para satisfacer sus necesidades físicas, emocionales y sociales. Se indagó sobre la satisfacción de la atención, el trato, la seguridad, el apoyo, la calidad de la comida, la existencia de algún tipo de abuso, el respeto a la privacidad, la oferta de actividades recreativas y sociales, así como la expresión de quejas y sugerencias; finalmente se preguntó si recomendarían la Fundación a otros adultos mayores.

En cuanto al clima organizacional a nivel general, los resultados indican que es positivo, se observa que la percepción de los empleados es “Buena”, y según las dimensiones valoradas, la dimensión con mejor calificación fue “Objetivos” seguida de “Relaciones interpersonales” y la de menor puntuación fue “Toma de decisiones”. Esto significa que conocer los objetivos proporciona dirección y motivación en el personal; que existe interacción y cooperación entre los compañeros, lo que es fundamental para que fluya la comunicación y, que posiblemente no se brinde la suficiente autonomía para participar en los procesos de toma de decisiones, aunque haya quien asuma el liderazgo. Estos hallazgos son consistentes con la literatura existente que destaca la importancia de la satisfacción laboral y la resolución de conflictos (González & Martínez, 2017; Rodríguez & Lopez, 2020).

En relación al segundo objetivo específico, los resultados muestran que la percepción de la calidad de la atención en los adultos mayores de la Fundación es en general positiva. Los residentes destacaron el trato amable y respetuoso, sin embargo, también expresaron que son pocas o insuficientes las actividades recreativas y sociales y esto puede tener un impacto negativo en la calidad de vida de los adultos mayores. Estos resultados concuerdan con estudios previos que han enfatizado la importancia de la calidad en la atención de los adultos mayores (Brown et al., 2018; Garcia et al., 2019) y (Smith & Johnson, 2017; Martinez et al., 2020). También llamó la atención que los adultos mayores no sienten que sus necesidades sean tenidas en cuenta por el personal pese al buen trato que perciben recibir.

En el tercer objetivo, se logró identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del clima organizacional y los aspectos que afectan la calidad de la atención brindada a los adultos mayores en la Fundación Hogar San Francisco de Asís. Entre las fortalezas identificadas

se destaca el compromiso y dedicación del equipo humano en la atención integral a los adultos mayores, lo cual es fundamental para garantizar un servicio de calidad. Sin embargo, también se identificaron debilidades significativas, como la falta de recursos y personal suficiente, lo que puede limitar la capacidad de brindar una atención óptima. Además, se identificaron amenazas externas, como los cambios demográficos y las regulaciones gubernamentales, que pueden impactar en la forma en que se brinda la atención a los adultos mayores. Por otro lado, se identificaron oportunidades para mejorar la calidad de la atención, como la implementación de programas de capacitación y desarrollo del personal.

Estos resultados respaldan la importancia de abordar las debilidades identificadas y aprovechar las oportunidades existentes para optimizar la calidad de la atención brindada a los adultos mayores en la Fundación. Además, estos hallazgos están en línea con investigaciones anteriores que resaltan la importancia de la satisfacción laboral, la resolución de conflictos y la atención centrada en el bienestar de los adultos mayores (González & Martínez, 2017; Rodríguez & Lopez, 2020; Kuhlmann & Leifheit, 2019; Glisson, 2018).

En cuanto a los métodos y herramientas para el diagnóstico del clima organizacional se presentaron instrumentos propuestos por diferentes autores, como el cuestionario de Litwin y Stringer, el cuestionario de Rensis Likert - Perfil organizacional y el Test de clima organizacional (TECLA). En esta oportunidad, fue utilizado el Instrumento para Medir Clima en Organizaciones Colombiana (IMCOC), desarrollado por el profesor Carlos Eduardo Méndez Álvarez por la flexibilidad de adicionar u omitir variables sin afectar la validez del instrumento para ser ajustado a las características del contexto. Para la calidad de la atención, se revisaron varios instrumentos, de los cuales la autora construyó una encuesta de 12 preguntas, a partir de la extracción de

variables que se han utilizado en otros estudios, con el fin de reducir el número de preguntas y adaptar las respuestas en opciones en sí y no.

Finalmente, si la Fundación avanza en la materialización de los nuevos retos de construir una sede nueva con mayor capacidad instalada y ampliar la oferta de servicios, es fundamental que se consideren las recomendaciones de la propuesta de intervención para mejorar el clima organizacional y la calidad de la atención a los adultos mayores.

## Conclusiones

1. El clima organizacional en la Fundación Hogar San Francisco de Asís es en general positivo, siendo las dimensiones de "Objetivos" y "Relaciones interpersonales" las mejor evaluadas. Sin embargo, se identificó la necesidad de mejorar la dimensión de "Toma de decisiones". Estos hallazgos resaltan la importancia de promover la participación y la autonomía del personal en los procesos de toma de decisiones, así como fomentar una comunicación abierta y efectiva en la organización.
2. La percepción de la calidad de la atención en los adultos mayores de la Fundación es mayormente positiva, destacando el trato amable y respetuoso recibido. No obstante, se identificó la necesidad de incrementar y diversificar las actividades recreativas y sociales ofrecidas a los residentes. Estos hallazgos resaltan la importancia de brindar una atención integral que no solo se centre en las necesidades físicas y de salud de los adultos mayores, sino también en su bienestar emocional y social.
3. El estudio ha permitido identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del clima organizacional y los aspectos que afectan la calidad de la atención a los adultos mayores. Entre las fortalezas se destaca el compromiso y la dedicación del equipo humano, mientras que las debilidades incluyen la falta de recursos y personal suficiente. Las amenazas externas identificadas incluyen los cambios demográficos y las regulaciones gubernamentales, mientras que las oportunidades residen en la implementación de programas de capacitación y desarrollo del personal, así como en la adopción de tecnología innovadora.

4. A partir de los resultados obtenidos, se puede concluir que es necesario diseñar e implementar una estrategia de intervención que aborde las áreas de mejora identificadas en el clima organizacional y la calidad de la atención. Esta estrategia debe incluir acciones para fortalecer la participación y la autonomía del personal en la toma de decisiones, mejorar y diversificar las actividades recreativas y sociales para los adultos mayores, y abordar las debilidades identificadas y aprovechar las oportunidades existentes. Al implementar estas acciones, se espera mejorar la satisfacción laboral del talento humano y la experiencia y el bienestar de los adultos mayores en la Fundación Hogar San Francisco de Asís.

## Referencias bibliográficas

- Agudelo Loaiza, R. D., Peña López, P. A., Hoyos Loaiza, C., & Jiménez Montoya, M. A. (2020). Clima organizacional y percepción de la calidad en una institución de salud de la ciudad de Manizales. Manizales, Caldas, Colombia.
- Álvarez, J. M. (2021). Guía de trabajo: Cultura y clima organizacional. Huancayo, Perú: Universidad Continental, Oficina de gestión curricular.
- Aquino, U., & Magdalena, L. (2020). Clima organizacional y la calidad de servicios en el Hospital geriátrico San José PNP, 2018. Huacho, Perú.
- Bermejo Toro, L., Prieto Ursúa, M., & Sánchez Rodríguez, A. (2014). Calidad de vida y clima organizacional en residencias para personas mayores: Un estudio comparativo. *Revista de Psicología Social*.
- Bernal González, I., Pedraza Melo, N., & Sánchez Limón, M. (2015). Victoria, México.
- Bravo Díaz, Á., Gonzalez Murillo, G., & Duque Ceballos, J. (Junio de 2018). Diseño de estrategias de mejoramiento a partir del diagnóstico del clima organizacional en una empresa distribuidora de combustible y alimentos.
- Bustamante Ubilla, M. A., Hernández Cid, J., & Yáñez, L. (s.f.). Análisis del clima organizacional en el Hospital Regional de Talca. Chile.
- Castellanos Ruiz, J. (2002). Concepto de calidad de vida para el adulto mayor institucionalizado en el Hospital Geriátrico San Isidro de Manizales 2002. Manizales, Caldas, Colombia: Centro de estudios avanzados en niñez y juventud, alianza Universidad de Manizales y CINDE.
- Charry Condor, H. (2018). La gestión de la comunicación y el clima organizacional en el sector público. Lima, Perú.
- Claros Gonzales, G. A., Contreras Sobrino, L. M., & Muñoz Gonzalez, L. Y. (2019). Clima organizacional y percepción externa de la calidad de los servicios de salud de la Fundación Hospital San José de Buga, periodo noviembre de 2018 a enero 2019. Buga, Valle del Cauca, Colombia.
- Contreras Duarte, D. A., Criado Peñaloza, J. A., Ortiz Meza, G. N., Hernández León, M. C., & Buitrago Bautista, P. A. (2020). Clima organizacional y percepción externa de la calidad de los servicios de salud de la ESE Hospital Jorge Cristo Sahium del municipio de Villa del Rosario en el periodo B de 2020. San José de Cúcuta, Colombia: Universidad Católica de Manizales.
- Cortazar Lozano, L. L., & Chamorro, M. (2014). Incidencia del clima laboral en la calidad de la atención en servicios de salud. Cali, Colombia.
- Curcio, C. L. (2020). *Misión Caldas Envejece*. Manizales: Editorial Universidad de Caldas.
- Eisenbeiss, S., & Knippenberg, D. (2015). On Ethical leadership impact: The role of follower mindfulness and moral emotions. *Journal of Organizational Behavior*.

- Esnalao, I., & Pijoan, M. (2019). Impacto del clima organizacional en la satisfacción laboral y la calidad de vida de los profesionales de las residencias de personas mayores. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*. INFAD Revista de Psicología.
- Gacía Solarte, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Cali, Colombia: Cuadernos de administración, Universidad del Valle.
- García, M., & García, J. (2017). Calidad asistencial en las residencias de mayores. *Revista española de geriatría y gerontología*.
- Gascón, S., & Colaboradores. (2015). Calidad de atención en residencias de mayores: el papel del clima organizacional y el compromiso afectivo.
- Glisson, C. (2018). The organizational context of childrens mental health services. *Annual review of clinical psychology*.
- González Ramirez, M., & Levy Mangin, J. (2014). El clima organizacional y su influencia en el bienestar de los adultos mayores institucionalizados. *Liberabit*.
- Hernández Fernaud, E., & Colaboradores. (2015). Calidad de atención y satisfacción laboral en centros residenciales de mayores. *Psicothema*.
- Hidalgo Naranjo, D. A. (2015). El clima organizacional y su influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores del Hogar del Adulto Mayor "San Ignacio de Loyola. Ecuador: Universidad Central de Ecuador.
- Karimi, L., Leggat, S., Donohue, L., Farraell, G., & Couper, G. (2014). The effect of nurse staffing models and nurse-physician communication on patient adverse events and length of stay in the acute care setting.
- Kuhlmann, T., & Leifheit, I. (2019). Leadership in care work for older people: a literature review. *European Journal of Ageing*.
- Laschinger, H., & Fida, R. (2014). Vincular las percepciones de las enfermeras sobre la calidad de la atención al paciente con la satisfacción laboral: el papel del liderazgo auténtico y el empoderamiento de los entornos de práctica profesional. *Revista de administración de enfermería*.
- Miranda Guerra, A. d., Hernández Vergel, L. L., & Rodríguez Cabrera, A. (2009). Calidad de la atención en salud al adulto mayor. *Revista Cubana de Medicina General Integral*.
- Monje Zarate, S., & Fernández Salinero, S. (s.f.). Clima organizacional y calidad asistencial percibida en centros de día para personas mayores. España: *Revista Española de Geriatría y Gerontología*.
- Ortega, S., & Perdomo, J. (Mayo de 2007). Factores influyentes en el clima organizacional y estrategias para lograr un buen funcionamiento interno en la organización. Chía, Cundinamarca, Colombia: Universidad de la Sabana.
- Patarroyo Sierra, J. C. (2012). Clima organizacional: Elemento clave para el proceso de calidad en las instituciones prestadoras de salud. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.

- Ramos Moreno, D. C. (2012). Clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje. Fusagasugá, Colombia: Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
- Rodríguez, M., & Flores, A. (2019). Calidad de la atención de enfermería en los cuidados a personas mayores institucionalizadas.
- Rodríguez Salvá, A., Álvarez Pérez, A., Sosa Lorenzo, I., Pol de Vos, Bonet Gorbea, M. H., & Van der Styft, P. (2010). Inventario del clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo. La Habana, Cuba.
- Sandoval Caraveo, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de ciencias económico administrativas*.
- Segredo Pérez, A. M. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. La Habana, Cuba.
- Social, D. G. (s.f.).
- Vargas, M. (2011). Calidad de vida y clima organizacional de funcionarios asistenciales de un centro de protección social para adultos mayores de la ciudad de Cali. Cali, Colombia.
- West, M., Eckert, R., Collins, B., & Nelf, A. (2018). Empowering the ageing workforce; an empirical exploration of managers readiness to support the extension of working lives. *Ageing and society*.

## ANEXO 1

## Encuesta de clima organizacional

## Fundación Hogar San Francisco de Asís

I. Marque con X la respuesta con la cual se siente más identificado:

1. ¿Cómo califica usted los conocimientos que tiene acerca de la misión, visión y objetivos de la Fundación Hogar San Francisco de Asís?

7. Excelente	6. Buenos	5. Aceptables	4. Regulares	3. Malos	2. Muy malos	1. Pésimos
--------------	-----------	---------------	--------------	----------	--------------	------------

2. Califique la cantidad de información que recibió acerca de los objetivos y políticas de la Fundación en el proceso de inducción. (uniforme, forma de contestar llamadas, protocolo y capacitación para manejo de correspondencia, entrega de formatos y documentación institucional, entre otros)

7. Toda la información	6. Suficiente información	5. Apenas la necesaria	4. Alguna información	3. Muy poca	2. Casi ninguna	1. Ninguna
------------------------	---------------------------	------------------------	-----------------------	-------------	-----------------	------------

3. Al participar usted en el cumplimiento de los objetivos de la Fundación, ¿con qué intensidad satisface sus necesidades económicas, de estabilidad laboral, de ascensos, experiencia, de aprendizaje, progreso etc.?

7. Plenamente	6. Gran satisfacción	5. Alguna satisfacción	4. Indiferente	3. Alguna insatisfacción	2. Gran insatisfacción	1. Insatisfacción absoluta
---------------	----------------------	------------------------	----------------	--------------------------	------------------------	----------------------------

4. Califique la ayuda y la colaboración que usted cree que existe entre los trabajadores de la Fundación

7. Excelente	6. Buena	5. Aceptable	4. Regular	3. Mala	2. Muy mala	1. Pésima
--------------	----------	--------------	------------	---------	-------------	-----------

5. ¿En qué grado usted ayuda y colabora con sus compañeros en el trabajo?

7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
------------	-------------------------	-------------------	------------------	-------------------------	---------------	----------

6. ¿En qué forma se vincula usted a grupos de trabajo de la Fundación?

7. Como líder	6. Como organizador	5. Como colaborador	4. Simplemente participa	3. Participa porque le toca	2. Participa con desagrado	1. No participa
---------------	---------------------	---------------------	--------------------------	-----------------------------	----------------------------	-----------------

7. ¿Con qué frecuencia acostumbre usted a divertirse con compañeros de trabajo?

7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
------------	-------------------------	-------------------	------------------	-------------------------	---------------	----------

8. ¿Con qué frecuencia la Fundación organiza paseos, actividades deportivas, fiestas u otras actividades de diversión?

7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
------------	-------------------------	-------------------	------------------	-------------------------	---------------	----------

9. ¿Con qué frecuencia sus compañeros le piden ayuda para hacer el trabajo que les corresponde?

7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
------------	-------------------------	-------------------	------------------	-------------------------	---------------	----------

10. Fuera del horario laboral, ¿con qué frecuencia se relaciona con sus compañeros?

7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
------------	-------------------------	-------------------	------------------	-------------------------	---------------	----------

11. ¿Con qué frecuencia participa en la solución de problemas de la Fundación?

7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
------------	-------------------------	-------------------	------------------	-------------------------	---------------	----------

12. ¿Cuándo usted no puede solucionar inquietudes o problemas de su trabajo, los plantea a su jefe?

7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
------------	-------------------------	-------------------	------------------	-------------------------	---------------	----------

13. ¿Cuándo usted no puede solucionar inquietudes o problemas de su trabajo, los plantea a sus compañeros?

7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
------------	-------------------------	-------------------	------------------	-------------------------	---------------	----------

14. Cuando usted ejecuta su trabajo, ¿tiene la libertad para hacerlo como quiere, con la aprobación de sus superiores?

7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
------------	-------------------------	-------------------	------------------	-------------------------	---------------	----------

15. ¿Su jefe es una persona justa, da instrucciones y toma decisiones?

7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
------------	-------------------------	-------------------	------------------	-------------------------	---------------	----------

16. ¿Su jefe supervisa su trabajo en lo que corresponde?

7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
------------	-------------------------	-------------------	------------------	-------------------------	---------------	----------

17. ¿Su jefe le ayuda para que pueda hacer mejor su trabajo?

7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
------------	-------------------------	-------------------	------------------	-------------------------	---------------	----------

18. ¿Usted toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe?

7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
------------	-------------------------	-------------------	------------------	-------------------------	---------------	----------

19. ¿Con qué frecuencia le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo, además de las que tiene actualmente?

7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
------------	-------------------------	-------------------	------------------	-------------------------	---------------	----------

20. ¿Las directivas tienen en cuenta su situación personal cuando toman una decisión que le afecta en el trabajo y en su vida?

7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
------------	-------------------------	-------------------	------------------	-------------------------	---------------	----------

21. ¿Cómo son las relaciones con sus compañeros de trabajo?

7. Excelentes	6. Buenas	5. Aceptables	4. Regulares	3. Malas	2. Muy malas	1. Pésimas
---------------	-----------	---------------	--------------	----------	--------------	------------

22. Cuando usted tiene problemas de trabajo, ¿los soluciona con los compañeros y/o superiores?

7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
------------	-------------------------	-------------------	------------------	-------------------------	---------------	----------

23. ¿Cómo califica usted el trato y relación con su jefe?

7. Excelente	6. Buena	5. Aceptable	4. Regular	3. Mala	2. Muy mala	1. Pésima
--------------	----------	--------------	------------	---------	-------------	-----------

24. ¿Los directivos de la Fundación conocen los problemas que se presentan en su trabajo?

7. Los que les competen a ellos	6. Casi todos los que les competen	5. Algunos que les competen	4. Conocen todos los problemas	3. Desconocen casi todos	2. Conocen algunos	1. No conocen ninguno
---------------------------------	------------------------------------	-----------------------------	--------------------------------	--------------------------	--------------------	-----------------------

25. ¿Cómo se siente con el trabajo que le corresponde hacer?

7. Realizado y satisfecho	6. Realizado	5. Retribuido justamente	4. Conforme	3. Insatisfecho	2. Muy insatisfecho	1. Totalmente insatisfecho
---------------------------	--------------	--------------------------	-------------	-----------------	---------------------	----------------------------

26. ¿Cómo se siente usted con el salario que recibe?

7. Realizado y satisfecho	6. Realizado	5. Retribuido justamente	4. Conforme	3. Insatisfecho	2. Muy insatisfecho	1. Totalmente insatisfecho
---------------------------------	-----------------	--------------------------------	----------------	--------------------	------------------------	----------------------------------

27. ¿Cómo se siente usted por estar trabajando en la Fundación?

7. Contento y satisfecho	6. Contento	5. Bien, no le es desagradable	4. No le agrada, ni le satisface	3. Trabaja aquí porque toca	2. Insatisfecho	1. Totalmente descontento
-----------------------------	-------------	--------------------------------------	--	--------------------------------------	--------------------	---------------------------------

28. ¿De acuerdo con el trabajo que le asignan, el tiempo que le dan para hacerlo es suficiente?

7. Excelente	6. Buena	5. Aceptable	4. Regular	3. Mala	2. Muy mala	1. Pésima
--------------	----------	--------------	------------	---------	-------------	-----------

29. ¿Cuál es el tiempo trabajado por usted en la Fundación?

7. Siete o más años	6. Seis años	5. Cinco años	4. Cuatro años	3. Tres años	2. Dos años	1. Un año o menos
------------------------	-----------------	------------------	-------------------	-----------------	-------------	----------------------

30. ¿Qué importancia tiene para usted el hecho de estar trabajando en la Fundación?

7. Importantes, satisfactoria	6. Importante, está contento	5. Le importa, le satisface	4. Le es indiferente	3. Le da alguna importancia	2. Le da poca importancia	1. No le da importancia
-------------------------------------	---------------------------------------	-----------------------------------	-------------------------	-----------------------------------	---------------------------------	----------------------------

31. ¿Con qué frecuencia es revisado su trabajo en la Fundación?

7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
------------	-------------------------------	----------------------	---------------------	-------------------------------	------------------	----------

32. ¿Con qué frecuencia dialoga con su jefe acerca de los resultados y la forma como ejecuta su trabajo?

7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
------------	-------------------------	-------------------	------------------	-------------------------	---------------	----------

33. ¿Qué aspectos son los que más valora de la Fundación?

---

34. ¿Qué lo haría sentir mejor trabajando en la Fundación?

---

## ANEXO 2

### Encuesta

**Percepción de la calidad de la atención y el cuidado recibido por los adultos mayores de la Fundación Hogar San Francisco de Asís**

Sede:

N°	Ítem	Si	No
----	------	----	----

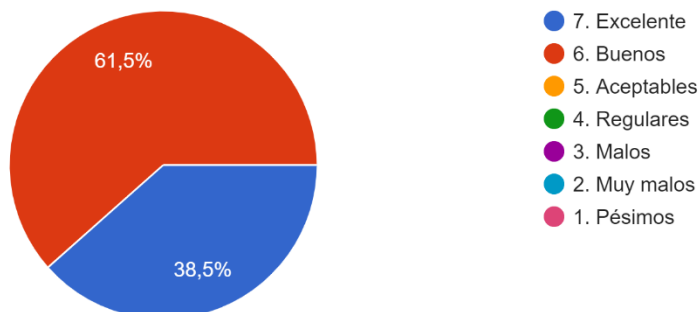
1	¿Se siente satisfecho/a con la atención que recibe por parte del personal encargado?	36	1
2	¿Siente que el personal de la Fundación lo trata con respeto y amabilidad?	37	0
3	¿Se siente seguro/a en este centro de atención para adultos mayores?	34	3
4	¿Considera que la Fundación tiene el suficiente personal para brindar la atención adecuada a todos los adultos mayores?	3	34
5	¿Cree que se le brinda suficiente apoyo para sus actividades diarias?	32	5
6	¿Está satisfecho con la calidad de la comida que se sirve?	35	2
7	¿Ha experimentado algún tipo de abuso, mal trato o negligencia por parte del personal de atención a su cargo?	0	37
8	¿Siente que se le respeta su privacidad y se mantiene la confidencialidad de su información personal?	36	1
9	¿Cree que hay suficientes actividades recreativas y sociales en la Fundación?	2	35
10	¿Se siente escuchado cuando tiene alguna queja o sugerencia?	34	2
11	¿Siente que el personal tiene en cuenta sus necesidades?	3	34
12	¿Recomendaría la Fundación a otros adultos mayores que necesiten atención y cuidado?	34	3

### ANEXO 3

#### RESULTADOS POR VARIABLE, ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL

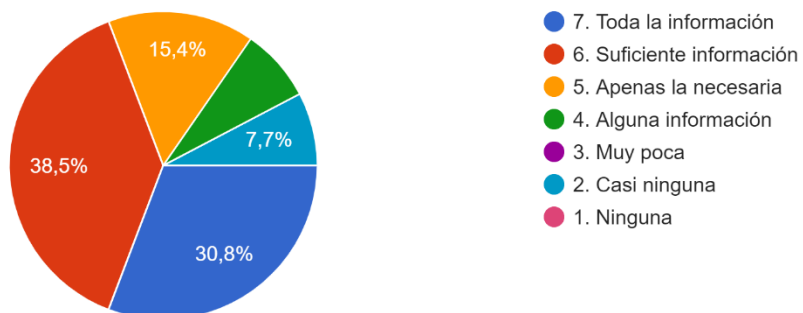
1. ¿Cómo califica usted los conocimientos que tiene acerca de la misión, visión y objetivos de la Fundación Hogar San Francisco de Asís?

13 respuestas



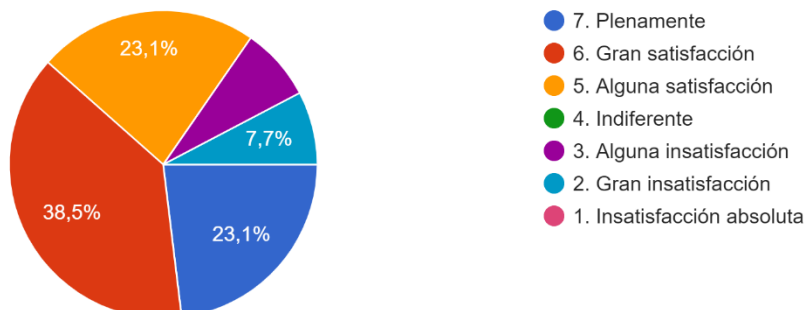
2. Califique la cantidad de información que recibió acerca de los objetivos y políticas de la Fundación en el proceso de inducción. (uniforme, formatos y documentación institucional, entre otros)

13 respuestas



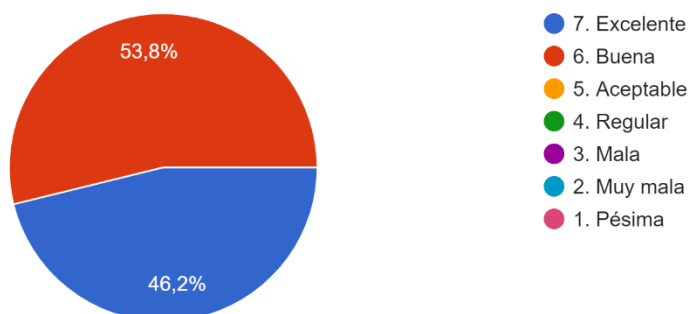
3. Al participar usted en el cumplimiento de los objetivos de la Fundación, ¿con qué intensidad satisface sus necesidades económicas, de estabilidad...ensos, experiencia, de aprendizaje, progreso etc.?

13 respuestas



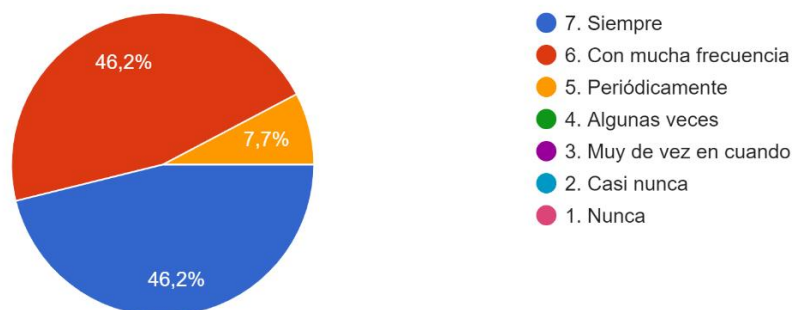
4. Califique la ayuda y la colaboración que usted cree que existe entre los trabajadores de la Fundación

13 respuestas



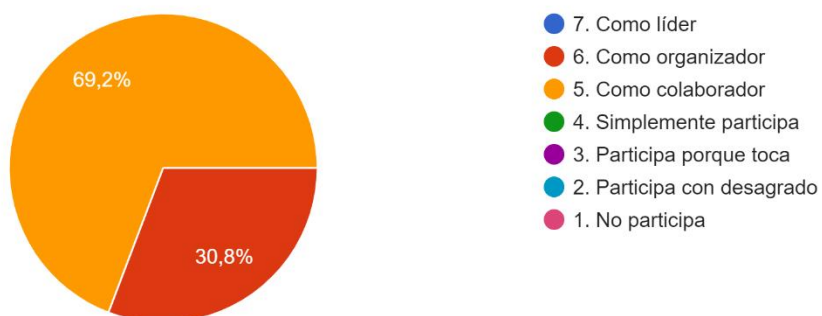
5. ¿En qué grado usted ayuda y colabora con sus compañeros de trabajo?

13 respuestas



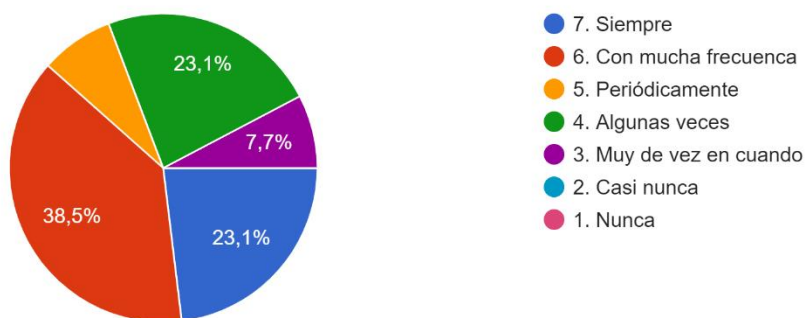
6. ¿En qué forma se vincula usted a los grupos de trabajo de la Fundación?

13 respuestas



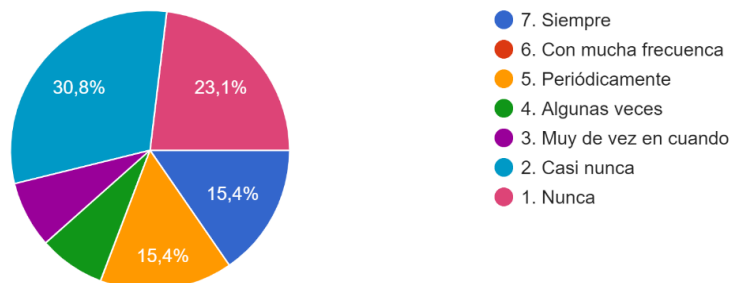
7. ¿Con qué frecuencia acostumbra usted a divertirse con los compañeros de trabajo?

13 respuestas



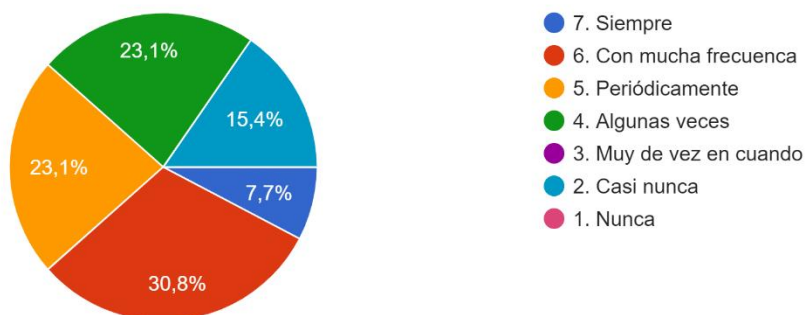
8. ¿Con qué frecuencia la Fundación organiza paseos, actividades deportivas, fiestas u otras actividades de diversión?

13 respuestas



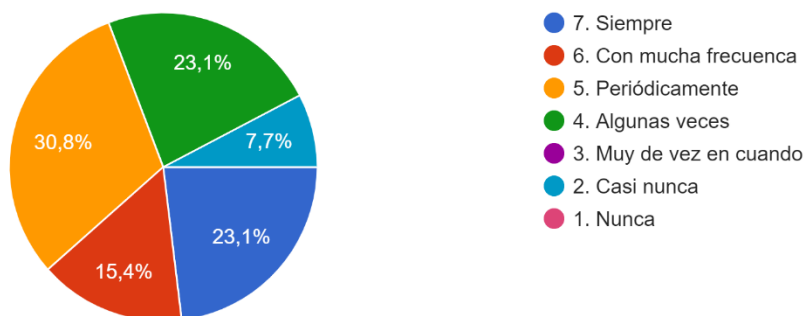
9. ¿Con qué frecuencia sus compañeros le piden ayuda para hacer el trabajo que les corresponde?

13 respuestas



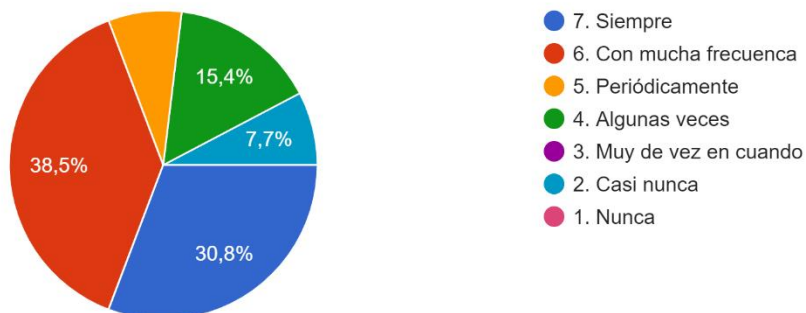
10. Fuera del horario laboral, ¿con qué frecuencia se relaciona con sus compañeros?

13 respuestas



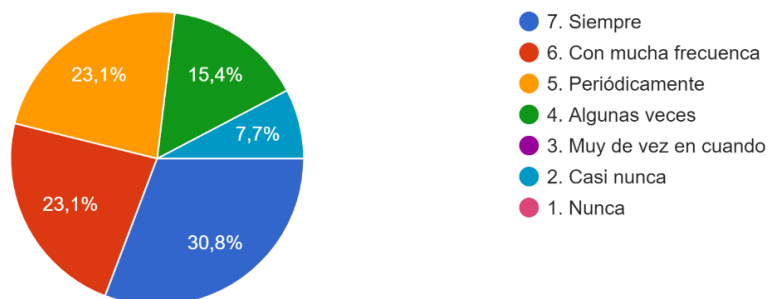
11. ¿Con qué frecuencia participa usted en la solución de problemas de la Fundación?

13 respuestas



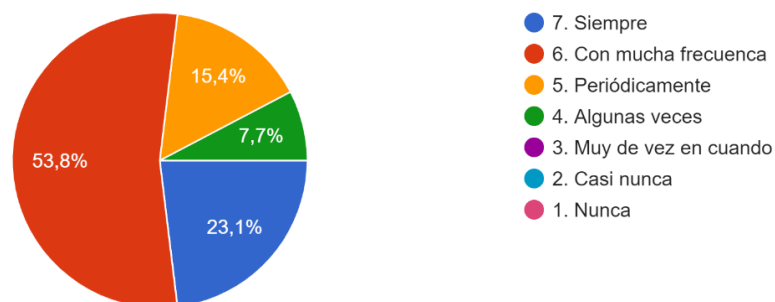
12. Cuando usted no puede solucionar inquietudes o problemas de su trabajo, ¿los plantea a su jefe?

13 respuestas



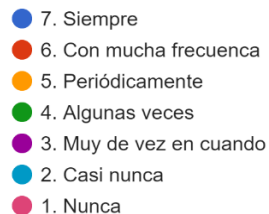
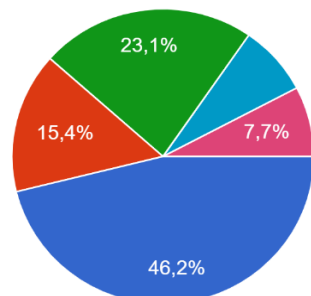
13. Cuando usted no puede solucionar inquietudes o problemas de su trabajo, ¿los plantea a sus compañeros?

13 respuestas



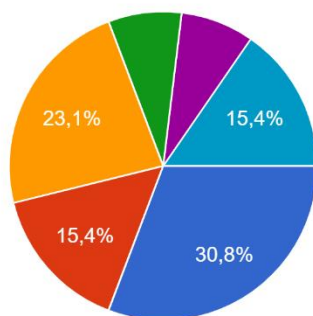
14. Cuándo usted ejecuta su trabajo, ¿tiene la libertad para hacerlo como quiere, con la aprobación de sus superiores?

13 respuestas



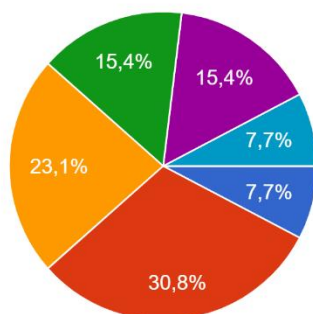
15. ¿Su jefe es una persona justa, da instrucciones y toma decisiones?

13 respuestas



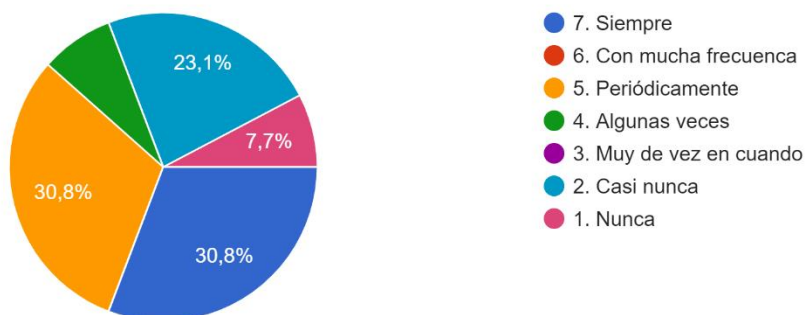
16. ¿Su jefe supervisa su trabajo en lo que corresponde?

13 respuestas



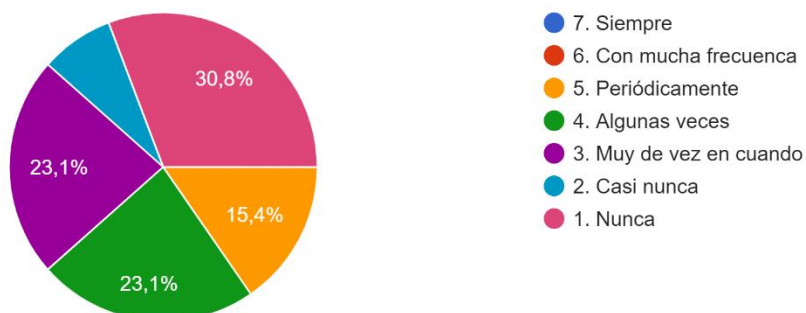
17. ¿Su jefe le ayuda para que pueda hacer mejor su trabajo?

13 respuestas



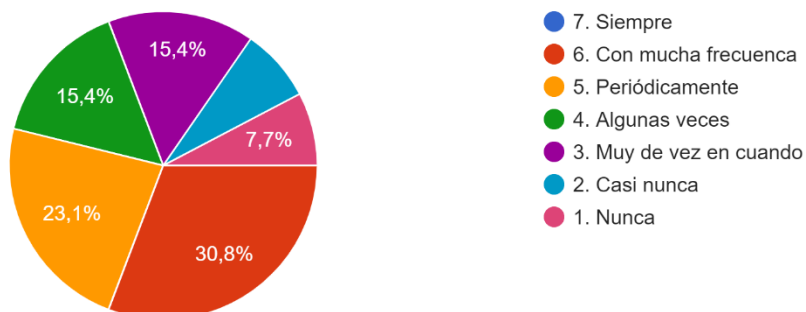
18. ¿Usted toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe?

13 respuestas



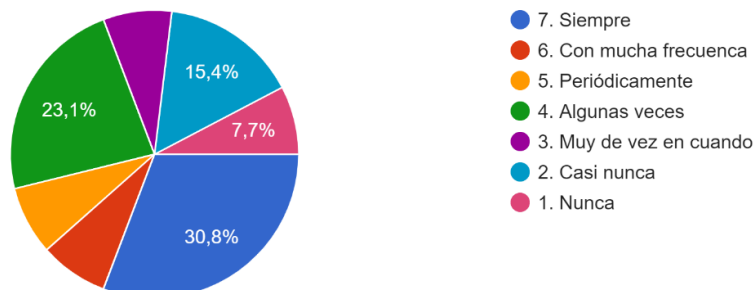
19. ¿Con qué frecuencia le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo, además de las que tiene actualmente?

13 respuestas



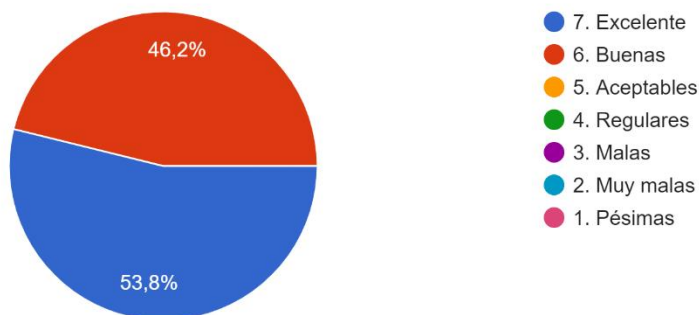
20. ¿Las directivas tienen en cuenta su situación personal cuando toman una decisión que le afecta en el trabajo y en su vida?

13 respuestas



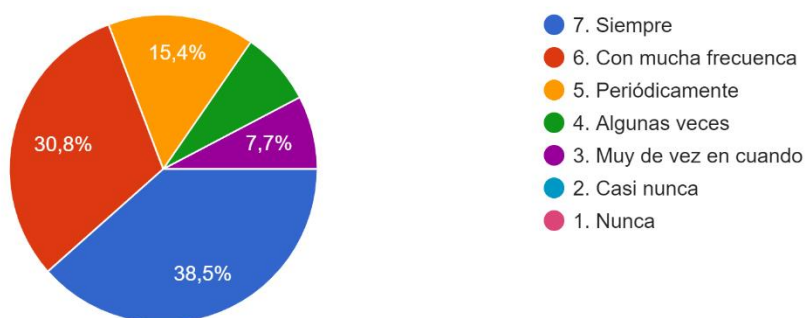
21. ¿Cómo son las relaciones con sus compañeros de trabajo?

13 respuestas



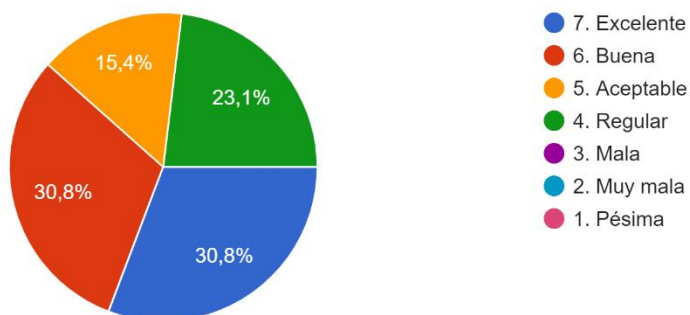
22. Cuando usted tiene problemas de trabajo, ¿los soluciona con los compañeros y/o superiores?

13 respuestas



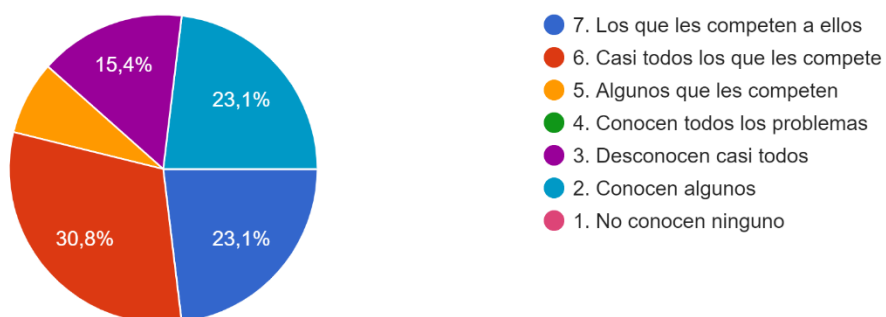
23. ¿Cómo califica usted el trato y relación con su jefe?

13 respuestas



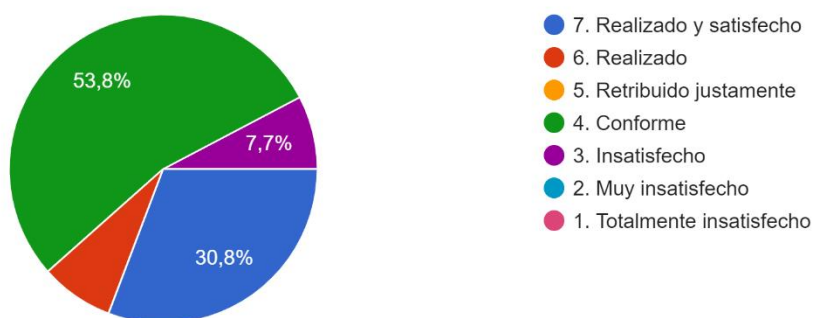
24. Los directivos de la Fundación conocen los problemas que se presentan en su trabajo?

13 respuestas



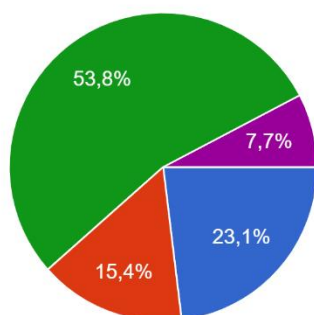
25. ¿Cómo se siente con el trabajo que le corresponde hacer?

13 respuestas



26. ¿Cómo se siente usted con el salario que recibe?

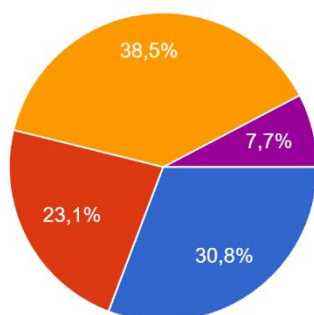
13 respuestas



- 7. Realizado y satisfecho
- 6. Realizado
- 5. Retribuido justamente
- 4. Conforme
- 3. Insatisfecho
- 2. Muy insatisfecho
- 1. Totalmente insatisfecho

27. ¿Cómo se siente usted por estar trabajando en la Fundación?

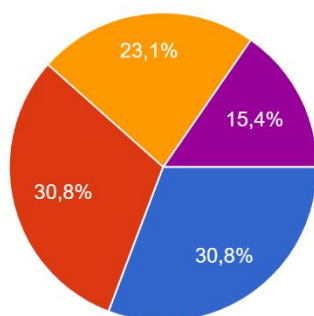
13 respuestas



- 7. Contenido y satisfecho
- 6. Contenido
- 5. Bien, no es desagradable
- 4. No le agrada ni le satisface
- 3. Trabaja aquí porque toca
- 2. Insatisfecho
- 1. Totalmente descontento

28. ¿De acuerdo con el trabajo que le asignan, el tiempo que le dan para hacerlo es suficiente?

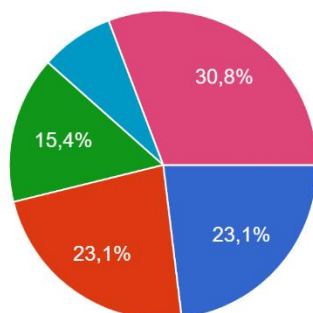
13 respuestas



- 7. Excelente
- 6. Bueno
- 5. Aceptable
- 4. Regular
- 3. Malo
- 2. Muy malo
- 1. Pésimo

29. ¿Cuál es el tiempo trabajado por usted en la Fundación?

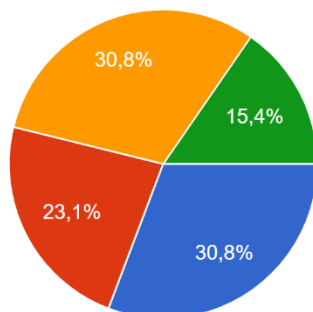
13 respuestas



- 7. Siete o más años
- 6. Seis años
- 5. Cinco años
- 4. Cuatro años
- 3. Tres años
- 2. Dos años
- 1. Un año o menos

30. ¿Qué importancia tiene para usted el hecho de estar trabajando en la Fundación?

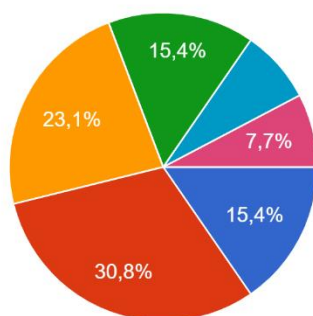
13 respuestas



- 7. Importante, satisfactoria
- 6. Importante, está contento
- 5. Le importa, le satisface
- 4. Le es indiferente
- 3. Le da alguna importancia
- 2. Le da poca importancia
- 1. No le da importancia

31. ¿Con qué frecuencia es revisado su trabajo en la Fundación?

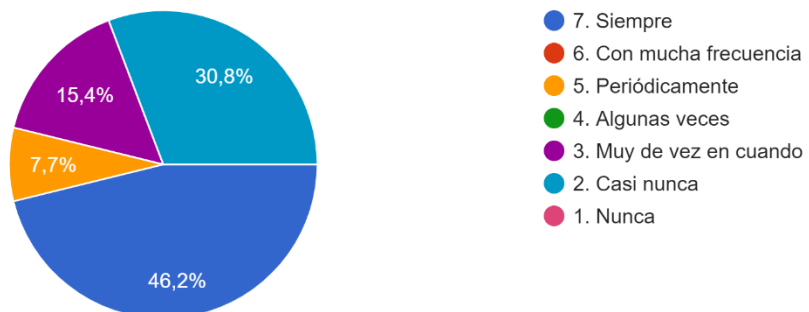
13 respuestas



- 7. Siempre
- 6. Con mucha frecuencia
- 5. Periódicamente
- 4. Algunas veces
- 3. Muy de vez en cuando
- 2. Casi nunca
- 1. Nunca

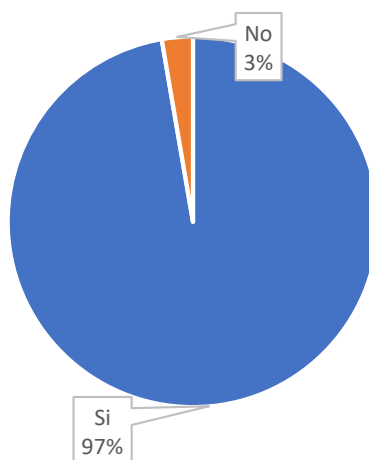
32. ¿Con qué frecuencia dialoga con su jefe acerca de los resultados y la forma como ejecuta su trabajo?

13 respuestas

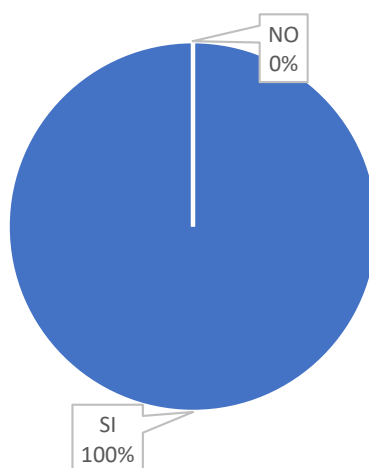


## ANEXO 4

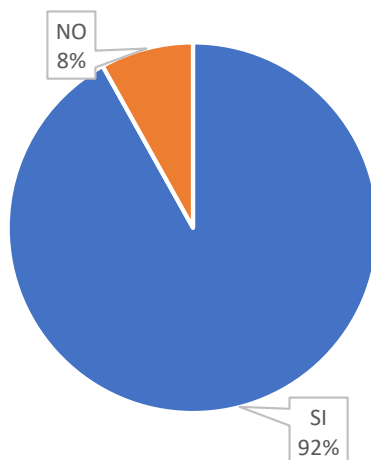
1. ¿Se siente satisfecho/a con la atención que recibe por parte del personal encargado?



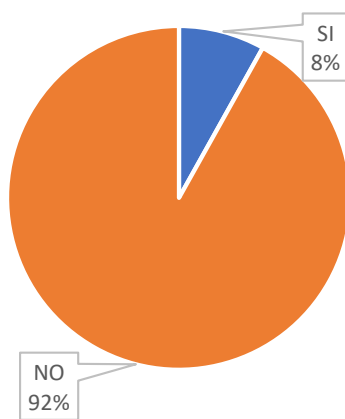
2. ¿Siente que el personal de la Fundación lo trata con respeto y amabilidad?



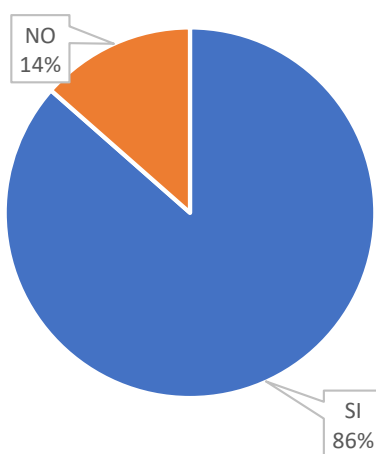
3. ¿Se siente seguro/a en este centro de atención para adultos mayores?



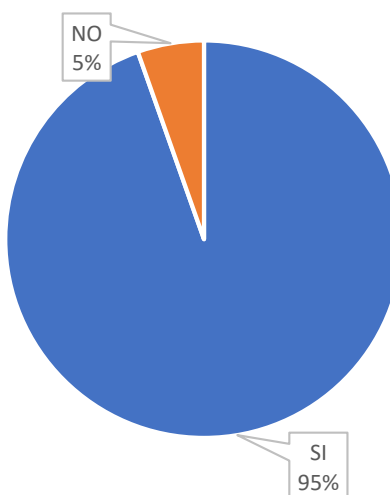
4. ¿Considera que la Fundación tiene el suficiente personal para brindar la atención adecuada a todos los adultos mayores?



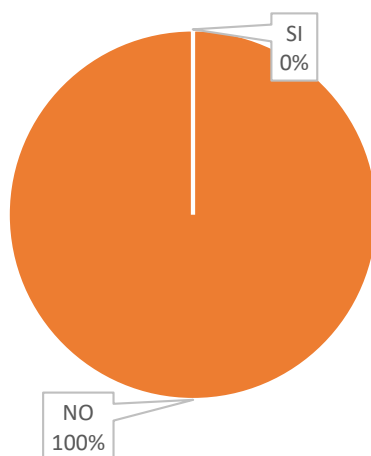
5. ¿Cree que se le brinda suficiente apoyo para sus actividades diarias?



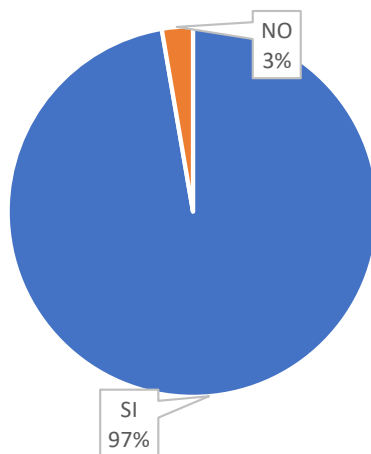
6. ¿Está satisfecho con la calidad de la comida que se sirve?



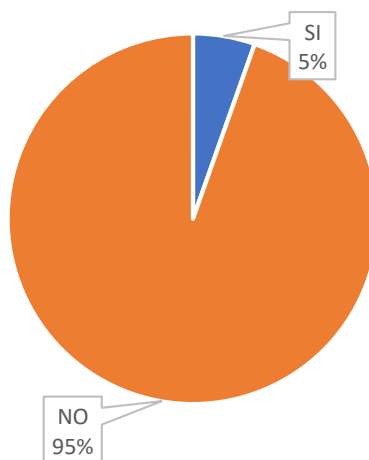
7. ¿Ha experimentado algún tipo de abuso, mal trato o negligencia por parte del personal de atención a su cargo?



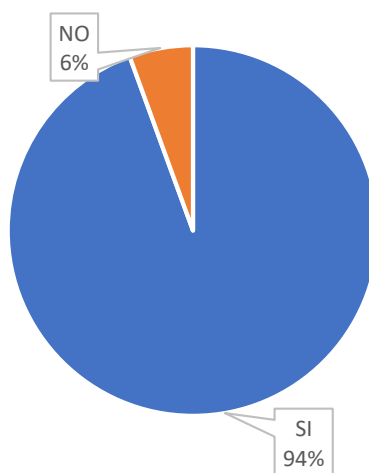
8. ¿Siente que se le respeta su privacidad y se mantiene la confidencialidad de su información personal?



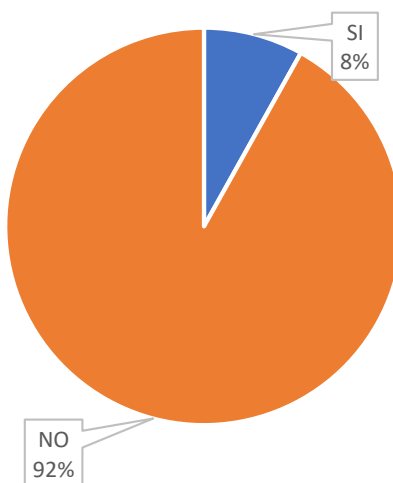
9. ¿Cree que hay suficientes actividades recreativas y sociales en la Fundación?



10. ¿Se siente escuchado cuando tiene alguna queja o sugerencia?



11. ¿Siente que el personal tiene en cuenta sus necesidades?



12. ¿Recomendaría la Fundación a otros adultos mayores que necesiten atención y cuidado?

