

**DETERMINACIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y CALIDAD EN EL LABORATORIO CLÍNICO ESPECIALIZADO AIDA ASENCIO**

**AUTORES:**

**ALBA LUCIA QUINCHOA JUAJIBIOY  
JUAN DAVID FRANCESCHI DE LA CRUZ  
MAYERLYN YULIETH JARAMILLO INSUASTY  
MERLY ARACELY ESPAÑA BURBANO**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION EN SALUD  
PITALITO**

## **AGRADECIMIENTOS**

Dios, tu amor y bondad no tienen fin, nos permites sonreír ante este logro que es resultado de tu ayuda, que cuando caímos y nos pusiste a prueba, aprendimos de nuestros errores y nos dimos cuenta que los pusisteis enfrente de nosotros para que mejoremos como seres humanos.

Este trabajo de grado ha sido una gran bendición en todo sentido, y te lo agradecemos padre celestial, ya que gracias a ti se han cumplido nuestra meta, como también el valioso apoyo de nuestras familias, que constantemente se interesaban en ayudar con sus palabras de optimismo para culminar nuestra meta.

Cada momento vivido durante esta etapa de estudio, son únicos, cada oportunidad de corregir un error, la oportunidad de que cada mañana podemos empezar de nuevo, sin importar la cantidad de errores y faltas cometidas durante el día anterior.

Muchas gracias

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
<b>Agradecimientos</b>	2
<b>Tabla de contenido</b>	3
<b>Tabla de contenido de gráficos</b>	4
<b>2. Información general del proyecto</b>	6
<b>3. Introducción</b>	7
<b>4. Objetivos</b>	9
<b>5. Referente teórico</b>	10
5.1 Marco teórico	10
<b>6. Metodología</b>	32
<b>7. Resultados o discusión</b>	60
7.1 Resultados obtenidos	60
<b>8. Conclusiones y recomendaciones</b>	79
8.1 Conclusiones	79
8.2 Recomendaciones	81
<b>9. Referencias bibliográficas</b>	83

## TABLA DE CONTENIDO DE GRAFICAS

	<b>Pág.</b>
<b>Grafica 1.</b> Comparativo clima organizacional personal administrativo y asistencial, Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio	60
<b>Grafica 2.</b> Comparativo clima organizacional personal administrativo y asistencial, variable liderazgo, Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio.	61
<b>Grafica 3.</b> Comparativo clima organizacional personal administrativo y asistencial, variable Motivación, Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio.	62
<b>Grafica 4.</b> Comparativo clima organizacional personal administrativo y asistencial, variable Reciprocidad, Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio.	63
<b>Grafica 5.</b> Comparativo clima organizacional personal administrativo y asistencial, variable Participación, Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio.	64
<b>Grafica 6.</b> Comparativo de las dimensiones de clima organizacional por área de trabajo del Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio.	65
<b>Grafica 7.</b> Comparativo de las dimensiones de clima organizacional y el tipo de contrato del personal que labora en el Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio.	66
<b>Grafica 8.</b> Comparativo de las dimensiones de clima organizacional y el tiempo de trabajo del personal que labora en el Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio.	67
<b>Grafica 9.</b> Expectativas del Cliente Externo del Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio.	68
<b>Grafica 10.</b> Percepción del Cliente Externo del Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio.	69
<b>Grafica 11.</b> Percepción del Cliente Externo del Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio.	70

<b>Grafica 12.</b> Expectativas y percepción de los equipos del Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio.	71
<b>Grafica 13.</b> Expectativas y percepción instalaciones físicas del Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio.	72
<b>Grafica 14.</b> Expectativa y percepción de la apariencia del personal del Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio.	73
<b>Grafica 15.</b> Expectativas y percepción en cuanto al material instructivo asociado con los servicio en el Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio.	74
<b>Grafica 16.</b> Expectativas y percepción en cuanto al cumplimiento de promesas asociadas con el servicio en el Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio.	75
<b>Grafica 17.</b> Expectativas y percepción en cuanto a la solución de problemas durante la prestación del servicio en el Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio.	76
<b>Grafica 18.</b> Expectativas y percepción en cuanto a prestar el servicio requerido a la primera en el Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio.	77
<b>Grafica 19.</b> Expectativas y percepción en cuanto a cumplimiento de tiempo de prestación de servicios en el Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio.	78



**VICERRECTORÍA ACADÉMICA  
CENTRO INSTITUCIONAL DE INVESTIGACIÓN, PROYECCIÓN Y  
DESARROLLO**

**2. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO**

Título: DETERMINACIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y CALIDAD EN EL LABORATORIO CLÍNICO ESPECIALIZADO AIDA ASENCIO.

Investigador Principal: RUBEN DARÍO AGUDELO LOAIZA

Coinvestigador : Paula Peña

Dedicación: TC TP MT

Coinvestigador: Felipe Gallego

Dedicación: TC TP MT

Coinvestigador

Dedicación: TC TP MT

Asistente de Investigación:  
Alba Lucia Quinchoa Juajibioy  
Juan David Franceschi de la Cruz  
Mayerlyn Yulieth Jaramillo Insuasty  
Merly Aracely España Burbano

Trabajo de Grado  
Semillero

Línea de Investigación: Gestión de la calidad

Área de conocimiento a la que aplica: Administración de la Salud

Programa de Posgrado al que se articula: Especialización Administración de la Salud

Lugar de Ejecución del Proyecto:

Ciudad: **Neiva, Pitalito**

Departamento: **Huila**

Duración del Proyecto (periodos académicos): 1 año

### 3. INTRODUCCIÓN

En los últimos tiempos el Clima Organizacional ha obtenido un gran protagonismo dentro de un entorno laboral y se ha convertido en foco de intervención en todas las organizaciones independientemente sea el sector y enfoque o complejidad buscando identificar su utilidad y la forma de medición, el impacto que determina realizando su análisis e interpretación dependiendo su necesidad.

Clima organizacional según Forehand y Gilmer se encuentra descrito como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman; de la misma forma Méndez Álvarez (2006), enseña un concepto tentador y completo de clima afirmando que es "El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo".<sup>1</sup>

Es de suma importancia prestar atención al clima organizacional dentro de una institución que ofrece servicios de salud, ya que este influye y permite aumentar o disminuir el rendimiento de los colaboradores dentro de esta y de la misma forma afectar al usuario quien los recibe. Por lo tanto, si los empleados se sienten identificados e integrados a la empresa, es más factible que sean más eficientes a la hora de realizar sus labores.

La Organización Mundial de Salud (OMS) define: "la calidad de la asistencia sanitaria es asegurar que cada paciente reciba el conjunto de servicios diagnósticos y terapéuticos más adecuado para conseguir una atención sanitaria óptima, teniendo en cuenta todos los factores y los conocimientos del paciente y del servicio médico, y lograr el mejor resultado con el mínimo riesgos de efectos iatrogénicos y la máxima satisfacción del paciente con el proceso".<sup>2</sup>

Calidad en salud respecta, una definición que ha ido ganando adeptos es la dada por el Instituto de Medicina de la Academia de Ciencias de los Estados Unidos de Norteamérica y que se refirió a calidad como "el grado por el cual los Servicios de Salud aumentan la probabilidad de obtener los resultados deseados y éste es consistente con el conocimiento profesional actual". Sin embargo, es muy poco probable que una sola definición de calidad en salud sea aplicable en todas las situaciones. En todo caso, la calidad en salud

siempre lleva implícitos 2 conceptos que son: 1. La excelencia técnica, esto es, decisiones adecuadas y oportunidad en la toma de las mismas, habilidad en el manejo de algunas técnicas y buen juicio para proceder. En otras palabras, "hacer lo correcto, correctamente" y 2. Adecuadas interacciones entre los agentes involucrados en dar y obtener salud, las que deben caracterizarse por fluidez en las comunicaciones, confianza, empatía, honestidad, tacto y sensibilidad.<sup>3</sup>

La calidad en la prestación de servicios de salud dependen del estado de conformidad, motivación, satisfacción y felicidad con la que los trabajadores de la salud ofrezcan dichos servicios, determinando su productividad, logrando de esta forma satisfacer las necesidades de los usuarios que los requieren; de esta manera, el Clima organizacional se ve reflejado en dicha productividad determinando por la seguridad que le ofrezca la empresa y destreza con que sus directivos desarrollen planes incentivar y motivar a sus trabajadores brindar tranquilidad en su vida laboral.

Para la identificación del estado del Clima organizacional dentro del Laboratorio Especializado Clínico Aida Acensio, la metodología que se empleó en este proyecto fue el investigativo cuantitativo de tipo Analítico descriptivo de corte transversal, de acuerdo a lo establecido por Hernández et al. (2003) y Sautu et al. (2005). que describe la relación entre clima organizacional dentro del grupo de colaboradores y la calidad del servicio percibido por los usuarios, donde el cuestionario "SOBRE MI TRABAJO" nos permitió medir y determinar el estado del clima organizacional de los colaboradores dentro de esta empresa, este contiene un conjunto de reflexiones y consiste en relacionar dichas reflexiones con lo que ocurre en el lugar de trabajo y determinar cuán conforme o satisfecho se encuentran desempeñando su trabajo; el modelo "Servqual" fue empleado para la medición de la calidad del servicio prestado por el Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio, modelo mide el nivel de satisfacción de los usuarios que reciben los servicios de la organización; SERVQUAL es "un instrumento resumido de escala múltiple, con un alto nivel de fiabilidad y validez que las empresas pueden utilizar para comprender mejor las expectativas y percepciones que tienen los clientes respecto a un servicio", identificando el Término Escala con una clasificación de preguntas, el cual consiste en un cuestionario con preguntas estandarizadas desarrollado en los Estados Unidos con el apoyo del Marketing Science Institute.<sup>4</sup>

Las dimensiones que propone la Organización Panamericana de Salud: motivación, liderazgo, participación y reciprocidad se analizarán en esta investigación, que medirá el riesgo al cual se encuentran expuestos y de las consecuencias que este genera en una muestra de 47 colaboradores durante un periodo de dos meses, noviembre y diciembre de 2019, grupo el cual se



aplicara el instrumento y se obtendrá la información y el análisis de la medición de las variables, que se aplicó en una sola ocasión y en un solo momento a los trabajadores del Laboratorio Clínico Especializado Aida Acensio el cual se relacionó con la percepción de la calidad de los servicios prestados por estos a 354 usuarios que los recibieron y fueron tomados como muestra para la aplicación del instrumento Serviquil y obtener un resultado satisfactorio para la relación de clima organizacional y la calidad.

Por lo anteriormente descrito, para nuestro grupo toma significativa importancia este proyecto, debido a que como especialistas en administración en salud, nos permite conocer de forma más clara el ambiente laboral dentro de una institución como un prestigio y reconocimiento como lo es el laboratorio Clínico Especializado Aida Asencio, y evaluar la influencia que existe en la atención a los usuarios y los servicios que les presta, afectándose positiva o negativamente la confiabilidad, receptividad, credibilidad y seguridad que demuestre el usuario al utilizar los servicios de esta institución.

## 4. OBJETIVOS

### **4.1. OBJETIVO GENERAL**

- Determinar la relación entre clima organizacional y la percepción de la calidad de los servicios de salud del Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio de Neiva Huila en el año 2018.

### **4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Medir la percepción de los colaboradores frente a las áreas críticas del clima organizacional en el laboratorio clínico Especializado Aida Asencio.
- Describir la percepción de los clientes frente las dimensiones de calidad en el laboratorio clínico Especializado Aida Asencio
- Establecer relación entre las áreas críticas del clima organizacional y las dimensiones de la calidad del servicio en salud percibido por los clientes en el laboratorio clínico Especializado Aida Asencio

## 5. REFERENTE TEÓRICO

### 5.1 MARCO TEÓRICO

#### El clima Organizacional como concepto

El concepto de Clima Organizacional se ha desarrollado recientemente, pues fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional por Gellerman en 1960. Y es tal vez por esa juventud que de su estudio no existe una unificación de definiciones y metodologías que permitan elaborar una clara definición y distinción. Las descripciones varían desde factores organizacionales puramente objetivos, como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo, esto ha llevado a que los investigadores se hayan circunscrito más al aspecto metodológico que a la búsqueda de consenso en su definición, en sus orígenes teóricos, y en el papel que juega el clima en el desarrollo de la organización. En lo que sí se visualiza un consenso es en expresar que el clima organizacional tiene efectos sobre los resultados individuales debido a su impacto sobre el empleado, de acuerdo a su percepción.

El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente. Méndez (2006) manifiesta que el origen del clima organizacional está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social. Define el clima organizacional como el resultado de la forma como las personas establece procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno.

El clima organizacional de acuerdo con Méndez (2006) ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños que buscan identificarlo y utilizan para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares que realizan consultores del área de gestión humana o desarrollo organizacional de la empresa.

Para Dessler (1976) la importancia del concepto de clima está en la función que cumple como vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores. Es por ello, que su definición se basa en el enfoque objetivo de Forehand y Gilmer (1964) que plantea el clima como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. Como parte de su teoría toman en cuenta cinco variables estructurales: el

tamaño, la estructura organizacional, la complejidad de los sistemas, la pauta de liderazgo y las direcciones de metas. Se considera que el enfoque estructural es más objetivo porque se basa en variables que son constantes dentro de la organización y definidas por la dirección, mientras que en el enfoque subjetivo de Halpin y Crofts (1962) se plantea el clima organizacional como la "opinión" que el empleado se forma de la organización. Mencionan como elemento importante del clima el *spirit* cuyo significado es la percepción que el empleado tiene de sus necesidades sociales, si se satisfacen y si gozan del sentimiento de la labor cumplida. Otro factor importante tomado en cuenta, es la consideración, hasta qué punto el empleado juzga que el comportamiento de su superior es sustentado o emocionalmente distante. Otros aspectos discutidos por los autores son los factores del clima relacionados con la producción.

Existe un tercer enfoque que es el de síntesis, que es el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo; los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (1968). Para ellos el clima organizacional comprende los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización.

De acuerdo a los enfoques anteriormente planteados, Dessler (1976) sugiere que los empleados no operan en el vacío, llegan al trabajo con ideas preconcebidas, sobre sí mismos, quiénes son, qué se merecen y qué son capaces de realizar. Dichas ideas reaccionan con diversos factores relacionados con el trabajo como el estilo de los jefes, la estructura organizacional, y la opinión del grupo de trabajo, para que el individuo determine cómo ve su empleo y su ambiente, puesto que el desempeño de un empleado no solo está gobernado por su análisis objetivo de la situación, sino también por sus impresiones subjetivas (percepciones) del clima en que trabaja.

De estos enfoques se desprenden las diferentes definiciones de clima que se presentan a continuación.

### **Definiciones de Clima Organizacional**

Watters et al. (citado en Dessler, 1976) define el término como *"las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura."* Watters y sus colaboradores identificaron cinco factores globales del clima: la estructura organizacional eficiente, autonomía de trabajo, supervisión rigurosa impersonal, ambiente abierto estimulante, y orientación centrada en el empleado.

Según Sudarsky (1977) *el clima organizacional es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la*

*tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas que son influenciadas por ellas.*

Por su parte, Likert y Gibson (1986) plantean que *el clima organizacional es el término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones*. El clima es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la Organización, es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características o atributos de la organización.

Álvarez (1995) define el *clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional*. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, y por lo tanto, en su creatividad y productividad.

Gonçalves (1997) considera que *el clima organizacional se relaciona con las condiciones y características del ambiente laboral las cuales generan percepciones en los empleados que afectan su comportamiento*.

Chiavenato (2000) arguye que *el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados*.

Gonçalves (2000) expone que los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos y dichos comportamientos inciden en la organización y en el clima, y así se completa el circuito.

El clima organizacional para García (2003) representa *las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de variables o factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras*.

Las anteriores definiciones permiten establecer que el clima organizacional es la identificación de características que hacen los individuos que componen la organización y que influyen en su comportamiento, lo que hace necesario para su estudio, la consideración de componentes físicos y humanos, donde prima la percepción del individuo dentro de su contexto organizacional.

Por lo tanto, para entender el clima de una organización es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos organizacionales.

### **Instrumentos o métodos de diagnóstico del clima organizacional**

Para Méndez (2006) la medición del clima organizacional a través de instrumentos, se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los empleados, a partir de las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que influyen en su motivación laboral. En este orden de ideas, el objetivo de la medición es hacer un diagnóstico sobre la percepción y la actitud de los empleados frente al clima organizacional específicamente en las dimensiones que elija el investigador; de tal modo, que se puedan identificar aspectos de carácter formal e informal que describen la empresa y que producen actitudes y percepciones en los empleados, que a su vez inciden en los niveles de motivación y eficiencia. Con estos resultados, el propósito es recomendar acciones específicas que permitan modificar sus conductas para crear un clima organizacional que logre mayores niveles de eficiencia y cumplimiento de metas por la acción del recurso humano.

Según García y Bedoya (1997) dentro de una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional; la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores; la segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores; y la tercera y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de uno de los cuestionarios diseñados para ello. Existe una gran variedad de cuestionarios que han sido aplicados en los procesos de medición del clima, a continuación se describen los más implementados en el contexto colombiano.

Según Brunet (1987) el instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima, es el cuestionario escrito. Este tipo de instrumento presenta al cuestionado, preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción. En general, en los cuestionarios se encuentran escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo. Generalmente, para cada pregunta se pide al encuestado que exprese cómo percibe la situación actual y cómo la percibiría idealmente, lo cual permite ver hasta qué punto el interrogado está a gusto con el clima en el que trabaja.

Para efectos de medición, la unidad de análisis es el área o grupo al que pertenecen las personas encuestadas y el total de la empresa, pues la información referente al clima percibido individualmente no tiene utilidad. La información que se obtiene mediante la aplicación de la encuesta debe ser de calidad y hay que tener presente la relevancia de su confiabilidad; por ello es importante considerar la forma como se

aplica.

Para Brunet (1987) la investigación del clima organizacional a través de cuestionarios como instrumento de medida, se desarrolla generalmente alrededor de dos grandes temas:

- Una evaluación del clima organizacional existente en las diferentes organizaciones (estudios comparativos).
- Un análisis de los efectos del clima organizacional en una empresa en particular (estudios longitudinales).

Según Brunet (1987), la mayor parte de los cuestionarios utilizados se distinguen por tener ciertas dimensiones comunes, a saber: el nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema, el grado de estructura y obligaciones impuestas a los miembros de la organización, el tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados y la consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores.

La calidad de un cuestionario, reside en su capacidad para medir las dimensiones realmente importantes y pertinentes a la organización al tener en cuenta que los factores determinantes del clima organizacional pueden variar de una organización a otra, de acuerdo con sus propias particularidades. Entre los cuestionarios más utilizados están:

### **El Cuestionario de Litwin y Stringer**

De acuerdo con Litwin, (citado en Kolb et al., 1985), el estudio experimental que dio origen al instrumento, se ideó originalmente para poner a prueba ciertas hipótesis acerca de la influencia del estilo de liderazgo y del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización. Se fijaron tres objetivos de investigación:

1. Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional;
2. Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo;
3. Determinar los efectos del clima organizacional sobre variantes tradicionales, tales como la satisfacción personal y del desempeño organizacional.

De acuerdo con Méndez (2006), Litwin y Stringer desarrollaron un cuestionario basado en la teoría de motivación de McClellan de carácter experimental con el fin de identificar las percepciones (subjetivas) de los individuos y su comportamiento en el ámbito de la organización. Las dimensiones que utilizaron son: estructura organizacional del trabajo, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo y calidez, estándares, conflicto e identidad – lealtad. El cuestionario tiene 50 ítems, con escala

de rangos que va desde “completamente de acuerdo” hasta “completamente en desacuerdo.”

Para Dessler (1976), Litwin y Stringer han analizado la función del clima como variable interpuesta entre diversos estilos de liderazgo y la satisfacción y motivación de los empleados. Para este estudio se crearon tres empresas simuladas que debían competir en un mercado real y poner al descubierto según los autores, la íntima asociación entre liderazgo y clima. Litwin y Stringer encontraron que podían crear tres climas distintos, cada uno con consecuencias específicas para la motivación, el rendimiento y la satisfacción con el empleo. Las organizaciones fueron: British Radar, administración orientada a la estructura, posición, funciones asignadas, autoridad de la posición, sanciones por apartarse de las reglas y comunicaciones verticales formales; Balance Radar, administración informal, participación en la toma de decisiones, cooperación, trabajo en equipo y relaciones amistosas. En esta organización se creó un ambiente de estímulo y se imponían sanciones y Blazer Radar, donde la administración insistía muchísimo en la productividad, en la fijación de metas, refuerzos para la creatividad y premios en forma de aprobación y promoción y aumento del sueldo por un desempeño excelente. Se fomentaba la ayuda mutua en torno a problemas de tarea.

De este modelo se concluyen los siguientes elementos de clima organizacional: el clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las características del clima son percibidas directa e indirectamente por los trabajadores que se desempeñan dentro de la organización, el clima organizacional tiene repercusiones directas sobre el comportamiento laboral, el clima es una variable transversal a la organización.

### **El cuestionario de Rensislikert perfil organizacional**

Dessler (1976) manifiesta que para Likert el clima organizacional debe ser visto como una variable interpuesta entre algún tipo de programa de capacitación o adiestramiento gerencial y el desempeño o satisfacción gerencial. Likert desarrolló una teoría de clima organizacional denominada “Los sistemas de organización” que permite visualizar en términos de causa – efecto la naturaleza de los climas estudiados y sus variables. En este modelo se plantea que el comportamiento de un individuo depende de la percepción que tiene de la realidad organizacional en la que se encuentra.

La herramienta utilizada por Likert diseñada para medir la naturaleza del sistema de gestión resulta de relacionar dos instrumentos complementarios: el primero permite identificar a que sistema de gestión pertenece una organización, de acuerdo con las características organizativas y de actuación de la organización, y el segundo, facilita mostrar las diferencias existentes entre los sistemas de gestión para así medir la

naturaleza del mismo.

Likert clasifica los sistemas de gestión en cuatro grupos: sistema I autoritarismo explotador, el sistema II autoritarismo paternalista, el sistema III consultivo y el sistema IV participación en grupo. Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado, los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible, lo que propicia un clima favorable dentro de la organización.

Por lo tanto, para Likert el clima es multidimensional, compuesto por ocho dimensiones: los métodos de mando, las fuerzas de motivación, los procesos de comunicación, la influencia, la toma de decisiones, la planificación, el control y los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento. Todos estos elementos se unen para formar un clima particular que influye notoriamente en el comportamiento de las personas de la organización.

### **Modelo de medición de John Sudarsky - test de Clima organizacional (TECLA)**

De acuerdo con Méndez (2006), en 1977 John Sudarsky, profesor de la Universidad de los Andes, desarrolló en Colombia un instrumento de diagnóstico del clima organizacional llamado TECLA, el cual está fundamentado en la teoría de la motivación de McClellan y Atkinson, en donde se identifican las necesidades de afiliación, poder y logro. Tuvo también en cuenta las variables definidas por Litwin y Stringer, consideradas como dimensiones del clima organizacional (conformidad, responsabilidad, normas, recompensas, claridad institucional, espíritu de grupo, seguridad y salario).

Según Suarez y Valencia (1997) Sudarsky y un grupo de investigadores de la Universidad de los Andes, desarrollaron un modelo operativo que permite generar información necesaria para orientar el desarrollo organizacional en la empresa.

Sudarsky (1977) plantea en su estudio las siguientes dimensiones del clima organizacional: Conformidad, Responsabilidad, Normas de Excelencia, Recompensa, Claridad Organizacional, Calor y Apoyo, Seguridad, y Salario. Además, el autor utilizó como base para su estudio, la definición de clima de Litwin y Stringer adicionándole los factores la seguridad y salario por considerarlos importantes en el medio colombiano. El instrumento de medición del clima organizacional utilizado es un cuestionario de 90 preguntas de falso o verdadero, incluidas varias preguntas de control.

Sudarsky (1977) considera el clima organizacional como un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas, prácticas administrativas, la tecnología y los procesos de toma de decisiones se traducen (a través del clima



organizacional y las motivaciones) en el comportamiento de los equipos y de las personas que son influenciados por ellos.

El instrumento permite hacer un diagnóstico del clima organizacional al responder a la pregunta: ¿Qué se tiene motivacionalmente en esta organización? Con base en la información generada en la medición, se puede predecir la manera más adecuada de orientar la acción de acuerdo con prioridades y limitaciones, tanto económicas como de recursos humanos, si se tiene en cuenta que se puede establecer una relación entre las dimensiones del clima organizacional y las motivaciones sociales.

### **Modelo de Octavio García**

García (1987) diseñó un “Modelo para el diagnóstico del clima organizacional”, centrado en lo que siente o piensa el personal de la organización en aspectos tales como el reconocimiento que tienen acerca de su empresa, su organización y sus objetivos, la percepción que tienen acerca del medio en el cual desempeña sus labores, y del grado de desarrollo personal que prevé alcanzar al estar dentro de la empresa.

El instrumento utilizado permite al encuestado expresar sus sentimientos a través de 17 preguntas, cuyas respuestas conducen al establecimiento de un perfil y a encontrar soluciones para mejorar el ambiente de acuerdo a respuestas específicas como por ejemplo: fijar metas para mejorar el clima a través de la corrección de situaciones que resulten altamente negativas, fijar metas para mejorar el ambiente como un todo y tener una base para comparar el cambio del clima organizacional en el tiempo y para otros usos.

### **Modelo de Fernando Toro**

En la elaboración de este modelo se adoptó el concepto de clima organizacional, que Toro (1992) considera como la apreciación o percepción que las personas se forman acerca de sus realidades de trabajo. El modelo se fundamenta en el hecho de que las personas actúan y reaccionan a sus condiciones de trabajo, no por lo que estas condiciones son, sino a partir del concepto y la imagen que se forman de ellas; estas imágenes y conceptos son influenciados por las actuaciones de otras personas: jefes, colaboradores, y compañeros.

La encuesta de clima organizacional ECO, diseñada y validada en Colombia, logra satisfacer los criterios psicométricos exigidos para la medición de factores psicológicos y psicosociales.

Su versión inicial plantea 63 ítems, sin embargo, la versión definitiva cuenta con 49 ítems. Mide siete factores de clima independientes y un octavo factor conformado por

el agrupamiento de parejas de ítems alrededor de tres categorías de valores colectivos (cooperación, responsabilidad y respeto) (Toro, 1992). Dichos factores son: Relaciones Interpersonales, Estilo de Dirección, Sentido de Pertenencia, Retribución, Disponibilidad de Recursos, Estabilidad, Claridad y Coherencia en la Dirección, y Valores Colectivos (Cooperación, Responsabilidad, Respeto).

La encuesta ECO para la evaluación del clima organizacional debe ser calificada al emplear una escala tipo Likert de cinco puntos:

<b>PUNTOS</b>	<b>SIGNIFICANCIA</b>
4	Totalmente de acuerdo
3	En parte de acuerdo
2	En parte en desacuerdo
1	Totalmente en desacuerdo
0	No estoy seguro del asunto

Cada uno de los ocho factores mencionados anteriormente es evaluado con seis ítems de sentido positivo y uno de sentido negativo que se emplea como control y como indicador de consistencia de las respuestas del encuestado.

En un estudio posterior se encontró que es posible agrupar tres de los ocho factores examinados para conformar un indicador. Estos se denominaron factor DIG (Descriptor de la Imagen Gerencial): Estilo de Dirección, Disponibilidad de Recursos, Claridad y Coherencia en la Dirección. Esta medida de la imagen gerencial derivada de la encuesta ECO, se obtiene con el promedio de los valores asignados por el personal sin mando a esos tres factores de la encuesta.

### **Modelo de Hernán Álvarez Londoño -“hacia un Clima organizacional plenamente gratificante”**

Este modelo de evaluación del clima organizacional fue desarrollado por el profesor Álvarez (1995) de la Universidad del Valle y permite al encuestado dar su opinión respecto a 24 factores incidentes en el clima organizacional, valorándolos en un contínuum de uno a 10 (donde uno representa la calificación más baja y 10 la más alta, que corresponde a un clima plenamente gratificante); admite a su vez que los encuestados que no consideren que el factor se encuentra en su mejor expresión, expongan su opinión respecto a por no se considera plenamente gratificante dicho factor, es decir, permite indagar cuál o cuáles serían las posibles causas, según el encuestado, por las que el factor no se manifiesta de la forma ideal; dichas causas pueden ser elegidas entre un grupo de opciones planteadas o agregarla en caso de no existir; finalmente, el instrumento deja que los encuestados hagan sus contribuciones para poder mejorar la calificación de cada uno de los 24 factores, es decir, facilita que los encuestados planteen las soluciones que consideren más

viales y convenientes para que en el futuro el factor pueda manifestarse de la forma ideal o deseable.

Los factores determinantes del clima organizacional planteados por Álvarez son los siguientes: Claridad Organizacional, Estructura Organizacional, Participación, instalaciones, Comportamiento Sistémico, Relación Simbiótica, Liderazgo, Consenso, Trabajo Gratificante, Desarrollo Personal, Elementos de Trabajo, Relaciones Interpersonales, Buen Servicio, Solución de Conflictos, Expresión Informal Positiva, Estabilidad Laboral, Valoración, Salario, Agilidad, Evaluación del Desempeño, Retroalimentación, Selección de Personal, Inducción e Imagen de la Organización.

Un aspecto a tener en cuenta en la realización o valoración del clima organizacional es que al aplicar la encuesta en un área específica de una organización de gran tamaño, puede conducir a que la gente pierda el contexto del análisis global.

### **Modelo de medición del profesor Carlos Méndez - instrumento para medir Clima en Las Organizaciones Colombianas (IMCOC)**

Carlos Eduardo Méndez Álvarez, profesor de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, desde 1980 ha desarrollado un Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC) el cual ha sido validado en varias empresas del país. Méndez (2006) considera el clima organizacional como el ambiente propio de la compañía, producido y percibido por cada uno de sus individuos de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional. El proceso de integración social es aquel donde se generan todos los agentes de cambio que pueden incidir en la conformación del clima organizacional.

El IMCOC está conformado por 45 preguntas y se ha diseñado también un software para la tabulación y manejo estadístico de los datos. Según Méndez (2006) este instrumento ha estado en permanente proceso de ajuste y presenta a las empresas que estén interesadas en aplicarlo, preguntas adicionales de variables que responden a las necesidades de información particular que se necesite conocer. Para el autor, los factores que diferencian al IMCOC de otros instrumentos son: la actualización con preguntas complementarias que no afectan la validez del instrumento; su vigencia en el marco de planteamientos y metodologías de autores reconocidos a través del tiempo y la metodología empleada en su validación.

Méndez (2006) menciona las siguientes como variables de su modelo IMCOC: Objetivos, Cooperación, Liderazgo, Toma de Decisiones, Relaciones Interpersonales, Motivación, Control, De Comportamiento, De Calidad, De Actitudes y Creencias, De Satisfacción y De Información.s

## **CALIDAD**

Definir qué es calidad requiere como primera medida entender que es un concepto que ha ido evolucionando a lo largo de la historia, se encuentran documentos con conceptos asociados a la calidad desde la época antigua, como el código Hammurabi, hasta normas estandarizadas asociadas con este concepto en la actualidad como las normas ISO 9000 (Vargas, 2014)

La evolución del concepto de calidad tiene tres etapas que se diferencian por la concepción que se ha tenido del mismo los cambios en esa concepción han sido impulsados por guerras mundiales, por la acción de las empresas japonesas, los cambios en la sociedad y en los mercados, entre otros (Vargas, Solana & Mercado, 2011).

La primera etapa se puede definir como la etapa asociada a las antiguas civilizaciones y a la edad media; en esta etapa la concepción de calidad estaba asociada al cumplimiento de normas en la fabricación de bienes. En la segunda etapa, caracterizada como la era industrial, hace su aparición la inspección como método para detectar errores, se desarrollan estándares de calidad y aparecen los inspectores responsables del cumplimiento de la calidad.

Lo anterior surgió como consecuencia de la filosofía de producción promovida por Frederick W. Taylor, en la cual separó la función de planeación de la función de ejecución. Al dividir el trabajo en tareas, centrando la atención en el incremento de la eficiencia, el aseguramiento de la calidad quedó en manos de los inspectores, quienes tuvieron una alta demanda de trabajo durante la primera mitad del siglo XX, calidad y producción eran dos áreas separadas, lo que conllevó a una indiferencia respecto al tema de calidad de los directivos de las empresas (Evans & Lindsay, 2008).

La tercera etapa, caracterizada como industria moderna, se distingue por el perfeccionamiento de la inspección con el desarrollo de métodos estadísticos que permitieron realizar inspecciones más rápidas, Walter Shewhart introdujo el control estadístico de la calidad (CEC) (Freivalds&Niebel, 2014); se planteó la prevención como la forma de asegurar la calidad, nace el concepto de gestión de calidad y se hace énfasis en la importancia de los directivos para que la calidad se materialice en todos los procesos de las organizaciones, se fundaron sociedades profesionales para desarrollar, promover y aplicar los conceptos de calidad.

Después de la segunda guerra mundial, dos asesores estadounidenses, Joseph Juran y W. Edwards Deming, presentaron a los japoneses las técnicas de control estadístico de la calidad para ayudarlos en sus esfuerzos de reconstrucción, esto se

traduciría en los grandes desarrollos de calidad de las empresas japonesas (Evans & Lindsay, 2008). Actualmente la calidad ha asumido un significado más amplio, incluyendo el mejoramiento continuo, una ventaja competitiva y un enfoque centrado en el consumidor (Schroeder, Meyer & Rungtusanatham, 2011).

Para ampliar la concepción del significado de calidad, se presenta a continuación la forma en la cual Garvin (1988) la define desde cinco perspectivas diferentes, el objetivo de presentar esta definición es hacer explícita la multidimensionalidad de este concepto:

Perspectiva del juicio: La calidad es la bondad de un producto “se puede reconocer en forma absoluta y universal, una marca de normas inflexibles y altos logros”. Sin embargo la excelencia es abstracta y subjetiva y los estándares de excelencia pueden variar de manera considerable entre los individuos.

Perspectiva del producto: La calidad es una función de una variable medible y específica. Las diferencias en la calidad reflejan diferencias en la cantidad de algún atributo del producto: un producto no necesita ser caro para que los consumidores lo consideren de alta calidad. La evaluación de atributos puede variar de manera considerable entre las personas.

Perspectiva del usuario: La calidad se determina de acuerdo con lo que el cliente quiere. Las personas tienen distintos deseos y necesidades y; por tanto, diferentes normas de calidad; en ese orden de ideas la calidad se define como la adecuación al uso, o a qué tan bien desempeña su función el producto.

Perspectiva del productor: El productor es quien define las características de calidad del producto.

Perspectiva del valor: La calidad se determina por la relación entre el precio del producto y la utilidad del producto. Desde esta perspectiva un producto es de calidad si ofrece la misma utilidad que otro pero a un menor precio, o si ofrece una mayor utilidad a un precio comparable con productos de menos utilidad.

### **Instrumento para el Diagnóstico del Clima Organizacional - Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez**

Este modelo es una actualización, adaptación y complementación del modelo elaborado inicialmente por Hernán Álvarez Londoño, llevado a cabo por los docentes Álvaro Zapata Domínguez PHD. y Mónica García Solarte M.B.A. (2008). El objetivo de este modelo y su diagnóstico, es identificar la percepción que tienen los colaboradores sobre el clima organizacional, las causas principales del porqué de los resultados de acuerdo a sus apreciaciones y establecer soluciones que permitan determinar un plan de mejoramiento. Según García y Zapata (2008) el clima

organizacional es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades, relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto, que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta. El instrumento es un formulario que consta de 27 dimensiones: Misión, Plan Estratégico de Desarrollo, Estructura Organizacional, Comunicación Participativa, Infraestructura, Cooperación, Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Inducción y Capacitación, Reconocimiento, Motivación, Compensación, Desarrollo Personal y Profesional, Higiene y Salud Ocupacional, Evaluación del Desempeño, Autoevaluación, Socialización, Balance Vida-Trabajo, Ética, Normas, Procesos y Procedimientos, Libre Asociación, Solución de Conflictos, Identidad, Grupos Informales, Trabajo en Equipo e Información. <sup>6</sup>

Este instrumento facilita la obtención de un perfil de diagnóstico sobre el estado general del clima de la organización a través de un promedio de los resultados de los factores. También, permite determinar el grado de dispersión de las respuestas, las diversas causas en la variación de los factores y las soluciones para mejorar cada factor al utilizar la desviación estándar y la frecuencia de aparición respectivamente.<sup>7</sup>

En el presente proyecto utilizaremos el modelo “Serviqua” para la medición de la calidad del servicio prestado por el Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio este modelo mide el nivel de satisfacción de los usuarios que reciben los servicios de la organización. SERVQUAL es un cuestionario con preguntas estandarizadas para la Medición de la Calidad del Servicio, herramienta desarrollada por Valeria A. Zeithaml, A.Parasuraman y Leonard L. Berry desarrollado en los Estados Unidos con el auspicio del Marketing Science Institute y validado a América Latina por Michelsen Consulting con el apoyo del nuevo Instituto Latinoamericano de Calidad en los Servicios.<sup>8</sup>

Este modelo de evaluación nos permite evaluar parámetros el nivel general de calidad de la organización, la aceptación de los servicios brindados por parte de los usuarios, nos permite analizar los niveles de insatisfacción organizando según el nivel de importancia.

## **ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN**

El presente proyecto busca determinar la relación entre clima organizacional y la percepción de calidad en la prestación de servicios de salud y el clima organizacional del Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio, esta situación se ha evaluado anteriormente por otros investigadores de los cuales se resaltan los siguientes trabajos:

Las investigadoras Lady Cortazar y Mónica Chamorro realizaron un estudio llamado “INCIDENCIA DEL CLIMA LABORAL EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN EN SERVICIOS DE SALUD” y donde concluyeron, entre otras cosas que las empresas cuentan con personalidad organizacional propia, por lo tanto, cada organización es diferente, se comporta diferente y se afecta diferente. De esta monografía, las

autoras evidencian la incidencia que tiene el clima laboral en todas las esferas de una organización y que a pesar de que esta se demuestra estable, no es estática, sino dinámica; construyéndose continuamente con sus propios mecanismos, incluso sin que haya modificaciones en sus componentes. El cambio y las nuevas experiencias nutren a la cultura organizacional de nuevos elementos que se configuran con los contenidos subjetivos ya existentes.<sup>9</sup>

Otro proyecto relacionado con clima organizacional, fue el adelantado en la E.S.E. Manuel Castro Tovar llamado PERCEPCION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA E.S.E MANUEL CASTRO TOVAR – PITALITO (HUILA) que buscaba medir la percepción del clima organizacional de los funcionarios y contratistas que prestaban sus servicios a la IPS, y que se enfocó en la medición del clima organizacional, pero sin trascender a su influencia en la calidad de los servicios prestados. Con los resultados de este proyecto se logró acentuar el papel del Administrador en Salud desde la aplicación de estrategias propias de la organización en pro de fortalecer la importancia del recurso humano dentro de la E.S.E.<sup>10</sup>

A demás, en el año 2014 en el municipio de Pitalito se realizó otro estudio realizado por Diana Marcela Conde Martin, Claudia Elena Figueroa Murcia y Brania Flórez Peña titulado: **“Evaluación del clima organizacional de los trabajadores asistenciales del área de hospitalización del Hospital departamental San Antonio de Pitalito”** el cual Analiza el clima con 4 variables importantes como son: Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación, donde llegan concluyen que el clima organizacional al interior del hospital san Antonio y referente a estas cuatro variables es insatisfactorio para los colaboradores de la institución, recomendando el desarrollo de actividades administrativas que mejoren esta situación. En cuanto a liderazgo evidenciaron poca empatía entre los líderes de la organización y los trabajadores siendo bajo el estímulo en ese sentido, también consideran que las condiciones de trabajo no son las adecuadas por lo cual los trabajadores se sienten desmotivados, la reciprocidad arrojó resultados similares y estos resultados afectan también la participación de los trabajadores.<sup>11</sup>

En la ciudad de Manizales en el departamento de Caldas durante el año 2014 se realizó por un grupo de investigadores el proyecto denominado **“CARACTERIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL HOSPITAL INFANTIL DE LA CRUZ ROJA”** en donde se tuvieron en cuenta 4 variables liderazgo, motivación, reciprocidad y participación, y en la cual se evidencio una baja motivación por parte del grupo de colaboradores de la organización y su relación directa sobre la calidad de los servicios prestados. En este proyecto se identifica que en el modelo de liderazgo presenta debilidades, en la variable de motivación, el personal siente que no existen incentivos que motiven el desarrollo de los empleados y se identifica como frágil el proceso de comunicación.<sup>12</sup>

otro estudio relacionado fue realizado por los investigadores Andrés Javier López Córdoba, Andrea Milena Guerrero Narváez, Claudia Marcela Gómez López, Jairo Alejandro Escudero Vargas y Patricia Elena Ramírez Arias adelantaron una investigación llamada **“CLIMA Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS EMPLEADOS DE LA CORPORACIÓN MI IPS DE SANTA ROSA DE CABAL, RISARALDA Y CHINCHINÁ, CALDAS”** en donde analizaron el nivel de motivación, liderazgo y el grado de reciprocidad entre los colaboradores dentro de la empresa. En esta investigación se evidencio que los funcionarios de ambas sedes tienen un clima laboral satisfactorio, además, no identificaron diferencias entre las dos sedes, no se observan diferencias entre estas que permitan inferir que hay problemas particulares de liderazgo, solo algunas percepciones de inconformidad entre las cuales se destacan las debilidades en el factor comunicacional entre los líderes y los departamentos, la carencia de un sistema de incentivos, la falta de oportunidades de capacitación y crecimiento profesional, la percepción de que los programas de desarrollo que la empresa les ofrece no los preparan para avanzar dentro de la misma o son insuficientes ante sus expectativas y la falta de oportunidades para el desarrollo de su ingenio y creatividad.<sup>13</sup>

Otro estudio adelantado en el departamento de Quindío fue **“CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA E.S.E HOSPITAL SAN VICENTE DE MONTENEGRO QUÍNDIO 2015”**, este estudio busco evaluar el clima organizacional de la IPS Caracterizándolo mediante el análisis de las siguientes dimensiones comunicación interna, el reconocimiento, las relaciones interpersonales en el trabajo, la calidad en el trabajo, la toma de decisiones, el entorno físico, los objetivos de la institución, el compromiso, la adaptación al cambio, la delegación de actividades y funciones, la coordinación externa y la eficiencia en la productividad. En este estudio se pudo concluir que el personal se encuentra altamente comprometido con la IPS, pero también se evidencio que no había buena comunicación entre los colaboradores lo que no facilitaba el trabajo en equipo. <sup>14</sup>

En el departamento de Antioquia en el año 2014 los investigadores Yacira Tello Córdoba, Juana Iris Saavedra Perea y Harold Alberto Mosquera Salas adelantaron la investigación **“DETERMINACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL SAN RAFAEL DE YOLOMBÓ”** que evidencio falencias en la comunicación de los objetivos empresariales a los colaboradores y falencias en la camaradería y las relaciones interpersonales, a los cual los investigadores realizan recomendaciones que ayuden a corregir estas falencias identificadas como actividades que promuevan la camaradería y mejoren las relaciones entre compañeros. Entre los resultados obtenidos se evidencia problemas de comunicación en cuanto los objetivos deseados no son correctamente transmitidos a los empleados, también se observa falta de trabajo en equipo siendo evidente una falta de cooperación y unas malas relaciones interpersonales.<sup>15</sup>



En el departamento del valle del cauca los investigadores Claudia María Aguirre Idrobo, Andrés Mauricio Corral García, Eliana González Castrillón, Miguel Ángel Ledesma y Gónima Guícela Muñoz Ledezma realizaron la investigación **“DETERMINACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN INSTITUCIONES PRESTADORAS DE SERVICIOS DE SALUD DE SANTIAGO DE CALI, UNIDAD DE CUIDADOS INTENSIVOS DUMIAN MEDICAL LOS CHORROS Y CLÍNICA ODONTOLÓGICA PROSDENT”** en esta investigación se concluyó que, en términos generales, las dos instituciones mantienen un clima organizacional insatisfactorio, pero reconocen en el mismo estudio que no se puede realizar una relación entre clima organizacional y su impacto sobre la calidad de los servicios prestados en las instituciones. La UCI DUMIAN posee un clima organizacional insatisfactorio siendo el liderazgo el mayor causante acompañado por la falta de participación de los trabajadores de la UCI, en la clínica PROSDENT el nivel de satisfacción mejora, pero la reciprocidad por parte de la organización y los empleados es la principal causa de deterioro del clima organizacional. <sup>16</sup>

Otro estudio adelantado en el Valle del Cauca fue llevado realizado por los investigadores Diego Andrés Fierro Ardila, Diana Carolina Franco Ardila, Daniela Restrepo Arango Y Lina Johana Torres Vera titulado **“PRINCIPALES FACTORES QUE INCIDEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA IPS ANGIOGRAFÍA DE OCCIDENTE SEDE VÁSQUEZ COBO Y TEQUENDAMA DE LA CIUDAD DE CALI”**, esta investigación tuvo como objetivo Identificar el clima organizacional de la IPS el cual se llevó a cabo mediante la aplicación del instrumento de la OPS “cuestionario sobre mi trabajo” que evalúa clima organizacional, compuesto por 80 preguntas donde se responde verdadero o falso. De la aplicación de la encuesta se pudo identificar las variables que afectan de manera positiva o negativa el clima organizacional en la IPS, estas variables son, liderazgo, motivación, reciprocidad y equidad. <sup>17</sup>

En el departamento del Magdalenense realizó el **“Estudio del clima organizacional en una empresa prestadora de servicios en salud ocupacional de la ciudad de Santa Marta, Colombia”** que tuvo como objetivo principal identificar el clima organizacional en una empresa prestadora de servicios en salud ocupacional de la ciudad de Santa Marta, Colombia. Utilizaron el tipo de investigación cuantitativo, un diseño descriptivo trasversal, no experimental. Los resultados obtenidos demostraron que la organización contó con un clima organizacional adecuado, entre las mayores fortalezas se encontraron las relaciones interpersonales y la comunicación adecuada de los empleados con los jefes. <sup>18</sup>

El artículo de la revista Cubana Salud Pública vol.39 no.2 Ciudad de La Habana abril a junio de 2013 titulado: **“Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización”** realizado por la Dra. Alina María Segredo Pérez en

la Escuela Nacional de Salud Pública. La Habana, Cuba. Con este estudio se demuestra la importancia del estudio organizacional al interior de una empresa siendo de mucha importancia para mejorar y mantener una productividad positiva entre los colaboradores de las organizaciones. Además, en el estudio se realiza una conceptualización del clima laboral, orientado a demostrar la importancia del tema en la gestión del cambio que realizan las organizaciones, expone diferentes categorías para realizar la medición de clima teniendo en cuenta los propios valores, creencias y costumbres de la institución permitiendo determinar factores que influyen en el comportamiento organizacional. <sup>19</sup>

En el estudio realizado por el Dr. José Marcos Santa Eulalia Mainegra, Dra. Betty Alicia Sampetro Díaz del Policlínico Docente Isidro de Armas. La Habana, Cuba.

**“Clima organizacional en instituciones de atención primaria de salud”**, En este artículo se realizó una valoración sobre el clima organizacional, con el objetivo de explicar y entregar una perspectiva acerca de su concepto, el cual se alimenta de los aportes e investigaciones del comportamiento organizacional, y donde se resalta la importancia del mismo para el buen trabajo de directivos y trabajadores de las unidades de salud. <sup>20</sup>

En la ciudad de Andahuaylas Perú se realizó la investigación **“CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PACUCHA, ANDAHUAYLAS, 2015”**, esta investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre el clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital, donde se concluyó que existe una relación directa; positiva, es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Con este trabajo se pudo demostrar que en esta organización la productividad laboral mejora cuando las relaciones interpersonales son buenas, así mismo la autonomía en la toma de decisiones favorece la productividad laboral. <sup>21</sup>

## **BASES TEÓRICAS**

Para poder entender un poco más el concepto de Clima Organizacional es importante conceptualizar las diferentes teorías que nos llevan a la búsqueda fundamentada del problema propuesto.

El Laboratorio Clínico Especializado Aida Asencio Especializado como IPS en salud ha desarrollado estrategias, que permitan el buen funcionamiento, ofreciendo servicios con calidad, oportunidad, con el objetivo de brindar satisfacción al cliente logrando una mayor posición en el mercado, por lo cual se considera importante enfatizar sobre clima organizacional y la relación que existe los aspectos tanto estructurales como físicos, económicos y recurso humano.

Teorías en el estudio del clima organizacional:

Teoría clásica: donde su principal representante es Fayol que resalta, en su teoría clásica de la administración, sobre la estructura, la cual parte de un todo

organizacional, con el fin de garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean órganos o personas.

Teoría del comportamiento organizacional: es importante definir el comportamiento humano, como se relaciona en los diferentes contextos, En este marco, el psicólogo estadounidense Douglas Mc Gregor, afirma con indiscutibles argumentos que de la teoría del comportamiento humano se desprenden la mayoría de las acciones administrativas.<sup>22</sup>

Teoría de las relaciones humanas:

Este enfoque humanista no pierde de vista el objetivo principal de las teorías clásicas, maximizar la productividad; esto, claro, sin dejar de lado que los factores sociales y psicológicos pueden determinar, en gran parte, la producción y satisfacción de los trabajadores.

Teoría “Z” William Ouchi propone una teoría “Z”, en la que la autoestima de los empleados está ligada a un aumento en la productividad de las organizaciones.

Teoría “X” y “Y” del comportamiento organizacional: teoría x que determina el sentido de pertenencia del personal hacia su empresa, donde el personal evita hacer su función porque no le gusta hacerlo.

Teoría “y” se apoya en el supuesto de que la gente no es perezosa y lo único que los directivos tienen que hacer es potencializar sus capacidades, con el fin de que trabajen de forma natural, divertida y relajada.<sup>23</sup>

De acuerdo a lo anterior donde se destaca el funcionamiento de la organización en la IPS Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio, por medio de su talento humano, mediante un estado de organización en su ambiente laboral, estableciendo estrategias o políticas encaminadas al cumplimiento de objetivos para lograr obtener su efectividad.

Al aplicar un diagnóstico del clima organizacional permite conocer las fortalezas y debilidades de la institución, la cual debe ser habitual con el fin de mejorar y lograr mantener permanentemente un adecuado clima organizacional.

Donde la teoría de la administración científica plantea la racionalización del trabajo, la racionalidad económica, el individualismo y la idea de que cada individuo debe desempeñar un rol social, donde la dirección científica aplica los procedimientos analíticos y científicos.<sup>24</sup>

Las principales características de la teoría moderna de la administración basada en el análisis sistemático se mencionan a continuación:

<b>CARACTERÍSTICA</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>SISTEMICO</b>	La teoría moderna entiende a la organización como un sistema formado de cinco partes como: <ul style="list-style-type: none"><li>- Entrada</li><li>- Proceso</li><li>- Salida</li><li>- Retroalimentación</li></ul>

	- Ambiente
<b>DINÁMICO</b>	El énfasis de esta teoría se da en el proceso dinámico de la interrelación que ocurre dentro de la estructura de una organización. La teoría moderna no se aparta del énfasis de la estructura, hace insistencia en el proceso de interacción.
<b>MULTIDIMENCIONAL</b>	La cual considera todos los niveles de la organización
<b>MULTIMOTIVACIONAL</b>	Quien reconoce que un acto puede ser motivado por muchos ideales distintos.
<b>MULTIDISCIPLINARIA</b>	Busca conceptos y técnicas de muchos campos de estudio
<b>DESCRIPTIVA</b>	La que busca comprender los fenómenos organizacionales, logrando dejar objetivos y métodos al individuo
<b>MULTIVARIABLE</b>	Quien asume que un proceso puede ser causado por numerosos factores que están interrelacionados y que son interdependientes.
<b>ADAPTATIVA</b>	Cuando una organización pretende permanecer viable, debe adaptarse continuamente a los requisitos cambiantes del ambiente. El enfoque sistémico de la administración cubre ampliamente todos los fenómenos organizacionales, una recapitulación integradora de los conceptos tradicionales, estructurales y del comportamiento.

### CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Dentro del clima organizacional se puede comprender las siguientes variables:

<b>VARIABLE DEL MEDIO</b>	<b>VARIABLE PERSONAL</b>	<b>VARIABLE RESULTATE</b>
Como el tamaño, la estructura de la organización y la administración de recursos humanos que son exteriores al empleado	Como las aptitudes, las actitudes y las motivaciones del empleado	Como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio

Las variables pueden ir sustentadas y soportadas con los siguientes autores, las cuales serán de gran ayuda para lograr medir el clima organizacional en la institución:

<b>AUTOR</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
	<b>PRINCIPIO DE PLANIFICACIÓN:</b>

<b>TAYLOR</b>	Sustituye la improvisación por la ciencia, mediante la planificación del método
	<b>PRINCIPIO DE PREPARACIÓN:</b> Selección científica de los trabajadores
	<b>PRINCIPIO DE CONTROL:</b> Donde se debe controlar el trabajo
	<b>PRINCIPIO DE EJECUCIÓN:</b> Asignación diferenciada de las atribuciones y responsabilidades
<b>LINKERT</b>	<b>8 DIMENSIONES:</b>
	Métodos de mando
	Las fuerzas motivacionales
	Los procesos de comunicación
	Los procesos de influencia
	Los procesos de toma de decisiones
	Los procesos de planeación
	Los procesos de control
<b>LITWING Y STRINGER</b>	<b>6 DIMENSIONES:</b>
	Estructura de la organización
	Responsabilidad individual
	Remuneración
	Riesgo de toma de decisiones
	Apoyo
<b>BRUNET</b>	<b>4 DIMENSIONES:</b>
	Autonomía individual
	Grado de estructura que impone el puesto
	Tipo de recompensa
	Consideración, agradecimiento y apoyo

Estos autores nos muestran los aspectos básicos que tienen en común un adecuado clima laboral, logrando obtener un mejor desempeño en los trabajadores en cuanto a la eficiencia, efectividad y calidad, quienes fortalecen de esta manera la estructura de la organización, planeación, motivación y favoreciendo la responsabilidad en el trabajo, y la toma de decisiones a excepción del autor Taylor, quien se centra más en la satisfacción de la institución que en los trabajadores.

## **BASES LEGALES**

**DECRETO 614 DE 1984:** Se encarga de promover, elaborar, desarrollar y evaluar programas de inducción y entrenamiento, encaminados a la prevención de accidentes y conocimientos de los riesgos de trabajo. <sup>25</sup>

**LEY 10 DE 1990:** Para los efectos de la presente Ley, se entiende que el sistema de salud comprende los procesos de fomento, prevención, tratamiento y rehabilitación; que en él intervienen diversos factores, tales como los de orden biológico, ambiental, de comportamiento y de atención, propiamente dicha, y que de él forman parte, tanto el con junto de entidades públicas y privadas del sector salud, como, también, en lo pertinente, las entidades de otros sectores que inciden en los factores de riesgo para la salud. <sup>26</sup>

**LEY 489 de 1.998:** El Sistema de Desarrollo Administrativo es un conjunto de políticas, estrategias, metodologías, técnicas y mecanismos de carácter administrativo y organizacional para la gestión y manejo de los recursos humanos, técnicos, materiales, físicos, y financieros de las entidades de la Administración Pública, orientado a fortalecer la capacidad administrativa y el desempeño institucional, de conformidad con la reglamentación que para tal efecto expida el Gobierno Nacional. <sup>27</sup>

**RESOLUCION 2646 de 2.008:** Factores psicosociales intralaborales que deben evaluar los empleadores. La evaluación de los factores psicosocial del trabajo comprende la identificación tanto de los factores de riesgo como los factores protectores, con el fin de establecer acciones de promoción de salud y promoción de la enfermedad, en la población trabajadora.<sup>28</sup>

**DECRETO 2482 DE 2012:** Orienta al desarrollo y cualificación de los servicios públicos buscados la observancia del principio de mérito para la provisión de los empleos, el desarrollo de competencias, vocación del servicio, la aplicación de estímulos y una gerencia publica enfocada a la consecución de resultados. Incluye entre otros, el Plan Institución de Capacitación, el Plan de Bienestar e Incentivos, los temas relacionados con Clima Organizacional y Plan Anual de Vacantes.<sup>29</sup>

### **Definición de términos básicos:**

**Clima organizacional:** Los autores Litwiny Stringer que definen al clima organizacional como, “los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los gerentes y otros importantes factores del medio en las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabaja en una organización específica”. <sup>30</sup>

**Motivación:** El término motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos

intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía. <sup>31</sup>

**Relaciones interpersonales:** Es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instrucciones de la interacción social., en la interviene la comunicación y la capacidad de obtener información. <sup>32</sup>

**Teoría de las relaciones humanas:** Nace en los Estados Unidos, hacia la cuarta década del Siglo XX, y fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, en especial de la psicología. Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración. Elton Mayo, como mayor referente de la teoría de las relaciones humanas.<sup>33</sup>

**Calidad:** La calidad de la atención técnica consiste en la aplicación de la ciencia y tecnología médica de manera tal que maximice sus beneficios a la salud sin aumentar al mismo tiempo los riesgos. El grado de calidad es, por lo tanto, el punto en el cual se espera que la atención provista logre el balance más favorable de riesgos y beneficios.<sup>34</sup>

## 6. METODOLOGÍA

### **METODOLOGÍA PROPUESTA**

#### **Enfoque:** Cuantitativo

La metodología que se empleó en el proyecto fue investigativo cuantitativo de tipo Analítico descriptivo de corte transversal, de acuerdo a lo establecido por Hernández et al. (2003) y Sautu et al. (2005). Quien describe la relación entre clima organizacional y satisfacción; en la cual se utilizó una prueba para el análisis y el alcance de los resultados en la percepción de la calidad y el clima organizacional, dentro del Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio; ya que el clima es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la Organización, quien influye en su comportamiento y puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características o atributos de la organización. Permitió tener un acercamiento con la realidad en un contexto determinado dentro de esta entidad, lo que se estableció una la relación entre el Clima Organizacional de la empresa y la calidad percibida por los usuarios que reciben los servicios, se utilizó el INSTRUMENTO DE MEDIDA DE CLIMA ORGANIZACIONAL y el INSTRUMENTO PARA LA PERCEPCION DE LA CALIDAD los cuales nos permitieron alcanzar los objetivos planteados de este proyecto investigativo, con un nivel de confiabilidad del 98% y un margen de error del 0,2%, una vez realizada la medición al aplicar estos dos instrumentos.

#### **Población:**

El Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio está conformado por un grupo de colaboradores de 53 personas, repartidos en las 3 sedes con la que cuenta el laboratorio, 2 ubicadas en la ciudad de Neiva y una sede en Pitalito, el estudio se realizó en las 3 sedes en las cuales encontramos personal administrativo 21 personas, Bacteriólogos 12 personas, Auxiliar de laboratorio 20 personas, y personal de servicios generales. Para una población atendida de 4500 usuarios en las 3 sedes del Laboratorio.

#### **Muestra:**

Al haber realizado un muestreo aleatorio simple, donde el total de población atendida en los últimos tres (3) meses, de las tres sedes fueron 4.500 usuarios del último trimestre, se tomó una muestra de 354 usuarios, la cual contó con el 95% de confiabilidad y un 5% de error y para los colaboradores que hacen parte de la organización del Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio se aplicó a 47 colaboradores, que equivale al 94% de los funcionarios de la entidad.



### **Delimitación temporal.**

El presente estudio se desarrolló desde el mes de enero del 2018 hasta el mes de diciembre del 2018, en el Laboratorio Aida Asencio, sede Pitalito.

### **OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES:**

#### **INSTRUMENTOS:**

El Laboratorio clínico Aida Asencio donde toda su población como administrativos (directivos, coordinadores, secretarias y facturadores), bacteriólogos, auxiliares de laboratorio, y personal de servicios generales tuvieron la oportunidad de realizarla logrando encontrar áreas de mejora en el funcionamiento de la organización y la satisfacción de sus integrantes sobre el clima organizacional y así se pudo obtener pruebas las cuales soportan a esta investigación.

#### **Instructivo para la aplicación del instrumento “Cuestionario sobre mi trabajo” que evalúa clima organizacional**

Este instrumento para evaluar el clima organizacional fue diseñado por la Organización Panamericana de la Salud (OPS). Es una prueba de lápiz y papel que consta de 80 reflexiones, seleccionadas de un pool de 167 preguntas y que representan la evaluación de 4 áreas críticas para describir el clima de una institución: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación. Cada una de ellas se desglosa en 4 subvariables para un mejor análisis de las mismas y por cada subvariable existen 5 afirmaciones en el instrumento, intercalándose de forma aleatoria e instrumentándose de la siguiente forma:

#### **1. Liderazgo**

<b>Subvariables</b>	<b>Afirmaciones</b>
Dirección	1 - 14 - 33 - 51 - 67
Estímulo a la excelencia	15 - 30 - 34 - 52 - 70
Estímulo al trabajo en equipo	2 - 17 - 35 - 50 - 73
Solución de conflictos	16 - 31 - 36 - 55 - 68

#### **2. Motivación**

<b>Subvariables</b>	<b>Afirmaciones</b>
Realización personal	3 - 18 - 37 - 49 - 74

Reconocimiento de la aportación	19 - 32 - 40 - 56 - 69
Responsabilidad	4 - 20 - 43 - 57 - 75
Adecuación de las condiciones de trabajo	5 - 21 - 41 - 59 - 65

### 3. Reciprocidad

Subvariables	Afirmaciones
Aplicación al trabajo	6 - 22 - 42 - 58 - 71
Cuidado del patrimonio institucional	7 - 23 - 44 - 60 - 72
Retribución	8 - 24 - 39 - 54 - 66
Equidad	9 - 25 - 45 - 53 - 76

### 4. Participación

Subvariables	Afirmaciones
Compromiso con la productividad	10 - 26 - 46 - 61 - 77
Compatibilidad de intereses	11 - 27 - 47 - 62 - 78
Intercambio de información	12 - 28 - 48 - 63 - 79
Involucración al cambio	13 - 29 - 38 - 64 - 80

#### Definición de áreas críticas y subvariables

1. **Liderazgo. Influencia que ejerce un individuo por medio de la capacidad de orientar y convencer a los otros, para llevar a cabo eficientemente los objetivos de la institución y lograr resultados.**
  - 1.1 Dirección. Es el sentido en que se orientó la actividad, fijándose las metas y los medios para lograrlo.
  - 1.2 Estímulo por la excelencia. Se incorporó nuevos conocimientos e instrumentos técnicos para que el trabajador asuma las responsabilidades de la calidad del producto.
  - 1.3 Estímulo del trabajo en equipo. Crea un ambiente de ayuda mutua donde la participación organizada no sea individual sino de complementación de

1.4	conocimientos y experiencias del equipo de trabajo. Solución de conflictos. Capacidad de solucionar conflictos que surgen en la institución por síntesis de referencia.
<b>2.</b>	<b>Motivación. Conjunto de reacciones y actitudes encaminadas a satisfacer las necesidades del trabajador en la institución.</b>
2.1	Realización personal. El trabajador habrá de conocer todas las oportunidades de autorrealización que tiene en su trabajo y tomará conciencia de la trascendencia histórica de su aportación.
2.2	Reconocimiento de la aportación. Cuando la institución de crédito al esfuerzo realizado por cada persona o grupo en la ejecución de una tarea, incentivando al trabajador.
2.3	Responsabilidad. Capacidad del trabajador de responder por sus deberes y actos, a partir del conocimiento, de su ubicación y proyección en la empresa.
2.4	Adecuación de las condiciones de trabajo. Condiciones ambientales, físicas y psicosociales, así como la calidad de los recursos y el estado óptimo de los equipos para realizar el trabajo.
<b>3.</b>	<b>Reciprocidad. Relación mutua de dar y recibir entre el individuo y la organización.</b>
3.1.	Aplicación al trabajo. Cuando el trabajador se encuentra identificado con su trabajo y con la institución manifestando alto nivel de responsabilidad y de ingenio creativo para solucionar los problemas institucionales.
3.2.	Cuidado del patrimonio institucional. Cuidándose los bienes, equipos y materiales de la institución por los trabajadores.
3.3.	Retribución. Sistema de remuneración, promoción de reconocimientos, y la capacitación y desarrollo humano de los trabajadores.
3.4.	Equidad. Igualdad de condiciones para poder optar por cualquier beneficio institucional.
<b>4.</b>	<b>Participación. Involucración de los trabajadores en la actividad de la institución aportando cada cual la parte que le corresponde para darle cumplimiento a los objetivos institucionales.</b>
4.1.	Compromiso con la productividad. La productividad se da en la medida que la interacción de todas las partes que se realizó de forma óptima con eficiencia y calidad los productos.
4.2.	Compatibilidad de intereses. Función básica de integrar la diversidad de intereses de los componentes en una sola dirección.
4.3.	Intercambio de información. Comunicación necesaria entre las personas y grupos para lograr una acción coordinada.
4.4.	Involucración al cambio. La actitud de promoción y compromiso ante las decisiones del cambio, su participación, aportes de sugerencias y adopción

de nuevos hábitos, definen a las personas involucradas al cambio.

Para la calificación se construyó una plantilla que llevó implícitas las respuestas correctas (sean V o F) de cómo se percibió el clima ideal. Las respuestas correctas tienen el valor de un punto y las respuestas incorrectas se igualan a cero. Esto arroja un total de puntos por subvariables máximo de 5 puntos que sumado a las demás subvariables contenidas en cada área crítica alcanzaron el valor de 20. En total sumó 80 puntos igual al número de reflexiones planteadas en el instrumento.

### **Análisis estadístico:**

Análisis univariado: Se midieron las variables de Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación.

Frente a la descripción de las áreas críticas y el análisis de los ítems clima organizacional se construyeron gráficos por cada área crítica, donde el eje de las X se colocarían las subvariables y en el eje de las Y los valores alcanzados por éstas, entre 0 y 5. Reuniendo los puntos de los valores alcanzados con una línea donde quedó confeccionado el perfil que representó como se percibe el clima en esa área. El valor alcanzado por la subvariable menor que 2,5 entonces el clima en dicha subvariable es insatisfactorio, entre 2,5 y 3 es nivel medio (medianamente satisfactorio) y mayor a 3 satisfactorio.

Análisis bivariado: Se establecieron las diferencias del clima organizacional por área de trabajo, tipo de contrato y tiempo laborado en su cargo actual según las áreas críticas contempladas en el estudio (liderazgo, motivación, reciprocidad y participación).

### **Metodología**

El cuestionario que se aplicó consta de 80 preguntas correspondientes a 4 variables, desglosadas en subvariables. Las variables son liderazgo, motivación, reciprocidad y participación.

La variable liderazgo tiene como subvariables: dirección, estímulo a la excelencia, estímulo al trabajo en equipo y solución de conflictos.

La variable motivación está caracterizada en cuatro subvariables que son: la realización personal, el reconocimiento a la aportación, la responsabilidad y adecuación de las condiciones de trabajo.

La variable reciprocidad se caracteriza por: aplicación al trabajo, cuidado del patrimonio institucional, retribución y equidad.

La participación se refiere al compromiso con la productividad, compatibilidad de intereses, intercambio de información e involucración al cambio.

Tabla 1. Distribución aleatoria de ítems de la variable liderazgo en sus cuatro dimensiones, valor de la respuesta y total de ítems por cada uno.

VARIABLES	SUBVARIABLES	NO. ITEM			TOTAL
		AFIRMACIONES	V	F	
LIDERAZGO	DIRECCION	1	1	0	5
		14	0	1	
		33	0	1	
		51	0	1	
		67	0	1	
	ESTIMULO A LA EXCELENCIA	15	1	0	5
		30	0	1	
		34	1	0	
		52	0	1	
		70	0	1	
	ESTIMULO TRABAJO EN EQUIPO	2	1	0	5
		17	1	0	
		35	0	1	
		50	0	1	
		73	0	1	
	Solución de conflictos	16	1	0	5
		31	0	1	
		36	0	1	
		55	1	0	
		68	0	1	
<b>Tot</b>				<b>20</b>	
<b>al</b>					

Fuente: elaboración a partir del instrumento de análisis del clima organizacional propuesto por la OPS.

Tabla 2. Distribución aleatoria de ítems de la variable motivación en sus cuatro dimensiones, valor de la respuesta y total de ítems por cada uno.

VARIABLES	SUBVARIABLES	NO. ITEM			TOTAL
		AFIRMACIONES	V	F	
MOTIVACIÓN					
	REALIZACIÓN	3	1	0	5

		<b>PERSONAL</b>	18	1	0	
			37	0	1	
			49	1	0	
			74	1	0	
		<b>RECONOCIMIENTO DE LA APORTACIÓN</b>	19	1	0	5
			32	1	0	
			40	0	1	
			56	1	0	
			69	1	0	
		<b>RESPONSABILIDAD</b>	4	1	0	5
			20	0	1	
			43	1	0	
			57	0	1	
			75	1	0	
		<b>ADECUACION DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO</b>	5	0	1	5
			21	1	0	
			41	0	1	
			59	1	0	
			65	1	0	
		<b>Tota</b>				
<b>I</b>						

Fuente: elaboración a partir del instrumento de análisis del clima organizacional propuesto por la OPS.

Tabla 3. Distribución aleatoria de ítems de la variable reciprocidad en sus cuatro dimensiones, valor de la respuesta y total de ítems por cada uno.

VARIABLES	SUBVARIABLES	NO. ITEM			TOTAL
		AFIRMACIONES	V	F	
RECIPROCIDAD	APLICACIÓN AL TRABAJO	6	1	0	5
		22	1	0	
		42	0	1	
		58	1	0	
		71	1	0	
	CUIDADO DEL PATRIMONIO INSTITUCIONAL	7	0	1	5
		23	1	0	
		44	1	0	
		60	1	0	

			72	1	0	
	<b>RETRIBUCIÓN</b>		8	1	0	5
			24	1	0	
			39	1	0	
			54	1	0	
			66	1	0	
	<b>EQUIDAD</b>		9	0	1	5
			25	0	1	
			45	0	1	
			53	0	1	
			76	1	0	
<b>Total</b>						<b>20</b>

Fuente: elaboración a partir del instrumento de análisis del clima organizacional propuesto por la OPS.

Tabla 4. Distribución aleatoria de ítems de la variable participación en sus cuatro dimensiones, valor de la respuesta y total de ítems por cada uno.

<b>VARIABLES</b>	<b>SUBVARIABLES</b>	<b>NO. ITEM</b>			<b>TOTAL</b>
		<b>AFIRMACIONES</b>	<b>V</b>	<b>F</b>	
<b>PARTICIPACIÓN</b>	<b>COMPROMISO CON LA PRODUCTIVIDAD</b>	10	1		5
		26	1	0	
		46	0	1	
		61	1	0	
		77	0	1	
	<b>COMPATIBILIDAD DE INTERESES</b>	11	1	0	5
		27	0	1	
		47	0	1	
		62	1	0	
		78	0	1	
	<b>INTERCAMBIO DE INFORMACION</b>	12	0	1	5
		28	0	1	
		48	0	1	
		63	0	1	
		79	0	1	
	<b>INVOLUCRACIÓN AL CAMBIO</b>	13	0	1	5
		29	0	1	
		38	0	1	

		64	0	1	
		80	0	1	
<b>Total</b>					<b>20</b>

Fuente: elaboración a partir del instrumento de análisis del clima organizacional propuesto por la OPS.

### **CUESTIONARIO SOBRE MI TRABAJO.**

Área: \_\_\_\_\_.

Estamos realizando una investigación sobre el clima socio psicológico en la empresa. Esta técnica contiene un conjunto de reflexiones. Su tarea consiste en relacionar estas reflexiones con lo que ocurre en el centro laboral. No hay respuestas correctas ni incorrectas. Rogamos sea lo más sincero posible, pues su ayuda contribuirá a mejorar y desarrollar las condiciones en su centro de trabajo. No es necesario que ponga su nombre.

Gracias por su colaboración.

### **“CUESTIONARIO SOBRE MI TRABAJO”.**

Estamos realizando una investigación el clima organizacional en la institución. Esta técnica contiene un conjunto de reflexiones. Su tarea consiste en relacionar estas reflexiones con lo que ocurre en el centro laboral. No hay respuestas correctas ni incorrectas. Rogamos sea lo más sincero posible, pues su ayuda contribuirá a mejorar y desarrollar las condiciones en su centro de trabajo. No es necesario que ponga su nombre.

Gracias por su colaboración.

Datos generales de la institución

1. Nombre de la institución
2. Tipo de Institución
  1. Mixta
  2. Privada
  3. Publica
3. Denominación de los servicios instituciones en salud



1. Baja Complejidad
2. Mediana complejidad
3. Alta complejidad

Datos generales de identificación del participante

4. Área de trabajo. Marque UNA SOLA OPCIÓN.

- 4.1 Directivos \_\_\_ 4.2 Apoyo operativo \_\_\_ 4.3 Asistencial ambulatorio \_\_\_  
4.4 Asistencial hospitalario \_\_\_ 4.5 Apoyo diagnóstico y terapéutico \_\_\_

5. Edad (años cumplidos) \_\_\_\_\_

6. Sexo

- 6.1. Hombre \_\_\_ 6.2 Mujer \_\_\_\_\_

7. Estado civil.

- 7.1 Casado \_\_\_ 7.2 Separado \_\_\_ 7.3 Soltero \_\_\_ 7.4 Unión Libre \_\_\_  
7.5 Viudo \_\_\_

8. Escolaridad.

- 8.1 Primaria \_\_\_ 8.2 Secundaria \_\_\_ 8.3 Técnico \_\_\_ 8.4 Universitaria \_\_\_ 8.5  
Posgrado \_\_\_

9. Termino de contratación.

- 9.1 Prestación de servicios \_\_\_ 9.2 Término fijo \_\_\_ 9.3 Término indefinido \_\_\_

10. Tipo de contrato.

- 10.1 Carrera administrativa \_\_\_ 10.2 Por Cooperativa o asociación \_\_\_ 10.3 Por la  
institución \_\_\_ 10.4 Prestación de servicios \_\_\_ 10.5 Otra \_\_\_

11. Horas laboradas en el día en la institución.

- 11.1 1-4 horas \_\_\_ 11.2 5-8 horas \_\_\_ 11.3 9-12 horas \_\_\_ 11.4 Más de  
12 horas \_\_\_\_\_

12. Tiempo Laborado en la institución

12.1 Menos de 1 año

12.2 De 1 a 5 años

12.3 De 6 a 10 años

12.4 11 años o más

13. Tiempo Laborado en su actual área/ servicio

13.1 Menos de 1 año

13.2 De 1 a 5 años

13.3 De 6 a 10 años

13.4 11 años o más

14. Tiempo laborado en su cargo actual.

14.1 Menos de 1 año

14.2 De 1 a 5 años

14.3 De 6 a 10 años

14.4 11 años o más

### ÍTEMS CLIMA ORGANIZACIONAL

No	Reflexiones	Respuesta	
		V	F
1	El jefe se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo		
2	Generalmente todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo		
3	La mayoría del trabajo de esta unidad exige raciocinio		
4	En esta organización se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su propio trabajo.		
5	El ambiente que se respira en esta institución es tenso.		
6	La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones		
7	Con frecuencia nuestros compañeros hablan mal de la institución		
8	Esta institución ofrece buenas oportunidades de capacitación		
9	Aquí las promociones carecen de objetividad		
10	Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la institución.		
11	Los objetivos de los departamentos son congruentes con los objetivos de la organización.		
12	La información requerida por los diferentes grupos fluye lentamente.		
13	La adopción de nuevas tecnologías se mira con recelos.		
14	Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial no se sabe quién tiene que resolverlo.		

15	Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo.		
16	Aquí todos los problemas se discuten de manera constructiva.		
17	Para cumplir con las metas del trabajo tenemos que recurrir a todas nuestras capacidades.		
18	En este trabajo me siento realizado profesionalmente.		
19	En esta institución se estimula a la persona que trabaja bien.		
20	En realidad nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo.		
21	Las condiciones de trabajo son buenas.		
22	Aquí uno se siente auto motivado con el trabajo.		
23	Da gusto ver el orden que reina en nuestro local de trabajo.		
24	Yo me siento muy motivado por formar parte de este grupo.		
25	Las normas disciplinarias se aplican con subjetividad.		
26	Cuando hay un reto para la organización todos los departamentos participan activamente en la solución.		
27	Lo importante es cumplir los objetivos del departamento, lo demás no interesa.		
28	Generalmente, cuando se va a hacer algo mi departamento es el último en enterarse.		
29	Las iniciativas de los grupos no reciben respaldo de los niveles superiores.		
30	Si un trabajo parece difícil se retarda hasta que se pueda.		
31	A nuestro superior solo le podemos decir lo que quiere oír.		
32	En este departamento se reconoce lo valioso de los trabajadores.		
33	No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar.		
34	Casi nadie ahorra esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones.		
35	Cuando uno no sabe cómo hacer algo nadie le ayuda.		
36	Cuando tenemos un problema de índole laboral nadie se interesa en resolverlo.		
37	Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la institución.		
38	Los programas de desarrollo de esta empresa preparan al trabajador para avanzar dentro de una carrera ocupacional determinada.		
39	Aquí únicamente están pendiente de los errores.		
40	Aquí se traslada o se expulsa al trabajador con facilidad.		
41	En general el trabajo se hace superficial o mediocremente.		

42	Casi todos hacen su trabajo como mejor le parece.		
43	Realmente nos preocupa el prestigio de la empresa.		
44	La eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase.		
45	Aquí cada departamento trabaja por su lado.		
46	Aquí el poder está concentrado en unos pocos departamentos.		
47	Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta (chismes).		
48	Aquí uno puede desarrollar su ingenio y creatividad.		
49	Nuestro jefe es comprensivo pero exige muy poco.		
50	A menudo se inician trabajos que no se sabe porque se hacen.		
51	El jefe no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo.		
52	Los programas de capacitación son para pocos.		
53	En esta organización ser promovidos significa poder enfrentar desafíos mayores.		
54	Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo.		
55	Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas.		
56	La dedicación de este grupo merece reconocimiento.		
57	Toda la decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica.		
58	Normalmente las personas se responsabilizan de controlar su propio trabajo.		
59	La mayoría significativa de los funcionarios de esta institución nos sentimos satisfechos con el ambiente físico del departamento.		
60	Defendemos con vehemencia el trabajo y la imagen de nuestro departamento.		
61	El espíritu de equipo de esta organización es excelente.		
62	Los recursos limitados de nuestro departamento los compartimos fácilmente con otros grupos de la organización.		
63	Los que poseen información no la dan a conocer fácilmente.		
64	En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios.		
65	Cada uno cuenta con los elementos necesarios de trabajo.		
66	Por lo general, las personas que trabajan bien son reconocidas en la institución.		
67	Por lo general, tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por cual empezar.		
68	Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan algunos de mis compañeros no siempre son sinceras.		

69	Normalmente se da un reconocimiento especial al buen al buen desempeño del trabajo.		
70	A mi jefe no le preocupa la calidad del trabajo.		
71	A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes.		
72	En general todos tratan con cuidado los bienes de la institución.		
73	Aquí los resultados son fruto del trabajo de unos pocos.		
74	Los obreros se sienten orgullosos de pertenecer a esta institución.		
75	Cada uno es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal.		
76	El desempeño de las funciones es correctamente evaluado.		
77	Los diferentes niveles jerárquicos de la institución no colaboran entre ellos.		
78	Aquí todos los departamentos viven en conflicto permanentemente.		
79	Aquí la información está concentrada en unos pocos grupos.		
80	Los niveles superiores no propician cambios positivos para la institución.		

### Respuestas al “Cuestionario Sobre Mi Trabajo”

Indique el número de respuestas V o F por cada reflexión, en el lugar correspondiente de la respuesta (Verdadero o Falso) según corresponda.

No	V	F	No	V	F	No	V	F	No	V	F	No	V	F
1.			17.			33.			49.			65.		
2.			18.			34.			50.			66.		
3.			19.			35.			51.			67.		
4.			20.			36.			52.			68.		
5.			21.			37.			53.			69.		
6.			22.			38.			54.			70.		
7.			23.			39.			55.			71.		
8.			24.			40.			56.			72.		
9.			25.			41.			57.			73.		
10.			26.			42.			58.			74.		
11.			27.			43.			59.			75.		
12.			28.			44.			60.			76.		
13.			29.			45.			61.			77.		
14.			30.			46.			62.			78.		
15.			31.			47.			63.			79.		

16.		32.		48.		64.		80.	
-----	--	-----	--	-----	--	-----	--	-----	--

### ANEXO RESPUESTAS DEL CLIMA IDEAL. CRITERIOS DE EXPERTOS

No	V	F	No	V	F	No	V	F	No	V	F	No	V	F
1.	1	0	17.	1	0	33.	0	1	49.	0	1	65.	1	0
2.	1	0	18.	1	0	34.	1	0	50.	0	1	66.	1	0
3.	1	0	19.	1	0	35.	0	1	51.	0	1	67.	0	1
4.	1	0	20.	0	1	36.	0	1	52.	0	1	68.	0	1
5.	0	1	21.	1	0	37.	0	1	53.	1	0	69.	1	0
6.	1	0	22.	1	0	38.	1	0	54.	0	1	70.	0	1
7.	0	1	23.	1	0	39.	0	1	55.	1	0	71.	1	0
8.	1	0	24.	1	0	40.	0	1	56.	0	1	72.	1	0
9.	0	1	25.	0	1	41.	0	1	57.	0	1	73.	0	1
10.	1	0	26.	1	0	42.	0	1	58.	1	0	74.	1	0
11.	1	0	27.	0	1	43.	1	0	59.	1	0	75.	1	0
12.	0	1	28.	0	1	44.	0	1	60.	1	0	76.	1	0
13.	0	1	29.	0	1	45.	0	1	61.	1	0	77.	0	1
14.	0	1	30.	0	1	46.	0	1	62.	1	0	78.	0	1
15.	1	0	31.	0	1	47.	0	1	63.	0	1	79.	0	1
16.	1	0	32.	1	0	48.	1	0	64.	0	1	80.	0	1

Distribución aleatoria de ítems de la variable liderazgo en sus cuatro dimensiones, valor de la respuesta y total de ítems por cada uno.

VARIABLES	SUBVARIABLES	NO. ITEM			TOTAL
		AFIRMACIONES	V	F	
LIDERAZGO	DIRECCION	1	1	0	5
		14	0	1	
		33	0	1	
		51	0	1	
		67	0	1	
	ESTIMULO A LA EXCELENCIA	15	1	0	5
		30	0	1	
		34	1	0	
		52	0	1	
		70	0	1	
	ESTIMULO TRABAJO EN EQUIPO	2	1	0	5
		17	1	0	

		35	0	1	
		50	0	1	
		73	0	1	
	Solución de conflictos	16	1	0	5
		31	0	1	
		36	0	1	
		55	1	0	
	68	0	1		
<b>Total</b>					<b>20</b>

Fuente: elaboración a partir del instrumento de análisis del clima organizacional propuesto por la OPS.

Distribución aleatoria de ítems de la variable motivación en sus cuatro dimensiones, valor de la respuesta y total de ítems por cada uno.

VARIABLES	SUBVARIABLES	NO. ITEM			TOTAL
		AFIRMACIONES	V	F	
MOTIVACIÓN	REALIZACIÓN PERSONAL	3	1	0	5
		18	1	0	
		37	0	1	
		49	1	0	
		74	1	0	
	RECONOCIMIENTO DE LA APORTACIÓN	19	1	0	5
		32	1	0	
		40	0	1	
		56	1	0	
		69	1	0	
	RESPONSABILIDAD	4	1	0	5
		20	0	1	
		43	1	0	
		57	0	1	
		75	1	0	
	ADECUACION DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO	5	0	1	5
		21	1	0	
		41	0	1	
		59	1	0	
		65	1	0	
<b>Total</b>					<b>20</b>

Fuente: elaboración a partir del instrumento de análisis del clima organizacional propuesto por la OPS.

Distribución aleatoria de ítems de la variable reciprocidad en sus cuatro dimensiones, valor de la respuesta y total de ítems por cada uno.

VARIABLES	SUBVARIABLES	NO. ITEM			TOTAL
		AFIRMACIONES	V	F	
RECIPROCIDAD	APLICACIÓN AL TRABAJO	6	1	0	5
		22	1	0	
		42	0	1	
		58	1	0	
		71	1	0	
	CUIDADO DEL PATRIMONIO INSTITUCIONAL	7	0	1	5
		23	1	0	
		44	1	0	
		60	1	0	
		72	1	0	
	RETRIBUCIÓN	8	1	0	5
		24	1	0	
		39	1	0	
		54	1	0	
		66	1	0	
	EQUIDAD	9	0	1	5
		25	0	1	
		45	0	1	
		53	0	1	
		76	1	0	
<b>Total</b>				<b>20</b>	

Fuente: elaboración a partir del instrumento de análisis del clima organizacional propuesto por la OPS.

Distribución aleatoria de ítems de la variable participación en sus cuatro dimensiones, valor de la respuesta y total de ítems por cada uno.

VARIABLES	SUBVARIABLES	NO. ITEM			TOTAL
		AFIRMACIONES	V	F	
PARTICIPACIÓN	COMPROMISO CON LA PRODUCTIVIDAD	10	1		5
		26	1	0	
		46	0	1	
		61	1	0	
		77	0	1	
	COMPATIBILIDAD DE	11	1	0	5



	INTERESES	27	0	1	
		47	0	1	
		62	1	0	
		78	0	1	
	INTERCAMBIO DE INFORMACION	12	0	1	5
		28	0	1	
		48	0	1	
		63	0	1	
		79	0	1	
	INVOLUCRACIÓN AL CAMBIO	13	0	1	5
		29	0	1	
		38	0	1	
		64	0	1	
		80	0	1	
	<b>Total</b>				

Fuente: elaboración a partir del instrumento de análisis del clima organizacional propuesto por la OPS.

## UNA HERRAMIENTA PARA EVALUAR EL SERVICIO: EL SERVQUAL PERCEPCION DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE.

El cliente tuvo ciertas necesidades reales, de las cuales a veces él mismo no es consciente. Estas necesidades fueron percibidas por el sistema para la realización del servicio. Algunos sistemas lograron identificar las necesidades reales del cliente, mientras que otros solo se percibieron las necesidades de las cuales el cliente es consciente.

### EXPECTATIVAS DEL CLIENTE.

Aquí se definió lo que esperaba el cliente del servicio, esta expectativa estaba formada por comunicación de boca a boca, información externa, experiencias pasadas y por sus necesidades conscientes. A partir de aquí surgió una retroalimentación hacia el sistema cuando el cliente emite un juicio. Zeithalm, Parasuraman y Berry, a través de sus extensos estudios sobre la calidad en el servicio, han identificado cinco dimensiones que los clientes utilizan para juzgar a una compañía de servicios. Estas dimensiones son:

**TANGIBLES.** La apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y material de comunicación. Son los aspectos físicos que el cliente pudo percibir en la organización. Cuestiones tales como limpieza y modernidad fueron evaluadas en tres elementos distintos.

**PERSONAS.** Se considera la apariencia física de las personas. Su aseo, olor,

vestido. Son las características que son detectadas en primera instancia por el usuario respecto a las personas que lo atendieron.

**INFRAESTRUCTURA.** Es el estado de los edificios o locales donde se realiza el servicio. Así mismo se consideró dentro de este factor, las instalaciones, máquinas o móviles con los que se realiza el servicio.

**OBJETOS.** Varios sistemas de servicio, ofrecen representaciones tangibles de su producto. Boletos, letreros y folletos, son algunos de los objetos con los cuales el usuario tiene contacto. El que sea práctico, limpio y atractivo son cualidades que se deben de considerar.

### **CONFIABILIDAD**

La habilidad de desarrollar el servicio prometido precisamente como se pactó y con exactitud. Los factores que conforman la dimensión de la confiabilidad son:

**EFICIENCIA.** El desarrollar el servicio acertadamente, aprovechando tiempo y materiales, realizándolo de la mejor forma posible. Por ejemplo, si se necesita realizar una reparación de tubería en una casa, el cliente espera que la decoración, suelo y/o paredes no sufran averías innecesarias y que el trabajo se realice en el menor tiempo posible, de manera que se eviten problemas de comodidad o falta de abastecimiento de agua por mucho tiempo.

**EFICACIA.** Se refiere solo a obtener el servicio requerido, sin importar los procesos o recursos utilizados. Como ejemplo podemos mencionar, el correo. A un usuario del mismo, solo le importa que llegue la carta en el tiempo justo. A él no le importa como la lleven, la empaqueten y distribuyan, siempre y cuando cumplan con lo que él espera.

**EFFECTIVIDAD.** Obtener el servicio mediante un proceso correcto que cumpla las expectativas para las que fue diseñado. Cumplir las expectativas de los clientes.

**REPETICION.** Cuando un servicio no se realizó bien, se tiene que volver a repetir algunas veces. Esto implica tiempo y esfuerzo tanto para el usuario como para el sistema, por lo que cobra vital importancia en la medición de la calidad en el servicio. Si un servicio no se tiene que repetir (hacerlo bien a la primera), el usuario estará satisfecho.

**PROBLEMAS.** Es similar a los servicios clasificados como de no rutinarios, porque no son comunes ya que son provocados por problemas. A veces el mismo usuario puede crear el problema, pero éste toma mucho en cuenta la ayuda que el sistema le puede dar. Por ejemplo, el caso del empresario que dejó su maletín en el hotel cuando se dirigía rumbo al aeropuerto. El hotel, al darse cuenta de esto, mandó un

chofer con el maletín, a buscar al empresario. Este agradeció tanto el detalle del hotel por ese servicio no rutinario, que ahora, cada vez que viaja a esa ciudad, se hospeda en ese mismo hotel.

**VELOCIDAD DE RESPUESTA.** La disposición inmediata para atender a los clientes y dar un pronto servicio. La velocidad de respuesta implica características de horario y tiempo, las cuales se ven reflejadas en los siguientes factores:

**ESPERA.** Implica el tiempo que aguarda el usuario antes de que se le preste el servicio. Las famosas "colas" son representaciones tangibles de este factor. En un banco, por ejemplo, el mayor tiempo invertido por el usuario en el proceso de servicio, es el de espera, formando colas y criticando el servicio en sí.

**INICIO Y TERMINACION.** Muchas veces, los servicios son programados para empezar a una hora y finalizar a otra hora. El cumplimiento de estos términos, influyen en la calidad del servicio. Si un avión debe arribar a un aeropuerto a las 12:05 y lo hace, produce una buena impresión en el usuario.

**DURACION.** Es el tiempo que tarda el servicio en ser producido. En los sistemas a analizar, el proceso de servicio implica, una vez terminado el tiempo de espera, un tiempo determinado de prestación del servicio. Este tiempo, se sujeta también a la evaluación del usuario, de acuerdo a lo prometido por el sistema y lo que el usuario espera que dure. Si el tiempo de producción no cumple con lo prometido, el usuario toma opinión sobre la calidad del servicio. Si una línea de autobuses, promete una duración del viaje de 4 horas, y en realidad dura horas y media, obviamente el usuario quedará insatisfecho.

**POSTSERVICIO.** Este factor se refiere al tiempo que el sistema tarda para resolver situaciones o problemas que no forman parte del servicio normal. Veamos como ejemplo el sistema de inscripciones académicas de la Universidad de Monterrey. Al ir con el asesor por primera vez y pasar posteriormente a las microcomputadoras a dar de alta su horario, se está proporcionando un servicio normal. Si surge un empalme, el alumno debe de ir a que se le autorice dicho empalme o bien se le cambie de grupo. Posteriormente, debe de volver a pasar a las computadoras para volver a dar de alta su horario.

Este proceso es postservicio, e implica tiempo extra que el usuario debe de gastar y el cual toma en consideración como evaluador de la calidad en el servicio.

**ASEGURAMIENTO.** El conocimiento y cortesía de los empleados y su habilidad para comunicarse e inspirar confianza.

**CORTESIA.** La cortesía implica amabilidad y buen trato en el servicio. El atender con buenos modales al usuario, como persona que es. Un *buenos días un gracias*

*por visitarnos*, son elementos de cortesía, que hacen sentir a gusto al cliente.

**SERVICIALIDAD.** Este factor podría confundirse con el anterior por la costumbre de utilizarlos para identificar acciones comunes. Pero en realidad, servicialidad es la disposición del empleado por servir al usuario, por buscar acercarse a él antes de que éste lo pueda requerir en un momento especial o de urgencia. Preguntas como *¿Le puedo ayudar?* o *¿Necesita algo?* Son claros ejemplos de éste factor.

**COMPETENCIA.** Es la capacidad de los empleados para realizar un servicio de calidad. Son sus conocimientos y acciones que demuestran al momento de realizar el servicio. El que un servidor pueda resolver un problema por sí mismo - y sin retraso - implica que es competente.

**CREDIBILIDAD.** El comportamiento y forma de reaccionar de los servidores, puede provocar seguridad o inseguridad en el usuario. Si el empleado inspira confianza al usuario, el servicio tiene más probabilidades de desarrollarse en un mejor tiempo y sin preocupaciones. Es importante con el factor de credibilidad dentro de la empatía para evaluar la calidad en el servicio.

**EMPATIA.** Proveer cuidados y atención individualizada a los clientes.

**PERSONALIZACION.** El buscar hacer sentir al usuario que se le trata individualmente, como alguien especial, le provocara tener una buena opinión de la empresa. No en todos los sistemas se puede dar un trato personalizado, tal es el caso de los sistemas masivos de transporte. Sin embargo, en aquellas empresas que sí aplica, es un elemento a considerar en los sistemas de servicio que toma mucha importancia para la calidad.

**CONOCIMIENTO DEL CLIENTE.** El ofrecer un trato personalizado, implica, además, conocer más a fondo las necesidades de cada cliente, factor esencial para proporcionar un buen servicio.

Sobre la base de los conceptos anteriores, PZB integran el Instrumento SERVQUAL como una herramienta que consiste de 3 cuestionarios los cuales se explican a continuación:

*Fase 1.* Este cuestionario captó las percepciones de los clientes, contiene 22 preguntas respecto al servicio que brindó una compañía de servicio excelente. Las preguntas fueron redactadas de manera general para aplicarse a cualquier empresa de servicio, por lo que para cada aplicación específica es posible -y deseable-, se adaptaron los enunciados que integran el SERVQUAL sobre la base de las características específicas de la empresa donde se aplicó.

*Fase 2.* Consistió en un cuestionario mediante el cual los clientes evaluaron la importancia que tiene cada una de las cinco dimensiones de servicio.

*Fase 3.* En esta fase se solicitó a los clientes sus percepciones específicas respecto a la compañía que se deseaba estudiar. Básicamente, los enunciados fueron los mismos que en la fase 1, pero aplicados a la compañía en estudio (se usó el nombre de la empresa de estudio y se preguntó por la percepción del cliente sobre la misma).

### **Dimensión Preguntas que le corresponden**

Tangibles 1-4

Confiabilidad 5-9

Velocidad de respuesta 10-13

Aseguramiento 14-17

Empatía 18-22

### **CUESTIONARIO 1 DEL SERVQUAL**

Instrucciones: Basado en su experiencia como consumidor de \_\_\_\_\_ servicios piense en el tipo de empresa de \_\_\_\_\_ que brindaría una excelente calidad en el servicio. Piense en el tipo de empresa de \_\_\_\_\_ con la que usted estaría complacido de hacer negocios.

Por favor, indique el grado que usted piensa que una empresa de \_\_\_\_\_ debe tener respecto a las características descritas en cada uno de los enunciados.

Si usted siente que la característica no es totalmente esencial, encierre el número 1. Si cree que la característica es absolutamente esencial para una empresa de \_\_\_\_\_, encierre el número 7. Si su decisión no es muy definida, encierre uno de los números intermedios.

No existen respuestas correctas ni incorrectas, solo nos interesa obtener un número que realmente refleje lo que usted piensa respecto a las empresas que ofrecen una excelente calidad en el servicio.

### **Cuestionario de medición**

1. Las empresas de \_\_\_\_\_ deben tener equipos modernos 1 2 3 4 5 6 7

2. Las instalaciones físicas de las empresas de \_\_\_\_\_ deben lucir atractivas. 1 2 3 4 5 6 7

3. Los empleados de las empresas de \_\_\_\_\_ deben tener buena

apariciencia.

1 2 3 4 5 6 7

4. Los materiales asociados con el servicio (panfletos, tarjetas, etc.) deben ser atractivos a la vista en las empresas de \_\_\_\_\_ 1 2 3 4 5 6 7

5. Cuando las empresas de \_\_\_\_\_ prometen hacer algo en un cierto tiempo, lo cumplen. 1 2 3 4 5 6 7

6. Cuando un cliente tenga un problema, las empresas de \_\_\_\_\_ mostrarán un interés sincero en resolverlo. 1 2 3 4 5 6 7

7. Las empresas de \_\_\_\_\_ desempeñarán el servicio correcto a la primera.  
1 2 3 4 5 6 7

8. Las empresas de \_\_\_\_\_ proveen sus servicios en el tiempo que ellos prometieron hacerlo. 1 2 3 4 5 6 7

9. Las empresas de \_\_\_\_\_ insisten en llevar sus registros y documentos libres de errores. 1 2 3 4 5 6 7

10. Los empleados de las empresas de \_\_\_\_\_ informarán exactamente cuándo serán desempeñados los servicios. 1 2 3 4 5 6 7

11. Los empleados de las empresas de \_\_\_\_\_ darán un pronto servicio a los clientes. 1 2 3 4 5 6 7

12. Los empleados de las empresas de \_\_\_\_\_ siempre están dispuestos a ayudar a los clientes. 1 2 3 4 5 6 7

13. Los empleados de las empresas de \_\_\_\_\_ nunca deben estar tan ocupados como para no atender a un cliente. 1 2 3 4 5 6 7

14. El comportamiento de los empleados de las empresas de \_\_\_\_\_ debe inspirar confianza. 1 2 3 4 5 6 7

15. Los clientes deben sentirse seguros en sus negociaciones con las empresas de \_\_\_\_\_ 1 2 3 4 5 6 7

16. Los empleados de las empresas de \_\_\_\_\_ serán consistentemente amables con los clientes. 1 2 3 4 5 6 7

17. Los empleados de las empresas de \_\_\_\_\_ deberán estar capacitados para responder a las preguntas de los clientes. 1 2 3 4 5 6 7

18. Las empresas de \_\_\_\_\_ deberán dar a sus clientes atención individual. 1 2 3 4 5 6 7

19. Las empresas de \_\_\_\_\_ deberán tener horarios convenientes para todos sus clientes. 1 2 3 4 5 6 7

20. Las empresas de \_\_\_\_\_ deben tener empleados que den a los clientes atención personal. 1 2 3 4 5 6 7

21. Las empresas de \_\_\_\_\_ excelentes se preocuparán por cuidar los intereses de sus clientes. 1 2 3 4 5 6 7

22. Los empleados de las empresas de \_\_\_\_\_ deberán entender las necesidades específicas de sus clientes. 1 2 3 4 5 6 7

### **CUESTIONARIO 2 DEL SERVQUAL**

Instrucciones: A continuación, se listaron cinco características de las empresas que ofrecen servicios. Deseamos conocer qué importante es cada una de esas características si usted está evaluando a \_\_\_\_\_. Por favor, distribuya un total de 100 puntos entre las cinco características de acuerdo con la importancia que para usted tenga cada una de ellas: entre más importante sea una característica, más puntos se le asignarán. No olvide asegurarse que la suma de todos los puntos debe ser 100.

1. La apariencia de las instalaciones, equipo, personal y materiales de comunicación \_\_\_\_\_ puntos
2. La habilidad de la empresa para desempeñar el servicio prometido confiable y correctamente. \_\_\_\_\_ puntos
3. La disponibilidad de la compañía para ayudar a los clientes y proveer un pronto servicio. \_\_\_\_\_ puntos.
4. El conocimiento y cortesía de los empleados y su habilidad para inspirar confianza. \_\_\_\_\_ puntos.
5. El cuidado y la atención personalizada que la compañía brinda a sus clientes. \_\_\_\_\_ puntos

Total, de puntos distribuidos 100 puntos

### **EL MODELO DE LAS CINCO DISCREPANCIAS.**

El modelo de PZB contempló la posible existencia de cinco discrepancias o

"brechas" en la cadena de servicio de una organización. Mediante la Identificación de estas brechas, se pueden localizar áreas de oportunidad. El modelo aparece en la figura siguiente:

### **Discrepancia Diferencia entre:**

Descripción de las cinco discrepancias del modelo conceptual de Calidad en el Servicio.

- Expectativas de los clientes y percepciones de la administración respecto a dichas expectativas.
- Percepciones de la administración respecto a las expectativas de los clientes y las especificaciones de calidad en el servicio
- Las especificaciones de calidad en el servicio y el servicio que actualmente se está brindando a los clientes.
- El servicio que actualmente se está brindando a los clientes y lo que se comunicó a los clientes respecto a dicho servicio.
- Servicio esperado y servicio percibido

### **APLICACIONES DEL SERVQUAL**

El SERVQUAL fue diseñado como un instrumento para medir la calidad en el servicio mediante la aplicación del cuestionario a los clientes de cada organización. Sin embargo, puede tener otras aplicaciones:

1. Comparó las expectativas y percepciones de los clientes a través del tiempo. Es muy conocido el hecho de que los clientes cambian de opinión conforme pasa el tiempo, es decir, cambian las expectativas. Por otra parte, se supone que las empresas también cambian en busca de la mejora continua. Es importante saber cómo se están modificando las cosas para poder continuar en el mercado como una empresa competitiva.

2. Comparó los resultados del SERVQUAL de una compañía, con los resultados de la competencia. De esta manera, las compañías involucradas tendrán más información y conocerán mejor sus fuerzas y debilidades.

3. Examinó segmentos de clientes con diferentes percepciones de Calidad. Una aplicación potencial para este instrumento es la categorización de diferentes segmentos de la población que pueden tener diferentes necesidades y, por lo tanto, diferentes expectativas y percepciones. Por ejemplo, si se consideran clases sociales - alta, media y baja- una empresa podría advertir cuál es su mercado real a quien debe dirigir su producto, o bien que cambios debe hacer para abarcar otros segmentos de dicho mercado.

4. Midió las percepciones de Calidad de clientes internos. Con una adecuada



adaptación, este instrumento puede aplicarse a departamentos o divisiones de una empresa con el fin de conocer las percepciones y expectativas de sus empleados que son, por supuesto, los clientes internos.

5. Determinó si los esfuerzos de la compañía están enfocados correctamente. Es posible que algunas empresas creen que algunos aspectos son importantes y otra no, tal vez el cliente opine lo contrario. Los resultados del SERVQUAL graficados en una matriz de atributos adaptada para el caso, pueden dar luz sobre este punto.

6. Complementó la metodología de la casa de la calidad (QFD, QualityFunctionDeployment). La metodología QFD tiene utilidad para la planificación y diseño de productos y/o procesos y es también aplicable a servicios, considerando que la voz del cliente quedaría reflejada por las características de servicio que los clientes señalan en el SERVQUAL como las más importantes, es decir, estas características serían los *qué* del QFD. Posteriormente, se identificarían los *cómo* y los *cuántos*, etc.

7. Construyó la función de bienestar. (Manzanera, 1993). Esta función semeja a la función de pérdida de Taguchi. La ecuación de la función de bienestar es la siguiente:

$$f(X_p - X_e) = (s) * k * (X_p - X_e)^2$$

Donde:

$X_p$  = Valor promedio de percepciones.

$X_e$  = Valor promedio de expectativas.

$s$  = Signo original de la diferencia ( $X_p - X_e$ ). Valores negativos indican malestar del cliente; valores positivos, indican bienestar.

$k$  = Constante que representa la sensibilidad del bienestar de los clientes ante diferencia ( $X_p - X_e$ ). Entre mayor valor tenga  $k$ , implica mayor sensibilidad del cliente.

8. Construcción de indicadores de calidad en el servicio.

### **GRAFICA PARA COMPARAR EXPECTATIVAS Y PERCEPCIONES DE LOS CLIENTES.**

Una herramienta que facilitó la creación de planes de acción específicos después de la aplicación del SERVQUAL es la gráfica para comparar expectativas y percepciones de los clientes, la cual es similar a un diagrama de dispersión. Las dos variables se ubican en los ejes X - Y, en este eje Y.

Comúnmente las gráficas de dispersión se utilizan para confirmar la existencia (y la

intensidad) de las relaciones posibles causa efecto. En este caso, lo que se pretendió es identificar en que cuadrante quedan ubicados cada uno de los puntos (P, E) ya que cada cuadrante implica un tratamiento diferente.

Gráfica para comparar las percepciones y expectativas de los clientes.

El tratamiento de las observaciones según el cuadrante que ocupen es el siguiente:

I. Explotar y vigilar. Son los aspectos que tienen mucha importancia para el cliente y que están bien evaluados según sus percepciones.

II. Mejorar. En este cuadrante caen los aspectos que son muy importantes para el cliente, pero se están evaluando mal, por lo que cada uno de los puntos representa un área de oportunidad para la empresa en la que debe aplicarse.

III. Vigilar. En este rubro se ubican aspectos que son de baja importancia y tienen también una evaluación baja. Estos aspectos se deben vigilar ya que cualquiera de ellos puede convertirse en un aspecto importante con el transcurso del tiempo.

IV. Controlar inversión de recursos. Incluye aspectos que no son de mucha importancia para el cliente y que están recibiendo muy buenas evaluaciones. Aquí vale la pena detenerse un poco para controlar si no se está invirtiendo capital innecesario en aspectos que no lo ameritan.<sup>31</sup>

## **RECOLECTAR INFORMACIÓN**

### **Fuentes primarias:**

Información directamente del personal que laboraba en el laboratorio Aida Ascencio mediante consentimiento informado, encuestas.

## **TECNICAS Y PROCEDIMIENTO.**

### **CONSENTIMIENTO CON PLENA INFORMACIÓN:**

Información oportuna de la encuesta a los colaboradores del Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio, como también a los usuarios que se encontraron en el momento de la visita. Para participar de manera voluntaria, de acuerdo al ejercicio de la autonomía y confidencialidad de los datos en la investigación.

#### **- MODELO DEL CONSENTIMIENTO INFORMADO**

### **CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Yo \_\_\_\_\_ . Identificado con C.C. N° \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, En calidad de participante para la investigación "CLIMA ORGANIZACIONAL" del Laboratorio Clínico AIDA ASECIO Nit: .....autorizo a los estudiantes de segundo semestre de la especialización Administración de la Salud de la Universidad Católica de Manizales a realizar la encuesta, la cual no trae consecuencias legales futuras.

Sin otro particular,

Firma \_\_\_\_\_

C.C. \_\_\_\_\_

Teléfono:

### **ENTREVISTAS Y ENCUESTAS.**

Se realizó desplazamiento a las sedes de Neiva y Pitalito del Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio, previa autorización de la gerencia. Se aplicaron 47 encuestas a los colaboradores del laboratorio, lo que equivale al 94% de la población, esto debido a que nos encontramos con dos colaboradores que no quisieron participar en la investigación y no se aplicó encuestas a la parte directiva de la organización puesto que su rol en la investigación de clima organizacional no tiene una influencia de forma individual sino colectivo. Sobre clima organizacional, se tuvo encuesta las variables que se indican en el instrumento.

Para el muestreo de los usuarios se tomó una muestra de 354, teniendo en cuenta el número de usuarios atendidos en el laboratorio durante el último trimestre, con este valor se obtiene un 95% de confiabilidad en los resultados y un margen de error de un 5%.

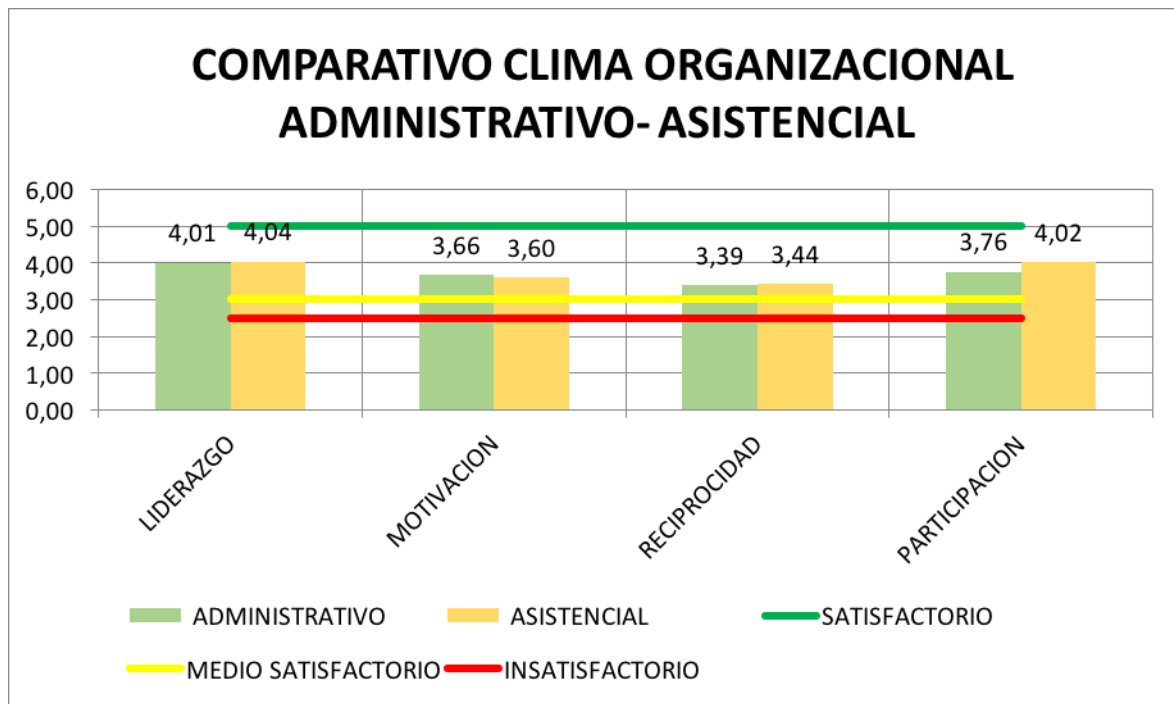
## 7. RESULTADOS O DISCUSIÓN

### 7.1 RESULTADOS OBTENIDOS

En nuestro proyecto nos enfocamos en determinar la relación del clima organizacional y la percepción de calidad de los servicios de salud por parte de los usuarios en la institución Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio, esto con la intención de comprobar si se relacionan la percepción del colaborador sobre la empresa con la atención que reciben los usuarios de la misma. Este análisis lo elaboramos mediante la aplicación de dos encuestas “Cuestionario sobre mi trabajo” y “SERVQUAL” que nos permitieron obtener la información de los dos puntos de análisis planteados, clima organizacional y percepción de la calidad de los usuarios, arrojando los resultados que a continuación les presentamos.

#### CUESTIONARIO SOBRE MI TRABAJO

**Grafica 1. Comparativo clima organizacional personal administrativo y asistencial, Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio**



**DESCRIPCIÓN:** Se realiza una comparación de los resultados obtenidos de los colaboradores del área asistencial y los colaboradores del área administrativa con

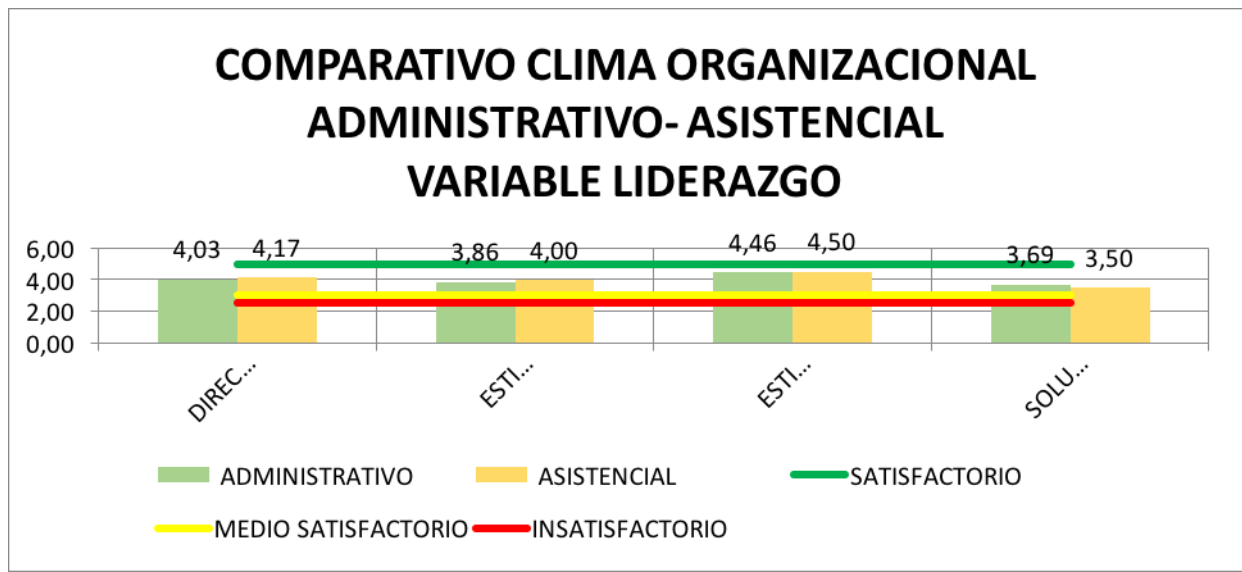
respecto a las cuatro variables de la investigación de clima organizacional, Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación, se puede observar en la gráfica con color verde la información correspondiente al área administrativa y de color amarillo al área asistencial.

ANÁLISIS: La grafica numero 1 señala una respuesta positiva al esfuerzo realizado por la empresa Laboratorio Clínico Aida Asencio por generar un clima organizacional satisfactorio para sus colaboradores, ubicándose los resultados de las 4 variables analizadas en el rango de satisfactorio.

De los datos graficados podemos señalar, que el personal del área asistencial se involucra de mejor forma en las actividades propuestas por la institución para alcanzar los objetivos, mientras que el área administrativa percibe de mejor forma las actividades realizadas por la empresa para satisfacer las necesidades del trabajador. Las dos áreas identifican de forma similar líderes capaces de orientar a los grupos de trabajo, de forma eficiente en busca de alcanzar los objetivos propuestos, y presenta resultados mayores el área administrativa en cuanto a la relación de dar y recibir entre la institución y el colaborador.

**ANALISIS POR VARIABLES Y SUBVARIABLES**

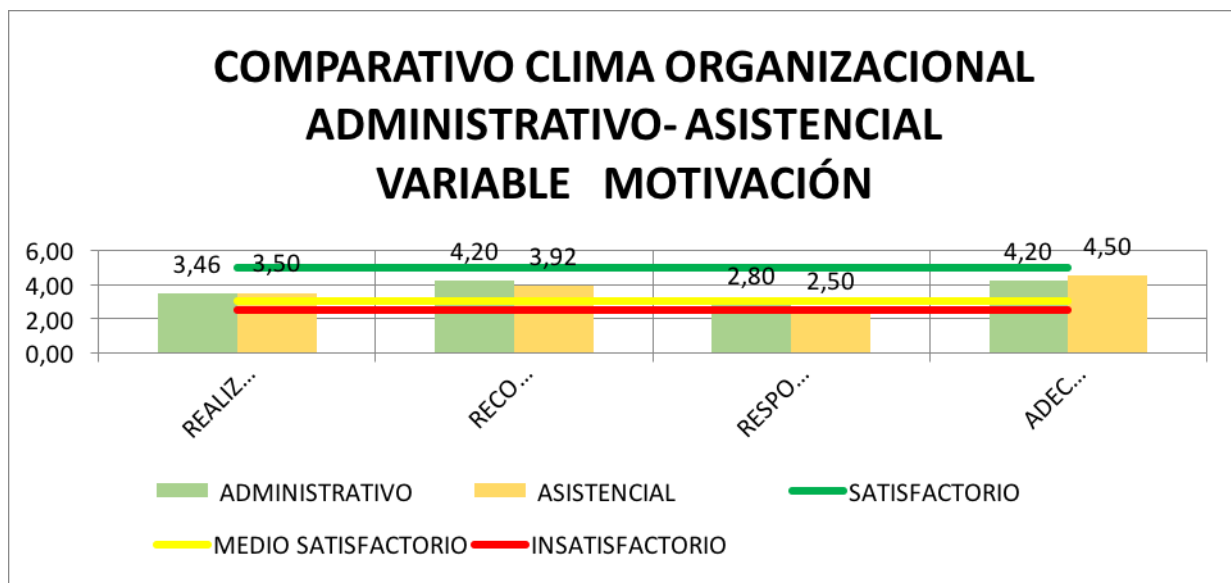
**Grafica 2. Comparativo clima organizacional personal administrativo y asistencial para la variable de Liderazgo en Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio.**



DESCRIPCIÓN: En el grafico se observa la opinión del personal administrativo y asistencial del Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio sobre la variable LIDERAZGO: señalando cada una de las cuatro subvariables en la parte inferior del gráfico, de color verde se identifica la columna del personal administrativo y de color amarillo la columna del personal asistencial.

ANÁLISIS: En la gráfica número 2 se puede observar que las dos áreas ubican la subvariable de estímulo al trabajo como la de mejor desempeño, siendo un reconocimiento al trabajo en equipo y a entender la importancia de los roles que todos los colaboradores desempeñan en la institución. El área asistencial presenta mejores resultados en las subvariable que evalúa la orientación de la actividad, fijando metas claras y suministrando los medios con la tecnología necesaria para alcanzar estas metas con calidad, por su parte el área asistencial se desenvuelve mejor en la solución de los conflictos que se presentan al interior de la institución. Las dos áreas presentan resultados que se ubican en el rango de satisfactorio.

**Grafica 3. Comparativo clima organizacional personal administrativo y asistencial para la variable Motivación en Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio.**



DESCRIPCIÓN: Se puede observar la opinión del personal administrativo y asistencial del Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio sobre la variable Motivación señalando cada una de las cuatro subvariables en la parte inferior del gráfico, de color

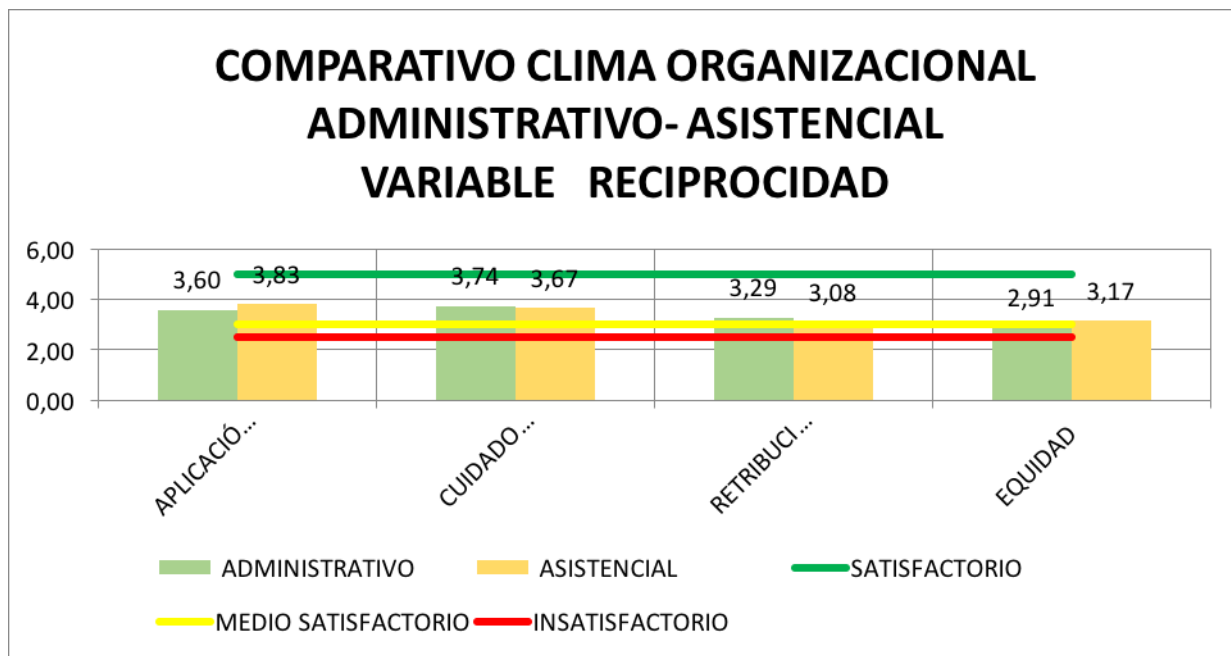
verde se identifica la columna del personal administrativo y de color amarillo la columna del personal asistencial.

ANÁLISIS: La grafica número 3 señala la sub variable de responsabilidad como un aspecto débil del clima organizacional para las dos áreas, ubicándose en insatisfactorio para el área asistencial y medio satisfactorio para el área administrativa, asegurando comportamientos por parte de los colaboradores que demuestran poca capacidad de responder por sus deberes y actos convirtiéndose esta subvariable en un punto a trabajar.

En las dos áreas de trabajo se existe conciencia con respecto a los beneficios que existen para la empresa el desarrollo personal de cada uno y comprende las oportunidades que brinda la empresa para este desarrollo. El área administrativa percibe de mejor forma que el área asistencial los reconocimientos por la buena ejecución de las labores, y el área asistencial percibe de mejor forma las condiciones física, técnicas, psicosociales y los recursos empleados en la realización del trabajo.

En La variable de motivación encontramos una oportunidad de mejora, la subvariable de responsabilidad se encuentra en el rango de insatisfactorio para el área asistencial y poco satisfactorio para el área administrativa, las otras subvariables se ubican en el rango de satisfactorio.

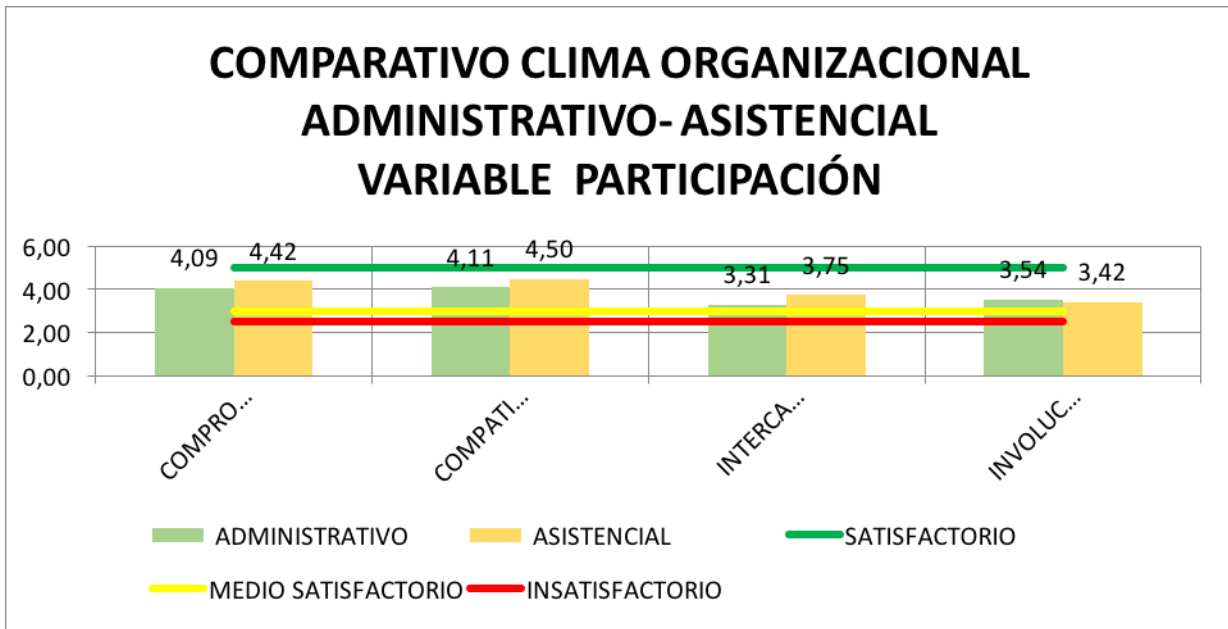
**Grafica 4. Comparativo clima organizacional personal administrativo y asistencial para la variable Reciprocidad en Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio.**



DESCRIPCIÓN: En la gráfica anterior se observa la opinión del personal administrativo y asistencial del Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio sobre la variable Reciprocidad señalando cada una de las cuatro subvariables en la parte inferior del gráfico, de color verde se identifica la columna del personal administrativo y de color amarillo la columna del personal asistencial.

ANÁLISIS: La grafica numero 4 evidencia señala que el personal del área administrativa presenta alguna inconformidad en cuanto a la igualdad de condiciones con respecto a los beneficios institucionales, ubicando esta subvariable para el área administrativa en el rango de medio satisfactorio, el área asistencial presenta mejor situación para esta variable en la gráfica. La grafica también nos permite ver que existe conformidad en el reconocimiento y la remuneración en las dos áreas, también se puede observar que los colaboradores se encuentran identificados con su trabajo y con la empresa y que procuran por el cuidado de las herramientas de trabajo y los bienes de la institución. La variable de reciprocidad nos ofrece una oportunidad de mejora en la subvariable de equidad, que en la gráfica ubica al área administrativa en el rango de medio satisfactorio, y aunque el área asistencial se encuentra en el rango satisfactorio, está muy cerca al límite inferior, invitando a la institución a trabajar por esta subvariable para las dos áreas.

**Grafica 5. Comparativo clima organizacional personal administrativo y asistencial para la variable Participación en Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio.**



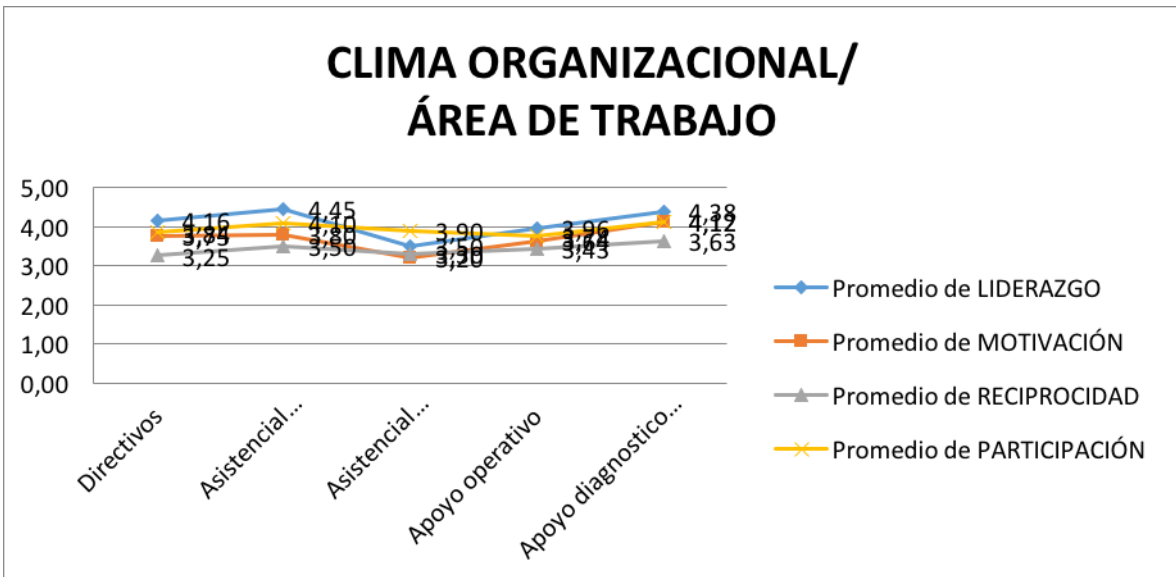


DESCRIPCIÓN: En el gráfico 5 se observa la opinión del personal administrativo y asistencial del Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio sobre la variable Participación señalando cada una de las cuatro subvariables en la parte inferior del gráfico, de color verde se identifica la columna del personal administrativo y de color amarillo la columna del personal asistencial.

ANÁLISIS: La grafica número 5 nos muestra al área asistencial con mayor compromiso que el área administrativa por la unión de esfuerzos para obtener resultados con eficiencia y calidad, trabajando unidos por el interés de obtener estos resultados. La comunicación es otro aspecto que se tiene en cuenta en la variable de Participación y en la que le se ubica mejor el área asistencial siendo esta área en la que se logran coordinar de mejor forma los esfuerzos necesarios para alcanzar los objetivos, por su parte, el área administrativa presenta mayor y mejor participación en los procesos de cambios que plantea la organización que el área asistencial.

La dimensión de Participación ubica a todas las subvariables en el rango de satisfactorio.

**Grafica 6. Comparativo de las dimensiones de clima organizacional por área de trabajo del Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio.**

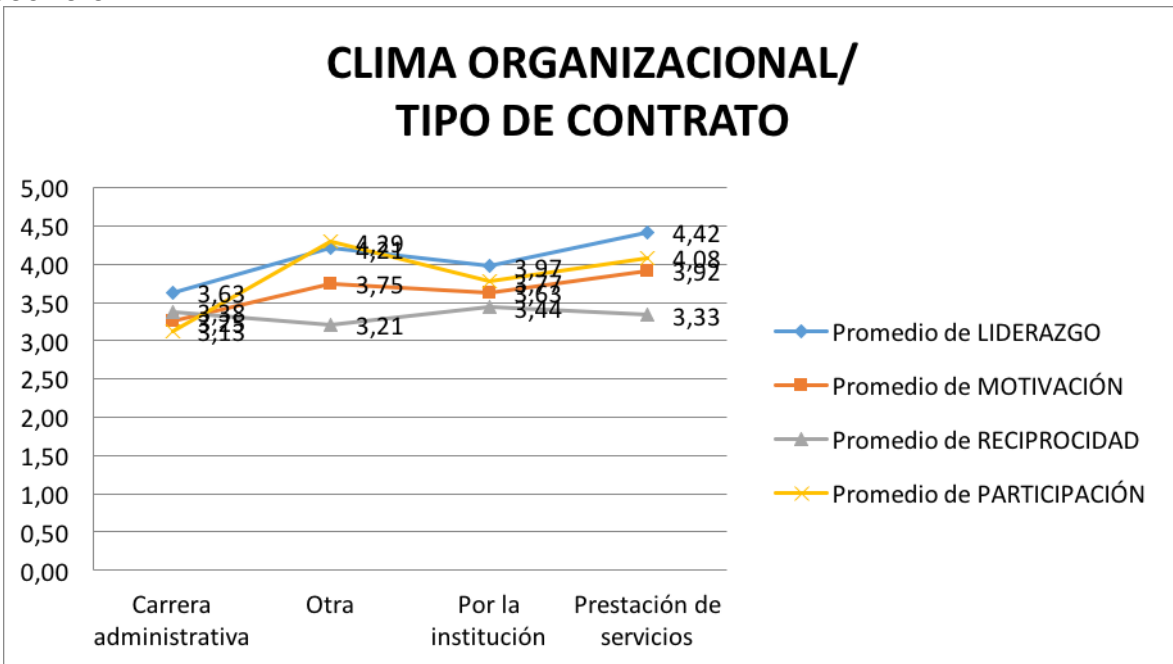


DESCRIPCIÓN: En el gráfico 6 se observa en líneas de diferentes colores las 4 dimensiones analizadas en el presente estudio, en números se señalan los promedios de cada dimensión diferenciados según las diferentes áreas de trabajo del laboratorio, y

en la parte inferior se encuentran ubicadas las diferentes áreas de trabajo.

ANÁLISIS: En el gráfico número 6 se evidencia un clima organizacional satisfactorio para las diferentes áreas de trabajo, siendo el personal que se desempeña en el área asistencial ambulatorio la que presenta un mejor clima organizacional ubicándose con el puntaje más alto en la gráfica para las cuatro variables, por su parte el personal que se desempeña en el área asistencial hospitalario ubica las dimensiones de liderazgo, motivación y reciprocidad en el puntaje más bajo para estas tres variables en comparación con las otras áreas de trabajo, mientras que el personal de apoyo operativo es el que presenta los niveles más bajos de la variable de participación. Con respecto a las variables la que se ubica más bajo en la gráfica es la variable de reciprocidad que nos deja entender que se debe trabajar por mejorar la relación entre el colaborador y la institución, sin embargo, todas las variables se ubican en el rango de satisfactorio.

**Gráfica 7. Comparativo de las dimensiones de clima organizacional y el tipo de contrato del personal que labora en el Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio.**

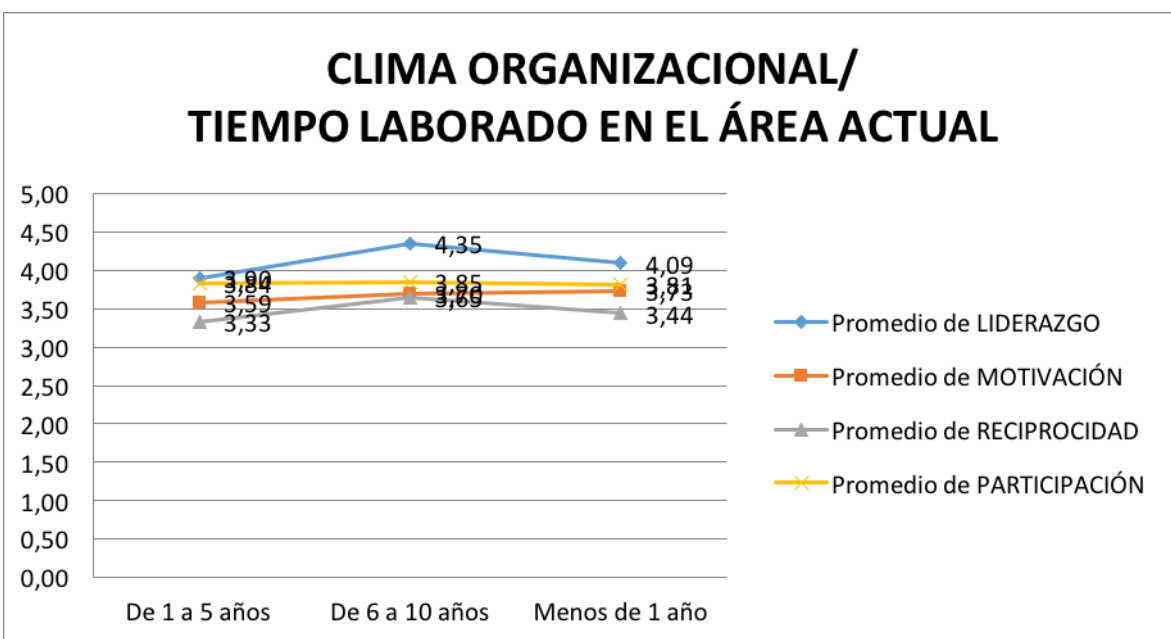


DESCRIPCIÓN: En el gráfico 7 se observa en líneas de diferentes colores las 4 dimensiones analizadas en el presente estudio, en números se señalan los promedios de cada dimensión diferenciados según el tipo de contrato, y en la parte inferior se encuentran ubicadas los diferentes tipos de contrato de trabajo del personal que labora

en el Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio.

ANÁLISIS: El grafico número 7 se encuentran todas las variables en el nivel satisfactorio para los diferentes tipos de contrato, el personal que se ubica en otro y prestación de servicios presenta mejor clima organizacional que el personal que se encuentra con contrato por la institución o de carrera administrativa.

**Grafica 8. Comparativo de las dimensiones de clima organizacional y el tiempo de trabajo del personal que labora en el Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio.**



DESCRIPCIÓN: En el grafico 8 se observa en líneas de diferentes colores las 4 dimensiones analizadas en el presente estudio, en números se señalan los promedios de cada dimensión diferenciados según el tiempo laborado en el área actual, y en la parte inferior se encuentran ubicados los intervalos de tiempo expresados en años de trabajo.

ANÁLISIS: La grafica número 8 señala que el personal más antiguo es el que presenta un mejor clima organizacional, mientras que el personal que se ubica entre 1 y 5 años trabajando en el área actual es el personal que presenta los niveles más bajos en la gráfica, de igual forma, todas las variables se ubican en el rango de satisfactorios.

### CUESTIONARIO SERVQUAL

**Grafica 9. Expectativas del Cliente Externo del Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio.**



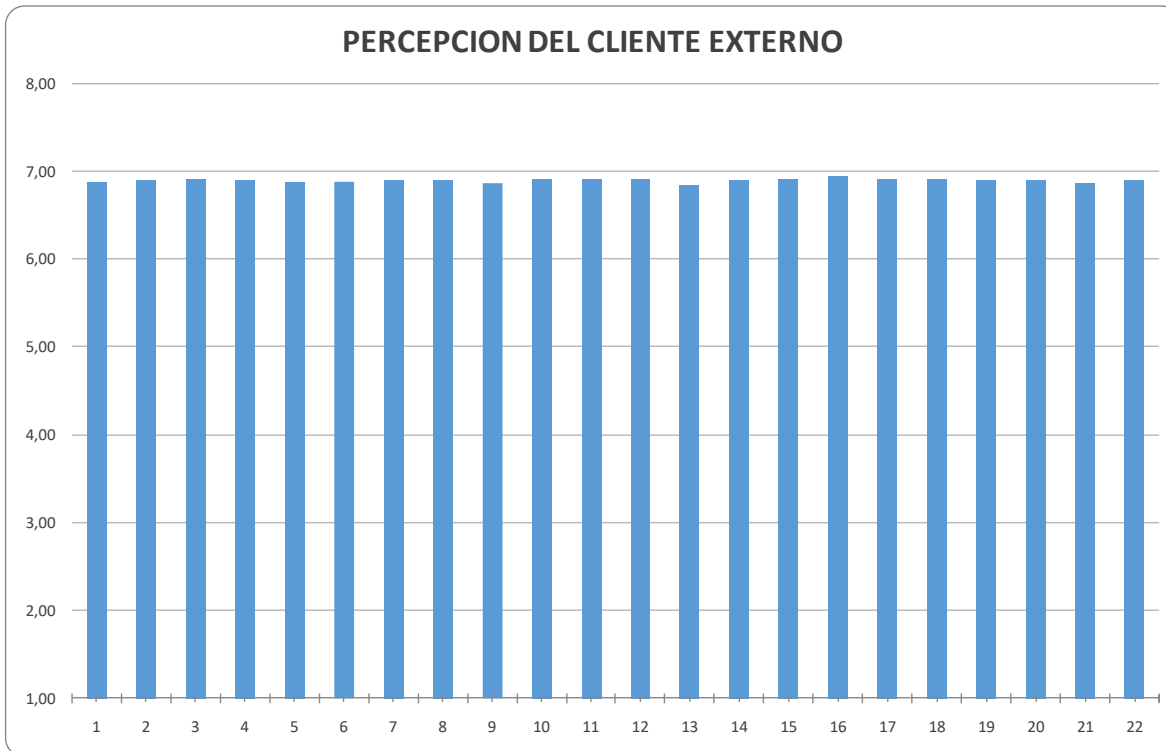
**DESCRIPCIÓN:** En la gráfica anterior se exponen los datos obtenidos por encuesta de la expectativa con la que se presentan los usuarios del Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio a solicitar sus servicios.

**ANÁLISIS:** Los resultados obtenidos muestran un tipo de cliente que llega al laboratorio con una expectativa de servicio alta que se expresa en la encuesta con unos resultados cercanos a la máxima puntuación del cuestionario utilizado para medir esta variable. Estas expectativas evidencian lo que espera el cliente del servicio y se forma por comunicación de boca a boca, información externa, experiencias pasadas y por necesidades conscientes de los usuarios. Estos resultados demuestran una buena posición del laboratorio en la comunidad a la que le presta los servicios.

Las expectativas con la que se presentan los usuarios a la institución obligan al personal colaborador del Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio a prestar un servicio de alta calidad que se encuentre a la altura de las exigencias y necesidades de los clientes.

**Grafica 10. Percepción del Cliente Externo del Laboratorio Clínico Especializado**

**Aida Ascencio.**

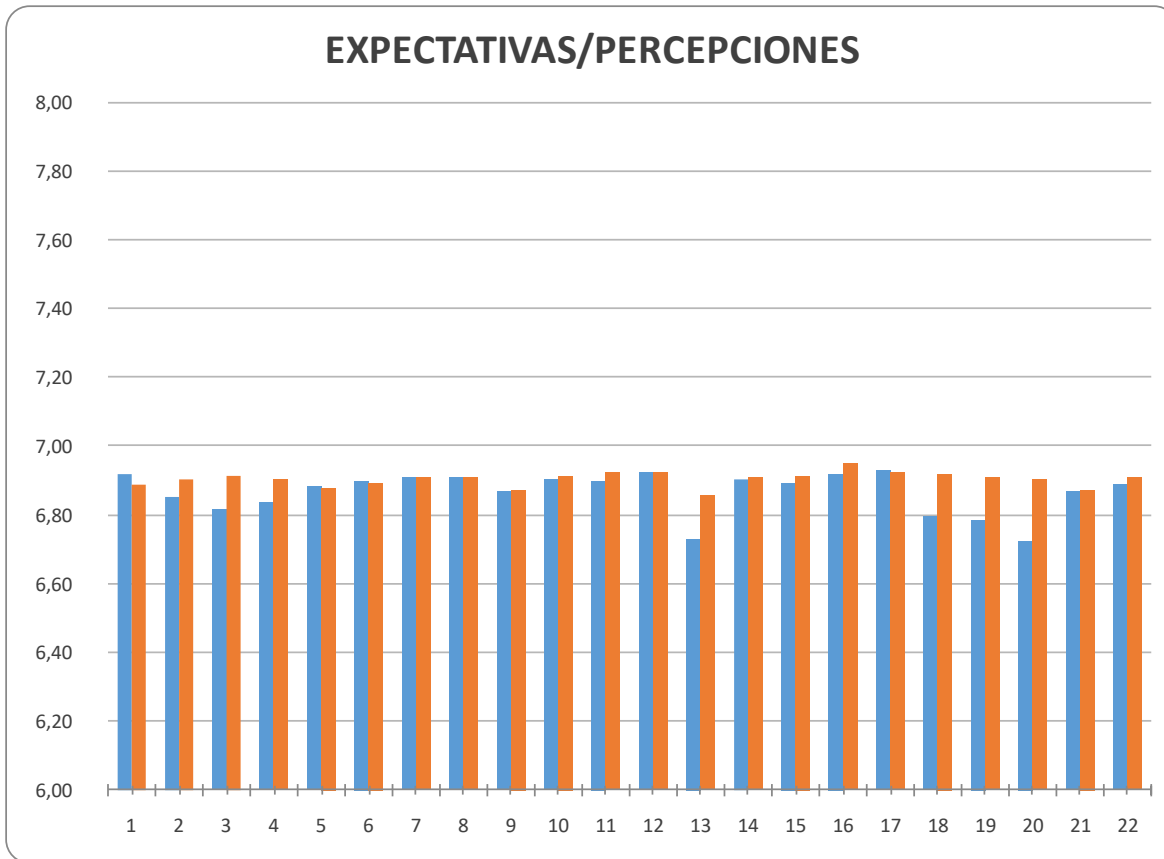


**DESCRIPCIÓN:** En esta grafica Se exponen los datos obtenidos de la percepción con la que salen los usuarios del Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio después de utilizar los servicios.

**ANÁLISIS:** Los resultados obtenidos muestran un alto nivel de satisfacción del cliente externo que se acerca a solicitar los servicios del laboratorio, saliendo satisfecho con una puntuación que demuestra un esfuerzo por parte de los colaboradores de la empresa y de la propia institución por brindar un buen servicio, el cual refleja buena apariencia de la infraestructura y del personal, amabilidad buen tiempo de respuesta, cortesía, servicialidad, entre otras.

**Grafica 11. Percepción del Cliente Externo del Laboratorio Clínico Especializado**

**Aida Ascencio.**

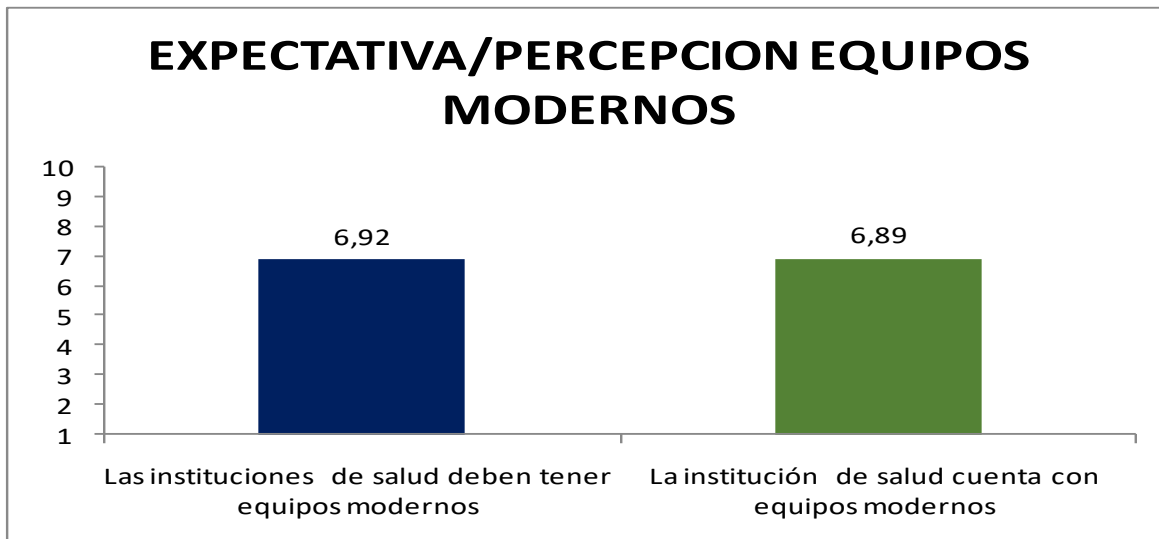


**DESCRIPCIÓN:** En la gráfica número 11 se comparan los datos obtenidos de expectativa y percepción del cliente externo del Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio, se señalan de color amarillo los datos correspondientes a percepción y de color azul los datos correspondientes a expectativas.

**ANÁLISIS:** El cliente externo del Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio es un cliente exigente que presenta altas expectativas de los servicios que solicita a la institución, y que en la comparación con la percepción de los servicios brindados, se siente satisfecho llegando incluso a ver superadas sus expectativas en varios de los casos, alcanzando este logro por con el esfuerzo de sus colaboradores y de la misma institución.

**Gráfica 12. Expectativas y percepción de los equipos del Laboratorio Clínico**

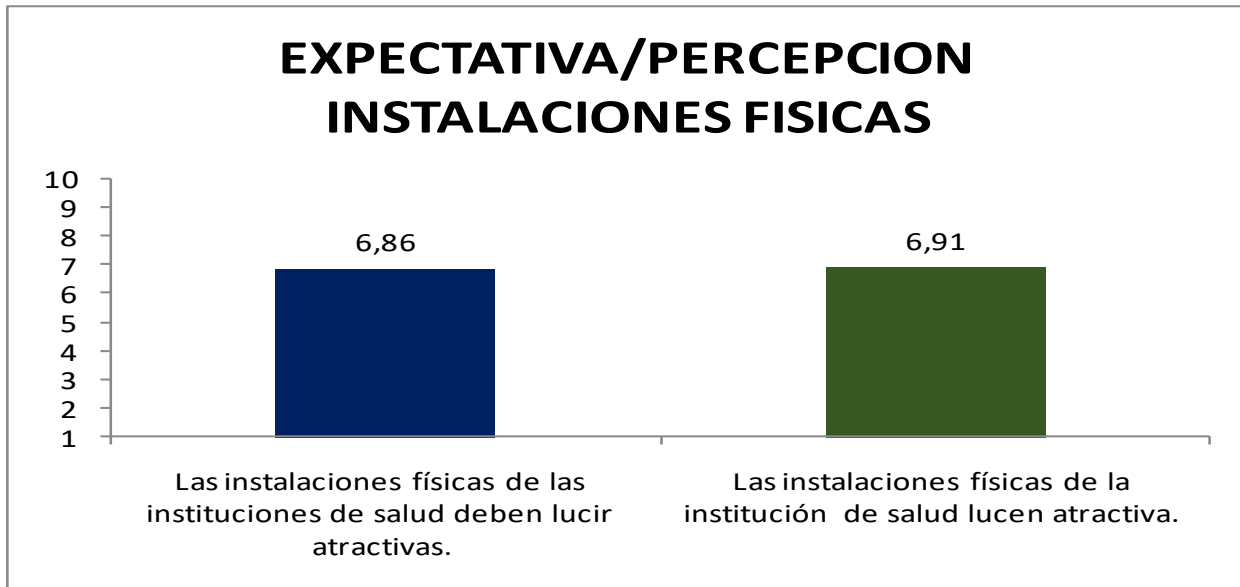
**Especializado Aida Ascencio.**



DESCRIPCION. Gráfica 12 presenta un comparativo entre las variables de Expectativa y percepción de los equipos modernos del Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio, evaluado por los usuarios que reciben los servicios, ubicando de color azul los datos correspondientes a expectativa y de color verde los datos correspondientes a percepción.

ANALISIS: según los resultados obtenidos después de la aplicación de las encuestas, se puede evidenciar unos resultados satisfactorios, donde la expectativa y percepción de los equipos modernos del Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio se encuentra una diferencia mínima, es decir que la institución, cuenta con los equipos que cumplen con los requerimientos de acuerdo a la resolución 2003 del 2014, para entregar al usuario unos resultados de calidad, en un tiempo oportuno, facilitando a los profesionales que hacen la solicitud, instaurar un diagnóstico acorde, y por ende un tratamiento adecuado.

**Grafica 13. Expectativas y percepción instalaciones físicas del Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio.**

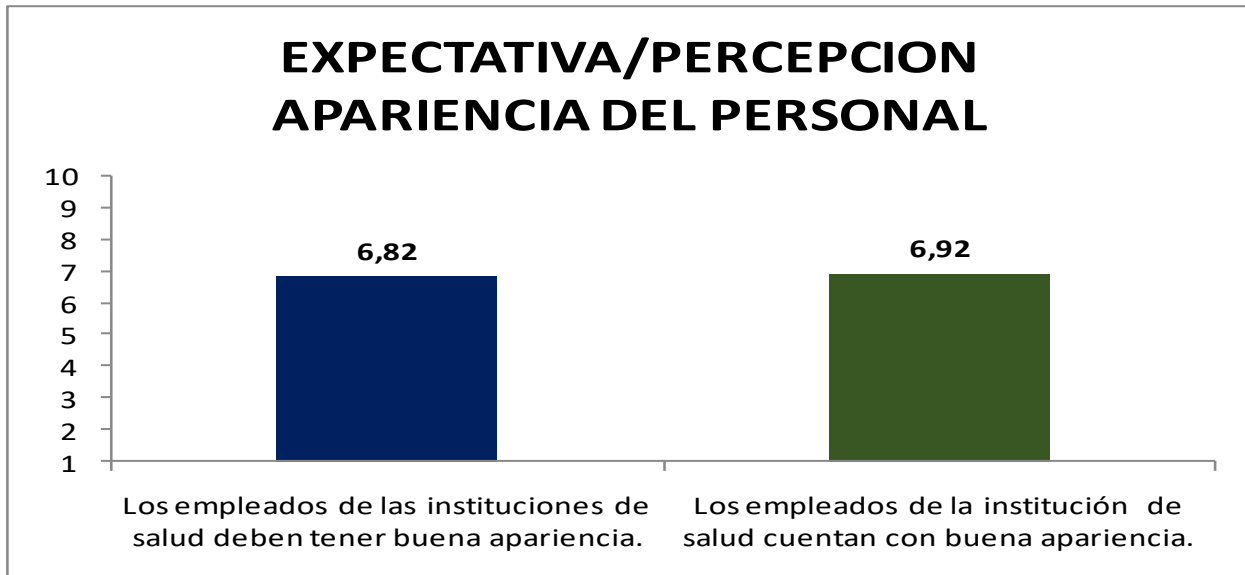


DESCRIPCION. Gráfica 13 presenta un comparativo entre las variables de Expectativa y percepción de las instalaciones físicas del Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio, evaluado por los usuarios que reciben los servicios, ubicando de color azul los datos correspondientes a expectativa y de color verde los datos correspondientes a percepción.

ANALISIS: En los resultados obtenidos entre estas variables se puede evidenciar un resultado satisfactorio en cuanto a la percepción del usuario, donde la infraestructura de las diferentes sede destinadas para la atención de usuarios, cuentan con los estándares de calidad como IPS, también con la normatividad vigente contemplada en la resolución 2003 del 2014, que permite al usuario el ingreso de forma segura, con unos tiempos para cumplir con la ruta de atención hasta la entrega de sus resultados. Se encuentran la identificación de la institución, verificadores de calidad, ubicación visible del Laboratorio, espacios para la espera, facturación, recolección de muestras respetando la intimidad del usuario, lugar de entrega para los resultados de forma confidencial.



**Grafica 14. Expectativa y percepción de la apariencia del personal del Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio.**

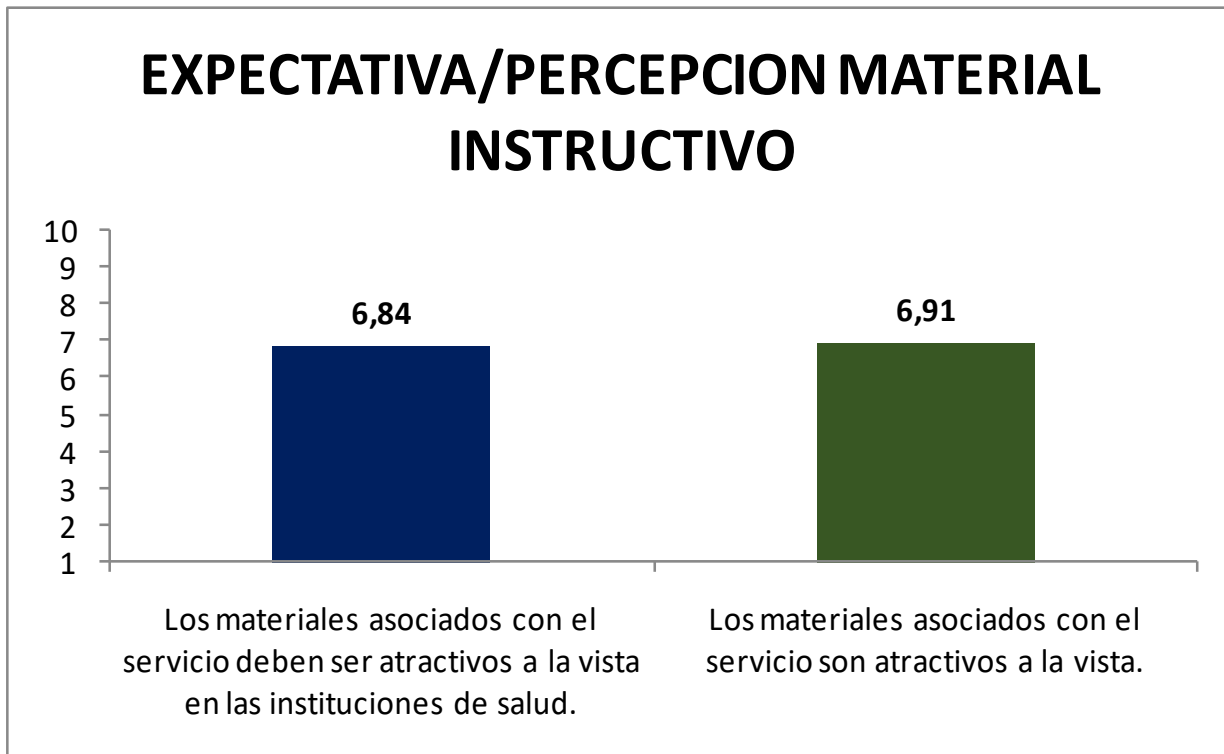


DESCRIPCION. Gráfica 14 presenta un comparativo entre las variables de Expectativa y percepción de los usuarios en cuanto a si los empleados del laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio presentan buena apariencia, ubicando de color azul los datos correspondientes a expectativa y de color verde los datos correspondientes a percepción.

ANALISIS: En los resultados obtenidos en la encuesta de Calidad se puede observar un puntaje satisfactorio, donde el laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio, cuenta con talento humano idóneo en las tareas asignadas, hay una buena selección de personal tanto en la parte técnica como de humanización con el usuario.

**Grafica 15. Expectativas y percepción en cuanto al material instructivo asociado**

con los servicio en el Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio.

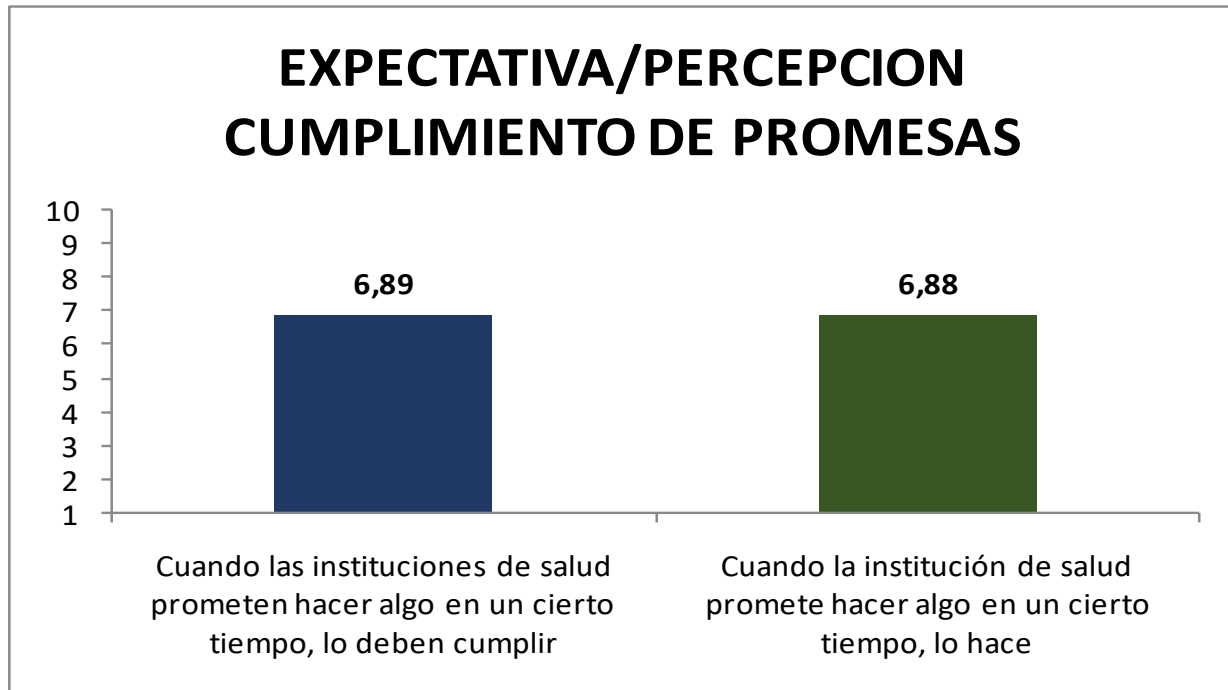


DESCRIPCION. Gráfica 15 presenta un comparativo entre las variables de Expectativa y percepción del material instructivo del laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio, ubicando de color azul los datos correspondientes a expectativa y de color verde los datos correspondientes a percepción.

ANALISIS: En los resultados obtenidos en la encuesta de Calidad se puede evidenciar un puntaje satisfactorio tanto en la expectativa y la percepción, obteniendo mayor puntaje la percepción del usuario. El laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio, cuenta con material de fácil manejo, con una visibilidad de tal manera que el usuario pueda informarse sobre recomendaciones para la preparación antes de la toma de laboratorios, además se informa sobre la ruta para el procesamiento y los tiempos para la entrega de resultados, esto le permite a la institución que los procesos se cumplan de forma efectiva en la recolección, procesamiento y entrega de resultados.

**Grafica 16. Expectativas y percepción en cuanto al cumplimiento de promesas**

asociadas con el servicio en el Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio.

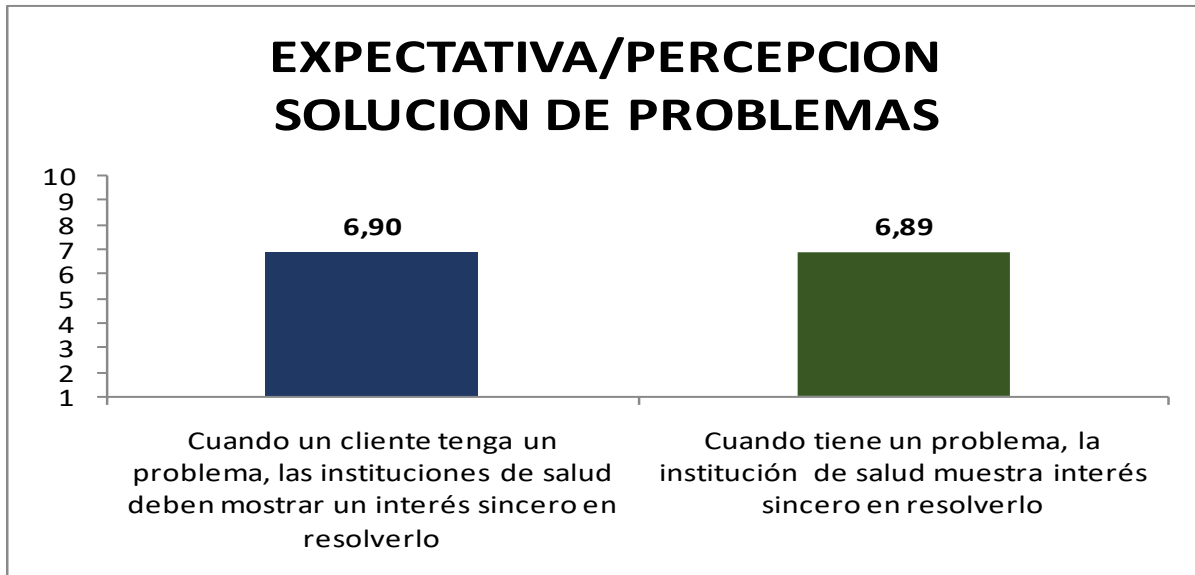


DESCRIPCION. Gráfica 16 presenta un comparativo entre las variables de Expectativa y percepción del cumplimiento de las promesas asociadas con el servicio en el Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio, evaluado por los usuarios que reciben los servicios, ubicando de color azul los datos correspondientes a expectativa y de color verde los datos correspondientes a percepción.

ANALISIS: los resultados de la gráfica ubican muy cercanos las dos variables con valores similares que se encuentran en el rango de satisfactorio, entendiendo que los usuarios del Laboratorio Clínico especializado Aida Ascencio se sienten satisfechos con el cumplimiento de las promesas recibidas de tiempo y confiabilidad. Estos resultados evidencian un esfuerzo por la organización por construir confianza en sus servicios, brindando la seguridad entre sus usuarios de que se cumplirá con el resultado que solicitó.

**Gráfica 17. Expectativas y percepción en cuanto a la solución de problemas**

durante la prestación del servicio en el Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio.

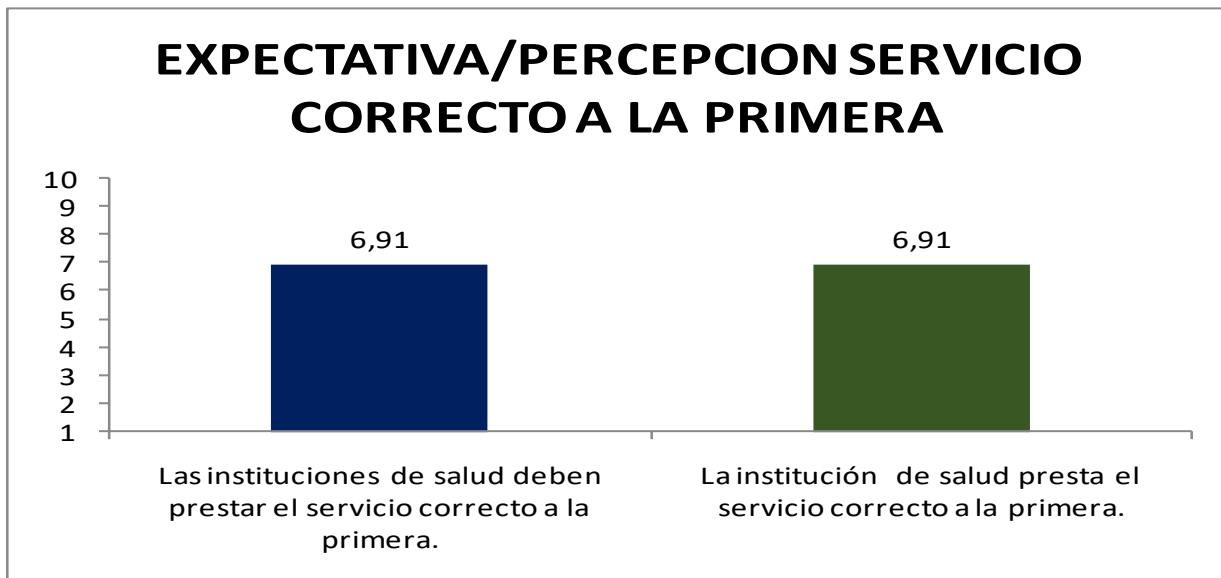


DESCRIPCION. Gráfica 17 presenta un comparativo entre las variables de Expectativa y percepción de la capacidad de solucionar dificultades que se presentan durante la prestación de los servicios en el Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio, evaluado por los usuarios que reciben los servicios, ubicando de color azul los datos correspondientes a expectativa y de color verde los datos correspondientes a percepción.

ANALISIS: los resultados de la gráfica ubican las expectativas y la percepción en el rango satisfactorio muy cercanos entre sí, lo que demuestra que el laboratorio clínico Aida Ascencio realiza esfuerzos por prestar un buen servicio a sus usuarios a pesar de las dificultades que se le puedan presentar durante su jornada de labores, transmitiendo la seguridad a quien solicita los servicios que los obstáculos que se presentan durante el proceso no afectaran los resultados deseados.

**Gráfica 18. Expectativas y percepción en cuanto a prestar el servicio requerido a**

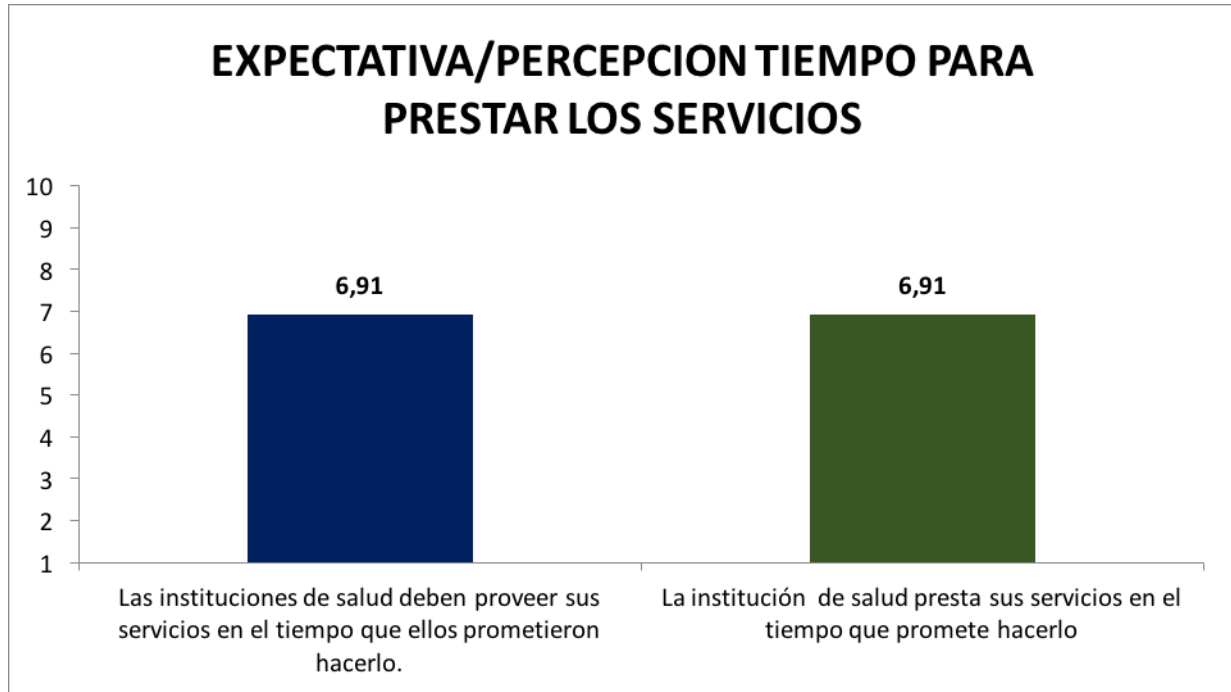
la primera en el Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio.



DESCRIPCION. Gráfica 18 presenta un comparativo entre las variables de Expectativa y percepción en cuanto a si se presta el servicio requerido a la primera intención en el Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio, evaluado por los usuarios que reciben los servicios, ubicando de color azul los datos correspondientes a expectativa y de color verde los datos correspondientes a percepción.

ANALISIS: los dos resultados obtenidos son iguales y se ubican en el rango de satisfactorio, mostrando que en el Laboratorio Clínico Aida Ascencio se cumple con los servicios solicitados de forma eficiente, brindando a los usuarios la certeza de que en un solo intento sus necesidades se cumplirán de forma correcta, situación que se evidencia en la gráfica cuando los resultados de expectativa están iguales a los de percepción, siendo ambos positivos.

**Grafica 19. Expectativas y percepción en cuanto a cumplimiento de tiempo de prestación de servicios en el Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio.**



**DESCRIPCION.** Gráfica 19 presenta un comparativo entre las variables de Expectativa y percepción en cuanto a si el tiempo empleado en la prestación de servicios es acorde al ofrecido por el Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio, evaluado por los usuarios que reciben los servicios, ubicando de color azul los datos correspondientes a expectativa y de color verde los datos correspondientes a percepción.

**ANALISIS:** los resultados de la gráfica nos muestran a las dos variables con cifras iguales que se ubican en el rango de satisfactorio, estos valores adquieren mayor relevancia para el Laboratorio Clínico Aida Ascencio debido a que uno de sus pilares de servicio es la oportunidad, y los resultados de la gráfica 19 evidencia resultados positivos a los esfuerzos que se realizan en la organización por cumplir con las solicitudes de los usuarios en el tiempo que se prometió, teniendo en cuenta que los expectativas de los usuarios nos comunican que es una de las razones por las cuales solicitan los servicios a este laboratorio.

**8.1 CONCLUSIONES**

El objetivo fundamental del proyecto de investigación es determinar la relación entre clima organizacional y la percepción de la calidad de los servicios de salud del Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio de Neiva Huila en el año 2018 mediante el análisis de los datos obtenidos de la aplicación de los cuestionarios “SOBRE MI TRABAJO” y SERVQUAL se pudo concluir que:

- Las variables LIDERAZGO, MOTIVACIÓN, RECIPROCIDAD Y PARTICIPACIÓN en clima organizacional analizado en la presente investigación en el Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio se encuentra en el nivel satisfactorio tanto para el personal asistencial como para el personal administrativo.
- Las variables más fuertes de clima organizacional al interior del Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio son las variables de LIDERAZGO y PARTICIPACIÓN que cuentan con todas sus subvariables en los niveles de satisfacción.
- En la variable de MOTIVACIÓN se debe trabajar para mejorar los resultados encontrados en la subvariable de responsabilidad para las dos áreas, siendo el área asistencial la que requiere mayor atención y esfuerzo al ubicarse en el nivel de insatisfactorio, mientras que el área administrativa se ubica medianamente satisfactorio.
- La subvariable de equidad que pertenece a la variable de RECIPROCIDAD presenta un nivel medianamente satisfactorio para el área administrativa, por lo cual se debe dedicar esfuerzos por mejorar esta situación.
- El personal ambulatorio y de apoyo diagnóstico y terapéutico presentan mejores resultados de clima organizacional al comparar los resultados según las áreas de trabajo, mientras que los resultados más bajos los presenta el personal que

labora en el área asistencial hospitalario.

- El personal del tipo de contrato denominado como otro y prestación de servicios presentan los niveles más altos de clima organizacional cuando realizamos la comparación según el tipo de contrato, mientras que los resultados más bajos los presenta el personal que cuyo contrato es de carrera administrativa.
- Al realizar el análisis de los datos obtenidos en relación al tiempo laborado en el área actual, se evidencia que las 4 variables analizadas en el estudio se incrementan de manera significativa en el personal que se encuentra en el rango de 6 a 10 años.
- La percepción de calidad en cuanto a la expectativa como la percepción en cuanto a planta física y equipos que posee el Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio se encuentra con un puntaje cercano al nivel satisfactorio, es decir que el personal puede realizar sus actividades de forma segura, con resultados oportunos y confiables en calidad.
- La percepción recibida por los usuarios atendidos en el Laboratorio Clínico especializado Aida Ascencio supera la expectativa en cuanto a la apariencia del personal que labora en la empresa, las instalaciones de la institución y del material instructivo e informativo empleado por el laboratorio.
- La expectativa que tienen los usuarios acerca del uso del uso de equipos modernos en la institución Laboratorio Clínico Aida Ascencio es superior a la percepción que se tiene sobre este mismo ítem, pero en ambos casos se ubican dentro del nivel satisfactorio.
- Los resultados obtenidos sobre el cumplimiento de las promesas y solución de conflictos presentan resultados de expectativas y percepción dentro del rango satisfactorio, superando la expectativa a la percepción.
- El servicio prestado a la primera y el tiempo gastado en la prestación del servicio presentan resultados similares ubicándose en el rango de satisfactorio en ambos casos.



- En toda IPS es importante el cumplimiento de objetivos propuestos, de acuerdo a la misión y visión de cada institución, como resultado de la aplicación de instrumentos con los colaboradores y usuarios en el laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio, se puede afirmar que la confiabilidad en cuanto a tiempos en los procesos para obtener un resultado, es satisfactoria, el área de calidad en los comités realiza planes de mejora continuo que permite, disminuir el riesgo a cometer errores en los resultados, es decir que la resolución de problemas en caso de presentarse son de forma inmediata.
- Existe una relación positiva entre el clima organizacional que se da en el Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio y la percepción de servicios con calidad, recibidos por los usuarios que solicitan los servicios de esta institución, que se observa al tener un clima organizacional en el rango satisfactorio para las 4 variables y unos resultados de percepción ubicados de igual forma en el rango satisfactorio, superando incluso las expectativas en algunos casos

## **8.2 RECOMENDACIONES**

En toda empresa es importante contar con instrumentos que permitan evaluar en forma continua el clima organizacional con el objetivo de evaluar e identificar cuáles son los factores que influye negativamente en el clima Organizacional y a partir de estas plantear planes de mejora dentro de la empresa que conlleven a mantener un ambiente favorable y por ende unos resultados óptimos en la prestación del servicio.

Los resultados obtenidos al analizar las variables de liderazgo, motivación, reciprocidad y participación, demuestran un esfuerzo por parte de los directivos del laboratorio clínico especializado Aida Ascencio por mantener un clima organizacional satisfactorio para todos los colaboradores, esto se evidencia con unos resultados dentro del rango satisfactorio para las 4 variables antes mencionadas. Analizando los datos obtenidos ofrecemos las siguientes recomendaciones al laboratorio:

- Liderazgo: Realizar actividades que fortalezcan la solución de conflictos entre los colaboradores permitiendo fortalecer esta variable en entre los colaboradores

- Motivación: Desarrollar actividades que estimulen la capacidad de los colaboradores a responder por sus deberes y actos, mediante acciones que les permitan identificar sus conocimientos y roles en la empresa, y a partir de allí comprendan su rol en la organización, estas actividades se deben desarrollar con mayor énfasis para el personal que se labora en el área asistencial.
- Reciprocidad: Promocionar la igualdad de condiciones entre los colaboradores mediante la difusión de beneficios con los que pueden contar, con el fin de mejorar la percepción de equidad al interior de la organización, siendo más necesario desarrollar este trabajo en el área administrativa.
- Participación: Mejorar las vías de comunicación entre los colaboradores del área administrativa para conseguir mayores y mejores acciones en conjunto. Por otra parte, desarrollar actividades que incrementen el compromiso de los colaboradores del área asistencial ante las decisiones de cambio de la organización, que aumenten su voluntad de participación y adopción de nuevos hábitos durante estos cambios.
- Se recomienda continuar aplicando estas pruebas de valoración para clima organizacional que permitan identificar debilidades y fortalezas que se pueden investigar con más profundidad por medio de entrevistas y actividades que le permita desarrollar estrategias para el mejoramiento del clima organizacional de los trabajadores del Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio.
- Para la evaluación continua de los usuarios quienes reciben el servicio del Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio, es importante el uso de la tecnología, con el diseño de una encuesta digital para que la participación sea más continua, y de fácil análisis, que le permita a la institución ajustar procesos que requieran cambios para un mejor logro de los resultados.
- Explorara mecanismos publicitarios que permitan dar a conocer a los usuarios el desarrollo tecnológico con que cuenta la institución.
- Implementar formas visibles que evidencien la capacidad de la institución de resolver problemas en la ejecución de las actividades misionales realizadas en el Laboratorio Clínico Aida Ascencio.

- Se recomienda continuar aplicando estas pruebas de valoración para clima organizacional que permitan identificar debilidades y fortalezas que se pueden investigar con más profundidad por medio de entrevistas y actividades que le permita desarrollar estrategias para el mejoramiento del clima organizacional de los trabajadores del Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio.

## 9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Orbegoso Arturo, El clima organizacional. Qué es y cómo analizarlo. Octubre 3 de 2008.  
<https://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional-que-es-y-como-analizarlo/>
2. Los diferentes conceptos de calidad en salud. Mayo 11 de 2016.  
<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/05/los-diferentes-conceptos-de-calidad-en-salud/>
3. Revista médica de Chile. Verón impresa ISSN 0034-9887. El concepto de calidad y su aplicación en Medicina. Julio de 2001.  
[https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0034-98872001000700020&script=sci\\_arttext](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0034-98872001000700020&script=sci_arttext)
4. Pascual, Modelo SERVQUAL. SERVQUAL. Un instrumento para medir la calidad en los servicios.  
[https://rodas5.us.es/file/b8aaf1d2-ccf7-65bd-1593-564b3442526a/1/servqual\\_scom.zip/page\\_01.htm](https://rodas5.us.es/file/b8aaf1d2-ccf7-65bd-1593-564b3442526a/1/servqual_scom.zip/page_01.htm)
5. Méndez Álvarez Carlos Eduardo, Clima organizacional en empresas colombianas. Marzo 2005, página 102 a 107.
6. García Solarte Mónica, Cuadernos de administración, Numero 42, Julio-Diciembre, 2009, página 43 a 59.
7. Vargas Rozo Osman Benjamin Giovanny. La Medición de la Percepción de la Calidad de los Servicios Odontológicos como Herramienta para su Mejoramiento. Aplicación en las Clínicas Odontológicas Integradas de Bogotá. 2016
8. Jacqueline WigodskiSirebrenik. ¿Qué es SERVQUAL? *Medwave* 2003 Noviembre 3. Revisado 01 agosto de 2018.  
<https://www.youtube.com/watch?v=iMTqPsTyR2o>
9. Cortazar Lady, Chamorro Monica, "Incidencia Del Clima Laboral En La Calidad De Atención En Servicios De Salud",

<http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/handle/10839/1141>

10. Cabrera Teresa, Rojas Perdomo Rubiela, Calderón María Camila, Horta Tatiana Isabel, Díaz Johana Andrea, “Percepción Del Clima Organizacional De La E.S.E Manuel Castro Tovar – Pitalito (Huila)”,  
<http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/handle/10839/769>
11. Conde Martin Diana Marcela , Figueroa Murcia Claudia Elena y Flórez Peña Brania (2014), “Evaluación del clima organizacional de los trabajadores asistenciales del área de hospitalización del Hospital departamental San Antonio de Pitalito” [sede web]  
<http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/handle/10839/768?show=full>
12. Gutiérrez Duque Leonardo, López Parra Claudia Patricia, Pineda Arango Juliana, Sánchez Pineda Sandra Mónica, “Caracterización Del Clima Organizacional En El Hospital Infantil De La Cruz Roja”,  
<http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/handle/10839/918>
13. López Córdoba Andrés Javier, Guerrero Narvárez Andrea Milena, Gómez López Claudia Marcela, Escudero Vargas Jairo Alejandro, Ramírez Arias Patricia Elena, “Clima Y Satisfacción Laboral En Los Empleados De La Corporación Mi IPS De Santa Rosa De Cabal, Risaralda Y Chinchiná, Caldas”,  
<http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/handle/10839/1950>
14. Echeverry Rios, Claudia; Echeverry Moreno, Claudia Lorena; Moreno Rodríguez, Marco Antonio; Beltrán Cárdenas, William; Clima organizacional en la E.S.E Hospital San Vicente de Montenegro Quindío 2015;  
<http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/handle/10839/1073>
15. Tello Córdoba Yacira, Saavedra Perea Juana Iris, Mosquera Salas Harold Alberto, “Determinación del clima organizacional en los empleados de la Empresa Social del Estado Hospital San Rafael de Yolombó”  
<http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/handle/10839/920>
16. Aguirre Idrobo Claudia Maria, Corral García Mauricio, González Castrillón Eliana, Ledesma Miguel Ángel, Muñoz Ledezma Gomina Guicela, “Determinación Del Clima Organizacional En Instituciones Prestadoras De Servicios De Salud De Santiago De Cali, Unidad De Cuidados Intensivos DUMIAN MEDICAL LOS CHORROS Y Clínica Odontológica PROSDENT”,  
<http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10839/1837/Claudia%20Mar%C3%ADa%20Aguirre%20Idrobo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
17. Fierro Ardila, Diego Andrés; Franco Vera, Diana Carolina; Restrepo Arango, Daniela; Torres Vera, Lina Johana; “Principales Factores Que Inciden En El Clima Organizacional De La IPS Angiografía De Occidente Sede Vásquez Cobo Y Tequendama De La Ciudad De Cali”;

<http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/handle/10839/1836>

18. Pedraza Álvarez Lilibeth, Socarrás Plaza, Jiménez Villamizar Ibo, Romero Reales Alexander “Estudio del clima organizacional en una empresa prestadora de servicios en salud ocupacional de la ciudad de Santa Marta, Colombia”.  
<http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/clioamerica/article/view/829>
19. Segredo Pérez Alina María, Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización Rev. Cubana Salud Pública vol.39 no.2 Ciudad de La Habana abr.-jun. 2013 Escuela Nacional de Salud 64 Pública. La Habana, Cuba. Estudios Gerenciales 30 (2014) 184–189 © 2012 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662013000200017](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017)
20. Santa José Marcos, Mainegra Eulalia, Sampedro Díaz Betty Alicia, del Policlínico Docente Isidro de Armas. La Habana, Cuba. “Clima organizacional en instituciones de atención primaria de salud”  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1684-18242012000500011](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-18242012000500011)
21. Quispe Vargas Edgar; “Clima Organizacional Y Desempeño Laboral En La Municipalidad Distrital De Pacucha, Andahuaylas, 2015”  
<http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/230/20-2015-EPAE-Quispe%20VargasClima%20organizacional%20y%20desempe%C3%B1o%20laboral%20en%20la%20MD%20de%20Pacucha.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
22. Marín J, Melgar A, Castaño C. Teoría y técnica de desarrollo organizacional. Guatemala: editorial OPS, OMS.
23. Navarro R, García A. Las teorías “X” y “Y”. [Internet]. Málaga: Universidad de Málaga. Disponible en: <https://www.gestion.org/las-teorias-x-y-z-en-administracion-de-empresas/>
24. López C. teoría y pensamiento administrativo [internet]. México [visitado 31 de octubre 2008]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/26/teoriaz.htm>
25. Departamento Administrativo de la función pública. Decreto 614 de 1984. 1984.
26. Ministerio de Protección Social. Ley 10 de 1990.1990.Congreso de Colombia.
27. Ley 489 de 1998. 1998
28. Ministerio de Protección Social. Resolución 2646 de 2008. 2008
29. Departamento Administrativo de la función pública. Decreto 2482. 2012

30. García Solarte Mónica, Cuadernos de administración, Numero 42, Julio-Diciembre, 2009, página 43 a 59.
31. Castilla ramos Karolluis, Clima Organizacional con relación a la motivación y la calidad de vida laboral en los empleados de la E.S.E. Hospital local Arjona, Cartagena 2011.  
<http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/1410/1/Trabajo%20de%20Graduado%20-%20Clima%20Organizacional%20con%20relacion%20a%20la%20Motivacion%20y%20Calidad%20de%20Vida%20en%20los%20trabajadores%20de%20la%20ESE%20Hos~1.pdf>
32. Contreras Armenta Cecilio, Multiculturalidad: Su Análisis Y Perspectivas A La Luz De Sus Actores, Clima Y Cultura Organizacional Prevalcientes En Un Mundo Globalizado, 2011, revisado 01 agosto 2018. [http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1159/bases teoricas relaciones interpersonales.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1159/bases_teoricas_relaciones_interpersonales.html)
33. Aguirre Ramírez Iván Silvestre, Teoría de Relaciones Humanas, 02 de septiembre de 2013, revisado 01 agosto 2018. <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-relaciones-humanas/>
34. Forellat Barrios Mariela, Calidad en los servicios de salud: Un reto ineludible. 2014, revisado 01 agosto 2018.  
<http://revhematologia.sld.cu/index.php/hih/article/view/170/121>