

**Clima organizacional y Percepción de la calidad de los servicios de salud en la  
Clinica Odontológica RX Dent de la ciudad de Tuluá en el año 2020**

Luisa María Huertas Muñoz  
Natalia Andrea Santiago Otalvora  
Dayanna García Zapata

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION EN SALUD  
MANIZALES  
2020

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias a Dios por regalarnos vida para alcanzar este logro.

A nuestro docente gracias por su tiempo y dedicación para con nosotras.

A todo este equipo de trabajo por impulsarnos en este nuevo proyecto de nuestra carrera profesional.

Y por último a la Odontológica RX Dent de la ciudad de Tuluá por permitirnos realizar nuestro trabajo de grado en sus Instalaciones.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>2. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO</b>	<b>6</b>
<b>3. INTRODUCCIÓN</b>	<b>7</b>
<b>4. OBJETIVOS</b>	<b>11</b>
<b>4.1. OBJETIVO GENERAL</b>	<b>11</b>
<b>4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>11</b>
<b>5. REFERENTE TEÓRICO</b>	<b>12</b>
<b>5.1 MARCO TEÓRICO</b>	<b>12</b>
<b>6. METODOLOGÍA</b>	<b>23</b>
<b>7. RESULTADOS O DISCUSIÓN</b>	<b>43</b>
<b>8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>55</b>
<b>8.1 CONCLUSIONES</b>	<b>55</b>
<b>8.2 RECOMENDACIONES</b>	<b>55</b>
<b>9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>61</b>

## TABLAS Y GRAFICOS

<b>Tabla 1. Operacionalización de Variables de calidad de servicio.....</b>	<b>25</b>
<b>Tabla 2. Operacionalización de Variables de Liderazgo.....</b>	<b>30</b>
<b>Tabla 3. Operacionalización de Variables de Motivación.....</b>	<b>31</b>
<b>Tabla 4. Operacionalización de Variables de Reciprocidad.....</b>	<b>32</b>
<b>Tabla 5. Distribución aleatoria de ítems de la variable liderazgo en sus cuatro dimensiones, valor de la respuesta y total de ítems por cada uno. ....</b>	<b>35</b>
<b>Tabla 6. Distribución aleatoria de ítems de la variable motivación en sus cuatro dimensiones, valor de la respuesta y total de ítems por cada uno. ....</b>	<b>36</b>
<b>Tabla 7. Distribución aleatoria de ítems de la variable reciprocidad en sus cuatro dimensiones, valor de la respuesta y total de ítems por cada uno.....</b>	<b>37</b>
<b>Tabla 8. Distribución aleatoria de ítems de la variable participación en sus cuatro dimensiones, valor de la respuesta y total de ítems por cada uno.....</b>	<b>38</b>

## Figuras

<b>Figura 1. Clima organizacional variable liderazgo</b>	<b>43</b>
<b>Figura 2. Clima organizacional variable motivación</b>	<b>43</b>
<b>Figura 3. Clima organizacional variable reciprocidad</b>	<b>44</b>
<b>Figura 4. Clima organizacional variable participación</b>	<b>45</b>
<b>Figura 5. Clima organizacional por área de trabajo</b>	<b>45</b>
<b>Figura 6. Clima organizacional por tiempo laborado en el área de trabajo</b>	<b>46</b>
<b>Figura 7. Expectativas y percepciones variable elementos tangibles</b>	<b>47</b>
<b>Figura 8. Expectativas y percepciones variable confiabilidad</b>	<b>47</b>
<b>Figura 9. Expectativas y percepciones variable velocidad de respuesta</b>	<b>48</b>
<b>Figura 10. Expectativas y percepciones variable aseguramiento</b>	<b>48</b>
<b>Figura 11. Expectativas y percepciones variable empatía</b>	<b>49</b>
<b>Figura 12. Brechas expectativas y percepciones calidad de RX Dent</b>	<b>49</b>
<b>Figura 13. Características importantes para los pacientes que reciben atención en RX Dent</b>	<b>50</b>



Universidad  
Católica  
de Manizales

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

**2. INFORMACION GENERAL DEL PROYECTO**

**Título: Clima organizacional y Percepción de la calidad de los servicios de salud en la Clínica Odontológica RX Dent de la ciudad de Tuluá, en el año 2020**

Investigador Principal: Ruben Dario Agudelo Loaiza

Coinvestigador

Dedicación: TC TP MT

Coinvestigador

Dedicación: TC TP MT

Coinvestigador

Dedicación: TC TP MT

Asistente de Investigación

Trabajo de Grado  
Semillero

Luisa María Huertas Muñoz

Asistente de Investigación  
Natalia Andrea Santiago Otalvora

Trabajo de Grado  
Semillero

Asistente de Investigación  
Dayanna García Zapata

Trabajo de Grado  
Semillero

Línea de Investigación: Gestión de la calidad

Área de conocimiento a la que aplica: Gestión de talento humano

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

Lugar de Ejecución del Proyecto:

Ciudad: **Tuluá** Departamento: Valle del Cauca

Duración del Proyecto (periodos académicos): II

### 3. INTRODUCCIÓN

La reforma del sector salud en la década de los noventa, que creó el Sistema general de seguridad social en salud (SGSSS) mediante la ley 100 de 1993, la cual, contempló la calidad como un atributo fundamental de la atención integral en salud que se le brinda a la población. En un sistema de salud basado en el aseguramiento como el SGSSS, pluralista con participación pública y privada, que opera bajo principios de equidad, universalidad, protección integral y libre escogencia de los usuarios, la calidad constituye un objetivo clave en cuyo logro concurren aseguradores, prestadores, entes territoriales, organismos de control y los propios usuarios. En este sentido, la generación, evaluación y mejoramiento continuo de la calidad en la atención, su impacto sobre las condiciones de salud y bienestar de la población ha estado presente en los postulados y desarrollos de la reforma desde su concepción (1), todo esto con el fin de lograr una atención más centrada en las necesidades de los usuarios.

Teniendo en cuenta que, la calidad de la atención de salud se refiere a la provisión de servicios accesibles, equitativos, con un nivel profesional óptimo que tiene en cuenta los recursos disponibles, logra la adhesión y satisfacción del usuario; de igual manera existe beneficio para ambas partes, tanto para el paciente en la atención brindada, como para la entidad en la rentabilización de recursos. Por lo tanto, el eje de calidad en la política de prestación de servicios se concibe como un elemento estratégico que se basa en dos principios fundamentales: el mejoramiento continuo de la calidad y la atención centrada en el usuario (2) Por tal motivo es de suma importancia valorar continuamente la atención que ofrecen los clientes internos y como esta es percibida por parte de los clientes externos.

Según el decreto número 2174 de noviembre 28 de 1996 (2), las características principales de la calidad de la atención en salud son: la accesibilidad, la oportunidad, la seguridad y la racionalidad técnica, la idoneidad y competencia profesional, la disponibilidad y suficiencia de recursos, la eficacia, la eficiencia, la integralidad, la continuidad, la atención humanizada y la satisfacción del usuario con la atención recibida

El indicador de proporción global de satisfacción de usuarios de instituciones prestadoras de servicios de salud, el cual expresa la proporción de usuarios satisfechos con los servicios recibidos. De acuerdo con el Ministerio de Salud y Protección Social la percepción de satisfacción de los usuarios es uno de los factores con mayor incidencia sobre la toma de decisiones al momento de seleccionar instituciones prestadoras de servicios de salud, por lo tanto, este es un indicador de alta importancia para garantizar información a los usuarios y permitir la libre escogencia de asegurador y prestador. Las cifras muestran

que a nivel nacional entre el periodo del 2016-2018 paso del 90 a 95% de los usuarios consideran que su experiencia en la atención fue "buena" y "muy buena" (3). Y a nivel departamental el valle de cauca muestra un porcentaje del 94.52, en el año 2018, el cual se encuentra por debajo del promedio nacional.

Por lo tanto, el sistema de salud debe proporcionar al individuo y la comunidad servicios oportunos y equitativos a fin de que sean eficaces para mejorar las condiciones en salud, convirtiéndose en una necesidad de las instituciones conocer cómo se encuentran al interior en cuanto a la percepción y satisfacción de los empleados y como son percibidos en el exterior en lo referente a la satisfacción del usuario, para generar procesos que permitan el mejoramiento continuo en el camino a la calidad en la atención (1), de igual manera dichos procesos trae consigo mismo beneficios que se ven reflejados en la productividad laboral, reducción de costos y captación de nuevos usuarios.

Por consiguiente, evaluar las percepciones tanto de los usuarios como del trabajador mismo es una necesidad inherente del acto médico y representa una oportunidad de mejora en la gestión de los servicios sanitarios (4); es decir, no basta con conocer los resultados de salud desde la percepción del usuario, sino que también es importante comprender cómo brindan los servicios desde el interior de la unidad hospitalaria a través de la opinión del personal. Por tal motivo debe existir sinergia, entre la percepción interna y externa de la institución, para lograr procesos encaminados a la calidad de los servicios de salud.

Ahora bien, el clima organizacional como el conjunto de características predominantes en el ambiente interno, en que opera la organización; las cuales ejercen influencia sobre las conductas, creencias, valores y percepciones de las personas, determinando su comportamiento y sus niveles de satisfacción. Así mismo, el clima organizacional es un fenómeno que agrupa las particularidades del ambiente físico que definen la personalidad de la institución y la distingue de otras (4).

Sin embargo, uno de los factores que influye sobre la satisfacción laboral, es el clima organizacional, el cual es un conjunto de propiedades medibles del ambiente de trabajo que son percibidos por las personas que trabajan en ella e influyen su motivación y comportamiento. Además, se considera como una herramienta que contribuye al mejoramiento continuo de la institución; como el desempeño y el grado de motivación de los empleados, se ve reflejado en el cumplimiento de los objetivos institucionales.



Así mismo, Vega et al en el año (2006) señalan que el clima organizacional es un fenómeno que agrupa las particularidades del ambiente físico que definen la personalidad de la institución y la distingue de otras (4).

Por ello se considera importante indagar sobre el clima organizacional en las instituciones de salud, ya que este constituye un punto de partida importante para abordar la evaluación de las organizaciones (5); conocer el clima permite una visión holística, capaz de integrar el ambiente como variable sistémica, que aborda fenómenos complejos con una perspectiva global, y brindar cuidados y una atención enfocada hacia criterios de calidad.

Por otro lado, el interés por el ambiente de trabajo en las instituciones de salud ha cobrado enorme relevancia, por el impacto positivo en la productividad que se genera a través del mejoramiento continuo de las condiciones de trabajo, pues su conocimiento orienta los procesos que determinan los comportamientos organizacionales

Como se puede observar, no existe una definición única sobre el concepto del clima organizacional. Sin embargo, sí es posible identificar que la importancia de su estudio no ha pasado desapercibida en el transcurso de los años. Detectar las necesidades de los usuarios, de los trabajadores y de la institución en general, es determinante para el logro de los objetivos organizacionales y representa un área de oportunidad para aquellas técnicas y procedimientos susceptibles de mejora. Por ello, se destaca como requisito indispensable para el desarrollo y bienestar de los centros médicos realizar evaluaciones periódicas que permitan determinar las percepciones que tanto los usuarios como los propios empleados tienen del proceso y de las condiciones en que se prestan los servicios de salud, con el objetivo fundamental de identificar los elementos que contribuyen u obstaculizan el cumplimiento de las metas institucionales (4).

Por tal motivo, valorar el clima organizacional y la percepción de la calidad de los servicios en instituciones de salud se vuelve importante, debido a la necesidad por conocer los aspectos que influyen en la productividad, el talento humano y el grado de satisfacción de los trabajadores y usuarios, a fin de permitir a la alta dirección el desarrollo de acciones que den cumplimiento a la misión establecida (6).

La Unidad odontológica RX Dent ofrece servicios en el área de la radiología digital oral, fotografía Clínica, toma de modelos, trazos cefalométricos con sus respectivos análisis, y esta entidad continuamente busca ser parte fundamental del mejoramiento de la calidad de vida de la población y de la región, poniendo a disposición de la comunidad los más altos índices de

calidad humana, biotecnológica y ética siguiendo los objetivos misionales (7).

Teniendo en cuenta que los colaboradores según sus funciones y responsabilidades pueden desarrollar un ambiente complejo sin importar que las instituciones sean privadas o públicas, son de gran importancia realizar investigaciones que permitan identificar percepciones de su lugar de trabajo, relaciones interpersonales y comunicación, con el fin de coadyuvar el éxito de esta. Partiendo de esto es clave la participación de los trabajadores donde estén dispuestos a diferentes cambios en la toma de decisiones.

Además, realizar un estudio sobre clima organizacional genera retroalimentación de los procesos, los cuales determinan las actitudes y comportamientos de los miembros de dicha estructura siendo esto una fortaleza o un obstáculo en el desarrollo de procesos, este a su vez permite crear un diagnóstico que encamine la creación de planes de mejora.

Esta investigación brinda información relacionado con el clima organizacional y percepción de la calidad de los servicios prestados en la entidad Odontológica RX Dent, y un plan de mejora que ayude a generar una estabilidad y satisfacción social en los empleados que por consecuencia brindara calidad en la prestación de servicios y calidad en la atención.

En otras palabras, un estudio sobre el clima dentro de la entidad Odontológica RX Dent permite tener una herramienta de direccionamiento administrativo a corto mediano y largo plazo tanto para quienes dirigen la organización como para todo el equipo interdisciplinario que lo conforman, brindándonos la oportunidad de solucionar situaciones como poca motivación y falta de identidad de los colaboradores logrando así que la calidad interna se refleje en la prestación de servicios y que esta sea percibida por los usuarios.

## 4. OBJETIVOS

### **4.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar la relación entre el clima organizacional y la percepción externa de la calidad de los servicios de salud en la institución prestadora de servicios de la unidad medico odontológica RX DENT 2019 II 2020 I.

### **4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Medir la percepción de los clientes internos frente a las áreas críticas del clima organizacional en la unidad medico odontológica RX DENT periodo 2019 II 2020 I.
- Describir la percepción de los clientes externos frente a las dimensiones de calidad en la institución objeto de estudio en el periodo 2019 II 2020 I.
- Establecer relación entre las áreas críticas del clima organizacional y las dimensiones de la calidad del servicio en salud percibido por los clientes en la institución objeto de estudio.

## 5. REFERENTE TEÓRICO

### 5.1 MARCO TEÓRICO

#### ANTECEDENTES

En primer lugar, se encontró un estudio sobre el clima organizacional en dos instituciones de salud de la ciudad de Cali: Clínica Odontológica Prosdent Y Uci Dumian Los Chorros, midiendo cuatro variables del clima organizacional, según instrumento de la OPS: liderazgo, motivación, participación y reciprocidad. La información se recolectó a través de una encuesta de 80 preguntas, realizada entre marzo y abril de 2017. Encontrando que en la Clínica Odontológica PROSDENT, la percepción del Clima organizacional es medianamente satisfactoria, siendo en el área asistencial más satisfactoria que en el área administrativa; además, quienes perciben mejor el clima laboral son los profesionales universitarios, y quienes perciben insatisfacción con el clima es el personal de servicios generales (aseo). En la UCI Dumian la falta de liderazgo y de participación son 6 el mayor problema que perciben los trabajadores, siendo insatisfactorio en ambas áreas, asistencial y administrativa. Con estos hallazgos se plantearon sugerencias de cambios en ambas instituciones, con el objeto de mejorar el comportamiento de los empleados en sus relaciones personales, redundando en buenos resultados institucionales (8). El presente proyecto fue importante para este proyecto, porque de esta forma se puede observar si los resultados encontrados se asemejan y que estrategias se pueden proponer ante las debilidades encontradas.

Otro de los estudios realizados y que se relacionan con el presente trabajo es un artículo relacionado con las especificidades del clima organizacional en las instituciones de salud (9). En esta investigación se realizó una medición del clima laboral realizando una discusión de la relación de clima con el de cultura organizacional y la calidad de vida laboral; adicionalmente incluye los resultados de una encuesta de clima laboral teniendo en cuenta los modelos de Litwin y Stringer, concluyendo que una de las mayores fortalezas de la institución está relacionado con la estructura organizacional, igualmente da importancia a la adaptación que requiere una organización para implementar el sistema de gestión de calidad y como esto influye en la aceptación de normas y reglamentos. Conjuntamente valora las relaciones interpersonales, manejo de conflictos, la identidad institucional. El proyecto brinda los lineamientos necesarios para entender los resultados encontrados en la presente investigación.

También se realizó una investigación sobre el clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud, a través de la exploración de 83 investigaciones teóricas y empíricas publicadas en países de Latinoamérica durante el siglo XXI, este trabajo tuvo 2 objetivos principales. Primero, examinar la

multidimensionalidad y las características fundamentales de las variables de clima organizacional y calidad de los servicios públicos de salud; segundo, diseñar un modelo teórico sobre la relación que existe entre estas 2 variables. El estudio se efectuó a través de la estrategia de investigación documental, método de análisis que comprende la revisión de literatura, detección, consulta, extracción/recopilación e integración de datos. Del análisis realizado se infiere teóricamente que existe una relación entre el clima organizacional y la calidad de los servicios públicos de salud; sin embargo, recomienda realizar estudios empíricos que refuercen la perspectiva teórica analizada (10).

Igualmente, se encontró un estudio sobre calidad de servicio y la satisfacción de los clientes de las clínicas dentales de la ciudad de Tingo María (11). fue realizado en las clínicas dentales de la ciudad de Tingo María – Huánuco (Perú), con el objetivo de determinar la correlación entre la calidad de servicio y la satisfacción de los clientes de las clínicas dentales de la ciudad de Tingo María. La muestra incluyó (n=118) clientes, durante los meses de noviembre y diciembre del 2018. El estudio fue transversal, y se evaluó el nivel de satisfacción de los clientes mediante el cuestionario SERVQUAL adaptado, fueron 19 indicadores para antes y 19 indicadores para después del uso del servicio. Luego del análisis se concluyó que la calidad de servicio y la satisfacción de los clientes tiene una relación directa y significativa, calificada como baja ( $r_s = 0.320$ ). En cuanto a las expectativas versus las percepciones se concluye que hay diferencia significativa positiva entre los promedios de la calidad de servicio antes y después del uso del servicio odontológico de las clínicas dentales de la ciudad de Tingo María. Las dimensiones elementos tangibles, empatía, confiabilidad, capacidad de respuesta y seguridad mostraron diferencias para antes y después del uso del servicio odontológico, por ende, existe relación.

La preocupación por la calidad de los servicios prestados en la actualidad se remonta etimológicamente a la palabra de origen latín **qualitas**, que significa “la perfección” este es un concepto antiguo y ha sido un motivo de preocupación permanente, por ejemplo, una gran cantidad de las civilizaciones antiguas como los egipcios, mayas etc.; contaban con normas y estándares que regulaban sus productos (12). Así mismo se generaron desde hace años formas de supervisión de procesos por ejemplo los egipcios tenían como tarea comprobar la adecuada instalación de los bloques de piedra en las pirámides, por otro lado, los mayas, al igual que los fenicios o los sumerios daban castigos a quienes elaboraran malos productos, para evitar la repetición de los errores.

Actualmente dentro de las instituciones se observa algo similar de lo que se usó en la antigüedad solo que los llamados castigos se conocen como las estrategias de mejoramiento continuo que es implementada dentro de las entidades prestadoras de

servicio de salud.

La salud es uno de los derechos fundamentales para todo ser humano y es considerado un factor insustituible que influye en el bienestar social, el desarrollo, la economía y la educación de los pueblos, aspectos que obligan a las instituciones hospitalarias a ofrecer atención médica oportuna, aceptable, asequible y de calidad satisfactoria, de esta forma, conocer las perspectivas del sistema sanitario, especialmente en salud pública, es preocupación medular en los gobiernos de todos los países, debido a que, los organismos públicos cargan sobre su espalda percepciones de ineficiencia, lentitud de respuesta y falta de capacidad para atender las demandas sociales (4).

Con esto queda claro que los servicios de salud tienen una obligación social enorme, altamente cuestionada y con falta de reconocimiento a los procesos exitosos, esto se debe a su impacto social considerándose para la sociedad importantes los errores o ineficacias en la prestación de servicios que los logros obtenidos en cuanto al valor pro social.

Estos datos mencionados por la Organización Mundial de la Salud (2013) referente a la obligación que tienen las unidades médicas de asegurar una atención médica satisfactoria, plantean la necesidad por conocer aquellos factores organizacionales que originan las deficiencias existentes en las instituciones prestadoras de servicios de salud. Por ello, Aguirre (1990) señala que evaluar las percepciones tanto de los usuarios como del trabajador mismo es una necesidad inherente del acto médico y representa una oportunidad de mejora en la gestión de los servicios sanitarios; es decir, no basta con conocer los resultados de salud desde la percepción del usuario, sino que también es importante comprender cómo se organizan y brindan los servicios desde el interior de la unidad hospitalaria a través de la opinión del personal (4). En este sentido, uno de los factores que de acuerdo con la literatura influye en las percepciones y opiniones de las personas es precisamente el clima organizacional, entendiéndose este como el conjunto de características que definen el ambiente de trabajo de una organización y que ejerce efecto sobre el comportamiento, las relaciones y las actitudes de los individuos.

Estudiar el clima organizacional en salud pública constituye actualmente una de las herramientas estratégicas que contribuyen al mejoramiento continuo de la organización, puesto que a través de su análisis se logran identificar elementos claves que permiten elevar la calidad de vida laboral a los trabajadores, y con ello la calidad.

Por otro lado, en un estudio de casos, con un análisis cualitativo, donde encontraron que la satisfacción percibida tanto por el cliente interno que por el externo fue la misma, lo cual indica, que, al tener un cliente interno satisfecho, éste estará en la

capacidad de satisfacer las necesidades del cliente externo (5).

Es decir, si se evalúa el cliente externo, se evalúan condiciones de la prestación del servicio, ya que en ellos se ve reflejado el buen o mal trabajo que realizan todos los empleados.

Otro aporte importante para ésta investigación, es un estudio transversal, descriptivo y cuantitativo. La muestra compuesta de 100 encuestados, de consulta externa entre octubre – noviembre y diciembre 2007. Las dimensiones de análisis son la accesibilidad (tiempos de espera), estructura (comodidades), proceso (relaciones interpersonales) y resultado de la atención médica (satisfacción), donde se describe que “la calidad de atención en Salud es, una de las mayores preocupaciones de quienes tienen la responsabilidad de la prestación de los servicios de salud y una necesidad de quienes requieren de estos servicios” (2).

En el estudio se concluye de la importancia a de evaluar tiempos de espera para atención, condiciones de infraestructura, recursos que ofrecen confort a los pacientes, a su vez, los pacientes incluyen dentro de la calidad, la capacidad resolutoria del personal que le presta la atención, también como los tiempos de facturación, condiciones de higiene, ventilación e iluminación. Sin embargo, los usuarios calificaron el servicio como bueno, por la calidez del personal que los atendió y porque tuvieron la capacidad de resolver sus dudas.

Con éste estudio, se da a entender, que, pese a las condiciones de infraestructura, el paciente tendrá muy en cuenta el trato que recibe por parte del personal de enfermería y médico, por lo cual en los servicios se debe trabajar el componente humano como principal actor de la calidad en salud.

## **EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS DE SALUD:**

### **¿Qué es el Clima Laboral?**

Una de las primeras definiciones de clima laboral fue la realizada en la década de los sesenta por Lewin, en su Teoría del Espacio Vital, quien lo describió como “la totalidad de los hechos que determinan la conducta de un individuo”.

¿Cuáles son estos hechos? Originariamente, los teóricos se dividieron en dos corrientes: aquellos que incluían la percepción subjetiva de los profesionales sobre los factores que afectan al clima laboral como determinantes para la conformación

del ambiente de trabajo y los que excluían esta individualidad.

Así, por ejemplo, entre estos últimos encontramos la definición de clima laboral como **“el conjunto de características que describen a una organización**, las cuales distinguen una de otra y hacen que sean relativamente duraderas en el tiempo, e influye en la conducta de las personas en las organizaciones” (13).

En cambio, para Richard Hall, el clima organizacional es **“una serie de propiedades del ambiente laboral, considerando las interacciones de las características personales y organizacionales que de alguna manera intervienen con el comportamiento** de las personas dentro de una organización” (13).

Por otra parte, para los profesores George H. Litwin y Robert A. Stringer, **el ambiente laboral es “la suma de las percepciones individuales de los trabajadores respecto a su desarrollo profesional** en una compañía”.

Tipos de variables

A pesar de estas dos corrientes iniciales, hoy día existe consenso en que la valoración de los factores que afectan al clima laboral vendrá determinada por la percepción que tenga cada persona en función de sus características, experiencias y expectativas.

Así, la Teoría de clima organizacional de Likert, establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, lo que respalda la idea de que **“la reacción estará determinada por la percepción”** (13).

En este sentido, podemos señalar que las variables que intervienen en la conformación del clima laboral pueden dividirse en tres bloques diferenciados:

**Las características individuales:** se refiere a los intereses, necesidades y actitudes de cada profesional y que provocan que su motivación y visión sobre el clima difiera entre un trabajador y otro.

**Las características del trabajo:** incluye aquellos factores vinculados con la actividad profesional y que intervienen en el cumplimiento o no de las expectativas del empleado.

**Las características de la situación de trabajo:** abarca aquellos elementos y acciones de la organización tendentes a generar un determinado ambiente laboral y motivar a la plantilla.

Como consecuencia, pensar que las variables que intervienen en este proceso son iguales para todos, puede llevar a equivocaciones en la medición del clima organizacional.



## **Factores que afectan al clima laboral**

Conscientes de esta subjetividad en torno a los factores que afectan al clima laboral, podemos relacionar las variables que influyen en mayor medida en la generación del ambiente de la organización.

**¿Cuáles son los elementos de evaluación que puedan dar una visión lo más cercana a la realidad del clima de una institución?** Los estudios de este tema sostienen que el clima en las organizaciones está configurado por la interacción y mezcla de los siguientes elementos:

**El sujeto:** Las características de cada trabajador (su actitud, personalidad, valores, expectativas, motivaciones, estado anímico, o su vida familiar) influirán tanto en el clima laboral como en su propia percepción del mismo. “Un empleado no opera al vacío, trae consigo una cantidad de ideas preconcebidas que reaccionan al contacto con la forma de liderar, con la estructura organizacional y el ambiente laboral” (13).

**Los equipos:** Las relaciones interpersonales que se desarrollan dentro de la organización son también factores que afectan al clima laboral, determinados por la organización y estructura, procesos comunicativos, distribución de los roles, cohesión de los equipos. Si la empresa consigue crear vínculos positivos conseguirá mejorar el ambiente organizacional y, viceversa.

**La estructura:** La forma en la que se organiza la compañía a nivel puestos, políticas y procedimientos de trabajo también interviene en la conformación del clima laboral. El objetivo es conseguir que las relaciones entre los grupos e individuos fluyan de forma natural, de modo que, si conseguimos adaptar la estructura a las necesidades de la compañía, estaremos ayudando a mejorar el clima laboral de la misma.

**Políticas de personal:** Este elemento se refiere a las acciones concretas que lleva a cabo la compañía para impulsar un clima laboral positivo, como el reconocimiento, los incentivos, la capacitación, programas sociales, política de promoción interna, medidas de bienestar.

**El liderazgo:** El papel de los líderes y el tipo de relación que consigan crear con sus equipos es clave en la construcción de climas laborales sanos. Por ello, las empresas deben apostar por un estilo de liderazgo transformacional que se adapte tanto a las circunstancias de la compañía como a las necesidades de cada trabajador.

**La cultura:** El conjunto de normas intangibles de una organización también influye directamente en el clima laboral y el que este sea positivo dependerá, no de la

cultura en sí, sino de que sea compartida por la plantilla.

**Los factores físicos:** Las instalaciones, los recursos materiales, la iluminación o la existencia de zonas comunes son aspectos del entorno físico de la empresa que también intervienen en la conformación del clima laboral.

**Los factores externos:** También el entorno tiene influencia en el clima organizacional. Los clientes, proveedores, administraciones públicas, competencia o la propia sociedad influyen en las empresas. Por ejemplo, la alianza con una gran compañía puede insuflar motivación a la plantilla y mejorar el ambiente de trabajo (13).

De acuerdo con la Organización Panamericana de la Salud (OPS), el clima organizacional se define como el “Conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la organización, que influyen en las actitudes y el comportamiento de sus miembros”.

Definición de áreas críticas del clima organizacional:

**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.

**Reciprocidad:** Relación mutua de dar y recibir entre el individuo y la organización.

**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 (14).

En síntesis, a partir de esta reflexión y con base en la información expuesta anteriormente, se deduce que el clima organizacional es un fenómeno que ejerce una fuerte presión en el rendimiento, los resultados, la calidad del trabajo y las percepciones que los miembros tienen de la institución donde laboran. La amplitud de su concepto ha dado lugar a ciertas diferencias entre los enfoques planteados por algunos estudiosos del tema, puesto que no existe una definición generalizada de las dimensiones precisas que deberían ser consideradas para evaluar el clima organizacional en las instituciones.

El clima en las organizaciones comprende las relaciones que se llevan a cabo entre los distintos actores de la empresa constituyendo el ambiente en donde los empleados desarrollan sus actividades. El clima organizacional puede ser un vínculo positivo dentro de la organización o un obstáculo en su desempeño.

Relacionado con el clima organizacional, los factores internos y externos de la organización afectan el desempeño de los integrantes de la empresa. Esto es así porque las características del medio de trabajo que son percibidas por los trabajadores de forma directa o indirecta influyendo en cierto modo en su comportamiento y rendimiento en el trabajo.

### **¿QUE ES ENTORNO LABORAL SALUDABLE?**

La motivación ha sido estudiada por muchos autores que desarrollaron diferentes teorías en las cuales cada uno, según su punto de vista, pretende explicar las causas de la motivación en las personas.

El entorno laboral saludable planteado como incentivo es quizás una de las estrategias que una organización puede implementar con el fin de mejorar las relaciones interlaborales y así llevar a una mejor atención en los servicios de salud (15). Si dentro de las organizaciones de salud existen entornos enfocados en climas laborales saludables los profesionales se sienten más motivados a trabajar y desempeñar sus labores encaminadas a la prestación del servicio con calidad, puesto que el relacionarse bien con su jefe y su compañero de trabajo permiten una mejor comunicación para fines de terapéuticos, diagnósticos médicos, entendimiento hacia el paciente/o usuario, y finalmente mejorar la Humanización de los servicios.

### **Calidad en los servicios de salud.**

Se entiende por calidad la totalidad de funciones, características, ausencia de fallas de un bien o servicio o comportamientos de un bien producido o de un servicio que se presta, que les hace capaces de satisfacer las necesidades de los consumidores o usuarios. La propia definición del concepto de calidad involucra un cierto nivel de igualdad, ya que cada individuo puede tener su propia apreciación o su particular juicio de valor acerca del producto o servicio en cuestión (16).

### **PERCEPCION DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE.**

El cliente tiene ciertas necesidades reales, de las cuales a veces él mismo no es consciente. Estas necesidades son percibidas por el sistema para la posterior realización del servicio. Algunos sistemas logran identificar las necesidades reales del cliente, mientras que otros solo perciben las necesidades de las cuales el cliente es consciente.

**EXPECTATIVAS DEL CLIENTE.** Aquí se define lo que espera el cliente del servicio, esta expectativa está formada por comunicación de boca a boca, información externa, experiencias pasadas y por sus necesidades conscientes. A partir de aquí puede surgir una retroalimentación hacia el sistema cuando el cliente emite un juicio.

## **Dimensiones de la calidad en salud**

Para poder satisfacer a todas las partes implicadas, la calidad en salud debe alcanzar unos estándares de calidad satisfactorios en las siguientes dimensiones:

- **Fiabilidad:** Habilidad para realizar el servicio de modo cuidadoso y fiable (17).
- **Capacidad de Respuesta:** Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido (17).
- **Seguridad:** Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para concitar credibilidad y confianza (17).
- **Empatía:** Atención personalizada que dispensa la organización a sus clientes (17).
- **Elementos Tangibles:** Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación (17).

## **MARCO LEGAL**

En Colombia se cuenta con desarrollo de actividades reguladas y reglamentadas para beneficios de los trabajadores, existe:

**Constitución Política de Colombia. 1991. Artículo 49.** La atención de la salud y el saneamiento ambiental son servicios públicos a cargo del Estado. Se garantiza a todas las personas el acceso a los servicios de promoción, protección y recuperación de la salud.

**Ley 100 de 1993.** Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones.

**Resolución 1016 de 1.989,** Por la cual se reglamenta la organización, funcionamiento y forma de los Programas de Salud Ocupacional que deben desarrollar los patronos o empleadores en el país.

**Ley 10 de 1990.** Por la cual se reorganiza el Sistema Nacional de Salud. En el artículo 4° se menciona acerca del sistema de salud que *“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 conjunto 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”.*

**Ley 1164 del 2007.** Por la cual se dictan disposiciones en materia de Talento Humano en Salud.

**Decreto 2309 de 2002.** “Por el cual se define el Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad de atención en salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud, el cual tiene los siguientes componentes.

Sistema Único de habilitación.

La Auditoria para el manejo de la calidad de la atención en salud.

El Sistema Único de Acreditación.

El Sistema de Información para la Calidad”

**Ley 489 de 1.998.** “Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones.”

**Decreto 614 de 1984,** por el cual se determinan las bases para la organización y administración de Salud Ocupacional en el país.

**Resolución 2646 de 2.008.** Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional.

**Ley 2482 de 2.012.** Por el cual se establecen los lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión. Comprende entre otros el “*plan anticorrupción y de atención al ciudadano, plan institucional de capacitación, plan de bienestar e incentivos, plan anual de vacantes y plan anual de adquisiciones*”

Este tipo de planes de bienestar e incentivos que se desarrollan en diferentes áreas laborales en Colombia, ponen en marcha lo que toda empresa requiere para sostener un ambiente laboral adecuado dentro de sus instituciones y sobre todo con sus trabajadores ya que garantizan diferentes líneas de beneficios relacionados todos hacia el trabajar y los resultados que se desean, es por esto que muchas más instituciones deben tomar ejemplo de ello y garantizar una serie de beneficios que

aumente el nivel de bienestar dentro de la empresa y se vea siempre reflejado en los resultados positivos para la empresa dentro y fuera.

## **MARCO CONTEXTUAL**

Es una empresa fundada el 27 febrero de 1997, como la consolidación del sueño de tres odontólogos de ofrecer servicios de calidad en el área de radiología oral y consultas odontológicas de la ciudad de Tuluá, y sus municipios aledaños ya que, solo había un prestador de servicios con radiología oral convencional.

Inicialmente se conformó como una sociedad familiar de tipo limitada, integrada por siete socios todos pertenecientes al área de la salud. En aras de darle continuidad al progreso tecnológico en el mes de mayo de 2008, se adquiere el primer equipo digital de la ciudad en radiología dental, en busca de estudios radiológicos cada vez más modernos que permitirían al odontólogo, acceder a imágenes mucho más precisas y detalladas, favoreciendo así los tratamientos de curación y rehabilitación dental, logrando que estos equipos de apoyo diagnóstico se conviertan en verdaderos instrumentos aplicativos en la odontología y sus especialidades en la región.

En sus inicios la empresa contó con una sola auxiliar para la atención de los pacientes y en la actualidad la empresa está conformada por 11 personas, incluidas las del área asistencial y logística.

Pese a la llegada de la competencia en el área de radiología dental en la región, llevamos 23 años en el mercado, distinguiéndonos por la calidad, eficiencia, calidez y la alta tecnología de nuestros equipos (18).

## **Misión**

RX DENT es una empresa que ofrece servicios en el área de la radiología digital oral, fotografía Clínica, toma de modelos, trazos cefalométricos con sus respectivos análisis, utilizados como medios de ayuda diagnóstica en el campo odontológico y médico de manera ágil, oportuna y eficiente.

Contamos con 23 años de experiencia en el sector, lo que nos hace pioneros del servicio en la ciudad de Tuluá; tiempo a través del cual nos hemos ido especializando y tecnificando, para ofrecer la mejor calidad del mercado, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes y contribuyendo con el desarrollo del sector salud (18).

## **Visión**

Ser la mejor alternativa de elección en la población del centro y norte del valle en el

campo de ayudas diagnosticas en el área de la radiología oral y maxilofacial, y consultas odontológicas, en el sector salud, alcanzando el nivel de excelencia de nuestro recurso humano y la tecnología de punta disponible (18).

### **Servicios Asistenciales**

Nuestro centro radiológico oral y maxilofacial cuenta con medios humanos y técnicos para realizar estudios de alta calidad con muy poco tiempo de toma y una muy baja exposición a la radiación, proyección de reducción de sombras y proyección ortorradial, que reduce el sopla miento de los dientes. Atendemos estudios intraorales como: periapicales, coronales y oclusales; y estudios extra orales tales como: A.P. o P.A, ATM, carpograma (edad ósea) Cavum faríngeo, Panorámica, perfil, senos paranasales-maxilares, sub-mentón vertex, entre otras (18).

Los estudios de mayor frecuencia son: RX periapical, RX panorámica, Rx perfil, RX ATM, Otras radiografías, Fotografía clínica, Modelos de estudio y trabajo, Trazo cefalometricos y análisis diagnóstico y Paquetes especializados.

## **6. METODOLOGIA**

### **Enfoque de investigación**

#### **TIPO DE ESTUDIO**

Este estudio se considera de tipo descriptivo, de corte transversal; el cual establece la percepción que tienen los usuarios frente a la calidad en atención de los servicios de salud que reciben de RX DENT de municipio de Tuluá Valle del Cauca durante el periodo del mes de febrero del 2020, en relación con el clima organizacional de los usuarios internos (asistenciales). En la gestión administrativa solo se encuentra la dirección, por esta razón se hizo encuesta al personal asistencial.

#### **POBLACIÓN, MUESTREO Y MUESTRA**

Población.

Dentro de esta investigación se tuvo en cuenta dos grupos poblaciones el primero conformado por los usuarios que reciben atención en servicios de salud para el periodo establecido y el segundo grupo proveniente de los funcionarios que laboran dentro de la institución.

La población con la que se realizó este estudio de percepción de la calidad fueron los clientes externos que asisten al servicio de radiología y consulta odontológica de RX

DENT (en los meses de diciembre 2019 y enero 2020).

Colaboradores de RX DENT de la Ciudad de Tuluá Departamento del Valle del Cauca.

**Censo:** Dado que la población es pequeña 12 colaboradores se realizó un censo.

**Muestra:** El muestreo se realizó con una población de 152 pacientes atendidos (diciembre 2019 y enero 2020), con una confiabilidad del 95%, proporción 50%, margen de error o precisión del 5%. Dio como resultado una muestra de 108 pacientes a encuestados.

Para efectos de este estudio, se empleó la siguiente ecuación para el cálculo del tamaño de la muestra, la cual es aplicable a poblaciones finitas:

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{E^2 \times (N - 1) + Z^2 \times P \times Q}$$

### **Criterios de inclusión y exclusión**

#### **Inclusión:**

- Colaboradores que lleve más de seis meses de labores
- Personal asistencial y administrativo
- Colaboradores que acepten participar voluntariamente en la investigación.
- Usuarios que hayan recibido servicios en salud y acepten participar voluntariamente de la investigación.
- Usuarios mayores de 18 años.

#### **Exclusión:**

- Colaboradores que se encuentren de vacaciones en el periodo de aplicación del instrumento.
- Colaboradores que se encuentren fuera de la institución en el momento de la aplicación.
- Usuarios con presencia de patologías mentales o alteraciones de conciencia.
- Asistentes de investigación participantes en la realización de la investigación.



## PROCEDIMIENTO DE RECOLECCION DE LA INFORMACION

Los datos se recolectaron por medio de una encuesta, la cual se implementó en los usuarios de RX DENT dentro del periodo establecido, quienes evaluaron aspectos físicos, estructurales y humanos de la institución; se trató de una encuesta sencilla, legible y fácilmente entendible, aplicada con previa autorización, posterior a la consulta o atención recibida.

Al presentarse al paciente el entrevistador expuso la importancia de la evaluación de la calidad en salud, dando a conocer las condiciones bajo las cuales se realizaba la encuesta, con el cual se le explicó al paciente que la participación era de libre escogencia, no representaba ningún costo, o repercusión institucional, que sus respuestas son totalmente confidenciales, y era libre de abandonar el estudio en el momento en que guste. Seguidamente el investigador leyó cada una de las preguntas que conforman la encuesta y sus respectivas opciones de respuesta, aclarando cualquier duda en caso de que se presentara.

Asi mismo la encuesta modelo SERVQUAL fue aplicada a los funcionarios de la institución que tuviera relación directa frente a la prestación de servicios de salud.

## INSTRUMENTO

Cuestionario servqual: Es un método de evaluación de los factores claves para medir la Calidad de los Servicios prestados. Es una herramienta desarrollada por Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry, como uno de sus resultados obtenidos de una investigación iniciada en 1983, con el apoyo del Marketing Science Institute de Cambridge, Massachusetts, la cual constituye una de las primeras investigaciones formales en materia de Calidad en el Servicio.

La medición de calidad SERVQUAL, evalúa 5 dimensiones de la calidad del servicio mediante las expectativas y percepciones del cliente (confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía, bienes materiales y tangibles). Esta encuesta será aplicada al cliente externo de la institución. Mediante la escala de líder, se midió la importancia de cada ítem, es decir, se manejó una escala de Likert 3 de 1 al 7, siendo 1 el puntaje más bajo cuando el cliente está en total desacuerdo y 7 el puntaje más alto cuando el cliente está muy de acuerdo con la pregunta.

**Tabla 1. Operacionalización de Variables de calidad de servicio**

DEFINICION CONCEPTUAL	INDICADOR	DIMENSIONES	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADOR
Evaluación de los factores claves para medir la Calidad de	Promedio de los resultados	Tangibles	Son los aspectos físicos que el cliente percibe en la	sumatoria de los resultados de los ítems
				No Valor

los Servicios prestados.	obtenidos en las cinco dimensiones de la calidad de servicio		organización. Escala numérica del 1 al 7, donde la calificación mínima es 1 y la máxima es de 7.	Ítems	1	2	3	4	5	6	7	
			1									
			2									
			3									
		Confiabilidad		La habilidad de desarrollar el servicio prometido precisamente como se pactó y con exactitud. Escala numérica del 1 al 7, donde la calificación mínima es 1 y la máxima es de 7.	sumatoria de los resultados de los ítems							
	No ítems				Valor							
					1	2	3	4	5	6	7	
	5											
	6											
	7											
	8											
	9											
		Velocidad de respuesta		La disposición inmediata para atender a los clientes y dar un pronto servicio.  Escala numérica del 1 al 7, donde la calificación mínima es 1 y la máxima es de 7.	sumatoria de los resultados de los ítems							
	No ítems				Valor							
					1	2	3	4	5	6	7	
	10											
	11											
		Aseguramiento		El conocimiento y cortesía de los empleados y su habilidad para comunicarse e inspirar confianza.  Escala numérica del 1 al 7, donde la calificación mínima es 1 y la máxima es de 7.	sumatoria de los resultados de los ítems							
	No ítems				Valor							
					1	2	3	4	5	6	7	
	14											
		Empatía		Proveer cuidados y atención individualizada a los clientes.  Escala numérica del 1 al 7, donde la calificación mínima es 1 y la máxima es de 7.	No ítems	Valor						
	1				2	3	4	5	6	7		
18												
19												
20												
21												
22												

## CUESTIONARIO 2 DEL SERVQUAL

Instrucciones: Basado en su experiencia como usuario de los servicios de salud, piense en el tipo de institución de salud que brindaría una excelente calidad en el servicio.

Gracias por su colaboración.

Código de la institución

Código del municipio según la DIAN más las iniciales de la IPS (Todo unido).

\_\_\_\_\_

Datos generales

1. Nombre de la institución

\_\_\_\_\_

2. Área de trabajo prestadora del servicio. Marque UNA SOLA OPCIÓN.

2.1 Directiva \_\_\_\_ 2.2 Apoyo operativo \_\_\_\_ 2.3 Asistencial ambulatorio \_\_\_\_

2.4 Asistencial hospitalario \_\_\_\_ 2.5 Apoyo diagnóstico y terapéutico \_\_\_\_

3. Edad (años cumplidos) \_\_\_\_

4. Sexo

4.1. Hombre \_\_\_\_ 4.2 Mujer \_\_\_\_

5. Estado civil.

5.1 Casado \_\_\_\_ 5.2 Separado \_\_\_\_ 5.3 Soltero \_\_\_\_ 5.4 Unión Libre \_\_\_\_

5.5 Viudo \_\_\_\_

6. Escolaridad.

6.1 Primaria \_\_\_\_ 6.2 Secundaria \_\_\_\_ 6.3 Técnico \_\_\_\_ 6.4 Universitaria \_\_\_\_ 6.5

Posgrado \_\_\_\_

7. Zona de procedencia

7.1 Zona urbana \_\_\_\_ 7.2 Zona rural \_\_\_\_

8. Tipo de régimen en salud

8.1 Contributivo \_\_\_\_ 8.2 Subsidiado \_\_\_\_ 8.3 No asegurado \_\_\_\_

### **Cuestionario de medición 1. Servicio deseado**

Basándose en sus experiencias como usuario de los servicios que ofrecen las instituciones de

salud, por favor, indique el grado que usted piensa que una institución que ofrece una excelente calidad en el servicio debe tener respecto a las características descritas en cada uno de los enunciados.

Si usted siente que la característica no es totalmente esencial, señale el número 1. Si cree que la característica es absolutamente esencial para una institución de salud, señale el número 7. Si su decisión no es muy definida, señale 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 instituciones de salud que ofrecen una excelente calidad en el servicio.

No.	Ítems	1	2	3	4	5	6	7
1	Las instituciones de salud deben tener equipos modernos							
2	Las instalaciones físicas de las instituciones de salud deben lucir atractivas.							
3	Los empleados de las instituciones de salud deben tener buena apariencia.							
4	Los materiales asociados con el servicio (panfletos, tarjetas, etc.) deben ser atractivos a la vista en las instituciones de salud.							
5	Cuando las instituciones de salud prometen hacer algo en un cierto tiempo, lo deben cumplir							
6	Cuando un cliente tenga un problema, las instituciones de salud deben mostrar un interés sincero en resolverlo							
7	Las instituciones de salud deben prestar el servicio correcto a la primera.							
8	Las instituciones de salud deben proveer sus servicios en el tiempo que ellos prometieron hacerlo.							
9	Las instituciones de salud deben insistir en llevar sus registros y documentos libres de errores.							
10	Los empleados de la institución de salud deben informar exactamente cuándo serán desempeñados los servicios							
11	Los empleados de la institución de salud deben dar un pronto servicio a los clientes.							
12	Los empleados de la institución de salud siempre deben estar dispuestos a ayudar a los clientes.							
13	Los empleados de la institución de salud nunca deben estar tan ocupados como para no atender a un cliente.							
14	El comportamiento de los empleados de la institución de salud debe inspirar confianza.							
15	Los clientes deben sentirse seguros en sus negociaciones con la institución de salud							
16	Los empleados de la institución de salud deben ser consistentemente amables con los clientes.							

17	Los empleados de las instituciones de salud deberán estar capacitados para responder a las preguntas de los clientes.								
18	Las instituciones de salud deberán dar a sus clientes atención individual.								
19	Las instituciones de salud deberán tener horarios convenientes para todos sus clientes.								
20	Las instituciones de salud deben tener empleados que den a los clientes atención personal.								
21	Las instituciones de salud excelentes se deben preocupar por cuidar los intereses de sus clientes.								
22	Los empleados de las instituciones de salud deberán entender las necesidades específicas de sus clientes.								

**Plan de análisis instrumento servqual:**

Se hizo un análisis del instrumento servqual, en el cual se midieron las expectativas que tiene el usuario en relación a los servicios que espera recibir por parte de la institución, y posteriormente de las percepciones como recibió los servicios de salud; para ambos casos utilizando una escala numérica del 1 al 7, donde la calificación mínima es 1 y la máxima es de 7.

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

Una herramienta que facilita 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.

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.

### CLIMA ORGANIZACIONAL

El segundo instrumento utilizado fue el diseñado por la organización panamericana de la salud (OPS) que consta de 80 reflexiones seleccionando 167 preguntas que representan 4 áreas críticas para describir el clima organizacional (liderazgo, motivación, reciprocidad y participación), cada una de ellas desglosa 4 subvariables para analizar mejor cada punto, y por cada subvariable existen 5 afirmaciones en el instrumento, intercalándose de forma aleatoria. Para la interpretación de los resultados se definió una escala ordinal a partir de las respuestas correctas, donde se considera clima satisfactorio cuando los valores oscilan entre 5 y por encima de 3, clima en riesgo cuando los valores se encuentran entre 3 y 2.5, y clima insatisfactorio cuando los resultados se encuentran por debajo de 2,5. Esta encuesta se aplicó al cliente interno de la institución.

A continuación, se relacionarán las variables que se tuvieron en cuenta para la investigación sobre clima organizacional y percepción de la calidad del servicio

**Tabla 2. Operacionalización de Variables de Liderazgo.**

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	INDICADOR	DIMENSIONES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADOR	
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	Promedio de los resultados obtenidos en las cuatro dimensiones del liderazgo	Dirección	Se entiende por dirección de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (No satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de dirección de la variable liderazgo	sumatoria de los resultados de los ítems	
				No Ítems	Valor
				V	F
			1		
			14		
			33		
			51		
			67		
		Estímulo a la excelencia	Se entiende por estímulo de la excelencia de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de	sumatoria de los resultados de los ítems	
				No Ítems	Valor
	V		F		
	15				
	30				

			2.6 a 3.9 y nivel bajo ( No satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de estímulo de la excelencia de la variable liderazgo	34		
				52		
				70		
		Estímulo al trabajo en equipo	Se entiende por estímulo de trabajo en equipo de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a 5 , nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo ( no satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de estímulo de trabajo en equipo de la variable liderazgo	sumatoria de los resultados de los ítems		
				No Ítems	Valor	
					V	F
				2		
				17		
				35		
				50		
				73		
		Solución de conflictos	Se entiende por solución de conflictos de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo ( no satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de solución de conflictos de la variable liderazgo	sumatoria de los resultados de los ítems		
				No Ítems	Valor	
					V	F
				16		
				31		
				36		
				55		
				68		

**Tabla 3. Operacionalización de Variables de Motivación.**

DEFINICION CONCEPTUAL	INDICADOR	DIMENSIONES	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADOR		
Conjunto de reacciones y actitudes encaminadas a satisfacer las necesidades del trabajador en la institución.	Promedio de los resultados obtenidos en las cuatro dimensiones de la motivación	Realización personal	Se entenderá por realización personal de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo ( No satisfactorio) cuando se obtenga una calificación menor o igual a	sumatoria de los resultados de los ítems		
				No Ítems	Valor	
					V	F
				3		
				18		
				37		

			2.5 en la dimensión de realización personal de la variable motivación	49		
				74		
		Reconocimiento de la aportación	Se entenderá por reconocimiento de la aportación de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 4 a 5 en la dimensión de reconocimiento de la aportación, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (No satisfactorio) cuando se obtenga una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de reconocimiento de la aportación de la variable motivación	sumatoria de los resultados de los ítems		
				No Ítems	Valor	
					V	F
				19		
				32		
				40		
				56		
				69		
		Responsabilidad	Se entenderá por responsabilidad de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (no satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de responsabilidad de la variable motivación	sumatoria de los resultados de los ítems		
				No Ítems	Valor	
					V	F
				4		
				20		
				43		
				57		
				75		
		Adecuación de las condiciones de trabajo	Se entiende por adecuación de las condiciones de trabajo de nivel alto (satisfactorio): cuando se obtiene una calificación de 4 a 5 nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (no satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de adecuación de las condiciones de trabajo	sumatoria de los resultados de los ítems		
				No Ítems	Valor	
					V	F
				5		
				21		
				41		
				59		
				65		

**Tabla 4. Operacionalización de Variables de Reciprocidad.**

DEFINICION CONCEPTUAL	INDICADOR	DIMENSIONES	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADOR
Relación mutua de dar y recibir entre el individuo y la organización.	Promedio de los resultados	Aplicación al trabajo	Se entiende por aplicación al trabajo de nivel alto (satisfactorio) cuando se	sumatoria de los resultados



	obtenidos en las cuatro dimensiones de la reciprocidad		obtiene una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (No satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de Aplicación al trabajo de la variable reciprocidad	de los ítems			
				No ítems	Valor	V	F
				6			
				22			
				42			
				58			
			71				
		Cuidado del patrimonio institucional		Se entiende por cuidado del patrimonio institucional de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (No satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de Cuidado del patrimonio institucional de la variable reciprocidad	sumatoria de los resultados de los ítems		
				No ítems	Valor	V	F
				7			
				23			
				44			
			60				
		72					
	Retribución		Se entiende por retribución de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (no satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de retribución de la variable reciprocidad	sumatoria de los resultados de los ítems			
			No ítems	Valor	V	F	
			8				
			24				
			39				
		54					
		66					
	Equidad		Nivel alto (satisfactorio): obtener una calificación de 4 a 5 en la dimensión de equidad de la variable reciprocidad	sumatoria de los resultados de los ítems			

			Nivel medio (poco satisfactorio): obtener una calificación de 2.6 a 3.9 en la dimensión de equidad de la variable reciprocidad y nivel bajo (No satisfactorio): obtener una calificación menor a 2.5 en la dimensión de equidad de la variable reciprocidad	No ítems	Valor	
					V	F
				9		
				25		
				45		
				53		
				76		

**Tabla 5. Operacionalización de Variables de Participación.**

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	INDICADOR	DIMENSIONES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADOR		
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	Promedio de los resultados obtenidos en las cuatro dimensiones de la motivación.	Compromiso con la productividad	Se entiende por participación de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (No satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de compromiso por la productividad de la variable participación	sumatoria de los resultados de los ítems		
				No ítems	Valor	
					V	F
				10		
				26		
				46		
		61				
		77				
		Compatibilidad de intereses	Se entiende por compatibilidad de intereses de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (No satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de compatibilidad de intereses de la variable participación	sumatoria de los resultados de los ítems		
				No ítems	Valor	
					V	F
				11		
				27		
				47		
		62				
78						
Intercambio de información	Se entiende por intercambio de información de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una	sumatoria de los resultados de los ítems				
		No ítems	Valor			
			V	F		
		12				

			calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo ( No satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de intercambio de información de la variable participación	28		
				48		
				63		
				79		
		Involucración al cambio	Se entiende por involucramiento de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo ( No satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de involucramiento en el cambio de la variable participación	sumatoria de los resultados de los ítems		
				No Ítems	Valor	
					V	F
				13		
				29		
				38		
				64		
				80		

### Instrumento para medir el clima organizacional

El cuestionario 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 5. 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
LIDERAZGO		AFIRMACIONES	V	F	

	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.

**Tabla 6. 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.

**Tabla 7. 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.

**Tabla 8. 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 INTERESES	11	1	0	5
		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>					<b>20</b>

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

**Cuestionario 1.**

## **“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 identificación del participante

1. Área de trabajo. Marque UNA SOLA OPCIÓN.

1.1 Directivos \_\_\_ 1.2 Apoyo operativo \_\_\_ 1.3 Asistencial ambulatorio \_\_\_  
1.4 Asistencial hospitalario \_\_\_ 1.5 Apoyo diagnóstico y terapéutico \_\_\_

2. Edad (años cumplidos) \_\_\_\_

3. Sexo

3.1. Hombre \_\_\_ 3.2 Mujer \_\_\_\_\_

4. Estado civil.

4.1 Casado \_\_\_ 4.2 Separado \_\_\_ 4.3 Soltero \_\_\_ 4.4 Unión Libre \_\_\_ 4.5 Viudo \_\_\_

5. Escolaridad.

5.1 Primaria \_\_\_ 5.2 Secundaria \_\_\_ 5.3 Técnico \_\_\_ 5.4 Universitaria \_\_\_ 5.5  
Posgrado \_\_\_

6. Término de contratación.

6.1 Prestación de servicios \_\_\_ 6.2 Término fijo \_\_\_ 6.3 Término indefinido \_\_\_

7. Tipo de contrato.

7.1 Carrera administrativa \_\_\_ 7.2 Por Cooperativa o asociación \_\_\_ 7.3 Por la  
institución \_\_\_ 7.4 Prestación de servicios \_\_\_ 7.5 Otra \_\_\_

8. Horas laboradas en el día en la institución.

8.1 1–4 horas \_\_\_ 8.2 5-8 horas \_\_\_ 8.3 9-12 horas \_\_\_ 8.4 Más de 12  
horas \_\_\_

9. Tiempo Laborado en la institución

9.1 Menos de 1 año \_\_\_ 9.2 De 1 a 5 años \_\_\_ 9.3 De 6 a 10 años \_\_\_ 9.4 11 años o  
más \_\_\_

10. Tiempo Laborado en su actual área/ servicio

10.1 Menos de 1 año\_\_10.2 De 1 a 5 años\_\_10.3 De 6 a 10 años\_\_10.4 11 años o más\_\_

11. Tiempo laborado en su cargo actual.

11.1 Menos de 1 año\_\_11.2 De 1 a 5 años\_\_11.3 De 6 a 10 años\_\_11.4 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 toma 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.		

### **ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN:**

Después de obtener los datos a través de los cuestionarios se realizó una base de datos en Excel el cual se denominó "Base de datos", se tabularon y graficaron las principales variables a considerar.

Para tener datos precisos de la relación existente entre todas las variables, se enfatizó en el análisis de los aspectos como: 4 áreas críticas para describir el clima de una institución: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación. Y los 5 aspectos de calidad de servicio: tangibles, confiabilidad, velocidad de respuesta, aseguramiento y empatía. Igualmente, se incluirán las categorías: género, edad, tiempo laborado en la institución, tipo de contrato, cargo que desempeña.

**Validación del instrumento.** La encuesta fue ajustada de acuerdo con las recomendaciones brindadas por profesionales de la salud, los cuales determinaron su eficacia en el proceso de recolección de datos que permitió un adecuado estudio de las variables a investigar.

### **Consideraciones éticas**

Colombia cuenta con la Resolución 8430 de 1995, expedida por el Ministerio de Salud, "por la cual se establecen las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud". Resaltando que en toda investigación en la que el ser humano sea objeto de estudio debe predominar el respeto a su dignidad, a la protección de sus derechos y su bienestar.

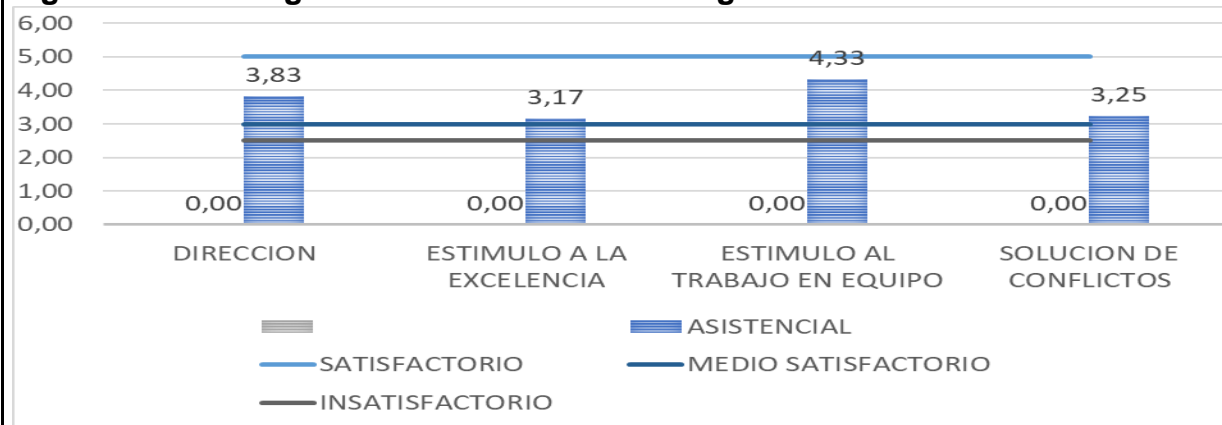
También, se tuvo en cuenta el cumplimiento de los principios bioéticos de beneficencia y no maleficencia, autonomía y justicia para la realización del proyecto.

## 7. RESULTADOS O DISCUSIÓN

A continuación, se hace una descripción de los resultados de la medición de la percepción de los colaboradores, percepción de los clientes frente las dimensiones de calidad, la relación entre las áreas críticas del clima organizacional y las dimensiones de la calidad del servicio en salud percibido por los clientes.

### Encuesta a colaboradores

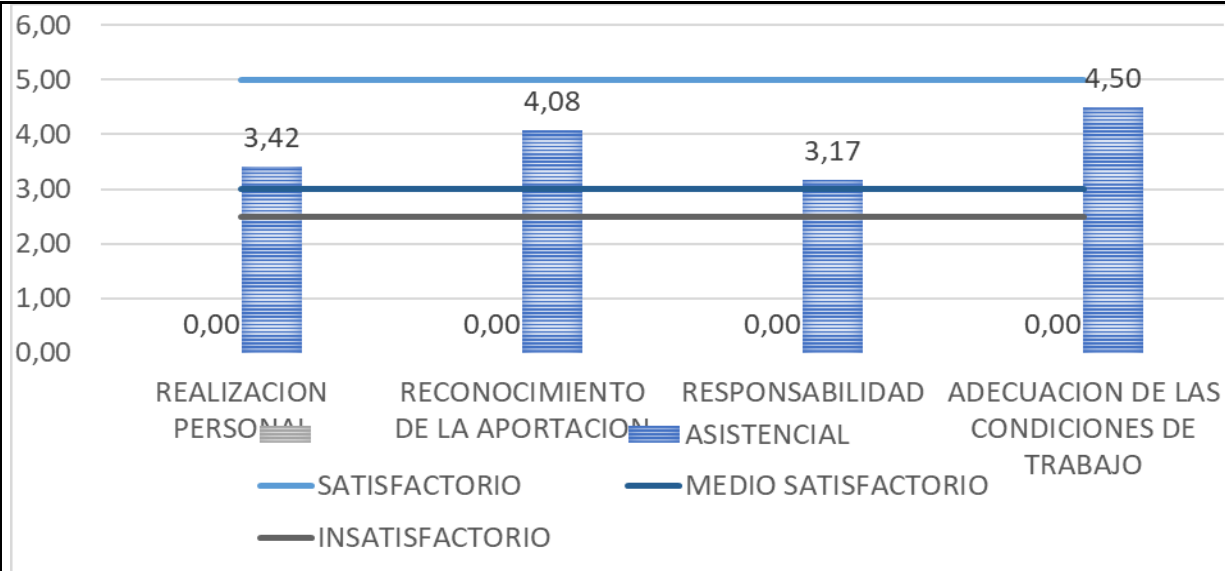
**Figura 1. Clima organizacional variable liderazgo**



**Fuente:** elaboración propia

como se puede observar en la Figura 1, de acuerdo a los datos obtenidos en la encuesta, en la variable liderazgo, presenta una de las valoraciones satisfactorias. Resaltando la subvariable estímulo al trabajo en equipo, (4,33) que obtuvo la mayor calificación, seguido se encuentra la subvariable dirección (3,83), solución de conflictos (3,25) y a la Excelencia (3,17), las subvariables mejor valoradas son Estímulo al trabajo en equipo y dirección. Pero en general, la apreciación del liderazgo presenta una satisfacción por parte del personal.

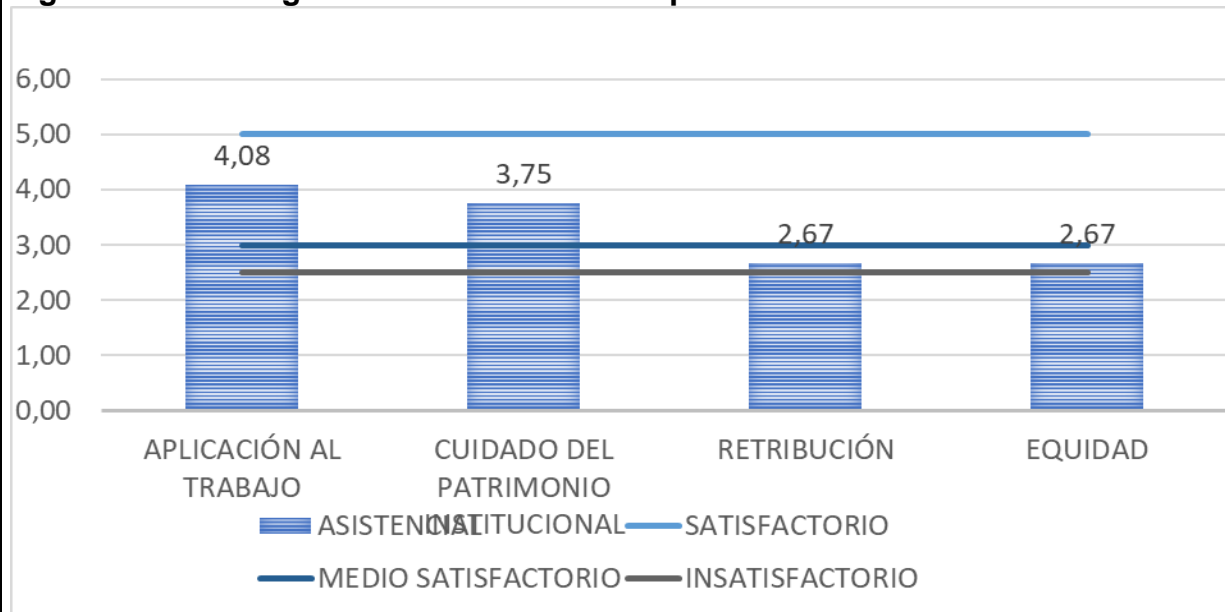
**Figura 2. Clima organizacional variable motivación**



Fuente: elaboración propia

En la variable Motivación, los resultados han presentado promedios superiores a (3), en el cual se resaltan los valores más elevados (4,08) en la subvariable reconocimiento de la aportación junto con adecuación de las condiciones de trabajo (4,5). Las subvariables menor valoradas por el personal, es la responsabilidad (3,17) y Realización Personal (3,4). En términos generales la variable motivación obtuvo un resultado satisfactorio.

Figura 3. Clima organizacional variable reciprocidad

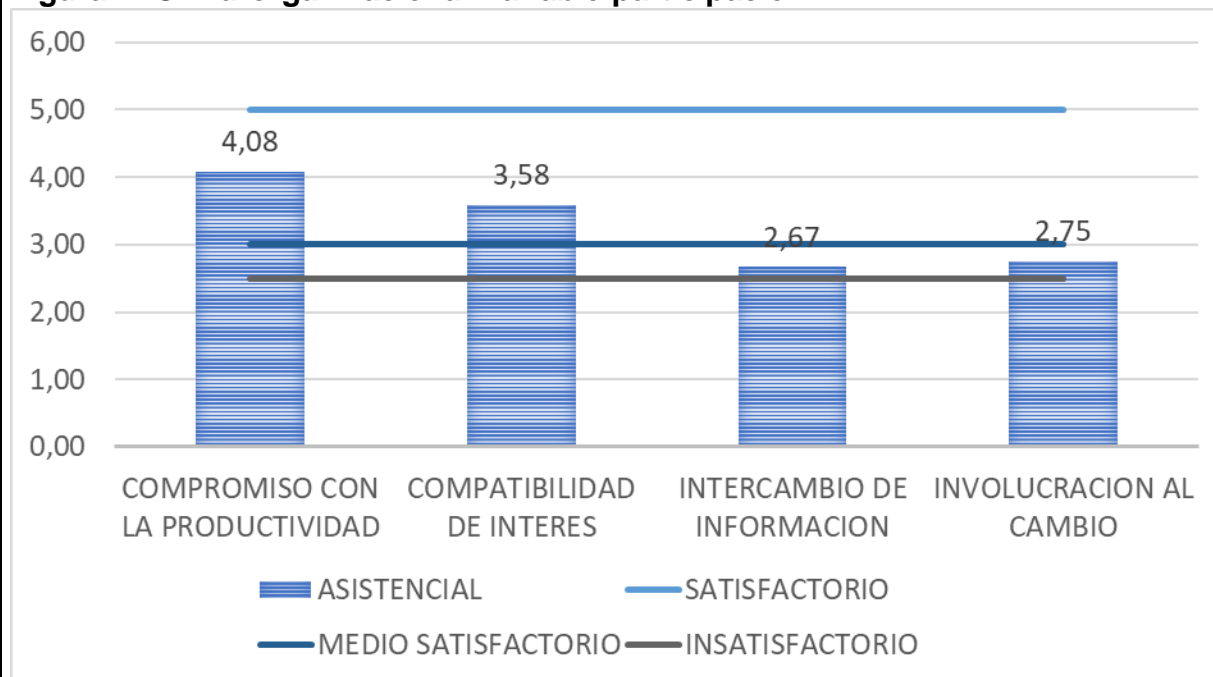


Fuente: elaboración propia

En la Figura 3, se puede observar que, en la variable reciprocidad obtuvo valores bajos por el personal de la empresa, al expresar valores menores a los 2,9 puntos de

promedio. Señalando el promedio más alto aplicación al trabajo (4,08) y cuidado del patrimonio (3,7). Los promedios más bajos señalados por el personal, las obtuvo la subvariable Retribución y equidad con (2,67). El resultado general de los promedios expresa un nivel satisfactorio en todo el personal.

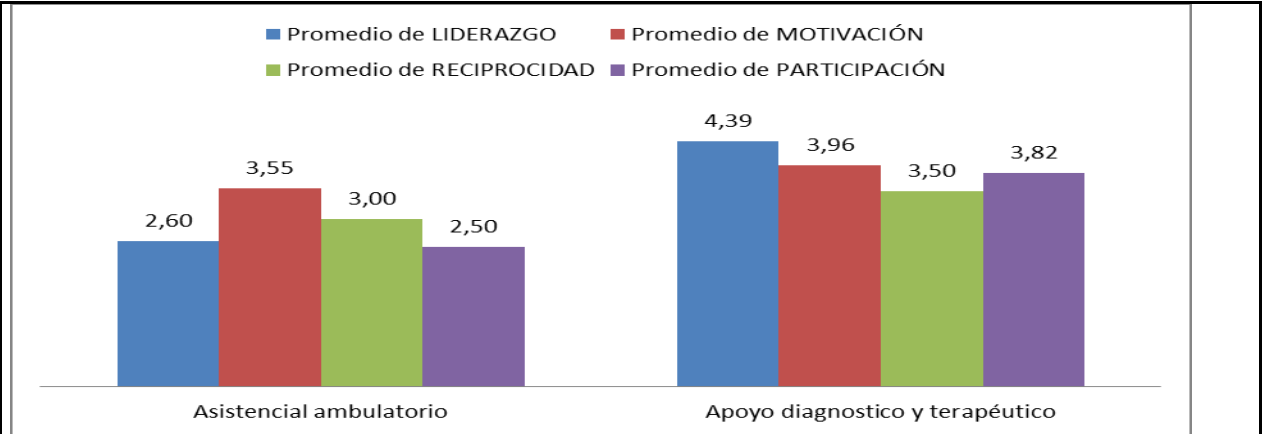
**Figura 4. Clima organizacional variable participación**



**Fuente: elaboración propia**

En la variable Participación, en la subvariable compromiso obtuvo la calificación más alta con (4,08), seguido de Compatibilidad de intereses (3,5), mientras que la subvariable intercambio obtuvo el promedio más bajo (2,67) seguido de la involucración al cambio (2,75). en términos generales la variable participación obtuvo una calificación satisfactoria.

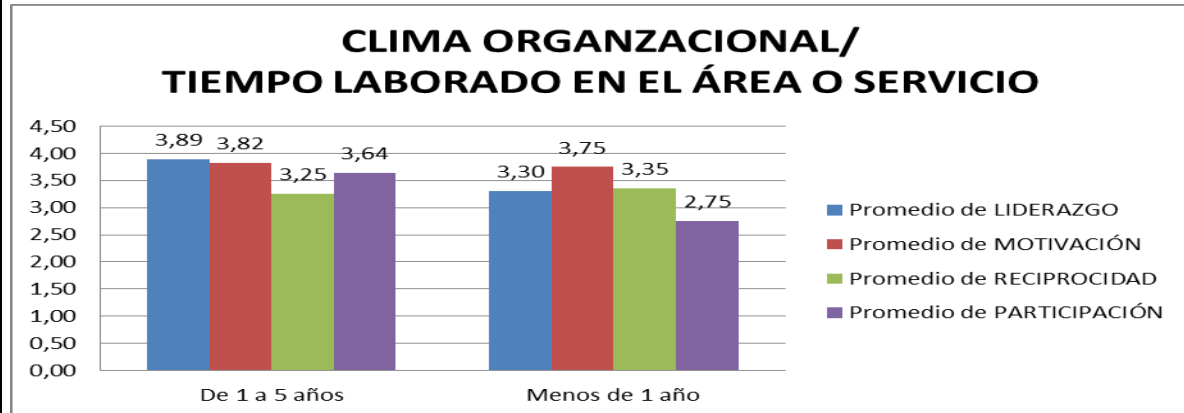
**Figura 5. Clima organizacional por área de trabajo**



Fuente: elaboración propia

En la Figura 5, se puede observar en el area asistencial ambulatorio, la variable liderazgo (2.5) y participación obtuvo un puntaje bajo y la mas alta la obtuvo la variable motivacion. En el area apoyo diagnostico los puntajes fueron superior a tres, la variable que obtuvo el puntaje mas alto fue liderazgo con (4.39).

**Figura 6. Clima organizacional por tiempo laborado en el área de trabajo o servicio**

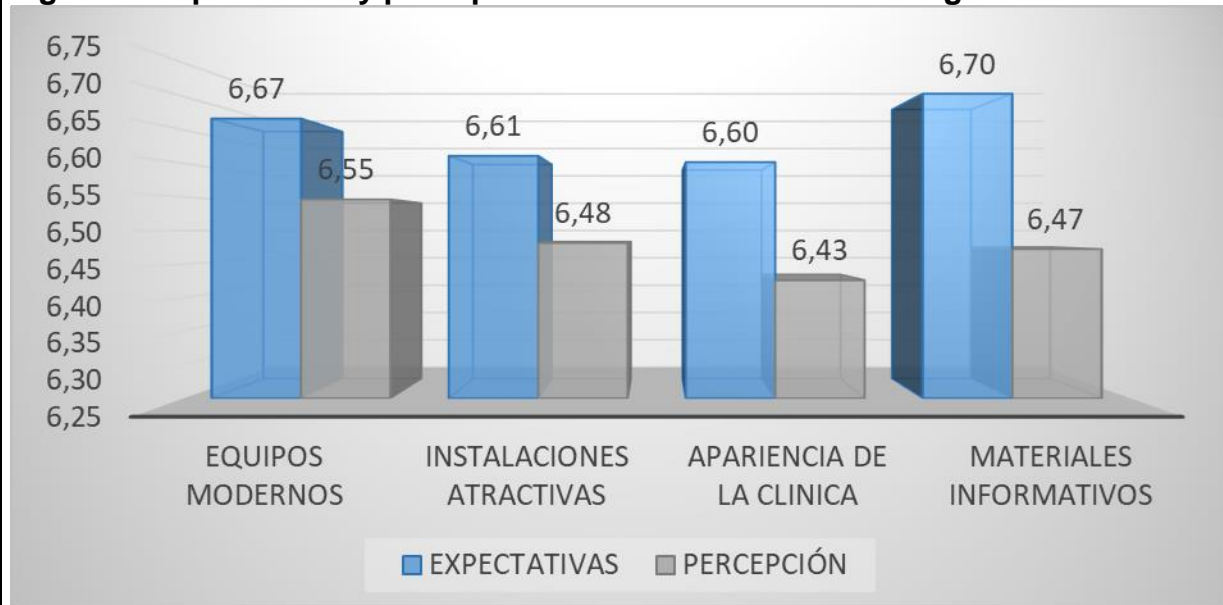


Fuente: elaboración propia

Los trabajadores según el tiempo laborado en la institución siguen la tendencia identificada en los datos, resaltando las subvariables de liderazgo y reciprocidad con los menores promedios, pero en términos generales son satisfactorios, así mismo se identificó que el personal que tiene menos de un año laborando obtuvieron los promedios más bajos (2.2). Las subvariables reciprocidad y motivación se evaluaron como satisfactorias para los dos grupos según el tiempo en la institución, con promedios muy similares entre 3.1 y 3.3. EL promedio general de los datos señala un resultado medianamente satisfactorio según el tiempo en la institución.

**PERCEPCIÓN DE CALIDAD**

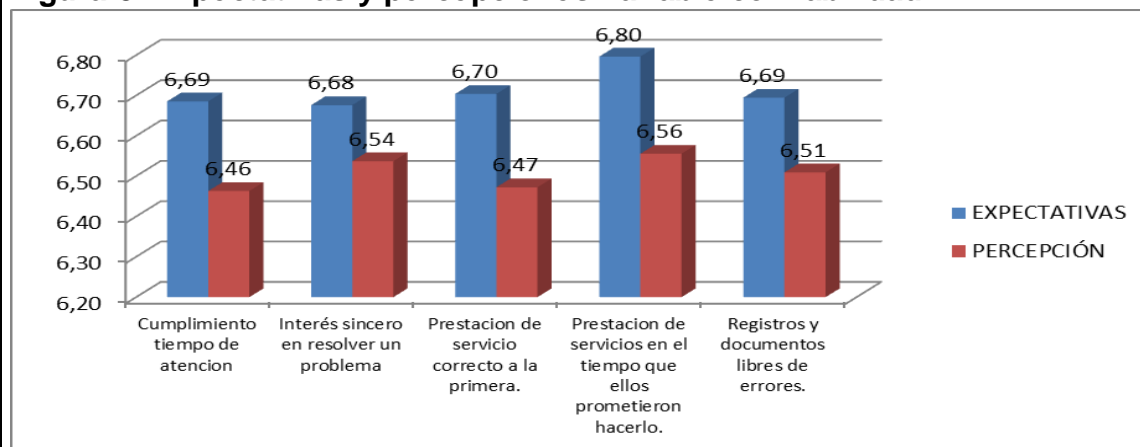
**Figura 7. Expectativas y percepciones variable elementos tangibles**



Fuente: elaboracion propia

Como se puede observar en la gráfica 5, respecto a las expectativas, en las 4 subvariables de elementos tangible los pacientes esperaban recibir un servicio de muy excelente calidad, lo cual se contrasta con la percepción de los servicios recibidos. El mayor porcentaje hace énfasis a encontrar materiales informativos (6.70) y equipos modernos (6.67) y se puede observar que el puntaje de percepción fue casi similar. El menor puntaje de percepción la apariencia de la clínica (6.43).

**Figura 8. Expectativas y percepciones variable confiabilidad**



Fuente: elaboracion propia

En la figura 8, se observar que los pacientes tenían una expectativa de recibir un

servicio de muy excelente calidad en las 5 sub variables de fiabilidad, con un puntaje de 6.7 en promedio y la clínica cumple con sus expectativas dado que la calificación de percepción obtuvo un puntaje promedio de 6.5.

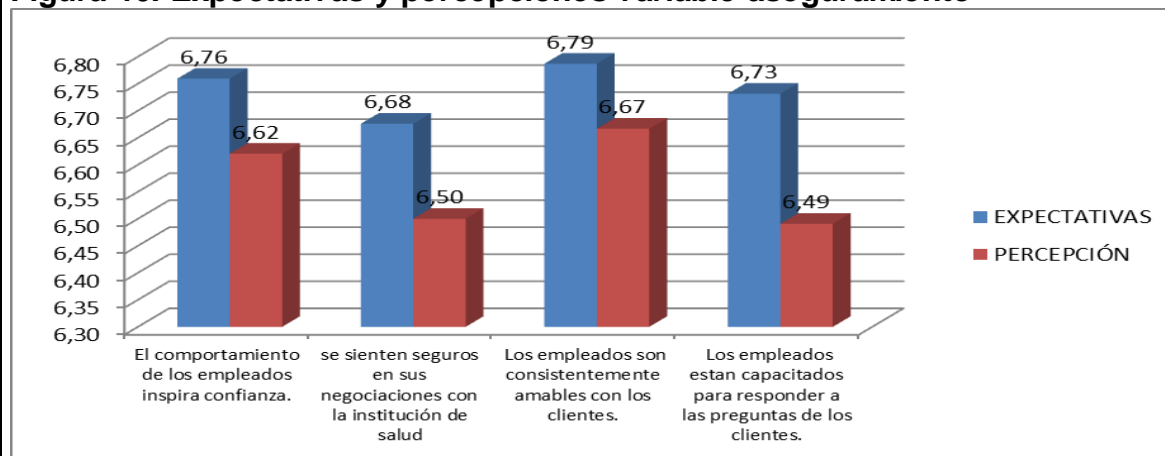
**Figura 9. Expectativas y percepciones variable velocidad de respuesta**



Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en la Figura 9, la percepción de la variable velocidad de respuesta los usuarios de RX Dent en promedio le dieron una calificación de 6.7 en expectativas, y el puntaje de percepción fue 6.6 lo que indica que cumple con sus expectativas.

**Figura 10. Expectativas y percepciones variable aseguramiento**

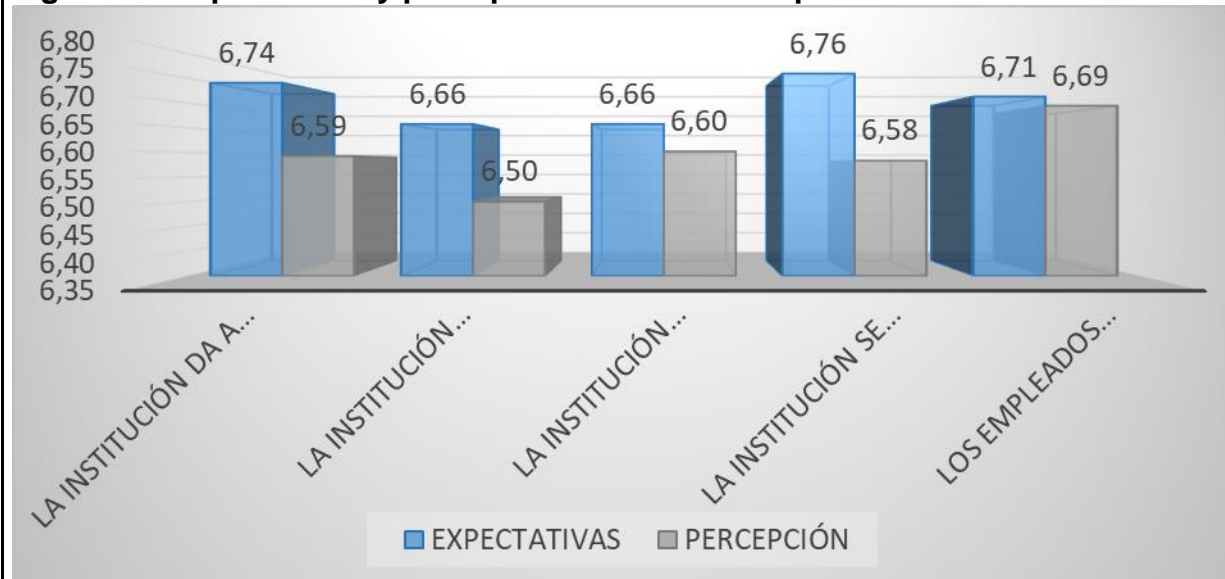


Fuente: elaboración propia



La percepción de los usuarios frente al variable aseguramiento obtuvo una calificación en promedio de 6.7, y la percepción en promedio fue 6.5, lo que quiere decir que la institución se asegura de brindar un servicio de calidad (Ver Figura 10).

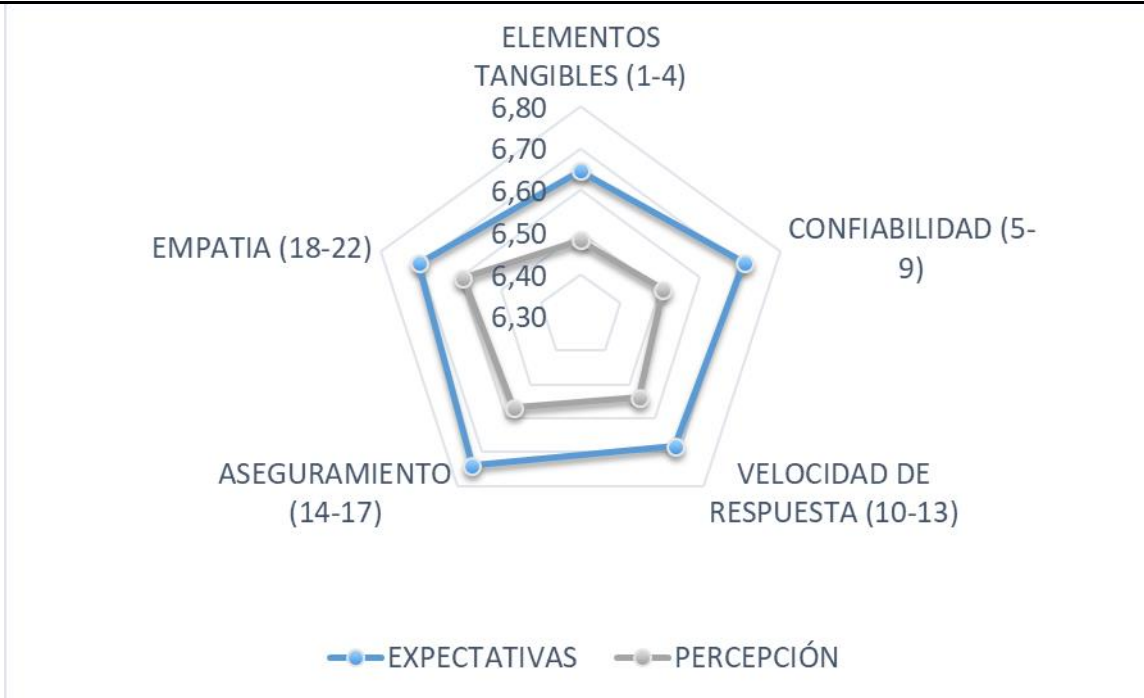
**Figura 11. Expectativas y percepciones variable empatía**



Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en la Figura 11, la variable de empatía los usuarios en promedio le dieron un puntaje de percepción de 6.7, lo que indica que RX dent cumple con sus expectativas en esta subvariable de calidad, puesto que la calificación en la percepción fue en promedio 6.6.

**Figura 12. Brechas expectativas y percepciones calidad pacientes de RX Dent**



Fuente: elaboracion propia

Como se puede observar en la Figura 13, las brechas que existen en las 5 variables tienen una brecha muy similar, en promedio un puntaje de 6.6 entre la percepción de haber recibido un servicio de muy excelente calidad y la expectativa que tenían los pacientes, lo cual es muy elevado.

**Figura 13. Características importantes para los pacientes que reciben atención en RX Dent**



Fuente: elaboracion propia

De los 108 pacientes encuestados, se distribuyeron los 100 puntos entre las 5 características, los cuales se representan en puntajes y se sacaron promedios por cada ítem. En primer lugar, se encuentra que, para los pacientes, la habilidad de la institución de salud para desempeñar el servicio prometido confiable y la apariencia de las instalaciones, equipo, personal y materiales de comunicación con un puntaje de 20.93. En segundo lugar, está el conocimiento y cortesía de los empleados, con un puntaje de 19.91. En tercer lugar, se encuentra la disponibilidad de la institución de salud para ayudar a los clientes y proveer un pronto servicio con un puntaje de 19.17, quinto lugar se encuentra el cuidado y la atención personalizada (19.07).

### RELACION CLIMA ORGANIZACIONAL Y CALIDAD DEL SERVICIO

CALIDAD DEL SERVICIO		CLIMA ORGANIZACIONAL	
VARIABLE	PERCEPCIÓN	VARIABLE	PUNTAJE
ELEMENTOS TANGIBLES	6,48	LIDERAZGO	3,65
CONFIABILIDAD	6,51	MOTIVACION	3,79
VELOCIDAD DE RESPUESTA	6,54	RECIPROCIDAD	3,29
ASEGURAMIENTO	6,57	PARTICIPACION	3,27
EMPATIA	6,59		
<b>SATISFACTORIO</b>		<b>SATISFACTORIO</b>	

Fuente: elaboracion propia

Al relacionar la percepción de calidad con la percepción del clima laboral, existe una estrecha relación, ya que ambos se encuentran con puntajes satisfactorios, es decir RX Dent cuenta con un clima laboral satisfactorio y los pacientes perciben haber recibido una atención con excelente calidad.

## **DISCUSIÓN**

De acuerdo a los resultados encontrados se pudo evidenciar en cuanto al clima laboral que, en las cuatro variables analizadas (liderazgo, motivación, reciprocidad y participación) obtuvo un puntaje promedio superior a 3, lo cual indica que es satisfactorio. La variable menor calificada es la de reciprocidad y participación, y la de mayor puntaje fue la motivación. A continuación, se hará un análisis de cada una de las variables:

**Liderazgo.** Teniendo en cuenta la definición dada por la OPS, el liderazgo es entendido como la influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas, en la búsqueda eficiente y eficaz de objetivos previamente determinados por medio de la habilidad de orientar y convencer a otros para ejecutar con entusiasmo las actividades asignadas (19). Esta influencia es directa; es decir, cuanto más positiva se percibe la dirección, el liderazgo y la imagen gerencial, más positiva será la percepción del clima general de la organización.

Para el análisis en la Unidad Médico Odontológica Rx Dent, se abordaron indicadores de: Dirección, Estímulo a la excelencia, Estímulo al trabajo en equipo y Solución de conflictos. En el cual se percibió, que los valores satisfactorios principalmente es el estímulo en el trabajo en equipo. Y esto es una gran fortaleza para la empresa dado que la forma como se direcciona los equipos en pro de la consecución de objetivos hoy representa un factor determinante, tanto para la satisfacción de las personas en el entorno laboral como para el logro de los objetivos estratégicos de la organización, aspecto que son semejantes con los hallazgos de las investigaciones anteriores (8), (11). Siendo muy importante porque es el sentimiento de las personas de la institución sobre la existencia de un espíritu colaborativo. Sin embargo, es relevante diferenciar los estilos de liderazgo, sus características y la importancia que representan según la cultura organizacional y los objetivos de las organizaciones.

**Motivación.** Es entendida como el conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio se hacen presentes (19). Esta dimensión fue medida a través de la realización personal, reconocimiento a la aportación, responsabilidad y la adecuación de las condiciones de trabajo. Encontrando puntajes superiores a (3), en el cual resaltan los valores más elevados (4,08) en la subvariable reconocimiento de la aportación junto con adecuación de las condiciones de trabajo (4,5). Y la subvariable con menor

puntaje fue la responsabilidad y realización personal. Esto es una debilidad puesto que, en la responsabilidad, los colaboradores tienen la idea que se ve afectada por falta de empoderamiento a la hora de tomar decisiones, lo cual obedece a la complejidad de la prestación del servicio en salud y a los riesgos inherentes a éste, por lo que muchas decisiones deben ser consultadas con los superiores antes de tomarse. Otra percepción es que, a pesar de trabajar bien, no se les ofrecen oportunidades de mejorar su calidad laboral en la institución, no se ofrecen oportunidades de progreso y si las llegará a haber estas no son objetivas, debido a que la evaluación del desempeño no es correctamente evaluada. Estos resultados fueron similares a los estudios consultados anteriormente (3) y (8).

**Reciprocidad o compromiso.** La reciprocidad o compromiso, definida como la relación de dar y recibir mutuamente entre el individuo y la organización (19). Para dar cuenta del comportamiento de esta reciprocidad, se analizaron los indicadores de aplicación del trabajo, cuidado del patrimonio institucional, retribución y equidad. En la variable participación, en la subvariable compromiso obtuvo la calificación más alta con (4,08) y la subvariable que intercambio obtuvo el promedio más bajo (2,67) fueron equidad y retribución respectivamente. Estas percepciones sobre la retribución y la equidad, son aspectos que se deben tener en cuenta puesto que cuando las personas consideran que aportan más que lo que a les parece se les está retribuyendo, en la entidad se corre el riesgo de abandonar, por no sentir cubiertas sus expectativas, tienden a ajustar el desempeño a la recompensa recibida, bajando su productividad y se llenan de motivos para no aportar todo aquello que de su capacidad pueda desprenderse.

Es importante que la entidad busque métodos de retribución laboral, en beneficio del talento humano, y de esta forma contribuir a la realización personal y al desarrollo social, en respuesta idónea a los aportes reconocidos de las personas con su trabajo en la organización.

**Participación.** La Participación es la contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales en el logro de los objetivos (19). Para el análisis de la participación en la entidad se tuvo en cuenta los indicadores de compromiso con la productividad, compatibilización de intereses, intercambio de información e implicación en el cambio. Esta dimensión fue percibida por los colaboradores como satisfactoria. La calificación más alta con (4,08) fue la subvariable compromiso, mientras que la subvariable intercambio de información obtuvo el promedio más bajo (2,67) seguido de la involucración al cambio (2,75). Esta dimensión presentó un comportamiento similar, dado que la mayoría de los empleados que de las diferentes entidades en salud perciben que existen falencias en esta variable (11), (6). Para la entidad esto presenta una debilidad puesto que es importante que sus colaboradores muestren interés en participar activamente en todos los avances y cambios estructurales que esta desarrolle, para el crecimiento institucional favoreciendo a todos en la institución y

logrando mejores resultados.

En cuanto a la percepción de los usuarios en la calidad del servicio, cuyas variables analizadas fueron: tangible, confiabilidad, velocidad de respuesta y aseguramiento, en promedio obtuvo una calificación de 6.6, es decir, es satisfactorio. Por esta razón, se puede decir que, existe una alta correlación entre el clima organizacional y la calidad en el servicio, ya que ambos se encuentran con puntajes satisfactorios. RX Dent cuenta con un clima laboral satisfactorio y los pacientes perciben haber recibido una atención de excelente calidad. Corroborando el estudio realizado el cual establece que, si existe un clima organizacional favorable, habrá por consecuencia un comportamiento organizacional que conlleva a una productividad eficiente y alta, es por este motivo, que, si se logra satisfacer las necesidades de los colaboradores, pueden realizar mejor sus actividades laborales, y así, elevar la productividad de la organización (20).

En cuanto a la percepción de los usuarios en la calidad del servicio, cuyas variables analizadas fueron: tangible, confiabilidad, velocidad de respuesta y aseguramiento, en promedio obtuvo una calificación de 6.6, es decir, es satisfactorio. Por esta razón, se puede decir que, existe una alta reciprocidad entre el clima organizacional y la calidad en el servicio, ya que ambos se encuentran con puntajes satisfactorios. RX Dent cuenta con un clima laboral satisfactorio y los pacientes perciben haber recibido una atención de excelente calidad. Corroborando el estudio realizado el cual establece si existe un clima organizacional favorable, habrá por consecuencia un comportamiento organizacional que conlleva a una productividad eficiente y alta, es por este motivo, que, si se logra satisfacer las necesidades de los colaboradores, pueden realizar mejor sus actividades laborales, y así, elevar la productividad de la organización (20).

## 8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 8.1 CONCLUSIONES

- Se pudo evidenciar en la percepción del cliente interno, se debe mejorar la variable estímulo a la excelencia, en cuanto a la motivación se debe mejorar la subvariable de reconocimiento de la aportación y la realización personal; en el caso de la reciprocidad muestra dificultades en equidad, dado que obtuvo los valores más bajos; en los aspectos de participación se evidencia la falta de compromiso con la productividad e intercambio de la información.
- Los resultados encontrados en la encuesta, sobre la percepción de calidad del servicio no se observó gran diferencia entre las expectativas y las percepciones, siendo mayor las percepciones de los pacientes de los servicios recibidos, lo que quiere decir que los usuarios perciben una excelente prestación del servicio en la institución.
- En cuanto a la relación de la percepción de calidad con la percepción del clima organizacional, se evidenció que ambos se encuentran en puntos satisfactorios. Quedando demostrada estadísticamente la existencia de una estrecha reciprocidad entre ambas variables.

### 8.2 RECOMENDACIONES

- Es importante promover la conformación de un programa de capacitación permanente que incluya temas de motivación, participación, trabajo en equipo, mejora continua para incentivar constantemente a los colaboradores, para estimular su comportamiento.
- Es importante realizar una evaluación de manera anual sobre la percepción de clima organizacional y percepción de la calidad de servicio con la metodología utilizada en este proyecto de investigación, dado que brinda los lineamientos necesarios para encontrar debilidades y de esta forma crear planes de mejora que ayude a la mitigación de las debilidades encontradas.
- Se hace necesario incluir dentro de su planeación estratégica la medición continúa del clima organizacional, para estar al tanto de las percepciones de los colaboradores y poder corregir a tiempo las debilidades detectadas y de esta forma crear planes de mejorar constantemente a lo interno y externo de la institución.
- Los cambios de carácter juegan un papel fundamental en el clima

organizacional, en el funcionamiento de los equipos de trabajo y mediación de conflictos y por ende en su resolución, por lo que se recomienda que en la institución se trabaje en estrategias de inteligencia emocional para que los colaboradores puedan expresar sus sentimientos y necesidades sin temor o miedo.



## PLAN DE MEJORA

Se clasifica por variable y las respectivas subvariables que tuvieron menor calificación.

### CLIMA ORGANIZACIONAL

SUBVARIABLE	ESTRATEGIAS	TIEMPO DE EJECUCION	RESPONSABLE	INDICADOR	COSTO	OBJETIVO
<b>VARIABLE LIDERAZGO</b>						
Solución de conflictos	<p>1. Crear mecanismos de quejas formales para todos los colaboradores, en donde sepan que se les dará una respuesta oportuna y razonable a sus necesidades.</p> <p>2. Adecuar técnicas de dinámicas para fomentar la participación, reflexión y cambio de actitud de los colaboradores.</p> <p>3. Implementar técnicas de autocontrol del estrés, control emocional o técnicas de relajación para mejorar los estados mentales provocados por las malas relaciones laborales.</p> <p>4. Realizar actividades de tiempo libre (culturales, deportivas, recreativas), para desarrollar habilidades de integraciones entre los compañeros de trabajo.</p>	3 veces al año	Gestión del talento humano	<p>Índice de actividades =</p> <p>Actividades realizadas /total de actividades planeadas x 100</p>	Anual: \$3.600.000	Fortalecer habilidades que permita a los colaboradores establecer relaciones laborales positivas, con el objetivo de promover el compañerismo, cooperación y la adecuada resolución de conflictos.

SUBVARIABLE	ESTRATEGIAS	TIEMPO DE EJECUCION	RESPONSABLE	INDICADOR	COSTO	OBJETIVO
<b>VARIABLE MOTIVACION</b>						
<b>Responsabilidad</b>	<p>Crear taller de relaciones interpersonales, charlas motivacionales sobre el alcance del apoyo mutuo y colaboración dentro del trabajo, para alcanzar los objetivos institucionales.</p> <p>Realizar reuniones de trabajo en donde se trabaje el tema de valores compartidos, que sean necesarios estipularlos para alcanzar las metas propuestas del área de trabajo.</p> <p>Realizar dinámicas grupales en donde las conductas humanas vayan enmarcadas con los valores de la organización, como lo es el compromiso, respeto, justicia responsabilidad., con el fin de fomentar un ambiente laboral idóneo.</p>	SEMESTRAL	Gestión del talento humano	<p>-Índice de capacitación de los trabajadores= Empleados formados/total de empleados <u>Horas hombre de capacitación ejecutada</u> x 100</p> <p>Documento donde se establezca por áreas las actividades</p> <p>Diploma de asistencia</p>	\$400.000	Estimular las relaciones interpersonales entre el personal de la organización, para que desarrolle una actitud grupal de pro actividad y responsabilidad, compañerismo y apoyo para el desarrollo de las actividades de trabajo así como el logro de las metas institucionales
<b>VARIABLE RECIPROCIDAD</b>						
<b>Retribución y equidad</b>	<p>Capacitar a los líderes para que los programas sean comunicados de manera adecuada y clara a todos los colaboradores como es el tema de inteligencia emocional.</p> <p>Realizar programas de reconocimientos intangibles por alguna</p>	Trimestral	Gestión del talento humano	Documento de control	\$1500.000	Reforzar la relación con los colaboradores, proporcionando un ambiente de trabajo que sea agradable, compartiendo cosas que causan felicidad para convencerlos honestamente de que son valiosos para la organización.

SUBVARIABLE	ESTRATEGIAS	TIEMPO DE EJECUCION	RESPONSABLE	INDICADOR	COSTO	OBJETIVO
	<p>situación extraordinaria, con el fin de crear un clima de apreciación, como lo son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrega de diplomas</li> <li>- Pequeños regalos o detalles</li> <li>- Obsequios</li> </ul> <p>Crear campañas internas de concursos donde se invite a las familias e hijos de los colaboradores, como en el día del niño, día de la madre, día del trabajo, entre otros.</p>					
<b>VARIABLE PARTICIPACIÓN</b>						
<b>Intercambio de información e involucración al cambio.</b>	<p>Desarrollar reuniones quincenales para incentivar a los colaboradores que compartan ideas útiles, que enriquezcan y complementen las actividades laborales, con el fin de planificar y verificar las metas y a la vez resolver en conjunto las dificultades que se producen.</p> <p>Promover tareas que requieran la participación y decisión conjunta de los colaboradores de las distintas actividades para impulsar la colaboración entre áreas</p>	Semestral	Gestión del talento humano	Encuesta clima organizacional	\$500.000	Reforzar los vínculos de trabajo entre los diversos niveles jerárquicos de la organización
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>					\$5.100.000	

## CALIDAD DEL SERVICIO

SUB VARIABLE	ESTRATEGIAS	TIEMPO DE EJECUCION	RESPONSABLE	INDICADOR	COSTO	OBJETIVO
<b>VARIABLE CONFIABILIDAD</b>						
<b>Cumplimiento tiempo de atención</b>	Implementar herramientas que permitan mejorar la comunicación con el cliente externo de la institución.	Anual	Gestión del talento humano	Número de clientes con queja por atención/Total de clientes	Anual: \$1.000.000	Mejorar el estilo de liderazgo
<b>VARIABLE TANGIBLES</b>						
Apariencia de la clínica	Incluir dentro del Plan estratégico anual las mejoras locativa	Anual	Gerencia	Número de proyectos ejecutados/total de proyectos	El asignado en el plan estratégico	Mantener instalaciones colectivas atractivas
<b>VARIABLE VELOCIDAD DE RESPUESTA</b>						
información exacta cuando será desempeñado el servicio	Implementar la cultura del servicio (Cumplimiento) a través del trabajo en equipo, capacitaciones en coaching, inteligencia emocional.	Mensual	Todo el personal	Número de clientes con queja por atención/Total de clientes	\$ 1.000.000	Mejorar el trabajo en equipo por parte de los colaboradores de la entidad en pro de mejorar el servicio al cliente.
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>					\$2.000.000	

Fuente: elaboración propia

## 9. REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍAS

1. Kerguelén Botero Ca. Calidad En Salud En Colombia Los Principios Bogota: Programa De Apoyo A La Reforma De Salud - Pars; 2008.
2. Ministerio De La Protección Socia. Política Nacional De Prestación De Servicios De Salud Bogotá D.C: Arte Laser Publicidad Ltda; 2005.
3. Ayerbe Sabogal NI. Percepción De Calidad En Salud Aplicado A La Ips Nueva Salud S.A.S.De San José Del Guaviare Y Propuesta De Acción Para La Mejora San José Del Guaviare: Universidad Nacional Abierta Y A Distancia; 2015.
4. Bernal González , Pedraza Melo Na, Sánchez Limón MI. El Clima Organizacional Y Su Relación Con La Calidad De Los Servicios Públicos De Salud: Diseño De Un Modelo Teórico: Elsevier; 2014.
5. Cortazar Lozano LI. Incidencia Del Clima Laboral En La Calidad De Atención En Servicios De Salud Cali: Universidad Católica De Manizales; 2014.
6. Vera Velásquez Fb. Evaluación De Los Factores De Satisfacción Laboral En El Personal Y Su Incidencia En El Clima Organizacional De Las Cooperativas De Transporte Intercantonal Con Sede En Los Cantones Tosagua Y Bolívar; 2015.
7. Mora Franco Á, Murillo Em, Patiño DI. Análisis Del Cumplimiento Y Fortalecimiento De Política Seguridad Del Paciente En La Unidad De Cuidados Intensivos En La Clínica Mariangel Dumian Medical Manizales – Caldas: Universidad Católica De Manizales; 2013.
8. Aguirre Idrobo Cm, Corral García Am, González Castrillón E, Ledesma Gónima Má. Determinación Del Clima Organizacional En Instituciones Prestadoras De Servicios De Salud De Santiago De Cali, Unidad Decuidados Intensivos Dumian Medical Los Chorros Y Clínica Odontològi a Prosdentll. Cali: Universidad Católica De Manizales; 217.
9. Noboa. Especificidades Del Clima Organizacional En Las Instituciones De Salud: [Http://Www.Unorte.Edu.Uy/Sites/Default/Files/Clima%20organizacional%20en%20las%20instituciones%20de%20salud.Pdf](http://www.unorte.edu.uy/sites/default/files/clima%20organizacional%20en%20las%20instituciones%20de%20salud.pdf); 2017.
10. Bernal González I, Pedraza Melo Na, Sánchez Limón MI. El Clima Organizacional Y Su Relación Con La Calidad De Los Servicios Públicos De Salud: Diseño De Un Modelo Teórico Mexico: Elsiever Estudios Gerenciales 31 (2015) 8–19; 2015.
11. Arias Flores. Calidad De Servicio Y La Satisfacción De Los Clientes De Las Clínicas Dentales De La Ciudad De Tingo María Tingo María - Perú: Universidad Nacional Agraria De La Selva; 2019.
12. Rios Caceres Am, Barreto Galeano Af. Percepción De La Satisfacción En La Atención En Salud En Usuarios Del Servicio De Consulta Externa, De Los Hospitales San Antonio De Chia Y Santa Rosa De Tenjo, Marzo 2016 Bogota: Universidad De Ciencias Aplicadas Y Ambientales; 2016.
13. Opere. Factores Que Afectan Al Clima Laboral: De La Percepción Al Entorno. [Online].; 2018 [Cited 2019 Julio 23. Available From: [Hyperlink](#)

"<https://Blog.Grupo-Pya.Com/Factores-Afectan-Al-Clima-Laboral-La-Percepcion-Al-Entorno/>" <https://Blog.Grupo-Pya.Com/Factores-Afectan-Al-Clima-Laboral-La-Percepcion-Al-Entorno/> .

14. Naranjo Herrera , Paz Delgado Al, Marín Betancur Sm. Lima Organizacional: Una Investigación En La Institución Prestadora De Servicios De Salud(lps) De La Universidad Autónoma De Manizales: Universidad Del Rosario; 2015.
15. Urrego Ángel Pm. Entorno Laboral Saludable: Ministerio De Salud; 2016.
16. Iso Tools. Conceptos Fundamentales De La Calidad En Salud. [Online].: Plataforma Tecnológica Para La Gestión De La Excelencia; 2018 [Cited 2019 Julio 25. Available From: Hyperlink "<https://Www.Isotools.Org/2015/06/29/Conceptos-Fundamentales-De-La-Calidad-En-Salud/>" <https://Www.Isotools.Org/2015/06/29/Conceptos-Fundamentales-De-La-Calidad-En-Salud/> .
17. Parasuraman, A, Ziethaml, V. And Berry, L.L. Servqual: A Multiple- Item Scale For Measuring Consumer Perceptions Of Service Quality' Journal Of Retailing,; 1988.
18. Odontologica Rx Dent. Nuestra Empresa. [Online].; 2018 [Cited 2020 Agosto 3.
19. Ops/Oms. Teoría Y Técnicas De Desarrollo Organizacional: Programa Regional De Desarrollo De Servicios De Salud.Psdcg-T-10,; 1998.
20. Solano Reátegui. Clima Organizacional Y Desempeño Laboral De Los Trabajadores De La Gerencia Territorial Huallaga Central - Juanjui, Año 2017 Tarapoto – Perú: Universidad Cesar Vallejo; 2017.