

**Propuesta de un plan de mejoramiento del clima organizacional para un
Laboratorio Dental**

**Angie Karina Gamboa Cuervo
Luisa Fernanda Gómez Moreno
Paula Isabel Orozco Linares
Viviana Marcela Saucedo Peña**

**Institución Universitaria Colegios de Colombia Unicoc.
Colegio Administrativo y de Ciencias Económicas.
Especialización en Gerencia de Servicios de Salud.
Bogotá D.C, Colombia**

2019

**Propuesta de un plan de mejoramiento del clima organizacional para un Laboratorio
Dental**

Angie Karina Gamboa Cuervo

Luisa Fernanda Gómez Moreno

Paula Isabel Orozco Linares

Viviana Marcela Saucedo Peña

**Propuesta de trabajo para optar al título de: Especialista en Gerencia de
Servicios de Salud.**

Asesor

Olga Lucía Arcila Real

Institución Universitaria Colegios de Colombia Unicoc.

Colegio Administrativo y de Ciencias Económicas.

Especialización en Gerencia de Servicios de Salud.

Bogotá D.C, Colombia

2019

Nota de aceptación

Jurado

Jurado

Jurado

Bogotá D.C, 16 Agosto de 2019

DEDICATORIA

Dedicamos este proyecto de investigación a Dios por otorgarnos a través de sus bendiciones sabiduría y fe durante todo el desarrollo del estudio.

A nuestros padres, hermanos, compañeros de vida e hijo, quienes son la base de nuestros proyectos de vida y quienes nos acompañaron en todo momento motivándonos para esforzarnos y dar lo mejor de cada una.

AGRADECIMIENTOS

Manifestamos nuestra gratitud a la Dra. Olga Lucía Arcila Real, por el acompañamiento, asesoramiento y enseñanzas que nos brindó durante todo el desarrollo del proyecto; también a la Institución Universitaria Colegios de Colombia Unicoc por permitirnos seguir con nuestra formación y por el apoyo constante en cada paso de nuestro crecimiento profesional.

Tabla de Contenido

Lista de tablas.....	vii
Lista de Figuras.....	vii
Resumen.....	xii
Abstract.....	xiv
1. Introducción.....	1
1.1 Antecedentes.....	3
2. Problema de Investigación	6
2.1 Enunciado.....	6
2.2 Formulación del Problema	10
3. Objetivos	10
3.1 Objetivo General.....	10
3.2 Objetivos Específicos.....	10
4. Justificación y Delimitación.....	11
5. Marco Teórico	15
5.1 Concepto e Importancia del Clima Organizacional.....	15
5.2 El Clima Organizacional en Empresas de Salud	17
5.3 Modelo Likert:	199
5.4 Modelo de Pritchard y Karasick:.....	21
5.5 Modelo de Kolb.....	23
5.6 Modelo de Moos e Insel.....	24

5.7 Modelo de Litwin y Stringer.....	25
5.8 Incentivos, Beneficios y Recompensas en Empresas de Salud	27
5.8.1 Plan de mejoramiento del clima organizacional	31
6. Tipo de Investigación.....	33
6.1 Línea de Investigación.....	33
7. Estrategias Metodológicas.....	33
7.1 Población y Muestra	33
7.1.1 Tamaño de la muestra	3333
7.1.2 Tipo de muestreo	34
7.2 Criterios de Selección	34
7.2.1 Criterios de Inclusión	34
7.2.2 Criterios de Exclusión	34
7.3 Variables.....	34
7.3.1 Variables sociodemográficas	34
7.3.2 Variables relacionadas con el cuestionario de Litwin y Stringer	35
7.4 Procedimiento.....	38
7.5 Conducción del estudio.....	42
8. Análisis de resultados por pregunta.....	46
8.1 Análisis de resultados por dimensión.....	89
9. Plan de acción	93
9.1 Recomendaciones plan de acción.....	99
10. Conclusiones	101
11. Recomendaciones	103

12. Bibliografía	104
APÉNDICES.....	111
Apéndice A. Instrumento de medición clima organizacional según Litwin y Stringer	112
Apéndice B. Cuadro de Operacionalización de variables.	12728

Lista de tablas

Tabla 1. Plan de acción.....	93
-------------------------------------	----

Lista de figuras

Figura 1 Área al cual pertenece	46
Figura 2 Genero al cual pertenece.....	46
Figura 3 Edad	47
Figura 4 Tiempo en la empresa	47
Figura 5 Estructura/ ¿La empresa da a conocer a los empleados su dirección estratégica (misión, visión) y las modificaciones que en ella se realicen cuando existan nuevas metas?	48
Figura 6 Estructura/ ¿Cada día de labor se siente animado para llegar a su puesto de trabajo en la Organización?	49
Figura 7 Estructura/ ¿La labor que realiza es potencializadora de su Proyecto de Vida?	50
Figura 8 Estructura/ ¿Se siente orgulloso de pertenecer a su empresa?	50
Figura 9 Estructura/ ¿Se siente a gusto con las cosas que suceden en la empresa desde que ingreso a laborar?	51
Figura 10 Estructura/¿La empresa le da a conocer que aporta usted con su labor?	52
Figura 11 Estructura/¿Ha sentido la necesidad de cambiar de empresa aunque sea por el mismo sueldo y condiciones laborales?	52

Figura 12 Estructura/¿Considera que la experiencia laboral actual le abre las puertas a otras posibilidades laborales?	53
Figura 13 Responsabilidad/ ¿Su puesto de labor le resulta cómodo?	54
Figura 14 Responsabilidad/ Dentro del Programa de Salud existen actividades orientadas a control de los riesgos ocupacionales del cargo que desempeña?	55
Figura 15 Responsabilidad/ La ubicación de las instalaciones de la empresa le brinda seguridad?	55
Figura 16 Responsabilidad/ ¿Tiene suficiente luz en su lugar de labor?	56
Figura 17 Responsabilidad/ ¿La temperatura y el nivel de ruido es la adecuada en su lugar de labor?	57
Figura 18 Responsabilidad/ ¿Los espacios donde labora son higiénicos?	57
Figura 19 Responsabilidad/ ¿El lugar donde está ubicado su puesto de labor le permite tener un alto grado de concentración?	58
Figura 20 Recompensa/ ¿Tiene la suficiente autonomía en su labor?	59
Figura 21 Recompensa/ ¿Tiene la suficiente capacidad de iniciativa donde labora?	59
Figura 22 Recompensa/¿Sus ideas son escuchadas por su líder o superiores?	60
Figura 23 Recompensa/ ¿Se siente realizado con su labor dentro de la empresa?	61
Figura 24 Riesgo/ ¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación con la experiencia que usted posee y en concordancia con las expectativas del cargo en la empresa?	62

Figura 25 Riesgo/ ¿Se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa?	62
Figura 26 Riesgo/ ¿Considera que su labor está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o superiores?	63
Figura 27 Riesgo/ ¿Ha deseado cambiar de área en el tiempo que lleva laborando en la empresa?	64
Figura 28 Riesgo/ ¿Ha visto la posibilidad real de ascenso o promoción en su empresa?	65
Figura 29 Riesgo/ Considera que la distribución de labor es acorde a la operación de la Organización?	65
Figura 30 Riesgo/ ¿Cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar su puesto de labor?	66
Figura 31 Riesgo/ Cuando en el desarrollo de sus funciones se generan inconvenientes de grupo, Usted ha sabido manejarlos con éxito?	67
Figura 32 Riesgo/ ¿Considera que debe fortalecer sus competencias laborales para la realización de sus funciones?	67
Figura 33 Calidez/ ¿Esta presente el "Trabajo en Equipo" entre compañeros de labor?	68
Figura 34 Calidez/ ¿Lo ayudaron y apoyaron los primeros días cuando usted entró en la empresa?	69
Figura 35 Calidez/ ¿Siente que su labor es respaldada, valorado y reconocido por sus compañeros?	69

Figura 36 Calidez/ ¿Esta presente lo valores "respeto y tolerancia" entre sus compañeros?	70
Figura 37 Calidez/ ¿Ha sentido que existen cruces en la toma de decisiones con sus compañeros de trabajo por falta de claridad en los límites de las funciones?.....	71
Figura 38 Apoyo/ ¿Su líder o superiores le tratan bien, con amabilidad y respeto?	72
Figura 39 Apoyo/ ¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su líder?	72
Figura 40 Apoyo/ ¿Considera que su líder propicia la participación, tiene en cuenta sus opiniones o sugerencias?	73
Figura 41 Apoyo/ ¿Considera usted que labora en equipo con su líder?	74
Figura 42 Apoyo/ ¿Considera que su líder maneja asertivamente la resolución de conflictos?	74
Figura 43 Apoyo/ ¿Su líder es oportuno en la toma de decisiones?	75
Figura 44 Apoyo/ ¿Considera que su líder le tiene confianza cuando le delega funciones que involucran toma de decisiones?.....	76
Figura 45 Apoyo/ ¿Recibe retroalimentación de su líder respecto a su labor? ..	77
Figura 46 Normas/ ¿Existe buena comunicación bilateral entre líder y subordinados?	78
Figura 47 Normas/ ¿Existe comunicación formal en la empresa, clara, precisa y oportuna?	78
Figura 48 Normas/ ¿Son Comunicados los cambios administrativos internos a	

tiempo para el desempeño de su labor?	79
Figura 49 Normas/ ¿Se presentan constantemente situaciones de "rumor" que alteren la operatividad de la organización?	80
Figura 50 Normas/ ¿Cuándo existen diferencias en las opiniones, considera que el manejo de la situación es adecuado?	80
Figura 51 Conflicto/ ¿Considera que su Salario está en concordancia con el mercado?	81
Figura 52 Conflicto/ ¿Existe la promoción salarial por un buen rendimiento dentro de empresa?	82
Figura 53 Conflicto/ ¿La frecuencia en el pago de su salario es la acordada? ..	83
Figura 54 Identidad/ Tiempo de respuesta a las solicitudes con respecto a permisos	83
Figura 55 Identidad/ Tiempo de respuesta a las solicitudes con respecto a documentación relacionada con su labor	84
Figura 56 Identidad/ Nivel de respuesta adecuado frente a la solicitud que ha presentado	85
Figura 57 Identidad/ Trato amable y respetuoso del área.....	85
Figura 58 Identidad/ Colaboración del área	86
Figura 59 Identidad/ ¿Cómo cree que es el manejo que tiene el Comité de Convivencia frente a las situaciones que puedan alterar el clima organizacional?	87
Figura 60 Identidad/ ¿Cómo califica el Programa de Salud Ocupacional?.....	88
Figura 61 ¿Cómo siente el clima organizacional en general en su empresa? ...	88

RESUMEN

Los empleados de las organizaciones se encuentran día a día en entornos con diversas situaciones que influyen en su motivación y satisfacción laboral, así mismo, impacta en los resultados de su labor, por ello se hace necesario el conocimiento de los factores que están involucrados en el clima organizacional y que ocasionan inconvenientes en las relaciones interpersonales y en el desarrollo adecuado de labores; en organizaciones de salud, como por ejemplo, en el área de odontología, más específicamente en el campo que apoya la restauración de la salud bucal a través de la fabricación de implantes, dónde se manejan altos grados de estrés laboral, es importante dar a conocer esta temática que permite la identificación de las oportunidades de mejora en diferentes aspectos que afectan la forma en que los empleados se desenvuelven y que por ende intervienen en la calidad de los servicios prestados.

La presente investigación tiene como problemas centrales identificar las dimensiones que afectan el buen clima organizacional del laboratorio, y plantear alternativas para mejorar el clima organizacional en el Laboratorio Dental; con lo anterior, se realiza un plan de acción que permita emplear distintos tipos de incentivos de acuerdo a las diferentes necesidades acerca del clima laboral que se presentan en el Laboratorio Dental; para este estudio el tipo de investigación fue de campo, descriptiva y transversal; la población estuvo conformada por el personal administrativo, operativo y gerencial del Laboratorio Dental, el tamaño de la muestra fue de 72 empleados y constituida por el 100% de la población de empleados

administrativos y gerenciales, el muestreo utilizado fue probabilístico, aleatorio simple y la totalidad de empleados tuvieron la oportunidad de participar en el estudio.

El instrumento utilizado para la recolección de información fue una encuesta de satisfacción laboral que constó de 9 dimensiones y 57 preguntas distribuidas en cada una de las dimensiones, los resultados se evidencian a través de gráficas de torta con valores porcentuales desde 0% a 100%; por consiguiente, el análisis de resultados permitió concluir que el clima organizacional del Laboratorio de acuerdo a las dimensiones evaluadas requiere intervención puesto que, existen aspectos que impactan en la labor de los empleados y el entorno en el que se desenvuelven, para ello se generan planes de acción que contribuyan a la mejora de los factores críticos encontrados y que sean aplicados a favor del bienestar del ambiente laboral.

Abstract

The employees who work in companies are in day-to-day changing environments and different situations that influence their motivation, job satisfaction and productivity, we can see this as impact on the results of their work, so it is necessary to know the factors that are involved in the organizational climate and that cause inconveniences in interpersonal relationships and in the proper development of work; in health organizations, such as in the area of dentistry, more specifically in the field that supports the restoration of oral health through the manufacture of implants, where are handled situations like working under pressure and high levels stress, it is important to be aware on this field, that help us to identify the different opportunities for improvement in the various aspects that affect the way in which employees develop their duties and performance, therefore, this process influences directly the quality of the services provided.

The present investigation focuses on identify the factors that affect the good organizational climate in the laboratory, and to propose alternatives to improve the organizational climate in the Dental Laboratory and according to this, develop an action plan that allows us implement different incentives, looking for solutions that fits according to the different needs regarding the work environment that are daily living in the Dental Laboratory. This study is developed in different type of research was on field, descriptive and transversal; The population in which the study was conducted is part of administrative, operational and managerial staff of the Dental Laboratory, the sample size was 72 employees and constituted by 100% of the

population of administrative and managerial employees, the sampling used was probabilistic, simple randomized and all the employees had the opportunity to participate in the study.

The instrument used for the collection of information was a survey of job satisfaction that consisted of 9 dimensions and 57 questions distributed in each of the dimensions, the results are evidenced through pie charts with percentage values from 0% to 100%; therefore, the analysis of results allowed us to conclude that the organizational climate of the Laboratory according to the dimensions evaluated requires intervention inasmuch as, there are aspects that impact the work of the employees and the environment in which they operate, for this purpose plans are generated of action that contribute to the improve the critical factors found and that are applied in favor of the well-being of the work environment.

1. INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es de gran importancia para toda organización, un buen ambiente laboral permite que todo empleado se encuentre en un grado de motivación lo suficientemente alto para garantizar la realización de una exitosa labor satisfaciendo las necesidades de los miembros de la empresa. Las organizaciones de salud manejan diversas situaciones que pueden afectar directamente el 'estado emocional' de sus empleados. El clima organizacional puede ser un factor positivo dentro de la organización o un obstáculo en su desempeño, esto puede conllevar a que se preste un mal servicio y por ende perjudicar a los usuarios de dicho servicio, para ello, es fundamental que la organizaciones realicen el diagnóstico del clima laboral a través de diversas herramientas como las encuestas , instrumentos y metodologías y de manera continua para que la empresa logre identificar las oportunidades de mejora lo que permitirá a sus empleados permanecer en un ambiente de bienestar en todos sus aspectos y así mismo contribuir a prestar servicios de calidad.

Con lo anterior, es imprescindible conocer y analizar las dimensiones sobre las cuales se evaluará el entorno laboral y que vayan de acuerdo a las necesidades que tienen mayor oportunidad de mejora, para llegar así, a generar estrategias y planes de acción que mitiguen las principales falencias y permitan mejorar la situación actual de la organización; por ello existen diversos estudios que describen modelos basados en diversas características que se encuentran presentes en las organizaciones y son base fundamental para la creación de herramientas o instrumentos a la hora de estudiar el ambiente laboral en una organización.

El desarrollo de la presente investigación que toma como base el cuestionario de Litwin y Stringer para crear un instrumento de diagnóstico del clima organizacional de un Laboratorio Dental a través de nueve dimensiones (Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Calidez, Apoyo, Normas, Conflicto, Identidad), cada una con diferentes preguntas enfocadas directamente a situaciones que enfrentan los empleados en su lugar de trabajo, es la principal fuente de obtención de información para conocer y analizar el entorno dónde se desarrollan las labores diarias y en que condiciones se encuentran, a partir de los resultados se diseña un plan de acción abarcando cada una de las falencias que presenta la organización y como impacta sobre el clima organizacional. El objetivo de evaluar el clima organizacional en organizaciones dirigidas al cuidado y mantenimiento de la salud oral, es alcanzar las diversas especialidades que hacen parte de la odontología, no sólo la academia sino también aquellas empresas pequeñas, medianas, grandes, públicas y privadas del país y otros lugares del mundo, incentivando a la investigación y profundización del tema, plasmandolo como fundamental para los miembros de alta gerencia de cada una de ellas y demostrando como contribuye finalmente al crecimiento de sus empleados y de la empresa como tal.

La presente investigación se desarrolló de la siguiente forma: Introducción, Problema de investigación, Objetivos, Justificación y Delimitación, Marco Teórico, Tipo de Investigación, Estrategias Metodológicas, Resultados, Cronograma de Actividades y Presupuesto, Bibliografía y Apéndices.

1.1 Antecedentes:

El clima organizacional tiene sus orígenes a partir de la teoría general de la administración, Elton Mayo, exponente del movimiento de las relaciones humanas resalta factores psicológicos (liderazgo, satisfacción, frustración) que requieren atención prioritaria por parte de los gerentes de las empresas, considerando estos factores de vital importancia para mantener un buen clima organizacional. Por otra parte, Lewin y Gestalt recomiendan atender a una persona y analizar su actuar frente al entorno; todas las escuelas y enfoques consideran al clima organizacional como la característica más importante y distintiva de toda organización.

El estudio realizado por Dávila y Gómez¹ en el año 2014, titulado “Diagnóstico del clima organizacional de la E.S.E hospital de Santa Mónica” en Pereira, Colombia; con una investigación descriptiva de campo y una población conformada por los empleados del Hospital en todas las áreas. El instrumento utilizado para la recolección de información fue una encuesta basada en 8 variables (Condiciones de trabajo, Actitud de la alta gerencia, Trato de mi jefe, Relaciones de trabajo, Satisfacciones psicológicas, Imagen de la empresa, Salarios y beneficios y Comunicación) con la cual se determinó el grado de satisfacción de los empleados respecto al clima organizacional en cada una de las áreas del hospital (10 áreas evaluadas) y se concluyó que, el área que obtuvo resultados menos favorables en cada una de las variables evaluadas fue facturación cooperativa y la variable determinada como aspecto a mejorar en general fue la de salarios y beneficios en la cual se destacó el ítem de aumento de sueldo y el grado de satisfacción relacionado con el periodo de

¹ Dávila Román AM, Gómez Arellano D. Diagnóstico del clima organizacional de la e.s.e hospital de Santa Mónica [tesis pregrado]. Pereira, Colombia: semanticscholar, Universidad Tecnológica de Pereira; 2014.

vacaciones. Finalmente, para cada una de las variables, se generó un plan de mejora a través de objetivos, actividades y responsables con el fin de mantener y fortalecer las debilidades encontradas en pro del bienestar y la cultura organizacional.

Franco² en el año 2015 realizó la tesis “Clima laboral percibido por los profesionales de enfermería del hospital general Liborio Panchana Sotomayor, Santa Elena 2014” en la ciudad de Guayaquil, Ecuador; con una muestra de 46 profesionales de enfermería y a través de un estudio descriptivo-transversal e investigación de campo, en la cual se realizó el diagnóstico del clima laboral a través de un cuestionario basado en el instrumento de Litwin y Stringer que se enfoca en 9 dimensiones (estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, relaciones, desempeño, cooperación/trabajo en equipo, conflicto e identidad), con el fin de generar un plan de mejora sobre el mismo. A partir de los resultados obtenidos, se concluyó en un análisis de cada dimensión que 3 de ellas presentaban mayor debilidad entre ellas recompensa en la cual se evidencio la falta de recompensas de acuerdo al desempeño de los empleados y el reconocimiento de la labor bien realizada; relaciones, en donde se destaca que el personal es distante y es complicado llegarse a conocer entre sí y finalmente la dimensión conflicto donde se evidencia que es común la presencia de cruce de opiniones entre empleados; sin embargo, se dedujo que en general el Hospital cuenta con un clima laboral propicio que fue acorde a los propósitos y logros alcanzados durante el año 2014.

² Franco Coffré J. Clima laboral percibido por los profesionales de enfermería del hospital general Liborio Panchana Sotomayor, Santa Elena 2014 [tesis maestría]. Guayaquil, Ecuador: repositorio.ucsg, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil; 2015.

Otro estudio realizado por Lizarazo et al.³ en el año 2016 titulado “Propuesta de plan de acción para mejorar el clima organizacional en sus dimensiones críticas del Hospital Bosa II nivel E.S.E.” en la ciudad de Bogotá, Colombia; a través de un diseño no experimental específico, con una muestra de 7 expertos con mínimo un año de antigüedad en el cargo que desempeñan en el hospital, como instrumento de recolección de información se aplicaron dos cuestionarios utilizando en cada uno una escala de Likert diferente y con la finalidad de generar un plan de acción de acuerdo a las dimensiones más deficientes. El primer cuestionario se enfocó en 27 dimensiones para diagnosticar aquellas que son críticas y el segundo cuestionario valoró aquellos factores que impactan las dimensiones críticas resultantes sobre el clima organizacional. A partir de los resultados obtenidos, se concluyó que la dimensión de manejo de conflictos y bienestar son las más afectadas, de la primera se evidenció que hay ausencia de concertación a la hora de dar solución a los conflictos que se presentan, falta de protocolo sobre manejo de conflictos e ineficiente comunicación asertiva; por otro lado la segunda mostró que existe falta de espacios para la realización de actividades de bienestar social, así como también el incentivo a la participación en las mismas y la incorporación de otras actividades respecto al bienestar social donde se involucren a las familias del personal. De acuerdo con lo anterior se definieron los diferentes planes de mejora en concordancia a las fallas puntuales a través del planteamiento de objetivos, actividades y seguimientos, obtenidas bajo ambos cuestionarios y en relación directa a las dimensiones mencionadas.

³ Lizarazo Pérez HA, Rodríguez Quintero PA, Guzmán Chitiva DM. Propuesta de plan de acción para mejorar el clima organizacional en sus dimensiones críticas del Hospital Bosa II nivel e.s.e [tesis posgrado]. Bogotá, Colombia: repositorio. fucsalud, Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud; 2016.

2. Problema de Investigación

2.1 Enunciado:

Las organizaciones en salud juegan un papel importante en la sociedad, satisfacen tanto sus necesidades fisiológicas como psicológicas y también impulsan el desarrollo tecnológico y económico de los países.

Algunas entidades del sector salud se encuentran expuestas a diferentes cambios involucrando el ambiente laboral y las relaciones interpersonales; para establecer estos cambios de tal manera que favorezcan el clima organizacional, se debe conocer los niveles de motivación y comportamiento de los empleados ⁴.

El clima organizacional ha sido considerado desde años atrás como un aspecto clave en el ejercicio diario de empresas u organizaciones; autores como Litwin y Stringer definen el clima organizacional como una 'Característica relativamente permanente que define el ambiente interno de cualquier empresa, el cual lo experimentan todos los miembros de la organización e influencia su comportamiento'⁵, además proponen estudiar el clima organizacional a partir de nueve dimensiones con el fin de identificar la percepción que los individuos tienen dentro de la organización. Así mismo, en un contexto más reciente Vega et al.⁶ señalan que, el clima organizacional agrupa las particularidades del ambiente físico que definen la personalidad de

⁴La salud es de todos Minsalud [internet]. Colombia: RID repositorio institucional digital; Diciembre de 2016 [acceso 11 de Febrero de 2019]. Urrego Ángel PM. Entorno Laboral Saludable. Dirección de desarrollo y talento humano en salud [26 páginas]. Disponible en: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/lists/bibliotecadigital/RIDE/VS/TH/entorno-laboral-saludable-incentivo-ths-final.pdf>

⁵ Bernal González I, Pedraza Melo NA, Sánchez Limón ML. El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. Estudios Gerenciales [Internet]. 2015;31(134):8–19. Disponible en: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0123592314001624>

⁶ Vega D, Arévalo A, Sandoval J, Aguilar M, Giraldo J. Panorama sobre los Estudios de Clima Organizacional en Bogotá, Colombia. Rev Divers – Perspect en Psicol. 2006;329–49.

la institución y la distingue de otras; para Ellegren⁷ el clima organizacional es el entorno emocional identificado por los miembros de una empresa generado tanto por factores endógenos como exógenos; y para Rivera et al.⁸ el clima organizacional hace referencia a aquellos aspectos de una organización que generan diversas motivaciones en los miembros de la misma, siendo el clima laboral propicio cuando satisface las necesidades personales de éstos y no propicio cuando frustra esas necesidades.

Como se ha afirmado anteriormente, se puede decir que, aunque cada definición o punto de vista varia, el punto en común entra directamente en relación con un entorno donde el trabajador necesita permanecer en un estado donde se sienta tranquilo, inspirado y apoyado por diversos aspectos o condiciones que le permitan desempeñarse correctamente. Las organizaciones buscan alternativas que permitan que ese 'estado' mencionado anteriormente en el trabajador, perdure y mejore de acuerdo con los principios fundamentados en la organización.

En tal sentido, las organizaciones deben identificar herramientas o instrumentos que les permitan valorar la situación actual del clima organizacional, para ejemplificar, Naranjo et al.⁹ describe en su estudio que la organización panamericana de la salud (OPS) y la organización mundial de la salud (1998), propusieron una teoría la cual se llama 'teoría de la organización de los sistemas de salud', la cual, se relaciona con el funcionamiento organizacional de

⁷Ellegren U. Fortalecimiento del clima organizacional en establecimientos de salud [Strengthening the organizational climate in health facilities]. *Av.psicol* [Internet]. 2015;23(1):87–102. Disponible en: <http://revistas.unife.edu.pe/index.php/avancesenpsicologia/article/view/174/165>

⁸ Rivera Porras DA, Rincón Vera JE, Flórez Gamboa SR. Percepción del Clima organizacional: Un análisis desde los Macroprocesos de una ESE. *Espacios* [Internet]. 2018;39. Disponible en: <http://www.revistaespacios.com/a18v39n19/a18v39n19p05.pdf>

⁹ Naranjo Herrera C, Paz Delgado AL, Marín Betancur SM. Clima organizacional: una investigación en la Institución Prestadora de Servicios de salud (IPS) de la Universidad Autónoma de Manizalez. *Univ Empres* [Internet]. 2015;17(1728):105–26. Disponible en: <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/viewFile/4425/3195>

entidades de salud, a partir de ello se crea un instrumento con el fin de, diagnosticar inconvenientes presentes en las organizaciones, éste instrumento se conforma de 4 dimensiones (Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación) un método de evaluación del clima organizacional de referencia para muchas compañías de salud.

En estudios recientes se encontró que la aplicación de herramientas para diagnóstico del clima organizacional, permiten proponer o crear estrategias para su mejoramiento identificando claramente las falencias y percepciones concretas de los trabajadores, por ejemplo, un estudio realizado en un Laboratorio Clínico de la ciudad de Cali en el año 2018 por Castro et al.¹⁰ pertenecientes a la Universidad Católica de Manizales, en el cual se decide aplicar el instrumento creado por la OPS mencionado anteriormente y adicionalmente anexó un cuestionario dirigido específicamente a sus usuarios para medir el nivel de percepción, dio la oportunidad de hacer una comparativa entre dos grupos focales: el trabajador y el usuario, para luego evaluar y analizar resultados que significan la descripción de diversas recomendaciones y planes de mejora. Otro estudio realizado por los autores Sinza y Rosero¹¹ de los diferentes modelos de instrumentos, propuestos por diversos autores para realizar el diagnóstico del ambiente laboral en una IPS de la ciudad de Ipiales, con el fin de obtener la percepción de los empleados y que los haga partícipes de las posibles soluciones, lo que significa facilitar la aceptación del plan de acción con mayor asimilación por parte de los mismos; y finalmente la medición del clima organizacional en un

¹⁰ Castro-Rodríguez MM, Garcés CA, Mejía-Cobilla JD, Quiroz-García WA. Clima Organizacional Y Percepción De La Calidad De Los Servicios De Salud En Laboratorio Clínico Bioimagen Ltda de la Ciudad de Cali en el año 2018. 2019;1–101.

¹¹ Sinza-Castillo YP, Rosero-Yela LE. Propuesta del clima organizacional para la IPS Las Américas de la ciudad de Ipiales [Tesis Pregrado]. San Juan de Pasto: biblioteca udenar, Universidad de Nariño; 2015.

Hospital de Santo Domingo, Ecuador en el año 2018, estudio realizado por el autor Borja ¹² de la Universidad regional autónoma de los andes, a través de dos instrumentos desarrollados por el mismo autor con preguntas enfocadas plenamente al ejercicio del Hospital; de los tres ejemplos, como punto en común se resalta la falta de comunicación interna, es decir, no solo entre trabajadores sino más hacia el conocimiento de la estrategia organizativa o dirección estratégica de la organización, con ello se describieron recomendaciones y un plan de acción que vaya conforme a la necesidad de mejorar no solo una sino todas las fallas percibidas en el entorno laboral, y a pesar de ser organizaciones diferentes y con la utilización de distintas herramientas se logra la oportunidad de cambiar lo que es importante desde el punto de vista del trabajador, el cual busca ser participe en el cumplimiento de principios y metas planteadas por sí mismo y también las de la organización.

Se debe gozar de satisfacción laboral porque su ausencia ocasionaría graves consecuencias, cuando existe buena comunicación y engranaje, se cumplen todas las metas generando emprendimiento y motivación por parte de cada miembro de la empresa. Un empleado observa cambios favorables o desfavorables en el ambiente laboral, es fundamental el diagnóstico del clima organizacional en la empresa e incentivar al personal mejorando el rendimiento en sus actividades diarias.

¹² Borja-Tapia ES. Planificación estratégica y clima organizacional para la clínica hospital general Bermúdez de la ciudad de Santo Domingo, 2018. 2019; Disponible en: <http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/9536>

2.2 Formulación del Problema:

El personal de la empresa de salud presenta falta de motivación para realizar sus actividades laborales. A partir de lo mencionado surgen las preguntas de investigación: ¿Cuáles son las dimensiones que afectan el buen clima organizacional del laboratorio? ¿Cómo mejorar el clima organizacional en el Laboratorio Dental?

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

3.1.1 Elaborar un plan de mejoramiento del clima organizacional para el Laboratorio Dental con el fin de mejorar el ambiente laboral y la calidad de servicios internos.

3.2 Objetivos Específicos

3.2.1 Analizar a través de diferentes estudios las herramientas o instrumentos para la medición del clima organizacional en empresas de salud.

3.2.2 Adaptar un instrumento de medición del clima organizacional y aplicarlo al 100% de los empleados.

3.2.3 Diagnosticar el estado actual del clima laboral del Laboratorio Dental mediante la escala de Litwin y Stringer e identificar las dimensiones de mayor oportunidad de mejora.

3.2.4 Generar un plan de incentivos, beneficios y recompensas para los empleados del Laboratorio Dental basada en los resultados del diagnóstico del clima laboral.

4. Justificación y Delimitación

Debido a la gran cantidad de quejas y reclamos en las empresas de salud por parte de los usuarios, se hace relevante mejorar la calidad de la prestación de los servicios. Desde ya hace varios años se ha venido mostrando un enfoque en cuanto al clima organizacional desde el punto de vista psicológico, ante la necesidad de fortalecer el crecimiento productivo y laboral de una empresa desde el bienestar de cada uno de los individuos que conforman, se realiza también por medio de motivación y el valor dado a las actividades que cada uno desarrolla, pero un elemento importante también es la actitud de cada individuo hacia el trabajo y los problemas que involucra el llevar a cabo una actividad como lo es la rutina, el cansancio, el rendimiento y fatiga laboral entre otros¹³.

El estudio del clima organizacional se presenta desde el siglo XIX desde el campo de la antropología por los aspectos sociales y biológicos como lo son raza, sexo o edad ya que, todo esto unido nos muestra las diferencias entre grupos sociales, lo cual nos ayuda a determinar la interacción que tienen para obtener diferentes logros a partir del intercambio o interrelación de cada uno de ellos en el desarrollo de actividades para alcanzar sus metas ya sean, individuales o colectivas dentro de una empresa. La importancia de tener la medición del clima organizacional es poder determinar debilidades y fortalezas del sistema en la empresa de acuerdo con el ambiente de trabajo con el fin de intervenir y mejorar el aporte personal de cada individuo¹⁴. A medida que pasa el tiempo se ha ido observando que el ser

¹³ Calderón M, Sánchez L. Cultura Organizacional En El Hospital Universitario Nacional De Colombia, 2017. 2017; Disponible en: <http://bdigital.unal.edu.co/57527/7/CarolM.CalderónRomero.2017.pdf>

¹⁴ Invima [Internet]. Bogotá, Colombia: Invima; 2017 [acceso 18 de Febrero de 2019]. Guzmán Cruz JH, Namén Chavarro JA, Martínez Camargo NL, Foronda Abadía A, Fajardo Trujillo MC. Plan de intervención de clima organizacional 2017-2018 [15 páginas]. Disponible en:

humano ha tenido que ir evolucionando a medida que la tecnología avanza para generar y/o realizar un mejor desempeño en el aspecto laboral, además el ambiente laboral, también involucra las relaciones interpersonales y los aspectos que generan un reconocimiento laboral¹⁵.

Teniendo en cuenta que quienes interactúan directamente con los pacientes son los empleados, incrementar su satisfacción en el ámbito laboral conlleva a que tengan una disposición positiva a prestar un buen servicio, así como a tener una relación más armónica con los demás empleados y directivos. El estudio del clima organizacional es un elemento básico para lograr buenos resultados de una empresa, ha sido ampliamente utilizado para medir la satisfacción de los trabajadores respecto a su bienestar integral en los aspectos físico, psicológico y material; Segredo et al.¹⁶, describe que el clima organizacional en una empresa de salud influye directamente en los procesos que se realicen allí hasta el desenlace final el cual, se ve evidenciado en la calidad del propio sistema, así como también es importante tener en cuenta la buena comunicación dentro de las organizaciones, esto diferencia una organización de otras en cuanto a sus atributos o particularidades y es relevante a la hora de hacer un estudio del entorno laboral. Por otro lado, Iglesias y Sánchez¹⁷ refieren que la medición del clima organizacional al hacerse a través de distintas herramientas como 'las encuestas' a los trabajadores de una organización, tienen como

<https://www.invima.gov.co/documents/20143/522909/Plan+de+intervenci%C3%B3n+de+Clima+Organizacional.pdf/b917cdb9-f0b4-bae4-bada-3cf29c8a3758>

¹⁵ Mujica M, Dávila M, Cabré S. Clima organizacional dominante en los servicios públicos de odontología en el municipio Iribarren, estado Lara. 2015;XXXI. Disponible en: <https://core.ac.uk/download/pdf/71507862.pdf>

¹⁶ Segredo Pérez AM, García Milian AJ, López Puig PL, León Cabrera P, Perdomo Victoria I. Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública. Horiz Sanit. 2017;16(1):28.

¹⁷ Iglesias A, Sánchez Z. Generalidades del clima organizacional. Iglesias, A, Sánchez, Z (2015) Gen del clima Organ Medisur, 13, 3 Recuper a partir <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180039699016> Medisur [Internet]. 2015;13:3. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180039699016>

objetivo hacer la medición en dos aspectos: el clima laboral actual o existente y el clima en esencia como debería ser ya que, la importancia de su medición permite determinar las dificultades de la organización para luego ser analizadas y solucionadas.

Con los resultados del diagnóstico del clima organizacional se pueden detectar las causas por las cuales los empleados no se encuentran satisfechos, por lo tanto, en esta investigación se medirá el clima organizacional con respecto a los empleados de atención directa, clientes externos, empleados administrativos y gerenciales de un Laboratorio Dental, además de otros factores ambientales importantes como creencias, valores y motivación de los trabajadores. A partir de lo cual, se darán las pautas y recomendaciones de acuerdo con las necesidades de cada empleado, para motivarlos mediante recompensas, incentivos y beneficios de este modo, se espera que los resultados de esta investigación permitan fortalecer la empresa para llevarla a un clima laboral excelente, generando unión entre los empleados y logrando que hagan su labor con armonía y responsabilidad, demostrando a todos sus clientes seguridad y calidad del trabajo realizado, y manteniendo una acreditación alta de la empresa y una buena imagen al público¹⁸.

Finalmente, sumado a lo mencionado anteriormente, con este proyecto, el cual se realiza en Bogotá D.C, en colaboración con el personal de diferentes áreas de un Laboratorio Dental y con la utilización de una herramienta (encuesta) para realizar la medición del clima organizacional, se busca la creación de un plan de acción que favorezca al mismo y permita generar oportunidades en cuanto, al cumplimiento de las expectativas de los trabajadores del

¹⁸ Boloy-Gracial E, Bermejo-Salmón M, Matos-Sánchez Y. Estudio sobre el clima organizacional en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Guantánamo. 2018;62-77. Disponible en: <https://revistas.uo.edu.cu/index.php/aeco/article/view/3931/3411>

Laboratorio haciéndolos partícipes de posibles soluciones a las falencias identificadas en su entorno laboral, también aquellas metas, objetivos y principios trazados por el mismo en compañía del talento humano y el incentivo al mejoramiento continuo.

5. Marco Teórico

5.1 Concepto e Importancia del Clima Organizacional:

La medición del clima organizacional a través de diversas herramientas es la metodología aplicada por muchas empresas para obtener la percepción de sus empleados acerca de su motivación en el ámbito laboral; aunque existe una variedad de conceptos acerca del clima organizacional, por ejemplo, González et al.¹⁹, lo describe como aquel que determina la manera en que el trabajador se percata de su trabajo, productividad y satisfacción en la labor que realiza; y por otra parte la definición de Hernández y Guevara²⁰ establece que el clima organizacional es el grupo de elementos tanto personales como materiales y etéreos que conforman una organización, que a su vez constituyen la relación entre las personas, los medios materiales y los procesos de la organización.. Si se analizan las variadas definiciones propuestas por distintos autores, el concepto en sí trae consigo en común términos como: comportamiento, actitud, valores, relaciones interpersonales, satisfacción y creencias, todos relacionados directamente con el ambiente laboral y es gracias a toda la diversidad en conceptos de 'clima' que se emplearon métodos de evaluación del clima organizacional según cada teórico que trabajo en el tema; lo anterior indica una relación persona/ambiente que llevada a la realidad significa el equilibrio de una organización o empresa, es decir, como interactúa el personal dentro de un entorno sumergido en procesos del día a día pero ¿Qué permite obtener la medición del clima organizacional?, una vez se han observado las

¹⁹González A, Jiménez A, Reyes M. Procedimiento Para El Diagnóstico Y Mejora del Clima Organizacional. Ing Ind. 2015;2:25–42. Disponible en: file:///C:/Users/usuario/Desktop/Procedimiento%20para%20el%20diagn%C3%B3stico%20y%20mejora%20del%20clima%20organizacional.pdf

²⁰ Hernandez M, Guevara M. Clima organizacional en instituciones de salud de Guanajuato. Rev Multidiscip Av Investig [Internet]. 2015;3(1):946–50. Disponible en: file:///C:/Users/usuario/Desktop/Clima organizacional en instituciones de salud.pdf

definiciones cabe resaltar cuál es la importancia del mismo dentro de las empresas de salud y en general. En un contexto claro permite obtener información acerca de la percepción del personal sobre los procesos que se manejan en la empresa u organización como por ejemplo, políticas empresariales, mantenimiento de instalaciones, planificación estratégica etc., identificar de forma explícita las condiciones laborales del personal, emplear estrategias para incentivar el trabajo en equipo o relaciones interpersonales, motivar a la integración en actividades planteadas por la empresa, permitir una buena gestión del talento humano existente, actuar ante la presentación de eventos relacionados con dificultades-obstáculos en proyectos y así emplear métodos para la resolución de conflictos entre otros, que pueden impactar positiva o negativamente esa relación persona/ambiente.²¹

Esto quiere decir, que debe existir un empoderamiento de los resultados obtenidos sobre la medición del clima organizacional, es necesario que se dé a conocer y se exploren los puntos a favor y en contra que puedan afectar directamente a la empresa, por ello la retroalimentación de cada aspecto que impacte negativamente debe conllevar a la planeación de mejoras progresivas de manera que el flujo de los procesos sean proporcionales a una buena gestión de la relación mencionada anteriormente (persona/ambiente) y teniendo en cuenta de la mano los conceptos comunes de motivación y satisfacción para generar un entorno saludable.

Los Factores que influyen en esos resultados y que son los más importantes, es la forma en que un individuo se desenvuelve en un ambiente interno (organización-empresa) donde se relaciona con otros individuos cada uno con sus cualidades y características, sus

²¹Guerrero E, Nieto N. El Clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer en relación con la satisfacción laboral del personal de enfermería que labora en el Hospital Cayetano Heredia, año 2015 [tesis posgrado]. Lima, Perú: Repositorio Uwiener, Universidad privada Norbert Wiener; 2018.

percepciones, metas o expectativas y que así mismo, se enfrenta a una estructura física es decir, diversos procesos y medios de trabajo que afectan la manera de desenvolverse en su labor y cuyas variables se ven a la vista: actitud, capacidades o habilidades, creencias, expectativas, eficiencia en el trabajo etc.

5.2 El Clima Organizacional en Empresas de Salud:

Por otro lado, un enfoque del concepto de clima organizacional en un área específica como lo es la Salud puede evidenciar una realidad que impacta a todo el mundo, y es la calidad en la prestación de los servicios; pero ¿Qué es la prestación de un servicio de Salud y quién lo hace?; según el Ministerio de Salud y Protección Social, la prestación de servicios de salud tiene como objetivo ‘garantizar el acceso y la calidad de los servicios, optimizar el uso de los recursos, promover los enfoques de atención centrada en el usuario y lograr la sostenibilidad de las instituciones prestadoras de servicios de salud’²².

Para éste ámbito de la salud relacionado al clima organizacional se puede decir que las entidades prestadoras de servicios de salud requieren de un talento humano que sumado a ser profesional pueda desempeñarse adaptándose a diversas situaciones: estados de urgencia, quejas y reclamos, grandes cantidades de personas esto incluye pacientes, visitantes y personal, extensos horarios, diferentes áreas de trabajo etc. que junto a un sin número de emociones, creencias, experiencias y cualidades vistas desde un solo individuo, y entrelazado a todo lo anterior es decir, un entorno puede desatar el nivel de productividad y

²² Ministerio de Salud y Protección Social. Prestación de Servicios [internet]. Bogotá, Colombia: La Salud es de todos Minsalud; [actualizada el 19 de Abril de 2019; acceso el 1 de Marzo de 2019]. Disponible en: <https://www.minsalud.gov.co/salud/PServicios/Paginas/Prestacion-servicios-home.aspx>

eficiencia a la hora de prestar un servicio de salud; entonces el clima organizacional está directamente relacionado a la calidad en la prestación del servicio.

El punto de partida para poder llegar a prestar un buen servicio de salud con calidad está basado en lo que muchos autores destacan y es suplir las necesidades de los pacientes, suministrar lo que necesitan exponiéndolos al menor riesgo y a un bajo costo, también sin dejar a un lado garantizar oportunamente el acceso a la salud y mitigar toda barrera que pueda afectar la prestación de este. A lo anterior, se debe añadir que toda organización en salud tiene que destacar en su lista de prioridades la seguridad de sus empleados puesto que, esto influye directamente en la calidad del servicio prestado; la cultura en la seguridad parte no solo de los altos cargos de gerencia sino que cada uno de los empleados de la organización es una representación esencial en la cadena de procesos que llevan a tener resultados de calidad; las características principales de la 'cultura de seguridad de los empleados' son la actitud, los valores, las expectativas de cada uno, la labor individual y grupal y la competitividad, todo esto reflejado en su área de trabajo que proporciona mayor garantía en la calidad que se espera en el servicio prestado. También debe sumarse el hecho de que, al tener en cuenta como prioridad la seguridad habrá una disminución en costos por fallos, accidentes laborales, pérdida de clientes, quejas etc.; así mismo concientizar a cada empleado en el tema permitirá reflexionar sobre errores previos y la no repetición de los mismos en su labor, además en cada área de trabajo es necesario tener en cuenta la infraestructura, los elementos de protección personal, instrumentos o elementos de trabajo en buen estado, las pausas activas, cumplimiento de horario y actividades ya que, un área segura y apropiada para trabajar permitirá una buena labor, esto afectará de manera

positiva la eficacia, eficiencia y productividad de la empresa para ofrecer un servicio en óptimas condiciones²³. Para la autora Cala²⁴, el concepto de calidad abarca diversos aspectos que se relacionan con diferentes características de la atención en donde, una buena correlación resulta en la mejora de la salud de los pacientes y, por ende, una apreciación positiva del servicio recibido por parte de estos, todo esto se logra si se consideran adecuadamente los atributos de calidad: Lo técnico, científico y la optimización de los recursos disponibles.

A lo anterior, puede añadirse un concepto esencial que en la actualidad aún se busca alcanzar y es la 'equidad' pues se sabe que en muchas ciudades en Colombia aún se carece de la prestación de servicios de salud con calidad, que incluya el talento humano y la habilitación de servicios en todos sus niveles para cumplir con la demanda de necesidades de la población, así entonces, es justo recalcar que no solo es la eficiencia, eficacia y la calidad las que influyen en garantizar el acceso a la salud sino que va de la mano con que toda una población pueda ejercer su derecho a la salud, acompañado del menor riesgo y costo, esto es recibir un beneficio y satisfacción en la atención.

5.3 Modelo Likert:

Likert establece que la conducta de los individuos va de acuerdo con la administración (estructura gerencial) y condiciones que ofrece la empresa, lo cual establece que la reacción de estos se define de acuerdo con su percepción. Likert describe aquellos factores que influyen en el clima laboral de una organización:

²³Alvarado Gallardo CM. Relación entre clima organizacional y cultura de seguridad del paciente en el personal de salud del centro médico naval [tesis maestría]. Lima, Perú: Cybertesis Unmsm, Universidad Nacional Mayor de San Marcos; 2014.

²⁴Cala-Delgadillo JP. Indicadores de salud en Colombia a partir del 2016 [tesis posgrado]. Bogotá D.C, Colombia: repository usta, Universidad Santo Tomás; 2018.

- 1) Jerarquía (lugar o posición que ocupa)
- 2) Salario (pagos)
- 3) Grado de satisfacción (respecto al entorno laboral)
- 4) Estructura organizacional de la empresa
- 5) Conducta (Actitud, Postura) ²⁵

Y destaca que existen 3 tipos de variables que intervienen en la percepción del clima laboral:

a) **Variables causales:** Aquellas enfocadas a guiar la evolución y los resultados obtenidos por una organización.

b) **Variables Intermedias:** Estas variables se enfocan en la medición de caracteres como: La comunicación, motivación, productividad y toma de decisiones.

c) **Variables finales:** Son aquellos logros obtenidos del proceso implementado según las competencias y el desarrollo de las acciones realizadas en el cual se refleja el resultado final; se originan como producto del efecto de las variables causales e intermedias²⁶.

A lo anterior se suman las 8 dimensiones sobre las cuales se percibe el clima organizacional:

a) **Métodos de mando:** Aquellas formas de liderazgo a través de las cuales se busca generar impacto en los individuos.

²⁵ Estuco-Mamani W. Influencia de la inteligencia emocional en la percepción del clima laboral en el personal administrativo de la red de salud ilo minsa- moquegua – 2016 [Tesis posgrado]. Moquegua, Perú: repositorio ujcm, Universidad José Carlos Mariátegui; 2018.

²⁶ Santa Eulalia Mainegra JM, Sampetro Díaz BA. Clima organizacional en instituciones de atención primaria de salud. Scielo Revista Médica Electrónica [revista en internet] 2012 Septiembre-Octubre [acceso 13 de Marzo de 2019]; 34 (5). Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-18242012000500011

- b) Características de fuerzas motivacionales:** Métodos a través de los cuales se motivan a los trabajadores y se busca responder a sus necesidades.
- c) Características de procesos de comunicación:** La ejecución de los diversos medios de comunicación de la organización.
- d) Características de procesos de influencia:** La correlación entre superiores y subordinados en el planteamiento de metas y objetivos de la organización.
- e) Características e procesos de toma de decisiones:** Establecimiento de medios de información para la asignación de funciones en la organización y la toma de decisiones.
- f) Características de procesos de planeación:** Hace referencia a la fijación de objetivos por lograr y establecimiento de directrices a través de procesos de organización o programación.
- g) Características de procesos de control:** La asignación y ejecución de procesos de observación e inspección en los diferentes niveles de la organización.
- h) Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento:** Aquellos objetivos planteados y que se buscan alcanzar a través de la planificación organizacional y la formación e instrucción de los trabajadores²⁷.

5.4 Modelo de Pritchard y Karasick:

Pritchard y Karasick 1973 describen que existe una relación entre el clima laboral y la satisfacción de los individuos en el trabajo, así mismo, la percepción de esta realidad laboral influye en su comportamiento u actitud dentro de la organización. A continuación se muestran

²⁷ López A, Guerrero A, Gómez C, Escudero J, Ramírez P. Clima y satisfacción laboral en los empleados de la Corporación Mi Ips De Santa Rosa De Cabal , Risaralda Y Chinchiná , Caldas " Manizales. 2017;1–126. Disponible en: <http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/handle/10839/1950>

las 11 dimensiones sobre las cuales se percibe el clima organizacional según Pritchard y Karasick:

1. **Autonomía:** Capacidad de generar soluciones y liderar procesos para la solución de inconvenientes en una organización.
2. **Conflicto y Cooperación:** Aquel apoyo entre los miembros de una organización durante la realización de sus labores y también el suministro de los elementos necesarios por parte de la organización, entre ellos: Lo material y apoyo humano.
3. **Relaciones sociales:** vínculo fraternal entre los trabajadores de la empresa.
4. **Estructura:** Este aspecto se enfoca en la orientación y políticas que son transmitidas por la organización y que influyen directamente en la ejecución de las labores.
5. **Remuneración:** involucra el aspecto de generar una retribución paga al trabajador.
6. **Rendimiento:** Resultado de un buen trabajo realizado con desempeño en el cual se cumplen metas de una organización y se ve reflejado por medio de incentivos bonificaciones y felicitaciones.
7. **Motivación:** Relacionado con la forma de generar un bienestar dentro de la empresa para cada uno de los que allí labora.
8. **Estatus:** Jerarquía dada dentro de la empresa a cada uno de los trabajadores con sus respectivas responsabilidades.
9. **Flexibilidad e innovación:** Voluntad por parte de la empresa de adquirir nuevas estrategias para poder llevar acabo los procesos.
10. **Centralización en la toma de decisiones:** Es la asignación de la toma de decisiones por parte de la organización de acuerdo con los estamentos de jerarquización.

11. Apoyo: Hace referencia al acompañamiento por parte de la estructura gerencial a los trabajadores respecto a los problemas vinculados o no con el trabajo²⁸.

5.5 Modelo de Kolb:

Kolb destaca que el clima organizacional está relacionado con los cambios en el comportamiento dentro de una organización y tras varias investigaciones describe que existe una relación entre el concepto de liderazgo y clima organizacional²⁹.

El modelo de Kolb se basa en siete aspectos:

- 1) Conformismo:** Aquellas limitaciones presentes en una organización donde los trabajadores se deben adaptar a un modelo de trabajo en lugar de ejercerlo libremente.
- 2) Claridad Organizacional:** Percepción de los trabajadores en la cual establecen que los objetivos y la estructura organizativa de la empresa está definida claramente.
- 3) Calor y Apoyo:** Armonía y sana convivencia en el entorno laboral.
- 4) Liderazgo:** Compromiso de los integrantes de la comunidad laboral para ejercer sus funciones siendo ejemplares y competentes en su desempeño.
- 5) Responsabilidad:** La autonomía que ejercen los trabajadores en su labor con respecto a la toma de decisiones.
- 6) Estándares:** Niveles en que la empresa hace énfasis en las competencias de forma integral y así mismo, la manera con la cual se logran alcanzar con sentido racional sin sobrepasar esfuerzos

²⁸ Zapata A. Clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores de la posta médica de la urb. San José-Piura, 2016. Universidad Nacional De Piura. 2015;1–126.

²⁹ Ortega Y, Mercado L. El clima organizacional aspecto estrategico en el servicio al cliente. 2014;5(1):126–42. Disponible en: file:///C:/Users/usuario/Desktop/697-Texto del artículo-2661-5-10-20180502.pdf

7) Recompensas: Aquellos estímulos aplicados a los trabajadores por los buenos resultados obtenidos de acuerdo con la labor realizada³⁰.

5.6 Modelo de Moos e Insel:

Rudolf H. Moos e Insel denominan al clima de la organización como el ambiente social, ubicando las relaciones interpersonales, las percepciones y el ambiente físico, como las características físicas de la arquitectura y el diseño, todas vinculadas formando al clima social organizacional³¹.

Evalúan el clima social a través de la WES (Work Environment Scales) para medir el ambiente de trabajo. La escala WES de Moos fue desarrollada, inicialmente en 1974, por Moos e Insel. Y actualizada en 2008 por Bernice Moos.

El modelo de Moos e Insel se basa en diez dimensiones:

- 1) **Implicación:** Se observa la compenetración de los empleados con su trabajo.
- 2) **Cohesión:** se refiere a las relaciones de amistad, afinidad y fidelidad del grupo de trabajo.
- 3) **Apoyo:** se observa el interés que muestran los superiores ante el logro y desempeño de los empleados.
- 4) **Autonomía:** evalúan hasta qué punto la organización motiva a los empleados a ser autónomos y a tomar decisiones.

³⁰De Barros Ahrens R, Da Silva Timossi L, De Francisco AC. Análise comparativa entre modelos de pesquisa em clima organizacional [Comparative analysis between models of research in organizational climate]. Revista espaços [revista en internet] 2014 [acceso 18 de Abril de 2019]; 35 (9):14. Disponible en: <https://www.revistaespacios.com/a14v35n09/14350916.html>

³¹ García Saiso A, Ortega P, Reyes I. Adaptación y Validación Psicométrica de la Escala de Clima Social Organizacional (WES) de Moos en México. 2014. 4 (1), 1370 – 1384. Disponible en: <https://www.elsevier.es/en-revista-acta-investigacion-psicologica-psychological-111-articulo-adaptacion-validacion-psicometrica-escala-clima-S2007471914703813>

- 5) **Organización:** Hasta qué punto el clima estimula la planificación y eficacia del trabajo
- 6) **Presión:** Este factor se basa en el apremio que ejerce la dirección sobre los empleados para que se lleve a cabo el trabajo.
- 7) **Claridad:** El componente claridad mide hasta qué punto los reglamentos y las políticas se explican detalladamente a los trabajadores.
- 8) **Control:** Evalúan los reglamentos y las presiones ejercidas por la dirección para el control de los empleados.
- 9) **Innovación:** Mide la importancia que la dirección puede dar al cambio y a las nuevas formas de llevar a cabo el trabajo.
- 10) **Comodidad:** Se refiere a los esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable para sus empleados³².

Los Autores destacan Las dimensiones de implicación, cohesión y apoyo las cuales conforman el factor de relaciones interpersonales; las dimensiones de autonomía, organización y presión que se agrupan en el factor de autorrealización; y, finalmente, las dimensiones de claridad, control, innovación y comodidad dan lugar al factor de estabilidad/cambio³³.

5.7 Modelo de Litwin y Stringer:

El clima organizacional es clave en el desarrollo empresarial , Litwin y Stringer desarrollaron un cuestionario basado en la teoría de motivación de McClellan con el objetivo de identificar

³² Guerrero F, Herrera E. Clima organizacional del personal de salud en el centro materno infantil Juan Pablo II. Perú. 2017. Disponible en: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/8810>

³³ Olaz, Á. El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. Aposta. Revista de Ciencias Sociales [Internet]. 2013;(56):1-35. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=495950252002>

las percepciones (subjetivas) de los individuos y su comportamiento en el ámbito de la organización, es decir, quería conocer la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional; analizar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, y determinar los efectos del clima organizacional sobre variantes tradicionales, tales como la satisfacción personal y del desempeño organizacional³⁴.

Este instrumento de medición está constituido por 57 ítems apoyado en nueve dimensiones:

- 1) **Estructura:** Esta dimensión se relaciona con las reglas, procedimientos y niveles jerárquicos dentro de la empresa.
- 2) **Responsabilidad:** Se refiere a la percepción de los empleados con respecto a su autonomía en la toma de decisiones en el desarrollo de su trabajo. Poder tomar las decisiones solo y no tener que consultar cada paso con los superiores.
- 3) **Recompensa:** El sentimiento de ser recompensado por el trabajo bien hecho. Énfasis en la recompensa positiva más que en el castigo.
- 4) **Riesgo:** Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
- 5) **Calidez:** La percepción de la existencia de un ambiente de trabajo agradable y de buenas relaciones sociales.
- 6) **Apoyo:** Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.

³⁴ García Solarte M. Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. 2009. Disponible en: <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/2192/1/Clima%20Organizacional%20y%20su%20Diagnostico.pdf>

7) **Normas:** La percepción de la importancia de las normas y exigencias en el rendimiento en el trabajo.

8) **Conflicto:** Representa lo que perciben los empleados con respecto a los jefes, si ellos escuchan las distintas opiniones y no temen enfrentar el problema tan pronto surja.

9) **Identidad:** El sentimiento que se pertenece a una empresa, si es un miembro valioso dentro de ella y del grupo de trabajo específico.

De este cuestionario fue posible comprender que las características del clima organizacional son percibidas directa e indirectamente por los trabajadores que se encuentran dentro de la empresa y repercuten sobre su comportamiento laboral^{34 35}.

Es importante resaltar que nuestra investigación se realizara a partir del modelo nombrado anteriormente.

5.8 Incentivos, Beneficios y Recompensas en Empresas de Salud:

Tras conocer que la calidad de la prestación de servicios de salud se ve afectada directamente por el clima organizacional, cabe resaltar alternativas que permitan generar un ambiente que contribuya al bienestar de quienes se desempeñan en empresas de salud y no afecte negativamente la manera en que ejercen su labor; pero ¿Cuál es la mejor forma de crear un ambiente de bienestar?, a través de los años se han establecido distintas alternativas de motivar a los empleados de una empresa u organización y es a través de

³⁵ Caraveo M. Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos Ciencias Económico Adm [Internet]. 2004;83–8. Disponible en: http://clases.ugb.edu.sv/multimedia/Dimensiones_del_clima_organizacional.pdf%0Ahttps://scholar.google.es/citations?view_op=view_citation&continue=/scholar%3Fhl%3Des%26as_sdt%3D0,5%26scilib%3D1&citilm=1&citation_for_view=j4wCZNwAAAAJ:u5HHmVD_uO8C&hl=es&oi=p

incentivos, beneficios y recompensas, las cuales han marcado significativamente la forma en que los empleados desempeñan su trabajo impactando en la productividad.

El origen del concepto de incentivo ha sido descrito por muchos filósofos como Aristóteles, Smith, Marshall y Taylor, cada uno de ellos resaltando distintos puntos de vista, como por ejemplo, proponer premios y castigos a fin de la conducta de las personas ya que, con ellos se busca la satisfacción de las necesidades del trabajador; por otro lado la influencia del salario en el desempeño del trabajador, pues éste siempre espera recibir más que lo suficiente o también se describió que la estructura donde se ejecuta el trabajo es esencial al momento de generar un incentivo pues no se debe poner en relevancia solo lo financiero (salario) es decir, que observar el lugar o ambiente dónde se trabaja permite medir el nivel de productividad.

Con lo anterior, se pueden analizar las diversas perspectivas sobre las cuales se ha abarcado el concepto de incentivos o beneficios, una definición actual de ello puede describirse así: Un incentivo es aquel impulso dado a nivel individual o colectivo dentro de una organización o empresa el cual busca generar motivación en el trabajo, influyendo de forma positiva en la eficiencia y productividad. En éste contexto, los incentivos pueden ser de tipo económico (bonos, comisión), simbólico (reconocimiento de logros o méritos), posición (ascensos, expectativas a futuro dentro de la empresa) y social (buen ambiente laboral); existe una gran variedad de estímulos (incentivos, beneficios o recompensas) que son favorables para los empleados y que ayudan a mejorar el clima organizacional y constan a su vez de características indispensables que se deben tener en cuenta para lograr su eficacia

dentro de las empresas u organizaciones, el Ministerio de Salud y Protección Social³⁶ las describe así: 1) Se deben beneficiar ambas partes es decir, tanto el empleador como el trabajador sobre el estímulo (incentivo) que se aplique, 2) El incentivo que se aplique debe ser claro y sencillo para entendimiento de los empleados, 3) Los incentivos deben impactar directamente sobre la productividad de la empresa es decir, deben permitir tomar el manejo de la misma; una vez conocidas y entendidas las características se deben fijar los objetivos puesto que, ellos son la guía primordial que permitirá obtener lo que se espera dentro de la empresa, comúnmente se aplican los estímulos para motivar a los empleados o personal y que así ellos ejecuten sus labores eficientemente, de manera que se propongan lograr más allá de lo planeado; también que la permanencia del personal sea mayor, que se sientan a gusto con su lugar de trabajo y creen expectativas a largo plazo dentro de la empresa, sumado a ello reclutar talento humano sobresaliente y formarlo continuamente para su crecimiento profesional y finalmente el mejoramiento del desempeño del talento humano en sus labores con la optimización del uso de recursos así como también el aumento en la productividad, reducción de costo eso sin afectar la calidad del servicio o producto que se ofrece. A partir de los objetivos planteados se pueden emplear planes para la creación de propuestas que vayan conforme a las necesidades del personal y la organización; en el área de la Salud es importante tener como punto clave 'la calidad de la prestación de los servicios', pues como se mencionó anteriormente esto afecta directamente a la población

³⁶La salud es de todos Minsalud [internet]. Colombia: RID repositorio institucional digital; Diciembre de 2016 [acceso 23 de Febrero de 2019]. Urrego Ángel PM. Definición y socialización de la estrategia para la implementación de incentivos al Talento Humano en desarrollo de la política integral de atención en salud. Dirección de desarrollo y talento humano en salud [70 páginas]. Disponible en: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/TH/1.estrategia-tarea-todos-incentivos-minsalud.pdf>

que requiere de servicios de salud óptimos y que se encuentren en condiciones de garantizar su acceso sin barreras de ningún tipo por ello, cada profesional de salud que ejerza su trabajo debe contar con bienestar en su lugar de trabajo ya que de allí parte el brindar un servicio de calidad esto es, a partir de su entorno y la motivación con la que desempeñe su trabajo, como resultado se da una cadena de sucesos que al tener fallas en alguna parte del camino impacta en lo que se espera obtener o sea 'Calidad en la prestación de cada uno de los servicios'. A continuación, se especifican los incentivos de carácter financiero y no financiero para profesionales de la salud:

- a) Financieros: Enfocados a las condiciones laborales (salario, seguros, primas, pensión y cesantías); de acuerdo con la obtención de resultados (fijación y logro de metas y objetivos, tiempo de trabajo (permanencia dentro de la empresa) y lugar de trabajo (ubicación geográfica); y oportunidades económicas (préstamos, becas, subsidios).
- b) No financieros: Relacionados con el ambiente laboral (Área de trabajo en condiciones óptimas, distribución justa de trabajo (equidad), reconocimiento de méritos y logros por cumplimiento de metas, buena comunicación entre empleados y dirección gerencial, equidad en oportunidades, claridad en responsabilidades que se asumen en su labor, permisos que se requieran como maternidad o incapacidades y seguridad laboral); de acuerdo a la obtención de resultados ((fijación y logro de metas y objetivos, tiempo de trabajo (permanencia dentro de la empresa) y lugar de trabajo (ubicación geográfica); crecimiento profesional (apoyo en educación, capacitación continua, asignación de instructores y supervisión en el ejercicio del trabajo); contar con servicios como (transporte, guardería, vivienda, esparcimiento y salud); y finalmente remuneraciones

(compromiso laboral, bienestar en el entorno laboral, buenas relaciones interpersonales, cumplimiento de expectativas de crecimiento dentro de la empresa)³⁶.

Todos los incentivos, beneficios y recompensas que se aplican en las empresa de salud o en cualquier otra área deben ser claros para su entendimiento por parte del talento humano y cubrir sus necesidades así como las de la empresa, que exista equidad en donde,, todos puedan acceder a ellos sin ninguna barrera como por ejemplo, años de antigüedad, cada incentivo debe poderse ejecutar, aplicar y sobre todo ser real, tiene que ir conforme los objetivos y metas propuestas por la empresa en pro del bienestar de quienes requieren los servicios que presta la misma.

5.9 Plan de mejoramiento del clima organizacional:

A continuación se describen algunas pautas para tener en cuenta al momento de desarrollar un plan de acción, de acuerdo a la medición del clima organizacional en una empresa:

a) Identificar el área de mejora:

Un lugar más cómodo para realizar los diferentes trabajos asignados en el laboratorio dental y que exista más disposición de trabajo respecto a los funcionarios.

b) Detectar las causas del problema:

Realizar charlas de socialización, realizar pausas activas cuando el ambiente laboral no sea él más adecuado, cada empleado debe expresar sus inconformidades y el comité dar un tiempo acorde para solucionarlo.

c) Mejorar el clima laboral por medio de acciones de mejora a los funcionarios del laboratorio dental y el área encargada en este caso talento humano:

Se aplicará el modelo de encuesta para clasificar inconformidades, y dependiendo resultados se deben comprometer a cambiar los estilos de trabajo y el trato a sus compañeros y jefes.

- d) Llevar a cabo un seguimiento por medio de un cronograma y establecer metas mensualmente y así seleccionar el mejor empleado del mes incluyendo la parte laboral como la parte personal (compañerismo, buen trato, más orden, puntualidad):**

Estimular el desempeño de cada una de las personas y se dará un incentivo a la persona que sus compañeros seleccionen.

Los incentivos que propone una empresa organizacional a sus empleados se llevan a cabo para demostrar su empeño en cada labor tanto de calidad como de cantidad y poder aumentar la producción y permitirá alcanzar metas que se fijaron inicialmente³⁷.

³⁷Martínez Cuadros AM, Parra Beltrán MP. Propuesta de plan de mejoramiento del clima organizacional en la vitrina comercial de Dinissan calle 127 en la ciudad de Bogotá D.C [tesis pregrado]. Bogotá D.C, Colombia: Repository La Salle, Universidad de la Salle; 2014.

6. Tipo de Investigación

Para este estudio el tipo de investigación es de campo ya que, busca comprender y solventar el problema (clima organizacional) de un entorno donde se relacionan individuos con diversas características, comportamientos, creencias, valores y actitudes y que se desenvuelven entre distintas variables de carácter psicológico, social y cultural permitiendo así la recolección de información en tiempo real a través de instrumentos o herramientas específicas.

Es descriptivo ya que, se busca exponer diversos conceptos acerca del clima organizacional detallando los aspectos que abarca y su importancia en empresas del área de la salud.

Es transversal pues se realiza la medición del clima organizacional al personal del Laboratorio Dental a través de un instrumento (encuesta) en un periodo de tiempo concreto.

6.1 Línea de Investigación

La línea de investigación a la que se articula este estudio es innovación y emprendimiento.

7. Estrategias Metodológicas

7.1 Población y Muestra

En éste estudio la población está conformada por el personal administrativo, operativo y gerencial del Laboratorio Dental ubicado en la ciudad de Bogotá D.C.

7.1.1 Tamaño de la muestra

- Se obtuvo un tamaño de la muestra de 72 empleados. La muestra está constituida por el 100% de la población de empleados administrativos y gerenciales.

7.1.2 Tipo de muestreo

- Se realizó un muestreo probabilístico – aleatorio simple. Todos los que laboran en la empresa tienen la oportunidad de diligenciar el cuestionario.

7.2 Criterios de Selección

7.2.1 Criterios de Inclusión

- Personas que se encuentren vinculadas al laboratorio dental.

7.2.2 Criterios de Exclusión

- Personas que presenten algún tipo de discapacidad que les impida diligenciar el cuestionario.

7.3 Variables

7.3.1 Variables sociodemográficas

- Género:

- Definición conceptual: Característica física que diferencia al hombre de la mujer.
- Definición operativa: Determinación por rasgos faciales y forma de vestir entre hombre y mujer participante.
- Naturaleza: cualitativa, dicotómica.
- Escala de medición: nominal.
- Valores que se tomaron: femenino (0), masculino (1)

- Edad:

- Definición conceptual: Tiempo en que la persona ha vivido a partir del nacimiento.
- Definición operativa: Años cumplidos al día del examen de acuerdo con la fecha de nacimiento del participante.
- Naturaleza: cuantitativa.

- Escala de medición: razón.
- Valores que se tomaron: número entero.

7.3.2 Variables relacionadas con el cuestionario de Litwin y Stringer

- Clima organizacional:

- Definición conceptual: Es la percepción que tienen los miembros de la empresa respecto a ella.
- Definición operativa: Se medirá por medio del cuestionario de Litwin y Stringer
- Naturaleza: cualitativa
- Escala de medición: Ordinal
- Valores que se tomaron: siempre (0), algunas veces (1), nunca (2), no sabe – no responde (3)

- Estructura:

- Definición conceptual: Esta dimensión se relaciona con las reglas, procedimientos y niveles jerárquicos dentro de la empresa
- Definición operativa: Valoración de estrategias y modificaciones de la empresa
- Naturaleza: cualitativa
- Escala de medición: Ordinal
- Valores que se tomaron: siempre (0), algunas veces (1), nunca (2), no sabe – no responde (3)

- Responsabilidad:

- Definición conceptual: Se refiere a la percepción de los empleados con respecto a su autonomía en la toma de decisiones en el desarrollo de su trabajo. Poder tomar las decisiones solo y no tener que consultar cada paso con los superiores.

- Definición operativa: Valoración de las condiciones ambientales en su puesto de labor.
- Naturaleza: cualitativa
- Escala de medición: Ordinal
- Valores que se tomaron: siempre (0), algunas veces (1), nunca (2), no sabe – no responde (3)

- **Recompensa:**

- Definición conceptual: El sentimiento de ser recompensado por el trabajo bien hecho.
Énfasis en la recompensa positiva más que en el castigo
- Definición operativa: Consideraciones frente al desarrollo de su labor:
- Naturaleza: cualitativa
- Escala de medición: Ordinal
- Valores que se tomaron: siempre (0), algunas veces (1), nunca (2), no sabe – no responde (3)

- **Riesgo:**

- Definición conceptual: Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
- Definición operativa: Valoración de la percepción que tienen frente a un riesgo en su puesto de labor.
- Naturaleza: cualitativa
- Escala de medición: Ordinal
- Valores que se tomaron: siempre (0), algunas veces (1), nunca (2), no sabe – no responde (3)

- **Calidez:**

- Definición conceptual: La percepción de la existencia de un ambiente de trabajo agradable y de buenas relaciones sociales.
- Definición operativa: Valoración de las relaciones interpersonales con sus compañeros dentro de la empresa
- Naturaleza: cualitativa
- Escala de medición: Ordinal
- Valores que se tomaron: siempre (0), algunas veces (1), nunca (2), no sabe – no responde (3)

- **Apoyo:**

- Definición conceptual: Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo
- Definición operativa: Nivel de apoyo por parte de sus líderes y/o Superiores
- Naturaleza: cualitativa
- Escala de medición: Ordinal
- Valores que se tomaron: siempre (0), algunas veces (1), nunca (2), no sabe – no responde (3)

- **Normas:**

- Definición conceptual: La percepción de la importancia de las normas y exigencias en el rendimiento en el trabajo.
- Definición operativa: Percepción del rendimiento de trabajo
- Naturaleza: cualitativa
- Escala de medición: Ordinal

- Valores que se tomaron: siempre (0), algunas veces (1), nunca (2), no sabe – no responde (3)
- **Conflicto:**
 - Definición conceptual: Representa lo que perciben los empleados con respecto a los jefes, si ellos escuchan las distintas opiniones y no temen enfrentar el problema tan pronto surja.
 - Definición operativa: Nivel de aceptación del valor de su salario
 - Naturaleza: cualitativa
 - Escala de medición: Ordinal
 - Valores que se tomaron: siempre (0), algunas veces (1), nunca (2), no sabe – no responde (3)
- **Identidad:**
 - Definición conceptual: El sentimiento que se pertenece a una empresa, si es un miembro valioso dentro de ella y del grupo de trabajo específico.
 - Definición operativa: Valoración de su trabajo
 - Naturaleza: cualitativa
 - Escala de medición: Ordinal
 - Valores que se tomaron: siempre (0), algunas veces (1), nunca (2), no sabe – no responde (3)

7.4 Procedimiento

Se realiza concientización al personal del Laboratorio Dental acerca de la utilidad y beneficios que aportaría la propuesta para el mejoramiento del clima organizacional a través

de incentivos, beneficios y recompensas, detallando la metodología a través del instrumento o herramienta a aplicar. Para éste estudio se realizó una revisión y análisis de la escala de los autores Litwin y Stringer que consta de 57 ítems y 9 dimensiones:

- 1) Estructura
- 2) Responsabilidad
- 3) Recompensa
- 4) Riesgo
- 5) Calidez
- 6) Apoyo
- 7) Normas
- 8) Conflicto
- 9) Identidad

Éste instrumento diseñado por Litwin y Stringer cuyo enfoque se dirige hacia aspectos importantes donde el clima organizacional influye directamente como lo son la motivación y satisfacción del personal dentro de una organización así como también la forma del liderazgo y el desenvolvimiento del personal³⁸.

Basadas en las características de la anterior escala se lleva a cabo la obtención de información por medio de la herramienta seleccionada para tal fin, en éste estudio la encuesta denominada: Midamos nuestro clima organizacional, la cual se conforma de la

³⁸ Salcedo, S. y Lozano, Y. Análisis de los factores determinantes del clima organizacional aplicando el modelo de Litwin y Stringer en dos Sucursales de Davivienda en Cartagena durante 2014 [tesis pregrado]. Cartagena de Indias, Colombia: Repositorio Unicartagena, Universidad de Cartagena; 2015.

siguiente manera: 1) Un enunciado que agradece la participación del personal del Laboratorio Dental e indica la importancia de la aplicación de la encuesta. 2) Selección de área de trabajo. 3) Genero al cual pertenece. 4) Edad. 5) Tiempo de permanencia en la empresa.

Las Categorías de Respuesta: Siempre (S), Algunas veces (AV), Nunca (N) y No sabe No responde (NR) y evaluación de ítems, los cuáles se encuentran titulados de la siguiente forma:

- 1) Estructura-Valoración de nuestra empresa (8 preguntas, 4 ítems de evaluación mencionados anteriormente y un cuadro de observaciones).
- 2) Responsabilidad-Valoración de las condiciones ambientales en su puesto de trabajo (7 preguntas, 4 ítems y un cuadro de observaciones).
- 3) Recompensa- Consideraciones frente al desarrollo de su trabajo (4 preguntas, 4 ítems y un cuadro de observaciones).
- 4) Riesgo- Acerca de su puesto de trabajo (9 preguntas 4 ítems y un cuadro de observaciones).
- 5) Calidez-Acerca de sus compañeros de trabajo (5 preguntas, 4 ítems y un cuadro de observaciones).
- 6) Apoyo-Acerca de sus jefes y/o superiores (8 preguntas, 4 ítems y un cuadro de observaciones).
- 7) Normas -Acerca de la comunicación (5 preguntas, 4 ítems y un cuadro de observaciones).
- 8) Conflicto-Acerca de su salario (3 preguntas, 4 ítems y un cuadro de observaciones).
- 9) Identidad-Gestión Humana (7 preguntas, 4 ítems y un cuadro de observaciones).

Valoración individual del clima organizacional de la empresa (1 pregunta , 3 ítems y un cuadro de observaciones).

Por último, se encuentran las definiciones de competencias laborales las cuales, permiten al empleado del Laboratorio Dental tener en cuenta su significado a la hora de evaluar cada ítem y describir las observaciones que considere importantes y que son percibidas en su ambiente laboral. Una vez obtenidas las encuestas de la totalidad de empleados se procede a realizar la revisión de los resultados, con ello se logra crear una tabulación en el programa de excel representando cada ítem evaluado a través de gráficos de torta que muestran valores porcentuales de 0% a 100%, con ello se busca medir el grado en que los empleados del Laboratorio encuentran cada uno de los aspectos cuestionados dentro de el ambiente laboral, así mismo, se logran identificar las falencias específicas a través de las observaciones descritas, a partir de ello se proceden a las distintas alternativas de formulación de incentivos, beneficios y recompensas analizadas y detalladas en éste estudio, seleccionando a través de observación e interpretación de resultados cual de ellas se ajusta a lo que los empleados dirijen sus opiniones y percepciones, dando lugar a obtener una respuesta satisfactoria sobre la motivación de los mismos, es decir, se da a conocer al personal del Laboratorio Dental los resultados tabulados y un resumen de las observaciones en común, una vez explicado, se describe la propuesta de incentivos y beneficios definida para el Laboratorio, resaltando en que consiste y las oportunidades que brindará a los empleados.

A continuación se muestra evidencia fotográfica de la aplicación de la encuesta:



Ilustración 1. Las autoras. (2019).
Respondiendo encuesta [fotografía]



Ilustración 2. Las autoras. (2019).
Respondiendo encuesta [fotografía]

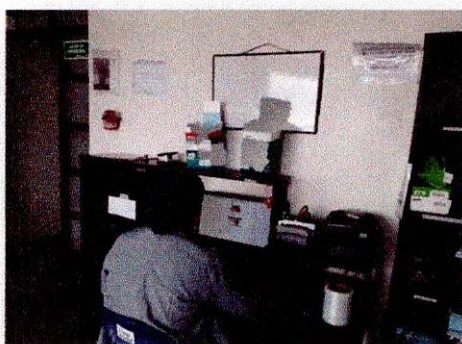


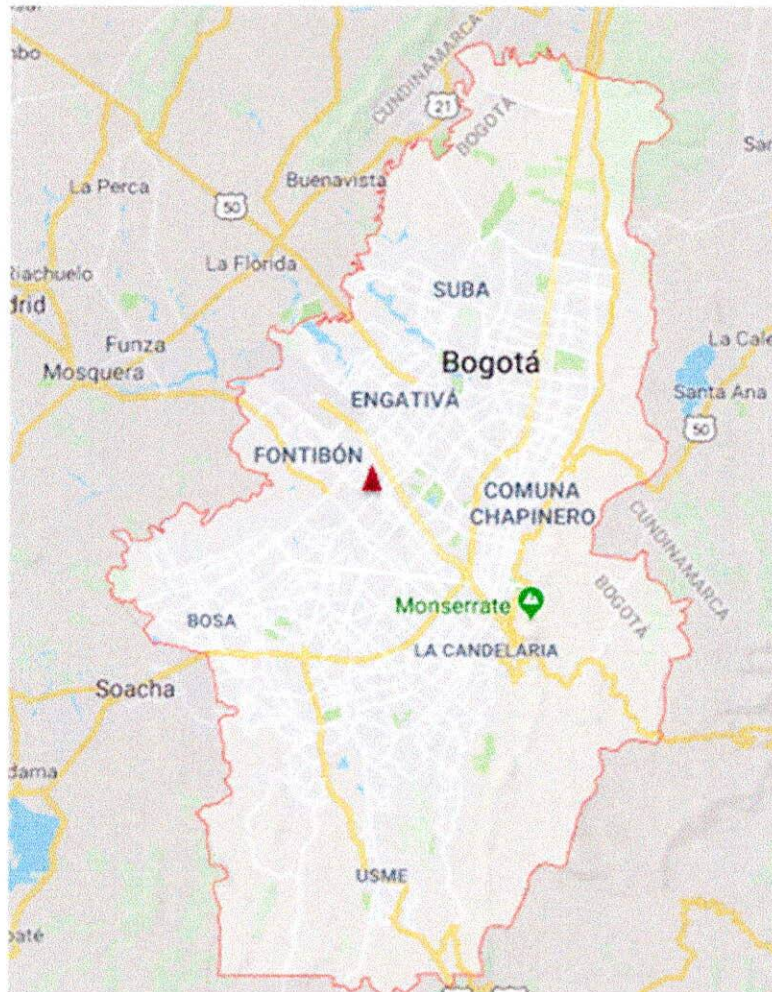
Ilustración 3. Las autoras. (2019).
Respondiendo encuesta [fotografía]



Ilustración 4. Las autoras. (2019).
Respondiendo encuesta [fotografía]

7.5 Conducción del estudio

- ✓ **Lugar de investigación:** El proyecto de investigación se llevará a cabo en la ciudad de Bogotá D.C, en un laboratorio dental; requiere de la disposición de los empleados para la aplicación de la herramienta creada para la obtención de información (encuesta), realización de un diagnóstico y la generación de un plan de mejora con respecto al clima laboral del laboratorio.



▲ *Laboratorio dental*

- ✓ **Manejo de sustancias o especímenes biológicos:** No se va a trabajar con sustancias o especímenes biológicos.
- ✓ **Consideraciones éticas:** La información recibida fue de carácter confidencial, las preguntas hechas no tocaron la intimidad, se creó un consentimiento informado, donde se describe el título de la investigación, el financiador e investigadores del proyecto, y lugar de la aplicación de la encuesta; también se explica el propósito del estudio, quienes participan del estudio, el procedimiento a seguir, cuáles son

los posibles riesgos y beneficios, como se manejará la confidencialidad de la información obtenida a través de la encuesta y la autorización de la aplicación de la misma a través de su firma y documento de identidad , su nivel de riesgo ético se encuentra clasificado como investigación de **RIESGO MÍNIMO** de acuerdo con la clasificación planteada en el Artículo 11 de la Resolución N° 008430 de 1993 (expedida por el Ministerio de Salud de Colombia). Así mismo se deberán estar ajustar a la normatividad internacional (particularmente a la declaración de Helsinki y a las pautas éticas para la investigación biomédica preparadas por el Consejo de Organizaciones Internacionales de las Ciencias Médicas –CIOMS-).

- ✓ **Confidencialidad:** La obtención de información a través de la encuesta aplicada a los empleados del laboratorio, se manejó a través de bases de datos en Excel que sólo están a disposición de los investigadores del proyecto y que permanece en custodia de estos.
- ✓ **Seguridad:** A través del consentimiento informado, los participantes tienen conocimiento acerca del proceso de recopilación de información a través de la encuesta, el procedimiento no representa ningún riesgo para los participantes, ni afecta su relación con la organización, así mismo, los resultados obtenidos quedan bajo protección de los investigadores en la aplicación de Google Drive con contraseña asegurando la confidencialidad de los datos personales.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA UN LABORATORIO DENTAL

FECHA _____

Yo _____ empleado del laboratorio dental y perteneciente al área de _____ y de _____ años de edad, acepto voluntariamente la participación de la encuesta **Midamos nuestro clima organizacional**, que forma parte del proyecto de investigación mencionado en el título; después de haber leído atentamente y de haber comprendido completamente los posibles riesgos si llegasen a existir así mismo, los beneficios que trae consigo la participación en la encuesta; entendiendo en su totalidad los siguientes numerales/ítems:

1. La participación en la encuesta no repercutirá en el desarrollo de mis labores ni en las relaciones con el laboratorio dental.
2. La participación es voluntaria, por ende, no habrá sanciones de ninguna índole de no aceptar responder a la encuesta.
3. No existirán gastos, ni se recibirán beneficios de carácter económico por responder a la encuesta.
4. Habrá completa confidencialidad de los datos e información obtenida a través de la encuesta.
5. Se podrá solicitar los resultados obtenidos de la encuesta que respondí a los investigadores del proyecto y me haré responsable del manejo del documento una vez esté mi poder.

Nombre del participante
CC.

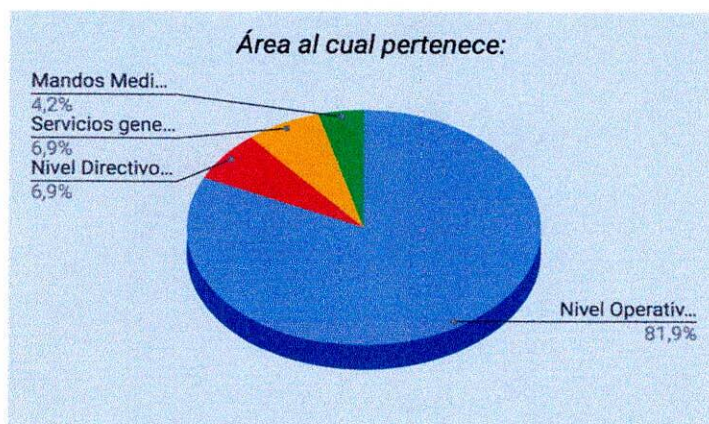
Nombre del investigador
principal

Firma de la participante

Firma del investigador

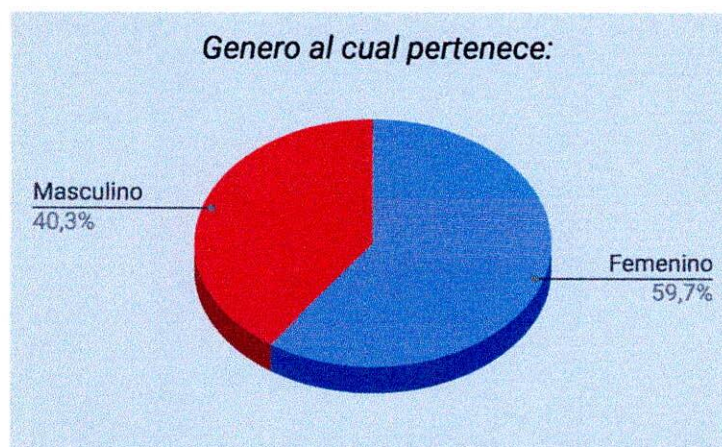
8. Análisis de resultados por pregunta

Figura 1.



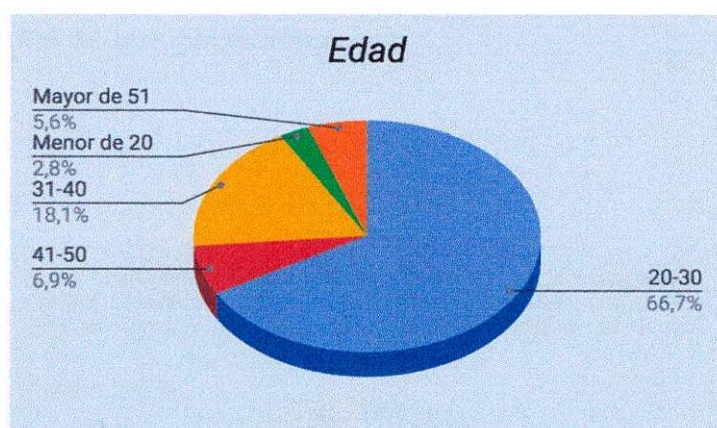
1. De acuerdo al área de trabajo donde desempeña cada empleado su cargo en el laboratorio, la figura 1 muestra que, en una proporción mayor del 81.9% de los empleados pertenecen al nivel operativo por el contrario, sólo el 4.2% desempeñan sus labores en el área de mandos medios, sin embargo las áreas de servicio generales y nivel directivo cuentan con la misma cantidad de empleados respectivamente.

Figura 2.



2. En la figura 2 que corresponde al género al que pertenece cada empleado se puede observar que de los 72 encuestados en mayor proporción fueron mujeres con un 59.7% y con una significativa diferencia solo el 40.3% fueron hombres.

Figura 3.



3. Con respecto a la edad representada en la figura 3, se encontró que la población a la que se aplicó la encuesta en una proporción significativa del 66.7% de los empleados del laboratorio, tenían un rango de edad entre los 20 y 30 años, por el contrario en una menor proporción de los empleados el 2.8% se encuentran en edades por debajo de los 20 años.

Figura 4.

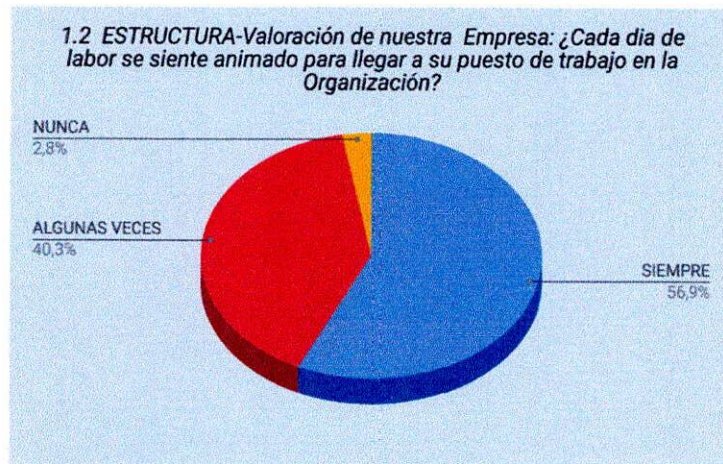


4. La figura que corresponde al tiempo que los empleados llevan laborando en el laboratorio, se evidencia que el tiempo de permanencia oscila entre menos de 1 año siendo una proporción del 54.2% y entre 1 a 3 años una proporción del 43.1% sin una diferencia significativa, pero con una relación directa a las edades observadas en la figura anterior tratándose en su mayoría de una población joven.

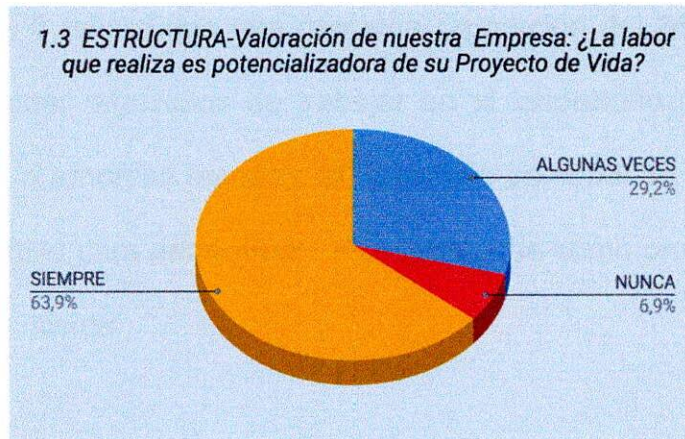
Figura 5.



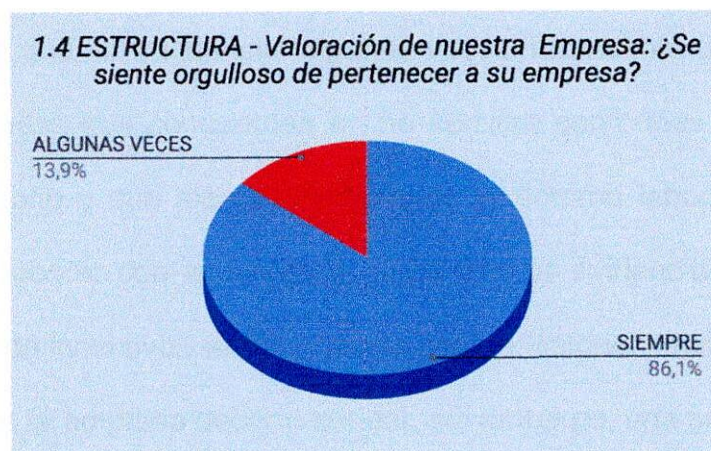
5. Analizando el conocimiento que tienen los empleados sobre la dirección estratégica del laboratorio, en la figura 5 se observa que, la frecuencia establecida en la encuesta como 'siempre' representa una alta proporción del 65.3% de los empleados que supone que la empresa los hace partícipes en el desarrollo y cumplimiento de la misión, visión y propósitos así como también en la realización de las modificaciones que en ella se establezcan, significando un conocimiento de el camino al cual se quiere dirigir el laboratorio y que permite que los empleados aporten al crecimiento de la empresa.

Figura 6.

6. Revisando la frecuencia con la que los empleados se sienten motivados para llegar a su puesto de trabajo en el laboratorio, la figura 6 muestra que, la frecuencia 'siempre' cuenta con mayor proporción esto es, el 56.9% de los empleados que se encuentran incentivados para llegar a laborar en la empresa; sin embargo sin mayor diferencia la frecuencia 'algunas veces' con el 40.3% evidencia que existen algunas inconformidades que no le permite estar siempre en la disposición de dirigirse a su trabajo y emplear la mejor actitud para realizar sus labores, esto implica un distractor para la ejecución correcta de sus funciones y puede afectarse el resultado que se espera de los productos por entregar por ende, se debe buscar alternativas que permitan identificar posibles situaciones que estén relacionadas con dichas inconformidades y evitar que se vea afectado el clima laboral.

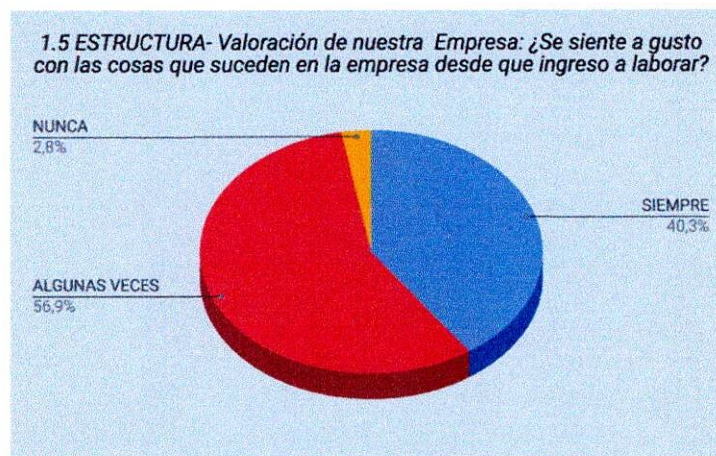
Figura 7.

7. Observando la figura 7 con respecto al desarrollo de la labor que ejerce cada empleado como potencializadora de su proyecto de vida, se encontró que, la proporción del 63.9% de los empleados han sentido que 'siempre' su labor aporta de manera positiva a su crecimiento y desarrollo profesional, por otro lado, sólo en ocasiones cerca del 30% de los empleados ve en su labor un impulso o un fortalecedor que enruta significativamente su proyecto de vida pues tienen la necesidad de explorar en nuevas oportunidades o retos dentro de la empresa.

Figura 8.

8. En el ámbito relacionado al sentido de pertenencia por parte de los empleados hacia el laboratorio, la figura 8 refiere que una marcada proporción del 86.1% de los empleados evidencian 'siempre' estar orgullosos de trabajar en el laboratorio puesto que, resaltan el compromiso que tiene la empresa respecto al desarrollo personal de cada empleado lo cual, se traduce en un incentivo para permanecer y desarrollarse como profesional con el apoyo y acompañamiento de la misma.

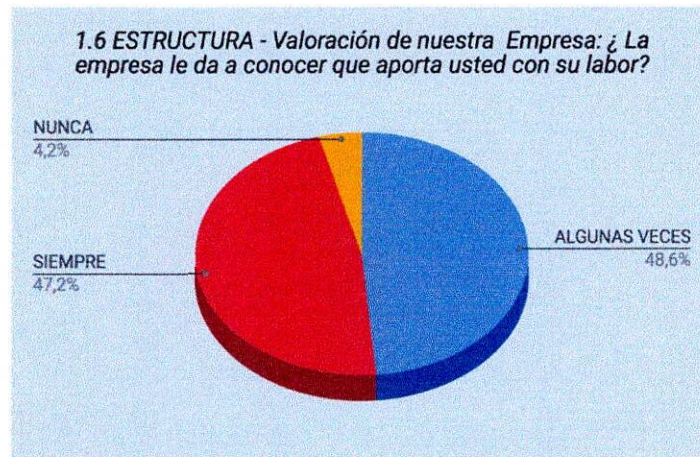
Figura 9.



9. Al analizar la figura 9 correspondiente a como los empleados se sienten con respecto a la situaciones que se presentan en la empresa y en relación al tiempo de permanencia en la misma se observa que, la frecuencia 'algunas veces' representa una alta proporción del 56.9% de los empleados que concuerdan en no sentirse conformes a diversas cosas que ocurren en el laboratorio y que afecta directamente el entorno laboral siendo identificadas desde su ingreso a laborar con la empresa, entre ello se evidencia la falta de trabajo en equipo y la ausencia de incentivos relacionados a compensatorios, actividades de integración y remuneraciones que la empresa debería brindar, sin embargo, una proporción del 40.3% de

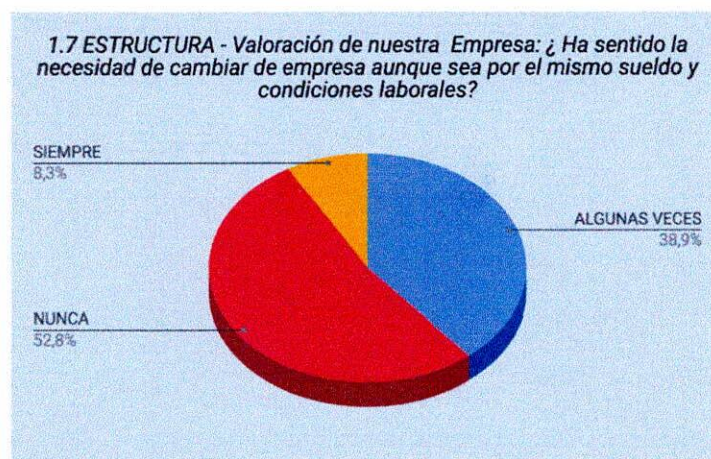
empleados se siente plenamente conforme a las situaciones que se puedan desarrollar en el laboratorio sin verse afectados por las mismas.

Figura 10.



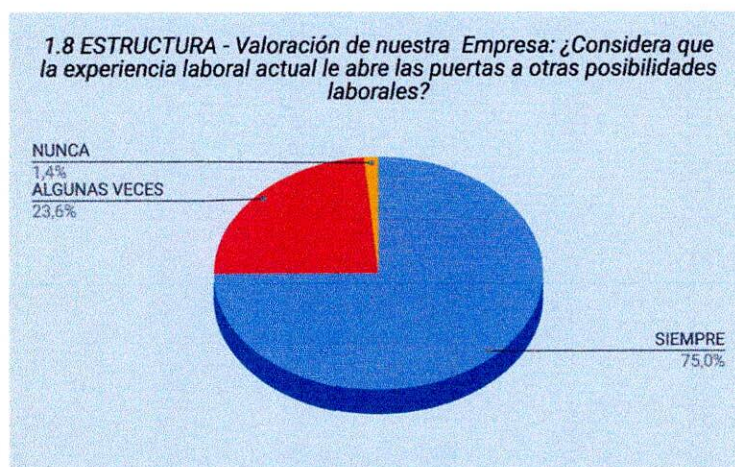
10. En la figura 10 en donde los empleados del laboratorio reflejan con que frecuencia la empresa reconoce el valor que aportan a la misma a través del ejercicio de sus labores se encontró que, sin una diferencia representativa las frecuencias 'siempre' con una proporción del 48.6% y 'algunas veces' con una proporción del 48.6% evidencian que los empleados han recibido de alguna manera el reconocimiento de la labor que realizan día a día en su área de trabajo y cómo ésta influye positivamente en la productividad del laboratorio.

Figura 11.



11. Revisando la frecuencia en la que los empleados han destacado la necesidad de cambiar de lugar de trabajo, la figura 11 muestra que, en gran proporción la frecuencia establecida como 'nunca' con un 52.8% de los empleados reflejan que su experiencia laboral actual enruta a nuevas oportunidades laborales por lo tanto, no han sentido la necesidad de cambiar de empresa así se presenten otras posibilidades con las mismas condiciones laborales que el laboratorio les brinda, por otro lado, solo en ocasiones el 38.9% de los empleados ha pensado en buscar alternativas de trabajo o accederían a explorar nuevos campos laborales bajo las mismas condiciones, puede deberse a inconformidades de su entorno laboral.

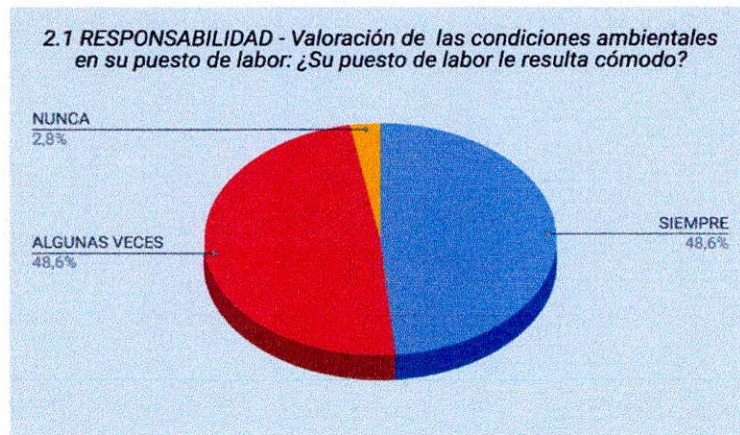
Figura 12.



12. En la figura 12 y en relación a la figura anterior, los empleados evaluarán cómo su experiencia le permite ser participe de nuevas orpotunidades laborales, allí se observó que una proporción marcada del 75% de los empleados refieren que el desarrollo y crecimiento

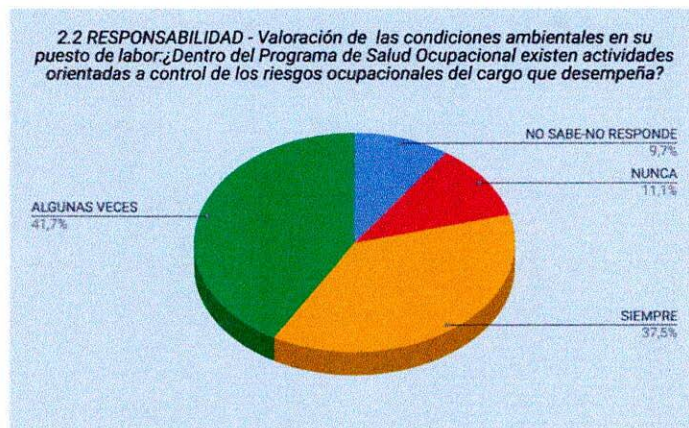
que han obtenido laborando en la empresa y que suma significativamente al lograr acceder a nuevas oportunidades que se presenten gracias a la experiencia adquirida y que poseen actualmente.

Figura 13.



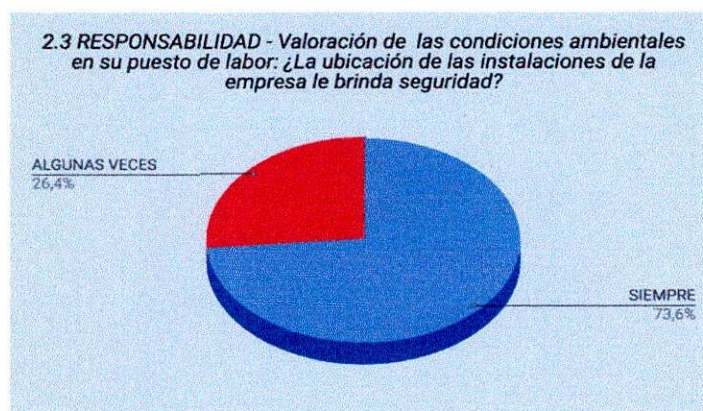
13. En el ámbito relacionado al confort y bienestar que los empleados perciben en su puesto de trabajo, la figura 13 muestra una equidad precisa en las frecuencias 'siempre' y 'algunas veces' con una proporción de 48.6% de los empleados cada una respectivamente, en donde se señalan inconformidades con algunas condiciones las cuales no les permite sentirse completamente a gusto con su área de trabajo entre ello se destacan, la falta de elementos de trabajo indispensables para el ejercicio de sus labores como por ejemplo, sillas cómodas, mejor iluminación en el área de trabajo, escritorios y la ausencia de espacios libres dónde ubicar los trabajos pendientes por realizar, lo anterior afecta directamente el nivel de efectividad que finalmente se ve reflejado en los resultados del trabajo.

Figura 14.



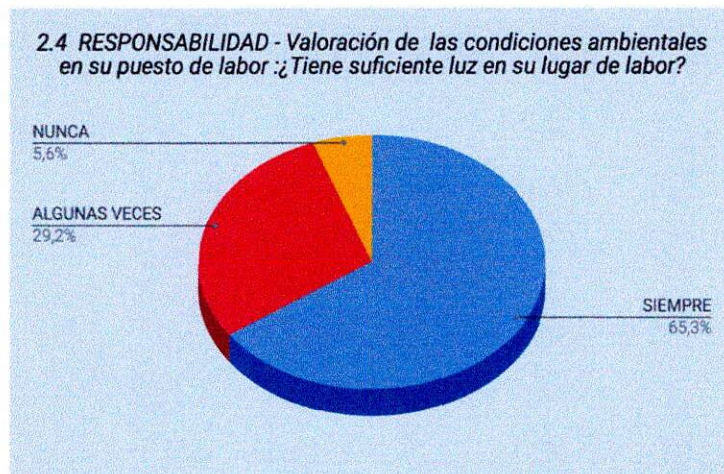
14. La figura 14 la cual corresponde al desarrollo de actividades orientadas al control de riesgos ocupacionales se observó que, una proporción de 41.7% de los empleados destaca la existencia, solo en ocasiones de actividades para la mitigación de riesgos por parte del programa de salud ocupacional en pro del bienestar de los empleados durante la realización de sus labores, la principal justificación referida por los empleados es la presencia de contaminación auditiva en todas las áreas de trabajo, las cuales los empleados señalan deberían estar separadas o aisladas; por el contrario y con una notable diferencia la frecuencia 'siempre' con una proporción del 37.5% de los empleados indica la existencia de las actividades orientadas al control de riesgos en todo momento.

Figura 15.



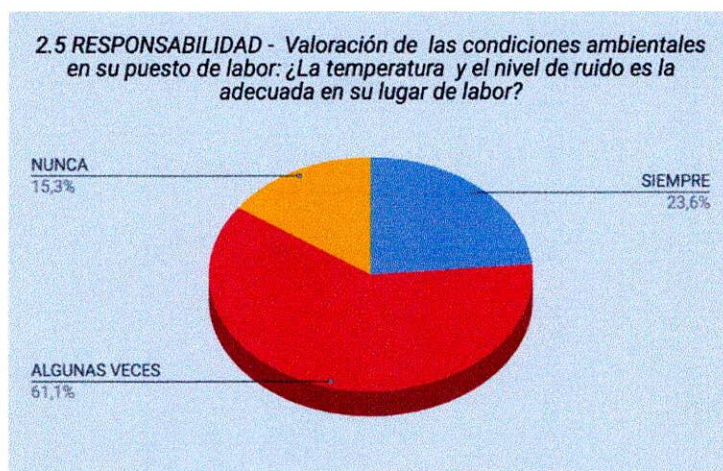
15. Respecto a la ubicación geográfica del laboratorio la figura 15 muestra que, una gran proporción del 73.6% de los empleados se sienten seguros en relación a la ubicación de las instalaciones del laboratorio; por otro lado, una proporción del 26.4% no están de acuerdo a la afirmación anterior e indican no sentirse completamente seguros.

Figura 16.



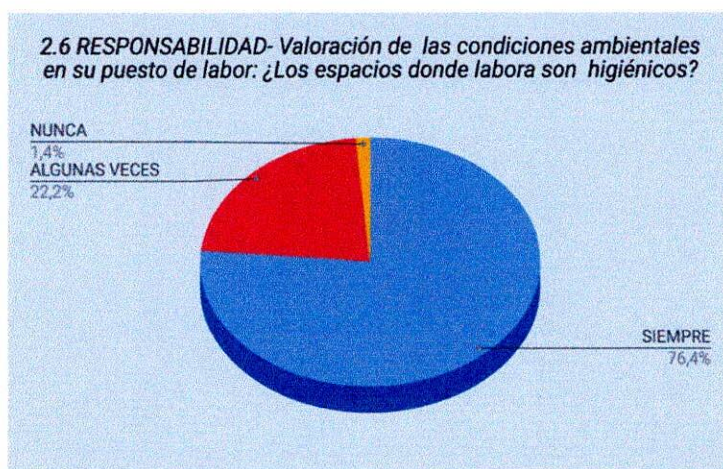
16. Al observar las frecuencia en donde los empleados del laboratorio evalúan diferentes condiciones laborales la figura 16 evidencia que, una proporción del 65.3% de los empleados cuentan siempre con buena iluminación en su área de trabajo, por otro lado, una proporción menor del 29.2% de los empleados destacan que 'algunas veces' no tienen suficiente luz dificultando la ejecución de sus labores, lo cual se relaciona directamente con la solicitud de los empleados anteriormente en la figura 13 para mejorar la iluminación en las áreas de trabajo, esto sugiere la oportuna respuesta a los inconvenientes relacionados con las condiciones óptimas que deben existir en cada área y que influye directamente en la calidad de los trabajos realizados bajo esta situación.

Figura 17.



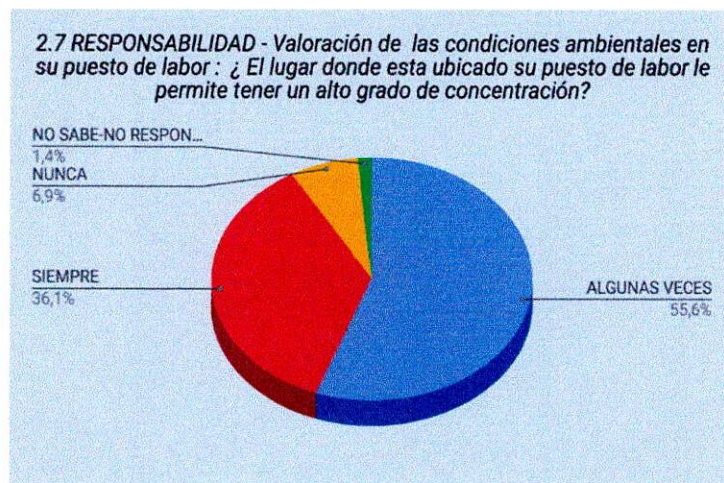
17. Al observar la figura 17 donde los empleados del laboratorio evalúan otras condiciones de su puesto de trabajo, una proporción significativa del 61.1% de los empleados concuerda en que la temperatura y el nivel de ruido presente en su área de trabajo es adecuada sólo en ocasiones, lo que muestra una relación con uno de los riesgos ocupacionales que se debe mejorar en el laboratorio y el cual debería tener un control constante como se explicó en la figura 14 donde los empleados señalan la presencia de contaminación auditiva.

Figura 18.

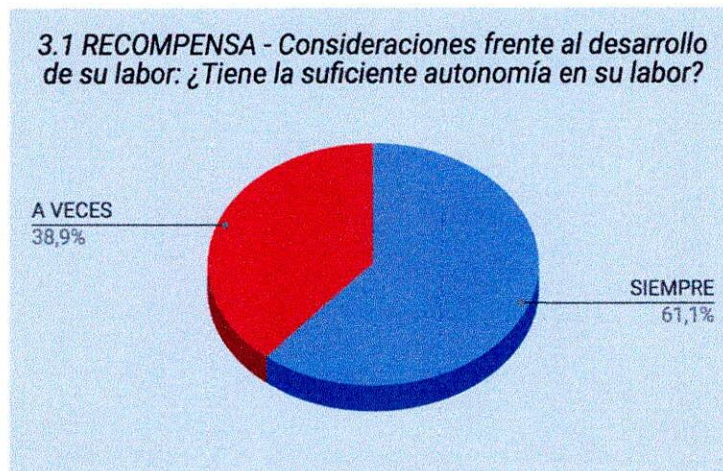


18. En la figura 18 se evaluó la higiene en las áreas de trabajo del laboratorio, en ella se observó una marcada proporción del 76.4% de los empleados que destacan el orden y la limpieza adecuada y que permite la realización de sus labores en condiciones optimas garantizando asi la elaboración de trabajos con altos estandares de calidad alcanzando los resultados esperados, lo que supone brindar seguridad y confianza a quienes requieren de un servicio por parte de la empresa, sin embargo una proporción del 22.2% de los empleados no están de acuerdo con la afirmación anterior y perciben su área de trabajo 'algunas veces' en bajas condiciones de higiene.

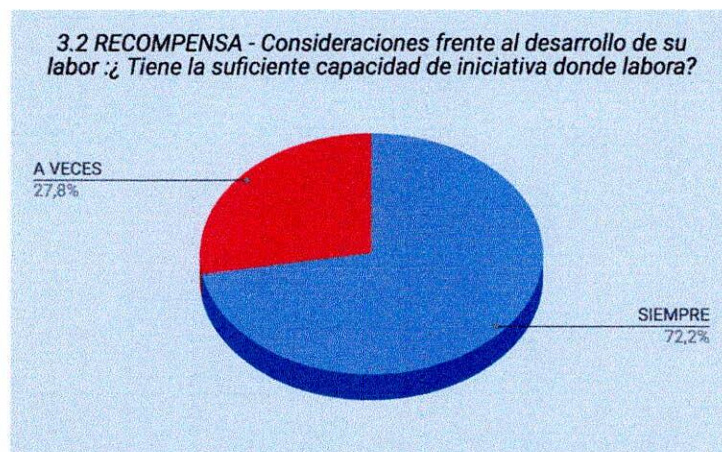
Figura 19.



19. En la figura 20 que corresponde al grado de concentración de los empleados del laboratorio de acuerdo a la ubicación de su área de trabajo muestra que, la frecuencia establecida como 'algunas veces' con una proporción del 55.6% de los empleados es significativa puesto que, señalan la necesidad de un ambiente que se adecue al cargo que desempeñan ya que, actualmente no se brinda un espacio que permita alcanzar el nivel de concentración que requiere la realización de sus labores, por otro lado, un 36.1% de los empleados encuentran apta su área de trabajo logrando asi un alto grado de concentración.

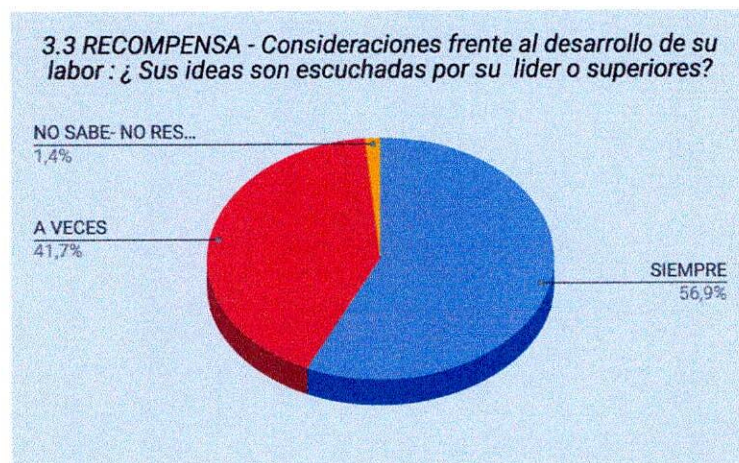
Figura 20.

20. El análisis del desarrollo de labores por parte de los empleados del laboratorio muestra en la figura 20, la frecuencia en la que los empleados sienten que son autónomos en el ejercicio de sus labores, en donde una proporción del 61.1% de los empleados son autónomos en la ejecución de sus labores, lo que implica un alto nivel de confianza por parte de sus superiores o líderes; por otro lado, una proporción del 38.9% de los empleados en ocasiones recibe retroalimentación en cada una de su actividades por parte de sus superiores por ello refieren no tener suficiente autonomía.

Figura 21.

21. De acuerdo a la figura 21, donde los empleados refieren el nivel de iniciativa que poseen al momento de realizar sus labores, se puede observar que una proporción significativa de los empleados del laboratorio con un 72.2% indican sentir la confianza y seguridad para realizar su labor de manera autónoma y aportando ideas que favorezcan a la eficiencia y eficacia que requiere la ejecución de sus labores llegando a alcanzar la calidad esperada; por el contrario, un 27.8% de los empleados en ocasiones no se sienten con la capacidad de iniciativa para ciertas labores y requiere del asesoramiento de su superior o líder.

Figura 22.



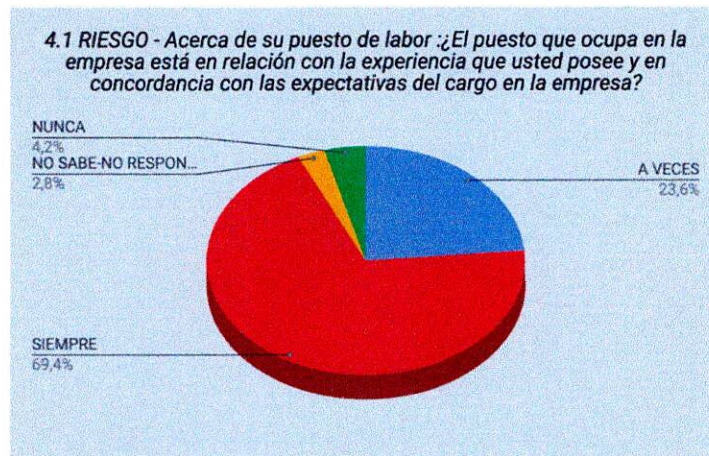
22. Acerca del nivel de comunicación entre empleados y sus superiores o líderes, la figura 22 muestra que, en una proporción del 56.9% de los empleados perciben que sus aportes o ideas siempre son tomadas en cuenta generando participación colectiva y creando un ambiente de respeto y tolerancia; sin embargo una proporción del 41.7% de los empleados evidencia que en algunos momentos sus ideas no son escuchadas lo cual influye negativamente en la comunicación clara entre compañeros y así mismo con los superiores.

Figura 23.



23. Analizando la frecuencia con la cual los empleados se sienten satisfechos con su trabajo y lo que aporta su labor al laboratorio así como también a su proyecto de vida, se pudo concluir que una gran proporción del 66.7% de los empleados juzga positivamente el sentimiento de crecimiento y desarrollo profesional y personal dentro de la empresa, lo cual influye directamente en su deseo de permanecer en la misma; por el contrario una proporción menor del 30.6% bajo la frecuencia de 'algunas veces' han sentido la necesidad de superarse, avanzar y obtener mejores oportunidades de acuerdo a su nivel de estudio, lo que significa la búsqueda de nuevos mercados laborales que sumen retos a su labor y cumplan sus expectativas.

Figura 24.



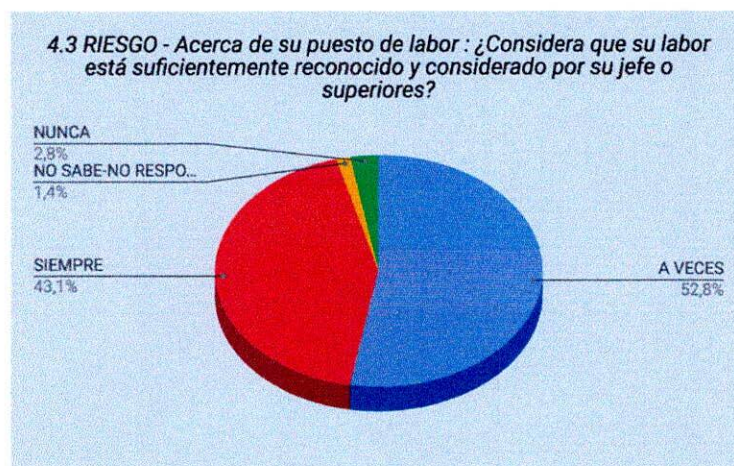
24. En el ambito del puesto de trabajo que poseen los empleados del laboratorio, la figura 24 evidencia una proporción significativa del 69.4% de los empleados que se sienten cómodos y realizados con su puesto actual asi mismo, es positiva la percepción que tienen acerca del aporte que hacen a la empresa a través de su experiencia, la expectativas que tienen y del reconocimiento de su trabajo por parte de compañeros y líderes; por otro lado, y en menor proporción el 23.6% de los empleados no está de acuerdo a la afirmación anterior y señalan que solo algunas veces han sentido que el cargo que desempeñan va acorde a su experiencia.

Figura 25.



25. Acerca de la percepción que tienen los empleados del laboratorio sobre la valoración del trabajo que desempeñan por parte de la empresa como se muestra en la figura 25 permite concluir que, una alta proporción del 61.1% de los empleados si percibe el reconocimiento de su labor ya que, la empresa se preocupa por el incentivo de la educación continuada y motiva a la exigencia personal para el logro de metas que permitan el desarrollo y crecimiento profesional; sin embargo el 34.7% de los empleados no concuerda en que sea constante la motivación por su labor y asi mismo, la valoración de ésta, lo anterior supone un riesgo para el trabajo autonomo y la iniciativa para aportar ideas por parte de los empleados.

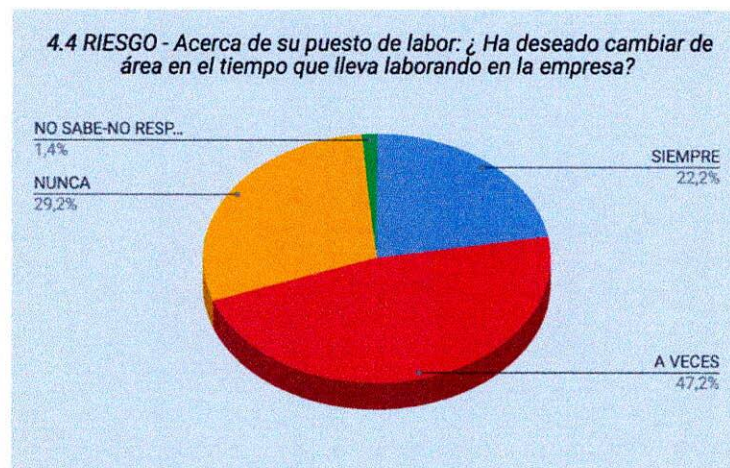
Figura 26.



26. Observando la figura 26 que corresponde al reconocimiento de la labor realizada por los empleados del laboratorio, se puede evidenciar un aumento en la proporción de los empleados que refieren la frecuencia 'a veces' con respecto a la figura anterior que habla de valoración, en donde el 52.8% de los empleados indican que el desempeño en su cargo solo en ocasiones es reconocido por sus superiores, esto permite deducir la disminución del incentivo a los empleados el cual les permite ejercer su labor con mayor confianza y seguridad; sin embargo una proporción cercana del 43.1% de los empleados señalan recibir

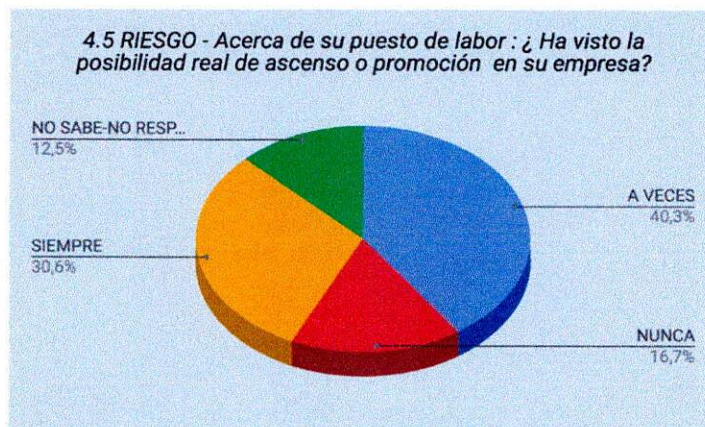
de manera constante la consideración y reconocimiento de sus superiores por el desempeño de su cargo.

Figura 27.



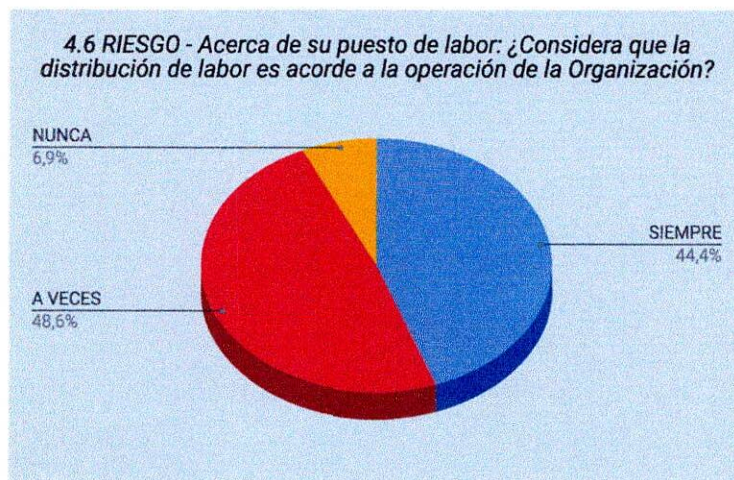
27. En la figura 27 que corresponde a la necesidad de transferirse de área de trabajo, se pudo observar que, una proporción del 47.2% de los empleados indican ocasionalmente el deseo de cambiar y explorar nuevas áreas de trabajo debido a que, así se les permitirá asumir nuevos retos que los conduzca a la superación de acuerdo a su profesión; por otro lado, la frecuencia 'nunca' muestra una proporción cerca del 30% de los empleados que revela la conformidad con su cargo actual suponiendo un estado de bienestar en la labor que desempeña, sin embargo con una proporción cercana del 22.2% de los empleados señalan constantemente el deseo de cambiar su área de trabajo, mostrando una posible inconformidad con respecto a condiciones ambientales, el trabajo en equipo, comunicación y valoración de su labor.

Figura 28.



28. En relación a la posibilidad de ascenso con respecto al cargo que poseen los empleados del laboratorio, una proporción del 40.3% indican que en ocasiones ven la posibilidad de promoción dentro de la empresa ya que, la opción de ascenso real es una oportunidad que va de acuerdo a las competencias versus estudios profesionales; sin embargo el 30.6% de los empleados siempre han percibido la oportunidad de ascender en su cargo, puede ser debido al reconocimiento y valoración de su desempeño por parte de sus superiores lo cual motiva al empleado a un trabajo destacado en su área lo cual le permite ser candidato a éstas oportunidades.

Figura 29.



29. De acuerdo a la figura 29, donde se evaluó la distribución de labores en el laboratorio, una proporción del 48.6% de los empleados señala que solo algunas veces la carga laboral va conforme a la operación que desarrolla la empresa, esto supone ocasionalmente una sobrecarga que influye directamente en la productividad de la misma por ende, la necesidad de mejora puede recaer sobre la eficiencia y eficacia de cada área de trabajo, así como también el fortalecimiento del trabajo conjunto; por otro lado, una proporción sin mayor diferencia del 44.4% de los empleados percibe su carga laboral de manera equitativa y acorde a las operaciones que realiza el laboratorio en su día a día.

Figura 30.



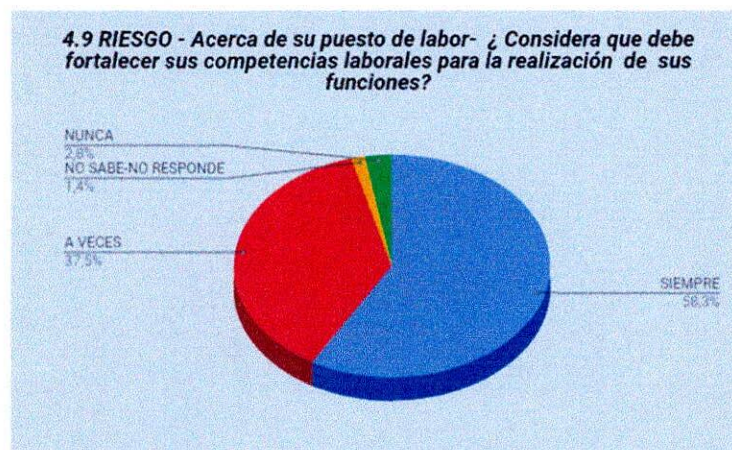
30. En el ámbito relacionado a la disposición de herramientas necesarias para la ejecución de labores, la figura 30 permite concluir que una marcada proporción del 86.1% de los empleados cuenta con los elementos de trabajo que requieren para llevar a cabo su labor bajo condiciones óptimas, esto permite mitigar contratiempos y favorece a la productividad del laboratorio en cuanto a la obtención de calidad en los servicios que se prestan.

Figura 31.



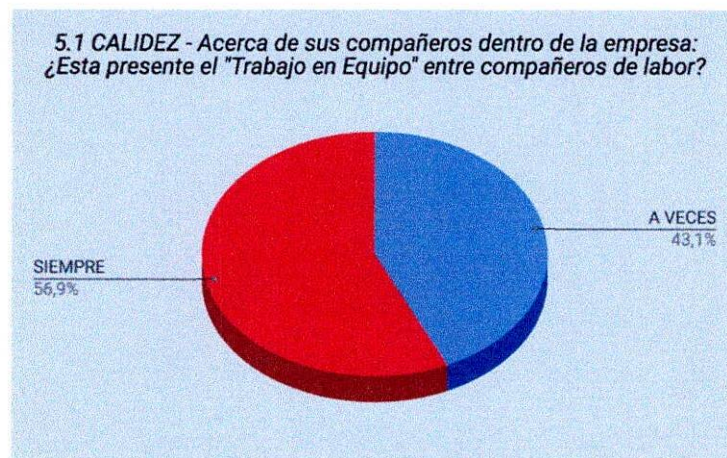
31. Acerca de la solución de inconvenientes por parte de los empleados del laboratorio que se puedan presentar en el ejercicio de su labor y durante el trabajo en equipo, la figura 31 muestra que, una proporción del 58.3% de los empleados expresan que es efectiva constantemente la intervención frente a situaciones que generen conflicto entre compañeros; por otro lado una proporción menor del 38.9% no está de acuerdo con la afirmación anterior y destacan que sólo en ocasiones es exitoso el manejo de inconvenientes.

Figura 32.



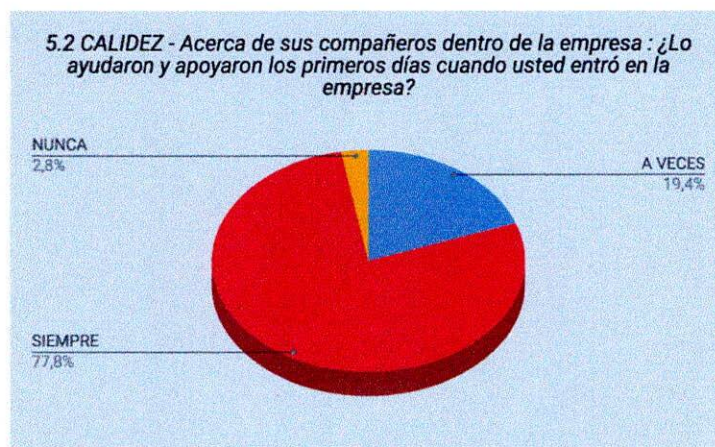
32. La figura 32, evidencia una proporción del 58.3% de los empleados del laboratorio que destacan la necesidad de mejorar continuamente sus competencias para la efectiva ejecución de sus labores influyendo positivamente en los resultados esperados en su área de trabajo; por otro lado una proporción del 37.5% de los empleados evidencian como ocasional el reforzamiento de aptitudes o competencias.

Figura 33.



33. Con respecto al trabajo en equipo, la figura 33 con una proporción del 56.9% de los empleados muestra que si existe el trabajo conjunto en las diferentes áreas de trabajo; sin embargo una proporción del 43.1% de los empleados resaltan la ausencia de espacios para el fortalecimiento del compañerismo es decir, el apoyo y acompañamiento en cuanto la retroalimentación de las labores que se realicen, así como también la comunicación y el respeto por los diferentes puntos de vista que puedan surgir.

Figura 34.



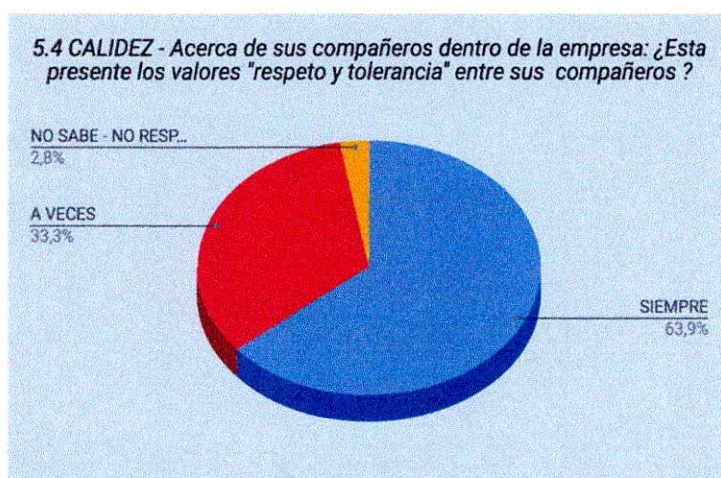
34. La figura 34 que corresponde al apoyo y acompañamiento en el proceso de adaptación al nuevo cargo por desempeñar, la frecuencia 'siempre' con una proporción significativas del 77.8% de los empleados revela el sentido de compañerismo durante el proceso de reconocimiento y adaptación del área de trabajo, lo que supone para el empleado la facilidad de aprendizaje y entendimiento de los procesos que se realizan en el laboratorio y de aquellos que pasan a ser responsabilidad de quien recién ingresa a laborar; por otro lado cerca del 20% de los empleados señalan haber recibido apoyo solo en ocasiones.

Figura 35.



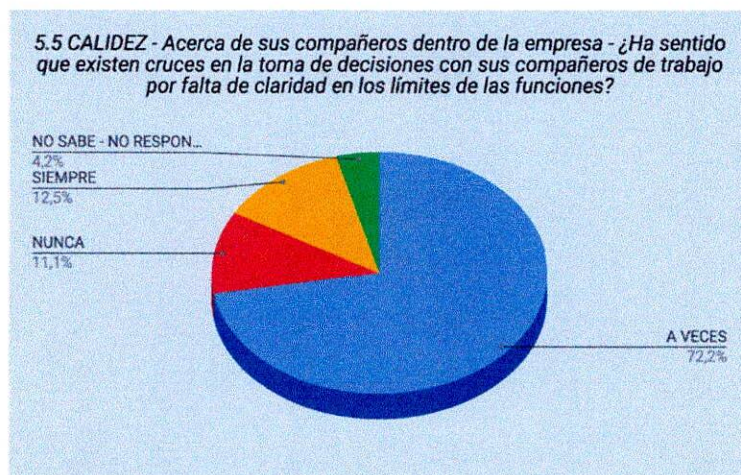
35. En la revisión de la frecuencia con la que los empleados se sienten valorados por sus compañeros de trabajo, la figura 35 permite concluir que una proporción del 58.3% de los empleados han recibido el reconocimiento que le atribuyen sus compañeros a la labor que realizan, destacan la presencia de valores necesarios para la buena comunicación y el trabajo en equipo; por el contrario, una proporción del 38.9% perciben la valoración de su labor solo en ocasiones y expresan la necesidad de mejora con respecto a la comunicación durante el desarrollo de su trabajo.

Figura 36.

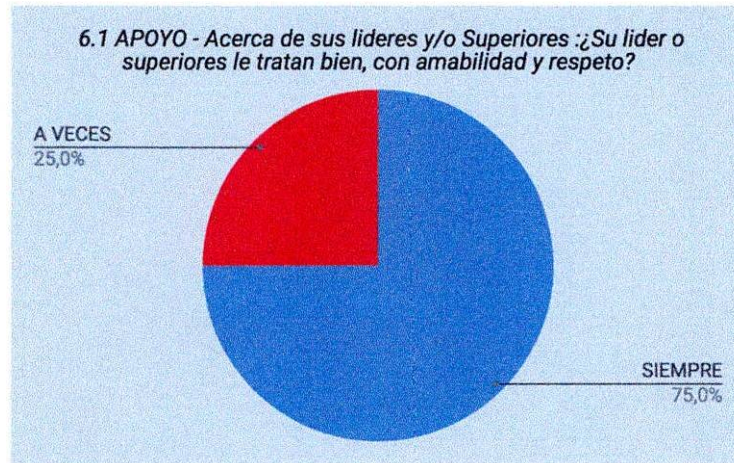


36. Acerca de la presencia de valores esenciales que favorezcan el trabajo en equipo, la figura 36 muestra que, una proporción alta del 63.9% de los empleados reiteran la existencia de valores como el respeto y la tolerancia en su entorno laboral así mismo, la valoración por parte de sus compañeros de trabajo en pro del bienestar y la buena comunicación; por otra parte, una proporción del 33.3% de los empleados no están totalmente de acuerdo a la consideración evaluada y sienten que en ocasiones hay que mejorar el nivel de comunicación para poder realizar adecuadamente su labor.

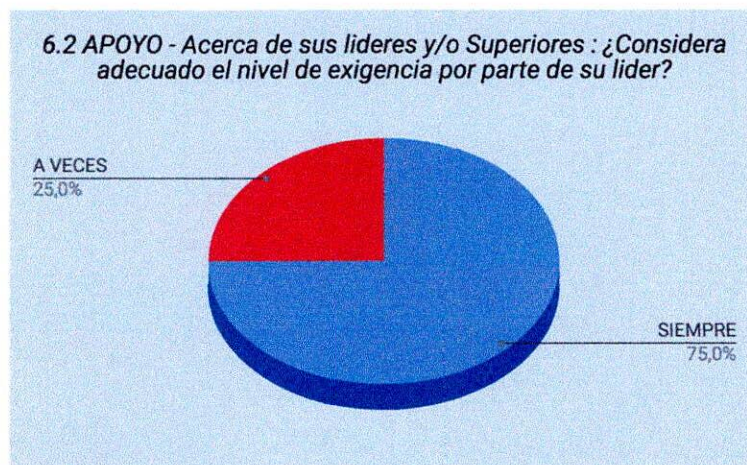
Figura 37.



37. La figura 37 evidencia en una marcada proporción del 72.2% de los empleados que refieren que ocasionalmente existen inconformidades con respecto al aporte de ideas y participación en el desarrollo de trabajos que afectan directamente la toma de decisiones por falta de conocimiento en la limitación de las funciones correspondientes a su labor por ende, falta de comunicación efectiva; mientras que, una proporción baja del 12.5% de los empleados perciben los cruces en la toma de decisiones con sus compañeros y superiores de manera constante; esto sugiere el planteamiento de mejoras con respecto a la comunicación y el reconocimiento de los limitantes por parte de los empleados de acuerdo al cargo que desempeña en el laboratorio.

Figura 38.

38. Acerca del trato que los empleados perciben por parte de sus superiores, la figura 38 evidencia que, una significativa proporción de los empleados con un 75%, destacan que existe un trato con respeto y comprensión hacia ellos; por otro lado el 25% de los empleados expresan que solo en ocasiones perciben un trato amable, con respeto y que hay que tener en cuenta que se debe llevar a cabo pausas para el fortalecimiento del buen trato hacia los compañeros y el mejoramiento del trabajo en equipo que influya de manera positiva para una labor exitosa.

Figura 39.

39. La figura 39 muestra que, una marcada proporción del 75% de los empleados del laboratorio, están acorde al nivel de exigencia que propone su superior, esto supone el poder de iniciativa y autonomía que ejercen los empleados en su área así como el hecho de resaltar cada una de sus competencias en la labor realizada; por otra parte el 25% de los empleados no están de acuerdo con la afirmación anterior y consideran solo en ocasiones ir acorde a los requerimientos y demandas que propone su líder.

Figura 40.



40. Con respecto a promover en los empleados la participación activa, la figura 40 evidencia que, una proporción del 56.9% de los empleados sienten que se promociona constantemente la participación y el trabajo en equipo con su superior; sin embargo una proporción del 43.1% de los empleados expresan que en algunas ocasiones sus ideas o aportes son tenidos en cuenta; lo que permite deducir que hay presencia de falencias en la comunicación asertiva, que es de vital importancia en todos los procesos que se desarrollan en el laboratorio y que influye directamente en el trabajo conjunto, el cual hace parte del logro de las metas que se establecen para cumplir con las expectativas y que se suman a la de los empleados para garantizar el entorno laboral adecuado.

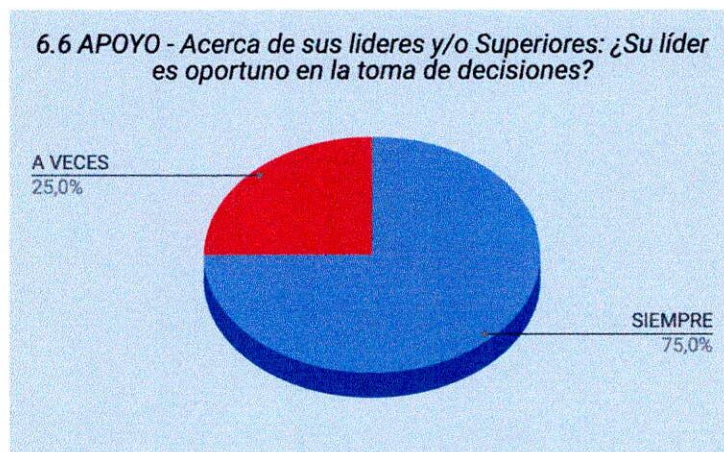
Figura 41.

41. En la figura 41 se puede observar que, una proporción del 65.3% de los empleados, resaltan el trabajo en equipo en su área con su respectivo superior o líder, esto significa la buena comunicación, el apoyo, la asesoría y el reconocimiento de la labor realizada; por otro lado el 33.3% de los empleados no concuerdan en que sea constante la labor conjunta, lo anterior permite establecer el requerimiento de mejoras en el empleo de la comunicación efectiva con los diferentes compañeros de trabajo ya que, impacta en el desarrollo de las labores, el nivel de iniciativa, la ejecución de competencias, la satisfacción y motivación laboral así como también en el cumplimiento de las expectativas de carácter personal y laboral.

Figura 42.

42. De acuerdo a la figura 42 se observa que, una proporción del 61.1% de los empleados del laboratorio concuerdan en el manejo asertivo de conflictos por parte de su superior cada vez que se presentan; mientras que, una proporción del 38.9% destacan que, sólo en algunas ocasiones se realiza de forma apropiada; con lo anterior, la resolución de conflictos implica hacer partícipes a los empleados de soluciones prácticas que favorezcan a la no repetición de los mismos de tal manera que no afecte el entorno laboral, así mismo, que sea un medio de apoyo y fortalecimiento del compañerismo destacando valores de respeto y tolerancia frente a cualquier situación.

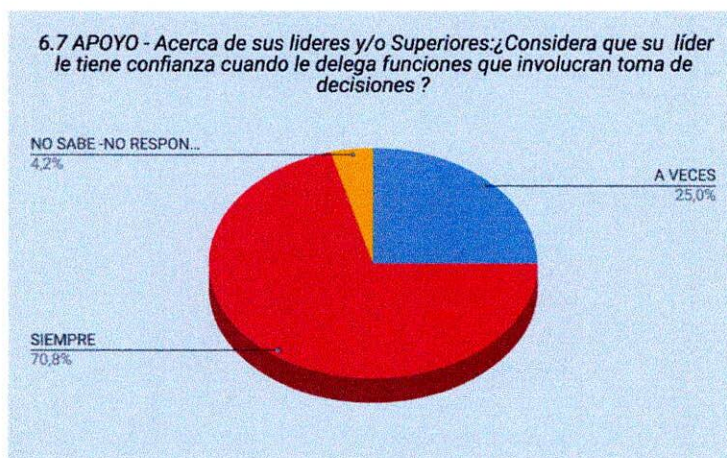
Figura 43.



43. En el ámbito relacionado a la toma de decisiones, la figura 43 muestra que, una marcada proporción del 75% de los empleados considera pertinente la toma de decisiones por parte de superior o líder, esto puede significar de manera eficiente, fundamentada y efectiva en toda ocasión que se requiera; por el contrario, el 25% no está de acuerdo con la afirmación anterior y considera que solo algunas veces es pertinente la toma de decisiones; lo anterior permite deducir que es positiva la percepción de los empleados con respecto a la

forma en que sus líderes enfrentan situaciones dónde se requiere de la toma asertiva, rápida y oportuna de decisiones que afectan directamente el curso de diferentes circunstancias y que son de gran responsabilidad, esto influye positivamente en los empleados y ven un ejemplo a seguir cuando también necesiten asumir la toma de alguna decisión que impacte en la ejecución de su labor.

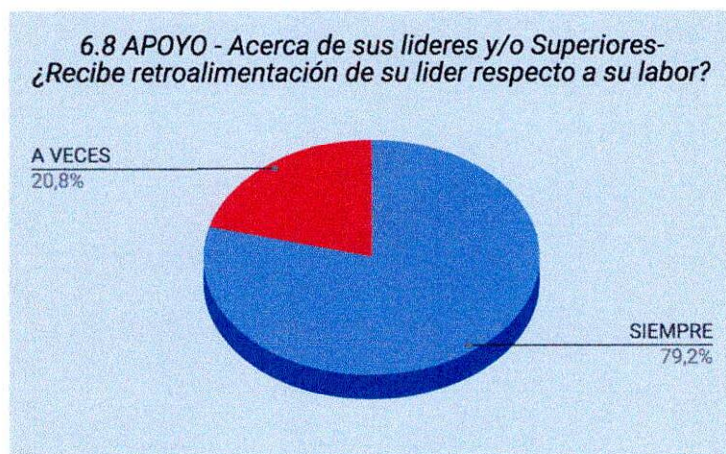
Figura 44.



44. En lo relacionado a , la asignación de funciones por parte de los superiores a sus empleados que implica la toma de decisiones, la figura 44 muestra una proporción mayor del 70.8% de los empleados del laboratorio donde indican que, siempre existe confianza entre líder-empleado pues, expresan que depositar confianza en quien ejecutara la labor es responsabilizarlo de cierta actividad sin necesidad de supervisión en un 100% esperando que el resultado salga a la perfección; mientras que un 25% de los empleados estiman que ciertas ocasiones perciben la confianza que le brinda su líder o superior; esto supone que el grado de confianza en las labores que se asignan puede ir de acuerdo al nivel de iniciativa y los resultados que se obtienen de trabajos previos y que de forma constante cumplen

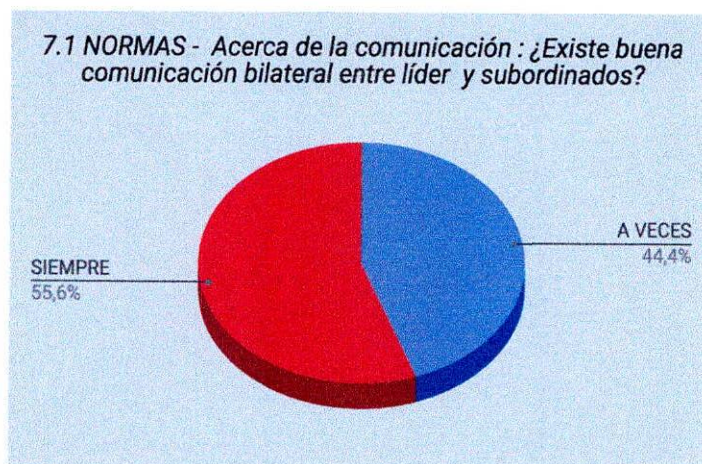
completamente con las expectativas de los mismos, teniendo en cuenta siempre el beneficio que se le otorgará al cliente y la seguridad de que es un trabajo de calidad por ende, el esfuerzo, la entrega y la labor bien realizada es reconocida a través del valor confianza.

Figura 45.



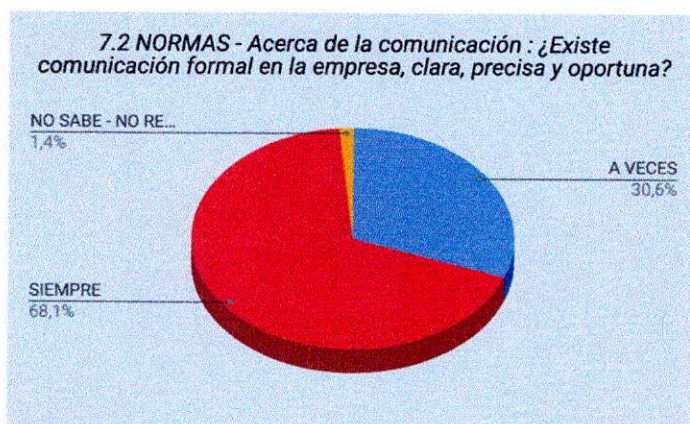
45. De acuerdo a la figura 45, se puede concluir que, una proporción significativa del 79.2% de los empleados recibe de acuerdo a labor realizada retroalimentación por parte de su líder, con esto se puede decir que, ésta forma de interacción y comunicación entre líder-empleado es positiva y que frente a situaciones que requieren mejoras o el cambio del algún hábito se emite la información de manera veráz, respetuosa y con la finalidad de aprendizaje, así mismo sucede en las circunstancias donde se retroalimenta para hacer reconocimiento de la labor que realizan los empleados como símbolo de motivación. Por el contrario, el 20.8% de los empleados expresan que la retroalimentación sólo es ocasional.

Figura 46.



46. Con respecto a la figura 46, se puede concluir que, hay una necesidad esencial de establecer vínculos de comunicación asertiva y bilateral entre los empleados y que es de vital importancia en el desarrollo e intercambio de ideas y relacionarse de manera segura para la evolución constante de la empresa ya que, la percepción se encuentra balanceada entre los encuestados con un 44,4%.

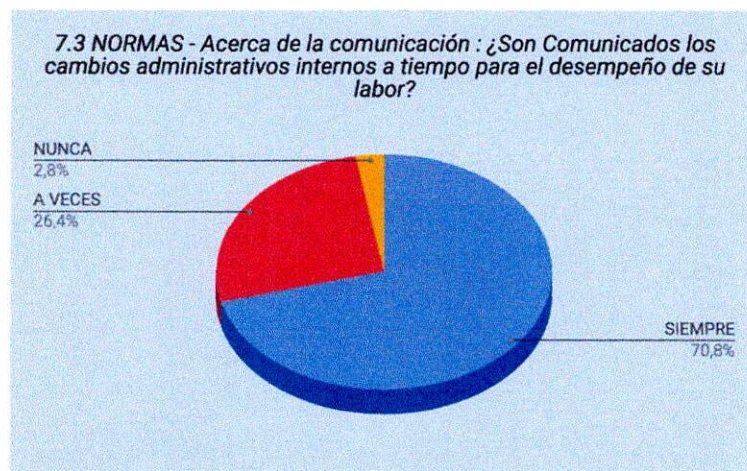
Figura 47.



47. En la figura 47 se evidencia que, a veces hay una comunicación buena entre los líderes y subordinados, es un porcentaje considerable del 68.1% para tener en cuenta al

igual de los que opinan que no es constante la comunicación formal en la empresa de forma clara, precisa y oportuna, esto es una proporción del 32%. Con lo anterior, se puede decir que, la presencia significativa de comunicación efectiva permite el trabajo conjunto entre áreas para la obtención de resultados de calidad y así mismo, en las buenas relaciones laborales que finalmente son base importante del clima organizacional.

Figura 48.



48. Con respecto al desarrollo constante y la evolución de los procesos dentro de cada empresa se debe adjudicar a una comunicación explícita entre empleados y directivas para determinar una meta específica, y teniendo en cuenta esa proporción del 29.2 % de los encuestados en la figura 48, que no se sienten partícipes de estos comunicados internos, puede generar una desviación de la visión y misión de la empresa y es lo que no se debe dejar avanzar a través del tiempo, se deben reconocer cuales son estas personas y llevarlas al conocimiento de hacia dónde se dirige el plan de acción de la empresa.

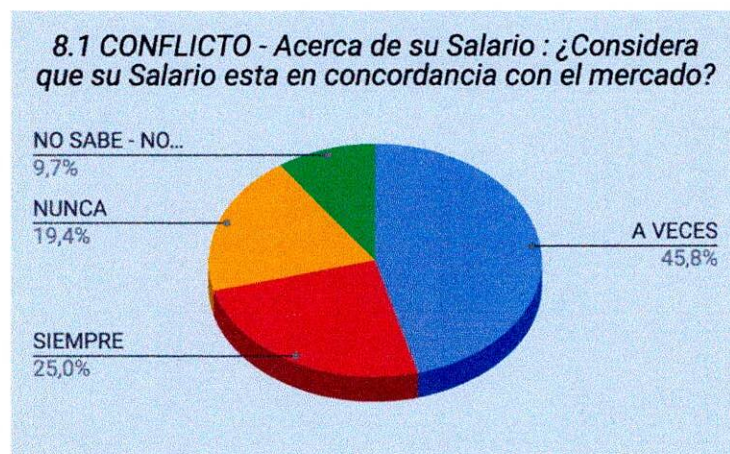
Figura 49.

49. Analizando una de las situaciones que pueden alterar la efectividad en el laboratorio, se puede decir que, modificar los patrones de conducta en relación a los rumores o especulaciones dentro de la empresa ya que, pueden tener consecuencias indeseables afectando el clima laboral óptimo de acuerdo a esto, se debe crear una cultura basada en los valores esenciales entre ellos el respeto y la honestidad, identificar las necesidades de la persona que esparce el rumor y así tener acciones correctivas sobre estas acciones, ayuda profesional si es necesario y enfocarse en que causa ese sentimiento negativo ya que, la percepción del personal es que hay alteración de los procesos dentro de la empresa, como se muestra en la figura 49 con una proporción del 47.2%.

Figura 50.

50. En la figura 50 se relaciona en un porcentaje alto del 55,6% de los empleados, en donde se evidencia que no hay un manejo adecuado cuando hay diferencias de opiniones, por lo cual también se sugiere continuar con los procesos para el desarrollo de comunicación asertiva, destacando que es una herramienta de interacción importante en todos los procesos que se desarrollan dentro del laboratorio, de ésta forma se equilibra el espacio donde se relacionan todos los empleados y se contribuye al mejoramiento continuo del clima laboral.

Figura 51.



51. Con respecto a la dimensión 8, en la figura 51 podemos concluir que, hay un gran porcentaje de personas que no siente un respaldo por la empresa ya que, se percibe que no hay un reconocimiento económico por el buen desempeño, su sueldo no es equitativo según el mercado laboral en el que cada uno se desempeña y está representada por una proporción del 29.1% de los empleados, adicional a esto podemos afirmar que, otra gran

mayoría está completamente de acuerdo en que su sueldo es equitativo y se sienten a gusto con su salario, esto es el 45.8% y 25% respectivamente.

Figura 52.



52. En relación a la figura 52, según los datos recolectados en este campo, podemos afirmar que una proporción del 29.2% de los empleados perciben que no hay un reconocimiento económico por el buen desempeño durante su labor, esto nos indica que debemos ayudar a mejorar nuestro clima organizacional promoviendo incentivos tanto económicos como de reconocimiento, por otro lado, una proporción del 23.6% de empleados no está de acuerdo con la afirmación anterior ya que, no tienen conocimiento si realmente hay promoción salarial lo cual puede estar relacionado con falta de comunicación por parte de las áreas administrativas.

Figura 53.



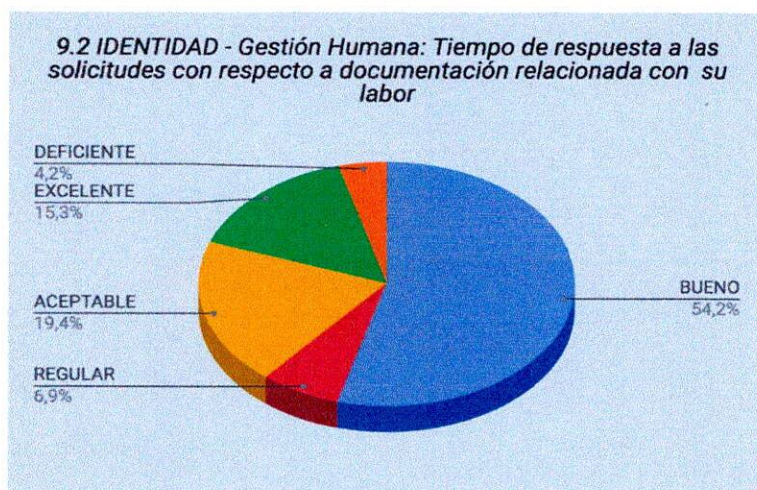
53. De acuerdo con la frecuencia de pago, en la figura 53 hay una expresión clara entre los empleados de la empresa sobre la frecuencia acordada en los pagos de nómina la cual es satisfactoria demostrado en una proporción del 84.7% sobre los resultados de la encuesta, lo cual nos indica que esto aporta a un desarrollo de calidad de vida de los empleados ya que, pueden contar con su salario en el momento necesario para su vida y así la empresa generar un buen clima laboral.

Figura 54.



54. Al observar la figura 54, se puede deducir con respecto a la evaluación que hacen los empleados del laboratorio en relación a la oportuna respuesta de solicitudes de permisos que, una proporción significativa del 52.8%, califica como bueno el tiempo de respuesta; es importante resaltar que los espacios que requieren los empleados frente a diversas circunstancias que puedan presentarse en su vida fuera de lo laboral, deben ser también una forma de solidaridad por parte de la organización ya que, así se mantiene un lazo de confianza y seguridad en donde los empleados se sienten respaldados y apoyados así mismo, la garantía de que no debe existir preocupaciones con respecto a su cargo si se presentan éste tipo de situaciones.

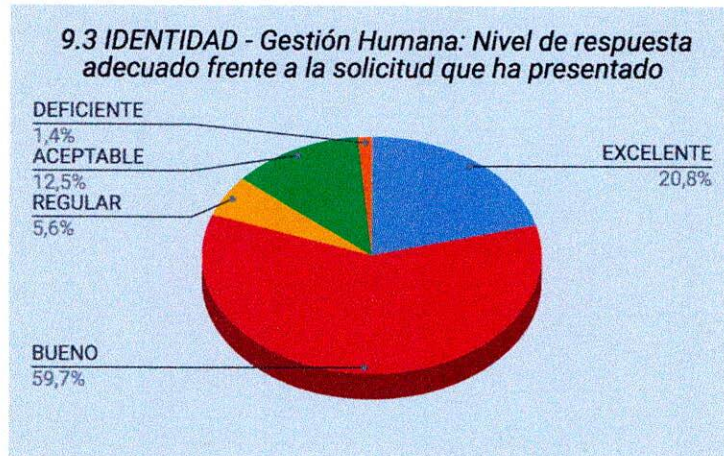
Figura 55.



55. De acuerdo con los datos recolectados y analizando la información, se evidencia un adecuado nivel de percepción de los empleados a la comunicación interna entre áreas de labor y a las áreas administrativas en donde, una proporción marcada del 54.2% de los empleados, califica como buena la oportuna contestación a lo relacionado con papeleo de su

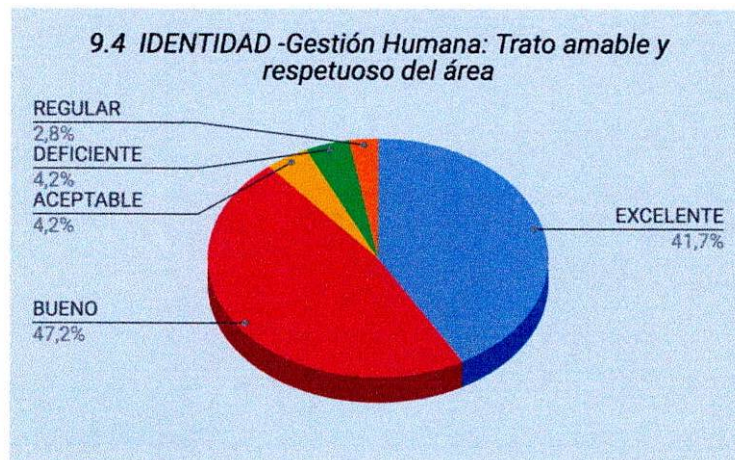
respectivo cargo en el laboratorio, donde se realiza de forma resolutiva y satisfactoria los requerimientos particulares.

Figura 56.



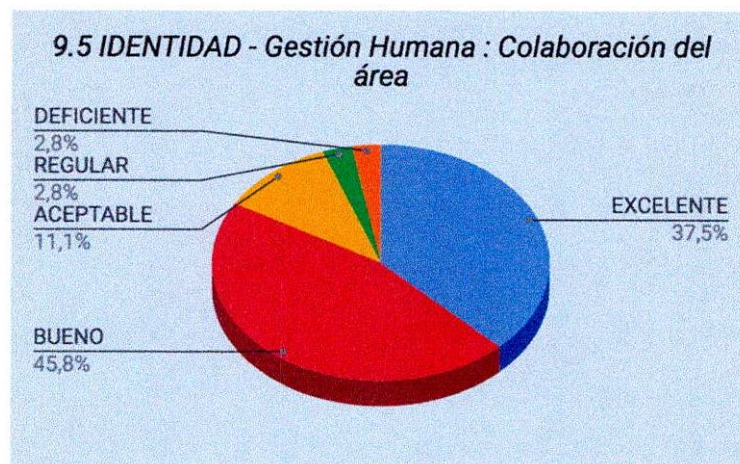
56. La figura 56 evidencia que, una gran proporción de los empleados con el 59.7%, indican un apropiado nivel de respuesta frente a las solicitudes que presentan, así mismo un 20.8% de los empleados califica como excelente el nivel de respuesta; con lo anterior, las diferentes respuestas a las solicitudes que presentan los empleados deben ser de manera clara, veráz y oportuna de ésta forma se garantiza la comunicación asertiva.

Figura 57.



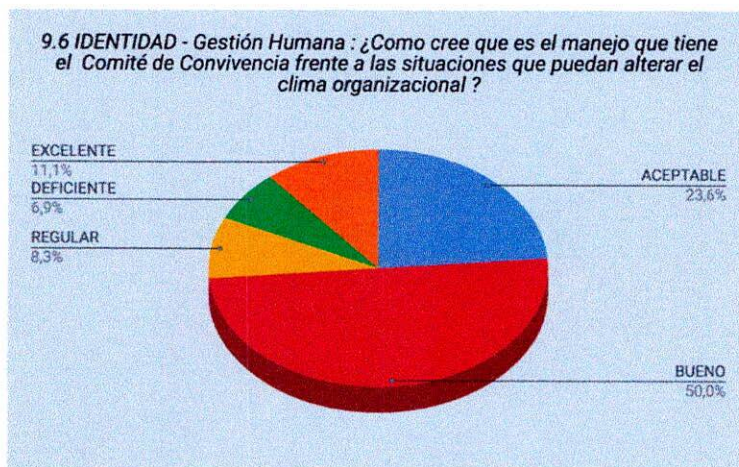
57. En la figura 57, se puede observar que, el clima organizacional es bueno, pero dirime entre varios laboradores lo que debe llevar a la empresa a buscar las causas de esta percepción y realizar un plan de mejoramiento motivacional para mejorar en todos los entornos laborales, así mismo una proporción del 41.7% califica como excelente el trato que se muestra en el área donde ejercen su cargo.

Figura 58.

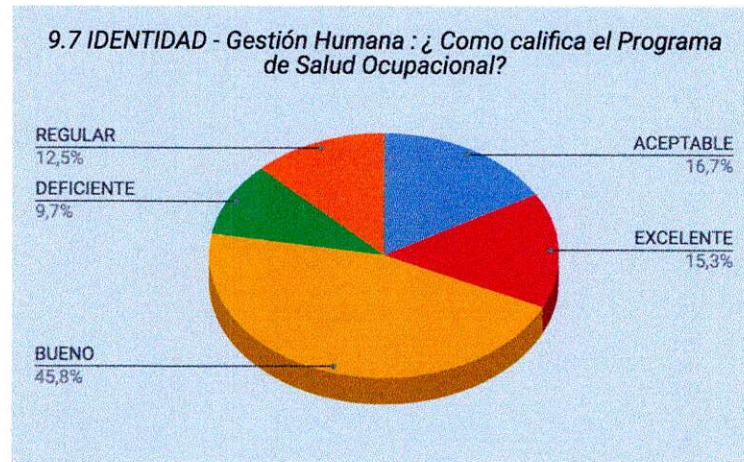


58. Analizando como califican los empleados del laboratorio la cooperación entre los mismos por área, la figura 58 muestra que, una proporción del 45.8% de los empleados califica como buena la colaboración, sin embargo, aparentemente hay una disfunción con respecto al trabajo en equipo y colaboración en el área entre compañeros lo cual, puede generar distorsión para una función completa y desarrollo de las actividades laborales por lo cual se debe buscar estrategias para reestablecer los vínculos laborales e interpersonales entre los empleados

Figura 59.



59. Al observar la figura 59, una proporción precisa del 50% de los empleados destacan que, el comité de convivencia atiende oportunamente las situaciones que puedan afectar negativamente el entorno laboral; por el contrario, el 23.6% de los empleados califica el manejo como aceptable; a lo anterior, es importante señalar que la atención de las circunstancias que impactan en el entorno laboral son esenciales para el mantenimiento de muchos ámbitos, entre ellos, la comunicación y el trabajo conjunto que son parte fundamental de la resolución de conflictos, donde todos deben participar y encontrar la vía que conduzca a soluciones en pro del bienestar de cada uno de los que constituyen la organización.

Figura 60.

60. Al evaluar el programa de salud ocupacional, la figura 60 muestra que, una proporción del 45.8% de los empleados conoce el programa, ha percibido el apoyo y acompañamiento en procesos de seguridad en el trabajo; por otro lado, también indica que hay desconocimiento parcial por parte de algunos empleados en el sistema de seguridad en el trabajo, por ende, se sugiere realizar capacitaciones en compañía de la ARL que corresponde, para evitar riesgos y accidentes en la ejecución de sus labores.

Figura 61.

61. En la figura 61, observamos que hay un ambiente generado por las emociones de los empleados donde se establece una satisfacción al interactuar dentro de las instalaciones de la empresa lo cual ayuda a influenciar un buen comportamiento productivo y estable en el entorno laboral 86.1% pero no podemos pasar desapercibido el pequeño porcentaje que no siente este mismo nivel de satisfacción por ello es crucial buscar alternativas de motivación y fomentar el desarrollo de una cultura organizacional basada en las necesidades valores y expectativas de los empleados.

8.1 Análisis de resultados por dimensión

1. Según los resultados obtenidos en la encuesta de satisfacción laboral aplicada a los empleados del Laboratorio Dental, en la primera dimensión que corresponde a estructura, se puede decir que, es positiva la valoración de la empresa por parte de los empleados ya que, se sienten orgullosos de pertenecer a una organización que da a conocer su dirección, sus propósitos y que involucra al personal en ello, que impacta positivamente en sus proyectos de vida y que dirige a sus empleados a nuevas oportunidades de crecimiento profesional. Por otro lado, en general sienten incoformidad en relación a la falta de trabajo en equipo y a lo correspondiente a ausencia de incentivos (remuneraciones y compensatorios).

2. De acuerdo a los resultados arrojados sobre la segunda dimensión que corresponde a responsabilidad, se puede concluir que, la valoración de las condiciones ambientales en el puesto de labor por parte de los empleados del Laboratorio Dental, es un aspecto a mejorar puesto que, destacan la falta de elementos indispensables para que la realización de su labores sea más cómoda como por ejemplo, iluminación, escritorios y otros, así como también ven necesario el aislamiento de áreas que permita mejorar la concentración y la

disminución de contaminación auditiva. Por otro lado, se sienten seguros con las instalaciones del Laboratorio y resaltan el orden y la limpieza de su área de trabajo.

3. En relación a la tercera dimensión que corresponde a recompensa, se puede deducir respecto a la consideración frente al puesto de labor de los empleados que, es favorable ya que, resaltan como pueden ejercer su autonomía e iniciativa en las labores asignadas en su área por parte de sus superiores, así mismo, expresan que sus ideas u aportes son escuchados por los mismos. Finalmente, gran proporción de los empleados se sienten realizados en su puesto de trabajo.

4. Los resultados obtenidos en la cuarta dimensión que corresponde a riesgo, permiten concluir en relación al puesto de labor de los empleados del Laboratorio Dental que es significativa, pues una proporción resalta el reconocimiento que reciben por las labores que realizan en su área, la constante motivación en cuanto a la educación continuada a favor del crecimiento profesional. Por el contrario, una proporción de los empleados expresan la necesidad de cambio de área que permita asumir nuevas responsabilidades, también hacen énfasis en la carga laboral y asignación de labores que ocasionalmente va de acuerdo a la operación del laboratorio.

5. Según los resultados obtenidos en la quinta dimensión que corresponde a calidez, se puede decir respecto a las relaciones interpersonales entre empleados que, es adecuado el trabajo en equipo pero que requiere de reforzamiento ya que, es necesario mejorar la comunicación asertiva y el conocimiento de las limitaciones en las funciones para evitar inconvenientes a la hora de ejecutar labores y tomar decisiones; así mismo, existe el respeto, la tolerancia y el apoyo entre compañeros de trabajo, de igual manera destacan el reconocimiento de labores entre los mismos.

6. Conforme a la sexta dimensión que corresponde a apoyo, se puede concluir respecto a los líderes y/o superiores de los empleados del Laboratorio Dental que, es positiva la relación líder-empleado ya que, existen los valores de respeto, comprensión y confianza en relación a la asignación de labores, el grado de exigencia, el estímulo hacia el trabajo en equipo así como también la resolución de conflictos y la toma de decisiones. Por otra parte, los empleados resaltan puntos a mejorar como lo es el reconocimiento de las labores realizadas y la comunicación a través de la retroalimentación sobre las mismas.
7. En relación a la séptima dimensión que corresponde a normas y de acuerdo a la comunicación que existe entre los empleados del laboratorio en general se puede decir que, es oportuna la comunicación que existe entre líder-empleado, es adecuada y precisa en cualquiera de sus canales; por el contrario, se destaca la existencia de situaciones de 'rumor' ocasionales que afectan negativamente en el ejercicio de labores en general así como también, el cruce de opiniones que generan conflictos y cuyo manejo requiere de reforzamiento pues no es el adecuado en todo momento.
8. En cuanto a la octava dimensión que corresponde a conflicto y relacionada con el salario de los empleados del Laboratorio Dental se puede deducir que, es desfavorable la percepción que tienen los empleados ya que, destacan que su salario ocasionalmente va de acuerdo al mercado laboral así como también, la promoción laboral en relación al buen rendimiento que puedan presentar los empleados en su área de trabajo. Por otra parte, es satisfactoria la frecuencia de pago correspondiente a cada empleado.
9. Con respecto a la novena dimensión que corresponde a identidad y en relación a gestión humana se puede concluir que, es positiva la percepción de los empleados del laboratorio puesto que, destacan la respuesta oportuna, clara y adecuada en cuanto a

solicitudes de permisos y documentación relacionada a su labor; también resaltan el trato y colaboración adecuados en su área de trabajo así como también, consideran satisfactoria la labor que ejerce el comité de convivencia y el programa de salud ocupacional frente a las diversas situaciones que afrontan en el laboratorio.

10. De acuerdo a la evaluación general que los empleados hacen sobre el clima organizacional del laboratorio es favorable la observación, y sienten que es el adecuado, aún cuando existen oportunidades de mejora en diversos ítems.

9. PLAN DE ACCIÓN

Dimensión	Plan de Mejora	Objetivo	Responsable	¿Cuándo se realizará?	¿Cómo se realizará?	Periodicidad de implementación
1. Estructura	Implementar estrategias para que el empleado se sienta valorado como cliente interno y fortalezca su confianza dentro de la empresa con incentivos ya sea, de reconocimiento, compensación, recompensa o de apreciación al empleado de acuerdo con el cuadro de indicadores dónde se evaluará de acuerdo con su producción contra su número de	Definir de acuerdo con producción y/o incidencias, los empleados con menos incidencias para que así puedan obtener un beneficio o incentivo sea de carácter económico o no y que fortalezcan su confianza en el desarrollo de sus labores.	Dirección técnica, área administrativa y talento humano, Gerencia.	De carácter inmediato.	1. Al personal contratado por nómina se le otorgará un beneficio cada seis meses por demostrar ser el mejor empleado y compañero tanto en lo laboral como personal; el cual abarca una invitación al parque temático Panaca o Piscilago acompañado de su núcleo familiar o n bono económico el cual será evaluado por gerencia, además se pondrá durante los meses seleccionados un cuadro de honor en el área de trabajo a la que pertenezca. 2. Al personal denominado prestación de servicios se evaluará respecto a su productividad frente a incidencias que puedan afectar la calidad del producto final y también se realizará un incentivo en forma de Bonificación el cual podrá disfrutar a partir de la fecha de entrega.	1. Se otorgará cada seis meses. 2. Se otorgará cada seis meses. 3. Se realizará cada seis meses.

	incidencias mensuales.				3. Se implementarán espacios para capacitaciones que contribuyan al crecimiento personal y laboral.	
2. Responsabilidad	Promover la implementación de un lugar de trabajo apropiado para mejorar el sentido de pertenencia, disminuir el discomfort y mejorar la productividad.	Mejorar cada uno de los espacios y elementos de trabajo (iluminación, ventilación y temperatura, sillas y escritorios, elementos para asepsia etc.) con el fin de garantizar las condiciones óptimas necesarias para la obtención de buenos resultados en el trabajo por parte de los empleados del laboratorio y así mismo, mejorar las condiciones de bioseguridad. Se deberá evaluar de forma individual cada área para aportar las mejoras pertinentes.	Área administrativa y talento humano.	De carácter inmediato.	1. Se fortalecerá el comité de salud y seguridad en el trabajo por medio de un formato escrito con validación por área administrativa y de recursos humanos para la gestión de la compra, cambio o mejoras pendientes por área puesto que, el comité es quien está encargado de la vigilancia e inspección de maquinaria, equipos y procedimientos; así mismo, es allí donde los empleados pueden expresar las diferentes falencias que existen en su área trabajo con respecto a la planta física, a través de reuniones convocadas por su respectivo líder.	1. Trimestral.
3. Recompensa	Creación de una alternativa que permita el mejoramiento de	Incentivar la comunicación asertiva entre empleados y áreas	Talento humano.	De carácter inmediato.	1. Implementar un mural que promueva la libre expresión de ideas por parte de los empleados, será tema de socialización en	1. Socialización quincenal.

	la comunicación asertiva haciendo énfasis en el aporte de ideas y solución de conflictos, implementando los valores de respeto y tolerancia.	directivas del laboratorio generando así, libertad de expresión, comunicación directa que sea adecuada y franca, dirigida hacia el respeto, la confianza, buenas relaciones interpersonales como laborales, contribuyendo al aporte de ideas para cambios y mejoras.			reuniones quincenales. El mural será ubicado en las escaleras del Laboratorio Dental de manera que esté a disposición de todos los empleados.	
4. Riesgo	Implementar métodos de evaluación (autoevaluación, desempeño, actitudinal etc.) que permitan a los empleados participar en oportunidades de ascenso real o cambio de área.	Generar estrategias de valoración y reconocimiento por el trabajo realizado.	Dirección técnica y talento humano.	De carácter inmediato.	1. Se realizarán evaluaciones de conocimientos sobre los procesos que se llevan a cabo en el área a la que solicitan o quieren participar los empleados para cambio de área, adicional a ello una autoevaluación de su área de trabajo, evaluación por parte de los compañeros (trabajo en equipo, comunicación asertiva) y de cómo se desempeña en la misma; también se tendrán en cuenta estudios adicionales sean: diplomados o especializaciones.	1. Cada seis meses.
5. Calidez	Establecer un programa de	Implementar estrategias de	Talento humano.	De carácter inmediato.	1. De acuerdo con logística y presupuesto se ubicará un lugar	1. Trimestral.

	humanización por medio de cursos teóricos y dinámicos donde participen los empleados de las diferentes áreas del laboratorio.	trabajo en equipo y liderazgo con el fin de promover la interacción entre diferentes áreas y establecer un objetivo común mediante lazos de cohesión.			de esparcimiento para realizar actividades en las cuales se incentive al trabajo en equipo, escogiendo por áreas el personal para cada actividad, así mismo, se buscará ayuda de un profesional dedicado a este tipo de actividades para que promulgue el programa de humanización por medio de cursos teóricos y dinámicos. También se realizará una actividad extra laboral cada 6 meses para toda la empresa.	
6. Apoyo	Organizar capacitaciones e integraciones motivacionales y de liderazgo donde se fomente valores personales y empresariales destacando la participación en equipo e individual.	Emplear herramientas orientadas a crear y mantener las condiciones que favorezcan el desarrollo profesional e individual de los empleados y líderes de la empresa con el fin de, fortalecer actividades donde se involucren valores personales y profesionales.	Dirección técnica.	De carácter inmediato.	1. Se realizarán capacitaciones y jornadas lúdicas por áreas de trabajo con el fin de fortalecer valores y actitudes positivas de cada persona; se beneficiará a quienes ganen participando en actividades lúdicas relacionadas con la capacitación con incentivos educativos con relación al área en la que se desempeñan. 2. Se hará seguimiento de la fecha de nacimiento de los empleados con el fin de realizar una celebración ya sea, desayuno, cena o compartir una torta donde se integren compañeros de labor en las instalaciones de la empresa.	1. Trimestral. 2. Mensual.

7. Normas	Crear un espacio de retroalimentación donde se verifique posibles áreas de mejoras de cada empleado y los líderes frente a los procesos de la empresa.	Inculcar la retroalimentación líder-empleado a través de espacio de comunicación semanal que permita mejorar la interrelación de estos y en dónde se promueva la libertad de opinión y se mitiguen posibles situaciones de rumor.	Dirección técnica y talento humano.	De carácter inmediato.	1. Creación de un espacio semanal en el Laboratorio dónde los empleados puedan estar actualizados sobre información general, la retroalimentación de los indicadores de cada persona y donde los empleados puedan expresar su opinión libremente.	1.Reunión semanal
8. Conflicto	Establecer una alternativa en dónde se motive al empleado en su labor diaria que contribuya al aumento de productividad para así, ser evaluados al final del mes y brindarles una remuneración que incentive al cumplimiento de sus deberes en el Laboratorio.	Incentivar a los empleados a través de remuneraciones en donde se reconozca el esfuerzo y la entrega en su trabajo por cumplimiento de metas, generando así el confort y promoviendo el sentido de pertenencia con el Laboratorio.	Área administrativa y talento humano.	De carácter inmediato.	1.Se llevara un récord de los empleados del Laboratorio dónde se establezca de acuerdo a productividad mensual (cantidad de trabajos por entregar) una meta que se calificara a final del mes con un porcentaje que va desde 0% (no se entregó los pendientes a tiempo) a 100% (se entregó la totalidad de pendientes a tiempo); un valor obtenido por parte del empleado por encima del 80% le hará participe de un día libre, el empleado ganador, podrá elegir el día de descanso. Cada mes se asigna un ganador diferente, es decir que un	1. Mensual.

					empleado no podrá repetir día de descanso de forma continua, esto permitirá que el incentivo sea equitativo entre todos los empleados fomentándose la libre participación.	
9. Identidad	Implementar estrategias de transmisión de información acerca de la importancia de las medidas de prevención que deben emplearse durante el desarrollo de las labores diarias por parte de los empleados.	Promover un trabajo sano y seguro a todos los empleados del Laboratorio, garantizando el bienestar del ambiente laboral a través de la aplicación de medidas de prevención en la ejecución de labores en todas las áreas de trabajo.	Programa de Salud Ocupacional.	De carácter inmediato.	1. Se realizarán charlas dinámicas sobre medidas de prevención, seguridad e higiene en el trabajo en dónde participen todos los empleados del Laboratorio, con actividades de retroalimentación y práctica de los temas tratados.	1. Mensual.

Fuente. Elaboración Propia.

9.1 Recomendaciones plan de acción

1. Implementar metodologías que permitan la integración de los empleados del Laboratorio Dental en espacios dónde se fortalezca el trabajo en equipo y la solución de conflictos, pausas activas que permitan disminuir el estrés laboral y contribuya a mejorar las relaciones interpersonales; por otra parte, generar estrategias en dónde se establezcan diferentes tipos de incentivos de acuerdo a las necesidades del Laboratorio, que beneficien al empleado y lo hagan sentirse valorado a través del reconocimiento de su labor.
2. Adecuar las diferentes áreas del Laboratorio, mejorando la iluminación y asignando los implementos necesarios o que se requieren en el momento que permitan al empleado trabajar en condiciones más favorables que aumenten la productividad laboral.
3. Continuar reforzando la relación líder-empleado, sin dejar de lado el apoyo, el incentivo a la autonomía e iniciativa, la comunicación asertiva, así como también, el reconocimiento de las labores realizadas de manera que los empleados se sientan motivados a realizar su trabajo de manera exitosa y aportando a los resultados esperados.
4. Reconocer el alto grado de desempeño de cada empleado en su labor, haciéndolo participe de oportunidades de ascenso o promoción de área de trabajo, que vaya acorde al rendimiento y nivel de educación.
5. Establecer programas donde participen los empleados de cada área de trabajo para tratar temas relacionados al mejoramiento de la comunicación, además de recalcar las limitaciones de las funciones, para así mitigar los inconvenientes que se puedan presentar por cruce de opiniones en el ejercicio de labores.

6. Incentivar a los empleados de cada área de trabajo por el buen desempeño, haciendo reconocimiento de sus labores por parte de líderes o superiores a través de recompensas establecidas ya en el plan de incentivos del Laboratorio.
7. Realizar capacitaciones respecto al tema de solución de conflictos y manejo de situaciones de rumor con el fin de inculcar en los empleados valores de respeto y tolerancia en el trabajo, así como también, motivar a mantener las buenas relaciones interpersonales.
8. Motivar a los empleados del laboratorio a través de remuneraciones no económicas dónde perciban el reconocimiento del esfuerzo y la entrega en su labor, así como también promover el sentido de pertenencia con la empresa.
9. Conservar los canales de comunicación efectiva relacionados con las solicitudes realizadas por los empleados del Laboratorio al área de gestión humana, manteniendo la relación eficaz que ha sido satisfactoria para los empleados.
10. Implementar el plan de acción sugerido a través del presente estudio, de manera que favorezca cada una de las oportunidades de mejora que están presentes en el Laboratorio Dental, con el fin de generar un impacto positivo sobre el clima organizacional e incentivar al mejoramiento continuo.

10. Conclusiones

1. Los estudios, el clima y satisfacción laboral en los empleados de la Corporación mi Ips de Santa Rosa de Cabal, Risaralda y Chinchiná, Caldas del año 2017, realizado por Lopez et al; el Clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores de la posta médica de la urb. San José-Piura 2016, realizado por Zapata; análisis comparativo entre modelos de investigación en clima organizacional 2014, realizado por De Barros et al; y Clima organizacional del personal de salud en el centro materno infantil Juan Pablo II, Perú 2017, realizado por Guerrero y Herrera, fueron referentes para el análisis de los diferentes modelos en el diagnóstico del clima organizacional y así seleccionar el que mejor se adaptará a los aspectos necesarios por evaluar en el Laboratorio Dental, de tal manera que se lograra la creación del instrumento para la medición del clima laboral.
2. Fue posible aplicar el instrumento de la escala de medición del clima organizacional a la totalidad de los empleados del Laboratorio Dental, según el modelo de Litwin y Stringer que abarca 9 dimensiones (Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Calidez, Apoyo, Normas, Conflicto e Identidad) en dónde se adaptaron un total de 57 preguntas, identificando los factores críticos de cada una para así generar el plan de mejora.
3. La evaluación del clima organizacional en el Laboratorio Dental permitió determinar las dimensiones más críticas que afectan el entorno dónde se desempeñan los empleados, la segunda dimensión: responsabilidad, acerca de la valoración de las condiciones ambientales en el puesto de labor, donde se concluye, adecuar las

diferentes áreas del Laboratorio, mejorando la iluminación y asignando los implementos necesarios o que se requieren en el momento, que permitan al empleado trabajar en condiciones más favorables que aumenten la productividad laboral; y la octava dimensión: Conflicto, acerca del salario se concluye que, se debe motivar a los empleados del laboratorio a través de remuneraciones no económicas dónde perciban el reconocimiento del esfuerzo y la entrega en su labor, así como también promover el sentido de pertenencia con la empresa.

4. Se identificó un clima laboral positivo entre los trabajadores y en general en toda la estructura física de la empresa, al analizar los resultados de la información proporcionada a través de la encuesta aplicada a los empleados del Laboratorio Dental, cabe resaltar que existen aspectos por mejorar en cada una de las dimensiones evaluadas, por ende se establecieron recomendaciones para tener en cuenta según el plan de acción establecido.
5. Se genera un plan de acción basado en el diagnóstico del clima organizacional del Laboratorio dental, de acuerdo a las oportunidades de mejora encontradas luego del análisis de resultados por pregunta y por dimensión, para convertirse en punto fundamental dentro de los procesos de gestión de calidad de la empresa.

11.Recomendaciones

1. En las instituciones de salud es recomendable que se realice de acuerdo a la investigación, un estudio del clima organizacional una vez al año que permita identificar las oportunidades de mejora y de ésta forma se generen estrategias para mitigar los factores críticos identificados.
2. Es importante que las empresas realicen planes de mejoramiento y adicionalmente elaboren los mecanismos de control (indicadores), de tal forma que se cree la cultura de mejoramiento continuo en diferentes áreas de la empresa.
3. Se recomienda a las instituciones de salud implementar técnicas y ejercicios que ayuden a reducir la fatiga laboral para prevenir el estrés en el trabajo.
4. Es recomendable, generar espacios que faciliten el trabajo en equipo y se disminuya la mala conducta por parte del empleado.
5. Para poder identificar las oportunidades de mejora en las empresas de salud se recomienda aplicar los instrumentos de evaluación del clima laboral de manera constante, a fin de garantizar bienestar en el entorno en el que se desenvuelven los empleados.
6. Es importante crear espacios de diálogo y buscar soluciones, teniendo en cuenta siempre las opiniones, ideas o aportes de los empleados.
7. Se recomienda, tener en cuenta las sugerencias u observaciones por parte del personal de las empresas de salud para implementar estrategias que contribuyan al mejoramiento continuo del entorno laboral.

12. Bibliografía

1. Dávila Román AM, Gómez Arellano D. Diagnóstico del clima organizacional de la e.s.e hospital de Santa Mónica [tesis pregrado]. Pereira, Colombia: semanticscholar, Universidad Tecnológica de Pereira; 2014.
2. Franco Coffré J. Clima laboral percibido por los profesionales de enfermería del hospital general Liborio Panchana Sotomayor, Santa Elena 2014 [tesis maestría]. Guayaquil, Ecuador: repositorio. ucsg, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil; 2015.
3. Lizarazo Pérez HA, Rodríguez Quintero PA, Guzmán Chitiva DM. Propuesta de plan de acción para mejorar el clima organizacional en sus dimensiones críticas del Hospital Bosa ii nivel e.s.e [tesis posgrado]. Bogotá, Colombia: repositorio. fucsalud, Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud; 2016.
4. La salud es de todos Minsalud [internet]. Colombia: RID repositorio institucional digital; Diciembre de 2016 [acceso 11 de Febrero de 2019]. Urrego Ángel PM. Entorno Laboral Saludable. Dirección de desarrollo y talento humano en salud [26 páginas]. Disponible en:
<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/lists/bibliotecadigital/RIDE/VS/TH/entorno-laboral-saludable-incentivo-ths-final.pdf>
5. Bernal González I, Pedraza Melo NA, Sánchez Limón ML. El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. Estudios Gerenciales [Internet]. 2015;31(134):8–19. Disponible en:
<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0123592314001624>

6. Vega D, Arévalo A, Sandoval J, Aguilar M, Giraldo J. Panorama sobre los Estudios de Clima Organizacional en Bogotá, Colombia. *Rev Divers – Perspect en Psicol.* 2006;329–49.4. Echeverry Rios C, Echeverry Moreno CL, Moreno Rodríguez MA, Beltrán Cardenas W. Clima organizacional en la E.S.E Hospital San Vicente de Montenegro Quindío 2015. 2015;1–52. Disponible en: <http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/handle/10839/1073?locale-attribute=en>
7. Ellegren U. Fortalecimiento del clima organizacional en establecimientos de salud [Strengthening the organizational climate in health facilities]. *Av.psicol* [Internet]. 2015;23(1):87–102. Disponible en: <http://revistas.unife.edu.pe/index.php/avancesenpsicologia/article/view/174/165>
8. Rivera Porras DA, Rincón Vera JE, Flórez Gamboa SR. Percepción del Clima organizacional: Un análisis desde los Macroprocesos de una ESE. *Espacios* [Internet]. 2018; 39. Disponible en: <http://www.revistaespacios.com/a18v39n19/a18v39n19p05.pdf>
9. Naranjo Herrera C, Paz Delgado AL, Marín Betancur SM. Clima organizacional: una investigación en la Institución Prestadora de Servicios de salud (IPS) de la Universidad Autónoma de Manizalez. *Univ Empres* [Internet]. 2015;17(1728):105–26. Disponible en: <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/viewFile/4425/3195>
10. Castro-Rodríguez MM, Garcés CA, Mejía-Cobilla JD, Quiroz-García WA. Clima Organizacional Y Percepción De La Calidad De Los Servicios De Salud En Laboratorio Clínico Bioimagen Ltda de la Ciudad de Cali en el año 2018. 2019;1–101.

11. Sinza-Castillo YP, Rosero-Yela LE. Propuesta del clima organizacional para la IPS Las Américas de la ciudad de Ipiales [Tesis Pregrado]. San Juan de Pasto: biblioteca udenar, Universidad de Nariño; 2015.
12. Borja-Tapia ES. Planificación estratégica y clima organizacional para la clínica hospital general Bermúdez de la ciudad de Santo Domingo, 2018. 2019; Disponible en: <http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/9536>
13. Calderón M, Sánchez L. Cultura Organizacional En El Hospital Universitario Nacional De Colombia, 2017. 2017; Disponible en: <http://bdigital.unal.edu.co/57527/7/CarolM.CalderónRomero.2017.pdf>
14. Invima [Internet]. Bogotá, Colombia: Invima; 2017 [acceso 18 de Febrero de 2019]. Guzmán Cruz JH, Namén Chavarro JA, Martínez Camargo NL, Foronda Abadía A, Fajardo Trujillo MC. Plan de intervención de clima organizacional 2017-2018 [15 páginas]. Disponible en: <https://www.invima.gov.co/documents/20143/522909/Plan+de+intervenci%C3%B3n+de+Clima+Organizacional.pdf/b917cdb9-f0b4-bae4-bada-3cf29c8a3758>
15. Mujica M, Dávila M, Cabré S. Clima organizacional dominante en los servicios públicos de odontología en el municipio Iribarren, estado Lara. 2015;XXXI. Disponible en: <https://core.ac.uk/download/pdf/71507862.pdf>
16. Segredo Pérez AM, Garcia Milian AJ, López Puig PL, León Cabrera P, Perdomo Victoria I. Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública. Horiz Sanit. 2017;16(1):28.

17. Iglesias A, Sánchez Z. Generalidades del clima organizacional. Iglesias, A, Sánchez, Z (2015) Gen del clima Organ Medisur, 13, 3 Recuper a partir <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180039699016> Medisur [Internet]. 2015;13:3. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180039699016>
18. Boloy-Gracial E, Bermejo-Salmón M, Matos-Sánchez Y. Estudio sobre el clima organizacional en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Guantánamo. 2018;62–77. Disponible en: <https://revistas.uo.edu.cu/index.php/aeco/article/view/3931/3411>
19. González A, Jiménez A, Reyes M. Procedimiento Para El Diagnóstico Y Mejora del Clima Organizacional. Ing Ind. 2015;2:25–42. Disponible en: <file:///C:/Users/usuario/Desktop/Procedimiento%20para%20el%20diagn%C3%B3stico%20y%20mejora%20del%20clima%20organizacional.pdf>
20. Hernandez M, Guevara M. Clima organizacional en instituciones de salud de Guanajuato. Rev Multidiscip Av Investig [Internet]. 2015;3(1):946–50. Disponible en: [file:///C:/Users/usuario/Desktop/Clima organizacional en instituciones de salud.pdf](file:///C:/Users/usuario/Desktop/Clima%20organizacional%20en%20instituciones%20de%20salud.pdf)
21. Guerrero E, Nieto N. El Clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer en relación con la satisfacción laboral del personal de enfermería que labora en el Hospital Cayetano Heredia, año 2015 [tesis posgrado]. Lima, Perú: Repositorio Uwiener, Universidad privada Norbert Wiener; 2018.
22. Ministerio de Salud y Protección Social. Prestación de Servicios [internet]. Bogotá, Colombia: La Salud es de todos Minsalud; [actualizada el 19 de Abril de 2019; acceso el 1 de Marzo de 2019]. Disponible en:

<https://www.minsalud.gov.co/salud/PServicios/Paginas/Prestacion-servicios-home.aspx>

23. Alvarado Gallardo CM. Relación entre clima organizacional y cultura de seguridad del paciente en el personal de salud del centro médico naval [tesis maestría]. Lima, Perú: Cybertesis Unmsm, Universidad Nacional Mayor de San Marcos; 2014.
24. Cala-Delgadillo JP. Indicadores de salud en Colombia a partir del 2016 [tesis posgrado]. Bogotá D.C, Colombia: repository usta, Universidad Santo Tomás; 2018.
25. Estuco-Mamani W. Influencia de la inteligencia emocional en la percepción del clima laboral en el personal administrativo de la red de salud ilo minsa- moquegua – 2016 [Tesis posgrado]. Moquegua, Perú: repositorio ujcm, Universidad José Carlos Mariátegui; 2018.
26. Santa Eulalia Mainegra JM, Sampedro Díaz BA. Clima organizacional en instituciones de atención primaria de salud. Scielo Revista Médica Electrónica [revista en internet] 2012 Septiembre-Octubre [acceso 13 de Marzo de 2019]; 34 (5). Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-18242012000500011
27. López A, Guerrero A, Gómez C, Escudero J, Ramírez P. Clima y satisfacción laboral en los empleados de la Corporación Mi Ips De Santa Rosa De Cabal , Risaralda Y Chinchiná , Caldas " Manizales. 2017;1–126. Disponible en: <http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/handle/10839/1950>
28. Zapata A. Clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores de la posta médica de la urb. San José-Piura, 2016. Universidad Nacional De Piura. 2015;1–126.

29. Ortega Y, Mercado L. El clima organizacional aspecto estrategico en el servicio al cliente. 2014;5(1):126–42. Disponible en: [file:///C:/Users/usuario/Desktop/697-Texto del artículo-2661-5-10-20180502.pdf](file:///C:/Users/usuario/Desktop/697-Texto%20del%20articulo-2661-5-10-20180502.pdf)
30. De Barros Ahrens R, Da Silva Timossi L, De Francisco AC. Analise comparativa entre modelos de pesquisa em clima organizacional [Comparative analysis between models of research in organizational climate]. Revista espacios [revista en internet] 2014 [acceso 18 de Abril de 2019]; 35 (9):14. Disponible en: <https://www.revistaespacios.com/a14v35n09/14350916.html>
31. García Saiso A, Ortega P, Reyes I. Adaptación y Validación Psicométrica de la Escala de Clima Social Organizacional (WES) de Moos en México.2014. 4 (1), 1370 – 1384. Disponible en: <https://www.elsevier.es/en-revista-acta-investigacion-psicologica-psychological-111-articulo-adaptacion-validacion-psicometrica-escala-clima-S2007471914703813>
32. Guerrero F, Herrera E. Clima organizacional del personal de salud en el centro materno infantil Juan Pablo II. Perú. 2017. Disponible en: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/8810>
33. Olaz, Á. El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. Aposta. Revista de Ciencias Sociales [Internet]. 2013;(56):1-35. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=495950252002>
34. García Solarte M. Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. 2009. Disponible en: <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/2192/1/Clima%20Organizacional%20y%20su%20Diagnostico.pdf>

35. Caraveo M. Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos Ciencias Económico Adm* [Internet]. 2004;83–8. Disponible en: http://clases.ugb.edu.sv/multimedia/Dimensiones_del_clima_organizacional.pdf%0Ahttps://scholar.google.es/citations?view_op=view_citation&continue=/scholar%3Fhl%3Des%26as_sdt%3D0,5%26scilib%3D1&citilm=1&citation_for_view=j4wCZNwAAAAJ:u5HHmVD_uO8C&hl=es&oi=p
36. La salud es de todos Minsalud [internet]. Colombia: RID repositorio institucional digital; Diciembre de 2016 [acceso 23 de Febrero de 2019]. Urrego Ángel PM. Definición y socialización de la estrategia para la implementación de incentivos al Talento Humano en desarrollo de la política integral de atención en salud. Dirección de desarrollo y talento humano en salud [70 páginas]. Disponible en: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/TH/1.estrategia-tarea-todos-incentivos-minsalud.pdf>
37. Martínez Cuadros AM, Parra Beltrán MP. Propuesta de plan de mejoramiento del clima organizacional en la vitrina comercial de Dinissan calle 127 en la ciudad de Bogotá D.C [tesis pregrado]. Bogotá D.C, Colombia: Repository La Salle, Universidad de la Salle; 2014.
38. Salcedo, S. y Lozano, Y. Análisis de los factores determinantes del clima organizacional aplicando el modelo de Litwin y Stringer en dos Sucursales de Davivienda en Cartagena durante 2014 [tesis pregrado]. Cartagena de Indias, Colombia: Repositorio Unicartagena, Universidad de Cartagena; 2015.

APÉNDICES

Apéndice A. Instrumento de medición clima organizacional según Litwin y Stringer.

MIDAMOS NUESTRO CLIMA ORGANIZACIONAL

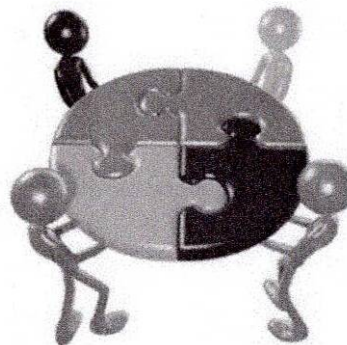
Es de gran importancia para el Laboratorio conocer su percepción del ambiente laboral con el fin de mejorar el clima organizacional y calidad de servicios, lo invitamos a participar de ésta encuesta. Muchas Gracias por su colaboración.

Dirección de correo electrónico *

Dirección de correo electrónico válida

Este formulario recopila las direcciones de correo electrónico. [Cambiar configuración](#)

Título de la imagen





Área al cual pertenece:

Elige



Genero al cual pertenece:

Elige



Edad:

Elige



Tiempo en la empresa:

Elige



1. Estructura/Valoración de nuestra Empresa:

	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	NO SABE-NO RESPONDE
1.1 ¿La empresa da a conocer a los empleados su dirección estratégica (misión, visión) y las modificaciones que en ella se realicen cuando existan nuevas metas?	☐	☐	☐	☐
1.2 Cada día de labor se siente animado para llegar a su puesto de trabajo en la Organización?	☐	☐	☐	☐
1.3 La labor que realiza es potencializadora de su Proyecto de Vida?	☐	☐	☐	☐
1.4 ¿Se siente orgulloso de pertenecer a su empresa?	☐	☐	☐	☐
1.5 ¿Se siente a gusto con las cosas que suceden en la empresa desde que ingreso a laborar?	☐	☐	☐	☐

1.6 ¿ La empresa le da a conocer que aporta usted con su labor?

☐☐☐☐

1.7 ¿ Ha sentido la necesidad de cambiar de empresa aunque sea por el mismo sueldo y condiciones laborales?

☐☐☐☐

1.8 Considera que la experiencia laboral actual le abre las puertas a otras posibilidades laborales?

☐☐☐☐

Observaciones

Tu respuesta

2. Responsabilidad/Valoración de las condiciones ambientales en su puesto de labor:

	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	NO SABE-NO RESPONDE
2.1 ¿Su puesto de labor le resulta cómodo?	☐	☐	☐	☐
2.2 Dentro del Programa de Salud Ocupacional existen actividades orientadas a control de los riesgos ocupacionales del cargo que desempeña?	☐	☐	☐	☐
2.3 La ubicación de las instalaciones de la empresa le brinda seguridad?	☐	☐	☐	☐
2.4 ¿Tiene suficiente luz en su lugar de labor?	☐	☐	☐	☐
2.5 ¿La temperatura y el nivel de ruido es la adecuada en su lugar de labor?	☐	☐	☐	☐

2.6 ¿Los espacios
donde labora son
higienicos?

☐☐☐☐

2.7 El lugar donde
esta ubicado su
puesto de labor le
permite tener un
alto grado de
concentración?

☐☐☐☐

Observaciones

Tu respuesta

3. Recompensa/Consideraciones frente al desarrollo de su labor:

	SIEMPRE	A VECES	NUNCA	NO SABE- NO RESPONDE
3.1 ¿Tiene la suficiente autonomía en su labor?	☐	☐	☐	☐
3.2 ¿Tiene la suficiente capacidad de iniciativa donde labora?	☐	☐	☐	☐
3.3 ¿Sus ideas son escuchadas por su líder o superiores?	☐	☐	☐	☐
3.4 ¿Se siente realizado con su labor dentro de la empresa?	☐	☐	☐	☐

Observaciones

Tu respuesta

4. Riesgo/Acerca de su puesto de labor

	SIEMPRE	A VECES	NUNCA	NO SABE-NO RESPONDE
4.1 ¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación con la experiencia que usted posee y en concordancia con las expectativas del cargo en la empresa?	☐	☐	☐	☐
4.2 ¿Se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa?	☐	☐	☐	☐
4.3 ¿Considera que su labor está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o superiores?	☐	☐	☐	☐
4.4 ¿Ha deseado cambiar de área en el tiempo que lleva laborando en la empresa?	☐	☐	☐	☐

4.5 ¿ Ha visto la posibilidad real de ascenso o promoción en su empresa?

☐ ☐ ☐ ☐

4.6 Considera que la distribución de labor es acorde a la operación de la Organización?

☐ ☐ ☐ ☐

4.7 ¿ Cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar su puesto de labor ?

☐ ☐ ☐ ☐

4.8 Cuando en el desarrollo de sus funciones se generan inconvenientes de grupo, Usted ha sabido manejarlos con éxito?

☐ ☐ ☐ ☐

4.9 ¿ Considera que debe fortalecer sus competencias laborales para la realización de sus funciones?

☐ ☐ ☐ ☐

Observaciones

Tu respuesta

5. Calidez/ Acerca de sus compañeros dentro de la empresa:

	SIEMPRE	A VECES	NUNCA	NO SABE - NO RESPONDE
5.1 ¿Esta presente el "Trabajo en Equipo" entre compañeros de labor?	☐	☐	☐	☐
5.2 ¿Lo ayudaron y apoyaron los primeros días cuando usted entró en la empresa?	☐	☐	☐	☐
5.3 Siente que su labor es respaldada, valorado y reconocido por sus compañeros?	☐	☐	☐	☐
5.4 Esta presente lo valores "respeto y tolerancia" entre sus compañeros ?	☐	☐	☐	☐
5.5 ¿Ha sentido que existen cruces en la toma de decisiones con sus compañeros de trabajo por falta de claridad en los límites de las funciones?	☐	☐	☐	☐

Observaciones

Tu respuesta

6. Apoyo/Acerca de sus líderes y-o Superiores

	SIEMPRE	A VECES	NUNCA	NO SABE -NO RESPONDE
6.1 ¿Su líder o superiores le tratan bien, con amabilidad y respeto?	☐	☐	☐	☐
6.2 ¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su líder?	☐	☐	☐	☐
6.3 ¿Considera que su líder propicia la participación, tiene en cuenta sus opiniones o sugerencias?	☐	☐	☐	☐
6.4 ¿Considera usted que labora en equipo con su líder?	☐	☐	☐	☐
6.5 ¿Considera que su líder maneja asertivamente la resolución de conflictos ?	☐	☐	☐	☐
6.6 ¿Su líder es oportuno en la toma de decisiones?	☐	☐	☐	☐

6.7 ¿Considera que su líder le tiene confianza cuando le delega funciones que involucran toma de decisiones?

☐☐☐☐

6.8 ¿Recibe retroalimentación de su líder respecto a su labor?

☐☐☐☐

Observaciones

Tu respuesta

7. Normas/Acerca de la comunicación

	SIEMPRE	A VECES	NUNCA	NO SABE - NO RESPONDE
7.1 ¿Existe buena comunicación bilateral entre líder y subordinados?	☐	☐	☐	☐
7.2 ¿Existe comunicación formal en la empresa, clara, precisa y oportuna?	☐	☐	☐	☐
7.3 ¿Son Comunicados los cambios administrativos internos a tiempo para el desempeño de su labor?	☐	☐	☐	☐
7.4 ¿Se presentan constantemente situaciones de "rumor" que alteren la operatividad de la organización?	☐	☐	☐	☐
7.5 ¿Cuando existen diferencias en las opiniones, considera que el manejo de la situación es adecuado?	☐	☐	☐	☐

Observaciones

Tu respuesta

8. Conflicto/ Acerca de su Salario

	SIEMPRE	A VECES	NUNCA	NO SABE - NO RESPONDE
8.1 ¿Considera que su Salario esta en concordancia con el mercado?	☐	☐	☐	☐
8.2 ¿Existe la promoción salarial por un buen rendimiento dentro de empresa?	☐	☐	☐	☐
8.3 ¿La frecuencia en el pago de su salario es la acordada ?	☐	☐	☐	☐

Observaciones

Tu respuesta

9. Identidad/ Gestión Humana

	DEFICIENTE	REGULAR	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
9.1 Tiempo de respuesta a las solicitudes con respecto a permisos	☐	☐	☐	☐	☐
9.2 Tiempo de respuesta a las solicitudes con respecto a documentación relacionada con su labor	☐	☐	☐	☐	☐
9.3 Nivel de respuesta adecuado frente a la solicitud que ha presentado	☐	☐	☐	☐	☐
9.4 Trato amable y respetuoso del área	☐	☐	☐	☐	☐
9.5 Colaboración del área	☐	☐	☐	☐	☐

9.6 ¿Como cree
que es el manejo
que tiene el
Comité de
Convivencia
frente a las
situaciones que
puedan alterar el
clima
organizacional ?

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

9.7 ¿ Como
califica el
Programa de
Salud
Ocupacional?

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Observaciones

Tu respuesta

10. ¿Como siente el clima organizacional en general en su empresa:

Elige ▼

Observaciones

Tu respuesta

Apéndice B. Cuadro de Operacionalización de variables.

Variable	Tipo de variable	Definición Conceptual	Definición Operativo	Naturaleza	Escala de medición	Valores que tomará
Área	Independiente	Lugar dónde los miembros de una empresa ejecutan diferentes labores	Determinado por la actividad realizada dentro de la empresa a lo que corresponde procesos técnicos y administrativos.	Cualitativa	Ordinal	Nivel Directivo (0) Mandos Medios (1) Nivel Operativo (2) Servicios Generales (3)
Género	Independiente	Característica física que diferencia al hombre de la mujer	Determinación por rasgos faciales y forma de vestir entre hombre y mujer participante	Cualitativa	Nominal	Femenino (0) Masculino (1)
Edad	Independiente	Tiempo en que la persona ha vivido a partir del nacimiento.	Años cumplidos al día del examen de acuerdo con la fecha de nacimiento del participante.	Cuantitativa	Razón	Menor de 20 (0) 20-30 (1) 31-40 (2) 41-50 (3) Mayor de 51 (4)
Tiempo en la		Periodo en el cual se desarrollan sucesos o	Fecha de ingreso a laborar dentro de	Cuantitativa	Razón	Inferior a 1 año (0)

empresa	Independiente	acontecimientos que llevan a un proceso dentro de la empresa.	las instalaciones de la empresa y periodo de permanencia dentro de la misma.			Entre 1 y 3 años (1) Entre 4 y 6 años (2) Más de 7 años (3)
Clima organizacional	Dependiente	Es la percepción que tienen los miembros de la empresa respecto a ella.	Se medirá por medio del cuestionario de Litwin y Stringer.	Cualitativa	Ordinal	Bueno (0) Regular (1) Malo (2)
Estructura	Independiente	Esta dimensión se relaciona con las reglas, procedimientos y niveles jerárquicos dentro de la empresa	Valoración de estrategias y modificaciones de la empresa	Cualitativa	Ordinal	siempre (0), algunas veces (1), nunca (2), no sabe – no responde (3)
Responsabilidad	Independiente	Se refiere a la percepción de los empleados con respecto a su autonomía en la toma de decisiones en el desarrollo de su trabajo. Poder tomar las decisiones solo y no tener que consultar cada paso con los superiores	Valoración de las condiciones ambientales en su puesto de labor.	Cualitativa	Ordinal	siempre (0), algunas veces (1), nunca (2), no sabe – no responde (3)

Recompensa	Independiente	El sentimiento de ser recompensado por el trabajo bien hecho. Énfasis en la recompensa positiva más que en el castigo	Consideraciones frente al desarrollo de su labor	Cualitativa	Ordinal	siempre (0), algunas veces (1), nunca (2), no sabe – no responde (3)
Riesgo	Independiente	Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.	Valoración de la percepción que tienen frente a un riesgo en su puesto de labor.	Cualitativa	Ordinal	siempre (0), algunas veces (1), nunca (2), no sabe – no responde (3)
Calidez	Independiente	La percepción de la existencia de un ambiente de trabajo agradable y de buenas relaciones sociales.	Valoración de las relaciones interpersonales con sus compañeros dentro de la empresa	Cualitativa	Ordinal	siempre (0), algunas veces (1), nunca (2), no sabe – no responde (3)
Apoyo	Independiente	Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo	Nivel de apoyo por parte de sus líderes y/o Superiores	Cualitativa	Ordinal	siempre (0), algunas veces (1), nunca (2), no sabe – no responde (3)
Normas	Independiente	La percepción de la importancia de las normas y exigencias en el rendimiento en el trabajo.	Percepción del rendimiento de trabajo	Cualitativa	Ordinal	siempre (0), algunas veces (1), nunca (2), no sabe – no responde (3)

Conflicto	Independiente	Representa lo que perciben los empleados con respecto a los jefes, si ellos escuchan las distintas opiniones y no temen enfrentar el problema tan pronto surja.	Nivel de aceptación del valor de su salario	Cualitativa	Ordinal	siempre (0), algunas veces (1), nunca (2), no sabe – no responde (3)
Identidad	Independiente	El sentimiento que se pertenece a una empresa, si es un miembro valioso dentro de ella y del grupo de trabajo específico.	Valoración de su trabajo	Cualitativa	Ordinal	Deficiente (0) Regular (1) Aceptable (2) Bueno (3) Excelente (4)