

**EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL
COMPORTAMIENTO FINANCIERO DE RTS LTDA AGENCIA VERSALLES EN
EL AÑO 2007 CON RESPECTO AL 2008**

**CLAUDIA PATRICIA VIVAS CUERVO
DIANA CRISTINA BOLAÑOS FLOREZ**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE – SEDE PALMIRA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS
PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTADURÍA PÚBLICA
PALMIRA
2009**

**EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL
COMPORTAMIENTO FINANCIERO DE RTS LTDA AGENCIA VERSALLES EN
EL AÑO 2007 CON RESPECTO AL 2008**

**CLAUDIA PATRICIA VIVAS CUERVO
DIANA CRISTINA BOLAÑOS FLOREZ**

**Monografía presentada como
Requisito para optar al título de:
CONTADOR PÚBLICO**

**Director
VICTOR MANUEL MONDRAGON**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE – SEDE PALMIRA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS
PROGRAMA ACADEMICO DE CONTADURÍA PÚBLICA
PALMIRA
2009**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Los suscritos, el coordinador del programa académico de Contaduría Pública de la Universidad del Valle sede Palmira, el director del trabajo de grado y los jurados, certifican que el presente trabajo de grado cumple con todos los requisitos para optar al título de Contador Público.

JOSE OLIVAR MOSQUERA MOSQUERA
Coordinador de Contaduría Pública

VICTOR MANUEL MONDRAGON
Director Trabajo de Grado

BEATRIZ EUGENIA AGUDELO ORREGO
Jurado

OMAIRA MOSQUERA MOSQUERA
Jurado

La Universidad del Valle aclara que los contenidos e interpretaciones y conclusiones del presente trabajo son responsabilidad total de los estudiantes tesisistas. La Universidad vela por el cumplimiento étológico y de los valores éticos profesionales.

AGRADECIMIENTOS

Culminar una de las etapas de nuestras vidas, representa el fruto de nuestra dedicación, esfuerzo, tenacidad y sacrificios para alcanzar tan anhelada meta.

Agradecemos a los docentes de la Universidad del Valle sede Palmira, por transmitirnos sus valiosos conocimientos, por tener la paciencia para guiarnos en este proceso educativo, en miras de cumplir el lema de nuestra Universidad, ser “lo mejor para los mejores”.

A nuestro director de grado, agradecemos su gran apoyo, su dedicación y compromiso en las investigaciones que llevan a cabo los estudiantes.

A nuestras familias por su apoyo incondicional para lograr hacer realidad nuestros sueños.

A los directivos y funcionarios de la compañía RTS Ltda. Agencia Versalles por colaborarnos en la obtención de la información para el desarrollo de esta investigación.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por permitirme nacer en una familia llena de valores y conformar la mía con esas características, han sido el pilar para el desarrollo de mi vida y para la construcción de mi proyecto de vida.

A mi esposo e hijos por la tener la paciencia con mis ausencias, por el amor que me brindan que es el motor de vida, por apoyarme incondicionalmente en estos años de dedicación académica.

A mi madre quien a pesar de estar lejos, siempre me ha estado cerca apoyándome y dándome ánimo para continuar, por su hermosas enseñanzas de vida que han hecho de mi una mujer diferente y consciente en esta sociedad.

A toda la familia, mía y de mi esposo, que han estado ahí constantemente apoyándome, para alcanzar una de las metas más importante en mi vida.

A todos los docentes y compañeros de universidad que contribuyeron en algún momento, con su enseñanza y colaboración para conseguir semestre a semestre nuestra anhelada meta. A todos muchas gracias.

Diana Cristina

AGRADECIMIENTOS

A Dios por lo inmensamente generoso que es, porque día a día me da la vida, salud y fortaleza para seguir adelante, por permitirme construir, y hacer realidad mis sueños y propósitos, como el de culminar esta etapa que es de gran valor en mi vida.

A mi madre que siempre ha inculcado valores en mí, que me han servido de impulso para seguir adelante, quién con su amor y comprensión me ha apoyado en momentos decisivos en mis proyectos de vida, ella es la persona que siempre me ha inyectado esa sonrisa y ese positivismo de que todo es posible, que debemos confiar y creer en Dios y en nosotros mismos.

Agradezco a los docentes y compañeros de la universidad con los que tuve la oportunidad de trabajar y compartir durante estos años, porque de cada uno me llevo una enseñanza que me ha servido de base para crecer personal y profesionalmente. A todos muchas gracias.

Patricia

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	16
1. TITULO	18
2. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN	18
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
4. FORMULACION DEL PROBLEMA	22
5. OBJETIVOS	22
5.1. OBJETIVO GENERAL	22
5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
5.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	23
6. JUSTIFICACIÓN	24
7. HIPOTESIS	25
8. MARCO CONTEXTUAL	26
9. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL	29
10. MARCO LEGAL	43
11. DISEÑO METODOLÓGICO	51
11.1. METODOLOGÍA	51
11.2. TIPO DE ESTUDIO	51
12. POBLACIÓN Y MUESTRA	53

12.1 POBLACIÓN.....	53
12.2 MUESTRA.....	53
13. INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS	55
13.1. ANÁLISIS DOCUMENTAL.....	55
13.2. ENCUESTA	56
13.3. LA OBSERVACIÓN	56
14. TABLA DE PRESUPUESTOS	58
15. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	59
16. INFORME FINAL DE INVESTIGACION	61
16.1. EVALUACIÓN DEL COMPORTAMIENTO FINANCIERO EN RTS LTDA AGENCIA VERSALLES AÑO 2007 VS AÑO 2008.....	61
16.1.1 ANALISIS VERTICAL CONSOLIDADO AÑO 2007 VS AÑO 2008.....	61
16.1.2 ANÁLISIS VERTICAL POR TERAPIA AÑO 2007 VS AÑO 2008	62
16.1.3 ANÁLISIS VERTICAL OPERACIONES INTRA-COMPANY	66
16.1.4 ANÁLISIS VERTICAL GASTOS	67
16.1.5 ANÁLISIS VERTICAL INGRESOS Y EGRESOS	68
16.1.6 ANÁLISIS HORIZONTAL CONSOLIDADO AÑO 2007 VS AÑO 2008	69
16.1.7 ANÁLISIS HORIZONTAL POR TERAPIAS AÑO 2007 VS AÑO 2008	70
16.1.8 ANÁLISIS HORIZONTAL INTRA-COMPANY.....	74
16.1.9 ANÁLISIS HORIZONTAL GASTOS.....	75
16.1.10 ANÁLISIS HORIZONTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS	76

16.1.11 PROMEDIO DE PACIENTES AÑO 2007 VS AÑO 2008	78
16.1.12 INGRESOS POR TERAPIAS AÑO 2007 VS 2008	79
16.1.13 UTILIDAD POR TERAPIAS AÑO 2007 VS 2008.....	80
16.1.14 COSTO REAL VS COSTO REFERENTE POR TERAPIAS	81
16.2. CARACTERIZACION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN RTS LTDA AGENCIA VERSALLES.....	89
16.2.1 MISIÓN	89
16.2.2 VISIÓN.....	90
16.2.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	90
16.2.4 POLITICA DE CALIDAD	92
16.2.5 VALORES ORGANIZACIONALES	93
16.2.6 COMPETENCIAS	94
16.2.7 CULTURA DE SERVICIO AL CLIENTE	97
16.2.8 TIPOS DE CONTRATACIÓN	98
16.2.9 PROPUESTA DE VALOR.....	99
16.2.10 REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO	100
16.2.11 DESARROLLO DE OBJETIVOS DE DESEMPEÑO.....	101
16.3. RESULTADOS DE ENCUESTAS DE CULTURA ORGANIZACIONAL....	103
16.4. TRIANGULARIZACIÓN DE VARIABLES.....	125
17. CONCLUSIONES	131
18. RECOMENDACIONES	135
19. BIBLIOGRAFIA	138

19.1. GUIAS Y ARTÍCULOS	138
19.2. LIBROS.....	138
19.3. PAGINAS EN INTERNET CONSULTADAS.....	141
20. ANEXOS	143
20.1. FICHA TECNICA DE LA ENCUESTA	144
20.2. MODELO DE ENCUESTA 1	145
20.3. MODELO DE ENCUESTA 2	149
20.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	154

INDICE DE GRÁFICOS

- Gráfica 1. Promedio de pacientes año 2007 vs. año 2008, 78
- Gráfica 2. Ingresos de terapias de años 2007 vs. 2008, 79
- Gráfica 3. Utilidad por terapias año 2007 vs. 2008, 80
- Gráfica 4. Empleados encuestados, 103
- Gráfica 5. Áreas de trabajo, 104
- Gráfica 6. Tipos de contratación, 105
- Gráfica 7. Año de constitución de RTS, 106
- Gráfica 8. Conocimiento de valores, costumbres y normas, 107
- Gráfica 9. Fuente de conocimiento de valores, costumbres y normas de RTS, 108
- Gráfica 10. Reconocimiento de la Misión, 109
- Gráfica 11. Conocimiento de indicadores de gestión, 110
- Gráfica 12. Indicadores de gestión relevantes, 111
- Gráfica 13. Conocimiento de situación financiera, 112
- Gráfica 14. Conocimiento de costos referentes, 113
- Gráfica 15. Comunicación en la toma de decisiones, 114
- Gráfica 16. Conocimiento de procesos y procedimientos, 115
- Gráfica 17. Conocimiento de objetivos corporativos, 116
- Gráfica 18. Ambiente laboral de diálogo, 117
- Gráfica 19. Grado de participación en la toma de decisiones, 118
- Gráfica 20. Aceptación de sugerencias innovadoras, 119
- Gráfica 21. Normas y procedimientos vigentes, 120

Gráfica 22. Integración de necesidades de la empresa y de las personas, 121

Gráfica 23. Clima de trabajo adecuado, 122

Gráfica 24. Realización de reuniones para el mejoramiento continuo, 123

Gráfica 25. Existencia de cultura organizacional que permita un sentido de pertenencia, 124

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de estructura organizacional, 90

Figura 2. Macroproceso Administrar Cadena de Demanda, 92

Figura 3. Propuesta de valor de Baxter-RTS, 99

Figura 4. Pilares de la propuesta de valor, 100

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estado de Ganancias y pérdidas Consolidado, 61

Tabla 2. Hemodiálisis, 62

Tabla 3. CAPD: Diálisis peritoneal continua ambulatoria, 63

Tabla 4. APD: Diálisis peritoneal automatizada, 64

Tabla 5. Total PD: Diálisis peritoneal, 65

Tabla 6. Operaciones Intra-Company, 66

Tabla 7. Gastos del Centro, 67

Tabla 8. Otros ingresos y egresos, 68

Tabla 9. Estado de Ganancias y Pérdidas Consolidado, 69

Tabla 10. Hemodiálisis, 70

Tabla 11. CAPD: Diálisis peritoneal continua ambulatoria, 71

Tabla 12. APD: Diálisis peritoneal automatizada, 72

Tabla 13. TOTAL PD: Diálisis peritoneal, 73

Tabla 14. Operaciones Intra-Company, 74

Tabla 15. Gastos del Centro, 75

Tabla 16. Otros Ingresos y Egresos, 76

Tabla 17. Promedio de pacientes año 2007 vs. año 2008, 78

Tabla 18. Ingresos de Terapias año 2007 vs. 2008, 79

Tabla 19. Utilidad por terapias año 2007 VS 2008, 80

Tabla 20. Hemodiálisis año 2007, 83

Tabla 21. Hemodiálisis año 2008, 84

Tabla 22. CAPD: Diálisis Peritoneal Manual AÑO 2007, 85

Tabla 23. CAPD: Diálisis Peritoneal Manual AÑO 2008, 86

Tabla 24. APD: Diálisis Peritoneal Automatizada AÑO 2007, 87

INTRODUCCIÓN

El presente estudio tiene como propósito proporcionar información que permita en una primera parte plantear el problema de investigación que se trabajará, desarrollar los objetivos, la justificación y los antecedentes que se tuvieron en cuenta para el desarrollo del estudio del impacto financiero que tiene la cultura organizacional en la unidad renal RTS (Renal Therapy Services) Ltda. Agencia Versailles.

Se tomará como base el análisis de los estados financieros de la IPS para medir los resultados que está obteniendo la organización, posteriormente se revisará que medidas o estrategias se realizan en conjunto con el talento humano para que estos resultados se presenten de esta forma; y cuál es la parte en la que se debe trabajar para que dichos resultados sean óptimos para todos.

En una IPS que trata pacientes con Enfermedad Renal Crónica, considerada como enfermedad de alto costo por el Ministerio de Protección Social, buscan estrategias para lograr obtener rentabilidad, donde la parte esencial a trabajar para obtener buenos resultados, expresados en rentabilidad son los costos y gastos en los cuales se incurre para su funcionamiento. La idea de realizar esta investigación es resaltar la importancia del factor humano en las organizaciones y que las teorías de las relaciones humanas y sus fundamentos se pueden adaptar a cualquier época en la que estemos viviendo, y a los cambios que ellas conllevan,

bajo esta hipótesis y enfocándonos hacia el campo de acción de nuestra carrera de Contaduría Pública.

Posterior a la realización de los marcos de soporte del proyecto de investigación, se analizará la situación financiera vs. la cultura organizacional en términos de tiempo, y que esto permita comprobar la hipótesis planteada, y llegar a unas conclusiones y recomendaciones importantes a través del desarrollo del presente trabajo de investigación.

1. TITULO

EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL COMPORTAMIENTO FINANCIERO DE RTS LTDA AGENCIA VERSALLES EN EL AÑO 2007 CON RESPECTO AL 2008

2. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

El tema de esta investigación se encuentra poco estructurado, debido al escaso desarrollo de estudios sobre el impacto de la cultura organizacional en el sistema financiero de las organizaciones. Por esto es atractivo el avance de nuevos estudios en donde se demuestre que la pérdida de cultura organizacional hace que los individuos se sientan menos comprometidos, no cumplan con procesos definidos para el ahorro de recursos y se afecte la rentabilidad de la compañía, así servirá de referente para la implementación de nuevas teorías y resolución de problemas empresariales.

Han sido pocas las investigaciones sobre variables cuantitativas y cualitativas, sin embargo Rafael Alhama Belamaric¹ realizó un estudio titulado “Midiendo el Impacto de la Gestión de Recursos Humanos”, en donde considera necesario

¹ GESTIOPOLIS. Marco doctrinal (en línea). <<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/migrh.htm>> [citado en Mayo 18 de 2008]

reflejar y medir el impacto del recurso humano teniendo en cuenta la Tecnología, los Procesos y las Personas, porque este recurso impacta los resultados de la entidad. Parte de la consideración que el recurso humano es una función de dirección con una dimensión social y comportamental, con impacto financiero, proponen indicadores para evaluarlo, los cuales deben ir acompañados de una evaluación permanente y sistémica de la comunicación organizacional, la motivación y la satisfacción laboral, sólo así se podrán tener criterios para evaluar y aportar al tema.

Otro estudio fue realizado en una entidad bancaria en Venezuela en el año de 2003, por el Lic. Carlos Castro Herrera, titulado “Clima Organizacional y Productividad: El papel inspirador de la Supervisión”, argumenta que los estudios de clima y satisfacción permiten a los empleados expresar su opinión sobre cómo funciona la organización, cómo se sienten en ella y cómo es la calidad de gestión de la empresa, asume que la productividad depende de tener relaciones armónicas entre las personas y entre la gerencia y los trabajadores. Estudiaron clima organizacional, satisfacción y cumplimiento de los objetivos, es decir la productividad, se apoyaron en la teoría de Kaplan y Norton (1997) que indica “Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al cliente”.²

² GESTIOPOLIS. Marco doctrinal (en línea). <<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/migrh.htm>> [citado en Mayo 18 de 2008]

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

RTS LTDA Agencia Versalles es una empresa prestadora de servicios de salud, filial de la compañía Laboratorios Baxter S.A., especializada en atención de pacientes con insuficiencia renal. Por ser una empresa del sector salud, su visión va orientada a la excelencia en la atención de los pacientes, cuenta con unos adecuados controles y protocolos para garantizar la lealtad de los clientes y usuarios.

Al observar la cultura organizacional se evidencia desconocimiento de los empleados de valores, normas, misión, visión, filosofía y objetivos de la compañía, aun teniendo en cuenta que a ellos en el momento de ingresar a laborar por primera vez en la empresa contaron con una capacitación corporativa, aunque no hubo un entrenamiento del puesto que iban a desempeñar, muchas nociones fueron adquiridas a través de los compañeros de trabajo o por experiencia. Esa situación aunada a que se evidencian falta de controles internos que permitan establecer las carencias y errores en los que se incurre, ha contribuido a que la cultura no sea fuerte, haya una inadecuada utilización de los recursos y afecten otras áreas de la compañía.

En el sistema financiero se observa que presentan pérdidas económicas al finalizar el periodo contable del 2007, no cumple con todos los referentes establecidos por la empresa matriz, esto es reflejo de los bajos niveles de

conocimiento que tienen los colaboradores sobre las políticas establecidas por la compañía con respecto a los costos en los que se debe incurrir para la prestación de los servicios, conservando la calidad.

De forma hipotética y sin realizar un estudio se puede plantear que los empleados de RTS Ltda. Agencia Versailles carecen de una cultura organizacional que permita que se haga un buen manejo de los recursos con los que cuenta la organización para la prestación del servicio, presentando durante el año 2007 e inicios del 2008 costos y gastos por encima de los estándares que propone la compañía para que esta IPS genere un margen de rentabilidad y de cumplimiento a los presupuestos presentados, debido a que no se ha tenido en cuenta el impacto que ese mal manejo de los recursos tiene sobre la parte financiera de la empresa. La compañía fundamentada en estos resultados puede llegar a tomar decisiones en donde pierdan beneficios los empleados, generen incumplimiento en sus obligaciones con terceros, con el Estado, e incluso hasta alcanzar la liquidación de la empresa.

Por lo tanto se debe trabajar en conjunto con el recurso humano para revisar qué aspectos son los que dentro de la terapia y de la administración de los recursos son importantes para que surja un beneficio representado en utilidades para la IPS RTS Ltda. Agencia Versailles.

4. FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cuál es el impacto de la cultura organizacional en el comportamiento financiero de RTS Ltda. Agencia Versailles en el año 2007 con respecto al año 2008?

5. OBJETIVOS

5.1. OBJETIVO GENERAL

Evaluar el impacto de la cultura organizacional en el comportamiento financiero de RTS Ltda. Agencia Versailles en el año 2007 con respecto al año 2008.

5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Evaluar el comportamiento financiero de la IPS RTS Ltda. Agencia Versailles durante el año 2007 y el año 2008.

Identificar un diagnóstico de la cultura organizacional imperante en la IPS RTS Ltda. Agencia Versailles.

Identificar los factores de la cultura organizacional de RTS Ltda. Agencia Versailles con respecto al uso de los recursos disponibles de la institución, que tienen

relevancia en el comportamiento financiero de la compañía entre los años 2007 y 2008.

5.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cómo ha sido el comportamiento financiero de la IPS RTS Ltda. Agencia Versailles durante el año 2007?
- ¿Cómo ha sido el comportamiento financiero de la IPS RTS Ltda. Agencia Versailles durante el año 2008?
- ¿Cuáles son los aspectos de la cultura organizacional de la IPS RTS Ltda. Agencia Versailles?

6. JUSTIFICACIÓN

Para algunos empleados cumplir con sus labores diarias se constituye en el único aporte significativo a la empresa, realizándolo de manera cotidiana y sin conciencia sobre los recursos que se le entregan para el desarrollo de sus labores, por ello diversos autores a través del avance organizacional han identificado fenómenos que afectan la productividad y los resultados esperados en las compañías, uno de ellos es la cultura organizacional.

Las empresas construyen su cultura y la imparten a cada uno de sus colaboradores, para que haya una apropiación y permanencia se debe acompañar de una educación continuada, así se evitan malos usos de los recursos que llevan a no cumplir los objetivos planeados. La presente investigación medirá el impacto que tiene la cultura organizacional en las finanzas de RTS Ltda. Agencia Versailles, constituyéndose éste en un punto de partida para nuevos estudios administrativos, debido a que en la actualidad son escasas las investigaciones de estas dos variables tan importantes, que permitirá a la organización ganancias en beneficios por el buen uso de los recursos, a los administradores la resolución de problemas organizaciones y a los contadores identificar las causas de resultados económicos no deseados. Además tendrá un impacto social por ser un modelo aplicable para la resolución de problemas en otras organizaciones.

7. HIPOTESIS

La falta de un conocimiento y fortalecimiento de la cultura organizacional en la empresa RTS Limitada Agencia Versailles durante el año 2007, genera un impacto negativo en los estados financieros de la institución, presentando altos costos expresado en pérdidas para la compañía; una empresa que no mantiene una cultura organizacional fuerte, no podrá sostener unos niveles de rentabilidad procedentes.

8. MARCO CONTEXTUAL

Esta investigación será desarrollada en una entidad del sector salud, concretamente una especializada en tratamientos a pacientes con insuficiencia renal tratados en las IPS de RTS Limitada Agencia Versalles, que se encuentra ubicada en la Avenida 5 A Norte #20N-84 en la ciudad de Cali; situada a 1.000 metros sobre el nivel del mar, con una población de 2.075.380 habitantes³, de los cuales aproximadamente 125 ingresan anualmente a las unidades renales de la ciudad por padecimientos relacionados con la enfermedad renal crónica⁴.

La marca RTS está posicionada a nivel mundial, en Colombia actualmente están funcionando 57 unidades renales, subdivididas en 7 zonas, el Valle del Cauca y Cauca pertenecen a la zona 6, en esta zona hay 11 unidades renales, 5 de las cuales están en Cali, una de ellas es RTS Ltda. Agencia Versalles, que nació el 03 de mayo de 2006.

En Colombia en el año de 1996, bajo los principios éticos y profesionales de la corporación, se constituyó la sociedad RTS Colombia Ltda., por iniciativa de RTS Américas Inc. y RTS Uruguay S.A., con el objeto de prestar los servicios médicos

³ METROCUADRADO.COM, Finca raíz metro a metro. Cifras: Economía, vivienda y recurso humano en Cali. Marco doctrinal (en línea).

<http://contenido.metrocuadrado.com/contenidom2/ciudyprec_m2/datosotroasciud_m2/datotr_cal/archivocali/ARTICULO-WEB-PL_DET_NOT_RED_M2-3416516.html> [citado en 13 de abril de 2008]

⁴ BAXTER HEALTHCARE INTERNAL, ERC. Marco doctrinal (en línea). <<http://search.inbaxter.com/baxterach/basic.jsp?stext=que+es+enfermedad+renal+cronica&u=http&c=j&WT.svl=globalheader&cat=search&app=Internal>> [citado en 11 de abril de 2008]

de Terapia Renal y Tratamiento Renal, incluyendo atención de administración, mantenimiento y asistencia técnica a las Unidades Renales en Colombia.

RTS Ltda. Agencia Versailles pertenece a la gran cadena de unidades renales de RTS Colombia Ltda., la cual es filial de la corporación Laboratorios Baxter S.A., inició con productos para el tratamiento de la Insuficiencia Renal para uso en hemodiálisis, luego amplió el portafolio a Diálisis Peritoneal y en los últimos años se ha posicionado el sistema automatizado para Diálisis Peritoneal (APD). Hace 10 años se creó la filial RTS como respuesta a la estrategia de participar en el negocio de servicio (unidades renales) y como protección ante la entrada de la competencia. Actualmente representa el 58% de las ventas totales de la compañía. Con la participación en el negocio de las unidades renales, este negocio consolidó su posicionamiento, logrando un reconocimiento en el medio con la marca RTS⁵.

Desde entonces, RTS desarrolla planes, programas y proyectos de gran envergadura en todo el territorio Nacional, logrando un crecimiento muy por encima de otras entidades prestadoras de servicios en el sector salud, ubicándose a la vanguardia de los servicios de Terapia Renal en el país y la región, por supuesto, es el más importante aliado de los Profesionales Médicos y Paramédicos especializados en el área de la Nefrología, de las Empresas

⁵ GOMEZ, Sandra. Artículo "Evolución Negocios 50 Años Baxter", En: Baxter Internal [en línea]. Disponible en: <<http://www.inbaxter.com>> [citado el 22 de octubre de 2008].

Promotoras de Salud Pública y Privada, Administradoras del Régimen Subsidiado, Empresas Solidarias de Salud, Empresas Sociales del Estado, Clínicas y especialmente de los Pacientes Renales.

Teniendo en cuenta que RTS es una empresa muy fortalecida en el sector salud, con un importante posicionamiento en el mercado, posee diferentes competidores, uno de los cuales es Fresenius Medical Care, que se constituye a nivel internacional como uno de los principales competidores de Laboratorios Baxter y su filial RTS, Fresenius inició actividades en Colombia en el año de 1996, presta los mismos servicios que RTS, fabrica insumos, máquinas y medicamentos; los campos de acción y desarrollo de su actividad abarcan casi todas las ciudades en donde RTS se encuentra constituido⁶.

A nivel organizacional RTS y Baxter tienen unificada la estructura de modelo de procesos y la cultura organizacional, ellas imparten los mismos valores, competencias, misión, visión, principios y en la parte financiera todos los estados generales básicos son analizados en la central de Baxter – RTS donde se realizan los informes consolidados por unidad de negocio para ser enviados a la matriz.

⁶ FRESENIUS MEDICAL CARE. Marco doctrinal [en línea]. <<http://www.fmc-ag.com.co/ourComp/historia.htm>> [citado en 28 de octubre de 2008].

9. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

El presente trabajo incluye dos enfoques primordiales: El enfoque financiero y el enfoque basado en la cultura organizacional, en el enfoque financiero encontramos que el análisis financiero es un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y los datos operacionales de un negocio. Esto implica el cálculo e interpretación de porcentajes, tasas, tendencias, indicadores y estados financieros, complementarios o auxiliares, los cuales sirven para evaluar el desempeño financiero y operacional de la firma, lo que ayuda de manera decisiva a los administradores, inversionistas y acreedores a tomar sus respectivas decisiones. El análisis cualquiera que sea su finalidad, requiere de una comprensión amplia y detallada de la naturaleza y limitaciones de los estados financieros, puesto que el analista tiene que determinar si las diversas partidas presentan una relación razonable entre sí, lo cual permite calificar las políticas financieras y administrativas de buenas, regulares o malas⁷. Para hacer dicho análisis se recurrió a los estados financieros que son el resultado de influencias históricas acumulativas.

Antes de la revolución industrial por lo regular se preparaban como comprobación aritmética de los saldos del libro mayor. Con posterioridad, los papeles fueron

⁷ ORTIZ, Héctor. Análisis financiero aplicado y principios de administración financiera. Doceava Edición. Bogotá: Sigma Editores Ltda., 2004. p.31

revertidos y pasaron a ser un libro de cuentas, el cual se reorganizó para facilitar la preparación de los estados. “A medida que los estados financieros se volvieron instrumentos de comunicación, más que simples resúmenes de teneduría de libros, el diario y el mayor evolucionaron de narraciones a tabulaciones de cifras, a partir de los cuales los balances podían tomarse fácilmente”⁸.

Se consideran básicos dentro de los estados financieros, el balance general y el estado de pérdidas y ganancias. Además de éstos, existen otros estados; sin embargo, para el desarrollo de esta investigación se realizará el análisis financiero tomando como base sólo el estado de pérdidas y ganancias, debido a que por ser RTS Ltda. Agencia Versailles una multinacional, el balance general se genera de forma consolidada en la sociedad, mientras que el estado de resultados se genera por unidad de negocio. “Aunque las normas legales toman los estados financieros como básicos, para efectos de análisis financiero se consideran auxiliares o complementarios”⁹.

El estado de pérdidas y ganancias muestra los ingresos y los gastos, así como la utilidad o pérdida resultante de las operaciones de una empresa durante un período de tiempo determinado, generalmente un año. Es acumulativo, es decir, resume las operaciones de una compañía desde el primero hasta el último día del período estudiado. Es importante conocer cuántos días de operaciones se

⁸ KUMEN, Jones y WERNER, Michael. Introducción a la contabilidad financiera. Bogotá: Prentice Hall, 2001. p. 386.

⁹ ORTIZ, Op.cit., p.45

incluyen. Puede tratarse de 30, 60, 180 ó 360 días; este dato es de gran utilidad para el analista¹⁰.

El estado de pérdidas y ganancias está compuesto por las cuentas nominales, transitorias o de resultado, o sea las cuentas de Ingresos, Gastos y Costos. Los valores deben corresponder exactamente a los saldos ajustados del Libro Mayor y de los Libros auxiliares; ya que en este documento es donde se informa detallada y ordenadamente cómo se obtuvo la utilidad del ejercicio contable¹¹.

Los métodos de análisis se consideran como los procedimientos utilizados para simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros, con el objetivo de medir las relaciones en un solo período y los cambios presentados en varios ejercicios contables¹².

De acuerdo a la forma de analizar el contenido de los estados financieros, existen el análisis vertical y el análisis horizontal. El análisis vertical consiste en tomar un solo estado financiero y relacionar cada una de sus partes con un total determinado dentro del mismo estado, el cual se denomina cifra base. Es un análisis estático, pues estudia la situación financiera en un momento determinado, sin considerar los cambios ocurridos a través del tiempo. “El aspecto más importante del análisis vertical es la interpretación de los porcentajes”. Las cifras

¹⁰ ORTIZ, Op.cit., p.46 y 47.

¹¹ GUDIÑO, Op.cit., p. 225.

¹² GUDIÑO, Op.cit., p. 225.

absolutas no muestran la importancia de cada rubro en la composición del respectivo estado financiero y su significado en la estructura de la empresa. Por el contrario, el porcentaje que cada cuenta representa sobre una cifra base nos dice mucho de su importancia como tal, de las políticas de la empresa, del tipo de empresa, de la estructura financiera, de los márgenes de rentabilidad, etc.¹³.

El análisis horizontal se ocupa de los cambios en las cuentas individuales de un período a otro, y por lo tanto, requiere de dos o más estados financieros de la misma clase, presentados para períodos diferentes. Es un análisis dinámico, porque se ocupa del cambio o movimiento de cada cuenta de un período a otro. “El análisis se debe centrar en los cambios extraordinarios o más significativos, en cuya determinación es fundamental tener en cuenta tanto las variaciones absolutas como las relativas”¹⁴.

Una parte fundamental en el análisis financiero es la contabilidad de costos de fabricación que “tiene por objeto conocer lo que cuesta producir un artículo o una parte específica de tal artículo o prestar un servicio, y alcanzar el control más efectivo de la producción”¹⁵.

El segundo aspecto importante que tiene el trabajo es la cultura organizacional en la cual encontramos definiciones importantes para su comprensión como:

¹³ ORTIZ, Op.cit., p.169

¹⁴ ORTIZ, Op.cit., p.169

¹⁵ GOMEZ, Oscar y ZAPATA, Pedro. Contabilidad de Costos. Tercera Edición. Bogotá: Mc Graw Hill, 1998. p. 421.

“El clima laboral que es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad”.

Está relacionado con el “saber hacer” del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno¹⁶.

La cultura es el conjunto de valores, creencias, conocimientos y formas de pensar que sirven de guía, que comparten los miembros de una organización y que se enseña a nuevos integrantes como la correcta. Representa la parte no escrita de los sentimientos de la organización. Todo mundo participa en ella¹⁷.

Para Ortiz la cultura proporciona a los miembros un sentido de identidad organizacional y genera un compromiso con las creencias y valores que son mayores que ellos. Aunque las ideas que se convierten en parte de la cultura pueden proceder de cualquier parte de la organización por lo general la cultura de una organización comienza con un fundador o un líder pionero que articula e implanta ideas y valores particulares como una visión, filosofía o estrategia.

¹⁶ MONTOYA PERLAZA, Laura Vivian. Asesoría sobre el clima organizacional en “Sintracañavalc”. Palmira, 2006, Trabajo de grado (administrador de empresas). Universidad del valle. Facultad de ciencias de la administración.

¹⁷ DAFT, Richard. Teoría y diseño organizacional. Sexta Edición. México: Thompson editores, 2000. p.368.

Cuando estas ideas y valores llevan al éxito, se institucionalizan y surge una cultura organizacional que refleja la visión y estrategia del fundador o líder¹⁸.

Para Cáceres la cultura organizacional es “el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización para el logro de sus objetivos económicos y sociales”¹⁹, y que hacen de ésta su forma de comportamiento, siendo importante para detectar problemas dentro de la compañía y luego poder ofrecer solución a estos problemas; integrando al personal bajo los objetivos corporativos (bajo la misión que tienen); formando equipos de trabajo, que puedan interrelacionarse y hacer más fácil el trabajo y buscando las necesidades del personal para satisfacerlas de la manera posible, para que se sientan motivados en su centro laboral.

Otro de los autores que define cultura es Humberto Cantú quien dice que “es un sistema de símbolos compartidos y dotados de sentido que surgen de la historia y gestión de la compañía, de su contexto sociocultural y de sus factores contingentes (tecnología, tipo de industria, etc.)”. Estos importantes símbolos se expresan en mitos, ideología y principios que se traducen en numerosos

¹⁸ Ibid., p.368-369

¹⁹ CASARES, David y SILICEO, Alfonso. Manual de Liderazgo. Publicado por el Instituto de Liderazgo, A.C. 1997 (citado en: CASARES, David y SILICEO, Alfonso. Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. México: Mc Graw Hill, 1999. p. 130.)

fenómenos culturales tales como ritos, ceremonias, hábitos, glosarios, léxico, metáforas, lemas, cuentos, leyendas, arquitectura, emblemas, etcétera²⁰.

La cultura organizacional sirve para cumplir dos funciones fundamentales en las organizaciones: 1) integrar a los miembros para que sepan cómo relacionarse, y 2) ayudar a la organización a adaptarse al entorno externo²¹.

Existen diferentes tipos de cultura, sin embargo en la organización objeto de esta investigación se tiene una cultura empresarial o de adaptabilidad; según James Gibson y John Ivancevich este tipo de cultura se caracteriza por la innovación, la creatividad, toma de riesgos y la búsqueda agresiva de oportunidades; donde se tienen paquetes de compensación, programas de capacitación, estrategias de construcción de equipo y los programas de establecimiento de metas de la empresa que fomentan la toma de riesgos, la autonomía y la innovación para lograr esta meta²².

Para el desarrollo del presente proyecto de investigación fue necesario realizar una descripción detallada de cada uno de los elementos de la teoría que serán directamente utilizados; a continuación se describirán y se harán las relaciones más significativas que se dan entre estos elementos teóricos:

²⁰ CANTU DELGADO, Humberto. Desarrollo de una Cultura de Calidad. Segunda Edición. México: Mc Graw Hill, 2001. p. 80.

²¹ DAFT, Op.cit.,p.369

²² GIBSON, James y IVANCEVICH, John. Organizaciones, comportamiento, estructura, procesos. Duodécima edición. México: Mc Graw Hill, 2006. p.38.

En los inicios del industrialismo y durante el siglo XIX predomina un planteamiento optimista sobre las posibilidades de la industrialización, aunque aparecen enseguida otros planteamientos críticos y reformistas. Durante las primeras décadas del siglo XX, nos hemos referido como principales innovaciones teóricas a las de Taylor y Fayol, que intentan racionalizar la ejecución de las tareas y la misma administración de personas²³. Para F. Taylor, “los individuos se mueven por el sencillo esquema: estímulo-respuesta; y el estímulo es fundamentalmente económico”. Parte de que los individuos se mueven por una motivación económica, al igual que los empresarios. En este sentido, hay una coincidencia de intereses entre el administrador y el obrero; por eso el administrador científico insiste en que la prosperidad del empresario no es posible a largo plazo a menos que vaya acompañada por la prosperidad del empleado, y viceversa; y que es posible dar al trabajador lo que más desea –salario deseado- y al empresario lo que más le interesa – un bajo coste de producción²⁴. Para Henry Fayol las actividades administrativas no se refieren a las ejercidas sobre “la materia y las máquinas” sino solo al personal o el cuerpo social²⁵ y la organización, consiste en establecer una estructura para el cuerpo social con una unidad de mando, una clara definición de las responsabilidades, con procedimientos de decisión establecidos, basados en una rigurosa selección y una gran capacitación de los dirigentes²⁶.

²³ MARIN, Antonio y GARCÍA, Pablo. Sociología de las Organizaciones. España: Mc Graw Hill, 2002. P. 132.

²⁴ MARIN, Antonio y GARCÍA, Pablo. Sociología de las Organizaciones. España: Mc Graw Hill, 2002. P. 113.

²⁵ FAYOL, Henry y TAYLOR, Federick. Principios de la administración científica. Segunda Edición. Barcelona: Ediciones Orbis, 1986.p.3

²⁶ Ibid.,p.5

A través de Chiavenato se entiende que en la organización, los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción social, para explicar y justificar el comportamiento humano en las organizaciones, la teoría de las relaciones humanas estudió a fondo esa interacción social, entendiéndose por relaciones humanas las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos. En la empresa surgen las oportunidades de desarrollar relaciones humanas debido a la gran cantidad de grupos y las interacciones que se presentan necesariamente. Sólo la comprensión de la naturaleza de esas relaciones humanas le permite al administrador obtener mejores resultados de sus subordinados: la comprensión de las relaciones humanas facilita la creación de una atmósfera donde cada individuo es estimulado a expresarse libre y sanamente²⁷.

En la escuela de las Relaciones Humanas Elton Mayo a través de su estudio de Hawthorne señala a las necesidades sociales como una poderosa fuente de motivaciones, y por tanto, un factor primordial en el rendimiento de los trabajadores, razón por la cual el trabajo en una organización es una actividad social, de forma que obreros, empleados y directores no son una colección de individuos aislados que acuden a realizar una tarea independiente a cambio de una recompensa, sino que participan conjuntamente en una tarea colectiva; Mayo al relacionar la estructura social con la personalidad, situó firmemente el estudio de las relaciones de trabajo en un contexto sociológico²⁸.

²⁷ CHIAVENATO, Adalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Quinta Edición. México: Mc Graw Hill, 1991. p. 128.

²⁸ MARIN, Antonio y GARCÍA, Pablo. Sociología de las Organizaciones. España: Mc Graw Hill, 2002. P. 136 y 137.

El psicólogo norteamericano Abraham Maslow, plantea la jerarquía funcional de las necesidades humanas, señalando que la importancia de las relaciones humanas proviene que usualmente son tomadas como punto de partida, para las teorías de la motivación. Indica Maslow que las necesidades básicas del hombre están jerarquizadas, en el sentido de su prioridad relativa en: fisiológicas, de seguridad, sociales o afectivas, personales o de estima y de autoactualización o “autorrealización”; significando que una necesidad ocupará el campo de la motivación cuando la anterior este satisfecha²⁹.

En el desarrollo de las relaciones humanas de acuerdo a lo planteado por Carlos Dávila se pueden presentar conflictos entre los individuos y entre éstos y sus supervisores. Las relaciones humanas enfocan estos conflictos como superables y conciliables a través de adecuada supervisión y motivación y del reconocimiento del fenómeno de los grupos informales para encauzarlos en vez de que sean “disfuncionales”. En breve, la cooperación y la integración de intereses entre los trabajadores y los patronos son posibles según esta corriente³⁰.

El entorno que rodea a la organización, caracterizado por el cambio social dinámico y permanente, con una mayor complejidad en sus relaciones, donde existe una fuerte competencia, mercados complejos, consumidores exigentes, innovación tecnológica, etc., situación que lleva al directivo y/o empresario a

²⁹ Ibid., p.139 y 140.

³⁰ DAVILA, Carlos. Teorías organizacionales y organización, enfoque crítico. Segunda Edición, Bogotá: Mc Graw Hill, 1985. p. 191.

buscar alternativas de productividad y eficiencia evaluando modelos administrativos, buscando opciones en las tecnologías de gestión que les ayuden en sus propósitos y encontrando que para este fin no pueden desconocer la dimensión e importancia que tiene la cultura de la organización.

Por lo anterior se considera a través del análisis realizado por Peters y Waterman que el estudio de la cultura de la organización se ha convertido en un tema obligado en su conocimiento por empresarios, consultores y académicos de la administración, quienes se enfrentan a la necesidad de entender lo que es y significa la cultura en el contexto empresarial³¹.

El concepto sobre cultura dado por los autores de la administración y de la organización tiene su origen en el enfoque y visión que otras ciencias sociales le han dado a la cultura como elemento social en la perspectiva de su conocimiento³².

Son diversos los conceptos que sobre cultura han construido en el tiempo los autores que tienen formación antropológica y sociológica, dando lugar a interpretaciones y definiciones por otros estudiosos cuando abordan el estudio de la cultura organizacional.

³¹ PETERS, Thomas y WATERMAN, Robert. En busca de la excelencia. Traducción: Fernando Posada. Séptima edición. Bogotá: Editorial Norma S.A., 1991.p. 77.

³² PETERS, Thomas y WATERMAN, Robert. En busca de la excelencia. Traducción: Fernando Posada. Séptima edición. Bogotá: Editorial Norma S.A., 1991.p. 77 y 78.

Las perspectivas de las teorías antropológica y/o sociológica son fundamentos esenciales para este análisis, entendiendo que al ser la organización un ente constituido por hombres, en ella hay una acción social sobre la que se construye su estructura y en la que aparecen los sistemas social, cultural y de personalidad que su dinámica influyen en los individuos que lo conforman³³.

De acuerdo al estudio hecho por Peters y Waterman en las empresas americanas; encontraron que la predominancia y la coherencia de la cultura se han revelado, sin excepción, como cualidad esencial de las compañías excelentes. Además, cuanto más sólida es esta cultura y más se dirige al mercado, menos necesarios son los manuales de política, los organigramas o los procedimientos y reglas detallados. En estas compañías todos los empleados saben qué es lo que deben hacer en la mayoría de las situaciones, porque disponen de valores guías muy claros. Para ellos las compañías menos buenas tienen con frecuencia una cultura sólida pero disfuncional³⁴.

En este mismo estudio al hablar sobre la importancia de la cultura encontraron que una empresa debe estar sana en el plano financiero, y que las compañías excelentes lo están; pero su sistema de valores integra las nociones de salud económica, de servicio a la clientela y del sentido dado a la vida del personal. Comentaban que un ejecutivo les decía que “la ganancia es como la salud. Se

³³ Ibid., p.77 y 78.

³⁴ PETERS, Thomas y WATERMAN, Robert. En busca de la excelencia. Traducción: Fernando Posada. Séptima edición. Bogotá: Editorial Norma S.A., 1991.p. 77.

necesita, y cuanto más se tiene, tanto mejor. Pero uno no existe para eso”. Además a raíz de una pequeña investigación anterior a este trabajo, descubrieron que las compañías en donde los únicos objetivos que estaban bien definidos eran los financieros, no tenían tan buenos resultados como los que tenían una amplia serie de valores³⁵.

Para Marín y García, “los diversos contenidos culturales compartidos por los miembros de una organización tienen consecuencias importantes, tanto para las personas individuales como para el cumplimiento de las metas colectivas que les vinculan. Puede facilitar o impedir el logro de los respectivos objetivos. Sin embargo, la cultura no es únicamente, un instrumento al servicio de la eficiencia productiva, no se limita a ser un recurso útil: tiene dimensiones simbólicas, instrumentales y estabilizadoras”³⁶.

Una cultura compartida es un importante factor que contribuye al funcionamiento de la organización y reduce los costes de transacción, contribuye a tener conductas útiles para el logro de las metas colectivas y es un factor de estabilidad en el tiempo³⁷.

Stephen Robbins en su investigación más reciente sugiere que una de las características principales, que, en conjunto, captan la esencia de la cultura de

³⁵ Ibid., p. 102-103

³⁶ MARIN, Antonio y GARCÍA, Pablo. Sociología de las Organizaciones. España: Mc Graw Hill, 2002. P. 285 y 286.

³⁷ Ibid., p. 289 y 290.

una organización es “la orientación hacia los resultados: El grado hasta donde la administración se enfoca en los resultados o consecuencias, más que en las técnicas y procesos utilizados para alcanzarlos”³⁸.

En el análisis realizado por Méndez, se concluye que: “en las organizaciones, los individuos desarrollan un proceso de interacción social que es ordenado y descrito por la estructura social propia que le caracteriza. Los individuos buscan por su participación y pertenencia alcanzar sus objetivos personales, y por su trabajo, que la organización alcance sus metas”³⁹.

³⁸ ROBBINS, Stephen. Comportamiento organizacional, teoría y práctica. Séptima Edición. Bogotá: Pentice-hall Hispanoamérica S.A., 1996. P. 681

³⁹ MENDEZ, Carlos. Transformación cultural en las organizaciones un mundo para la gestión del cambio. Primera Edición. Bogotá: Editorial Limusa, 2006.P.94

10. MARCO LEGAL

Teniendo en cuenta que este trabajo de investigación ha sido realizado en una Institución Prestadora de Servicios (IPS) del sector salud se encuentra que la superintendencia nacional de Salud es el organismo que formula, dirige y coordina la política de inspección, vigilancia y control del Sector Salud y del Sistema General de Seguridad Social en Salud, además liquidar y recaudar la tasa que corresponde sufragar a las entidades sometidas a su vigilancia, autoriza la constitución o habilitación de EPS e IPS⁴⁰.

En la constitución política de Colombia de 1991 se encuentra que, a través de sus artículos 48 y 49 consagra la seguridad social como un servicio público de carácter obligatorio que se prestará bajo la dirección, coordinación y control del Estado, en sujeción a los principios de eficiencia, universalidad y solidaridad, en los términos que establezca la ley; garantizando la seguridad social como un derecho irrenunciable que podrá ser prestado por entidades públicas o privadas de conformidad con la ley; establecer las políticas para la prestación de servicios de salud por entidades privadas, y ejercer su vigilancia y control.

La Salud en Colombia está a cargo del Ministerio de Protección Social bajo mandato constitucional y delegada en parte al sector privado. Colombia se

⁴⁰ WIKIPEDIA. Marco doctrinal (en línea) http://es.wikipedia.org/wiki/Salud_en_Colombia > [citado en octubre 28 de 2008]

encuentra en el puesto 41 de 191 países, por su desempeño general del sistema de salud según un informe de la Organización Mundial de la Salud.

El sistema de seguridad social integral tiene por objeto garantizar los derechos irrenunciables de la persona y la comunidad para obtener la calidad de vida acorde con la dignidad humana, mediante la protección de las contingencias que la afecten. El sistema comprende las obligaciones del Estado y la sociedad, las instituciones y los recursos destinados a garantizar la cobertura de las prestaciones de carácter económico, de salud y servicios complementarios, materia de esta Ley, u otras que se incorporen normativamente en el futuro⁴¹.

Para pertenecer al sistema de seguridad social integral existen dos formas de afiliación, mediante el régimen contributivo o mediante el régimen subsidiado.

1. Régimen contributivo: El régimen contributivo es el sistema de salud mediante el cual todas las personas vinculadas a través de contrato de trabajo, los servidores públicos, los pensionados y jubilados y los trabajadores independientes con capacidad de pago, hacen un aporte mensual (cotización) al sistema de salud pagando directamente a las EPS lo correspondiente según la ley, para que a su vez éstas contraten los servicios de salud con las IPS o los presten directamente a todas y cada una de las personas afiliadas y sus beneficiarios. Según la ley todos los empleados, trabajadores independientes (con ingresos totales mensuales a un

⁴¹ JURISCOL. Marco doctrinal (en línea). <<http://juriscol.banrep.gov.co:1025/home.html>> [citado en Octubre 28 de 2008].

(1) salario mínimo) y los pensionados, deben estar afiliados al Régimen Contributivo. La responsabilidad de la afiliación del empleado es del empleador y del pensionado es del Fondo de Pensiones.

2. Régimen subsidiado: Acoge a la población pobre y vulnerable quien no cuenta con un ingreso económico que le permita cotizar al sistema (ingreso menor a dos salarios mínimos legales vigentes) por lo tanto quienes ingresan a él reciben subsidios totales o parciales, los cuales se financian con dos recursos fundamentales: las transferencias de la nación a los departamentos y municipios y el Fondo de Solidaridad y Garantía, FOSYGA, que a su vez se nutre con una contribución equivalente a un punto de la cotización de los trabajadores del régimen contributivo que ganen más de cuatro salarios mínimos, y de aportes de la nación. Las personas que ingresan al régimen subsidiado son escogidas por los Entes Territoriales, teniendo en cuenta unos criterios de priorización⁴².

A través de la ley 100 de 1993 se realizó la reforma al sistema de salud en Colombia, la cual tuvo como fin evitar el monopolio del estado sobre la salud y permitir el derecho de la competencia con la incorporación de empresas prestadoras de salud. Los principios generales de la ley, determinan que la salud es un servicio público, que debe ser garantizado en condiciones aptas para los ciudadanos. El artículo 153 de la Ley 100 determinó que el seguro de salud debía

⁴² WIKIPEDIA. Marco doctrinal (en línea). <http://es.wikipedia.org/wiki/Salud_en_Colombia> [citado en octubre 28 de 2008]

ser compulsorio, que los proveedores de salud debían tener autonomía administrativa y que los usuarios del servicio debían tener el derecho a escoger libremente el proveedor de salud que desearan.

El sistema está compuesto básicamente por tres entes:

El Estado: Quien actúa como ente de coordinación, dirección y control. Crea el Consejo nacional de seguridad en salud (CNSSS) y la Superintendencia Nacional de Salud. El CNSSS se encarga de proveer todas las directrices sobre seguridad social y hacer las políticas de salud y la Superintendencia vigila y controla a los actores del sistema.

Los aseguradores: Son entidades públicas o privadas que aseguran a la población, actúan como intermediarias y administradoras de los recursos que provee el estado y los prestadores de los servicios de salud. Son las empresas promotoras de salud (EPS) las administradoras de fondos de pensiones (AFP) y las aseguradoras de riesgos profesionales (ARP).

Los prestadores: Son finalmente las instituciones que prestan el servicio de salud (IPS), son los hospitales, clínicas, laboratorios, etc. que suministran todos los recursos necesarios para la recuperación de la salud y la prevención de la enfermedad.

En los prestadores de servicios encontramos los de tercer nivel de atención; los que cuentan con subespecialidades tales como neurocirugía, cirugía vascular, neumología, **nefrología**, dermatología, etc. con atención por especialista las 24 horas, consulta, servicio de urgencias, radiología intervencionista, medicina nuclear, unidades especiales como cuidados intensivos y **unidad renal**⁴³.

La implementación de la ley 100/93 le dio la oportunidad a un gran número de personas con padecimiento de la enfermedad renal de acceder a la terapia sustitutiva renal, constituyéndose como una gran alternativa para la calidad y vida útil del paciente renal avanzado.

La enfermedad renal crónica (ERC) ha sido considerada en el Sistema general de seguridad social salud (SGSSS) como una patología de alto costo, por generar un fuerte impacto económico sobre las finanzas del Sistema y por causar un dramático efecto sobre la calidad de vida del paciente y su familia, incluidas las repercusiones laborales.

Se estima que el manejo de la enfermedad renal crónica ha comprometido en los últimos años aproximadamente 2% del gasto en salud del país y 4% del gasto en seguridad social en salud⁴⁴.

⁴³ WIKIPEDIA. Marco doctrinal (en línea). http://es.wikipedia.org/wiki/Salud_en_Colombia > [citado en octubre 28 de 2008]

⁴⁴ Estudios de enfermedades de alto costo FEDESALUD, Cuentas nacionales de salud MPS y Departamento Nacional de Planeación (DNP).

El Ministerio de la Protección Social, mediante la resolución 2565 de julio 27 de 2007, resuelve que en las enfermedades de alto costo, para los efectos del artículo 1° del Decreto 2699 de 2007, se debe tener como primera la Enfermedad Renal Crónica en fase cinco con necesidad de terapia de sustitución o reemplazo renal, en su artículo 2° define el paciente con enfermedad renal crónica, para efectos de la presente resolución, según la cual un paciente con ERC es aquel que presenta “daño renal por más de tres meses, consistente en la alteración funcional o estructural del riñón, con o sin disminución de la tasa de filtración glomerular (TFG), manifestada por: marcadores de daño renal (anomalías en la composición de la sangre o la orina, o de los exámenes con imágenes) o una TFG < 60 mL/min/1.73 m² de superficie corporal, con o sin daño renal”.

El Artículo 3°. De la resolución 2565 de 2007 dice que el paciente con enfermedad renal crónica con terapia de sustitución o reemplazo renal, se asimila al paciente con enfermedad renal crónica en estadio cinco en relación con el cual la Guía adoptada mediante Resolución 3442 del Ministerio de la Protección Social, señala: “una vez el paciente necesita reemplazo renal, existen 3 modalidades de tratamiento: 1. Hemodiálisis, 2. Diálisis peritoneal y 3. Trasplante renal”.

Artículo 4°. Trata de las actividades de protección específica, detección temprana y atención de enfermedad de interés en salud pública directamente relacionadas con el alto costo. Para los efectos del artículo 1° del Decreto 2699 de 2007, las actividades de protección específica, detección temprana y atención de

enfermedades de interés en salud pública son las establecidas en la Resolución 412 de 2000 y demás normas que la modifiquen y las directamente relacionadas con la atención de patologías que impacten sobre la Enfermedad Renal Crónica en fase 5 con necesidad de terapia de sustitución o reemplazo renal, con especial énfasis en nefropatía diabética e hipertensiva, de acuerdo con lo establecido en la Resolución número 3442 de 2006.

Así mismo, mediante el Decreto 2699 de 2007 se crea una cuenta de alto costo que busca avanzar en grandes problemas que hoy tiene el sistema de salud y de cuya solución se desprenderá una mejor calidad en la atención de los pacientes de alto costo. Haciendo que todas las EPS tanto del régimen contributivo como del subsidiado sean solidarias en el manejo de las obligaciones financieras que produce el tratamiento de estas enfermedades, ya que son recursos públicos que la sociedad entrega a las EPS para su administración⁴⁵.

Es a partir de que la Enfermedad Renal Crónica es presentada como una enfermedad de alto costo, que se hace primordial tener un control de alta incidencia sobre los costos en que incurre la compañía RTS Ltda. Agencia Versailles al momento de realizar sus diferentes terapias de sustitución renal, a los pacientes amparados por la ley de acuerdo al régimen que los acoge: subsidiado o contributivo; al realizar una evaluación de la situación consideramos que la cultura

⁴⁵ MINISTERIO DE PROTECCION SOCIAL. Marco doctrinal (en línea).
<http://www.minproteccionsocial.gov.co/vbecontent/NewsDetail.asp?ID=16342&IDCompany=3>> [citado en Mayo 31 de 2008]

organizacional es una base muy sólida para que se realice un fuerte esquema y control de costos para la realización de dichas terapias.

11. DISEÑO METODOLÓGICO

11.1. METODOLOGÍA

Por las características del estudio, la investigación se hará posible a partir de utilizar la triangularización metodológica, en la que se combinará el enfoque cuantitativo de la investigación con el enfoque cualitativo para obtener el análisis respectivo.

Para la evaluación financiera se aplicaran herramientas cuantitativas y para la medición de cultura organizacional un instrumento cualitativo de análisis como la encuesta.

En la construcción del marco teórico organizacional se hará uso del análisis documental, instrumento de análisis exclusivamente cualitativo.

11.2. TIPO DE ESTUDIO

Esta investigación es de tipo correlacional, ya que la intención de este trabajo es evaluar el impacto de la cultura organizacional en el comportamiento financiero de RTS Ltda. Agencia Versailles en el año 2007 con respecto al año 2008.

A través del método deductivo se determinará cuál es el impacto de la cultura organizacional en el comportamiento financiero de la IPS RTS Ltda. Agencia Versalles, correlacionando el impacto de la cultura organizacional en los resultados financieros de la compañía.

Se comenzará haciendo análisis a los estados de resultados comparativos de los años 2007 y 2008 de RTS Ltda. Agencia Versalles; para revisar detalladamente los costos en los que se incurrieron en la realización de las terapias efectuadas a los pacientes con insuficiencia renal crónica y de esta forma determinar cuáles son los costos, incluida la mano de obra, en los que se están sobrepasando los referentes establecidos por la compañía; también se revisarán los gastos en que incurrieron para el funcionamiento de la institución de acuerdo a lo presupuestado y a lo requerido para dicho funcionamiento.

12. POBLACIÓN Y MUESTRA

12.1 POBLACIÓN

La Población de nuestra investigación son los empleados de RTS Ltda. Agencia Versailles, la cual actualmente cuenta con 28 empleados que laboran en esta organización.

12.2 MUESTRA

La muestra será determinada teniendo en cuenta que la población es finita, es decir es una cantidad determinada, para lo cual se utilizará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 N p q}{e^2 (N - 1) + z^2 p q}$$

en donde:

z= Valor correspondiente a la distribución de Gauss 1,96 para α : 0,05 con una confianza del 95%

p= Variabilidad negativa

q= Variabilidad positiva

N= Población

e= Factor de error

$$n = \frac{(1,96)^2(28)(80)(20)}{10^2(28-1)+1,96^2(80)(20)}$$

$$n = 19,45$$

La muestra es igual a 19 personas, lo que equivale a un 68%, que se considera una muestra representativa.

13. INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS

13.1. ANÁLISIS DOCUMENTAL

Se realizará un análisis documental de fuentes primarias, representadas en estados financieros proporcionados directamente por la compañía, encuestas al personal de la compañía, manuales de procesos y referentes de costos por terapia; y las fuentes secundarias por los libros de administración, donde encuentran las teorías de las relaciones humanas y de cultura organizacional; libros de sociología para explicar el comportamiento de las personas en las organizaciones; libros de costos, que nos permitan cuantificar los procesos realizados en la compañía a investigar; Internet, para extraer información general de la enfermedad y de la legislación con respecto a ella, que afecta económicamente a la IPS RTS Ltda. Agencia Versalles.

La Revisión Bibliográfica es el fundamento teórico de un proyecto de investigación, constituido por la consulta de fuentes secundarias (libros, revistas, textos de Internet, manuales, etc.), que caracteriza tanto a la investigación fundamental como a la aplicada⁴⁶. Esta técnica nos permitirá contrastar teorías propuestas por autores en bibliografía tanto administrativa como contable, realizar fichas bibliográficas, sistematizar la información para así evaluar el comportamiento

⁴⁶ RIVERA, Yaismir Adriana. Matriz de Técnicas de Investigación. Palmira: Universidad del Valle, 2008.

financiero de acuerdo a la cultura organizacional infundida al recurso humano en la IPS RTS Ltda. Agencia Versalles.

13.2. ENCUESTA

Se elaborarán encuestas operacionalizando las categorías de análisis del problema de investigación que se aplicará a 19 empleados de la compañía RTS Ltda. Agencia Versalles.

En la investigación que se llevará a cabo en la IPS RTS Ltda. Agencia Versalles se utilizará para la recolección de información las siguientes técnicas:

13.3. LA OBSERVACIÓN

La Observación participante es una técnica de *observación* utilizada en las *ciencias sociales* en donde el investigador comparte con los investigados su contexto, experiencia y vida cotidiana, para conocer directamente toda la información que poseen los sujetos de estudio sobre su propia realidad, o sea, conocer la vida cotidiana de un grupo desde el interior del mismo⁴⁷. Para evaluar el impacto de la cultura organizacional en el comportamiento financiero de la institución, esta técnica es una valiosa herramienta, porque permite obtener

⁴⁷ WIKIPEDIA, La enciclopedia Libre. Observación Participante. Marco doctrinal (en línea). <http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Observaci%C3%B3n_participante&oldid=15552681> [citado en 13 de mayo de 2008]

información objetiva, directa y confiable, de la incidencia en los resultados financieros con respecto a la cultura organizacional de la compañía.

La observación no participativa es otra técnica que se empleará para la recopilación de información en la compañía a investigar, para darse cuenta desde una óptica externa de los procesos de la compañía, de la variación en el comportamiento de los empleados ante un estímulo y el beneficio que éste genera en los resultados económicos de la IPS RTS Ltda. Agencia Versailles.

14. TABLA DE PRESUPUESTOS

A continuación se realizará una relación de los gastos en los que se incurrirá para la realización del presente trabajo de investigación:

RECURSOS		FUENTES DE FINANCIACIÓN	COSTO
Académicos	Asesorías	Recursos propios	\$ 300.000
Bibliográficos	Libros	Recursos propios	\$ 350.000
	Fotocopias		\$ 200.000
Materiales	Medios magnéticos		\$ 120.000
	Internet		\$ 150.000
	Teléfono		\$ 160.000
	Tinta de impresora		\$ 100.000
	Papel		\$ 100.000
	Carpetas		\$ 5.000
	Anillado		\$ 50.000
	Empastado		\$ 100.000
	Impresión		Recursos propios
Viajes	Transporte	Recursos propios	\$ 400.000
	Viáticos		\$ 600.000
TOTAL \$			\$ 2.685.000

15. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

16. INFORME FINAL DE INVESTIGACION

A continuación se presentará el desarrollo del trabajo de investigación, que permitirá establecer y presentar conclusiones y recomendaciones al problema planteado en la presente monografía:

16.1 EVALUACIÓN DEL COMPORTAMIENTO FINANCIERO EN RTS LTDA AGENCIA VERSALLES AÑO 2007 VS AÑO 2008

16.1.1 ANALISIS VERTICAL CONSOLIDADO AÑO 2007 VS AÑO 2008

Tabla 1. Estado de Ganancias y pérdidas Consolidado

DETALLE	ACUMULADO	ANALISIS		ACUMULADO	ANALISIS
	AÑO 2007	VERTICAL		AÑO 2008	VERTICAL
Ingresos	-3.034.827.028			-5.642.979.326	
Costo de Materiales	1.874.698.996	-61,77%		3.110.496.099	-55,12%
Costo de Servicios	811.407.075	-26,74%		1.230.930.873	-21,81%
Total Costos	2.686.106.071	-88,51%		4.341.426.972	-76,94%
Utilidad Bruta	-348.720.957	11,49%		-1.301.552.354	23,06%
Gastos del Centro	613.230.817	-20,21%		597.174.284	-10,58%
Utilidad Operativa	264.509.860	-8,72%		-704.378.070	12,48%
Otros Ingresos/Egresos	-1.031.097	0,03%		-9.794.936	0,17%
Utilidad antes de Impuestos y Corrección Monetaria	263.478.763	-8,68%		-714.173.006	12,66%
Efecto inflacionario	509.088	-0,02%		304.722	-0,01%
Utilidad antes de Impuestos	263.987.851	-8,70%		-713.868.284	12,65%
Impuesto de Renta	5.276.532	-0,17%		237.283.836	-4,20%
Utilidad Neta	269.264.383	-8,87%		-476.584.448	8,45%

Fuente: Estado de Ganancias y Pérdidas preparados por la compañía RTS

Al realizar el análisis vertical al estado de resultados del año 2007 y el año 2008, se observa que el costo de materiales es el rubro que tiene mayor incidencia en los costos totales de la unidad renal RTS Versailles durante el año 2007 con un 61,77% y en el año 2008 con un 55,12%. Sin embargo, se da una disminución del 11,57% en los costos totales en el año 2008 respecto al año 2007; lo que ayudó a la unidad renal RTS Versailles a recuperarse en el año 2008 de una pérdida del 8,87% obtenida durante el 2007, alcanzando una utilidad del 8,45% sobre las ventas durante el año 2008.

16.1.2 ANÁLISIS VERTICAL POR TERAPIA AÑO 2007 VS AÑO 2008

Tabla 2. Hemodiálisis

	ACUMULADO AÑO 2007	ANALISIS VERTICAL		ACUMULADO AÑO 2008	ANALISIS VERTICAL
INGRESOS	-			-	
	2.043.354.971			3.099.407.456	
COSTO DE MATERIALES	1.248.318.213	-61,09%		1.843.625.687	-59,48%
COSTO DE SERVICIOS					
Medicamentos	95.325.226	-4,67%		126.517.476	-4,08%
Laboratorio	33.759.688	-1,65%		54.856.627	-1,77%
Otros servicios de apoyo	20.956.136	-1,03%		22.174.349	-0,72%
Honorarios	28.442.570	-1,39%		128.874.315	-4,16%
Salarios Directos	322.500.058	-15,78%		304.933.662	-9,84%
Beneficios Directos	82.628.088	-4,04%		103.158.593	-3,33%
Salarios Indirectos	28.352.831	-1,39%		49.258.265	-1,59%
Beneficios Indirectos	10.070.454	-0,49%		20.622.762	-0,67%
TOTAL COSTO DE SERVICIOS	622.035.051	-30,44%		810.396.049	-26,15%
TOTAL COSTOS	1.870.353.264	-91,53%		2.654.021.736	-85,63%
UTILIDAD BRUTA HEMODIALISIS	-173.001.707	8,47%		-445.385.720	14,37%

Fuente: Estado de Ganancias y Pérdidas preparados por la compañía RTS

En el análisis vertical de la terapia de Hemodiálisis se tiene una mayor representación del costo en los costos de materiales que para el año 2007 fue del 61,09% y para el 2008 fue del 59,48%; en el total de costo de servicios se obtuvo una disminución del 4,29% en el 2008 con respecto al 2007, lo que contribuyó a una mejora en la utilidad bruta al pasar de un 8,47% sobre los ingresos del año 2007 a una utilidad bruta del 14,37% sobre los ingresos en el 2008; dentro del rubro de los costos de servicios los salarios directos fueron los que tuvieron mayor relevancia en la disminución de este costo.

Tabla 3. CAPD: Diálisis peritoneal continúa ambulatoria

	ACUMULADO	ANALISIS		ACUMULADO	ANALISIS
	AÑO 2007	VERTICAL		AÑO 2008	VERTICAL
INGRESOS	-632.180.074			-	
COSTO DE MATERIALES	367.226.551	-58,09%		1.267.450.849	
COSTO DE SERVICIOS				623.383.074	-49,18%
Medicamentos	28.782.967	-4,55%			
Laboratorio	15.840.219	-2,51%		48.885.916	-3,86%
Otros servicios de apoyo	3.037.080	-0,48%		23.746.687	-1,87%
Honorarios	7.063.009	-1,12%		2.217.760	-0,17%
Salarios Directos	38.272.330	-6,05%		33.565.235	-2,65%
Beneficios Directos	18.852.007	-2,98%		68.429.870	-5,40%
Salarios Indirectos	11.132.728	-1,76%		29.626.718	-2,34%
Beneficios Indirectos	2.360.948	-0,37%		18.914.660	-1,49%
TOTAL COSTO DE SERVICIOS	125.341.288	-19,83%		6.896.856	-0,54%
TOTAL COSTOS	492.567.839	-77,92%		232.283.702	-18,33%
UTILIDAD BRUTA CAPD	-139.612.235	22,08%		855.666.776	-67,51%
				-411.784.073	32,49%

Fuente: Estado de Ganancias y Pérdidas preparados por la compañía RTS

En el análisis vertical de la terapia de Diálisis Peritoneal Continua Ambulatoria se obtuvo una disminución del 8,91% en los costos de materiales y de servicios del 1,5% en el año 2008 con respecto al año 2007; esta disminución repercutió en la

utilidad bruta con respecto a los ingresos de la terapia al pasar de una utilidad del 22,08% en el año 2007 a una del 32,49% en el año 2008; los medicamentos, laboratorios y salarios directos fueron los rubros que más incidieron para la disminución del costo de servicios.

Tabla 4. APD: Diálisis peritoneal automatizada

	ACUMULADO AÑO 2007	ANALISIS VERTICAL		ACUMULADO AÑO 2008	ANALISIS VERTICAL
INGRESOS	-357.105.363			-	
COSTO DE MATERIALES	217.609.228	-60,94%		643.487.338	-50,59%
COSTO DE SERVICIOS					
Medicamentos	16.301.004	-4,56%		44.145.678	-3,47%
Laboratorio	3.699.711	-1,04%		18.921.973	-1,49%
Otros servicios de apoyo	4.016.691	-1,12%		784.921	-0,06%
Honorarios	3.843.583	-1,08%		45.511.070	-3,58%
Salarios Directos	23.600.764	-6,61%		40.094.444	-3,15%
Beneficios Directos	6.785.228	-1,90%		18.230.639	-1,43%
Salarios Indirectos	4.117.197	-1,15%		15.805.323	-1,24%
Beneficios Indirectos	1.666.558	-0,47%		4.757.074	-0,37%
TOTAL COSTO DE SERVICIOS	64.030.736	-17,93%		188.251.122	-14,80%
TOTAL COSTOS	281.639.964	-78,87%		831.738.460	-65,39%
UTILIDAD BRUTA APD	-75.465.399	21,13%		-440.182.981	34,61%

Fuente: Estado de Ganancias y Pérdidas preparados por la compañía RTS

En la Diálisis Peritoneal Automatizada se observa una disminución del 13,48% de los costos totales en comparación con los ingresos en el año 2008 con respecto al año 2007; teniendo una disminución significativa en el costo por materiales del 10,35%, el costo de medicamentos del 1,09% y en los salarios directos del 3,46%; en esta terapia la utilidad bruta sobre los ingresos paso del 21,13% en el año 2007 a una utilidad bruta del 34,61% en el año 2008.

Tabla 5. Total PD: Diálisis peritoneal

	ACUMULADO	ANALISIS		ACUMULADO	ANALISIS
	AÑO 2007	VERTICAL		AÑO 2008	VERTICAL
INGRESOS	-989.285.437			-	
COSTO DE MATERIALES	584.835.779	-59,12%		2.539.372.290	
COSTO DE SERVICIOS				1.266.870.412	-49,89%
Medicamentos	45.083.971	-4,56%		93.031.594	-3,66%
Laboratorio	19.539.930	-1,98%		42.668.660	-1,68%
Otros servicios de apoyo	7.053.771	-0,71%		3.002.681	-0,12%
Honorarios	10.906.592	-1,10%		79.076.305	-3,11%
Salarios Directos	61.873.094	-6,25%		108.524.314	-4,27%
Beneficios Directos	25.637.235	-2,59%		47.857.357	-1,88%
Salarios Indirectos	15.249.925	-1,54%		34.719.983	-1,37%
Beneficios Indirectos	4.027.506	-0,41%		11.653.930	-0,46%
TOTAL COSTO DE SERVICIOS	189.372.024	-19,14%		420.534.824	-16,56%
TOTAL COSTOS	774.207.803	-78,26%		1.687.405.236	-66,45%
UTILIDAD BRUTA PD	-215.077.634	21,74%		-851.967.054	33,55%

Fuente: Estado de Ganancias y Pérdidas preparados por la compañía RTS

En general la terapia de Diálisis Peritoneal Manual más la automatizada obtuvieron un incremento del 11,81% de su utilidad bruta sobre los ingresos al pasar de un 21,74% en el año 2007 a un 33,55% en el año 2008; disminuyendo 10,28% en sus costos de materiales y el 1,98% en los costos de salarios directos.

Se observó que la Hemodiálisis es la terapia con mayor ingreso dentro de la IPS RTS Versalles, sin embargo, la Diálisis peritoneal tiene una mayor utilidad sobre los ingresos; la Hemodiálisis obtuvo un incremento de su utilidad bruta respecto a los ingresos de prácticamente el 7,12%; la Diálisis Peritoneal obtuvo una del 11,81%; al tener una disminución del 9,23% en el costo de sus materiales, mientras los costos de materiales de hemodiálisis disminuyó el 2,39%.

16.1.3 ANÁLISIS VERTICAL OPERACIONES INTRA-COMPANY

Tabla 6. Operaciones Intra-Company

	ACUMULADO	ANALISIS		ACUMULADO	ANALISIS
	AÑO 2007	VERTICAL		AÑO 2008	VERTICAL
Ingresos	-2.186.620	0,07%		-4.199.580	0,14%
Costos	41.545.004	-1,37%		0	0,00%
UTILIDAD BRUTA INTRA-COMPANY	39.358.384	-1,99%		-4.199.580	0,14%

Fuente: Estado de Ganancias y Pérdidas preparados por la compañía RTS

Las operaciones intra-company son las que se realizan al interior de la organización entre unidades de negocio renal; sin embargo tienen una incidencia mínima en el Estado de Resultados.

16.1.4 ANÁLISIS VERTICAL GASTOS

Tabla 7. Gastos del Centro

	ACUMULADO	ANALISIS		ACUMULADO	ANALISIS
	AÑO 2007	VERTICAL		AÑO 2008	VERTICAL
Salarios Administrativos	19.128.503	-0,70%		44.457.221	-1,46%
Beneficios Administrativos	16.195.669	-0,59%		37.093.663	-1,22%
Honorarios	35.543.346	-1,30%		20.523.055	-0,68%
Impuestos	2.144.305	-0,08%		4.057.212	-0,13%
Seguros	4.561.323	-0,167%		8.075.660	-0,27%
Arrendamiento	185.828.235	-6,81%		62.169.561	-2,05%
Servicios	159.430.174	-5,84%		224.665.262	-7,40%
Gastos Legales	510.135	-0,02%		3.799.950	-0,13%
Mantenimiento	36.820.224	-1,35%		18.105.787	-0,60%
Gastos de Viaje	1.108.872	-0,04%		0	0,00%
Diversos	64.293.982	-2,36%		94.623.391	-3,12%
Depreciaciones Y Amortizaciones	62.241.626	-2,28%		63.066.271	-2,08%
Neto Provisiones	11.148.214	-0,41%		-4.056.046	0,13%
Otros	14.276.209	-0,52%		20.593.297	-0,68%
TOTAL GASTOS DEL CENTRO	613.230.817	-22,48%		597.174.284	-19,68%
UTILIDAD OPERATIVA	264.509.860	-9,70%		-704.378.070	23,21%

Fuente: Estado de Ganancias y Pérdidas preparados por la compañía RTS

Se observa una disminución del 2,8% en los gastos del centro en el año 2008 con respecto al año 2007; siendo los rubros que más contribuyeron a esta disminución el arrendamiento en un 4,76%, mientras se pagaba arrendamiento por dos locales, en el año 2007, en el año 2008 solo se paga el valor de un local; los gastos de mantenimiento tuvieron una disminución del 0,75%, que en representación de cifras es un dinero significativo que se ahorra para mejorar las utilidades de la compañía.

16.1.5 ANÁLISIS VERTICAL INGRESOS Y EGRESOS

Tabla 8. Otros ingresos y egresos

	ACUMULADO AÑO 2007	ANÁLISIS VERTICAL		ACUMULADO AÑO 2008	ANÁLISIS VERTICAL
Gastos Financieros	16.313.929	-0,60%		-20.606.202	0,6790%
Gastos Financieros	-14.472.149	0,53%		13.877.458	-0,4573%
Participación Terceros (Minoritarios)	0	0,00%		0	0,0000%
Otros Ingresos/Egresos	-2.872.877	0,11%		-3.066.192	0,1010%
TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS	-1.031.097	0,04%		-9.794.936	0,3228%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO Y CORRECCION MONETARIA	263.478.763	-9,66%		-714.173.006	23,53%
Efecto Inflacionario	509.088	0,05%		304.722	-0,0100%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	263.987.851	-9,68%		-713.868.284	23,52%
Impuesto de renta neto	5.276.532	0,31%		58.414.599	-1,92%
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	269.264.383	-9,87%		-655.453.685	21,60%

Fuente: Estado de Ganancias y Pérdidas preparados por la compañía RTS

Los otros ingresos y egresos tienen una incidencia muy pequeña en los ingresos del año 2008 con respecto al año 2007 del 0,2828%.

Al hacer el análisis vertical del Estado de Resultados se encontró que son los costos y los gastos los que directamente tienen un efecto mayor positivo o negativo sobre las utilidades de la unidad renal RTS Ltda. Agencia Versailles; la disminución de estos rubros tuvo el efecto de pasar de una pérdida en el año 2007 del 8,87% a una recuperación en la que se obtuvo una utilidad sobre los ingresos del 8,45% en el año 2008 sobre los ingresos totales.

16.1.6 ANÁLISIS HORIZONTAL CONSOLIDADO AÑO 2007 VS AÑO 2008

Tabla 9. Estado de Ganancias y Pérdidas Consolidado

DETALLE	ACUMULADO AÑO 2007	ACUMULADO AÑO 2008	ANÁLISIS HORIZONTAL
Ingresos	-3.034.827.028	-5.642.979.326	85,94%
Costo de Materiales	1.874.698.996	3.110.496.099	65,92%
Costo de Servicios	811.407.075	1.230.930.873	51,70%
Total Costos	2.686.106.071	4.341.426.972	61,63%
Utilidad Bruta	-348.720.957	-1.301.552.354	273,24%
Gastos del Centro	613.230.817	597.174.284	-2,62%
Utilidad Operativa	264.509.860	-704.378.070	-366,30%
Otros Ingresos/Egresos	-1.031.097	-9.794.936	849,95%
Utilidad antes de Impuestos y Corrección Monetaria	263.478.763	-714.173.006	-371,06%
Efecto inflacionario	509.088	304.722	-40,14%
Utilidad antes de Impuestos	263.987.851	-713.868.284	-370,42%
Impuesto de Renta	5.276.532	237.283.836	4396,97%
Utilidad Neta	269.264.383	-476.584.448	-276,99%

Fuente: Estado de Ganancias y Pérdidas preparados por la compañía RTS

En la análisis horizontal consolidado del año 2007 con respecto al año 2008 se observa una recuperación importante en la utilidad neta con relación a los ingresos del 276,99%, pasando de una pérdida significativa de \$269.264.383 a una ganancia de \$476.584.448; se observa que este resultado es producto de un aumento del 85,94 % en los ingresos, que sin embargo solo obtuvo un aumento en sus costos de materiales del 65,95% y los costos de servicios del 51,70% y que obtuvo una disminución del 2,62 % en los gastos del centro.

16.1.7 ANÁLISIS HORIZONTAL POR TERAPIAS AÑO 2007 VS AÑO 2008

Tabla 10. Hemodiálisis

DETALLE	ACUMULADO AÑO 2007		ACUMULADO AÑO 2008	ANÁLISIS HORIZONTAL
INGRESOS	-		-	
	2.043.354.971		3.099.407.456	51,68%
COSTO DE MATERIALES	1.248.318.213		1.843.625.687	47,69%
COSTO DE SERVICIOS				
Medicamentos	95.325.226		126.517.476	32,72%
Laboratorio	33.759.688		54.856.627	62,49%
Otros servicios de apoyo	20.956.136		22.174.349	5,81%
Honorarios	28.442.570		128.874.315	353,10%
Salarios Directos	322.500.058		304.933.662	-5,45%
Beneficios Directos	82.628.088		103.158.593	24,85%
Salarios Indirectos	28.352.831		49.258.265	73,73%
Beneficios Indirectos	10.070.454		20.622.762	104,78%
TOTAL COSTO DE SERVICIOS	622.035.051		810.396.049	30,28%
TOTAL COSTOS	1.870.353.264		2.654.021.736	41,90%
UTILIDAD BRUTA HEMODIALISIS	-173.001.707		-445.385.720	157,45%

Fuente: Estado de Ganancias y Pérdidas preparados por la compañía RTS

En el análisis horizontal de la terapia de hemodiálisis del año 2007 en relación con el año 2008 se encontró que hubo un incremento en los ingresos del 51,68 %, y un incremento en los costos totales de la terapia del 41,90% por debajo de los ingresos obtenidos; existiendo un incremento del 47,69% en los costos de materiales y una disminución del 5,45% en los costos de salarios directos; lo que dio como resultado un incremento del 157,45% en las utilidades brutas de la terapia.

Tabla 11. CAPD: Diálisis peritoneal continua ambulatoria

DETALLE	ACUMULADO		ACUMULADO	ANALISIS
	AÑO 2007		AÑO 2008	HORIZONTAL
INGRESOS	-632.180.074		-	
			1.267.450.849	100,49%
COSTO DE MATERIALES	367.226.551		623.383.074	69,75%
COSTO DE SERVICIOS				
Medicamentos	28.782.967		48.885.916	69,84%
Laboratorio	15.840.219		23.746.687	49,91%
Otros servicios de apoyo	3.037.080		2.217.760	-26,98%
Honorarios	7.063.009		33.565.235	375,23%
Salarios Directos	38.272.330		68.429.870	78,80%
Beneficios Directos	18.852.007		29.626.718	57,15%
Salarios Indirectos	11.132.728		18.914.660	69,90%
Beneficios Indirectos	2.360.948		6.896.856	192,12%
TOTAL COSTO DE SERVICIOS	125.341.288		232.283.702	85,32%
TOTAL COSTOS	492.567.839		855.666.776	73,72%
UTILIDAD BRUTA CAPD	-139.612.235		-411.784.073	194,95%

Fuente: Estado de Ganancias y Pérdidas preparados por la compañía RTS

En el análisis horizontal de la terapia de Diálisis Peritoneal Continua Ambulatoria del año 2007 al año 2008 los ingresos aumentaron significativamente en un 100,49%, mientras los costos totales aumentaron en un 73,72%; aumentando en un 69,75% el costo de los materiales y en un 85,32% el costo de los servicios; siendo los honorarios y los beneficios indirectos los costos de servicios con mayor incremento, los otros servicios de apoyo tuvieron una disminución del año 2008 con respecto al año 2007 del 26,94%; finalmente se obtuvo un aumento en la utilidad bruta con un aumento del 194,95% en el año 2008.

Tabla 12. APD: Diálisis peritoneal automatizada

DETALLE	ACUMULADO		ACUMULADO	ANALISIS
	AÑO 2007		AÑO 2008	HORIZONTAL
INGRESOS	-357.105.363		-	256,18%
COSTO DE MATERIALES	217.609.228		643.487.338	195,71%
COSTO DE SERVICIOS				
Medicamentos	16.301.004		44.145.678	170,82%
Laboratorio	3.699.711		18.921.973	411,44%
Otros servicios de apoyo	4.016.691		784.921	-80,46%
Honorarios	3.843.583		45.511.070	1084,08%
Salarios Directos	23.600.764		40.094.444	69,89%
Beneficios Directos	6.785.228		18.230.639	168,68%
Salarios Indirectos	4.117.197		15.805.323	283,89%
Beneficios Indirectos	1.666.558		4.757.074	185,44%
TOTAL COSTO DE SERVICIOS	64.030.736		188.251.122	194,00%
TOTAL COSTOS	281.639.964		831.738.460	195,32%
UTILIDAD BRUTA APD	-75.465.399		-440.182.981	483,29%

Fuente: Estado de Ganancias y Pérdidas preparados por la compañía RTS

En el análisis horizontal de la Diálisis Peritoneal Automatizada del año 2007 con respecto al año 2008, se obtuvo un incremento en los ingresos del 256,18% y una aumento de los costos totales del 195,32%; teniendo un incremento del 195,71% en los costos de materiales y un incremento del 194% en los costos de servicios; teniendo mayor relevancia en el incremento de estos costos el costo de laboratorios, de honorarios y salarios indirectos, y la disminución en los otros servicios de apoyo del 80,46%; obteniendo un incremento de la utilidad bruta de la terapia del 483,29%.

Tabla 13. TOTAL PD: Diálisis peritoneal

DETALLE	ACUMULADO		ACUMULADO	ANALISIS
	AÑO 2007		AÑO 2008	HORIZONTAL
INGRESOS	-989.285.437		-	
			2.539.372.290	156,69%
COSTO DE MATERIALES	584.835.779		1.266.870.412	116,62%
COSTO DE SERVICIOS				
Medicamentos	45.083.971		93.031.594	106,35%
Laboratorio	19.539.930		42.668.660	118,37%
Otros servicios de apoyo	7.053.771		3.002.681	-57,43%
Honorarios	10.906.592		79.076.305	625,03%
Salarios Directos	61.873.094		108.524.314	75,40%
Beneficios Directos	25.637.235		47.857.357	86,67%
Salarios Indirectos	15.249.925		34.719.983	127,67%
Beneficios Indirectos	4.027.506		11.653.930	189,36%
TOTAL COSTO DE SERVICIOS	189.372.024		420.534.824	122,07%
TOTAL COSTOS	774.207.803		1.687.405.236	117,95%
UTILIDAD BRUTA PD	-215.077.634		-851.967.054	296,12%

Fuente: Estado de Ganancias y Pérdidas preparados por la compañía RTS

En el análisis horizontal de las terapias de Diálisis Peritoneal Manual más la Automatizada se obtiene un incremento del 156,69% en sus ingresos y un 117,95% en el incremento de sus costos, 116,62% en sus costos de materiales y 122,07% en sus costos de servicios; teniendo mayor incidencia los incrementos en los honorarios y los beneficios indirectos y la disminución en los otros servicios de apoyo del 57,43%; generando una utilidad bruta con un incremento del 296,12% en el año 2008 con respecto al año 2007.

16.1.8 ANÁLISIS HORIZONTAL INTRA-COMPANY

Tabla 14. Operaciones Intra-Company

DETALLE	ACUMULADO		ACUMULADO	ANALISIS
	AÑO 2007		AÑO 2008	HORIZONTAL
Ingresos	-2.186.620		-4.199.580	92,06%
Costos	41.545.004		0	-100,00%
UTILIDAD BRUTA INTRA-COMPANY	39.358.384		-4.199.580	-110,67%

Fuente: Estado de Ganancias y Pérdidas preparados por la compañía RTS

En el análisis horizontal por operaciones intra-company que son las que se realizan al interior de la organización entre unidades de negocio renal hubo un aumento del 92,06% en los ingresos y una disminución del 100% en los costos; obteniendo un incremento en la utilidad bruta intra-company del 110,67%.

16.1.9 ANÁLISIS HORIZONTAL GASTOS

Tabla 15. Gastos del Centro

DETALLE	ACUMULADO		ACUMULADO	ANÁLISIS
	AÑO 2007		AÑO 2008	HORIZONTAL
Salarios Administrativos	19.128.503		44.457.221	132,41%
Beneficios Administrativos	16.195.669		37.093.663	129,03%
Honorarios	35.543.346		20.523.055	-42,26%
Impuestos	2.144.305		4.057.212	89,21%
Seguros	4.561.323		8.075.660	77,05%
Arrendamiento	185.828.235		62.169.561	-66,54%
Servicios	159.430.174		224.665.262	40,92%
Gastos Legales	510.135		3.799.950	644,89%
Mantenimiento	36.820.224		18.105.787	-50,83%
Gastos de Viaje	1.108.872		0	-100,00%
Diversos	64.293.982		94.623.391	47,17%
Depreciaciones Y Amortizaciones	62.241.626		63.066.271	1,32%
Neto Provisiones	11.148.214		-4.056.046	-136,38%
Otros	14.276.209		20.593.297	44,25%
TOTAL GASTOS DEL CENTRO	613.230.817		597.174.284	-2,62%
UTILIDAD OPERATIVA	264.509.860		-704.378.070	-366,30%

Fuente: Estado de Ganancias y Pérdidas preparados por la compañía RTS

En el análisis horizontal de los gastos del año 2007 con respecto del año 2008 se encontró una disminución del 2,62%, siendo los rubros más significativos el incremento en los gastos legales, los salarios y beneficios, sin embargo también se presentó una disminución considerable en los honorarios, en el arrendamiento y el mantenimiento, a pesar de que hubo un incremento del 85,94% en los ingresos se logró una disminución del 2,69% en los gastos totales de la unidad renal RTS Ltda. Agencia Versailles, lo que contribuyó a tener una utilidad operativa que se incrementó en un 366,30% en el 2008.

16.1.10 ANÁLISIS HORIZONTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS

Tabla 16. Otros Ingresos y Egresos

DETALLE	ACUMULADO		ACUMULADO	ANÁLISIS
	AÑO 2007		AÑO 2008	HORIZONTAL
Gastos Financieros	16.313.929		-20.606.202	-226,31%
Gastos Financieros	-14.472.149		13.877.458	-195,89%
Participación Terceros (Minoritarios)	0		0	
Otros Ingresos/Egresos	-2.872.877		-3.066.192	6,73%
TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS	-1.031.097		-9.794.936	849,95%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO Y CORRECCION MONETARIA	263.478.763		-714.173.006	-371,06%
Efecto Inflacionario	509.088		304.722	-40,14%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	263.987.851		-713.868.284	-370,42%
Impuesto de renta neto	5.276.532		237.283.836	4396,97%
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	269.264.383		-476.584.448	-276,99%

Fuente: Estado de Ganancias y Pérdidas preparados por la compañía RTS

En el análisis horizontal de la utilidad se encontró que la utilidad tuvo un incremento del 276,99%; lo que contribuyó a mejorar la situación de la unidad renal RTS Versalles al pasar de una pérdida de \$269.264.383 del año 2007 a una utilidad de \$476.584.448 en el año 2008.

RAZÓN DE LIQUIDEZ

Margen bruto = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$

Año 2007 = $\frac{269.264.383}{3.034.827.028}$

Año 2007 -8,87%

Año 2008 = $\frac{-476.584.448}{5.642.979.326}$

Año 2008 = 8,45%

Se observa que por cada peso de venta en el primer semestre del año 2007 se obtuvo una pérdida del 8,87%, mientras que en el año 2008 por cada peso de venta se obtuvo una utilidad del 8,45%, lo cual denota una mejora significativa de su rentabilidad.

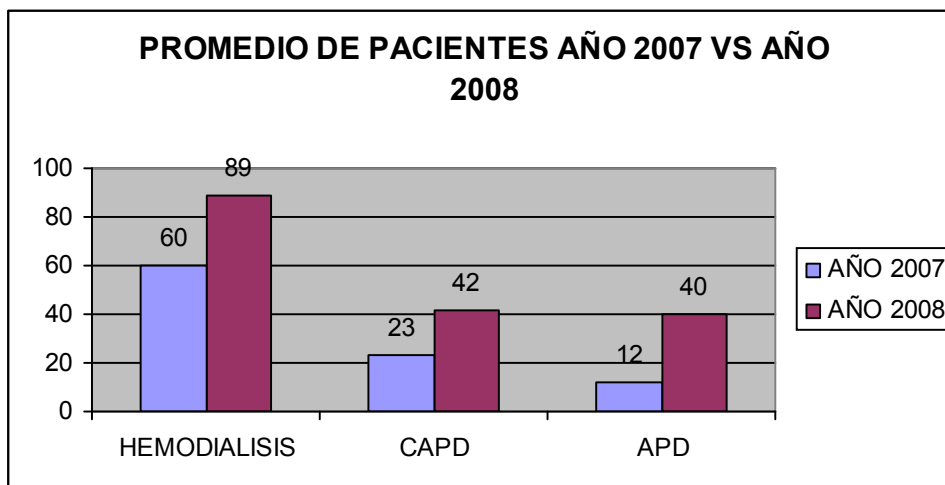
En el análisis financiero de RTS Ltda. Agencia Versailles sólo se trabajó la razón de liquidez porque las demás razones financieras requieren datos del Estado de Resultados y del Balance General, no es posible obtener la información del Balance General porque por ser una multinacional RTS maneja sus Balances Generales solo de manera consolidada de todas las unidades de negocio.

16.1.11 PROMEDIO DE PACIENTES AÑO 2007 VS AÑO 2008

Tabla 17. Promedio de pacientes año 2007 vs. año 2008

AÑO	HEMODIALISIS	CAPD	APD
AÑO 2007	60	23	12
AÑO 2008	89	42	40

Gráfica 1. Promedio de pacientes año 2007 vs. año 2008



Fuente: Estado de Ganancias y Pérdidas preparados por la compañía RTS

En la gráfica se observa un crecimiento en el promedio de pacientes por terapia para el año 2008 con respecto al año 2007 de la siguiente forma:

$$\text{HEMODIALISIS: } 48,33\% = (89-60)/60 * 100$$

$$\text{CAPD: } 82,61\% = (42-23)/23 * 100$$

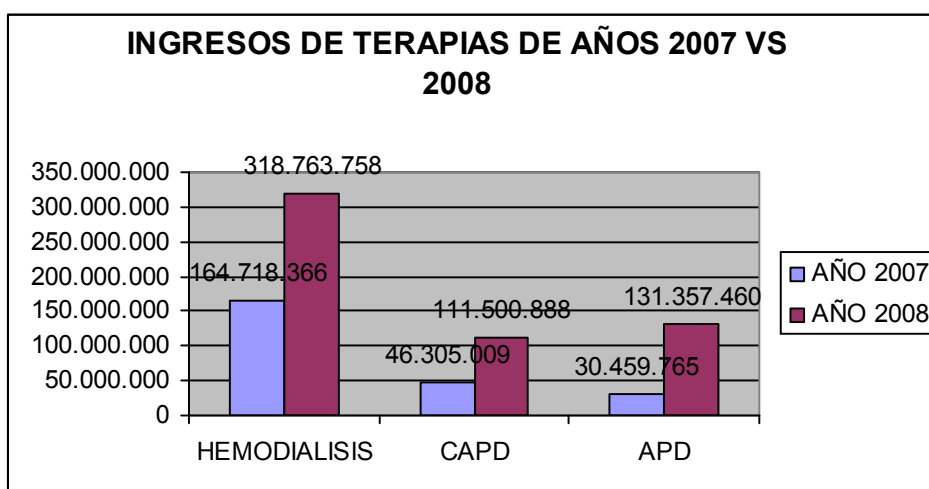
$$\text{APD: } 233,33\% = (40-12)/12 * 100$$

16.1.12 INGRESOS POR TERAPIAS AÑO 2007 VS 2008

Tabla 18. Ingresos por Terapias año 2007 vs. 2008

AÑO	HEMODIALISIS	CAPD	APD
AÑO 2007	164.718.366	46.305.009	30.459.765
AÑO 2008	318.763.758	111.500.888	131.357.460

Gráfica 2. Ingresos de terapias de años 2007 vs. 2008



Fuente: Estado de Ganancias y Pérdidas preparados por la compañía RTS

En la gráfica se observa un crecimiento en los ingresos por terapia para el año 2008 con respecto al año 2007 de la siguiente forma:

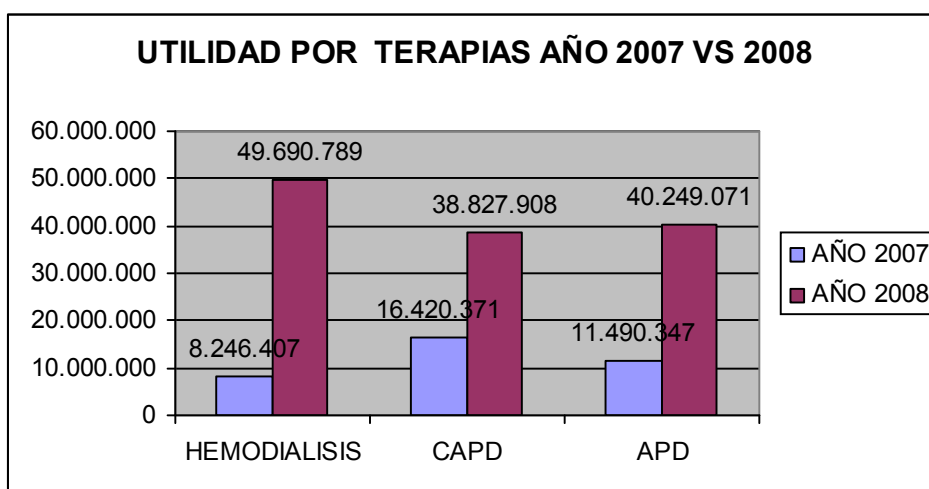
$$\begin{aligned}
 \text{HEMODIALISIS: } 93,52\% &= (318.763.758 - 164.718.366) / 164.718.366 * 100 \\
 \text{CAPD: } 140,79\% &= (111.500.888 - 46.305.009) / 46.305.009 * 100 \\
 \text{APD: } 331,24\% &= (131.357.460 - 30.459.765) / 30.459.765 * 100
 \end{aligned}$$

16.1.13 UTILIDAD POR TERAPIAS AÑO 2007 VS 2008

Tabla 19. Utilidad por terapias año 2007 VS 2008

AÑO	HEMODIALISIS	CAPD	APD
AÑO 2007	8.246.407	16.420.371	11.490.347
AÑO 2008	49.690.789	38.827.908	40.249.071

Gráfica 3. Utilidad por terapias año 2007 vs. 2008



Fuente: Estado de Ganancias y Pérdidas preparados por la compañía RTS

En la gráfica se observa un crecimiento en las utilidades por terapia para el año 2008 con respecto al año 2007 de la siguiente forma:

$$\text{HEMODIALISIS: } 502,57\% = (49.690.789 - 8.246.407) / 8.246.407 * 100$$

$$\text{CAPD: } 136,61\% = (38.827.908 - 16.420.371) / 16.420.371 * 100$$

$$\text{APD: } 250,29\% = (40.249.071 - 11.490.347) / 11.490.347 * 100$$

Se concluye que no es directamente proporcional el incremento en el número de pacientes, con los ingresos, ni con las utilidades de las terapias de Hemodiálisis, CAPD y APD, aunque estas variables deben estar directamente relacionadas, al parecer en este caso no son directamente influyentes en el incremento de utilidades, las que se incrementan en mayor proporción según el número de pacientes y los ingresos de cada una de las terapias que se ofrecen en RTS Ltda. Agencia Versalles.

16.1.14 COSTO REAL VS COSTO REFERENTE POR TERAPIAS

A continuación se realizarán los cuadros de referencia que contienen el análisis de los costos reales vs. los referentes de costos establecidos por la compañía RTS Ltda. Agencia Versalles para las diferentes terapias realizadas en la IPS; para comprender mejor estos cuadros se explicará cada referencia o ítem utilizado en la tabla:

Mes: Hace referencia al mes que estamos tomando como referencia

Costo Total: Hace referencia al costo total de la terapia tomado del Estado de Resultados.

No. Pactes: Número de pacientes atendidos durante el mes.

Costo P/Pcte: Es el costo total dividido el No. de pacientes atendidos durante el mes.

Promedio sesiones x mes: Es el número de sesiones de hemodiálisis promedio que se le realiza a cada paciente durante el mes.

Costo x sesión diálisis: Es el costo por paciente dividido en el promedio de sesiones de hemodiálisis realizadas por mes.

Referente de costo: Hace referencia al costo establecido por la compañía RTS Ltda. Agencia Versalles para la realización de una sesión de hemodiálisis o de una terapia de diálisis peritoneal manual o automatizada.

Diferencia: Esta es la diferencia entre el costo del estado de resultados y el referente establecido por la compañía; si es positiva nos muestra que estamos cumpliendo con el referente establecido por la compañía y el valor que nos muestra positivo es la ganancia adicional que estamos obteniendo sobre el referente; el valor negativo muestra que no estamos cumpliendo con el referente

establecido por la IPS y el valor negativo representa el valor del costo en que se esta incurriendo por encima del referente.

Tabla 20. Hemodiálisis año 2007

Mes	Costo Total	No. Pactes	Costo P/Pacte	Promedio sesiones x mes	Costos x sesión diálisis	Referente costo x sesión	Diferencia
Enero	154.876.596	64	2.419.947	14	172.853	182.058	9.205
Febrero	122.101.579	62	1.969.380	14	140.670	182.058	41.388
Marzo	154.366.205	58	2.661.486	14	190.106	182.058	-8.048
Abril	140.898.655	55	2.561.794	14	182.985	182.058	-927
Mayo	154.767.685	55	2.813.958	14	200.997	182.058	-18.939
Junio	156.471.959	57	2.745.122	14	196.080	182.058	-14.022
Julio	174.356.666	61	2.858.306	14	204.165	182.058	-22.107
Agosto	148.509.163	63	2.357.288	14	168.378	182.058	13.680
Septiembre	161.654.404	65	2.486.991	14	177.642	182.058	4.416
Octubre	150.401.772	60	2.506.696	14	179.050	182.058	3.008
Noviembre	152.835.014	60	2.547.250	14	181.946	182.058	112
Diciembre	203.443.354	58	3.507.644	14	250.546	182.058	-68.488
Promedio	156.223.588	60	2.619.655	14	187.118	182.058	-5.060

Fuente: Estado de Ganancias y Pérdidas preparados por la compañía RTS y referentes establecidos por la compañía

En la tabla se observa que durante el año 2007 no se cumplió con el referente de costos establecidos por la compañía para la realización de cada sesión de hemodiálisis; obteniendo un promedio de pérdida por sesión de \$5.064 al costo real, estando por encima del referente de costo por sesión de hemodiálisis establecido por la compañía.

Tabla 21. Hemodiálisis año 2008

Mes	Costo Total	No. Pactes	Costo P/Pacte	Promedio sesiones x mes	Costo x sesión diálisis	Referente costo x sesión	Diferencia
Enero	153.855.548	57	2.699.220	14	192.801	182.058	-10.743
Febrero	138.570.296	53	2.614.534	14	186.752	182.058	-4.694
Marzo	131.424.580	54	2.433.789	14	173.842	182.058	8.216
Abril	134.268.279	53	2.533.364	14	180.955	182.058	1.103
Mayo	156.382.417	51	3.066.322	14	219.023	182.058	-36.965
Junio	234.467.088	115	2.038.844	14	145.632	182.058	36.426
Julio	291.833.993	113	2.582.602	14	184.472	182.058	-2.414
Agosto	269.072.969	111	2.424.081	14	173.149	182.058	8.909
Septiembre	289.019.442	112	2.580.531	14	184.324	182.058	-2.266
Octubre	258.149.970	119	2.169.327	14	154.952	182.058	27.106
Noviembre	268.967.679	114	2.359.366	14	168.526	182.058	13.532
Diciembre	328.009.475	111	2.955.040	14	211.074	182.058	-29.016
Promedio	221.168.478	89	2.538.085	14	181.292	182.058	766

Fuente: Estado de Ganancias y Pérdidas preparados por la compañía RTS y referentes establecidos por la compañía

En la tabla se observa que durante el año 2008 se cumplió con el referente de costos establecidos por la compañía para la realización de cada sesión de hemodiálisis, obteniendo un promedio de \$766 de beneficio sobre el referente de costo establecido por la compañía por sesión de hemodiálisis.

Tabla 22. CAPD: Diálisis Peritoneal Manual AÑO 2007

Mes	Costo Total	No. Pactes	Costo P/Pacte	Referente mes de terapia	Diferencia
Enero	33.634.556	18	1.868.586	1.885.212	16.626
Febrero	59.412.853	18	3.300.714	1.885.212	-1.415.502
Marzo	32.997.971	18	1.833.221	1.885.212	51.991
Abril	42.974.382	19	2.261.810	1.885.212	-376.598
Mayo	28.770.850	20	1.438.543	1.885.212	446.670
Junio	29.884.638	22	1.358.393	1.885.212	526.819
Julio	43.759.021	21	2.083.763	1.885.212	-198.551
Agosto	34.742.624	22	1.579.210	1.885.212	306.002
Septiembre	44.002.382	27	1.629.718	1.885.212	255.494
Octubre	44.920.244	28	1.604.294	1.885.212	280.918
Noviembre	48.247.784	28	1.723.135	1.885.212	162.077
Diciembre	49.384.542	30	1.646.151	1.885.212	239.061
Promedio	41.060.987	23	1.860.628	1.885.212	24.584

Fuente: Estado de Ganancias y Pérdidas preparados por la compañía RTS y referentes establecidos por la compañía

En la tabla se observa que durante el año 2007 se cumplió con el referente de costos establecidos por RTS Ltda. Agencia Versailles en la terapia de CAPD con un beneficio promedio sobre el referente de \$24.584 por cada paciente.

Tabla 23. CAPD: Diálisis Peritoneal Manual AÑO 2008

Mes	Costo Total	No. Pactes	Costo P/Pacte	Referente mes de terapia	Diferencia
Enero	53.874.854	31	1.737.899	1.879.168	141.269
Febrero	45.414.629	29	1.566.022	1.879.168	313.146
Marzo	47.554.446	30	1.585.148	1.879.168	294.020
Abril	60.594.375	32	1.893.574	1.879.168	-14.406
Mayo	56.129.573	33	1.700.896	1.879.168	178.272
Junio	90.191.847	47	1.918.975	1.879.168	-39.807
Julio	72.786.157	43	1.692.701	1.879.168	186.467
Agosto	72.672.980	42	1.730.309	1.879.168	148.859
Septiembre	73.824.797	40	1.845.620	1.879.168	33.548
Octubre	100.538.279	58	1.733.419	1.879.168	145.749
Noviembre	96.066.757	59	1.628.250	1.879.168	250.918
Diciembre	86.018.082	55	1.563.965	1.879.168	315.203
Promedio	71.305.565	42	1.716.398	1.879.168	162.770

Fuente: Estado de Ganancias y Pérdidas preparados por la compañía RTS y referentes establecidos por la compañía

La tabla muestra que durante el año 2008 en promedio se cumplió con el referente establecido para el costo de la terapia de diálisis peritoneal manual establecido por la compañía teniendo un beneficio de \$162.770 en promedio sobre el referente.

Tabla 24. APD: Diálisis Peritoneal Automatizada AÑO 2007

Mes	Costo Total	No. Pactes	Costo P/Pacte	Referente mes de terapia	Diferencia
Enero	25.325.941	11	2.302.358	1.885.212	-417.146
Febrero	22.505.674	11	2.045.970	1.885.212	-160.758
Marzo	23.214.129	13	1.785.702	1.885.212	99.510
Abril	31.745.997	14	2.267.571	1.885.212	-382.359
Mayo	30.885.747	14	2.206.125	1.885.212	-320.913
Junio	18.969.418	12	1.580.785	1.885.212	304.427
Julio	16.679.904	11	1.516.355	1.885.212	368.857
Agosto	24.289.256	13	1.868.404	1.885.212	16.808
Septiembre	24.863.278	10	2.486.328	1.885.212	-601.116
Octubre	16.820.910	10	1.682.091	1.885.212	203.121
Noviembre	24.054.270	11	2.186.752	1.885.212	-301.540
Diciembre	22.363.879	11	2.033.080	1.885.212	-147.868
Promedio	23.476.534	12	1.996.793	1.885.212	-111.581

Fuente: Estado de Ganancias y Pérdidas preparados por la compañía RTS y referentes establecidos por la compañía

En la tabla se observa que en general durante el año 2007 la terapia de diálisis peritoneal automatizada no cumple con los referentes de costos establecidos por la compañía teniendo \$111.581 de pérdida, sobrepasando el referente en promedio por el año.

Tabla 25. APD: Diálisis Peritoneal Automatizada AÑO 2008

Mes	Costo Total	No. Pactes	Costo P/Pacte	Referente mes de terapia	Diferencia
Enero	20.825.642	11	1.893.240	1.879.168	-14.072
Febrero	20.302.554	11	1.845.687	1.879.168	33.481
Marzo	21.533.394	11	1.957.581	1.879.168	-78.413
Abril	19.546.562	10	1.954.656	1.879.168	-75.488
Mayo	21.033.986	11	1.912.181	1.879.168	-33.013
Junio	96.029.344	56	1.714.810	1.879.168	164.358
Julio	91.410.461	57	1.603.692	1.879.168	275.476
Agosto	91.108.389	50	1.822.168	1.879.168	57.000
Septiembre	86.956.227	51	1.705.024	1.879.168	174.144
Octubre	114.184.332	73	1.564.169	1.879.168	314.999
Noviembre	134.040.199	73	1.836.167	1.879.168	43.001
Diciembre	114.767.370	71	1.616.442	1.879.168	262.726
Promedio	69.311.538	40	1.785.485	1.879.168	93.683

Fuente: Estado de Ganancias y Pérdidas preparados por la compañía RTS y referentes establecidos por la compañía

En la tabla se observa que en promedio durante el año 2008 la terapia de diálisis peritoneal automatizada cumple con los referentes de costos establecidos por la compañía teniendo \$93.683 de beneficio sobre el referente en promedio por el año.

16.2 CARACTERIZACION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN RTS LTDA AGENCIA VERSALLES

Baxter ha fundamentado el cumplimiento de sus valores compartidos y la cultura corporativa, en cuanto a la responsabilidad personal por el resultado y la integridad, en cuanto al enfoque absoluto hacia la acción rápida y disciplinada y en cuanto a la avidez por aprender y mejorar continuamente, que se espera de todos en la compañía y hace un énfasis en la definición de los objetivos a nivel organizacional, a nivel de equipo y por supuesto a nivel individual para que cada uno de sus colaboradores pueda hacer seguimientos a su cumplimiento y pueda asumir la responsabilidad por alcanzar los resultados aportando de esta manera lograr un Baxter sostenible y rentable en el largo plazo.

Para evaluar una cultura organizacional se hace necesario tener un conocimiento previo de los elementos a valorar, por esto se hará la descripción de cada uno de ellos a continuación:

16.2.1 MISIÓN

Ser la compañía líder en la prestación de terapias y servicios, manufactura y suministro de productos para el cuidado de la salud. Orientando esfuerzos integrales para garantizar la lealtad de nuestros clientes y usuarios locales e internacionales, siendo la mejor opción para los empleados, accionistas y

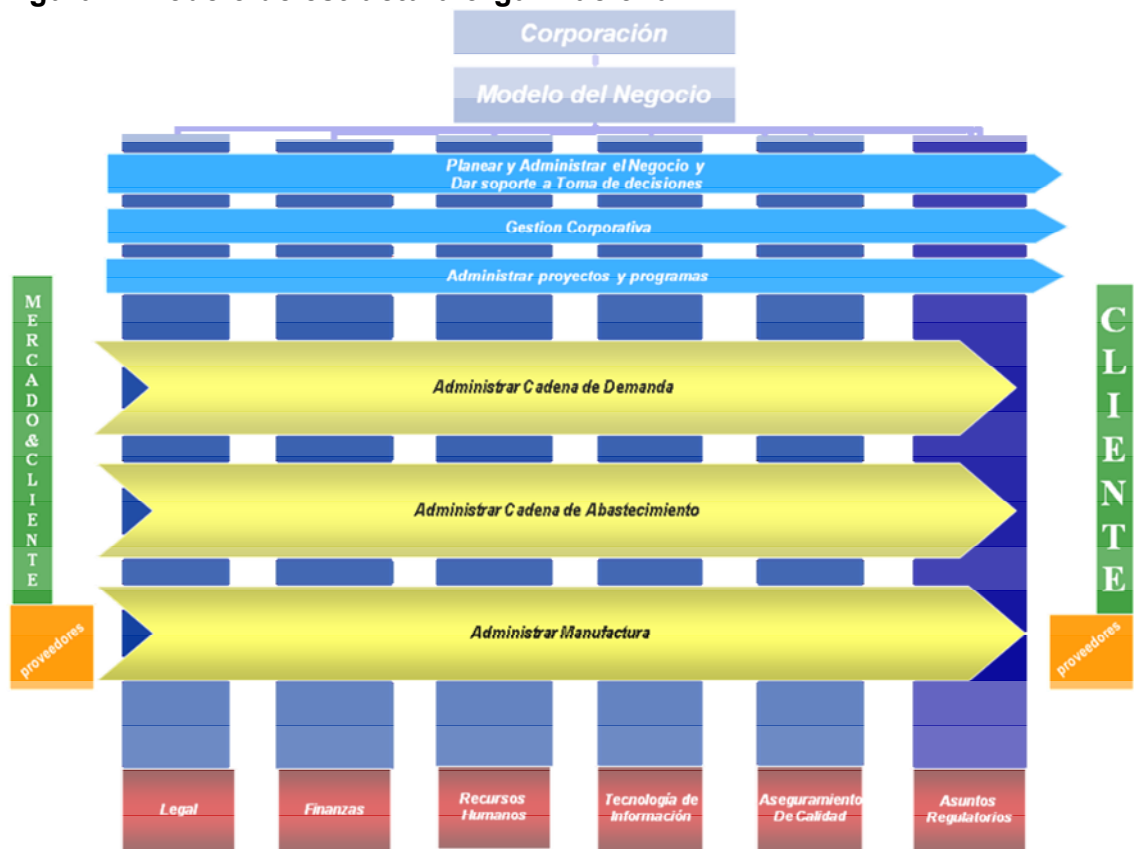
proveedores; en armonía con la comunidad y el medio ambiente, haciendo énfasis permanente en la ética, la innovación y la excelencia en todo lo que hacemos.

16.2.2 VISIÓN

Baxter será reconocido como el mejor socio en el mercado de la salud en Colombia, siendo sinónimo de excelencia y la mejor opción para nuestros usuarios y clientes locales e internacionales.

16.2.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Figura 1. Modelo de estructura organizacional

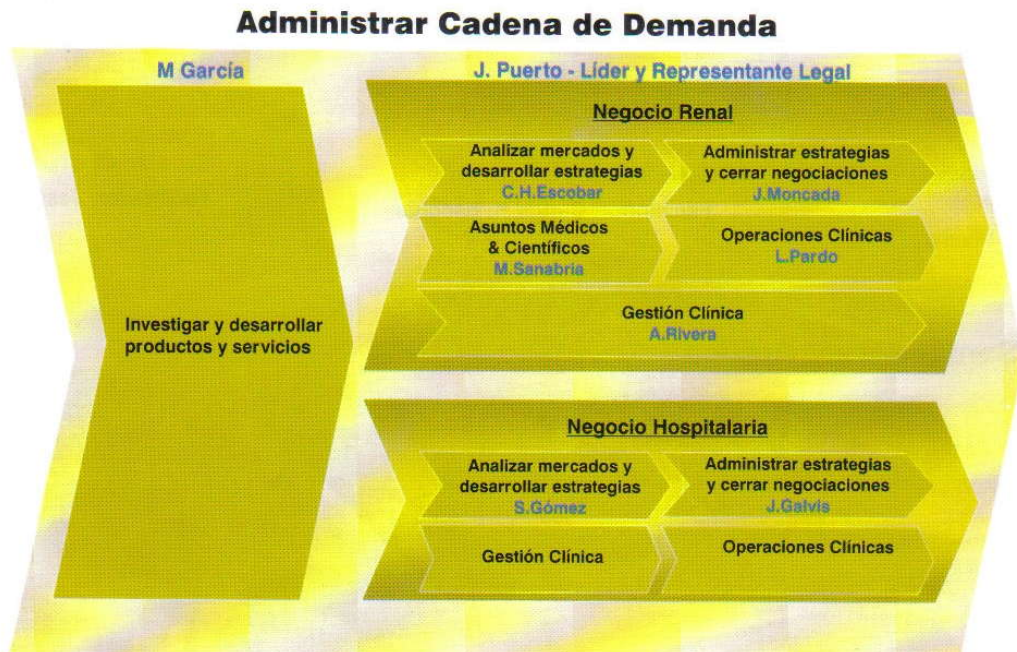


Fuente: revista Interacción, Baxter organización por procesos

La estructura organizacional en BAXTER-RTS está esquematizada en primer lugar por la Corporación que es la forma como se le denomina a la matriz o centro de operaciones global de la organización, esta es la que emite los lineamientos corporativos para todos los países donde se encuentran las unidades de negocio de Baxter. En segundo lugar se hace referencia al modelo de negocio a seguir cumpliendo con las funciones básicas administrativas. Seguido se encuentran tres macroprocesos o negocios operados en Colombia: 1) Administrar cadena de demanda (figura 2), contiene el negocio renal y el negocio hospitalaria, en este macroproceso se encuentra la unidad renal motivo de esta investigación, estas unidades se encuentran distribuidas en diferentes regiones del territorio colombiano; 2) Administrar cadena de Abastecimiento, es la parte donde se realiza el almacenamiento y distribución de productos Baxter; 3) Administrar Manufactura, aquí se ubican los procesos de fabricación desarrollados en la planta central de Colombia que queda ubicada en la ciudad de Cali.

Al final de la estructura se encuentra cada uno de los procesos que intervienen en el funcionamiento de todos los macroprocesos de la compañía; en los laterales se localizan los factores externos que influyen en la empresa, como son el mercado, los clientes y proveedores.

Figura 2. Macroproceso Administrar Cadena de Demanda



Fuente: revista Interacción, Baxter organización por procesos

16.2.4. POLITICA DE CALIDAD

Estamos comprometidos a proveer productos y servicios con los más altos estándares, garantizando la efectividad del sistema de calidad mediante:

- ✓ El establecimiento de acuerdos de mutuo beneficio con nuestros clientes.
- ✓ Logrando esos acuerdos y la satisfacción de las necesidades de los usuarios.
- ✓ Cumpliendo las regulaciones locales y corporativas.

Llevando a cabo la mejora continua de los procesos organizacionales, con la participación activa y permanente de todos los empleados.

16.2.5 VALORES ORGANIZACIONALES

- ✓ Calidad: Fortalecemos los procesos y la lealtad de nuestros clientes.
- ✓ Delegar con responsabilidad: Tenemos confianza en nosotros, tomamos riesgos y actuamos con criterio.
- ✓ Innovación: Buscamos formas de mejorar la manera en que trabajamos
- ✓ Integridad: Somos rectos y transparentes en todo lo que hacemos
- ✓ Respeto: Tenemos una actitud abierta hacia las opiniones diferentes de las propias.
- ✓ Resultados: Agregamos valor a cada cosa que hacemos.
- ✓ Trabajo en equipo: Comprometidos en pro de la meta, con el esfuerzo de todos.

16.2.6. COMPETENCIAS

Impulsar resultados: Somos constantes en la búsqueda de resultados exitosos.

- ✓ Planeamos nuestro trabajo y hacemos seguimiento al cumplimiento de objetivos.
- ✓ Cumplimos con las responsabilidades y actividades de nuestro rol.
- ✓ Trabajamos en equipo para beneficio de los clientes, los pacientes y la compañía.
- ✓ Tenemos procesos en marcha, con equipos de trabajo eficientes, que se apoyan en la tecnología de la información.
- ✓ Logramos la excelencia en los indicadores y resultados que miden la relación con los clientes y pacientes.

Integridad y confianza: Operamos de acuerdo con los estándares globales de Baxter.

- ✓ Conocemos y compartimos el objetivo de la organización.
- ✓ Trabajamos con base en las políticas y procedimientos establecidos.
- ✓ En caso de error, informamos oportunamente y planteamos la solución.
- ✓ Hacemos las cosas bien, con responsabilidad, disposición y compromiso.

- ✓ Mantenemos las relaciones respetuosas y positivas en el equipo de trabajo.
- ✓ Valoramos nuestro trabajo y el de los demás.
- ✓ Generamos confianza en el equipo a través de nuestros comportamientos.

Enfoque en el cliente: Buscamos cumplir con las expectativas y la satisfacción de los pacientes.

- ✓ Nos relacionamos con los pacientes de forma amable y cordial.
- ✓ Conocemos y atendemos sus necesidades.
- ✓ En equipo entregamos la mejor propuesta de valor a cada cliente y paciente.
- ✓ Escuchamos y entendemos sus sugerencias y las gestionamos oportunamente.
- ✓ Ofrecemos orientación efectiva e información clara.
- ✓ Atendemos sus reclamos oportunamente con calidad.

Calidad en la decisión: Tomamos decisiones apropiadas y oportunas.

- ✓ Estamos preparados e informados para actuar antes que lo haga la competencia.
- ✓ Actuamos con prudencia.
- ✓ Tomamos el tiempo necesario en el proceso de tomar decisiones.

- ✓ Medimos las consecuencias y asumimos el riesgo.
- ✓ Constituimos equipos idóneos con conocimiento para la toma de decisiones.

Responsabilidad personal: Conocemos y asumimos nuestras tareas con responsabilidad.

- ✓ Cumplimos con los compromisos adquiridos y las responsabilidades.
- ✓ Nos preparamos y capacitamos continuamente.
- ✓ Participamos de los proyectos que genera la organización.
- ✓ Trascendemos no sólo en el objetivo personal sino también en el objetivo grupal.
- ✓ Estamos fácilmente disponibles y localizables para el cliente interno y externo.
- ✓ Somos responsables de lo que hacemos y conscientes que impactará los resultados de todo el equipo.

Nuestra promesa de servicio

La calidad en el servicio en las Clínicas Renales RTS de Baxter, se concibe desde la dimensión interpersonal y técnica.

Interpersonal-Trato digno:

- ✓ Respeto a los derechos humanos y características individuales de la persona.
- ✓ Información completa, veraz, oportuna y entendida por el paciente y su familia.
- ✓ Interés auténtico en la persona, en sus mensajes, sensaciones y sentimientos.
- ✓ Amabilidad.

Técnica-Atención médica con efectos positivos:

- ✓ Efectiva: Que logre el mejor resultado posible.
- ✓ Eficiente: Con la cantidad de recursos adecuados para el resultado obtenido.
- ✓ Ética: De acuerdo con los valores y principios organizacionales.
- ✓ Segura: Con los menores riesgos posibles.

16.2.7. CULTURA DE SERVICIO AL CLIENTE

Estrategia

Conoce los objetivos y políticas organizacionales, vive los valores, sigue las estrategias y evalúa los resultados constantemente.

Gente

Cada uno de nosotros, desde nuestro papel y como parte importante de los equipos de trabajo, somos los responsables de integrar todos los recursos para alcanzar los mejores resultados.

Procesos

Contamos con procesos enfocados en los clientes y en los resultados, síguelos y sobre ellos trabaja en el mejoramiento continuo.

Tecnología

Haz uso de las aplicaciones tecnológicas para integrar el conocimiento y cumplir con los objetivos del negocio.

16.2.8. TIPOS DE CONTRATACIÓN

Existen cuatro tipos de contratación:

- a) Contrato directo (personal administrativo, de apoyo y asistencial con más de un año en la compañía)
- b) Contrato por empresa temporal (personal administrativo, de apoyo y asistencial de acuerdo a políticas de la compañía, generalmente por el primer año de trabajo en la institución)

- c) Contrato por medio de outsourcing (empresas externas que prestan el servicio de limpieza y de vigilancia dentro de la empresa)
- d) Contrato por prestación de servicios (Generalmente este contrato se realiza para el personal médico)
- e) Contrato de aprendizaje: Se maneja con instituciones aprobadas y por tiempos fijos.

16.2.9 PROPUESTA DE VALOR

Figura 3. Propuesta de valor de Baxter-RTS



Fuente: Presentación interna de Baxter-RTS

La propuesta de valor de Baxter – RTS, hace referencia a la estrategia que trabaja la organización para garantizar la lealtad de sus clientes internos y externos; que la compañía sea la mejor opción para todos empleados, clientes, y sociedad en general, al momento de escoger un servicio, un producto o una empresa con la cual desea trabajar.

Figura 4. Pilares de la propuesta de valor

<u>Pilares de la Propuesta de Valor</u>	
• <u>Integral:</u>	Diálisis + accesos + m. Diabetes+ m. Anemia + m. De hipertensión+ diagnóstico + m. Peritonitis + E. Domiciliaria + CSR + consulta externa
• <u>Costo Efectividad:</u>	Demostrar que la calidad es costo efectiva. Ej: <u>Accesos Vasculares</u> 1- Relación fistula vs catéteres 2- Número de infecciones 3- Número de hospitalizaciones por complicaciones
• <u>Calidad:</u>	Sinónimo de alcanzar el ESTÁNDAR 1- Estándar es uno (protocolos) 2- Indicadores clínicos+ indicadores adm + ind. De Servicio
• <u>Cobertura:</u>	Seguiremos acercando la Red a la casa de los pacientes 1- PD clínicos 2- Telemedicina
• <u>Servicio:</u>	Confiable, comodo, oportuno y cálido

Fuente: Presentación interna de Baxter-RTS

16.2.10. REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

Política de carácter normativa de la compañía, donde la suscrita Coordinadora de Grupo de Trabajo, empleo, y Seguridad Social de la Dirección Territorial de trabajo del Valle del Cauca en uso de sus atribuciones legales, en especial las que le

confiere la Resolución No. 0951 de abril 28 de 2003, asignó a la funcionaria MARIA ELENA TENORIO VALLECILLA inspectora de trabajo para realizar el estudio del citado reglamento, llegando a la conclusión de que reúne los requisitos exigidos por el artículo 108 del C.S.T y demás disposiciones vigentes sobre la materia por lo que se aprueba el reglamento interno de trabajo de Laboratorios Baxter S.A., el cual al igual que la cultura organizacional aplica de la misma forma para su filial RTS.

No se adjuntó el reglamento al presente trabajo de investigación porque sólo se cuenta con el material físico en forma de cartilla de bolsillo.

16.2.11. DESARROLLO DE OBJETIVOS DE DESEMPEÑO

CATEGORIA	TIPO DE INDICADOR	PRESUPUESTO 2009
Cliente	Pacientes HD	125
	Pacientes CAPD	58
	Pacientes APD	79
Cliente	Lealtad	49
Cliente	Satisfacción	4,69
Cliente	Oportunidad respuesta a quejas	95,0%
Excelencia operacional	Materiales	120.600
	Medicamentos	8.160
	Laboratorios	4.210
	Otros Servicios	1.658
	M. O. Asistencial	33.442
Excelencia operacional	Materiales	1.376.981
	Medicamentos	101.000
	Laboratorios	55.846
	Otros Servicios	6.093
	M. O. Asistencial	298.453
Excelencia operacional	Materiales	1.415.515
	Medicamentos	101.000
	Laboratorios	55.688
	Otros Servicios	6.093

	M. O. Asistencial	298.453
Excelencia Operacional	Ingreso pacientes PD	47%
Excelencia Operacional	Cambio de terapia de Hemo a PD	43%
Financiero	Conciliación Cartera Directa	100%
Financiero	DSO	<120
Financiero	% Objeciones sobre Venta	1%
Financiero	% Glosa sobre Venta	0,2%
Financiero	% Inventario sobre Venta	<= 4%
Financiero	Cumplimiento presupuesto gastos	100%
Financiero	Cumplimiento presupuesto gastos c.c 0712	100%
Innovación	Implementación Proyectos (CASS, Cargos, Acreditación)	100%
Regulatorio	Cero accidentes de trabajo registrables	0%
Regulatorio	Disminución de días de incapacidad por accidentes	50%
Regulatorio	Implementación Plan Stop	100%
Regulatorio	Hallazgos Auditorias interna / externas	0
Regulatorio	Implementación PAMEC	100%

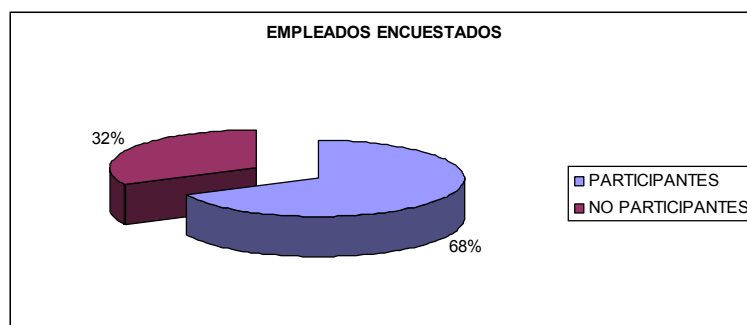
Fuente: Presentación interna de Baxter-RTS

Para RTS – Baxter los indicadores son la forma de medir el cumplimiento de los objetivos de desempeño propuestos, es por esta razón que por cada uno de los objetivos de desempeño planteados para RTS Ltda. Agencia Versalles aparece un valor en el presupuesto que es el indicador al que se debe llegar, de acuerdo a los objetivos diseñados por la organización.

16.3 RESULTADOS DE ENCUESTAS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Para el análisis de la cultura organizacional fue necesaria la realización de dos encuestas, una en septiembre de 2008 caracterizando el estado de la cultura que se desarrolló en el año 2007 y la otra en enero de 2009, luego de un trabajo de sensibilización desarrollado por la administración de RTS Ltda. Agencia Versalles, caracterizando la cultura desarrollada en el año 2008. Fue realizada a diecinueve (19) empleados de la organización RTS Ltda. Agencia Versalles, teniendo la siguiente participación los empleados encuestados:

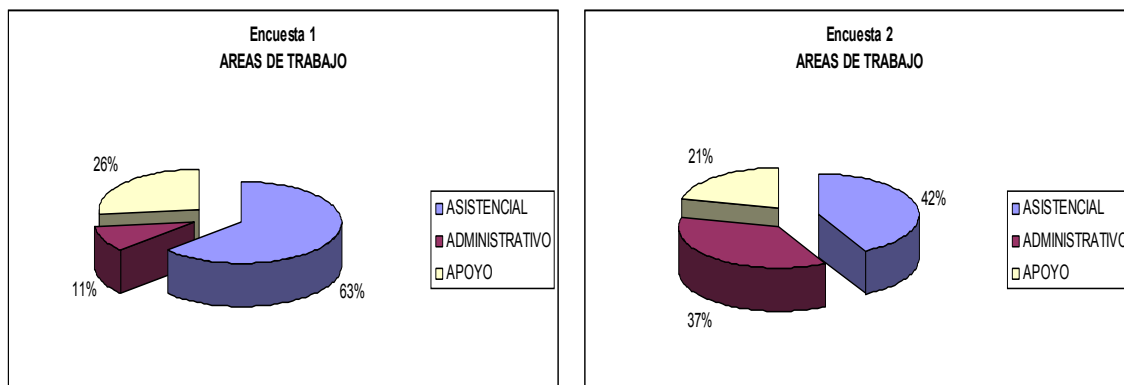
Gráfica 4. EMPLEADOS ENCUESTADOS



Fuente: Elaboración propia, datos tomados en septiembre de 2008 y enero de 2009

Las encuestas realizada en RTS Ltda. Agencia Versalles contaron con una participación del 68% de los empleados, es decir 19 personas. Estos empleados pertenecen a diferentes áreas de desempeño, teniendo la siguiente intervención:

Gráfica 5. AREAS DE TRABAJO



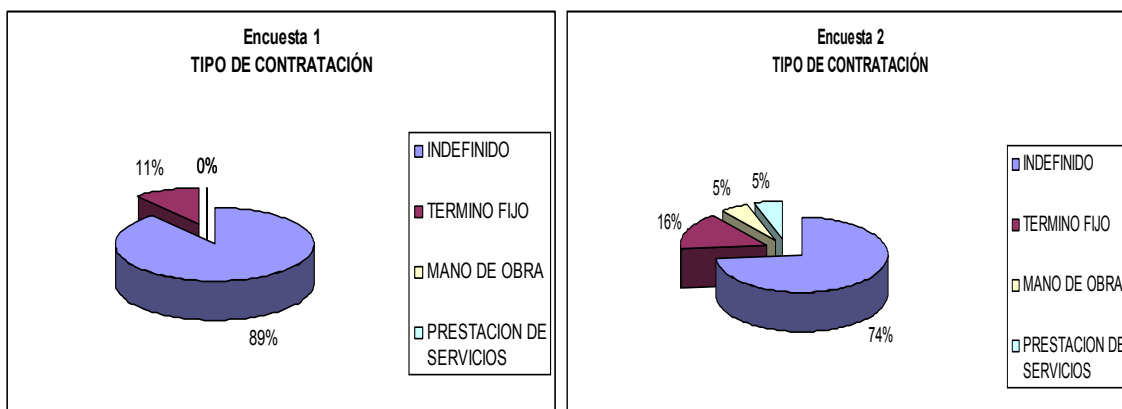
Fuente: Elaboración propia, datos tomados en septiembre de 2008 y enero de 2009

El área asistencial comprende los cargos de asistencia directa a pacientes, como enfermeras, auxiliares de enfermería y médicos. En la primera encuesta participaron el 63% de sus integrantes y en la segunda el 42%, es decir, hubo un descenso del 21% en su participación.

El área administrativa comprende los cargos que reportan directamente a la administración como, secretarías, auxiliares administrativas, almacenista y servicios generales, ellos participaron en la segunda encuesta con un 26% más, respecto de la primera encuesta.

El área de apoyo comprende los cargos que apoya al paciente y a su familia en el proceso de adaptación a la terapia, como trabajo social, psicología y nutrición. Su participación en la segunda encuesta fue menor en un 5% respecto a la primera.

Gráfica 6. TIPOS DE CONTRATACIÓN



Fuente: Elaboración propia, datos tomados en septiembre de 2008 y enero de 2009

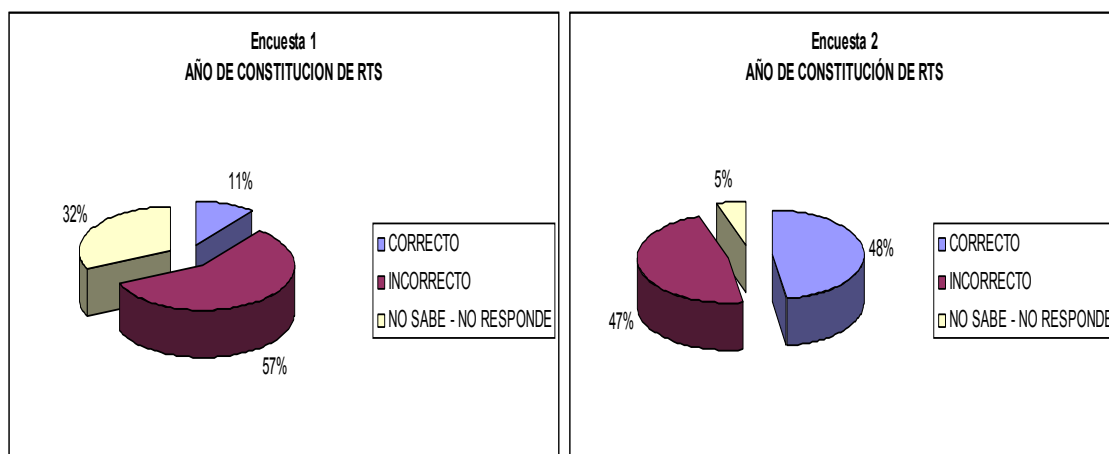
El tipo de contratación en la primera encuesta fue indefinido en un 89%, a término fijo en un 11% y en la segunda el contrato indefinido se ubica en un 74%, el de término fijo en un 16%, por mano de obra 5% y por prestación de servicios en un 5%.

Las preguntas realizadas fueron efectuadas con el propósito de diagnosticar la cultura organizacional de la empresa RTS Ltda. Agencia Versalles en los años 2007 y 2008, identificando los elementos más relevantes para la apropiación de ella y para medir el nivel de conocimiento que tienen los empleados sobre la organización. Se realizaron preguntas para obtener la siguiente información:

1. Año de constitución de RTS Ltda. Agencia Versalles

Para analizar las respuestas obtenidas, se realizó la clasificación como CORRECTO, a aquellas respuestas que mencionaran el año 1996, INCORRECTO a respuestas diferentes al año 1996 y NO SABE – NO RESPONDE a respuestas en blanco o falta de conocimiento por la persona que la diligencia.

Gráfica 7. AÑO DE CONSTITUCIÓN DE RTS

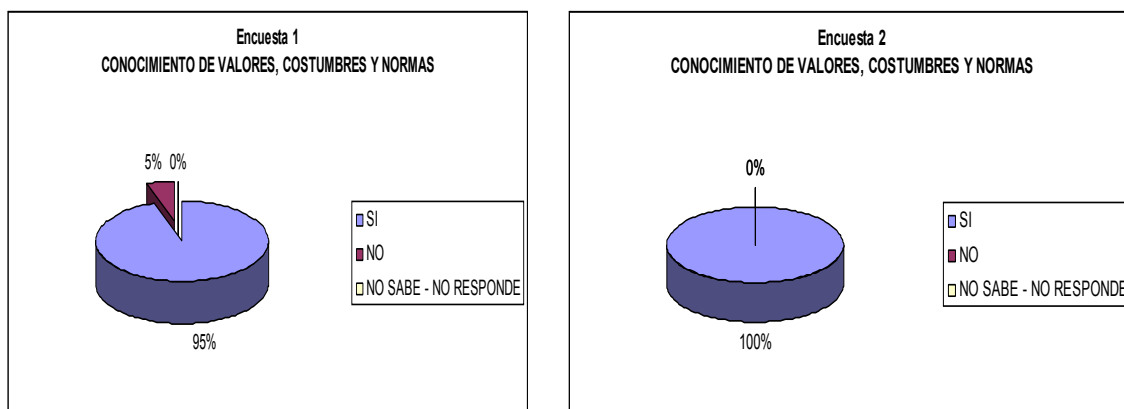


Fuente: Elaboración propia, datos tomados en septiembre de 2008 y enero de 2009

En la encuesta No. 1 sólo el 11% de los encuestados conocen en qué año nació la organización en la cual laboran, es decir, dos (2) personas; el resto de empleados no tiene la información correcta. En la segunda encuesta hay un incremento del 37% en el nivel de conocimiento, llegando a un 48% de empleados que conocen en qué año nació RTS.

2. Conocimiento de valores, costumbres y normas de la organización

Gráfica 8. CONOCIMIENTO DE VALORES, COSTUMBRES Y NORMAS

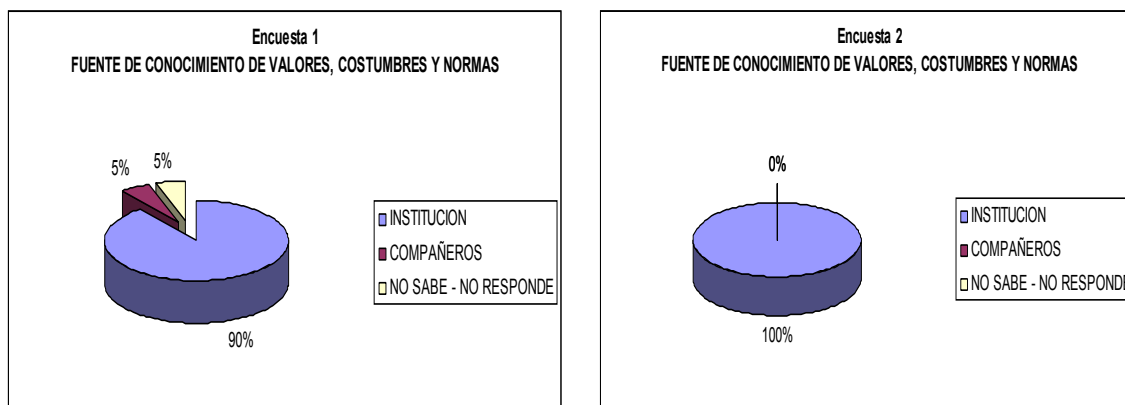


Fuente: Elaboración propia, datos tomados en septiembre de 2008 y enero de 2009

En la primera encuesta el 95% de los empleados afirman conocer los valores, costumbres y normas de la institución, de los 19 encuestados sólo el 5% no los conocen, es decir, 1 persona. En la segunda encuesta el 100% de los encuestados conocen los valores, costumbres y normas de la compañía, hubo un incremento del 5% en la segunda encuesta.

3. Fuente de conocimiento de valores, costumbres y normas de la organización

Gráfica 9. FUENTE DE CONOCIMIENTO DE VALORES, COSTUMBRES Y NORMAS DE RTS



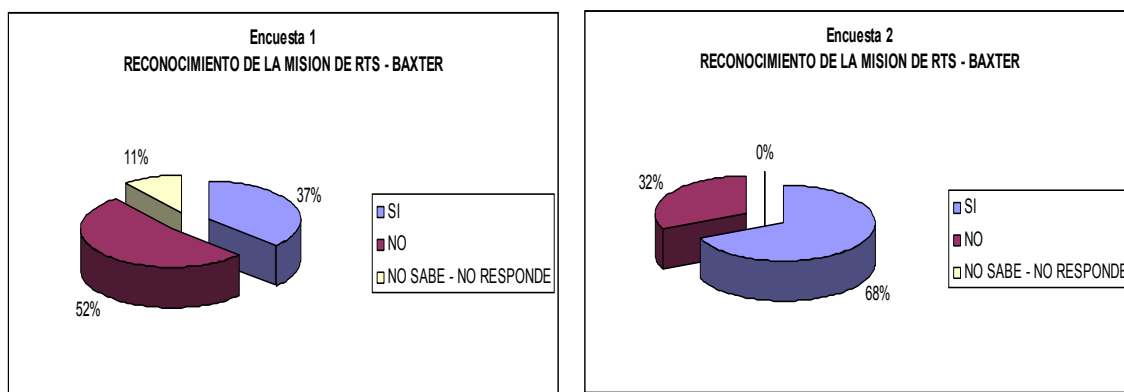
Fuente: Elaboración propia, datos tomados en septiembre de 2008 y enero de 2009

El término de institución se refiere a inducciones, boletines informativos, reuniones, talleres, capacitaciones, intranet, videos corporativos y seminarios, ofrecidos por la compañía.

En la encuesta No. 1 el 90% de la información de valores, costumbres y normas, fue transmitida por la institución, en un 5% esta información fue conocida a través de compañeros de trabajo y otro 5% dice no conocerlos. En la encuesta No. 2 el 100% de la información fue conocida a través de la institución.

4. Reconocimiento de la Misión de RTS – Baxter

Gráfica 10. RECONOCIMIENTO DE LA MISION

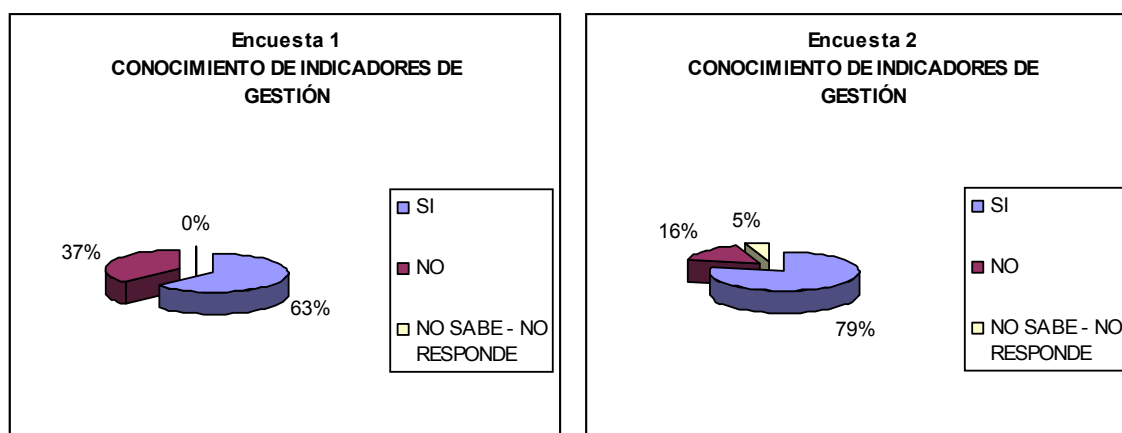


Fuente: Elaboración propia, datos tomados en septiembre de 2008 y enero de 2009

En la encuesta No. 1 los colaboradores de RTS Ltda. Agencia Versailles sólo el 37% reconocía la misión o aspectos de ella, en la encuesta No. 2 este conocimiento se incrementó en un 31%.

5. Conocimiento de los indicadores de gestión de RTS Ltda. Agencia Versalles

Gráfica 11. CONOCIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN

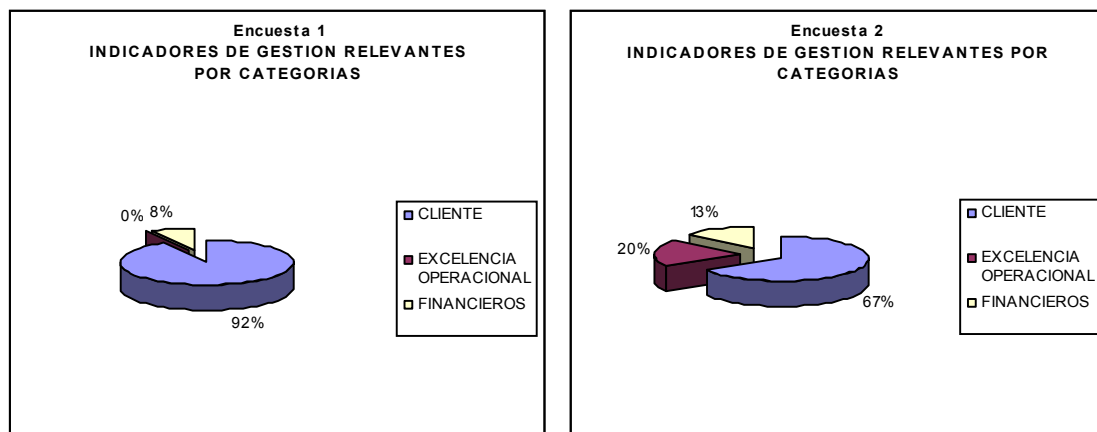


Fuente: Elaboración propia, datos tomados en septiembre de 2008 y enero de 2009

En la primera encuesta realizada el 63% de los empleados conocen los indicadores de gestión, en la segunda aplicada, este porcentaje se incrementa a 79%, es decir, hay una variación positiva del 16%.

6. Para los empleados que conocen los indicadores de gestión, estos son los más relevantes en la organización

Gráfica 12. INDICADORES DE GESTIÓN RELEVANTES



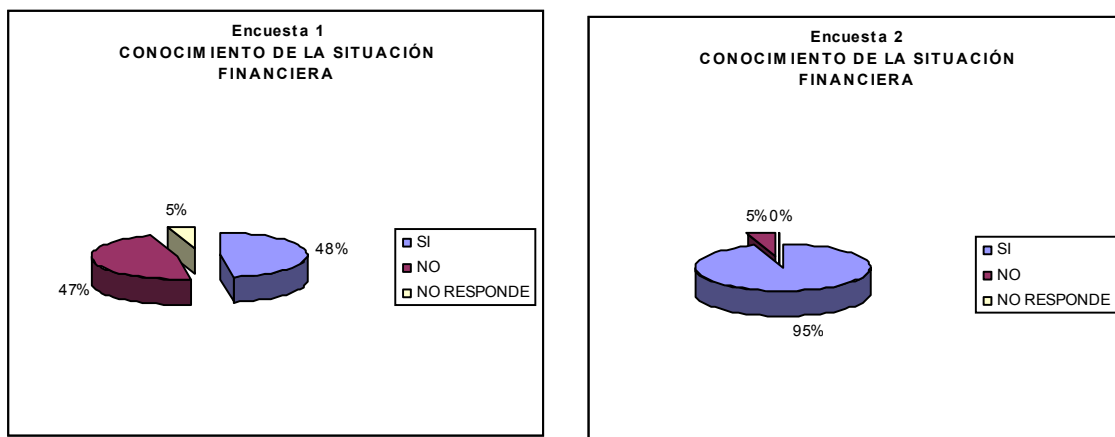
Fuente: Elaboración propia, datos tomados en septiembre de 2008 y enero de 2009

La compañía tiene los indicadores de gestión clasificados por categorías (Véase tabla de Objetivos de desempeño), de acuerdo a esto se catalogaron las respuestas de los encuestados.

Los indicadores de gestión orientados a los clientes, en la primera encuesta tuvieron mayor relevancia en un 25% con respecto a la segunda, los orientados a la excelencia operacional en la segunda encuesta ganaron un 20% de importancia y los financieros se incrementaron en un 5% en la segunda encuesta con respecto a la anterior.

7. Conocimiento de la situación financiera de RTS: utilidades, pérdidas, recursos financieros, participación en el mercado durante el año 2007 y lo corrido del 2008?

Gráfica 13. CONOCIMIENTO DE SITUACIÓN FINANCIERA

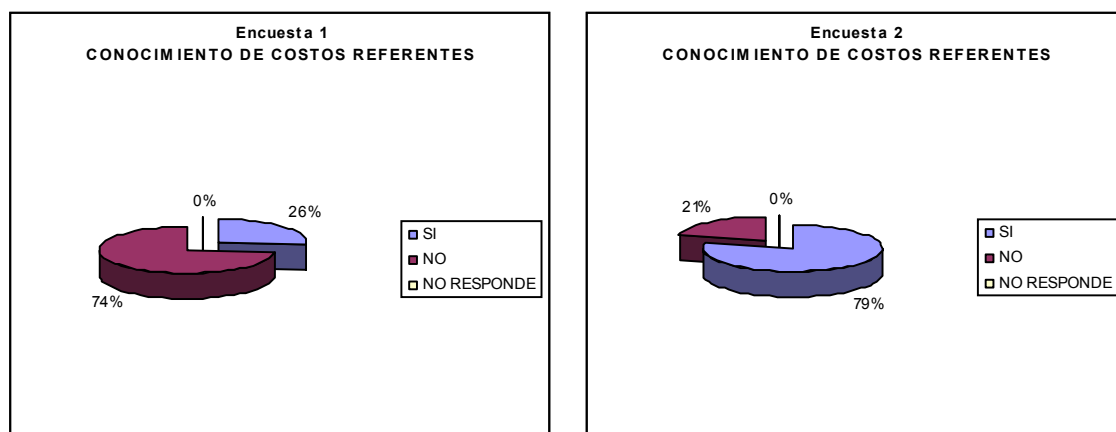


Fuente: Elaboración propia, datos tomados en septiembre de 2008 y enero de 2009

La situación financiera en la primera encuesta era conocida por un 48%, ya en la segunda se incrementó al 95% de ellos, es decir, tuvo una variación positiva del 47%.

8. Conocimiento de los costos referentes establecidos en la compañía para llevar a cabo la realización del proceso de la persona encuestada

Gráfica 14. CONOCIMIENTO DE COSTOS REFERENTES

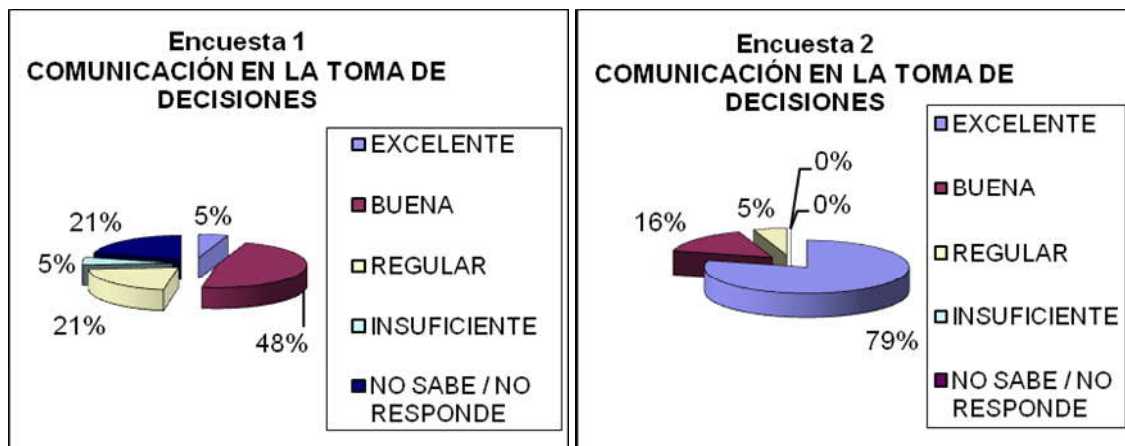


Fuente: Elaboración propia, datos tomados en septiembre de 2008 y enero de 2009

En la encuesta No. 1 los costos referentes son conocidos por un 26% de los empleados encuestados, es decir, sólo 5 personas de 19 saben cuanto cuesta prestarle servicio de terapia renal a los pacientes; un 74% los desconoce en su totalidad. En la segunda encuesta el 79% sabe el costo en que se incurre para la prestación del servicio a los pacientes, se evidencia un incremento en el conocimiento de los costos referentes del 53%.

9. La comunicación en la toma de decisiones es percibida por los colaboradores de la institución RTS Ltda. Agencia Versailles, de la siguiente manera:

Gráfica 15. COMUNICACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES



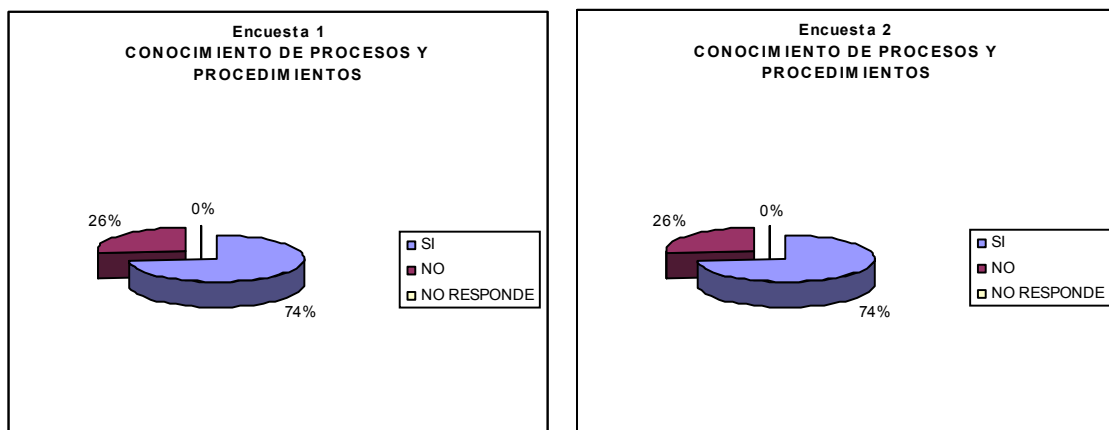
Fuente: Elaboración propia, datos tomados en septiembre de 2008 y enero de 2009

En la primera encuesta, la comunicación en la toma de decisiones es considerada por los empleados en un 5% excelente, en un 48% buena, afirman que hay comunicación permanente; un 21% considera que es regular, creen que hay falta de información; en un 5% insuficiente, piensan que no hay una adecuada comunicación y un 21% no respondieron. En la segunda encuesta el 79% considera que la comunicación en la toma de decisiones es excelente, para un 16% es buena y sólo un 5% dice que es regular.

Existe una variación positiva del 74% en la comunicación excelente, una negativa del 32% en la comunicación buena de la primera encuesta respecto a la segunda.

10. Conocimiento de procedimientos y procesos diferentes a los de su desempeño en la unidad renal RTS Ltda. Agencia Versalles

Gráfica 16. CONOCIMIENTO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

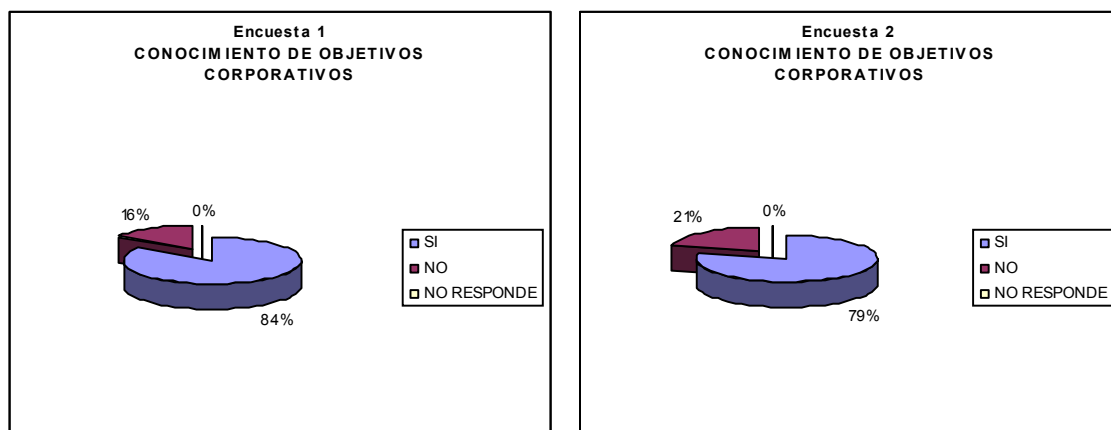


Fuente: Elaboración propia, datos tomados en septiembre de 2008 y enero de 2009

Los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en RTS Ltda. son conocidos por un 74% del personal encuestado y desconocidos por un 26% de ellos, en ambas encuestas coincide la información.

11. Identificación de los objetivos de RTS Ltda. Agencia Versalles

Gráfica 17. CONOCIMIENTO DE OBJETIVOS CORPORATIVOS

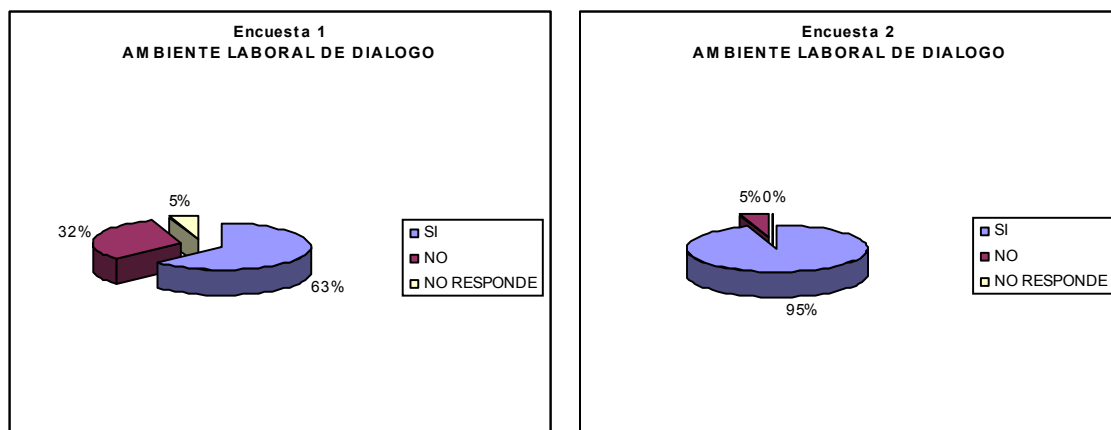


Fuente: Elaboración propia, datos tomados en septiembre de 2008 y enero de 2009

En la primera encuesta los objetivos corporativos son conocidos por un 84% de los empleados encuestados y desconocidos por un 16% de ellos. En la segunda encuesta son conocidos por un 79% de los empleados encuestados y desconocidos por un 21% de ellos. Presentándose una variación negativa del 5% en el nivel de conocimiento de los objetivos corporativos.

12. Existencia del ambiente laboral de diálogo, de apertura y confianza para manifestar insatisfacciones, frustraciones, dentro de la institución

Gráfica 18. AMBIENTE LABORAL DE DIÁLOGO

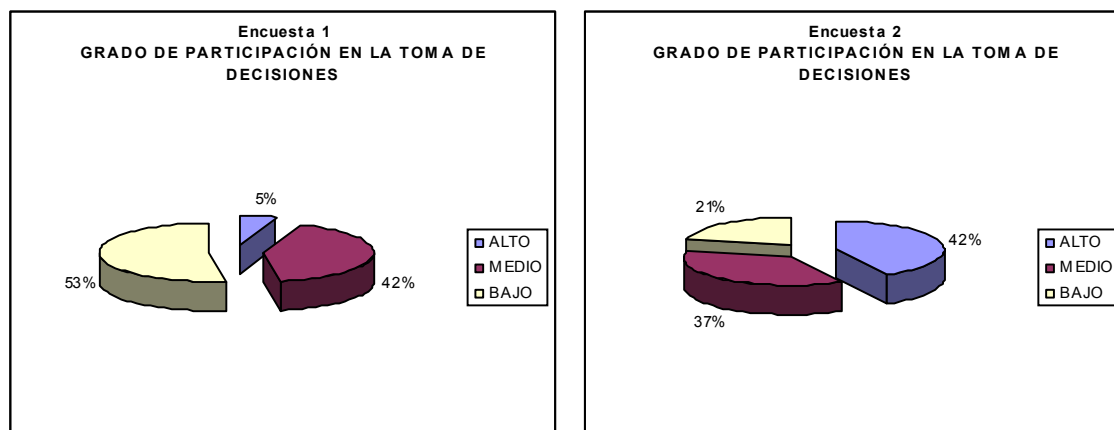


Fuente: Elaboración propia, datos tomados en septiembre de 2008 y enero de 2009

En la encuesta 1 el 63% de los colaboradores encuestados consideran que existe ambiente laboral de diálogo, el 32% que no existe y el 5% no respondieron. En la encuesta 2 el 95% de los colaboradores encuestados consideran que existe ambiente laboral de diálogo y sólo el 5% que no existe. Ocurriendo una variación positiva del 32% en la presencia del ambiente laboral de diálogo.

13. Grado de participación y consulta de los empleados de RTS Ltda. Agencia Versalles en el proceso de toma de decisiones

Gráfica 19. GRADO DE PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES



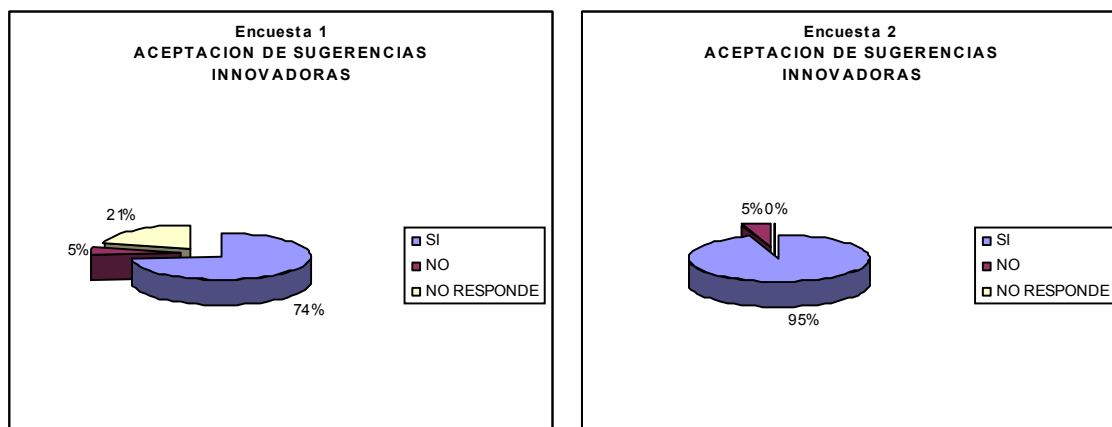
Fuente: Elaboración propia, datos tomados en septiembre de 2008 y enero de 2009

Para facilitar evaluación de las respuestas, dentro del cuestionario se dieron tres opciones de respuestas: alto, medio y bajo, respecto al grado de participación en la toma de decisiones.

De acuerdo a esto, en la primera encuesta sólo el 5% del personal encuestado considera que es Alto, el 42% que es Medio y el 53% que es Bajo el grado de participación y consulta en el proceso de toma de decisiones. En la segunda encuesta el 42% del personal encuestado considera que es Alto, el 37% que es Medio y el 21% que es Bajo. Existiendo una variación positiva del 37% cuando es Alto, una negativa del 5% cuando es Medio y una negativa del 32% cuando es Bajo.

14. Existencia de aceptación de sugerencias innovadoras por el personal de dirección.

Gráfica 20. ACEPTACIÓN DE SUGERENCIAS INNOVADORAS

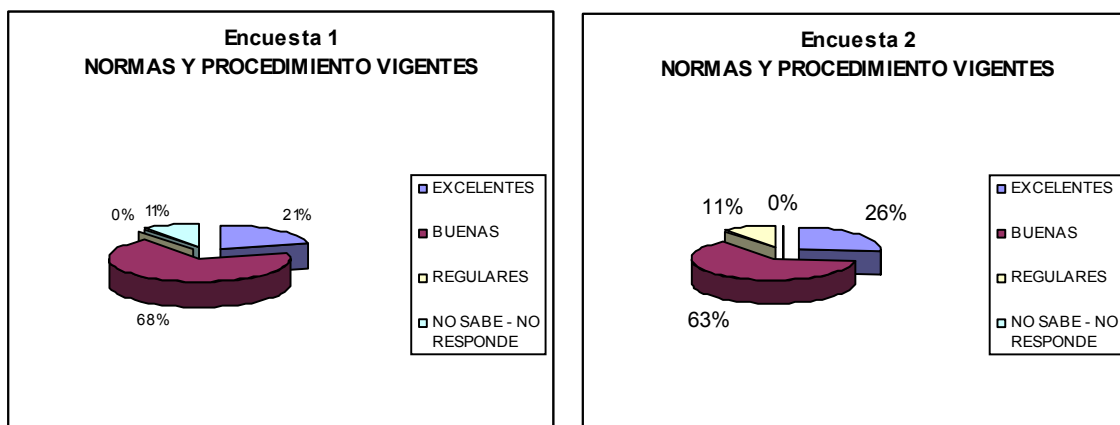


Fuente: Elaboración propia, datos tomados en septiembre de 2008 y enero de 2009

En la aplicación de la primera encuesta se encontró que un 74% de los empleados encuestados consideran que las sugerencias innovadoras son aceptadas, un 5% piensan que no y un 21% no respondieron. En la segunda encuesta se encontró que un 95% de los empleados encuestados consideran que las sugerencias innovadoras son aceptadas y sólo un 5% piensan que no. Existiendo una variación favorable del 21% en la aceptación de sugerencia innovadoras.

15. Los empleados de RTS Ltda. Agencia Versalles consideran las normas y procedimientos vigentes, en las siguientes categorías:

Gráfica 21. NORMAS Y PROCEDIMIENTOS VIGENTES

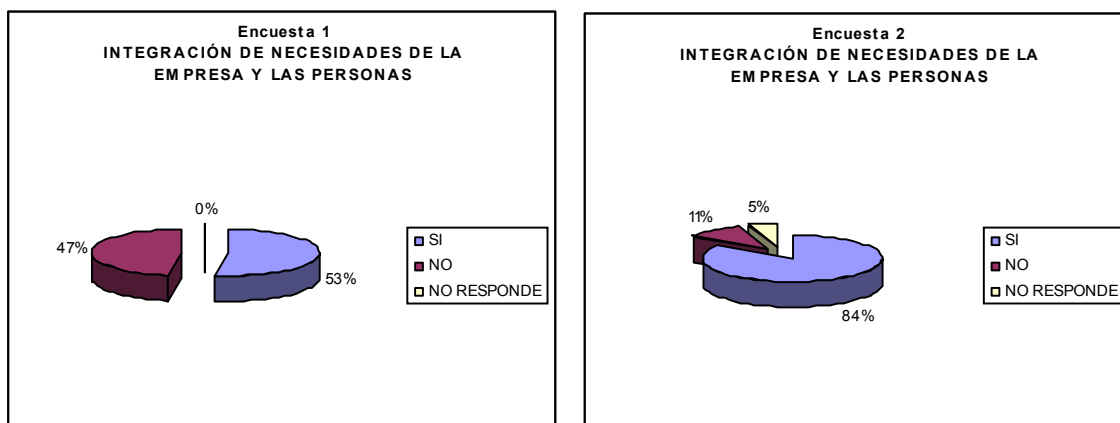


Fuente: Elaboración propia, datos tomados en septiembre de 2008 y enero de 2009

Las normas y procedimientos de la compañía son consideradas en la encuesta 1 excelentes por un 21%, buenas por un 68% y un 11% no sabe o no responde; en la encuesta 2 son consideradas excelentes por un 26%, buenas por un 63% y regulares por un 11%. Lo que muestra que la valoración de las normas y procedimientos vigentes ha pasado en un 5% de buenas a excelentes.

16. Existencia de la integración entre las necesidades de las empresas (sistema técnico) y las necesidades de las personas (sistema humano)

Gráfica 22. INTEGRACIÓN DE NECESIDADES DE LA EMPRESA Y DE LAS PERSONAS

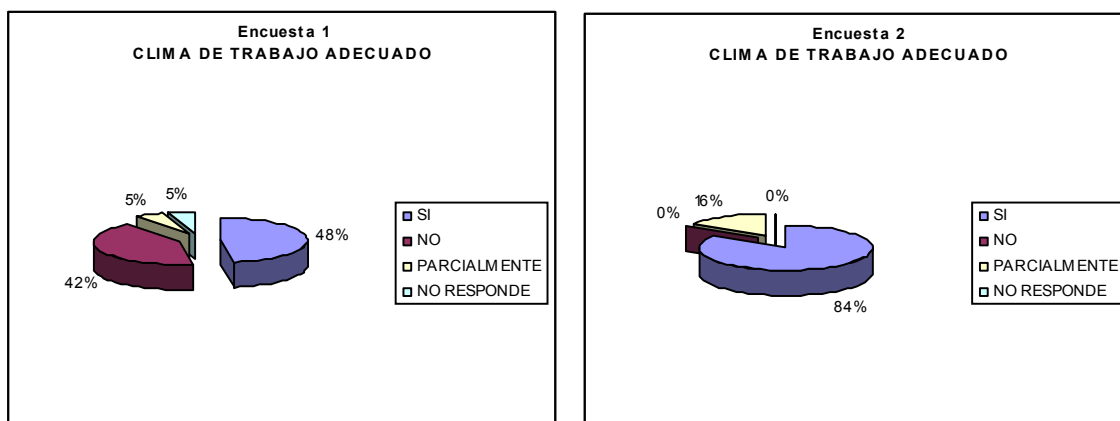


Fuente: Elaboración propia, datos tomados en septiembre de 2008 y enero de 2009

En la primera encuesta un 53% de los empleados consideran que si hay integración de necesidades de la empresa y las de las personas y un 47% consideran que esta situación no se da en la compañía. En la segunda encuesta un 84% de los empleados consideran que si hay integración de necesidades de la empresa y las de las personas, y un 11% consideran que no. Se presenta una variación positiva del 31% de los empleados que consideran esta integración de necesidades.

17. Existencia de un adecuado clima de trabajo en RTS Ltda. Agencia Versalles

Gráfica 23. CLIMA DE TRABAJO ADECUADO

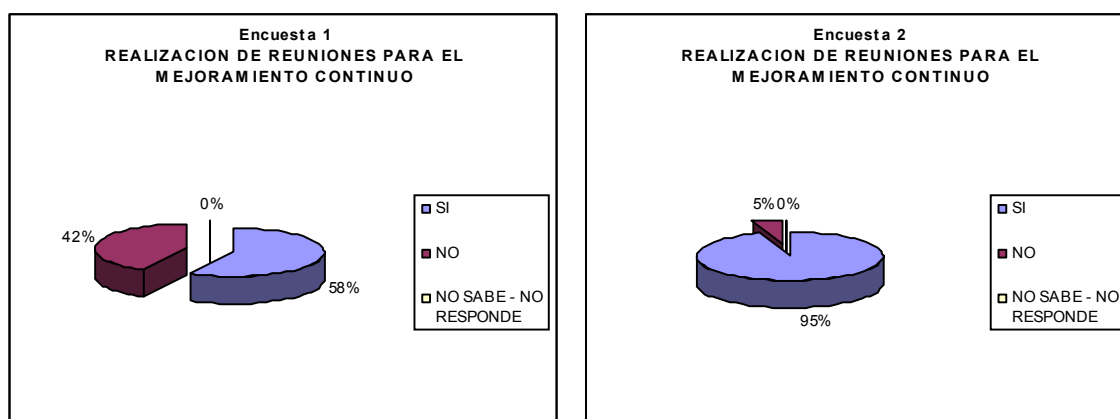


Fuente: Elaboración propia, datos tomados en septiembre de 2008 y enero de 2009

En la encuesta 1, un 48% de los empleados encuestados consideran que Si existe un adecuado Clima de Trabajo, un 42% que No, un 5% considera que parcialmente y un 5% no responde. En la encuesta 2, un 84% de los empleados encuestados consideran que Si hay un adecuado Clima de Trabajo y un 16% considera que parcialmente. Se evidencia que la percepción de un adecuado clima de trabajo se incrementó en un 36% en la encuesta 2, con respecto a la encuesta 1.

18. Realización de reuniones que aseguren el intercambio de información entre los dirigentes, entre éstos y los trabajadores.

Gráfica 24. REALIZACIÓN DE REUNIONES PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO



Fuente: Elaboración propia, datos tomados en septiembre de 2008 y enero de 2009

Los empleados que realizaron la primera encuesta un 58% afirman que Si hay reuniones que permiten el intercambio de información entre dirigentes y trabajadores y un 42% consideran que no. En la segunda encuesta un 95% afirman que Si hay reuniones que permiten el intercambio de información entre dirigentes y trabajadores y un 5% consideran que no. Hay una variación positiva del 37% de los trabajadores que aseveran que hay reuniones de mejoramiento continuo al interior de RTS Ltda. Agencia Versailles.

19. Existencia de una cultura organizacional dentro de la institución que permita tener un sentido de pertenencia con la institución

Gráfica 25. EXISTENCIA DE CULTURA ORGANIZACIONAL QUE PERMITE UN SENTIDO DE PERTENENCIA



Fuente: Elaboración propia, datos tomados en septiembre de 2008 y enero de 2009

Un 90% del personal que participó en la encuesta 1 consideran que existe dentro de la organización una cultura organizacional que les permite tener un sentido de pertenencia con ella, un 5% piensan que no existe y otro 5% no respondieron. En la encuesta 2, un 95% consideran que existe dentro de la organización una cultura organizacional que les permite tener un sentido de pertenencia con ella y un 5% piensa que no existe. La percepción de cultura organizacional que incentive el sentido de pertenencia se incrementó en un 5% en la segunda encuesta con respecto a la primera.

16.4 TRIANGULARIZACIÓN DE VARIABLES

En la investigación que se desarrolló en la unidad renal RTS Ltda. Agencia Versalles se pudo evidenciar en las gráficas 8, 9 y 10 de la encuesta que mejoró notablemente el conocimiento de los valores, costumbres, normas y reconocimiento de la misión, lo que de acuerdo a nuestra hipótesis es proporcional con la mejora significativa que prevaleció en la institución de las utilidades económicas obtenidas como se observa en la tabla 8, en donde se pasó de una pérdida después de impuestos de \$269.264.383 que representaba una pérdida del 9,87% sobre los ingresos de la unidad renal, a una utilidad después de impuestos de \$655.453.685 que representó una utilidad del 21,60% sobre los ingresos de la institución.

De acuerdo al resultado observado en las gráficas 11 y 12 de la encuesta de cultura organizacional, hubo un mayor conocimiento de los indicadores de gestión pasando de un 63% en el año 2007 a 79% en el año 2008, pero no sólo hubo mejoría en el aspecto de conocimiento, sino también, que mejoró la relevancia que le dan los empleados al tipo de indicador, en el año 2007 para los empleados tenía una mayor importancia el cliente, y no había una noción sobre la importancia de la excelencia operacional, mientras que en el 2008 comprenden que el cliente siempre será importante, pero que a través de la excelencia operacional la empresa obtiene mejores niveles de rentabilidad, producto de la disminución de los costos de materiales en un 6,65% y en los costos de servicios del 4,93%, para

una disminución en sus costos totales del 11,58%, como se evidencia en la tabla 1, del estado de ganancias y pérdidas consolidado.

Resultado de la sensibilización realizada por los directivos de la empresa en la institución, se obtiene un mayor conocimiento de la situación financiera de los empleados de RTS Ltda. Agencia versalles, pasando de un 48% a 95% (gráfica 13), esto contribuye a que los empleados tengan mayor conciencia en el uso racional de los recursos de la institución como se observa en la tabla 7, de los gastos del centro, en donde estos disminuyeron 2,62% en el año 2008 con respecto al 2007, a pesar de haber aumentado sus ingresos en un 85,94% en el 2008 como se observa en la tabla 9.

Por los bajos niveles de conocimiento en los costos referentes (Gráfica 14, encuesta 1) en el año 2007, no se realizó el cumplimiento de ellos en la terapia de Hemodiálisis (Tabla 20) que es la realizada directamente por el personal del área asistencial (debido a que en las otras terapias el paciente las puede realizar en casa), para este procedimiento se hace necesario que los empleados utilicen los materiales y medicamentos que suministra la empresa para los pacientes, si no cumple con los niveles de conocimiento de los protocolos hospitalarios y los costos de operación, difícilmente contribuye al uso racional de los recursos de la compañía, porque no se puede alcanzar aquello que se desconoce.

Relación que se puede comprobar con la gráfica 14 - encuesta 2, donde el nivel de conocimiento de los referentes se incrementó, así como mejoró el cumplimiento de los costos referentes después de octubre de 2008, fecha en la cual la administración de RTS Ltda. Agencia Versailles había empezado un proceso de sensibilización a los empleados. Cabe aclarar que en el mes de diciembre de 2008 se presenta una excepción en el cumplimiento de los referentes, ocasionado por fallas eléctricas en el sector, situación que obliga al cambio de filtros (con un costo promedio de \$90.000 cada uno) por paciente, en una sala con capacidad de 20; esto afecta gravemente los costos.

La comunicación en la toma de decisiones excelente aumentó de un 5% a 79% según la gráfica 15 y existió una mejora del 32% en el ambiente laboral de diálogo según la gráfica 18 en el año 2008 con respecto al 2007, esto se vivenció en la institución a través de la sensibilización que se realizó a los empleados en el año 2008, como resultado de dicha sensibilización existió aparentemente un conocimiento igual de los procesos y procedimientos, y una disminución en el conocimiento de los objetivos corporativos según lo observado en las figuras 16 y 17, sin embargo, ahondando más en el tema se pudo observar que existe dificultad para comprender los indicadores que se utilizan, porque se fundamentan en un lenguaje muy técnico; pero los indicadores se han trabajado de manera efectiva porque las utilidades de la compañía mejoraron significativamente en un 276,99% como se muestra en la tabla 9.

En la gráfica 19 se observa un aumento de la participación alta en la toma de decisiones por parte de los empleados del 5% en el 2007 al 42% en el 2008, y un incremento en la aceptación de sugerencias innovadoras del 74% en el 2007 al 95% en el 2008 de acuerdo a la gráfica 20, lo que denota una mayor participación de los empleados de la organización en los procesos y a su vez esta participación ha tenido una incidencia positiva como se observa en los comparativos de los referentes del año 2007 tablas 20, 21 y 22 con respecto a las mejoras obtenidas en el 2008, observado en las tablas 23, 24 y 25, si se analiza el desarrollo de los objetivos de desempeño existe un indicador innovación, donde se mencionan proyectos a cumplir en la institución que contribuyen al logro de dichos objetivos.

La integración de las necesidades de la empresa con sus colaboradores tuvo un incremento del 31% en el año 2008 con respecto al año 2007, según la gráfica 22, tal como se muestra en los gastos del centro, tabla 15, en donde los beneficios administrativos se incrementaron en un 129,03%, éstos beneficios se ven representados en actividades deportivas y recreativas para los empleados, generando en ellos un mayor sentido de pertenencia con la institución, y una mayor identificación con la cultura que se imparte dentro de ella, como se evidencia en la gráfica 25, en donde hubo un incremento del 5% en el año 2008 con respecto al año 2007.

El aumento en la identificación de indicadores, el conocimiento de la situación financiera de la institución y de sus costos financieros al ser directamente

relacionados con la mejora significativa de las utilidades y la disminución de gastos en RTS Ltda. Agencia Versailles, evidencian que la sensibilización con respecto a la cultura organizacional obtuvo frutos beneficiosos para la institución y para sus colaboradores.

Al presentarse una mayor comunicación en la toma de decisiones, un mejor ambiente laboral de diálogo, un mayor grado de aceptación de las sugerencias que se realizan a la compañía, una mayor integración de la empresa y de las personas, un clima de trabajo más adecuado, y lo más importante tanto para la empresa como para sus empleados, un mayor sentido de pertenencia se logra también que todos se encuentren encaminados hacia unos objetivos en común, este es el resultado que nos muestra las encuestas realizadas en la institución y los estados financieros que también resaltan un incremento proporcional de los beneficios para los empleados, de acuerdo a los beneficios financieros para la institución.

Al revisar las encuestas y el estado de ganancias y pérdidas de RTS Ltda. Agencia Versailles se encuentra una mejoría directamente proporcional del conocimiento y el fortalecimiento de la cultura organizacional de Baxter – RTS con el alcance de las metas financieras propuestas por la organización, esta situación puede ser consecuencia del incremento en las reuniones para el mejoramiento continuo como lo muestra la gráfica 24, que tuvo una variación positiva del 37% en el 2008, en dichas reuniones se hace socialización de los procesos que se llevan a

cabo en el interior de la organización y se intercambian conceptos para revisar si estos procesos son los más efectivos, eficientes y eficaces para la institución, de forma mensual se efectúan diferentes comités para liderar el desarrollo de este trabajo.

17. CONCLUSIONES

De acuerdo al análisis cuantitativo realizado en la IPS RTS Ltda. Agencia Versalles sobre el Estado de Pérdidas y Ganancias; y el análisis cualitativo realizado a la cultura organizacional de la institución se concluye que es conocido por los empleados de la compañía que existe una cultura organizacional al interior de la misma, sin embargo durante el año 2007 ésta no tenía la suficiente predominancia y coherencia hacia el logro de los objetivos propuestos por la organización; esto se refleja en el Estado de Resultados, en el que se evidencia una pérdida durante el año 2007 de \$269.264.383, resultado producto de la no optimización de los recursos que conllevan al incumplimiento de los referentes de costos establecidos por la compañía, y el alto grado de desconocimiento de los indicadores de gestión encaminados a la parte financiera.

Si bien los empleados son tenidos en cuenta con sus aportes para la organización y consideran que la cultura organizacional establecida dentro ella les permite tener un sentido de pertenencia en la institución, esta no es lo suficientemente sólida para permitirle a la IPS estar sana en el plano financiero, convirtiéndola de acuerdo a las teorías estudiadas en una cultura organizacional disfuncional que no integra a su sistema de valores las suficientes nociones de salud económica para el logro de los objetivos financieros.

A partir del año 2008, sobre todo después del segundo semestre del año 2008, se realizó un trabajo de sensibilización en el personal de la unidad renal RTS Ltda. Agencia Versailles donde se hizo un mayor énfasis en la cultura organizacional y la importancia del logro de los objetivos propuestos por la compañía, a raíz de este trabajo se presenta una utilidad en el año 2008 de \$476.584.448; encaminando a los colaboradores a trabajar juntos hacia la consecución de los objetivos propuestos, obteniendo un mayor conocimiento de la estructura organizacional y la importancia de ella en la organización.

Se evidencia que la motivación y la satisfacción de las necesidades de los seres humanos son un fuerte incentivo para que los grupos estén en continuos procesos de organización y reorganización, cooperando para alcanzar los beneficios generales de la institución. Al revisar los estados financieros se encuentra que los beneficios directos e indirectos obtenidos por los colaboradores de RTS Ltda. Agencia Versailles son proporcionales a sus salarios y que estos salarios a su vez aumentan en relación a un aumento de los ingresos de la institución, por lo tanto es una motivación para los empleados aumentar los ingresos de la compañía de manera que sean proporcionales a sus propios beneficios.

La elaboración de esta investigación contribuyó de manera significativa a comprender, que las cifras financieras son el reflejo de una estructuración adecuada no sólo de la planeación estratégica de las organizaciones, sino también de la forma en la que se llevan a cabo. Una de las formas más explícitas es a

través de su cultura organizacional, que está integrada por las costumbres, los valores, las normas, símbolos, hábitos y conductas que se establecen para obtener resultados positivos. Otro factor que se integra al interior de la cultura de una organización es la motivación, la cual es primordial en el desempeño de las relaciones laborales y sociales, estas motivaciones muchas veces son respuesta a la satisfacción de las necesidades de las personas, de acuerdo a los beneficios ofrecidos de manera proporcional a la labor realizada dentro de la institución a los colaboradores, se pueden obtener beneficios representados en utilidades para la organización, puesto que se está trabajando en un objetivo común y es el beneficio de todos en general.

Se resalta que la labor administrativa está directamente relacionada con los resultados que se encuentran en el área contable, siendo de vital importancia el intercambio de información entre estas partes para una adecuada toma de decisiones que conlleven a las empresas a convertirse en organizaciones exitosas.

En una cultura organizacional es de vital importancia que el establecimiento de los objetivos se presente de forma clara y alcanzable, y que permitan dar cumplimiento la misión y la visión establecida por la compañía.

El carácter social del establecimiento de una compañía se evidencia a través de los beneficios que esta pueda obtener para si misma, y para la sociedad, cuando

se crea un ambiente laboral en el que todos son partícipes de estos beneficios, aún cuando se entiende que la razón de que los socios o accionistas decidan invertir en un negocio es principalmente obtener resultados económicos, se observa que se cumple con una responsabilidad social, que todo profesional debe tener en cuenta cuando ingresa al mercado laboral.

En Baxter – RTS se cuenta con una cultura organizacional encaminada a la calidad de vida y la satisfacción de sus clientes, a garantizarles un servicio integral que responda a sus necesidades físicas y emocionales, sin embargo, los colaboradores son los encargados no sólo de la satisfacción de los clientes, sino también de llevar a la organización a la obtención de los resultados económicos esperados, por lo que es tan importante cuidar de sus clientes, como de sus empleados quienes son los encargados de garantizar la sostenibilidad de la empresa en el mercado, razón por la cual en el desarrollo sus objetivos de desempeño propuestos se muestran en cinco categorías: 1) cliente, 2) excelencia operacional, 3) financiero, 4) innovación y 5) regulatorio, y la empresa también desarrolla cinco competencias que permiten el alcance de dichos objetivos: 1) impulsar resultados, 2) responsabilidad personal, 3) integridad y confianza, 4) enfoque en el cliente y 5) calidad en la decisión, para hacer una integración de lo que se espera obtener con el recurso que se tiene, de acuerdo a las teorías estudiadas éstos factores, responden a la esencia de una cultura organizacional que distingue a una organización de las otras.

18. RECOMENDACIONES

A partir del trabajo de investigación realizado sobre la evaluación del impacto de la cultura organizacional en el comportamiento financiero de RTS Ltda. Agencia Versalles en el año 2007 con respecto al 2008, se plantean recomendaciones que podrían dar un beneficio significativo a la compañía, a sus colaboradores y al entorno social en el que se encuentra la organización:

- 1- Se destaca un trabajo activo en la búsqueda de alternativas de comunicación que permitan integrar a las personas, de la compañía RTS Ltda. Agencia Versalles para trabajar en conjunto hacia la consecución de los fines propuestos por la organización, sin embargo, en caso de una sociedad, lo que distingue siempre una cultura es su lenguaje y, en términos más generales, sus modelos y prácticas comunicativas, por esta razón se recomienda revisar la forma en como se transmite la información a los integrantes de la compañía, establecer si este lenguaje corresponde a la forma más clara de acuerdo al tipo de personal al que va dirigido.

Se evidencia que parte del trabajo de sensibilización cultural que se realiza con los colaboradores de RTS Ltda. Agencia Versalles es tomada en cuenta para la consecución de los objetivos y metas propuestas; pero no se distingue la forma porque no se maneja con el lenguaje conocido por el sector laboral al que va dirigido, esto se ve demostrado al momento de

realizar la segunda encuesta de cultura organizacional en donde se evidencia que los colaboradores conocen la mayor parte de la información a la que se les hace referencia, se les dificulta dar una respuesta de acuerdo a los lineamientos establecidos en la cultura de la institución, porque tienen fundamentado un lenguaje más técnico.

- 2- La cultura organizacional es un trabajo constante, en que los canales de comunicación son vitales; por esta razón se recomienda estar en constante proceso de revisión y alineación de la cultura que se establece en la institución con respecto a las metas propuestas por la misma.
- 3- Es importante resaltar que cada proceso dentro de la compañía es de vital importancia para el desarrollo de los objetivos de la organización, ya que éste es un sistema donde cada parte es fundamental para su funcionamiento; se recomienda tener en cuenta esta observación al momento de hacer difusión de la cultura organizacional que debe estar alineada con el conocimiento global del negocio.
- 4- Se recomienda tener en cuenta la responsabilidad social que tienen las compañías, al momento que ingresan al mercado, cuando establecen sus estrategias y políticas para el desarrollo de sus objetivos propuestos.

- 5- Mantener una visión clara de lo que se espera y de que forma se espera lograrlo, es un factor fundamental que permite a las organizaciones su sostenibilidad en el mercado cambiante en el que nos encontramos, se recomienda incorporar estos conceptos al realizar alineaciones culturales al interior de Baxter-RTS.
- 6- Se recomienda que para el desarrollo de la labor administrativa, se tenga una comunicación, eficiente, efectiva y eficaz con el área contable, la cual es encargada de suministrar y analizar la información financiera de la organización, esto permitirá a los administradores de la institución orientar su toma de decisiones de manera más acertada en referencia a la realidad de la compañía.

19. BIBLIOGRAFIA

19.1 GUIAS Y ARTÍCULOS

MINISTERIO DE PROTECCION SOCIAL. Guía para el manejo de la Enfermedad Renal Crónica y modelo de la prevención y control de la enfermedad Renal Crónica. Bogotá, Colombia: Mayo 2007, 374p.

RIVERA, Yaismir Adriana. Matriz de Técnicas de Investigación. Palmira: Universidad del Valle, 2008.

19.2 LIBROS

BERNAL TORRES, Cesar Augusto. Metodología de la Administración para Administración y Economía. Santafé de Bogotá D. C.: Prentice Hall, 2000. 262p.

CANTU DELGADO, Humberto. Desarrollo de una Cultura de Calidad. Segunda Edición. México: Mc Graw Hill, 2001. 382p.

CASARES, David y SILICEO, Alfonso. Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional: Hacia una organización competitiva. México: Mc Graw Hill, 1999. 220p.

CHIAVENATO, Adalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Traducción: Germán Alberto Villamizar. Quinta edición. México: Mc Graw Hill, 1999. 1056 p.

DAVILA LADRON DE GUEVARA, Carlos. Teorías organizacionales y organización, enfoque crítico. Segunda Edición. Bogotá: Mc Graw Hill, 2001, 317 p.

DAFT, Richard. Teoría y diseño organizacional. Sexta Edición. México: Thompson editores, 2000, 698p.

FAYOL, Henry y TAYLOR, Federick. Principios de la administración científica. Segunda Edición. Barcelona: Ediciones Orbis, 1986, 209p.

GIBSON, James y IVANCEVICH, John. Organizaciones, comportamiento, estructura, procesos. Duodécima edición. México: Mc Graw Hill, 2006, 602p.

GOMEZ, Oscar y ZAPATA Pedro. Contabilidad de costos. Tercera edición. Bogotá: Mc Graw Hill, 1998, 422p.

HERNÁNDEZ, Roberto y FERNÁNDEZ, collado. Metodología de la investigación. Tercera edición. México, D.F: Mc Graw Hill, 2003, 705p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Documentación. Presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de Investigación. Quinta Edición. Santafé de Bogotá D.C.: ICONTEC, 2002. 34p. Norma Técnica Colombiana NTC 1486.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Documentación. Citas y notas de pie de página. Segunda Edición. Santafé de Bogotá D.C.: ICONTEC, 1995. 8p. Norma Técnica Colombiana NTC 1487.

MENDEZ, Carlos. Transformación cultural en las organizaciones un mundo para la gestión del cambio. Primera Edición. Bogotá: Editorial Limusa, 2006.P.94

KUMEN, Jones y WERNER, Michael. Introducción a la Contabilidad Financiera. Bogotá: Prentice Hall, 2001, 556p.

MARIN, Antonio y GARCÍA, Pablo. Sociología de las Organizaciones. España: Mc Graw Hill, 2002, 443p.

MONTOYA PERLAZA, Laura Vivian. Asesoría sobre el clima organizacional en “Sintracañavalc”. Palmira, 2006, Trabajo de grado (administrador de empresas). Universidad del valle. Facultad de ciencias de la administración.

ORTIZ ANAYA, Héctor. Análisis Financiero aplicado y principios de Administración Financiera. Doceava Edición. Bogotá: Sigma Editores Ltda., 2004, 501p.

PETERS, Thomas y WATERMAN, Robert. En busca de la excelencia. Traducción: Fernando Posada. Séptima edición. Bogotá: Editorial Norma S.A., 1991, 340p.

ROBBINS, Stephen. Comportamiento organizacional, teoría y práctica. Séptima Edición. Bogotá: Pentice-hall Hispanoamérica s.a, 1996, 752p.

19.3. PAGINAS EN INTERNET CONSULTADAS

www.asocajas.org.co

www.banrep.gov.co

www.freseniusmedicalcare.com

www.fmc-ag.com.co

www.gestiopolis.com

www.inbaxter.com

www.metrocuadrado.com

www.minproteccionsocial.gov.co

www.wikipedia.com

20. ANEXOS

20.1 FICHA TECNICA DE LA ENCUESTA

**Nombre del Estudio: CULTURA ORGANIZACIONAL EN RTS LTDA. AGENCIA
VERSALLES**

Metodología: CUANTITATIVA

**Técnica de Recolección: ENCUESTA PERSONAL CON FORMULARIO
ESTRUCTURADO**

**Fecha de Campo: PRIMERA ENCUESTA - SEPTIEMBRE DE 2008
SEGUNDA ENCUESTA - ENERO DE 2009**

Perfil del Informante: EMPLEADOS DE RTS LTDA. AGENCIA VERSALLES

Universo: 28 EMPLEADOS

Muestra: 19 EMPLEADOS

20.2 MODELO DE ENCUESTA 1

Área de trabajo:

Asistencial _____ Apoyo _____ Administrativa _____

1. En que año nació y cómo nació RTS?

2. ¿Conoce usted los valores, costumbres y normas de la organización?

SI _____ NO _____

3. ¿Cómo conoció acerca de valores, costumbres y normas de la organización?

R/ _____

4. ¿Cuál es la actividad económica de RTS Ltda. Agencia Versalles?

5. ¿Cuál es la misión y visión de RTS Ltda. Agencia Versalles?

6. ¿Cuáles son nuestras fuerzas y debilidades?

7. ¿Conoce usted los indicadores de gestión de RTS Ltda. Agencia Versalles?

SI _____

NO _____

8. ¿Cuáles son los indicadores de gestión más relevantes en la organización?

9. ¿Conoce usted la situación financiera de RTS: utilidades, pérdidas, recursos financieros, participación en el mercado durante el año 2007 y lo corrido del 2008?

SI _____

NO _____

10. ¿Conoce los costos referentes establecidos en la compañía para llevar a cabo la realización de su proceso?

SI _____

NO _____

11. ¿Conoce usted la incidencia que tiene su proceso en los estados financieros de la institución?

SI _____

NO _____

12. ¿Conoce usted los aspectos sociales de la institución tales como: Cantidad de trabajadores y dirigentes, ausentismo, fluctuación de personal, capacitación, etc.?

SI _____

NO _____

13. ¿Qué aspectos sociales y económicos tienen mayor importancia para usted como empleado de RTS Ltda. Agencia Versalles?

14. ¿Cómo considera usted la comunicación, estilo en la toma de decisiones, de la institución RTS Ltda. Agencia Versalles? , ¿Por qué lo considera así?

15. ¿Conoce usted todos los procesos y procedimientos que se llevan a cabo dentro de RTS Ltda. Agencia Versalles?

SI _____ NO _____.

16. ¿Sabe usted cuáles son los objetivos de RTS Ltda. Agencia Versalles?

SI _____ NO _____.

17. ¿Cree usted que existe ambiente de apertura y confianza para manifestar insatisfacciones, frustraciones, etc. dentro de la institución?

SI _____ NO _____.

18. ¿Cuál es su grado de participación y consulta en el proceso de toma de decisiones?

ALTO _____ MEDIO _____ BAJO _____

19. ¿Existe en el personal de dirección el sentido de aceptación a sugerencias innovadoras?

SI _____ NO _____.

20. ¿Cómo considera usted las normas y procedimientos vigentes?

21. ¿Considera usted que hay integración entre las necesidades de las empresas (sistema técnico) y las necesidades de las personas (sistema humano)?

SI _____ NO _____

22. ¿Considera usted que existe un adecuado clima de trabajo en RTS Ltda. Agencia Versalles?

SI _____ NO _____

23. ¿Existen reuniones que aseguren el intercambio de información entre los dirigentes, entre estos y los trabajadores?

SI _____ NO _____.

24. ¿Las reuniones que se realizan son eficaces?

SI _____ NO _____.

25. ¿Considera usted que existe una cultura organizacional dentro de la institución RTS Ltda. Agencia Versalles?

SI _____ NO _____.

26. ¿Considera usted que existe una cultura organizacional dentro de la institución que le permita tener un sentido de pertenencia con la institución?

SI _____ NO _____.

26. ¿Cómo considerara su sentido de pertenencia en la institución?

NO TIENE _____ BAJO _____ MEDIO _____ ALTO _____

27. ¿Qué aspectos considera importantes para incentivar su sentido de pertenencia en una organización?

20.3 MODELO DE ENCUESTA 2

Área: _____

Antigüedad: _____

Tipo de contrato: _____

1. Conoce el origen y la fundación de RTS? Si su respuesta es si ¿Cómo la conoció?

2. ¿Qué valores y costumbres conoce de la organización RTS?

3. ¿Cómo conoció acerca de valores, costumbres y normas de la organización?

R/ _____
_____.

4. ¿Con qué aspectos de la misión de RTS se siente identificada?

5. Defina de mayor a menor de los indicadores de gestión cuáles considera que son los más relevantes para RTS Versalles

6. ¿Qué aspectos considera usted importantes para que la compañía alcance las utilidades esperadas?

7. ¿Considera usted que su labor dentro de la organización tiene impacto en el cumplimiento de las metas financieras? Si su respuesta es Si ¿De que manera?; si su respuesta es No ¿porqué?

SI _____

NO _____

8. ¿Qué aspectos sociales o económicos tienen mayor importancia para su bienestar dentro de la compañía?

SOCIALES

ECONÓMICOS

9. Las comunicaciones que se imparten desde los superiores se cumplen:

a) Parcialmente

- b) Totalmente
- c) Se modifica el orden para cumplir los objetivos
- d) No se cumplen

Señale con un X la respuesta que usted considere.

10. ¿Participa usted en la toma de decisiones para resolver problemas que hacen parte de su labor en la institución?

SI _____ ¿Cómo lo hace? _____

No _____ ¿Por qué? _____

11. ¿Identifica usted otros procesos y procedimientos a parte de los que usted realiza dentro de la institución?

SI _____ ¿Cuáles? _____

No _____ ¿Por qué? _____

12. Mencione los objetivos corporativos que usted conoce e identifica de RTS Ltda.
 Agencia Versailles

13. ¿Cuándo presenta inquietudes de tipo laboral u organizacional a quién recurre y porqué?

14. ¿De qué forma se resuelven las inquietudes que usted presenta? De acuerdo a la pregunta anterior.

15. ¿En que nivel considera usted que se encuentran sus opiniones dentro de la organización?

ALTO _____

MEDIO _____

BAJO _____

16. ¿Las sugerencias que usted plantea como innovación o mejoramiento continuo de los procesos son tenidas en cuenta?

SI _____

NO _____.

¿Por qué?

17. ¿Qué opinión le merecen las normas y procedimientos que maneja la organización en este momento?

18. ¿Respecto a los beneficios y los objetivos de la compañía, considera usted que sus necesidades son tenidas en cuenta?

SI _____ NO _____.

¿Por qué?

19. ¿Cómo califica usted el ambiente laboral en RTS Ltda. Agencia Versailles?

a) Excelente ¿Por qué? _____

b) Bueno ¿Por qué? _____

c) Regular ¿Por qué? _____

d) Malo ¿Por qué? _____

Señale la respuesta que usted considere apropiada con una X, y explique porque considera usted esta respuesta.

20. ¿Existen reuniones que contribuyan al mejoramiento continuo de la organización?

SI _____ NO _____.

21. ¿Se siente identificado con la cultura organizacional que existe en RTS Versailles?

SI _____ NO _____.

¿Por qué?

Si su respuesta fue Si, ¿con cuáles aspectos de la cultura organizacional de RTS Versailles se siente identificado?

20.4 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Antropología: Ciencia que estudia los orígenes y el desarrollo de las civilizaciones humanas.

Cualitativo: Que denota cualidad; Cada uno de los caracteres, naturales o adquiridos, que distinguen a las personas, a los seres vivos en general o a las cosas.

Cuantitativo: Perteneciente o relativo a la cantidad; siendo la porción de una magnitud.

Diálisis peritoneal automatizada (DPA): Proceso de sacar de la sangre todos los desechos, utilizando la membrana peritoneal; modalidad de tratamiento que se lleva a cabo en su casa durante la noche, a través de una máquina cicladora.

Diálisis peritoneal continúa ambulatoria (DPCA): Proceso de sacar de la sangre todos los desechos, utilizando la membrana peritoneal; utilizando un líquido de diálisis siempre que se encuentra dentro del peritoneo limpiando la sangre en forma continua.

Enfermedad Renal Crónica (ERC): Daño renal por tres o más meses, definido por anomalías del riñón estructurales o funcionales, con o sin disminución de

la filtración glomerular (FG), manifestado por anormalidades patológicas o marcadores de daño renal, incluyendo anormalidades en la composición de la sangre u orina o anormalidades en los estudios por imágenes.

Institución Prestadora de servicios (IPS): Son los hospitales, clínicas, laboratorios, consultorios, etc. que prestan el servicio de salud. Para efectos de clasificación se dividen en niveles de complejidad de acuerdo al tipo de procedimientos e intervenciones que están en capacidad de realizar según su capacidad instalada, tecnología y personal.

Insuficiencia Renal Aguda: La insuficiencia renal aguda (IRA) es un cuadro clínico que se produce como consecuencia de una brusca disminución o pérdida de la función del riñón, con la consiguiente acumulación de diversos productos que son habitualmente eliminados por él.

Ministerio de Protección Social: Ministerio creado para la protección de tres áreas de intervención: Mercado laboral, previsión social y asistencia social – redes de protección social.

Régimen contributivo: El régimen contributivo es el sistema de salud mediante el cual todas las personas vinculadas a través de contrato de trabajo, los servidores públicos, los pensionados y jubilados y los trabajadores independientes con capacidad de pago, hacen un aporte mensual (cotización) al sistema de salud pagando directamente a las EPS lo correspondiente según la ley para que a su

vez éstas contraten los servicios de salud con las IPS o los presten directamente a todas y cada una de las personas afiliadas y sus beneficiarios.

Régimen subsidiado: Acoge a la población pobre y vulnerable quien no cuenta con un ingreso económico que le permita cotizar al sistema (ingreso menor a dos salarios mínimos legales vigentes) por lo tanto quienes ingresan a él reciben subsidios totales o parciales, los cuales se financian con dos recursos fundamentales: las trasferencias de la nación a los departamentos y municipios y el Fondo de Solidaridad y Garantía, FOSYGA, que a su vez se nutre con una contribución equivalente a un punto de la cotización de los trabajadores del régimen contributivo que ganen más de cuatro salarios mínimos, y de aportes de la nación.

Renal Therapy Services (RTS): Servicio de Terapia Renal

Sociología: Ciencia que trata de la estructura y funcionamiento de las sociedades humanas.

Terapia Dialítica o Hemodiálisis (HD): Técnica terapéutica que consiste en realizar una diálisis o depuración exterior de la sangre por medio de un riñón artificial.

Triangulación: Se refiere al uso de varios métodos (tanto cuantitativos como cualitativos), de fuentes de datos, de teorías, de investigaciones o de ambientes en el estudio de un fenómeno; en una investigación cualitativa, la triangulación comprende el uso de varias estrategias al estudiar un mismo fenómeno.