

Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que los autores han autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del catálogo en línea, página web y Repositorio Institucional del CRAI-USTA, así como en las redes sociales y demás sitios web de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor, nunca para usos comerciales.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, CRAI-USTA
Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

**Estrategias para corregir los factores del clima organizacional que influyen en el servicio
al cliente en el Laboratorio Total Quality Control en la ciudad de Bucaramanga**

Cesar Augusto Chávez Mendoza y Ana Dolores Herrera Beltrán

Trabajo de Grado para optar al título de Magíster en Administración de Empresas

Director:

Lucelly Carolina Meza Ariza

Magíster en Gestión Humana y Desarrollo Organizacional

Universidad Santo Tomas, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Maestría en Administración

2019

A nuestras familias

Agradecimientos

Los Autores expresan sus agradecimientos a:

Gerente, Empleados y Clientes del Laboratorio Total Quality Control, en la ciudad de Bucaramanga, por permitirnos la realización de este trabajo y el suministro de información, base para llevar a feliz término esta investigación.

Directivos, Docentes y Administrativos de la Universidad Santo Tomás, Facultad de Economía y del Programa de Maestría en Administración de Empresas, por ser partes de este proceso de superación profesional.

Lucelly Carolina Meza Ariza, Directora del Proyecto, por sus aportes y orientaciones que nos llevaron a ejecutar y consolidar esta idea.

Y a todas aquellas personas que de una u otra forma dieron su contribución para elaborar este trabajo.

Tabla de Contenido

	Pág.
1. Estrategias para corregir los factores del clima organizacional que influyen en el servicio al cliente en el Laboratorio Total Quality Control en la ciudad de Bucaramanga.....	20
1.1 Planteamiento del problema	20
1.2 Formulación del problema	23
1.3 Sistematización del problema.....	23
1.4 Justificación.....	23
1.5 Objetivos	26
1.5.1 Objetivo General.....	26
1.5.2 Objetivos Específicos.....	27
2. Marco Referencial	27
2.1 Antecedentes	27
2.1.1 A nivel internacional.....	27
2.1.2 A nivel nacional.....	31
2.1.3 A nivel local.....	35
2.2 Marco Teórico	39
2.2.1 Aspectos históricos del Clima Organizacional.....	39
2.2.2 Concepto de Clima Organizacional.....	40
2.2.3 Variables y características del Clima Organizacional.....	42
2.2.4 Componentes del Clima.....	44
2.2.5 Tipos de clima organizacional.....	45
2.2.6 Herramientas-Método de diagnóstico del clima organizacional.....	48
2.2.6.1 El Cuestionario de Litwin y Stringer.....	48
2.2.6.2 El Cuestionario de Rensis Likert, Perfil Organizacional Likert.....	49
2.2.6.3 Modelo de Medición de John Sudarsky: Test de Clima Organizacional (TECLA).....	49
2.2.6.4 Modelo de Octavio García.....	50
2.2.6.5 Modelo de Hernán Álvarez Londoño	50
2.2.6.6 Instrumento para medir el clima organizacional en Colombia (IMOC).....	50
2.2.7 Estrategias y planes de acción.....	50
2.3 Marco Contextual	55
2.3.1 Reseña histórica.....	55
2.3.2 Modelo de atención.....	56
2.3.3 Beneficiarios del modelo de atención.....	56
2.3.4 Misión.....	57
2.3.5 Visión.....	58
2.3.6 Valores Corporativos	58
2.3.7 Política de Calidad.....	59
2.3.8 Unidades de atención.....	59
2.3.9 Servicios.....	59

2.3.10 Certificaciones.	59
2.3.11 Respaldo.	59
2.4 Marco Legal	59
3. Diseño Metodológico.....	60
3.1 Tipo de Investigación.....	61
3.2 Fuentes y técnicas de recolección de información	61
3.2.1 Fuentes primarias.	61
3.2.2 Fuentes secundarias.	62
3.3 Población y muestra.....	62
3.4 Validación del instrumento	63
3.4.1 Para el instrumento a aplicar a los empleados del Laboratorio.	63
3.4.2 Para los clientes del Laboratorio.	65
3.5 Definición de Variables o Dimensiones	65
3.6 Técnica para el proceso de aplicación del instrumento de recolección de información.....	68
4. Resultados	71
4.1 Diagnóstico del estado del clima organizacional en el Laboratorio Quality Control.....	71
4.1.1 Análisis Variable: Objetivos.	74
4.1.2 Análisis Variable: Cooperación.....	77
4.1.3 Análisis Variable: Liderazgo.....	83
4.1.4 Análisis variable: Toma de decisiones.....	89
4.1.5 Análisis Variable: Relaciones Interpersonales.	92
4.1.6 Análisis variable: Motivación.....	96
4.1.7 Análisis Variable: Control.....	101
4.2 Variables del Clima organizacional, que impactan el desempeño laboral.....	104
4.2.1 Variable Objetivos.....	107
4.2.2 Variable Cooperación.	109
4.2.3 Variable Liderazgo.	110
4.2.4 Variable Toma de decisiones.....	112
4.2.5 Variable Relaciones Interpersonales.....	114
4.2.6 Variable Motivación.	1115
4.2.7 Variable Control.	1117
4.3 Percepción del cliente externo del Laboratorio Total Quality Control.....	11190
4.3.1 Variable: Atención al cliente.	1119
4.3.2 Variable: Amabilidad y respeto en la recepción de muestras y exámenes.	1123
4.3.3 Variable: Entrega oportuna de resultados e informes.	11255
4.3.4 Variable: Confiabilidad de resultados e informes.	127
4.3.5 Variable: Comodidad en el servicio.....	128
4.3.6 Variable: Sugerencias.	130
4.3.7 Análisis variables de la percepción del cliente externo del Laboratorio.....	132
4.3.7.1 Variable atención al cliente.	132
4.3.7.2 Variable: amabilidad y respeto en la recepción de muestras y exámenes.....	133

4.3.7.3 Entrega oportuna de resultados e informes.	133
4.3.7.4 Confiabilidad de resultados e informes.	134
4.3.7.5 Comodidad en el servicio.	134
5. Planes de acción, para mejorar el clima organizacional del Laboratorio Total Quality Control	134
5.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	134
5.1.1 Primer paso: Listado de fortalezas y debilidades.	135
5.1.2 Segundo paso: Asignación de peso a los factores.	136
5.1.3 Tercer paso: Asignación de clasificación.	137
5.1.4 Cuarto paso: Calificación ponderada por factor.	139
5.1.5 Resultados.	140
5.2 Formulación del plan de acción.....	141
5.2.1 Estrategia 1: Fortalecimiento de canales de comunicación e información, para notificar cambios implementados en el laboratorio	142
5.2.1.1 Objetivo.	142
5.2.1.2 Actividades.	142
5.2.1.3 Recursos.	143
5.2.1.4 Responsable.	143
5.2.1.5 Tiempo.	143
5.2.1.6 Evaluación.	143
5.2.2 Estrategia 2: Incentivar la formación de grupos de trabajo.....	144
5.2.2.1 Objetivo.	144
5.2.2.2 Actividades.	144
5.2.2.3 Recursos.	145
5.2.2.4 Responsables.	145
5.2.2.5 Tiempo.	145
5.2.2.6 Evaluación.	145
5.2.3 Estrategia 3: Formulación de programas de integración grupal fuera y dentro del laboratorio	146
5.2.3.1 Objetivo.	146
5.2.3.2 Actividades.	146
5.2.3.3 Recursos.	147
5.2.3.4 Responsables.	147
5.2.3.5 Tiempo.	147
5.2.3.6 Evaluación.	147
5.2.4 Estrategia 4: Programas para entrega rápida de resultados e informes.....	147
5.2.4.1 Objetivo.	147
5.2.4.2 Actividades.	148
5.2.4.3 Recursos.	148
5.2.4.4 Responsable.	148
5.2.4.5 Tiempo.	148

5.2.4.6 Evaluación. 148

5.3 Alcances del Plan de Acción..... 149

6. Conclusiones 151

7. Recomendaciones 153

Apéndices..... 160

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Operacionalización de variables	68
Tabla 2. Calificación de la Variable Objetivos	74
Tabla 3. Calificación de la Variable Cooperación	77
Tabla 4. Calificación de la Variable Liderazgo	84
Tabla 5. Calificación de la Variable Toma de Decisiones	89
Tabla 6. Calificación de la Variable Relaciones Interpersonales	92
Tabla 7. Calificación de la Variable Motivación	97
Tabla 8. Calificación de la Variable Control	101
Tabla 9. Resumen de Variables	106
Tabla 10. Atención al cliente en el Laboratorio Quality Control	120
Tabla 11. Amabilidad y respeto en la recepción de muestras y exámenes en el Laboratorio Quality Control	124
Tabla 12. Entrega oportuna de resultados e informes en el Laboratorio Quality Control	125
Tabla 13. Confiabilidad de resultados e informes en el Laboratorio Quality Control	127
Tabla 14. Comodidad del servicio en el Laboratorio Quality Control	129
Tabla 15. Sugerencias dadas por los clientes para mejorar el servicio en el Laboratorio	130
Tabla 16. Percepción del cliente	132
Tabla 17. Fortalezas y Debilidades Laboratorio Quality Control	135
Tabla 18. Asignación del peso a los factores	137
Tabla 19. Asignación de clasificación de factores	138
Tabla 20. Calificación ponderada por factor	139

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Relación Porcentual de la Variable Objetivos entre las preguntas 1, 2, 3. Laboratorio Quality, Bucaramanga	75
Figura 2. Relación Porcentual de la Variable Cooperación entre las preguntas a la 13. Laboratorio Quality, Bucaramanga	79
Figura 3. Relación Porcentual de la Variable Liderazgo entre las preguntas 14 a la 22 Laboratorio Quality, Bucaramanga	89
Figura 4. Relación Porcentual de la Variable Toma de Decisiones entre las preguntas 23 a la 26 Laboratorio Quality, Bucaramanga	90
Figura 5. Relación Porcentual de la Variable Relaciones Interpersonales entre las preguntas 27 a la 32 Laboratorio Quality, Bucaramanga	94
Figura 6. Relación Porcentual de la Variable Motivación entre las preguntas 33 a la 39 Laboratorio Quality, Bucaramanga	98
Figura 7. Relación Porcentual de la Variable Control entre las preguntas 40 a la 45 Laboratorio Quality, Bucaramanga	102
Figura 8. Variable Objetivos en el Clima Organizacional en el Laboratorio Quality	108
Figura 9. Variable Cooperación en el Clima Organizacional en el Laboratorio Quality	110
Figura 10. Variable Liderazgo en el Clima Organizacional en el Laboratorio Quality	112
Figura 11. Variable Toma de decisiones en el Clima Organizacional en el Laboratorio Quality	114
Figura 12. Variable Relaciones Interpersonales en el Clima Organizacional en el Laboratorio Quality	115
Figura 13. Variable Motivación del Clima Organizacional en el Laboratorio Quality	117
Figura 14. Variable Control en el Clima Organizacional en el Laboratorio Quality	118
Figura 15. Calificación del clima organizacional que tiene el Laboratorio Quality Control	119
Figura 16. Atención al cliente en el Laboratorio Quality Control	121
Figura 17. Amabilidad y respeto en la recepción de muestras y exámenes en el Laboratorio Quality Control	124
Figura 18. Entrega oportuna de resultados e informes en el Laboratorio Quality Control	126

Figura 19. Confiabilidad de resultados e informes en el Laboratorio Quality Control	128
Figura 20. Comodidad en el Laboratorio Quality Control	129
Figura 21. Sugerencias dadas por los clientes para mejorar el servicio en el Laboratorio	131

Lista de Apéndices

	Pág.
Apéndice A. Instrumento para la medición de Clima de las Organizaciones Colombianas (IMCOC)	160
Apéndice B. Instrumento aplicado a los clientes externos	166
Apéndice C. Cálculo de la muestra de clientes	169

Resumen

El presente trabajo tuvo como propósito conocer el clima organizacional del Laboratorio Quality Control, de la ciudad de Bucaramanga, y elaborar estrategias que contribuyan a corregir los inconvenientes presentados, que por ende afectan el crecimiento del laboratorio como empresa, haciendo decrecer su rentabilidad y perder importancia en el mercado del sector salud, del cual forma parte. Tomó como referencia la población de empleados del Laboratorio, que ascienden a un total de 26 empleados y 149 clientes que asisten al Laboratorio, a hacer uso de sus servicios. Se utilizó el método IMCOC (Instrumento para medir el Clima Organizacional en Colombia), que consta de 45 preguntas, que comprende siete variables, que fueron base para conocer los inconvenientes hallados: Objetivos, Cooperación, Liderazgo, Toma de Decisiones, Relaciones Interpersonales, Motivación, Control; se aplicó al 100% de los empleados. Se hizo uso de siete criterios de calificación: 7: Excelente, 6: Muy Buena(o), 5: Buena (o), 4: Regular, 3: Mala(o), 2: Muy Mala(o) y 1: Nula(o), para definir el tipo de clima organizacional posee el laboratorio y el sistema de dirección de gestión. A su vez se agrupa la calificación anterior en Clima organizacional favorable: 7, 6, 5 (son positivas), Clima organizacional neutro: 4 (neutra), Clima organizacional desfavorable: 3, 2, 1 (son negativas). En cuanto al instrumento aplicado a los clientes se estudiaron las variables: atención al cliente, amabilidad y respeto en la recepción de muestras y exámenes, entrega oportuna de resultados e informes, confiabilidad de resultados e informes, comodidad en el servicio y sugerencias. Esta información arrojó la situación del Laboratorio por variables, concluyendo que el clima que presenta el laboratorio es aceptable y requiere mejoras en los canales de comunicación e información, en la formación de grupos de trabajos para formular propuestas, en programas de integración grupal dentro y fuera del Laboratorio y en la entrega rápida de resultados e informes. A su vez las variables: Objetivos, Cooperación, Relaciones Interpersonales,

Motivación y Control, permiten afirmar que el sistema de gestión administrativo del Laboratorio corresponde al Tipo IV: de participación en grupo; según la variable Liderazgo, el clima organizacional tiene Sistemas tipo III y IV: Consultivo y de participación en grupo y con la variable Toma de decisiones: sistema de gestión Sistema II: Autoritarismo Paternalista. En general el sistema de gestión corresponde al Tipo de Participación en Grupo. Esto condujo a la formulación del plan de acción, tomando como base la matriz MEFI, fijando 4 estrategias y el plan de acción.

Palabras claves: Estrategias, clima organizacional, variables, IMCOC

Abstract

The purpose of this work was to know the organizational climate of the Quality Control Laboratory, of the city of Bucaramanga, and to develop strategies that contribute to correct the problems presented, which therefore affect the growth of the laboratory as a company, decreasing its profitability and losing importance in the health sector market, of which it is part. It took as reference the population of employees of the Laboratory, which amount to a total of 26 employees and 149 clients attending the Laboratory, to make use of its services. The IMCOC method (Instrument to measure Organizational Climate in Colombia) was used, which consists of 45 questions, which includes seven variables, which were the basis for knowing the problems found: Objectives, Cooperation, Leadership, Decision Making, Interpersonal Relations, Motivation , Control; It was applied to 100% of employees. Seven qualification criteria were used: 7: Excellent, 6: Very Good, 5: Good (4), Regular: 3: Bad (2), 2: Very Bad (1), and 1: Zero (0), to define the type of organizational climate the laboratory has and the management system. In turn, the previous qualification is grouped into a favorable organizational climate: 7, 6, 5 (they are positive), Neutral organizational climate: 4 (neutral), Unfavorable organizational climate: 3, 2, 1 (they are negative). Regarding the instrument applied to customers, the variables were studied: customer service, kindness and respect in the reception of samples and exams, timely delivery of results and reports, reliability of results and reports, convenience in service and suggestions. This information yielded the situation of the Laboratory by variables, concluding that the climate presented by the laboratory is acceptable and requires improvements in communication and information channels, in the formation of work groups to formulate proposals, in group integration programs inside and outside of the Laboratory and in the rapid delivery of results and reports. At the same time, the variables: Objectives, Cooperation, Interpersonal Relations, Motivation and Control, allow to affirm that the

administrative management system of the Laboratory corresponds to Type IV: group participation; According to the variable Leadership, the organizational climate has Type III and IV systems: Consultative and group participation and with the variable Decision making: management System II: Paternalistic Authoritarianism. In general, the management system corresponds to the Group Participation Type. This led to the formulation of the action plan, based on the MEFI matrix, setting 4 strategies and action plan.

Keywords: Strategies, organizational climate, variables, IMCOC

Glosario

Clima organizacional: Conjunto de propiedades del entorno de trabajo, percibido directa o indirectamente por los empleados, que se supone que es una fuerza importante para influir en el comportamiento de los empleados (Hall, 1972).

Estrategias: Es una planificación de algo que se propone un individuo o grupo (Wikipedia, 2019). Está compuesta de objetivos, actividades, recursos, responsables, tiempo y evaluación (que pueden ser indicadores de gestión, que ayudan a medir los resultados esperados).

Factores: Son variables que ayudan a conocer el clima organizacional, son: objetivos, cooperación, liderazgo, relaciones interpersonales, motivación, toma de decisiones, control (Álvarez, 1995).

IMCOC: Instrumento para medir clima en las organizaciones colombianas, herramienta diseñada por el autor y aplicada con estudiantes de pregrado y posgrado de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario y en trabajos de consultoría. (Méndez, 2006).

MEFI: Matriz de Evaluación de Factores Internos

Servicio al cliente: Es la gestión que realiza una empresa o una organización para cubrir las necesidades de las personas que utilizan o compran sus productos o servicios (Karina Da Silva, 2018).

Sistemas organizacionales o de gestión de Likert: Es un sistema compuesto de seres humanos, dinero, materiales, equipo, etc.; relacionado con el logro de algún objetivo u objetivos. Están clasificados en cuatro grupos: Sistema I: Autoritarismo explotador; Sistema II: Autoritarismo paternalista; Sistema III: Consultivo y Sistema IV: Participación en grupo (Brunet, 1987, 2004).

Introducción

Anzola, (2003) opina que “el clima laboral se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra”. El clima organizacional, sinónimo de clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, se ha convertido en un instrumento de notable importancia a nivel empresarial, que además de ser competitivo, lleva consigo aumentar el crecimiento de las empresas, del servicio que llevan al mercado, y de los planes de acción que se implementan para su lograr. Dentro de estos objetivos del clima organizacional, juega un papel muy importante el recurso humano, el cual se convierte en indicador de la situación organizacional y de punto de partida para llegar a la meta propuesta.

En este caso en particular y concreto, se busca conocer el actual clima organizacional que posee el Laboratorio Quality Control, que presta sus servicios en la ciudad de Bucaramanga y su Área Metropolitana, debido a que se han presentado situaciones que evidencian la posible insatisfacción laboral de los empleados que podrían conllevar a deterioro de la comunicación y de otros eventos, que afecten la atención al cliente externo, quien es el recurso primordial (a parte del recurso humano interno), que lleva al crecimiento de la empresa.

El aporte que ha dado a la economía local y regional el Laboratorio Quality Control, se ve reflejado en la participación que tiene el sector económico al cual pertenece el Laboratorio en estudio dentro la economía colombiana. Es así, como su ubicación en el Sector Terciario, subsector servicios, actividad: de atención de la salud humana y asistencia social, según el DANE (2019), del total nacional de empleos en los sectores económicos, el 51% se encuentran en este grupo. En Santander, el tejido empresarial de la salud en Santander está compuesto por compañías con

activos superiores a los 50 millones de pesos, que se distribuyen en cuatro eslabones de la cadena productiva, compuestos por la fabricación y comercialización, la prestación de servicios, la administración y la industria de soporte especializada. (Cámara de Comercio de Bucaramanga, Estructura y Dinámica de la Salud, 2018). El subsector Servicios en el Dpto de Santander, tuvo un crecimiento del 3%, y una participación en el nacional del 4,4%, ocupando el sexto puesto en el ranking a nivel nacional (Cámara de Comercio de Bucaramanga, Producto Interno Bruto de Santander 2018, junio 2019). Con respecto concretamente a la actividad mencionada anteriormente: atención de la salud humana y asistencia social, a la cual pertenece el Laboratorio Quality Control, se contó en el año 2018 con un total de 1.213 empresas inscritas, las cuales se incrementaron para el año 2019 en un 5,7%, siendo a abril de 2019 de un total de 1.282 empresas, lo que deja entrever la generación de empleo y el incremento en el PIB (Cámara de Comercio de Bucaramanga, Producto Interno Bruto de Santander, Participación de principales departamentos en el PIB Nacional, 2018).

Por consiguiente, merece una revisión del clima organizacional del Laboratorio Quality Control, con el objetivo de fortalecerlo y hacerlo un competidor fuerte en el mercado, dado el tiempo de creación y existencia en el mercado de servicios en el Sector Salud. Es así, como se elabora el presente trabajo, que lleva implícito conocer a fondo la situación del Laboratorio Quality Control, y poder así formular un plan de acción que lleve a conseguir los objetivos empresariales.

El trabajo se estructura en siete capítulos así: en el primero, se hace una presentación del problema, su formulación, sistematización, justificación, objetivos. En el segundo se analiza el Marco Referencial; en el capítulo tercero se presenta el diseño metodológico que se implementó para conocer el clima organizacional del Laboratorio en referencia. Tomando como base los conceptos fijados en el capítulo anterior, se elaboró el capítulo cuarto que comprende el

Diagnóstico del estado del clima organizacional en el Laboratorio Quality Control, según los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados tanto al personal del laboratorio; se condensa además el análisis de las variables ó factores del clima organizacional, que impactan el desempeño laboral, la percepción del cliente externo del Laboratorio y el análisis de las respectivas variables. En el capítulo quinto se realiza la formulación del Plan de Acción, teniendo como referencia la Matriz de Evaluación de Factores Internos (FEMI), en aspectos como: objetivo, actividades, recursos, responsables, período de realización y la evaluación a través de indicadores de evaluación; y los alcances del Plan de Acción propuesto.

Finalmente, en el capítulo 6, se resumen las conclusiones a las cuales se llegó una vez culminada la investigación y en el 7 las recomendaciones sugeridas al respecto del plan de acción.

1. Estrategias para corregir los factores del clima organizacional que influyen en el servicio al cliente en el Laboratorio Total Quality Control en la ciudad de Bucaramanga

1.1 Planteamiento del problema

Laboratorio Clínico Total Quality Control Lab Analysis, está ubicado en la ciudad de Bucaramanga, conformado por dos grupos: una parte administrativa y otra operativa, la primera cuenta con seis empleados y la parte operativa con 20 empleados, para un total de 26 empleados; presta sus servicios de exámenes de diagnóstico y análisis de laboratorio clínico de I, II y III nivel y tiene como política satisfacer las necesidades de los clientes, prestando un servicio de laboratorio clínico seguro, oportuno y confiable a empresas como IPS, EPS, salud ocupacional, donde demandan una atención oportuna, amable eficaz, eficiente y misional del personal, con control total de calidad en sus resultados, ello implica brindar un servicio eficiente a cada usuario que llegue a las diferentes sedes con que cuenta el laboratorio, como son Floridablanca, Piedecuesta, Girón y Bucaramanga. El trabajo consiste en estar permanentemente disponible en jornada continua desde las 7:00 am hasta las 6:00 pm, a la atención que requiera el usuario; como es la recepción de los usuarios revisando ordenes de exámenes con orden médica, ingreso al sistema, toma de muestras, procesamiento de montaje de muestras y validación para la disponibilidad y entrega de resultados a los usuarios.

El personal del Laboratorio Clínico Total Quality Control Lab Analysis, manifestó inconformismo por las labores asignadas al inicio de la contratación y de asumir las normas que rigen para la actividad laboral, los cambios tecnológicos y de procedimiento para atención de clientes, como respuesta al incremento en su demanda, como son: la utilización de implementos

de protección, el manejo de las muestras de laboratorio, el ingreso de los datos de las ordenes al sistema, el seguimiento oportuno de controles internos y externos de los equipos, el manejo adecuado de insumos, los reportes que se deben presentar constantemente a entidades de vigilancia y control, y la validación de resultados en los tiempos establecidos. Esto reflejó la carencia de estrategias del Laboratorio para hacer frente a su crecimiento en el mercado en el cual desenvuelve su actividad económica.

Por consiguiente, la situación anterior ha generado problemas que se evidenciaron en la falta de trabajo en equipo, la poca comunicación entre el personal, rivalidades, discordia y falta de compromiso. Este cúmulo de situaciones internas generó consecuencias que se reflejan en el servicio al cliente, por las continuas quejas de los usuarios inmediatos y empresas. Es así, como los usuarios manifestaron la falta de comunicación asertiva de las indicaciones para la preparación en la realización de los exámenes, demora en la atención, el puncionar al paciente en la vena y por tanto se maltrata, demora en la entrega de resultados, entre otros aspectos. Y en cuanto a las empresas, su inconformismo se manifestó en el no recibir oportunamente los informes que solicitan mensuales de los pacientes para controles.

Frente a lo anterior, existen factores positivos en el Laboratorio, que han llevado al empleado a tener una identificación de éste con la empresa, pero los factores negativos, están afectando el clima organizacional y por ende generando un mal desempeño laboral.

Para el concepto anterior de clima organizacional existente en el Laboratorio, se tomó como referencia el concepto emitido por Chiavenato (1999), quien afirma, que éste es “la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influye directamente en su comportamiento”. Es así, como el clima organizacional son las percepciones de las partes interesadas que afectan positiva o negativamente

la realidad laboral de la entidad, al involucrar aspectos emocionales, interpersonales, técnicos, culturales, estructurales, administrativos, normativos, actitudinales, de liderazgo, entre otros; estas percepciones pueden o no limitar la sinergia laboral ejerciendo influencia negativa o positiva en la conducta y el comportamiento de los miembros generando desconfianza, relaciones paternalistas, descentralización de decisiones, intimidación, falta de compromiso, obstaculización de procesos, falta de responsabilidad, incumplimiento de metas, bajos niveles de compromiso, entre otros. (Robbins, S., 1993, p.81)

Es así, como dada la importancia del clima organizacional el cual ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas, en los últimos tiempos se ha constituido en objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños, que hacen esfuerzos por identificarlo, teniendo como referencia que las empresas u organizaciones, se han convertido en un elemento esencial de la sociedad y por ende del desarrollo y progreso de un país y de su economía, debido a que suministran los recursos requeridos para el mantenimiento de tipo económico, social y cultural de todos los individuos, sin distingo de la ubicación laboral y del sector económico al cual pertenezcan, requieren del factor humano para lograr sus objetivos empresariales a través de la fijación de metas, que conduzcan a su crecimiento como unidad productiva o prestadora de servicios. Por ello, las empresas no solamente requieren de recursos tecnológicos, sino también de valorar, orientar, comprender y fortalecer el recurso humano, como elemento esencial para lograr crecer y ubicarse en un mercado constantemente competitivo, tanto hacia el cliente interno como externo.

Es así como, para lograr una satisfacción de los clientes, se hace necesario ofrecer al interior de la organización un nivel de satisfacción adecuado, con el que cada individuo se identifique y trabaje conjuntamente para el logro de los objetivos tanto individuales como grupales.

Con lo anterior se concluye que es pertinente realizar un análisis del clima organizacional en el Laboratorio Clínico Total Quality Control Lab SA, la cual permitió conocer detalladamente la percepción de los empleados.

1.2 Formulación del problema

¿Qué estrategias debe formular el Laboratorio Clínico Total Quality Control Lab Analysis para mejorar el Clima Organizacional y la prestación del servicio al cliente?

1.3 Sistematización del problema

¿Cuáles son las variables o factores que influyen negativamente en el clima organizacional en el Laboratorio Total Quality Control? ¿Cómo influye el clima organizacional en el servicio al cliente? ¿Qué estrategias se deben implementar para mejorar el clima organizacional y el servicio al cliente?

1.4 Justificación

Alcanzar el objetivo de las empresas, se constituye en todo un proceso que implica, entre otras cosas, establecer una efectiva planeación estratégica, en términos del establecimiento y cumplimiento de la misión, el alcance de la visión y objetivos en el corto, mediano y largo plazo; además, la implementación de procesos misionales, de apoyo y de control efectivos; así como, la responsabilidad, desde la alta dirección, de tener en cuenta procesos que contribuyan a la

protección del medio ambiente, a la calidad de sus procesos y procedimientos y también, a evitar accidentes y enfermedades laborales de sus trabajadores, así como, de la capacitación de los mismos, que redunde en el beneficio general de la organización y de sus partes interesadas.

Este concepto de Planeación estratégica que ha sido reevaluado bajo el concepto de Direccionamiento Estratégico, por Fred R. David y otros autores como Robert Kaplan y David P. Norton, donde se considera que la misión principal de todo directivo consiste en implantar con éxito la estrategia definida para su organización. En la medida en que su actuación sea eficiente, los resultados a obtener tenderán a ser mucho mejores que con un pobre desempeño en la ejecución de la estrategia; en consecuencia, las organizaciones que ejecuten mejor su estrategia, obtendrán resultados considerablemente mejores que las que no lo hagan convenientemente (Kaplan Robert y David P. Norton, 2008, p. 11).

Teniendo en cuenta lo anterior, el clima organizacional en las empresas, entra a tomar parte activa y preponderante para el alcance de objetivos y metas al interior de las mismas; es por ello que con base, en el clima organizacional identificado en el Laboratorio Clínico Total Quality Control Lab Analysis, el grupo investigador desarrolló la propuesta referente a brindar una solución a través de la formulación de estrategias para el mejoramiento continuo del clima organizacional, considerando el factor humano como un aspecto valioso dentro de la organización y vital para el mejoramiento continuo de la misma.

Según lo anterior, se pudo establecer que una herramienta efectiva para el logro y alcance de los objetivos en las organizaciones es el mejoramiento continuo del clima organizacional de la misma; con base en esta condición, se aseguró el buen entendimiento de todo el personal de la empresa que redunde en una mayor eficiencia y eficacia en el alcance de indicadores y metas a

corto, mediano y largo plazo, en todos y cada uno de los procesos y procedimientos que conforman la estructura organizacional.

Además de lo anterior, el cumplimiento misional y el alcance de la visión y de los objetivos estratégicos planteados, son más factibles de alcanzar cuando se cuenta con un clima organizacional ameno y acorde a las circunstancias de las empresas.

Es claro que, de no plantearse la posibilidad de analizar el clima organizacional del laboratorio, los procesos, las metas y objetivos a alcanzarse en el corto, mediano y largo plazo, serían más difíciles de lograr, redundando en el deterioro del mismo, de sus partes interesadas y de la comunidad en general. Es obvio, tener en cuenta que las partes interesadas y entre ellas la comunidad, se vería afectada por el deterioro en cuanto a su atención, ya que se considera, que la atención al cliente es una de las principales estrategias de las empresas en aras de alcanzar sus objetivos.

Se debe tener en cuenta las ventajas o beneficios que conlleva para las empresas, para sus empleados y en general las personas que poseen algún vínculo o relación con el laboratorio, así como, para la universidad y el grupo investigador el desarrollo de la presente propuesta de investigación. Es así, que para las empresas se lograría un beneficio, obteniéndose el cumplimiento de su misión, alcance de su visión, de objetivos y metas generadas a largo plazo, se reflejaría en rendimientos económicos, fortalecimiento y posicionamiento en el mercado; para los empleados, un beneficio en su contexto laboral y familiar, reflejado en una mejor remuneración que conlleve a un mejor nivel de vida y para los clientes del laboratorio que reciben servicios de éste.

Para la universidad representa un avance notorio en el tema de la investigación, ya que la misma, proporciona herramientas generales para la aplicación de este tipo de estudios en futuras investigaciones, con el beneficio de poder ampliar este trabajo a otras empresas, para de esta

manera coadyuvar con el crecimiento organizacional de las empresas que conduzcan al beneficio social y económico de la región. Por último, el beneficio para los investigadores, se constituye desde dos puntos de vista: por un lado, el otorgamiento del título al que se aspira con el desarrollo de esta investigación, que genera ventajas personales y familiares del grupo investigador y por otro lado, la principal ventaja en el de poder dejar huella tanto en la empresa base de la presente investigación como en otras organizaciones que puedan tomar como referencia las conclusiones y recomendaciones generadas en esta investigación y que se reflejarían en progreso individual de las empresas y del contexto económico regional.

Los motivos que llevaron a investigar el clima organizacional que influye en el servicio al cliente en el Laboratorio Clínico Total Quality Control Lab Analysis, en la ciudad de Bucaramanga, es porque se consideró que las continuas contingencias internas y externas que la empresa enfrenta están sujetas a problemas que afectan el buen desempeño de las personas.

Por tanto, este proyecto se justifica porque es necesario analizar los diferentes factores que están afectando el clima organizacional y la buena marcha de la organización y de proponer estrategias que corrijan la actual situación a la cual se está enfrentando Laboratorio Clínico Total Quality Control Lab Analysis.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General. Proponer estrategias que influyan en el clima organizacional y que se reflejen en el servicio al cliente en el Laboratorio Clínico Total Quality Control, en la ciudad de Bucaramanga.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Efectuar un diagnóstico del estado del clima laboral en que se encuentra el laboratorio, a través de la aplicación del Instrumento IMCOC, para definir las variables que permiten conocer la actual situación del Laboratorio.
- Analizar los variables del clima laboral organizacional, en términos cualitativos y cuantitativos, con el propósito de identificar falencias que impactan el desempeño laboral.
- Identificar las percepciones que tiene el cliente externo del Laboratorio Total Quality Control, a través de la aplicación de una encuesta explícita, para conocer los conceptos y opiniones dados por los clientes.
- Establecer planes de acción, que busquen mejorar el clima organizacional del Laboratorio Total Quality Control, beneficiándose tanto los clientes internos como externos de este.

2. Marco Referencial

2.1 Antecedentes

Respecto de la temática del clima organizacional, tratado en algunos proyectos de grado o investigaciones, se encontraron diversidad de ellos, tanto a nivel internacional, nacional y local.

2.1.1 A nivel internacional. Se encontraron los siguientes estudios:

García R., M.G. e Ibarra V., L.A. (s.a.). Diagnóstico del clima organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato, México.

Este trabajo presentó un diagnóstico de clima organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato con la intención de apoyar a la institución a identificar las fortalezas y las áreas de oportunidad que se lograron extraer a partir de la investigación cuantitativa y cualitativa llevada a cabo con las personas involucradas directamente dentro del quehacer de dicha institución. Se procesó la información obtenida de la aplicación del instrumento “Cuestionario para la evaluación del clima laboral en el DEUG” en el cual se analizaron diez dimensiones: remuneración, relaciones personales, conflicto, compromiso organizacional, motivación, autonomía, formación profesional, liderazgo, planeación y comunicación. Se identificaron cinco dimensiones como áreas de oportunidad, cuatro fortalezas y una dimensión que, debido a la teoría manejada, será manejada como neutral. Áreas de oportunidad: Remuneración, formación profesional, conflicto, comunicación, planeación; Áreas de fortaleza: relaciones personales, compromiso organizacional, motivación, autonomía; Dimensión neutral: liderazgo.

Pereira M., C. N. (2014). “Clima Laboral y Servicio Al Cliente” (Estudio Realizado En Hospitales Privados De La Zona 9 De La Ciudad De Quetzaltenango). Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades, Campus de Quetzaltenango, Quetzaltenango, México.

El motivo por el cual se realizó la presente investigación es por la importancia de sus variables de estudio, debido a la utilización que la gerencia puede darle al clima laboral para empoderar y potencializar a sus colaboradores y así crear un impacto positivo en el servicio al cliente, siendo éste el que hace del hospital un lugar de prestigio para sus usuarios. Por esta razón la investigación tuvo como objetivo establecer la incidencia del clima laboral en el servicio al cliente en hospitales privados de la zona 9 de la ciudad de Quetzaltenango. El diseño

de investigación que se utilizó fue el descriptivo, con el cual se encontró que el hospital objeto de estudio maneja un clima laboral favorable en el que la mayoría de sus colaboradores se encuentra a gusto al expresarlo de esta manera, a pesar de algunas discrepancias entre sus respuestas. Por esto se concluyó que el clima laboral incide en el servicio al cliente porque si existe armonía y respeto entre los colaboradores del hospital, además los trabajadores reconocen la existencia de este ya que los compañeros de trabajo y los pacientes son los clientes internos y externos que requieren un servicio de calidad. Y se recomendó fortalecer el clima laboral en todos los departamentos del hospital, así como brindar capacitación a todos los colaboradores sobre servicio al cliente para continuar prestando un servicio con alta calidad a través del programa de mejora del clima laboral y servicio al cliente.

Subauste A., R.M. (2013). Informe final tesis clima laboral en el área de atención al cliente de Emapa Cañete S.A. 2013 - San Vicente de Cañete, Perú. Facultad de Ciencias Contables y Administrativas Escuela Profesional de Administración. Perú.

El Objetivo General fue realizar un cambio positivo sobre el clima laboral dentro del área de atención al cliente de EMAPA CAÑETE S.A. y que repercutiera en toda la organización y fuera en beneficio de sus clientes. Como objetivos específicos se formularon: Utilizar las propuestas e intervenciones del proyecto y que influya considerablemente en el clima laboral; Comprobar si existe una relación directa entre el clima laboral y el área de atención al cliente y se puede determinar parámetros que permitan a la EPS mejorar el clima laboral y satisfacer al cliente. El Tipo de Investigación fue del tipo básico y sustantivo por sus amplios conocimientos y teorías presentadas que ayudaron a brindar mejores soluciones al problema planteado. El Nivel de la Investigación fue explicativo. El Método fue descriptivo estadístico y de análisis - síntesis, entre

otros que conforme se desarrolló se dieron indistintamente en dicho trabajo. El presente estudio reunía las condiciones necesarias para ser denominado como: Diseño no experimental – transversal. La población motivo de esta investigación estuvo conformada por el total de 40 trabajadores del área de atención al cliente Emapa-Cañete S.A La muestra estimada fue de 36 unidades. Los trabajadores fueron seleccionados de forma aleatoria para que de esta manera la muestra fuera lo más representativa posible.

Calderón L., L.A (2014). El clima organizacional y su influencia en la atención al cliente en la plataforma de atención de la Oficina de Normalización Previsional La Libertad. Perú: Universidad Nacional de Trujillo.

Se pretendió profundizar sobre dos aspectos que preocupaban a toda institución: el bienestar personal de sus recursos humanos y su repercusión en la calidad de servicios que ofrecía, en especial las que prestaban servicios de atención al público. El objetivo principal de este trabajo fue el de conocer la relación existente entre el clima organizacional y su influencia en la atención al cliente en la Plataforma de Atención al Público de la Oficina de Normalización Previsional ONP La Libertad. El Problema que se planteó para dicho estudio fue: ¿De qué manera el Clima Organizacional influye en la Atención al Cliente, en la Plataforma de Atención al Público de la Oficina de Normalización Previsional La Libertad? Para la responder esta pregunta se consideró la siguiente Hipótesis: El Clima Organizacional influye de manera directa en la Atención al Cliente, en la Plataforma de Atención al Público de la Oficina de Normalización Previsional La Libertad. En dicha investigación se tomaron dos tipos de Población, una para analizar el Clima Organizacional y la otra para analizar la Atención al Cliente. La muestra considerada para la primera población es de 12 trabajadores y para la segunda es de 60 clientes. Así mismo, la técnica

utilizada para recolectar los datos fueron la Escala de Clima Organizacional (EDCO) y la encuesta de Satisfacción del Cliente. Por lo tanto, se concluyó que el clima organizacional influyó de manera directa en la atención del cliente, en la plataforma de Atención al Público de la Oficina de Normalización Previsional La Libertad. En los resultados de la muestra se tuvo como valor del coeficiente de correlación 0.91, con lo que se demostró que la relación entre las variables estudiadas fue positiva y significativa, demostrándose la relación positiva y significativa para ambas variables.

2.1.2 A nivel nacional. Se encontraron los siguientes estudios:

Castro P., C. (2017). Factores internos que influyen en el clima organizacional como potencializador de desempeño laboral. Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Especialización Alta Gerencia. Bogotá D.C.

Este ensayo científico, hizo una reflexión sobre el tema del clima organizacional, se identificaron los factores internos en el clima laboral que dificultaban, así como los potencializadores del desempeño, de igualmente, se describieron los instrumentos que se manejaron para medir el clima en la organización. El clima organizacional es relevante porque determina el desempeño del talento humano. Si bien, el comportamiento de una persona en su trabajo no depende sólo de las cualidades y habilidades personales de este, sino además de la manera como percibe los componentes y el clima laboral en el lugar de trabajo. Cuando las organizaciones efectúan un estudio de clima laboral pueden identificar aspectos relevantes que pueden estar influyendo negativamente en el ambiente laboral en la organización.

Conclusiones: En la medición del clima laboral se pudieron aplicar instrumentos como las entrevistas, observación, cuestionarios o encuestas; se hizo un sondeo de opinión de los

trabajadores acerca de la percepción que ellos tienen de la organización y se hizo un estudio cuidadoso de las características de la empresa. Se concluyó, que es importante para la organización realizar una valoración del clima laboral, para estimar los antecedentes del conflicto, planear, ejecutar y controlar, acciones hacia el mejoramiento del clima laboral.

Paz D., A.L. y Marín B., S.A. (2014). Clima organizacional de la IPS Universidad Autónoma de Manizales, Universidad Autónoma de Manizales, Facultad de Estudios Sociales y Empresariales, Maestría en Administración de Negocios, Manizales.

La IPS de la Universidad Autónoma de Manizales (IPS UAM), se encuentra ubicada dentro de esta Universidad como unidad de negocios de ella, que ofrece servicios de salud a la población en el área de odontología general y especializada, fisioterapia, terapia ocupacional, fonoaudiología, psicología, nutrición, fisiatría y electro diagnóstico, y que además es un centro de docencia –servicio para los programas de salud que ofrece la Universidad. Por otra parte, la OPS implementa un modelo de análisis y desarrollo organizacional, en el cual el Clima Organizacional es uno de los cuatro grandes apartados para este análisis. Por todo esto surgió la interrogante de ¿Cuáles son las características del clima organizacional de la IPS Universidad Autónoma de Manizales a partir de las que se puedan construir procesos de intervención? Con el fin de dar respuesta a esta interrogante se planteó un objetivo general: Determinar procesos de intervención del clima organizacional de la IPS de la Universidad Autónoma de Manizales con base en su caracterización.

Además de tres objetivos específicos que se inclinaban a establecer la situación actual del clima organizacional, analizar el comportamiento de los diversos factores que lo integran, o proponer alternativas de solución que mejoraran el clima organizacional. Se diseñó un estudio descriptivo, transversal y observacional, donde el universo de estudio constó de los 84 trabajadores activos al

momento de la recolección de la información. Se utilizó el instrumento de medición propuesto por la OPS para medir Clima Organizacional. En general, se concluyó que el clima organizacional en la IPS de la Universidad Autónoma era poco satisfactorio, siendo la variable de liderazgo la que mejor calificación obtuvo. El personal consideró que las autoridades no contribuyen en la realización personal y profesional, así como no existía retribución por parte de las autoridades a sus actividades laborales además de la inexistencia del reconocimiento por el buen desempeño. Sin embargo, existían oportunidades de mejora en la percepción que tenían sobre sus líderes ya que pensaban que tenían preocupación para la comprensión del trabajo por parte del personal. En cuanto al Clima Organizacional por tipo de personal se pudo observar que en general manifestaron una percepción poco satisfactoria del Clima Organizacional, que implicaba a todas las variables y sus dimensiones especialmente en el servicio de odontología.

Serrato M., M.C. (2011) Estrategias para mejorar El Clima Organizacional en la Empresa Grupo Latino se Publicidad Colombia Ltda. Universidad de La Salle, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Programa de Administración de Empresas, Bogotá.

La Dirección de Recursos Humanos en los últimos meses detectó una serie de malestares en el ambiente de trabajo, pero no estaba preparado aun estructuralmente para diagnosticar y mejorar el clima que se estaba viviendo. Tenía evidencia de lo afectado que estaba el clima laboral al interior de la compañía en lo que ha transcurrido los últimos cuatro años y las consecuencias negativas que esta situación había dejado en sus empleados. Como objetivo general se tenían que generar estrategias que permitieran mejorar el clima organizacional de la empresa Grupo Latino de Publicidad Colombia Ltda. en la ciudad de Bogotá para el año 2011. Como específicos se formularon: identificar los factores críticos de clima y establecer la situación real de la empresa a

través del uso de herramientas estadísticas; analizar y evaluar las variables internas y externas que influyan en el comportamiento de los individuos; evaluar los resultados obtenidos con el instrumento de medición para diseñar y proponer un plan de acción medible a corto plazo a los individuos de la empresa; diseñar estrategias que permitan un cambio positivo y conecten las necesidades del negocio de la compañía con las de sus individuos creando una ventaja de valor. La población estuvo conformada por la totalidad de funcionarios que se encontraban distribuidos en áreas de publicidad, mercadeo, administración y operaciones, de la totalidad de cargos y remuneraciones existentes. Muestra: se trabajó como muestra la totalidad de la población con el fin de recopilar de una manera efectiva las percepciones de los trabajadores, esto se hizo segmentando o estratificando la muestra para analizar el problema de investigación desde varios puntos de vista, sea por área estructural, jerarquización, tipo de cargo o remuneración. Se formularon las siguientes Estrategias: Estrategia de Mercado (Diferenciación de Productos); Estrategia de Talento Humano (Empowerment); Estrategia de Operaciones y Servicios (Benchmarking) y Estrategia Financiera y Administrativa (Administración eficiente de Recursos).

Portela P., D.G., y Ramírez D., E.Y. (2001). Relación entre el clima organizacional, la satisfacción laboral y la satisfacción del cliente frente al servicio en una empresa de transporte de encomiendas de la ciudad de Bogotá. Universidad de la Sabana, Facultad de Psicología, Bogotá.

El objetivo de la investigación fue determinar si existía relación entre el Clima Organizacional, la Satisfacción Laboral y la Satisfacción del Cliente frente al servicio en la Cooperativa de Transporte Velotax Encomiendas -Bogotá. El método utilizado fue el transaccional descriptivo-correlacionar. La muestra estuvo conformada con 70 empleados para clima y satisfacción laboral,

y con 92 clientes (cuenta corriente) para satisfacción del cliente. Se utilizó el instrumento VISION 360° para medir el Clima y dos encuestas para determinar la satisfacción laboral y la satisfacción del cliente. Como resultados se encontró, un clima organizacional débil, poca satisfacción frente al trabajo y satisfacción de los clientes con el servicio. Como conclusión se determinó que existe una relación negativa entre clima, satisfacción laboral y la satisfacción del cliente frente al servicio.

2.1.3 A nivel local. Se encontraron los siguientes proyectos en la Universidad Industrial de Santander:

Delgado A., J.L. (2015). Estrategias Gerenciales para mejorar el Clima Organizacional en Cementos Argos S.A. Planta San Gil. Universidad Industrial de Santander, Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales Especialización en Alta Gerencia, Bucaramanga.

En esta monografía se presentaron las estrategias gerenciales que se plantearon para mejorar el clima organizacional en Cementos Argos Planta San Gil, partiendo de los resultados obtenidos en la encuesta de valoración del clima laboral realizada en el año 2014 por la firma consultora GREAT PLACE TO WORK, utilizando un modelo fundamentado en el entendimiento y comprensión, por medio de dimensiones y variables específicas que miden el clima laboral. El modelo propuesto por la firma consultora se desarrolló y validó mundialmente y se caracterizó por la inclusión en tres planos cuyos pilares son: la confianza que inspiran los líderes y la empresa, la camaradería presente en el grupo de trabajo y el orgullo que produce el trabajo, el equipo y la empresa. Posteriormente fueron analizados los resultados de la encuesta, realizando análisis de brecha entre los valores obtenidos y metas propuestas en cada una de las variables que influyeron en el resultado del índice de ambiente laboral y se establecieron tendencias con aquellas que presentaban brechas

significativas (valores porcentuales altos), las cuales fueron objeto del planteamiento e implementación de estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional, el cual fue el objetivo general de la monografía. Finalmente se establecieron unas fichas donde se plasmaron los resultados de los avances de las estrategias planteadas, cómo se realizaron y quienes estuvieron a cargo de que se cumplieran.

Blanco P., L.A. (2009). Estudio del clima organizacional en Banagrario Seccional San Gil. Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Especialización en Alta Gerencia, Bucaramanga.

El presente trabajo mostró el estudio del clima organizacional en el seccional San Gil de Banagrario, el cual tuvo como objetivo principal la medición del clima organizacional en la empresa con miras al cumplimiento de las metas asignadas y a la satisfacción de cada una de las personas que en ella laboraban. Éste trabajo fue un primer acercamiento a la problemática de los recursos humanos en Banagrario Seccional San Gil, especialmente enfocado en el fenómeno del Clima Laboral y constituyó el trabajo de monografía para optar al título de Especialista en Alta Gerencia. El Clima Laboral puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa y puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, por lo tanto, su conocimiento proporciona información valiosa sobre los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, facilitando la introducción de cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional. Algunas entidades miden a través de encuestas a sus empleados, el nivel de satisfacción con el clima laboral en sus entidades, con la voluntad de tomar las medidas oportunas al respecto. En el caso de Banagrario Seccional San Gil, se realizaron encuestas para medir el nivel de satisfacción de los

empleados y se contrastaron con los indicadores de rendimiento de los mismos, con el fin de observar la influencia del nivel de conformidad de los empleados con su desempeño. El resultado de lo anterior fue la obtención de diferentes programas para el mejoramiento del clima organizacional, que podrían o no ser aplicados posteriormente por Banagrario San Gil.

Palacios C., D.Y. (2008). Estudio del clima organizacional en la Transportadora de Gas del Interior S.A. ESP. Universidad Industrial de Santander, Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Bucaramanga.

El contenido de este proyecto se compuso de cinco capítulos; en el primero se presentó el marco conceptual y sus temas fueron: la Motivación y el Clima Organizacional. En el segundo capítulo, se describió la compañía a partir de sus aspectos generales; misión, visión, valores, principios, políticas y objetivos organizacionales. El tercer capítulo estableció el desarrollo metodológico del estudio. En el cuarto capítulo, se expuso el análisis y la evaluación de los resultados obtenidos y finalmente, el quinto capítulo, presentó la propuesta de mejoramiento como una alternativa que pretendía corregir las condiciones de los funcionarios en el entorno de trabajo.

Suárez M., C.I., y Archila A., N.K. (2005). Estudio del clima organizacional. Rikalac S.A. Universidad Industrial de Santander, Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresarial, Especialización en Alta Gerencia. Bucaramanga

El comportamiento organizacional abarcó una amplia variedad de temas, dentro de los cuales se encontró el que se refiere al clima, la cultura, el desarrollo y el cambio en las organizaciones o empresas. El estudio de lo que es el clima organizacional, llevó a comprender por qué este elemento o característica de las empresas, revisten una gran importancia, de modo que éste sea

positivo o negativo, repercute grandemente en la implementación de proyectos tendientes a lograr la eficiencia y eficacia de dichas organizaciones a través de la gestión directiva. Hoy en día es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación. De este modo se han identificado mecanismos del proceso que pueden ser tenidos en cuenta para contribuir al mejoramiento continuo de la empresa. En esta línea de trabajo, en un previo estudio hecho por la empresa se consideró que era necesario indagar sobre cómo el trabajador percibía su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña y de este modo alcanzar el éxito empresarial. En miras a alcanzar este objetivo, se plantearon estrategias que suscitaron, del estudio a través de la medición de 8 variables (Claridad Organizacional, Comunicación, Condiciones de Trabajo, Motivación, Normas, Trabajo en Equipo, Relaciones Interpersonales, Responsabilidad).

2.2 Marco Teórico

2.2.1 Aspectos históricos del Clima Organizacional. A lo largo de la historia de la Administración, el ser humano ha evolucionado de manera gradual, desde los grandes clásicos como Taylor y Fayol hasta la era de la Administración Moderna.

La investigación y el estudio del clima organizacional se han desarrollado desde mediados del siglo XIX. En tiempos recientes, la investigación sobre clima organizacional ha sido variada y se ha dado origen a múltiples definiciones e instrumentos para la medición del mismo.

Brunet, (1987) consideró que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960, concepto condicionado por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista. En la primera, los individuos comprenden el mundo que les rodea, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. El actuar de un empleado está influenciado por la percepción que él tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. La escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

El clima organizacional nace de la idea de que los sujetos humanos se mueven en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las instituciones u organizaciones están conformadas por personas, grupos y colectividades que producen comportamientos diversos y que influyen en ese entorno (García, 2009).

La preocupación por el hombre y sus relaciones sociales tiene como punto de partida formal y más conocido, en el surgimiento de la Escuela Humanística de la Administración desarrollada por Elton Mayo en Estados Unidos, teoría que nació de las necesidades de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, provocadas por la aplicación *in extremis* de métodos rigurosos y prácticas organizacionales despreocupadas del ser humano y sus necesidades psicológicas y/o sociales. Estas propuestas muy productivistas fueron realizadas tanto por la Teoría Científica como por la Teoría Clásica de la Administración (Hernández y Rodríguez 1994, 56).

Por otro lado, la Escuela Humanística de la Administración, da origen a la Teoría de las Relaciones Humanas, que trata al hombre como un ser social, con sentimientos, temores y deseos; analiza el comportamiento del trabajador como una consecuencia de muchos factores motivacionales (Elton Mayo 1930, 136).

En 1950, surge la Teoría del Comportamiento o Teoría Behaviorista, originada de la Teoría de las Relaciones Humanas, que se preocupa de la psicología organizacional en la administración y el factor motivacional del trabajador; plantea al trabajador como un agente decisorio que se alimenta de lo que recibe de su ambiente, y lo transforma según sus conceptos, actitudes y beneficios según circunstancias en las cuales se desenvuelva.

En los años 60, nace nueva teoría originada por el cambio del mundo, llamada Teoría del Comportamiento. Unió la estructura y el comportamiento humano en las organizaciones, integradas a través de un tratamiento general (Hernández y Rodríguez 1994, 68)

En las últimas décadas ha nacido nuevamente un gran interés en el factor humano de la organización; éstas se están proponiendo nuevas metas, buscando un equilibrio en el trabajador, como una meta a corto plazo, esta Filosofía TEA (*Total Environment into Administration* “Medio Ambiente Total Dentro de la Empresa”). Su concepto radica en encontrar una relación entre el medio o entorno y el individuo, llevando a una identificación entre ellos.

Según las concepciones anteriores, respecto de la importancia del sujeto humano dentro de las organizaciones y el aporte que ella les da a las relaciones sociales, las motivaciones del empleado y su medio ambiente laboral, es de recalcar que “una organización sólo existe cuando una o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual” (Suárez1996, 36).

2.2.2 Concepto de Clima Organizacional. El clima organizacional es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo, percibido directamente o indirectamente por los empleados, que se supone que es una fuerza importante para influir en el comportamiento de los empleados.

El concepto de clima organizacional ha sido evaluado por diversos autores, de los cuales muchos de ellos han publicado su propia definición de clima organizacional.

Para Chiavenato, (1992) el clima organizacional forma el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Anzola, (2003) opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

Para Seisdedos, (1996) se denomina clima organizacional al conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización.

Dessler, (1979) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término de clima organizacional, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Por último, Méndez Álvarez, (2006) se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por

variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

Brunet (2011), considera que la medida perceptiva de los atributos individuales define el clima como elementos individuales relacionados con los valores, necesidades e incluso el grado de satisfacción del empleado, es decir, el individuo percibe el clima organizacional en función de las necesidades que la empresa le puede satisfacer.

En síntesis y de acuerdo con las definiciones mencionadas, se puede definir al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.

2.2.3 Variables y características del Clima Organizacional. Las variables consideradas por Brunet (1999, p. 17) en el concepto de clima organizacional son:

- **Variables del ambiente físico**, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, máquinas, etc.
- **Variables estructurales**, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- **Variables del ambiente social**, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- **Variables personales**, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.

- **Variables propias del comportamiento organizacional**, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.

Todas estas variables configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma. El concepto de clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima” (Brunet, 1999, p. 18)

Brunet (2011), presenta las características propias del concepto de clima. Son:

- El clima es una configuración particular de variables situacionales.
- Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- El clima tiene una connotación de continuidad, pero no de forma permanente como la cultura, por lo tanto, puede cambiar después de una intervención particular.
- El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- El clima es exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.

- El clima es distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.

- El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.

- Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.

- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.

- Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

Según los conceptos anteriores, a fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos (Goncalves, 2000):

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

2.2.4 Componentes del Clima. Las tres variables fundamentales dentro de una organización son comportamientos, la estructura de la organización y los procesos organizacionales; cada uno

de estos se divide en otros componentes que generan resultados, produciendo un rendimiento organizacional tanto a nivel individual y grupal. Los resultados en una organización se originan en un tipo de clima, que es el producto de los diferentes aspectos objetivos de la realidad de la organización como son: la estructura, los procesos psicológicos y de comportamiento de los empleados (Sabo, 1995).

Sutton y Fall (1995) considera que los constituyentes básicos del clima organizacional se dividen en otros componentes así: el comportamiento del aspecto individual (actitudes, percepciones, personalidad, estrés, valores y aprendizaje), del grupo e inter-grupo (estructura, procesos, cohesión, normas y papeles), de la motivación (motivos, necesidades, esfuerzo y refuerzo), y del liderazgo (poder, políticas, influencia y estilo).

2.2.5 Tipos de clima organizacional. Rensis Likert (Robbins,1999), afirma que en el clima de una organización influyen variables tales como: a) Variables causales como son: la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc.; b) Variables intervinientes: incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación ; y c) Variables dependientes: que se refieren a los resultados obtenidos por la organización, en ellas, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización. Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de una organización. Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva.

A partir de diferentes configuraciones de variables, Likert (citado por Brunet, 1987), llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

- Sistema I: Tipo Autoritarismo explotador: la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas. Este sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular, los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados.

- Sistema II: Tipo Autoritarismo Paternalista: Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, para los subordinados el clima parece o da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I.

- Sistema III: Tipo Participativo Consultivo: La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

- Sistema IV: Tipo Participación en grupo: La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

2.2.6 Herramientas- Métodos de Diagnóstico del Clima Organizacional. El clima organizacional en una empresa u organización se puede medir a través de diferentes instrumentos diseñados para ello. Entre los más conocidos se tienen:

2.2.6.1 El Cuestionario de Litwin y Stringer. Este método, hizo uso de pruebas a partir de hipótesis basadas en el liderazgo, motivación y conducta de los empleados de la organización. Fijo

como objetivos estudiar: la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional; los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual; los efectos del clima organizacional sobre variantes tradicionales como la satisfacción personal y el desempeño organizacional.

Méndez (2006) afirma que Litwin y Stringer hicieron uso de un cuestionario basado en la teoría de la motivación de McClelland que permite definir las apreciaciones entre los individuos y su comportamiento en la organización. Hizo uso de las siguientes dimensiones: estructura organizacional, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo y calidez; y dentro de los estándares tenemos conflicto, identidad, lealtad. El cuestionario comprende 5° Ítems con escala de rangos que va desde “Completamente de acuerdo”, hasta “Completamente en desacuerdo”.

Dessler (1976) afirma que Litwin y Stringer analizó la relación entre el clima organizacional y el liderazgo, dando origen a tres climas con consecuencias en la motivación, el rendimiento y la satisfacción, deduciéndose que los elementos del clima organizacional, produce en el trabajador conductas que definen el nivel de desempeño organizacional.

2.2.6.2 El Cuestionario de Rensis Likert, Perfil Organizacional Likert. Pretende analizar la relación causa efecto, naturaleza de los climas y su variable; considera que el comportamiento de un individuo depende del conocimiento que él tenga de la realidad organizacional en la que se encuentra. Su herramienta está conformada por dos partes: uno para identificar a que sistema de gestión pertenece una organización según características organizativas; el segundo señala diferencias existentes entre los sistemas de gestión para así medir la naturaleza del mismo.

Según Likert (citado por Brunet 1987, 2004) clasifica los sistemas de gestión en cuatro grupos: Sistema I autoritarismo explotador; el sistema II Autoritarismo paternalista, III Sistema consultivo y IV Sistema de participación en grupo. Donde los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado,

donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otra parte, los sistemas III y IV hacen referencia a un clima abierto con una estructura flexible proporcionando un clima favorable dentro de la organización. En resumen para Likert el clima es multidimensional, compuesto por ocho dimensiones: los métodos de mando, las fuerzas de motivación, los procesos de comunicación, la influencia, la toma de decisiones, la planificación, el control y los objetivos de rendimiento.

2.2.6.3 Modelo de Medición de John Sudarsky: Test de Clima Organizacional (TECLA). John Sudarsky profesor de la Universidad de los Andes, desarrolló en Colombia un instrumento de diagnóstico del clima organizacional llamado TECLA, basado en la teoría de las motivación de McClelland y Atkinson. A través de éste, se identifican las necesidades de afiliación, poder y logro, adicionado por las variables de Litwin y Stringer “dimensiones del Clima organizacional”: conformidad, responsabilidad, normas, recompensas, claridad institucional, espíritu de grupo, seguridad y salario.

Sudarsky (1977) introduce dimensiones como: conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensa, claridad organizacional, calor, apoyo finalmente seguridad y salario. El instrumento utilizado es un cuestionario de 57 preguntas de si y no, donde se considera al Clima organizacional como un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas, prácticas administrativas, la tecnología y los procesos de toma de decisiones se traducen en el comportamiento de los equipos y de las personas que son influenciados por ellos. Este instrumento permite dar respuesta al interrogante ¿Qué se tiene motivacionalmente en esta organización? de acuerdo con la información obtenida, se puede tomar acciones orientadas al beneficio de la empresa de acuerdo a sus prioridades y limitaciones económicas, de recursos humanos etc...

2.2.6.4 Modelo de Octavio García. En 1987 García diseñó un modelo para el diagnóstico del clima organizacional, basado en lo siente y piensa el personal de la empresa, como: reconocimiento sobre la empresa, su organización y sus objetivos. El instrumento está conformado por 17 preguntas que definen un perfil específico, que permite buscar propuestas soluciones para mejorar el ambiente, buscando la fijación de metas, en beneficio de toda la organización.

2.2.6.5 Modelo de Hernán Álvarez Londoño “*Hacia un clima organizacional plenamente Gratificante*”. Propuesto por el profesor Álvarez (1995) de la Universidad del Valle, constituido por 24 factores incidentes de Clima organizacional, calificable de 1 a 10, donde 1 es la calificación más baja y 10 la más alta; permitiendo al encuestado dar su opinión respecto a los 24 factores causantes del deterioro del clima organizacional, dar aportes y sugerir situaciones a favor de la organización. Los factores considerados por Álvarez para medir el Clima organizacional son: Claridad Organizacional, Estructura Organizacional, participación, instalaciones, comportamiento sistémico, relación simbiótica, liderazgo, consenso, trabajo gratificante, desarrollo personal, elementos de trabajo, relaciones interpersonales, buen servicio, solución de conflictos, estabilidad laboral, salario, evaluación del desempeño, selección de personal entre otras.

2.2.6.6 Instrumento para medir el clima organizacional en Colombia (IMCOC). Carlos Eduardo Méndez Ávila, diseñó en el año 1980, junto con estudiantes de la Universidad del Rosario el instrumento denominado Instrumento para medir el clima organizacional en Colombia (IMCOC), el cual fue aplicado en apreciable número de empresas colombianas, en el período desde

1980 hasta 2004. Al respecto, la investigación deja claras conclusiones sobre percepciones que son constantes en las organizaciones en que se ha aplicado (Méndez, 2006).

Ha sido aplicado en empresas colombianas de todos los sectores y tamaños de la economía, con fines académicos y de consultoría, lo que le ha permitido, en todos los casos, medir el clima en los diferentes niveles y/o departamentos, respecto de cada una de las variables, identificando acciones para el mejoramiento y/o fortalecimiento del clima de la organización, con excelentes resultados en la gestión y el desempeño de las personas.

El Instrumento para medir clima en las organizaciones colombianas (IMCOC), se diseñó con lenguaje y sus múltiples aplicaciones, comprensible por personas de diferentes niveles educativos que ocupaban todos los cargos en las empresas en las que se aplicó.

El IMCOC es un instrumento que ha tenido pertinencia en el tiempo. En revisión realizada en el año 2003, sobre conceptos y metodologías desarrolladas por autores reconocidos desde 1930 hasta nuestros días, como Lewin, Giba, Litwin y Stringer, Halpin y Croft, Schneider y Bartlett, Friedlander y Margulies, Bowers y Taylor, Ster, Payne y Pheney, Pritchard y Karasick, Moss, Downy, Hellriegel, Phelps y Slocum, Sims, La Fallette y otros. (Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (CLDEA) 2005).

El instrumento posee características como: ser verificable, acumulativo, explicable y predecible y aplicable; aporta al empresario colombiano la comprensión del clima organizacional. Aplicado en 58 empresas de Colombia porque su lenguaje y sus múltiples aplicaciones era comprensible por personas de diferentes niveles educativos que ocupaban todos los cargos en las empresas en las que se aplica (Méndez 2006, p. 20).

Es un instrumento que ha estado en permanente proceso de ajuste y presenta a las organizaciones interesadas en su aplicación una batería con preguntas adicionales,

complementarias e inmersas en sus variables, que responden a las necesidades de información que cada empresa necesita conocer, complementando el diseño original del instrumento.

Está conformado por 45 preguntas, los niveles de confiabilidad son de 0.89 y la validez del instrumento se fundamenta en las pruebas de consistencia y prueba de validez (por el método de análisis de factores efectuado a las variables y a los ítems), los resultados de tal validación se resumen en la prueba del cuestionario dividido en etapas y dimensiones.

Partiendo del marco teórico de las relaciones humanas, el IMCOC permite medir el clima de la organización, a partir de las variables definidas por Elton Mayo y demás representantes de las relaciones humanas y de comportamiento, que involucran los conceptos básicos que fundamentan la dirección del recurso humano en la administración moderna. Los conceptos teóricos analizados permiten definir las variables: objetivos, cooperación, liderazgo, relaciones interpersonales, motivación, toma de decisiones, control.

- **Objetivos:** Los objetivos de la organización se refieren al conocimiento que tiene el trabajador sobre la razón de ser y fines hacia los que se orienta la empresa en la que trabaja. De igual forma, evalúa la frecuencia con la que el individuo tiene la posibilidad de determinar tareas y resultados en su trabajo, que permitan el cumplimiento de los objetivos, al igual que la calidad y periodicidad de la comunicación sobre los objetivos y políticas de la empresa (Méndez, 2005, p. 103-104).

- **Cooperación:** La posibilidad de establecer procesos asociativos entre los miembros de la empresa, en el ejercicio de sus funciones, permite el logro de los objetivos organizacionales. La cooperación es un proceso social que puede constituirse en elemento integrador del individuo. Ésta se presenta a nivel formal (en las relaciones de trabajo) o a nivel informal (relaciones sociales fuera del trabajo) (Méndez, 2005, p. 104).

- Liderazgo: El líder ejerce su acción a través del uso de elementos y comportamientos que el marco de la teoría administrativa permite entender como su estilo de dirección. Fundamentalmente, permiten identificar la forma como se percibe el ejercicio del liderazgo, a partir de conductas y comportamientos del jefe (Méndez, 2005, p. 104).

- El proceso de toma de decisiones: es un subproceso de la función de dirección; por tanto, está relacionado y depende del estilo de dirección que ejerza el líder en la organización. Las decisiones que se toman en la empresa definen lineamientos y cursos de acción, que deben seguirse para el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Méndez, 2005, p. 104).

- Relaciones interpersonales: El proceso de interacción social conduce al desarrollo de relaciones sociales, que se expresan en procesos de carácter asociativo, como la cooperación descrita anteriormente (Méndez, 2005, p. 105).

- Motivación: El hombre, en la organización a la que pertenece, manifiesta comportamientos y actitudes en su trabajo que le llevan a cumplir con los objetivos personales y organizacionales. La motivación es ejercida por las personas que desempeñan funciones de dirección de una forma diferente, y según el tipo de liderazgo que les identifica. La motivación por estímulos salariales y económicos, al igual que las recompensas sociales simbólicas y no materiales, son elementos que motivan al hombre en su trabajo. (Méndez, 2005, p. 105).

- Control: El control permite saber si el trabajo realizado, en un tiempo determinado, ha permitido el cumplimiento de los objetivos planteados para la empresa, y definidos por el proceso de planeación. . (Méndez, 2005, p. 105-106).

2.2.7 Estrategias y planes de acción. “Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son

patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada”. (H. Koontz, 1991)

Son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo. La formulación de estrategias consiste en elaborar la misión de la Empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades y establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias que se seguirán. (Fred R. David, 2013, p. 11).

Estas estrategias una vez formuladas a través de los planes de acción, deben ser implementadas y evaluadas. Es así, como en la implementación se deben establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permita ejecutar las estrategias formuladas e implica desarrollar una cultura que sostenga la estrategia. El reto de la implementación consiste en estimular a los gerentes y empleados para que trabajen en el logro de los objetivos de la organización. Y su evaluación se considera como medio para conocer cuándo no está funcionando bien determinada estrategia. Toda estrategia se modifica a futuro, porque los factores internos y externos cambian permanentemente. Una forma de evaluarse es a través de indicadores de gestión, definidos para cada área.

El plan de acción es una herramienta de planificación empleada para la gestión y control de tareas o proyectos. Funciona como una hoja de ruta que establece la manera en que se organizará, orientará e implementará el conjunto de tareas necesarias para la consecución de objetivos y metas. La finalidad del plan de acción, a partir de un marco de correcta planificación, es optimizar la gestión de proyectos, economizando tiempo y esfuerzo, y mejorando el rendimiento, para la consecución de los objetivos planteados (Chen Caterina, 2019).

Todo plan de acción debe contener descritos y especificados los siguientes aspectos:

- **Análisis:** incluye un análisis de la situación y de las necesidades sobre las que se va a intervenir.
- **Objetivos:** define cuáles son las metas específicas que pretende alcanzar.
- **Actividades:** describe las acciones, tareas y estrategias que deben ser ejecutadas.
- **Responsabilidades:** asigna y distribuye tareas y responsabilidades.
- **Recursos:** determina los recursos que serán necesarios para su implementación, así como su distribución.
- **Plazos:** tiene una duración definida, es decir, un comienzo y un término.
- **Indicadores:** determina los indicadores de gestión que se usarán para el seguimiento y evaluación del proceso, así como para la toma de decisiones.
- **Ajustes:** debido a que es un trabajo que está en constante desarrollo y evolución, sobre la marcha del proceso se introducirán los cambios o correcciones que fuesen necesarios.

2.3 Marco Contextual

2.3.1 Reseña histórica. T.Q.C LAB ANALYSIS es una sociedad anónima, constituida en la notaria 38 de Bogotá mediante escritura pública número 0496 de fecha 25 de Marzo de 2003, inscrita en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, mediante registro mercantil número 05-107894-04, para prestar servicios de laboratorio clínico general y especializado.

Cuenta con la más avanzada tecnología en equipos automatizados, conectados en red, con lectores de código de barras, lo que minimiza error humano, permitiéndonos ofertar para la realización de todos los exámenes de laboratorio clínico bajo las más estrictas normas de calidad.

Tiene un respaldo científico y tecnológico de Laboratorio ROCHE, entidad cuya calidad en reactivos y equipos es ampliamente reconocida a nivel mundial, también contamos con un Control de calidad externo evaluado por RIQAS, compañía especializada en control de calidad de laboratorios que opera en el REINO UNIDO

Genera soluciones en medicina diagnóstica a través de moderna tecnología con una capacidad instalada en la ciudad de Bucaramanga permitiéndonos prestar nuestros servicios en toda el área metropolitana de Santander y municipios del Magdalena Medio, permitiendo procesar más de 1.200 exámenes diferentes diariamente. (Total Quality Control Lab., 2019, Quienes somos).

2.3.2 Modelo de atención. Total Quality Control Lab, es una empresa del sector salud que ofrece sus servicios integrales de apoyo diagnóstico mediante: Laboratorio Clínico, Toma de Muestras de Laboratorio Clínico y Tamización de Cáncer de Cuello Uterino.

Total Quality Control Lab cuenta con un Modelo de Atención en Salud que funciona a través de sus unidades de atención en Bucaramanga y su Área Metropolitana. Tiene una sede VIP ubicada en la Sede 1: Calle 54 No. 36-34 de la Ciudad de Bucaramanga, otra sede 2 en la Calle 54 No. 33-45 2º piso del Centro Médico de la Clínica Bucaramanga, adicionalmente, presta sus servicios en cuatro sedes de algunas IPS de la región y ofrece servicios de atención domiciliaria.

2.3.3 Beneficiarios del modelo de atención. El modelo de atención está orientado a la optimización de procesos para lograr una mejor prestación de servicios a clientes: Instituciones y Pacientes.

- Adquisición de equipos de última tecnología para ofrecer mayor precisión en los resultados.

- Alianzas estratégicas para garantizar la oportunidad y calidad de nuestros servicios.
- Contribuimos a la detección temprana de enfermedades.

2.3.4 Misión. Total Quality Control es una organización científica que ofrece servicios integrales de apoyo diagnóstico, cumpliendo con los más altos estándares de calidad, apoyados en la tecnología y la competencia de un equipo humano comprometido con su labor para ofrecer calidad de vida a nuestros usuarios, a través de pruebas confiables y oportunas con tarifas asequibles, para beneficio de la comunidad en general.

2.3.5 Visión. Ser reconocidos para el 2018 como uno de los mejores laboratorios clínicos de la región a través de la implementación de nuevas tecnologías, que nos permitan seguir siendo competitivos, para consolidarnos y generar resultados favorables, que hagan atractiva la participación de nuestros accionistas.

2.3.6 Valores Corporativos. Son:

- **Calidad:** Aplicamos una política de control total de calidad, en cada uno de nuestros procesos.

- **Innovación:** Mantenemos un espíritu permanente por el desarrollo de nuevos productos y servicios pertinentes al área diagnóstica.

- **Trabajo en equipo:** Desarrollamos una excelente labor productiva a través de un trabajo coordinado.

- **Ética:** Estructuramos en todo nuestro personal valores éticos de compromiso, responsabilidad y gusto por su labor.

2.3.7 Política de Calidad. Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, prestando un servicio de laboratorio clínico seguro, oportuno y confiable, a través de profesionales competentes, comprometidos en el mejoramiento continuo de nuestra organización.

2.3.8 Unidades de atención. En las unidades de toma de muestras de exámenes de laboratorio se ofrecen los siguientes servicios:

- Convenios de atención empresarial.
- Plan de referencia laboratorios a nivel regional.
- Atención domiciliaria.
- Resultados en línea.
- Atención paciente particulares.
- Catálogo de pruebas: Hematología, Química Clínica, Inmunología, Hormonas, Marcadores Tumorales, Coagulación, Microbiología, Parasitología, Uroanálisis, Citologías y Exámenes Especializados.

2.3.9 Servicios. Química Clínica, Inmunología, Hormonas, Microbiología, Citología, Uroanálisis, Marcadores tumorales, Hematología, Parasitología y Coagulación.

2.3.10 Certificaciones. Certificado por ICONTEC en ISSO 9001.

2.3.11 Respaldo. Se tiene un respaldo científico y tecnológico de Laboratorio Roche, entidad cuya calidad en reactivos y equipos es ampliamente reconocida a nivel mundial, también contamos con un Control de calidad Externo evaluado por RIQAS, compañía especializada en control de calidad de laboratorios que opera en el Reino Unido.

2.4 Marco Legal

Las leyes colombianas que protegen el clima organizacional se enmarcan en las siguientes disposiciones establecidas por el gobierno nacional. Son:

- **Ley 9 de 1979**, donde se establecieron las obligaciones de las organizaciones Para preservar, conservar y mejorar la salud de los individuos en sus ocupaciones.

- **Ley 1010 del 23 de enero de 2006**, por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo.

- **Decreto 515 del 20 de diciembre de 2006**, por medio del cual se da cumplimiento a las disposiciones contenidas en la Ley 1010 de 2006, a través de la cual se adoptaron medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo.

- **Código Sustantivo del Trabajo**, en sus artículos 67 a 70.

3. Diseño Metodológico

En este aparte, se contempló el proceso seguido en la investigación, donde se buscó dar respuesta al problema de estudio. Se presentó el tipo de investigación, instrumentos utilizados y metodología seguida para obtener la información, que contribuyó a dar un diagnóstico del clima organizacional en el Laboratorio Clínico Total Quality Control Lab Analysis.

3.1 Tipo de Investigación

El presente estudio tuvo nivel descriptivo hacia el análisis de las características del ambiente laboral y clima organizacional del laboratorio Total Quality Control. La investigación adquirió un enfoque mixto, ya que combinaba el enfoque cuantitativo en la aplicación de instrumentos y análisis de datos y cualitativo en cuanto al análisis de documentos, elementos de la experiencia del personal de la empresa. Por la característica de la aplicación del instrumento de investigación fue un estudio transversal con una encuesta al personal de la empresa.

3.2 Fuentes y técnicas de recolección de información

Se tuvieron en cuenta dos tipos de fuentes: primarias y secundarias.

3.2.1 Fuentes primarias. Como fuentes primarias, se consideraron:

- Observación directa: Se hizo uso de este instrumento para apreciar todos los aspectos generales del Laboratorio, que permitieron llevar a aplicar instrumentos que condujeron a obtener una información confiable y real sobre el clima organizacional del Laboratorio.

- Encuesta interna: Se aplicó una encuesta, que permitió recoger información de actitudes y opiniones de los empleados respecto del clima organizacional. Se diseñó una encuesta o formulario, siguiendo como base el Instrumento para medir el clima organizacional en Colombia (IMCOC), con el objetivo de determinar factores internos y externos que estaban afectando el clima organizacional en el Laboratorio, con miras a establecer correctivos y mejorar el ambiente en este caso particular en estudio. El instrumento IMCOC constaba de 45 preguntas con respuestas de opción múltiple; utilizando una escala de calificación que va desde 1 a 7, en la que: 1 a 3 representa un clima desfavorable, 4 un clima neutro, y finalmente de 5 a 7 clima favorable.

- Encuesta externa: También se diseñó un instrumento aplicado a los clientes del Laboratorio, los cuales se consideraron como los beneficiarios de las mejoras del clima organizacional. A ellos se les aplicó un instrumento como sondeo de opinión, con el fin de hacerse más entendible a la población a encuestar.

3.2.2 Fuentes secundarias. Se contempló la información suministrada en revisión bibliográfica o en internet, libros y temas relacionados con la temática a investigar, también se utilizaron documentos como manuales de funciones.

3.3 Población y muestra

La población estuvo conformada por dos grupos:

- El total de empleados del **LABORATORIO TOTAL QUALITY CONTROL**, conformada por 26 empleados, de los cuales 6 correspondían al área administrativa y 20 al área operativa.

- El total de clientes que tiene el laboratorio, conformado por las personas pertenecientes a las EPS y a particulares, que ascienden a un total promedio de 2.331 pacientes mensuales.

La muestra 1 estuvo conformada por el total de empleados del Laboratorio Total Quality Control, que ascienden a un total de 26 empleados.

La muestra 2, se tomó un número de 149 clientes que acuden al Laboratorio a hacer uso de los servicios que allí se prestan. Esta muestra se calculó teniendo en cuenta un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 8%. (Véase Apéndice C).

3.4 Validación del instrumento

3.4.1 Para el instrumento a aplicar a los empleados del Laboratorio. En este caso en particular, los autores del proyecto tomaron como referencia el Instrumento para medir el clima organizacional en Colombia (IMCOC), desarrollado en 1980 por la Universidad del Rosario.

El IMCOC, según Méndez (2002, p. 58), tiene como objetivo “ofrecer al empresario colombiano y o a las personas encargadas de administrar el recurso humano un instrumento que permita conocer de manera científica y acertada la forma como sus empleados perciben el clima de la organización; identificando a su vez los aspectos fuertes y débiles del clima Organizacional y mediante su análisis proponer los ajustes necesarios en programas de acción que puedan ser ejecutados por las directivas de la empresa”. Es una herramienta con fundamento teórico y resultados comprobados y validados en 58 empresas de Colombia, que ha permitido la toma de decisiones para mejorar el clima organizacional. Es un instrumento fácil de

entender por su lenguaje y múltiples aplicaciones comprensibles a personas de diferentes niveles educativos que ocupan los cargos en las empresas; además tuvo mucha afinidad en varias empresas pertenecientes a diferentes sectores de la economía colombiana. Ha sido utilizado en empresas de otros países y como instrumento de referencia por consultores, dada la validez y confiabilidad de la información que se recoge con su aplicación (Méndez (2006, p. 20)

Los niveles de confiabilidad son de 0.89 y la validez del instrumento se fundamenta en las pruebas de consistencia (índices de consistencia interna, ítem-variable e ítem-factor) y prueba de validez (por el método de análisis de factores efectuado a las variables y a los ítems), los resultados de tal validación se resumen en la prueba del cuestionario dividido en etapas, pretest y test. (Méndez, 2006, p.59)

Este instrumento ha dado su contribución a la parte administrativa de las empresas, ya que resalta diversos aspectos del comportamiento del ser humano dentro de su ambiente laboral. La encuesta constó de 45 ítems los cuales quisieron medir 7 dimensiones que componen el clima organizacional, que fueron:

- Objetivos: Información y visión de la organización, identificación de objetivos, ayuda y colaboración, motivación y satisfacción en el cumplimiento del trabajo.
- Cooperación: Logro del objetivo participación, amistad, confianza, grupos, motivación, comunicación, relaciones interpersonales. Tendencia a compartir apoyo, ambiente.
- Liderazgo: Percepción del liderazgo y del control trabajo en grupo, confianza, ayuda y colaboración. Motivación al trabajo y compromiso reflejado con el rendimiento.
- Toma de Decisiones: Autonomía en el trabajo, participación y compromiso, comunicación, confianza, satisfacción personal, percepción del control, responsabilidad en la ejecución.

- Relaciones Interpersonales: Ayuda y colaboración, trabajo en grupo, motivación, comunicación, confianza, satisfacción personal, profesional; además de percepción del jefe y de la amistad de forma positiva.

- Motivación: Satisfacción personal y en el trabajo, percepción del objetivo del liderazgo y del control, recompensas y actitud receptiva.

- Control: Liderazgo, motivación, confianza, toma de decisiones, satisfacción personal y en el trabajo, esfuerzo y reconocimiento; logrando el rendimiento esperado.

Tiene una escala de 7 opciones de respuesta donde, las respuestas 7, 6 y 5 describen un clima organizacional favorable y se consideraron positivas, la opción 4 neutra, y las respuestas 3, 2 y 1 describieron un clima desfavorable y son consideradas negativas. Este instrumento IMCOC se presenta en el Anexo 1, con un total de 45 preguntas.

3.4.2 Para los clientes del Laboratorio. Para validar el instrumento a aplicar a los clientes que acudían al laboratorio, éste se hizo a nivel personal de clientes que acudan a la práctica de exámenes y a nivel de empresas que envían su personal a practicarse exámenes en el mismo. Es así, como el instrumento diseñado se aplicó a una muestra representada por 149 personas que acudieron al laboratorio, con el propósito de conocer si existía entendimiento o no en el lenguaje que se utilizó para formular las preguntas y se constató que sí se entendió, consideraron que las preguntas eran concretas y se entendió en forma clara los propósitos que se querían conocer del Laboratorio en el proceso de prestación de sus servicios a sus clientes.

3.5 Definición de Variables o Dimensiones

Se definieron las variables a analizar, teniendo en cuenta la herramienta IMCOC analizadas y revisadas en el Marco Teórico, que se aplicó al total de empleados del Laboratorio. Estas variables fueron:

- **Objetivos:** con esta variable se deseaba evaluar la frecuencia con la que el individuo determina tareas y resultados en su trabajo que permiten el cumplimiento de los objetivos, al igual que la calidad y periodicidad de la comunicación sobre los mismos y las políticas de la empresa. Su enfoque se basó en el conocimiento que el trabajador tiene sobre la razón de ser y los fines había los cuales se orienta la empresa en la que trabaja, esto gracias la satisfacción de sus necesidades y su pertenencia a la empresa.

- **Cooperación:** Procesos asociativos entre los miembros de la empresa, siempre y cuando estén en el ejercicio de su función, permitiendo el cumplimiento de los objetivos organizaciones propuestos.

- **Liderazgo:** Personal en la organización que ejercer su acción con el uso de elementos y comportamientos que el marco de la teoría administrativa define como forma o estilo de dirección.

- **Toma de Decisiones:** Subproceso de la función de dirección, relacionado con el estilo de dirección que ejerza el líder en la organización.

- **Relaciones Interpersonales:** Interacción y desarrollo de relaciones sociales, de manera asociativa.

- **Motivación:** Ejercida por personas que desempeñan funciones de dirección, basados en el tipo de liderazgo.

- **Control:** Identifica si el trabajo realizado en un tiempo determinado ha permitido el cumplimiento de los objetivos corporativos (periodicidad) con que se realiza.

Tomando como referencia el instrumento IMCOC, se agruparon las preguntas por dimensión, así:

Objetivos: 1, 2, 3.

Cooperación: 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13.

Liderazgo: 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22.

Toma de decisiones: 23, 24, 25, 26

Relaciones interpersonales: 27, 28, 29, 30, 31,32

Motivación: 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39

Control: 40, 41, 42, 43, 44,45

Tabla 1. *Operacionalización de variables*

Concepto	Variable	Indicador
Servicio al cliente	Percepciones del cliente	- Atención al cliente
		- Amabilidad y respeto en la recepción de muestras
		- Entrega oportuna de los resultados
		- Confiabilidad de los resultados
		- Comodidad en instalaciones
		- Sugerencias
Clima organizacional	Objetivos	Conocimiento e identificación de los objetivos por parte del trabajador y con relación en la satisfacción de sus necesidades y con la empresa
	Cooperación	- Medir actitudes y comportamientos en el proceso de cooperación en la realización de trabajos en la empresa, que ayudan al logro de objetivos.
	Liderazgo	- Ejercicio del liderazgo formal. - Concepto que tiene el empleado de su jefe. - Relación entre el empleado y el jefe. - Confianza que el jefe inspira
	Relaciones interpersonales	- Participación del trabajador en las actividades informales
	Motivación	- Medir actitudes con su pertenencia a la organización. - Comportamiento de los líderes que conducen al cumplimiento de su trabajo.
	Toma de decisiones	- Importancia del trabajador en la toma de decisiones. - Participación del trabajador en la toma de

Control	decisiones. - Si el trabajo realizado en un tiempo fijado ha facilitado el logro y alcance de objetivos y metas formulados por la empresa
---------	--

Fuente: Autores del Proyecto

3.6 Técnica para el proceso de aplicación del instrumento de recolección de información

Para poder llegar a aplicar los instrumentos necesarios que permitieran conocer la situación actual del clima organizacional del Laboratorio y con base en ello formular correctivos, el procedimiento seguido fue el siguiente:

- **Capacitación:** Este primer paso incluyó al personal directivo y operativo del Laboratorio y a los autores del proyecto. Se realizó un pequeño taller de capacitación, cuyo objetivo era mostrar los temas que intervenían en la problemática del comportamiento organizacional, es decir: la diferencia de la satisfacción y motivación del personal, las implicancias de la aplicación de las encuestas de Clima Laboral, las expectativas que genera en los clientes, la necesidad de llevar a cabo los planes de acción, etc. La importancia de este taller se centró también en solicitar el apoyo y compromiso de todo el personal a lo largo del proceso completo. La capacitación duró dos horas en promedio.

- **Presentación del Instrumento:** Para este segundo paso se contó con el equipo responsable de hacer la medición del clima organizacional en el Laboratorio. Cabe destacar que el equipo debió tener un conocimiento previo y acumulado de los principales temas que aquejaban al personal. Como su nombre lo dice en este paso, se hizo la adecuación de la encuesta de Clima Organizacional, para lo cual fue necesario tomar un modelo de encuesta de este tipo que abordara los principales aspectos a evaluar cómo fueron remuneraciones, ambiente de trabajo, carga laboral, relación con los jefes, compañeros, etc. Es así como en la elaboración de los dos instrumentos

tanto para empleados como para clientes, se formularon preguntas con lenguaje entendible para las personas que contestaron dichos instrumentos. Para los empleados del Laboratorio, se formularon las escalas de calificación de 1 a 7 y de las preguntas cerradas para los clientes, con respuestas concretas de Si-No. El objetivo era que las personas que tuvieran acceso a los instrumentos, se les facilitara el diligenciamiento de ellos, y les permitiera una ubicación temática y clara en el tema que se estaba investigando.

- **Aplicación del instrumento:** Una vez formulada la encuesta se probó el entendimiento de las preguntas con el personal, para lo cual se pudo aplicar la encuesta en una pequeña muestra, de 10 empleados. La encuesta se formuló con términos claros y sencillos pues finalmente esta encuesta fue aplicada a todo el personal. En caso de no ser entendido, se realizaría la corrección respectiva del lenguaje o términos utilizados en el planteamiento de las preguntas. En la aplicación de la encuesta de clima organizacional a todo el personal, se tuvo en cuenta lo siguiente:

- * La encuesta fue anónima para asegurar la confiabilidad de los resultados.
- * Se contó con un ambiente agradable y tranquilo para la realización de la encuesta.
- * Se realizó en una fecha en la que no había ninguna variable que interviniera en los resultados, es decir, no se hizo la encuesta después de alguna fiesta realizada por la organización o luego de un recorte de personal, ya que los resultados se verían sesgados por estos eventos.

En el caso del instrumento de los empleados, que tuvo un lenguaje claro y conciso, se procedió a su aplicación. El tiempo de aplicación del instrumento de los empleados, se llevó a en un total de 6,5 días, buscando la aplicación de cuatro encuestas diarias (dos en la mañana y dos en la tarde). En el caso del instrumento de los clientes se aplicaron en un tiempo estimado de 6 días, equivalente aproximadamente a 25 encuestas por día.

- **Procesamiento de resultados:** En este cuarto paso, se requirió la actuación exclusiva del equipo encargado de la medición. Una vez realizada la encuesta se procesaron los resultados a nivel de la organización. El ingreso de datos en una hoja Excel permitió un manejo amplio de la información recogida. De esta manera se lograron resultados representativos a nivel de toda la institución y por dependencias, así como por cada criterio de evaluación.

Es así, como inicialmente se procesó la información recopilada de los empleados del Laboratorio. Se tomó el instrumento IMCOC con sus respectivas variables, se distribuyeron las preguntas por grupo de variables. Se elaboró un archivo en Excel, el cual contenía varias hojas, donde a cada hoja se le dio el nombre de las variables definidas: Objetivos, Cooperación, Liderazgo, Toma de decisiones, Relaciones interpersonales, Motivación y Control. En cada una de las hojas se tabularon las preguntas que correspondían a dicha variable; clasificando las respuestas en los niveles definidos por la escala de Likert: excelente, muy bueno, bueno, regular, malo, muy malo y nulo. Posteriormente, se sumó el total de respuestas correspondientes a los 26 empleados encuestados. Se obtuvo un total de respuestas por cada variable analizada, llegando posteriormente a obtener una calificación por objetivos, donde se agruparon en tres aspectos: excelente, muy bueno y bueno, arrojan un valor porcentual, que se considera positivo o favorable; un valor central, correspondiente a las respuestas calificadas como Regular; y un valor recopilado de las respuestas calificadas como Malo, Muy Malo y Nulo. Esta calificación promedio condujo a definir el tipo de clima organizacional que tiene el Laboratorio.

La información anterior se presentó en forma tabulada y graficada respectivamente por variable.

Respecto de la información obtenida de las encuestas aplicadas a los clientes, fue más rápida, dado el tipo de pregunta y respuestas cerradas que se formularon en el instrumento. Esta información también se organizó en Excel, por hoja que comprendía cada variable: Atención al

cliente, Amabilidad y respeto en la recepción de muestras, entrega oportuna de resultados, confiabilidad de resultados, comodidad y sugerencias, de las cuales también se obtuvo una calificación promedio, para agruparlas y analizarlas, obteniéndose una agrupación de variables, para conocer la percepción del cliente respecto del servicio recibido. La información se agrupó en tablas y su posterior graficación.

Los resultados obtenidos en ambos grupos de estudio condujeron al estudio para la elaboración del plan de acción que conduzca a mejorar el clima organizacional en el Laboratorio Total Quality Control.

4. Resultados

4.1 Diagnóstico del estado del clima organizacional en el Laboratorio Quality Control

A continuación, se presenta el análisis de la información obtenida, a través de la encuesta aplicada a la población objetivo de este estudio.

Para conocer el clima laboral organizacional, se inicia con el análisis de las encuestas aplicadas al personal del laboratorio.

Teniendo en cuenta que el objetivo de esta encuesta es identificar la percepción que tenían los funcionarios sobre el clima organizacional del Laboratorio Quality Control, se analizaron siete (7) variables, que se consideraron permitían hacer un mejor análisis de los resultados y tomarlas como base para el diseño de las estrategias de mejora. Dichas variables fueron:

- Objetivos: comprende las preguntas 1 a 3. De estas preguntas se obtuvo: información y visión del Laboratorio, caracterización de los objetivos, estimulación y bienestar en el desempeño de la labor realizada.

- Cooperación: comprende las preguntas 7 a la 13. En estas preguntas se identificó el alcance del objetivo colaboración, compañía, amistad, estimulación, información, relaciones interpersonales, camaradería, medio ambiente laboral.

- Liderazgo: comprende las preguntas 14 a la 22. En estas preguntas se conoció y apreció el liderazgo, observación del trabajo en grupo, amistad, apoyo y cooperación, estimulación a la labor y responsabilidad, expresado en el rendimiento.

- Toma de decisiones: comprende las preguntas 23 a 26. En esta dimensión se conoció la facultad para realizar el trabajo, colaboración y responsabilidad, comunicación, compañerismo, gusto personal, conocimiento del control y responsabilidad en su labor.

- Relaciones interpersonales: comprende las preguntas 27 a la 32. En esta dimensión se conoció el apoyo y colaboración, labor en grupo, estimulación, comunicación, compañerismo, conocimiento del jefe y relación de amistad en forma acertada o positiva.

- Motivación: comprende preguntas 33 a la 39. Permitió conocer aspectos como: Gusto o agrado personal por la labor realizada, conocimiento del objetivo de liderazgo y control, incentivos y actitud aceptada.

- Control: comprende preguntas 40 a la 45. Se analizaron aspectos como: liderazgo, motivación, confianza, toma de decisiones, satisfacción personal y en el trabajo, esfuerzo y conocimiento, logrando un rendimiento positivo.

Para el mejor entendimiento de los resultados y la correcta tabulación de la información, se utilizó la escala de Likert, tomando siete niveles relacionados a continuación:

7	:	Excelente
6	:	Muy buena(o)
5	:	Buena(o)
4	:	Regular
3	:	Mala(o)
2	:	Muy mala(o)
1	:	Nulo

Estos criterios de calificación permiten determinar si el clima es favorable, neutro o desfavorable, así:

Clima organizacional favorable	:	7, 6, 5 (son positivas)
Clima organizacional neutro	:	4 (neutra)
Clima organizacional desfavorable	:	3, 2, 1 (son negativas)

Para el análisis de los datos obtenidos, se hizo uso de la Escala de Likert, la cual es una herramienta que permitió medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con cualquier afirmación que se haga. Inicialmente para medir las actitudes de los encuestados se utilizaron los criterios mencionados anteriormente en cada una de las preguntas en particular, de un grupo de tres o más opciones de respuestas de preguntas que conformaron cada variable, obteniéndose al final una puntuación, resultado de la suma de puntuaciones de cada pregunta, en cada una de las variables analizadas. Posteriormente, se obtuvo una calificación para cada variable, a través de una suma de los valores o de las opciones dadas en cada una de las preguntas que constituyen el grupo de dimensiones o de variables. A su vez, esta calificación permitió definir el tipo de clima del Laboratorio y el sistema de gestión que existe en la organización, teniendo como referencia las características organizativas, según teoría de Likert (Brunet, 1987, 2004).

La población de empleados del Laboratorio ascendió a un total de 26, de los cuales 8 son administrativos y 18 operativos. Se encuestó un total de 26 empleados del Laboratorio, que equivalen a un 100% de la población objeto de estudio.

4.1.1 Análisis Variable: Objetivos. Con esta variable, se buscó conocer la apreciación que tienen los empleados del Laboratorio ante los aspectos claves de conocimiento y comprensión sobre objetivos y políticas que existen en éste.

La información obtenida se condensa en la Tabla 2 y Figura 1.

Tabla 2. *Calificación de la Variable Objetivos, en encuesta a empleados*

ITEMS	VARIABLE: OBJETIVOS CALIFICACION POR CRITERIOS							TOTAL DE RESPUESTAS POR ITEM
	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo	Nulo	
	7	6	5	4	3	2	1	
1. Calificación sobre los conocimientos que tiene acerca de los objetivos del Laboratorio	8	0	13	3	2	0	0	26
Porcentaje	31%	0%	50%	13%	6%	0%	0%	100%
2. Calificación sobre cantidad de la información que recibió acerca de los objetivos y políticas del Laboratorio al ingresar a ella	3	2	10	3	3	5	0	26
Porcentaje	13%	6%	38%	13%	13%	19%	0%	100%
3. Forma en que satisface sus deseos y necesidades personales al participar en el cumplimiento de los objetivos del Laboratorio	5	6	10	3	2	0	0	26
Porcentaje	19%	23%	38%	13%	6%	0%	0%	100%
Total Respuesta Variable Objetivos	16	8	33	10	7	5	0	78
TOTAL CALIFICACIÓN OBJETIVOS	56			10		12		78
Porcentaje	73%			13%		14%		100%

Fuente: Autores del Proyecto

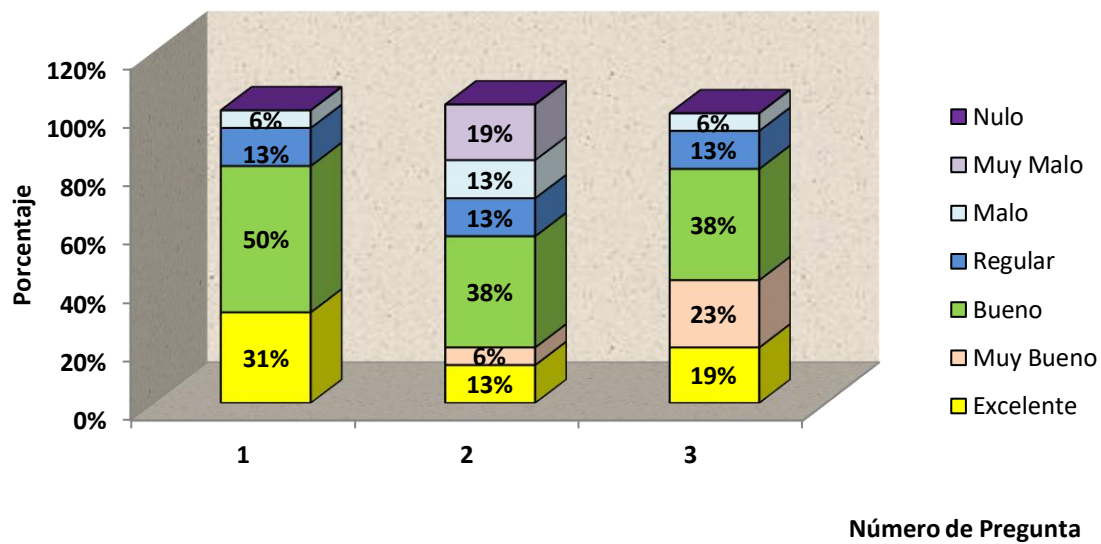


Figura 1. Relación Porcentual de la Variable Objetivos entre las preguntas 1, 2, 3. Laboratorio Quality, Bucaramanga

Fuente: Autores del Proyecto

Efectuando un análisis de cada una de las preguntas, que conforman la Variable Objetivo se encontró:

En cuanto a los conocimientos que se tienen acerca de los objetivos del Laboratorio, un 31% de los encuestados afirmaron tener un excelente conocimiento de los objetivos del Laboratorio; un 50% afirmó que tienen buenos conocimientos referentes a los objetivos y políticas del Laboratorio; el 13% de los empleados afirmaron tener regular conocimiento de los objetivos y un 6% afirmaron que sus conocimientos son nulos.

Respecto de la cantidad de información que recibieron acerca de los objetivos y políticas del Laboratorio al ingresar a ella, un 13% de los empleados afirmaron que la cantidad de información recibida al respecto fue excelente; un 6% la consideraron como muy buena; un 38% buena; un 13% como regular; otro 13% mala y un 19% muy mala.

En cuanto a la forma en que satisface sus deseos y necesidades personales al participar en el cumplimiento de los objetivos del Laboratorio, el 19% de ellos calificaron como excelente la satisfacción de sus deseos y necesidades; un 23% calificaron su satisfacción como muy buena; un 38% como buena; un 13% como regular y un 6% como mala, según estos dos últimos porcentajes resultados ($13\%+6\%= 19$) se consideró que no es suficiente la información que recibieron los empleados sobre objetivos y políticas cuando ingresaron al Laboratorio, es de recalcar, que el 75% de los empleados laboran en la empresa entre 4 a 7 años, frente a un 55% tienen de 1-3 años en ella, por consiguiente posiblemente estas respuestas negativas correspondan al personal que está agrupado entre 1-3 años. Además, se dejó entrever que el desempeño de la labor de los empleados del Laboratorio se refleja en el conocimiento y cumplimiento de los objetivos del Laboratorio

Según la información anterior, se tiene que el 57% de los empleados al ingresar al laboratorio reciben suficiente información sobre objetivos y políticas, el conocimiento que llevan es obtenido por ellos; por consiguiente, al participar en el cumplimiento de objetivos y políticas, los lleva a satisfacer sus necesidades y deseos. Esto permite afirmar que el sistema de gestión que posee el Laboratorio, según Likert, se encuentra en el Sistema IV: Participación en grupo, que corresponden a una estructura flexible, que refleja un clima favorable para la misma. Esto se ratifica con un 73% de calificación como clima favorable, porque es a “nivel institucional donde se definen las políticas y directrices de la organización”. Además, la estructura organizacional, las reglas y normas de la empresa, forman parte de las variables causales que influyen en la decisión del clima laboral que posee la organización.

4.1.2 Análisis Variable: Cooperación. En cuanto a la calificación de la Variable Cooperación, se obtuvo la siguiente información de parte de los encuestados. Véase Tabla 3 y Figura 2.

Tabla 3. *Calificación de la Variable Cooperación*

ITEMS	VARIABLE: COOPERACIÓN CALIFICACION POR CRITERIOS							TOTAL DE RESPUESTAS POR ITEM
	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo	Nulo	
	7	6	5	4	3	2	1	
4.Califique la ayuda y la colaboración que usted cree que existe entre los trabajadores de este Laboratorio	11	7	3	2	3	0	0	26
Porcentaje	44%	25%	13%	6%	13%	0%	0%	100%
5. Grado en que usted, ayuda y colabora con sus compañeros en el trabajo	11	10	3	2	0	0	0	26
Porcentaje	44%	37%	13%	6%	0%	0%	0%	100%
6. Calificación de su participación, si usted está vinculado en grupos de trabajo en del Laboratorio	7	9	6	2	0	0	2	26
Porcentaje	25%	38%	25%	6%	0%	0%	6%	100%
7. Calificación de la frecuencia con que usted acostumbra divertirse con compañeros de su sección o de otra sección del Laboratorio	3	7	3	8	2	3	0	26
Porcentaje	13%	25%	13%	31%	6%	13%	0%	100%
8. Califique la organización que hace el laboratorio en paseos, actividades deportivas, fiestas u otras actividades de diversión	0	2	10	3	8	0	3	26
Porcentaje	0%	6%	38%	13%	30%	0%	13%	100%

Tabla 3. (Continuación)

ITEMS	VARIABLE: COOPERACIÓN CALIFICACION POR CRITERIOS								TOTAL DE RESPUES TAS POR ITEM
	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo	Nulo		
	7	6	5	4	3	2	1		
9.Calificación de su participación en las actividades de diversión que realiza el Laboratorio	3	2	7	4	5	3	2	26	
Porcentaje	13%	6%	25%	18%	19%	13%	6%	100%	
10. Ayuda que le piden sus compañeros para desempeño de su trabajo	2	7	9	5	0	3	0	26	
Porcentaje	6%	25%	37%	19%	0%	13%	0%	100%	
11. Su participación de las actividades que realizan sus amigos en el Laboratorio	2	8	2	7	3	3	1	26	
Porcentaje	6%	31%	6%	25%	13%	13%	6%	100%	
12. Fuera de las horas de trabajo, cómo califica la frecuencia con que se relaciona usted con sus compañeros de labor	2	0	2	4	5	5	8	26	
Porcentaje	6%	0%	6%	19%	19%	19%	31%	100%	
13. Cómo es la ayuda que usted, presta para la solución de los problemas en su sección	5	11	5	3	0	2	0	26	
Porcentaje	19%	44%	19%	13%	0%	6%	0%	100%	
Total Respuesta Variable Cooperación	46	63	50	40	26	19	16	260	
TOTAL CALIFICACIÓN COOPERACION		159		40		61		260	
Porcentaje		62%		15%		23%		100%	

Fuente: Autores del Proyecto

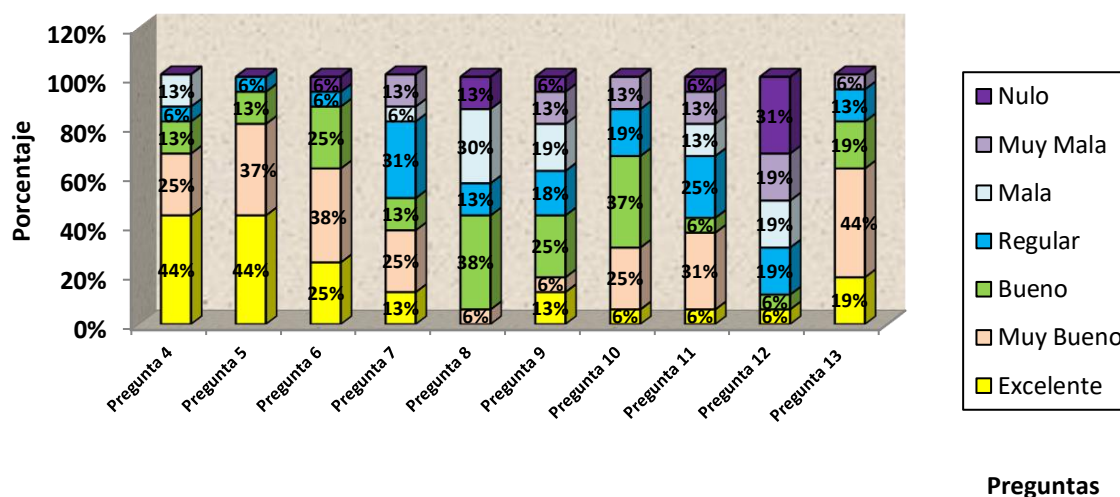


Figura 2. Relación Porcentual de la Variable Cooperación entre las preguntas 4 a la 13.

Laboratorio Quality, Bucaramanga

Fuente: Autores del Proyecto

Realizando una presentación de los resultados obtenidos en cada una de las preguntas obtenidas, se tiene: En la pregunta 4, se mencionó la colaboración y ayuda entre todos los empleados del Laboratorio; con ella se generan beneficios como son las buenas relaciones interpersonales entre todos los empleados del laboratorio. El éxito de la cultura colaborativa es encontrar en los empleados un sentido de colaboración, despertando en todo el deseo de "jugar" (trabajo) para el grupo "divertirse" (crear resultados) en un entorno organizacional satisfactoria para todos. En este caso en particular, se encontró que, según los empleados, un 44% calificaron como excelente la ayuda y colaboración que existe entre los trabajadores del laboratorio; un 13% la calificó como buena; un 6% como regular y un 13% la calificaron como mala.

Un 44% de los empleados (Pregunta 5) afirmaron como excelente la ayuda y colaboración que da a sus compañeros en el trabajo, situación que permitió afirmar que trabajar en equipo ayuda a que las personas logren especializarse en una determinada labor o proceso, a que afiancen sus

conocimientos, seguridad y destrezas para el desempeño de su cargo. Un 37% calificaron como muy buena la ayuda y colaboración que dan a sus compañeros en el trabajo; el 13% respondieron que la colaboración que dan con sus compañeros es buena y un 6% afirmaron que es una colaboración regular.

En la pregunta 6, se analizó la participación del empleado en el grupo de trabajo. Se obtuvo que el 25% afirmaron que esta participación es excelente; un 38% la calificaron como muy buena; un 25% que la consideraron buena; un 6% regular y finalmente otro 6% consideraron que la participación es nula.

En cuanto a la frecuencia de costumbre para divertirse con sus compañeros de sección o de otra dependencia (Pregunta 7), un 13% afirmaron que es excelente; un 25% muy buena; un 13% afirmaron que es buena; un 31% regular; un 6% mala y un 13% nula. En esta situación permite apreciar, que se hace a un lado la integración, la cual es indispensable para alcanzar un mejor ambiente de trabajo, teniendo en cuenta que se deben dirigir todos los esfuerzos a que, cuando hay desigualdades o problemáticas que lo impidan, la integración pueda ser posible en la empresa.

Respecto de la organización de paseos, actividades deportivas, fiestas y otras actividades de diversión por parte del laboratorio (Pregunta 8), un 6% la calificó como excelente; un 38% de los empleados afirmaron que estas actividades son excelentes, frente a un 13% que la consideraron regular, un 30% que es mala y un 13% nula.

En cuanto a la participación de los empleados en estas actividades mencionadas anteriormente (Pregunta 9), un 13% de ellos dijeron que es excelente, un 6% la calificaron como muy buena, frente al 25% de ellos que afirmaron que es buena, un 18% la calificaron como regular, un 19% como mala, un 13% como muy mala y un 6% como nula. Se apreció, que los empleados son renuentes a participar en dichas actividades de diversión que realiza el Laboratorio. Cabe tener en

cuenta que formar parte de una empresa no solo implica ir a la oficina cada día, sino que conlleva a ser uno más de la organización; y esto es algo que desde el órgano administrativo de la empresa se debe tener en cuenta. Implicar a los trabajadores en el funcionamiento de la empresa supone un mayor compromiso por parte de estos; y al final esto se traduce en una mejora de los resultados de la empresa.

Un 6% de los empleados encuestados (Pregunta 10) calificaron como excelente la ayuda que le prestan a sus compañeros cuando ellos lo piden, para el desempeño de sus trabajos, un 25% como muy buena, un 37% calificaron esa ayuda como buena, un 19% como regular y un 13% como muy mala. La solidaridad entre compañeros de trabajo es fundamental para generar un buen ambiente laboral. La ayuda al compañero de trabajo genera vínculos fuertes, se asegura una reputación entre el grupo, se amplían los conocimientos, se entablan amistades y no se asumen responsabilidades que no son de la persona.

Al igual que la participación de los empleados en las actividades planeadas por la empresa, se detectó (Pregunta 11) que solo un 6% de los empleados calificaron como excelente la participación en las actividades que realizan sus compañeros del laboratorio, un 31% como muy buena, un 6% la calificaron como buena, un 25% como regular, un 13% como mala, otro 13% como muy mala y un 6% como nula. Por tanto, la gestión participativa supone la satisfacción por un lado de las necesidades de autorrealización de los trabajadores, y por otro la necesidad de solucionar los problemas que surgen en ella.

Siempre se debe tener en cuenta que mantener buenas relaciones en el ambiente de trabajo, es un factor que adquiere una gran importancia, porque esto repercute no solo en la satisfacción personal del trabajador sino también a la productividad de la empresa, por lo que se debe crear un vínculo adecuado con los compañeros de trabajo, consiguiendo así un ambiente laboral

confortable, para ello, se debe mostrar interés por los compañeros, integrarse en los proyectos, participar en las conversaciones, mantener una relación cordial y a la vez mostrar una actitud asertiva con los demás.

En la Pregunta 12, se analizó la relación con los compañeros de labor fuera de las horas de trabajo; se encontró que solo un 6% calificó como excelente la relación fuera de sus labores de trabajo; un 6% la calificó como buena; un 19% como regular; un 19% como mala; un 19% como muy mala y finalmente un 31% como nula. Posiblemente esta situación de no frecuencia en la relación con los compañeros de trabajo fuera de la jornada laboral se origina por la falta organización de actividades e integración por parte del laboratorio y de la poca participación de los empleados en estas actividades.

En la pregunta 13, se hace referencia a la ayuda que el empleado da a la solución de problemas que se presenten en su dependencia o sección de trabajo. Se observó que un 19% calificó su aporte como excelente en la solución de problemas que allí se presenten; un 44% calificó su aporte como muy bueno; otro 19% calificaron su aporte como bueno; un 13% como regular y un 6% como muy mala. Es claro tener en cuenta, que cuando uno de los miembros del equipo busca ayuda y solución a una situación en su jefe inmediato, éste debe asumir y apoyar el proceso de toma de decisiones de tal manera que sea una experiencia de aprendizaje, donde se asegura una acción que beneficia a la empresa en su funcionamiento. El aporte de conocimientos de todos los empleados a la solución de problemas fortalece el grupo y por ende ayuda a formar una cultura de aportes positivos, en pro del desarrollo y crecimiento de la empresa.

La ayuda y colaboración que existe entre los empleados del laboratorio es positiva, pero siempre existe una parte neutra y negativa representada por un 19% de los empleados; la ayuda y colaboración que se da al compañero de trabajo es positiva; la participación del empleado dentro

del grupo de trabajo es positiva; existe poca frecuencia de diversión con los compañeros de trabajo de su sección o de otra sección; poca organización de actividades y eventos por parte del laboratorio; de parte de los empleados, existe poca participación en las actividades y eventos que organizan tanto el laboratorio como los empleados en forma particular, reflejándose a su vez en la poca relación fuera del laboratorio; el empleado proporciona ayuda a su compañero cuando la solicitan, para el desarrollo de su trabajo; además, los empleados proporcionan ayuda para la solución de problemas en la sección donde laboran.

Como se aprecia según información obtenida, el 62% de calificación de la variable cooperación, lleva a afirmar que el Laboratorio posee un sistema de gestión de participación en grupo, que conduce a afirmar que el clima laboral es favorable. La variable cooperación se considera una variable interviniente. El clima del laboratorio se ajusta a las afirmaciones de Likert quien considera que el sistema tipo IV, “es un sistema abierto y con estructura flexible, donde las comunicaciones fluyen en todos los sentidos de la empresa, trabajo realizado en equipos, ayuda entre compañeros, formación de grupos espontáneos y efectiva relación entre las personas”.

4.1.3 Análisis Variable: Liderazgo. En cuanto a la calificación de la Variable Liderazgo, se obtuvo la siguiente información de parte de los encuestados. Véase Tabla 4 y Figura 3.

Tabla 4. *Calificación de la Variable Liderazgo*

ITEMS	FORMATO IMCOC								TOTAL DE RESPUESTA S POR ITEM
	VARIABLE: LIDERAZGO								
	CALIFICACION POR CRITERIOS								
	Exce lente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo	Nulo		
	7	6	5	4	3	2	1		
14. Calificación del planteamiento de las inquietudes y problemas de trabajo que plantea a su jefe	6	5	2	6	3	2	2	26	
Porcentaje	25%	19%	6%	25%	13%	6%	6%	100%	
15. Califique el planteamiento que hace a sus compañeros de las inquietudes y problemas de trabajo	5	7	3	9	0	2	0	26	
Porcentaje	19%	25%	13%	37%	0%	6%	0%	100%	
16. Forma como hace su trabajo	3	3	5	3	7	3	2	26	
Porcentaje	13%	13%	19%	13%	24%	12%	6%	99%	
17. Calificación al jefe	2	11	3	8	0	2	0	26	
Porcentaje	6%	44%	13%	31%	0%	6%	0%	100%	
18. Obedece a su jefe	13	11	0	2	0	0	0	26	
Porcentaje	50%	44%	0%	6%	0%	0%	0%	100%	
19. Forma como su jefe controla su trabajo	8	8	7	3	0	0	0	26	
Porcentaje	31%	31%	25%	13%	0%	0%	0%	100%	
20. Ayuda de su jefe para hacer mejor su trabajo	7	5	9	3	0	2	0	26	
Porcentaje	25%	19%	37%	13%	0%	6%	0%	100%	
21. Los problemas que le afectan y tienen relación con su trabajo los comenta con sus Superiores	7	5	2	7	2	3	0	26	
Porcentaje	25%	19%	6%	31%	6%	13%	0%	100%	
22. Califique la cantidad de información que recibió acerca de las obligaciones y labores que tiene que desempeñar	2	8	5	9	0	0	2	26	
Porcentaje	6%	31%	19%	38%	0%	0%	6%	100%	
Total Respuesta Variable Liderazgo	53	63	36	50	12	14	6	234	
TOTAL CALIFICACIÓN LIDERAZGO		152		50		32		234	
Porcentaje		66%		21%		13%		100%	

Fuente: Autores del Proyecto

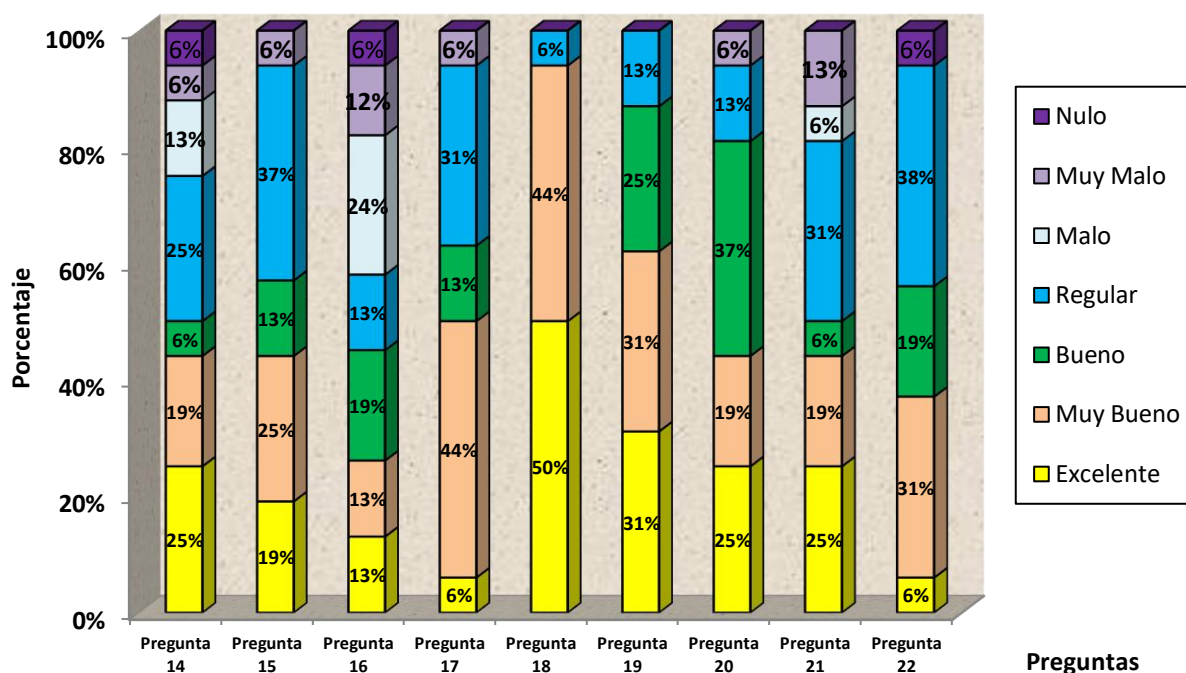


Figura 3. Relación Porcentual de la Variable Liderazgo entre las preguntas 14 a la 22

Laboratorio Quality, Bucaramanga

Fuente: Autores del Proyecto

Efectuando un análisis de las preguntas correspondientes a esta variable se tiene:

Según la Pregunta N° 14, el 25% de los empleados encuestados calificaron como excelente, la presentación de los problemas e inquietudes durante realización de su labor, acuden al jefe inmediato de su área; un 19% calificaron como muy bueno el plantear los problemas que se le presenten; un 6% lo calificaron como bueno; un 25% calificaron como regular el tener que acudir a su jefe a plantear los problemas que se le presenten; un 13% lo calificaron como malo, un 6% lo catalogó como muy malo y otro 6% lo calificaron como nulo. Esto deja entrever que el 50% siguen el protocolo que conocieron el día de inducción para su trabajo al vincularse con el Laboratorio, pero existe un 50% que no lo sigue este protocolo, posiblemente por falta de conocimiento en el

proceso o por ausencia de información dada por sus superiores durante la realización de su trabajo, o tal vez cuando ingresaron a la empresa. sigue.

En la pregunta 15, se condensó la calificación que dieron los empleados al plantear las inquietudes y problemas de trabajo a los compañeros. El 19% calificó como excelente el transmitir sus inquietudes y problemas a sus compañeros, un 25% calificó este procedimiento como muy bueno, un 13% como bueno, un 37% como regular y un 6% lo calificó como muy malo. Esto refleja que los empleados antes de acudir a su jefe inmediato a presentar inquietudes, comentan inicialmente la situación entre sus compañeros, buscando una solución al problema.

Respecto de la forma como realizan su trabajo, en la Pregunta 16 se observó, que un 13% consideró que hacen su labor en forma excelente, buscando sentirse bien, mientras que el 13% consideró que lo hace muy bien, un 19% lo hace bien, un 13% regular, un 24% malo, un 12% muy mal y un 6% en forma nula. Se apreció que un 45% de los empleados afirmaron realizar en cierta forma bien su trabajo, frente a un 55% que afirmaron no realizarlo eficientemente, reflejando esta información que los empleados tienen dificultades en la ejecución de sus trabajos, posiblemente ante la ausencia de comunicación de procedimientos y procesos para desempeñarse dentro de los patrones correctos en su área laboral.

Respecto de la calificación dada al jefe, de si este es una persona justa (Pregunta 17), el 6% lo consideró como una persona excelente, un 44% le dio el calificativo de muy bueno, un 13% de bueno, un 31% de regular, y solamente un 6% de muy malo. Estas calificaciones dejan entrever que el jefe posee cualidades humanas, que lo llevan a mantener una relación satisfactoria con sus empleados.

El 50% (Pregunta 18) de los empleados del Laboratorio calificaron como excelente la acción de obedecer a su jefe, ya que lo consideran como el líder de la empresa, él es una persona acertada

en la toma de decisiones, situaciones que ellos como subordinados respetan; un 44% lo calificaron como muy buena la actitud de obedecer a su jefe inmediato; y un 6% la calificaron como regular. Se aprecia que existe respeto hacia el superior inmediato, ya que obedecen a sus llamados, sugerencias y recomendaciones, situación que se considera como una fortaleza con la cual cuenta el Laboratorio.

En la pregunta 19 se obtuvo que un 31% de los empleados del Laboratorio consideraron excelente el control de su trabajo por parte del jefe, afirmaron que existe un seguimiento en su trabajo para reducir errores. Otro 31% afirmaron que el control del jefe es muy bueno, un 25% lo calificaron como bueno y solo un 13% respondió que es regular. Esta pregunta reafirma la pregunta anterior, ya que se apreció que existe obediencia al jefe ante el control que él realiza a las labores de los empleados.

El 25% de los empleados (Pregunta 20) calificó como excelente la ayuda que recibe de su jefe para la realización de su trabajo; adicionado de un 19% que lo calificó como muy buena, un 37% como buena, un 13% como regular y solamente un 6% como muy mala. Esto corrobora que el jefe inmediato proporciona tanto ayuda como control en la realización de actividades laborales para el personal que se encuentra a su cargo.

En la pregunta 21, se apreció que el 25% de los empleados calificaron como excelente el comentar a sus superiores los problemas que le afectan durante la realización de su trabajo; un 19% afirmaron que es muy buena la acción de comentar a su jefe inmediato la presencia de problemas; un 6% catalogó esta acción como buena, un 31% como regular, un 6% como mala y un 13% como muy mala. Se aprecia que esta pregunta corrobora la información obtenida en la pregunta 14, donde un 50% de los empleados no plantean problemas ni inquietudes que afectan la realización de su labor.

En la pregunta 22, se apreció que la cantidad de información recibida por el personal acerca de las obligaciones y labores que tiene que desempeñar en su cargo, se calificó con un 6% como excelente, un 31% como muy buena, un 19% como buena, un 38% como regular y un 6% como nula. Esta situación debe ser revisada, con el propósito de suministrar un 100% de información excelente a los empleados que ingresen al laboratorio, con miras a lograr una dotación de conocimientos, políticas y objetivos para desempeñarse positivamente en sus cargos.

Analizada la variable liderazgo, se tiene que los empleados a pesar de calificar positivamente a su jefe inmediato, de obedecerle, de aceptar el control que él tiene y ejerce en ellos, no plantean inquietudes ni problemas que tienen en la realización de su trabajo, aceptando un 55% de ellos que no hacen bien su trabajo, aduciendo motivos como el no recibir suficiente información que les permita conocer sus obligaciones y labores a tener en cuenta en el desempeño de sus cargos. Por consiguiente, puede afirmarse que el liderazgo del jefe inmediato alcanza a verse afectado por el desempeño de las labores de sus subalternos, al carecerse de comunicación y dotación de instrumentos e implementos que le faciliten su desenvolvimiento a nivel interno y externo en las actividades propias del laboratorio.

Con la calificación de un 66% de clima favorable, se puede afirmar, que el clima corresponde a un sistema de gestión III: consultivo y participación en grupo, donde la comunicación se da en sentido vertical, la transferencia de conocimientos en el aspecto de obligaciones, labores y transferencia de instrumentos se da de arriba-abajo en la escala jerárquica y se delega en niveles organizacionales.

4.1.4 Análisis variable: Toma de decisiones. En cuanto a la calificación de la Variable Toma de decisiones, se obtuvo la siguiente información de parte de los encuestados. Véase Tabla 5 y Figura 4.

Tabla 5. *Calificación de la Variable Toma de Decisiones*

FORMATO IMCOC								
ITEMS	DIMENSION: TOMA DE DECISIONES							TOTAL DE RESPUESTAS POR ITEM
	CALIFICACION POR CRITERIOS							
	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo	Nulo	
	7	6	5	4	3	2	1	
23. Calificación de la toma de decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe	2	2	3	5	3	3	8	26
Porcentaje	6%	6%	13%	19%	13%	13%	30%	100%
24. Gusto para asumir nuevas responsabilidades en su trabajo, además de las que tiene actualmente	2	5	3	9	3	2	2	26
Porcentaje	6%	19%	13%	37%	13%	6%	6%	100%
25. Participación en las decisiones de la empresa	0	3	7	8	3	0	5	26
Porcentaje	0%	13%	25%	31%	13%	0%	18%	100%
26. Consideración de su situación personal por parte de los directivos al tomar decisiones	0	3	5	5	6	2	5	26
Porcentaje	0%	13%	19%	19%	25%	6%	18%	100%
Total Respuesta Variable Toma de Decisiones	4	13	18	27	16	7	20	104
TOTAL CALIFICACIÓN TOMA DE DECISIONES		35		27		42		104
Porcentaje		34%		26%		40%		100%

Fuente: Autores del Proyecto

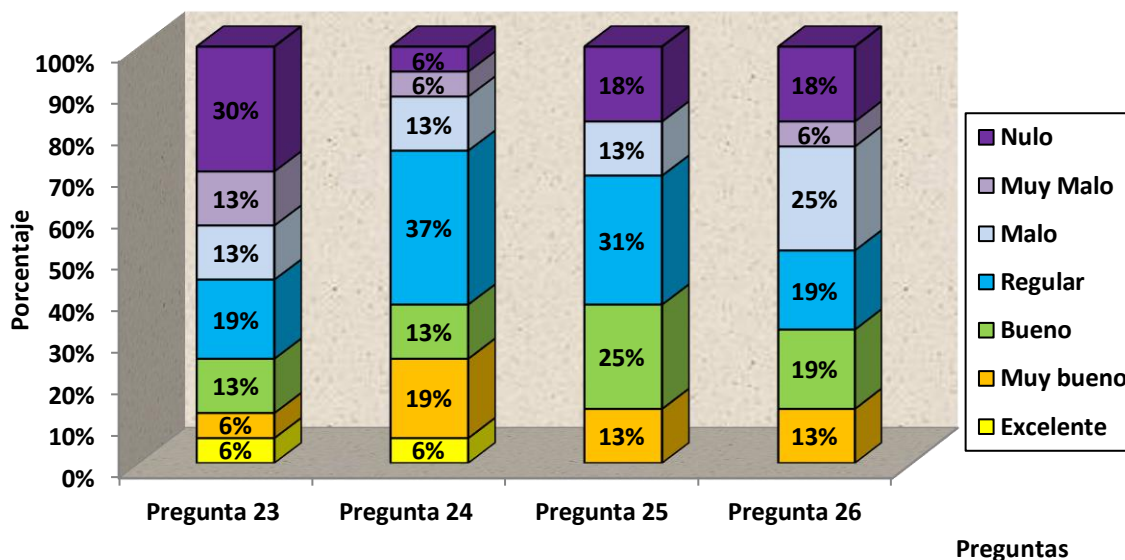


Figura 4. Relación Porcentual de la Variable Toma de Decisiones entre las preguntas 23 a la 26 Laboratorio Quality, Bucaramanga

Fuente: Autores del Proyecto

Efectuando un análisis de cada una de estas preguntas que conforman la variable toma de decisiones, se tiene:

En la pregunta 23 se apreció, que solamente un 6% de los empleados calificaron como excelente la toma decisiones sin consultar a su jefe, otro 6% calificó esta toma de decisiones como muy buena, un 13% como buena, mientras que un 19% la calificó como regular, adicionado de un 13% como mala, de otro 13% como muy mala y finalmente un 30% como nula. Se apreció que los empleados no toman decisiones solos, consultan al jefe porque siguen el conducto administrativo, con miras a evitar errores en la realización de sus labores, respetan y obedecen a su jefe.

En la pregunta 24, se apreció el deseo de asumir responsabilidad a parte de las que se tiene. Un 6% consideró como excelente el deseo de asumirlas, un 19% consideró este deseo como muy bueno, un 13% como bueno, un 37% regular, un 13% malo, un 6% como muy malo y un 6% como

nulo. Las afirmaciones recibidas por los empleados dejan entrever que no desean asumir más compromisos, solo responden por las responsabilidades y trabajos para los cuales fueron contratados, según afirmaciones del 38% que respondieron excelente, muy bueno y bueno.

Respecto de la participación del empleado en las decisiones del laboratorio (Pregunta 25), un 13% de ellos calificó su participación como muy buena, mientras que un 25% la consideró como buena, frente a un 31% que la catalogó como regular, un 13% como mala y un 18% como nula. Estas afirmaciones de los empleados conllevan a acentuar que el 62% de ellos no desean participar en las decisiones que tome el laboratorio, solamente un 38% consideran acertado intervenir en ellas.

En cuanto a la consideración por parte de los directivos de tener en cuenta la situación del empleado al tomar sus decisiones en el laboratorio, un 13% afirmaron que dicha consideración la calificaron como muy buena, un 19% como buena, ante un 19% que la calificaron como regular, un 25% como mala, un 6% como muy mala y el 18% que la catalogaron como nula. Esta pregunta ratifica lo mencionado en la pregunta anterior. Aquí se corroboró que los directivos en un 68% (regular, mala, muy mala y nula) no tienen en cuenta la situación personal de los empleados al momento de tomar decisiones, frente a un 32% que afirmaron que ellos si tienen en cuenta su situación; condición ésta que los ha llevado a no participar en la toma de decisiones y a no asumir responsabilidades adicionales a las que tienen en su cargo.

En esta variable de toma de decisiones, se puede afirmar que ella está centrada en las manos de los directivos del laboratorio. Ello se ratifica en las actitudes que expresaron los empleados cuando afirmaron que obedecen a su jefe inmediato, no toman decisiones sin antes consultarles, solo responden por sus asignaciones laborales, no desean participar en las decisiones que tenga que tomar el laboratorio, porque éste no tiene en cuenta su situación personal en el momento de decidir

sobre determinada situación de funcionamiento en el laboratorio. La variable toma de decisiones en el Laboratorio, refleja un sistema de gestión II: Autoritarismo paternalista, siendo un clima desfavorable con una calificación de un 66%(no favorable 40% + neutro 26%), donde “las políticas se deciden en la cumbre, pero algunas decisiones con respecto a su aplicación se hacen en los niveles más inferiores, basadas sobre información adecuada y justa” (Brunet, 1999, p.34).

4.1.5 Análisis Variable: Relaciones Interpersonales. En cuanto a la calificación de la Variable Relaciones Interpersonales, se obtuvo la siguiente información de parte de los encuestados. Véase Tabla 6 y Figura 5

Tabla 6. *Calificación de la Variable Relaciones Interpersonales*

ITEMS	FORMATO IMCOC							
	VARIABLE: RELACIONES INTERPERSONALES							
	CALIFICACION POR CRITERIOS							
	Exce lente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo	Nulo	TOTAL DE RESPUESTAS POR ITEM
	7	6	5	4	3	2	1	
27. Calificación de sus relaciones con sus compañeros de trabajo	11	8	3	2	2	0	0	26
Porcentaje	44%	31%	13%	6%	6%	0%	0%	100%
28. Cómo califica la solución de un problema de trabajo con sus compañeros y superiores	8	6	3	3	2	2	2	26
Porcentaje	31%	25%	13%	13%	6%	6%	6%	100%

Tabla 6. (Continuación)

FORMATO IMCOC								
VARIABLE: RELACIONES INTERPERSONALES								
CALIFICACION POR CRITERIOS								
ITEMS	Exce lente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo	Nulo	TOTAL DE RESPUESTAS POR ITEM
	7	6	5	4	3	2	1	
29. Calificación que usted da al trato y relación con su jefe	3	10	2	7	2	2	0	26
Porcentaje	13%	38%	6%	31%	6%	6%	0%	100%
30. Confianza que se da entre los jefes y trabajadores de este del Laboratorio	3	10	3	8	2	0	0	26
Porcentaje	13%	38%	13%	30%	6%	0%	0%	100%
31. Información que usted recibe en el Laboratorio, cuando se dan cambios	5	3	5	6	5	0	2	26
Porcentaje	19%	13%	19%	24%	19%	0%	6%	100%
32. Medida en que se enteran las directivas de los problemas en su sec.	5	5	5	11	0	0	0	26
Porcentaje	19%	19%	19%	43%	0%	0%	0%	100%
Total Respuesta Variable	35	42	21	37	13	4	4	156
Relaciones Interpersonales								
TOTAL CALIFICACIÓN RELAC.								
INTERPERSONALES		98		37		21		156
Porcentaje		63%		24%		13%		100%

Fuente: Autores del Proyecto

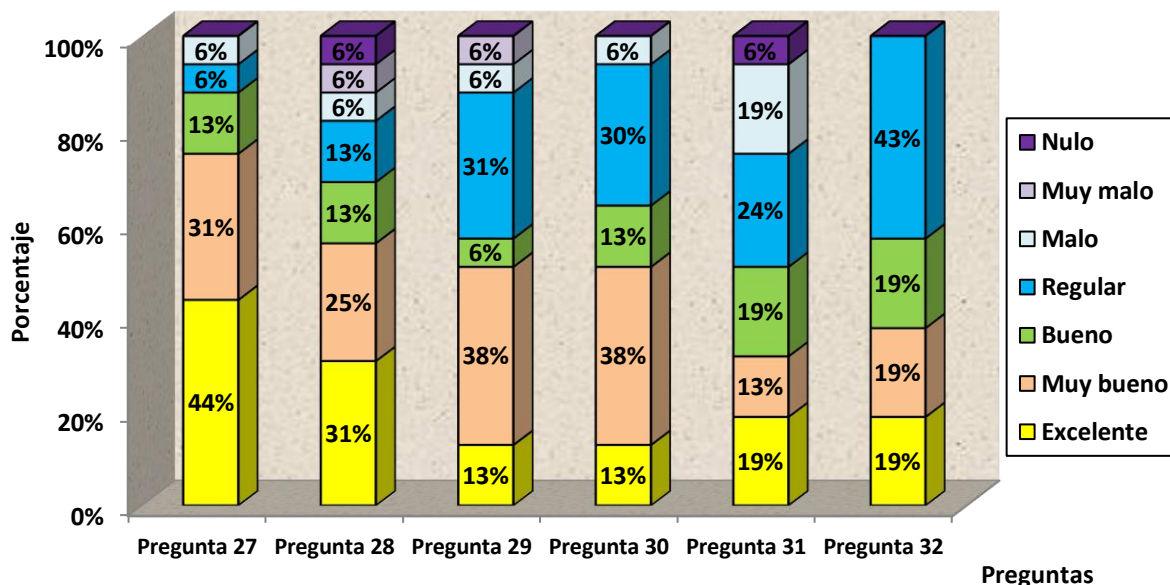


Figura 5. Relación Porcentual de la Variable Relaciones Interpersonales entre las preguntas 27 a la 32 Laboratorio Quality, Bucaramanga

Fuente: Autores del Proyecto

Efectuando un análisis de cada una de las preguntas que conforman esta variable, se encontró:

Que un 44% (Pregunta 27) de los encuestados, calificaron como excelentes las relaciones con sus compañeros; un 31% las consideraron como muy buenas, un 13% como buenas, un 6% como regular y solo un 6% como mala. Según estas afirmaciones, se manifestó conformidad en la relaciones que se derivan de la realización de su trabajo diario, que posiblemente lleva a afirmar que existe cooperación, responsabilidad y compañerismo.

El 31% de los empleados (Pregunta 28) calificaron como excelente la solución de problemas de trabajo tanto con sus compañeros como con su superior inmediato; un 25% calificaron la solución como muy buena, un 13% como buena solución, otro 13% como regular, frente a un 6% que la calificaron como mala y otro 6% como muy mala. Con estas afirmaciones se apreció que un 69% de los empleados buscan solucionar los problemas de trabajo con sus compañeros y con

su jefe inmediato, en pro de un ambiente laboral favorable y positivo para ambas partes; mientras que un 31% no buscan solución a ellos, esperan que el laboratorio los solucione.

El 13% de los encuestados del laboratorio (Pregunta 29), afirmaron como excelente el trato y las relaciones con su jefe, un 38% como muy buena, un 6% como buena, el 31% como regular, un 6% como mala y otro 6% como muy mala. Por consiguiente, se apreció que un 57% facilita el logro de su labor y el cumplimiento de objetivos del Laboratorio, frente a un 43% que manifestaron que su relación y trato con su jefe no es la más conveniente, a pesar de existir respeto, obediencia y de considerarlo como justo, lo que refleja que es necesaria una revisión de comunicación y de información para lograr éxitos en el proceso administrativo.

Respecto al nivel de confianza (Pregunta 30) que existe entre los jefes y trabajadores del laboratorio, un 13% de ellos la calificaron como excelente, un 38% calificaron la confianza como muy buena, un 13% como buena, un 30% como regular y solamente un 6% como mala. Según esto, un 64% consideraron que existe confianza, frente a un 36% que reflejaron inconvenientes en dicha confianza, lo que manifestó la presencia de fallas posiblemente generadas en el canal de comunicación.

Cuando se presentan cambios en el Laboratorio, solamente un 19% (Pregunta 31) de los encuestados afirmaron que la información que reciben al respecto es excelente, un 13% la calificaron como muy buena, un 19% como buena, frente a un 24% que la consideraron regular, un 19% mala y un 6% nula. Esta situación dejó entrever que a pesar de que un 51% (excelente, muy buena y buena) afirmaron que se da información, el restante 49% afirmaron que esta información no es suficiente, lo que conduce a afirmar que se carecen de mecanismos o de medios de comunicación, para que la información fluya a todas las dependencias del laboratorio y a su vez sea transmitida a los empleados.

Un 19% de los empleados (Pregunta 32) consideraron que es excelente la medida en que los directivos del laboratorio se enteran de los problemas de la sección de trabajo; un 19% afirmaron que es muy buena la forma como se les informa, otro 19% la consideraron como buena, frente a un 43% que afirmaron que la manera y forma como se enteran es regular. Por consiguiente, esto permite afirmar que se continúa careciendo de mecanismos de comunicación, que lleve a que los directivos se enteren en forma rápida, oportuna y correcta de los problemas que se presentan en las diferentes secciones que posee el Laboratorio.

Las relaciones interpersonales que se dan en el laboratorio se definen como buenas, pero se presentan algunos inconvenientes que merecen una revisión y ajuste. Es así como a pesar de ser positivas las relaciones entre los compañeros de trabajo, y de que buscan solucionar los problemas que se presentan entre los compañeros y con los superiores y se da buen trato y buena relación, existe a su vez desconfianza, reflejada en el no suministro de información cuando se dan cambios en el laboratorio, ante la carencia de medios de información y comunicación, es así, como los directivos en algunas oportunidades no se enteran de los problemas que existen, dada la ausencia de mecanismos que conduzcan a que detecten la presencia de ellos en una forma rápida, oportuna y se participen en un 100% de la existencia de fallas en cada sección del laboratorio. Desde el punto de vista de las relaciones interpersonales, se obtuvo un clima favorable de un 63%, que refleja un sistema de gestión IV, según Likert de participación en grupo, donde existe un trabajo realizado en equipos, formación de grupos espontáneos y efectiva relación entre las personas.

4.1.6 Análisis variable: Motivación. En cuanto a la calificación de la Variable Motivación, se obtuvo la siguiente información de parte de los encuestados. Véase Tabla 7 y Figura 6.

Tabla 7. (Continuación)

FORMATO IMCOC								
VARIABLE: MOTIVACION		CALIFICACION POR ITEM						
ITEMS	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo	Nulo	TOTAL DE RESPUESTAS POR ITEM
	7	6	5	4	3	2	1	
39. Calificación sobre la importancia que tiene para usted estar trabajando en este Laboratorio	10	3	7	2	0	2	2	26
Porcentaje	38%	13%	31%	6%	0%	6%	6%	100%
Total Respuesta Variable								
Motivación	59	37	35	25	5	6	15	182
TOTAL CALIFICACIÓN								
MOTIVACIÓN	131		25		26		182	
Porcentaje	72%		14%		14%		100%	

Fuente: Autores del Proyecto

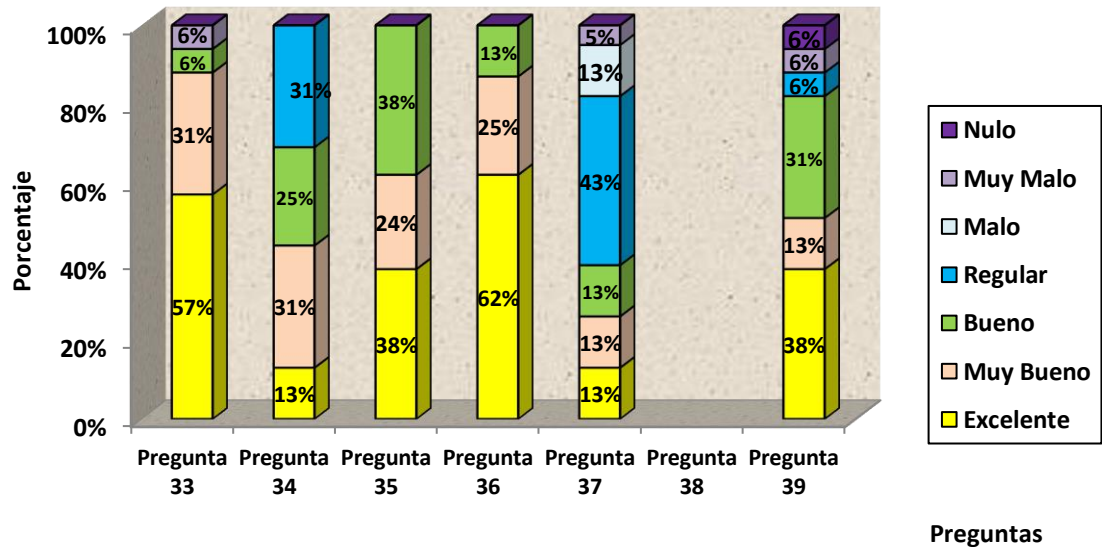


Figura 6. Relación Porcentual de la Variable Motivación entre las preguntas 33 a la 39

Laboratorio Quality, Bucaramanga

Fuente: Autores del Proyecto

En este caso en particular, analizando la motivación en el Laboratorio Quality, se encontró:

En la pregunta 33, que el 57% de los empleados calificaron como excelente el trabajo que les corresponde hacer o el que les fue asignado cuando ingresó al Laboratorio; un 31% lo calificaron como muy bueno, un 6% como bueno y otro 6% como muy malo. Por consiguiente se puede afirmar que al 94% de los empleados les gusta el trabajo que les corresponde realizar.

La información anterior corrobora la afirmación del 69% (Pregunta 34) de los empleados, quienes consideraron que el salario que reciben va de acuerdo a la labor que realizan, existe un 31% de empleados que lo califican como regular, lo que deja entrever cierto inconformismo del sueldo vs. labor realizada. Situación que debe ser revisada, posiblemente porque consideran que su remuneración es poca frente al trabajo que realizan, lo cual puede afectar el desempeño laboral, generando inconvenientes de descontento que perjudiquen el logro de los objetivos del Laboratorio.

A pesar de que un 31% de los empleados no está de acuerdo con el salario que realiza frente a la labor que ejecuta, el 100% (Pregunta 35) de ellos están contentos trabajando en el Laboratorio.

El 100% de los empleados (Pregunta 36) sí cumplen con las labores correspondientes a su trabajo, es así como un 62% cumple en forma excelente con su labor, un 24% cumple en una forma muy buena y un 38% en forma buena.

El 13% de los empleados (Pregunta 37), calificaron como excelente la recompensa que recibe cuando la labor la hacen bien, otro 13% la calificó como muy buena y otro 13% como buena. Pero un 43% la calificó en términos de regular, un 13% como mala y un 5% como muy mala, este 61% refleja que no están contentos con la recompensa que reciben una vez realizada su labor, situación que amerita una revisión por parte del Laboratorio, con el propósito de conocer los motivos por los cuales ellos no se encuentran recompensados.

El Laboratorio en referencia lleva un tiempo de funcionamiento en la ciudad de 16 años, los empleados encuestados llevan varios años laborando en él. Un 32% de los empleados llevan en la empresa entre 5 a 7 años; el 43% llevan un tiempo de 4 años y el 55% restante entre 1-3 años.

El 82% de los empleados (Pregunta 38), consideraron que el trabajo en el laboratorio, al igual que éste como empresa, es importante para ellos, puesto que les ha dado la oportunidad de laborar, de tener un ingreso mensual fijo para cubrir sus necesidades y las de sus familias, de crecer profesionalmente. Un 18% conformado por una calificación de 6% como regular, un 6% como muy malo y otro 6% como nula, son el reflejo de la poca importancia de que le dan al estar trabajando en el laboratorio, posiblemente reflejo de insatisfacción que tienen en algunas situaciones, del salario que reciben y de la no recompensa que reciben cuando realizan su labor.

En el análisis de la variable motivación, se encontró que a los empleados les gusta la labor que les corresponde hacer, están contentos de laborar en este laboratorio, cumplen con las labores asignadas, consideran que es importante laborar en esta empresa, pero existe un pequeño inconformismo porque consideran que el salario no es justo, además no se sienten bien recompensados cuando hacen una labor bien hecha, pero pese a ello existen relaciones de respeto, buen trato entre compañeros y jefe inmediato.

El clima favorable del 72% existente en el Laboratorio desde el punto de vista de la variable motivación, la cual según Likert se considera como variable interviniente. Se puede calificar el sistema de gestión o de dirección en el Tipo IV: Participativo, porque a pesar de no tener recompensa monetaria en formulación de ideas en la solución de problemas, se trabaja en equipo, fluye la comunicación en todo sentido y la delegación de decisiones se da en niveles organizacionales.

4.1.7 Análisis Variable: Control. En cuanto a la calificación de la Variable Control, se obtuvo la siguiente información de parte de los encuestados. Véase Tabla 8 y Figura 7.

Tabla 8. *Calificación de la Variable Control*

ITEMS	FORMATO IMCOC							
	VARIABLE:				CONTROL			
	CALIFICACION POR CRITERIOS							
	Exce lente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo	Nulo	TOTAL DE RESPUESTAS POR ITEM
	7	6	5	4	3	2	1	
40. Revisión de su trabajo en el Laboratorio	11	7	3	3	2	0	0	26
Porcentaje	43%	25%	13%	13%	6%	0%	0%	100%
41. Conocimiento de los resultados de la revisión de su trabajo	5	8	7	3	0	3	0	26
Porcentaje	19%	30%	25%	13%	0%	13%	0%	100%
42. Frecuencia con que comenta la realización de su trabajo								
frecuencia semanal : 15%								
frecuencia quincenal: 25%								
Mensual: 25%								
No comenta: 35%								
43. Forma en que trabaja si su jefe lo controla	5	5	5	6	0	2	3	26
Porcentaje	19%	19%	19%	25%	0%	6%	13%	100%
44. Adecuada la forma como su jefe lo controla	2	6	2	13	2	0	1	26
Porcentaje	7%	25%	7%	50%	7%	0%	4%	100%

Tabla 8. (Continuación)

FORMATO IMCOC								
VARIABLE : CONTROL								
CALIFICACION POR CRITERIOS								
ITEMS	Exce lente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo	Nulo	TOTAL DE RESPUESTAS POR ITEM
	7	6	5	4	3	2	1	
45. Califque el control que debe tener el Laboratorio, para que funcione bien	5	3	8	8	0	0	2	26
Porcentaje	19%	13%	31%	31%	0%	0%	6%	100%
Total Respuesta Variable Control	31	37	30	38	7	7	6	156
TOTAL CALIFICACIÓN CONTROL		98		38		20		156
Porcentaje		63%		24%		13%		100%

Fuente: Autores del Proyecto

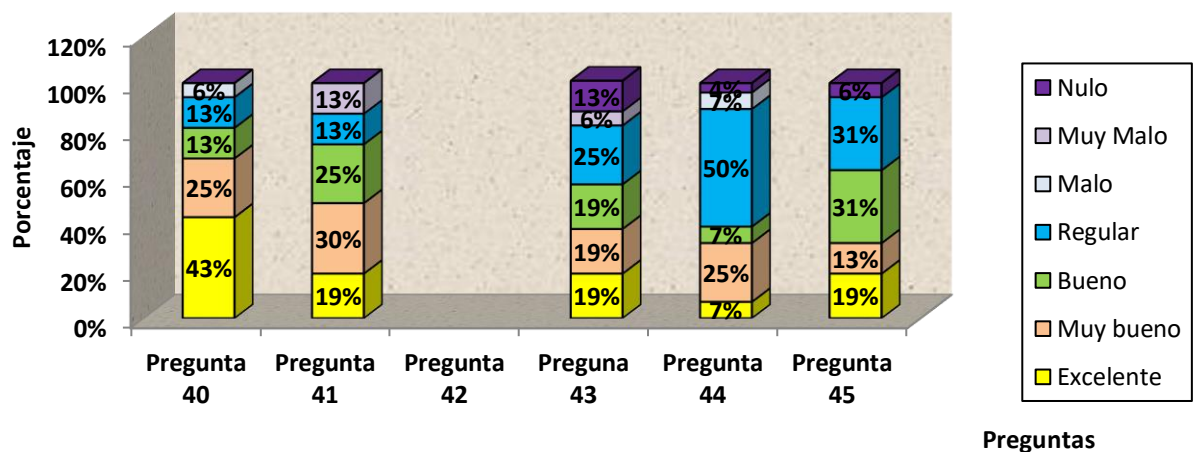


Figura 7. Relación Porcentual de la Variable Control entre las preguntas 40 a la 45

Laboratorio Quality, Bucaramanga

Fuente: Autores del Proyecto

En la pregunta 40 se apreció, que el 81% de los empleados encuestados afirmaron que su trabajo en este laboratorio es revisado: un 43% consideraron que la revisión es excelente, un 25% la calificaron como muy buena, un 13% como buena; frente a un 13% que la consideraron como una revisión regular y un 6% como una revisión mala. Por consiguiente, puede afirmarse que el trabajo realizado por los empleados es revisado por sus jefes inmediatos o directivos.

El 19% de los empleados (Pregunta 41) calificaron como excelente la retroalimentación que recibe de su jefe inmediato, una vez se revisan sus trabajos, el 30% lo calificaron como muy bueno y un 25% como bueno. El 13% lo consideraron regular y otro 13% como muy malo el informe del jefe una vez es revisado su trabajo; este 26% de insatisfacción debe ser revisado, para convertirse en una fortaleza para el laboratorio.

El 15% (Pregunta 42) de los empleados comentan a su jefe inmediato la realización de su trabajo con frecuencia semanal, un 25% en forma quincenal, otro 25% mensual y un 35% no comenta.

El 57% de los empleados (Pregunta 43) afirmaron que los controlen o no, ellos realizan su labor: lo califican igualmente con un 19% como excelente, otro 19% como muy buena y otro 19% como buena. Un 44% afirma que no trabajan bien si los controlan, reflejado en un 25% como regular, un 6% muy mala y 13% como nula.

El 39% de los empleados (Pregunta 44) consideraron que es adecuada la forma como el jefe los controla en el desempeño de sus labores, es así que lo califican con un 7% de excelente, 25% muy bueno y un 7% como bueno. Frente a un 61% que no están de acuerdo con la forma como los jefes los controlan, consideraron que se pierde confianza en la realización de sus labores y bajo presión no se puede laborar.

El 63% (Pregunta 45) de los empleados consideraron que debe existir un control para el desempeño de las funciones, pero que sea de una forma razonable, es decir, revisar si se están

logrando los objetivos del laboratorio, si está funcionando bien, si la calidad del servicio no se ha deteriorado, o revisar los inconvenientes que se estén presentando, con el propósito de corregir errores. El 37% de los que no están de acuerdo aducen, que el sistema de control actual no les interesa, pero que sí sería buena implementar un sistema que no afecte el desempeño y motivación de los empleados.

El laboratorio revisa el trabajo realizado por los empleados, pero entre ellos existe un descontento porque no reciben ninguna respuesta o concepto de parte del jefe cuando revisa sus trabajos. Comentan la realización de su trabajo al jefe inmediato, con frecuencia semanal, quincenal o mensual, frente a un 35% que no lo hace. Realizan su labor a pesar de tener un control en su trabajo por parte de su jefe inmediato, pero no les parece adecuada la forma como los controlan, pero a pesar de ello, al control que ejerce el laboratorio lo califican como eficiente y positivo. Desde el punto de vista de la variable causal que es el control, el Laboratorio posee un sistema de gestión participativo en grupo, reflejado en un clima favorable de un 63%, con una fuerte implicación de los niveles inferiores.

4.2 Variables del Clima Organizacional, que impactan el desempeño laboral

Tomando como referencia la información obtenida en las encuestas aplicadas a los empleados del Laboratorio, la cual condujo a la agrupación de las preguntas por variable o dimensión, se obtuvo el tipo de clima organizacional que existe en el laboratorio.

Es así, que para conocer la percepción del clima del Laboratorio Quality Control, se tuvo en cuenta el concepto de Likert, quien establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima, que son:

variables causales(o independientes) conformadas por estructura organizativa y administrativa (objetivos, políticas, reglas, normas y decisiones); variables intervinientes, constituida por motivación, actitudes y comunicación; y variables dependientes o finales, conformadas por resultados en la productividad, ganancias o pérdidas (Brunet, 2004).

En este caso en particular del Laboratorio Quality Control, las variables que ayudaron a definir el clima organizacional fueron Objetivos (variable causal), seguido por Motivación, Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Control y Cooperación, que conforman el grupo de Variables Intervinientes.

En la Tabla 9 se agrupan las variables referenciadas: Objetivos, Cooperación, Liderazgo, Toma de decisiones, Relaciones interpersonales, Motivación y Control. Esta calificación obtenida en las variables analizadas en la percepción de los empleados condujo a una categorización de las variables basadas en el concepto de: Cumplimiento (70-100%), Aceptable (55-70%) y Deficiente (< 50%).

Lo anterior permitió concluir, que el Laboratorio posee dos variables fuertes que son: los Objetivos y la Motivación, con un 73% y 72% respectivamente de clima favorable. Como variables aceptables con oportunidad de mejora, se tiene en orden: Liderazgo 66%, Relaciones Interpersonales 63%, Control 63%, Cooperación 62%. Y como variable crítica: Toma de decisiones con un 34%.

Tabla 9. *Resumen de variables*

Variables	Clima Favorable	Clima Neutro	Clima no favorable
Objetivos	73%	13%	14%
Cooperación	62%	15%	23%
Liderazgo	66%	21%	13%
Toma de decisiones	34%	26%	40%
Relaciones interpersonales	63%	24%	13%
Motivación	72%	14%	14%
Control	63%	24%	13%
PROMEDIO	62%	20%	18%

Fuente: Autores del Proyecto

Según el cuadro anterior, puede afirmarse que el clima organizacional que posee este Laboratorio es favorable con un 62% de calificación, ubicándolo en un tipo de gestión organizacional de Sistema IV: de participación en grupo, que según Likert (Brunet 1987,2004), que posee características como: clima abierto, estructura flexible, comunicación que fluye en ambos sentidos (ascendente y descendente), trabajo en equipo, democrático, entre otras. Puede afirmarse que posee un clima organizacional aceptable, que requiere la introducción de mejoras.

Aquí se debe destacar que el clima organizacional está ligado con la motivación de los miembros. Si la motivación de estos es elevada, el clima organizacional tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los miembros, siendo este clima positivo y favorable. En tanto el clima organizacional bajo se caracteriza por estados de desinterés, apatía, depresión e insatisfacción: en algunos casos pueden transformarse en inconformidad, agresividad e insubordinación, siendo calificado como negativo. (Gibson, 2001). Pero cabe aclarar, que puede ser negativo, pero tener algunos aspectos del clima favorable,

lo que lo cataloga como aceptable, pero no satisfactorio, es decir, necesita ser corregido y ajustado.

Efectuando un análisis por cada variable se tiene:

4.2.1 Variable Objetivos. Los objetivos o metas son los fines hacia los cuales se dirige la actividad; no sólo representan el punto final de la planeación, sino el fin al que se dirige la organización, la integración de personal, la dirección y el control. (Koont'z, Harold y otros, 2012, p.110). Los objetivos se definen “como los fines importantes hacia los que se dirigen las actividades organizacionales e individuales” (Koont'z, Harold y otros, 2012, p.117).

Al igual que los objetivos, “las políticas se refieren a las líneas directrices específicas, los métodos, los procedimientos, las reglas, las formas y las prácticas administrativas que se establecen, para respaldar y fomentar el trabajo que llevará a cabo las metas enunciadas. Son instrumentos para implementar estrategias, imponen restricciones, limitaciones y fronteras al tipo de acciones administrativas que se pueden emprender para recompensar y sancionar comportamientos; aclaran lo que se puede y lo que no se puede hacer con miras a alcanzar los objetivos de la organización” (David Fred, 1997, p. 243)

Teniendo en cuenta estos dos conceptos anteriores, e individualizando esta variable a los resultados obtenidos, se puede afirmar que los objetivos y las políticas de una empresa forman parte de las variables estructurales, según Bruner (1999, p. 17), que están orientadas a lograr la ubicación de la empresa en su entorno económico, definiendo el clima organizacional “como las percepciones del ambiente organizacional, determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados” (1987); es así, como “las variables propias de la organización, como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones” (2011). Por tanto, en este caso en particular, estas variables

estructurales, ubican al Laboratorio Quality Control en el sector salud, y son los empleados los encargados de lograr esta ubicación en el mercado en el cual se desarrolle la empresa. En el Laboratorio Quality Control, se encontró un clima favorable representado en un 73% (Véase Figura 8) conformado por un buen conocimiento de los objetivos del Laboratorio por cuenta propia, al recibirse información suficiente en objetivos y políticas al ingresar al Laboratorio y al saber que el conocimiento de los objetivos de esta empresa satisface sus necesidades y deseos.

Según los resultados, el clima organizacional obtenido es aceptable y corresponde a tipo de clima organizacional IV: Participación en Grupo, donde hay aceptación de los objetivos por parte de todos los empleados (Brunet, 2004), por consiguiente, se considera que debe aprovecharse esta población de empleados que tiene conocimiento de los objetivos y políticas, para que se conviertan en multiplicadores de estos a todos sus compañeros de trabajo. Esto, debido a que los objetivos forman parte de la estructura organizacional y administrativa que son variables casuales (Brunet ,2009); a su vez son parte de las dimensiones que miden e influyen en el clima organizacional y en el comportamiento de los individuos. Además, estas variables interactúan para crear un clima organizacional que produzca los resultados que se observan a nivel de variables dependientes como: rendimiento organizacional, individual o de grupo, ganancias o pérdidas (Brunet 2004).

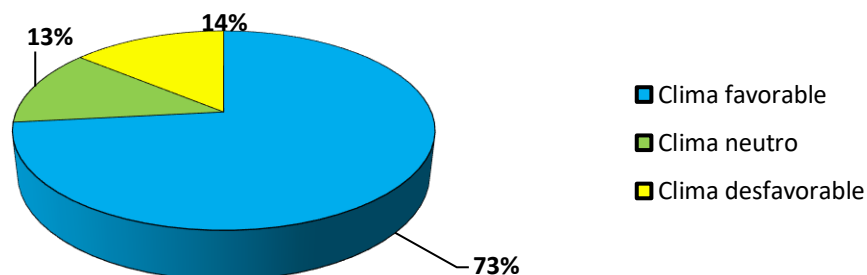


Figura 8. Variable Objetivos en el Clima Organizacional en el Laboratorio Quality

Fuente: Autores del Proyecto

4.2.2 Variable Cooperación. Según Chester Barnard, “Las personas no actúan aisladamente, sino a través de interacciones con otras personas, para poder alcanzar sus objetivos de la mejor manera. En las interacciones humanas, las personas involucradas se influyen mutuamente: son las relaciones sociales. Gracias a las diferencias individuales, cada persona tiene sus propias características, sus capacidades y sus limitaciones. Para poder superar sus limitaciones y ampliar sus capacidades, las personas necesitan cooperar entre sí para alcanzar en mejor forma sus objetivos. Es a través de la participación personal y de la cooperación entre las personas, que surgen las organizaciones. Así, las organizaciones son sistemas cooperativos que tienen como base la racionalidad. Por último, las organizaciones son sistemas sociales basados en la cooperación entre las personas” (citado en Chiavenato, Idalberto, 1990).

La variable cooperación, forma parte del grupo de variables del ambiente social según Brunet (1999, p. 17), donde se encuentra el compañerismo, conflictos individuales o con otras dependencias, comunicación. En el Laboratorio Quality Control, se encontró que existe una colaboración y ayuda entre los empleados para la realización de sus labores, tanto en forma individual como grupal, dentro del Laboratorio, pero se encontraron dificultades en la integración tanto a nivel de la empresa, como a nivel particular en las actividades realizadas. Los empleados tienen poca participación en las actividades que la empresa organiza, bien sea con fines de diversión, paseos, etc., e igualmente en las actividades que organizan los compañeros y en las cuales son invitados, producto de la poca relación de compañeros fuera del trabajo, al parecer existe una separación entre la vida laboral y la personal. Pero si existe cooperación y participación a nivel interno de la organización para el desempeño de su labor y con ello se ayuda a lograr los objetivos, metas e incremento de productividad, esto deja entrever las características personales y

organizacionales que, según Brunet, que inciden en la organización. Según Brunet (1992), los individuos tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que los rodea.

En la figura 9, se observa que el laboratorio posee un clima favorable 62%, frente a un 38% conformado por neutro y no favorable, que requiere estrategias de mejoras, porque puede influir en el objetivo principal del Laboratorio y en la generación de problemas en la calidad del servicio que éste presta a sus clientes. De este 38%, existe un 23% de calificación de clima organizacional no favorable ya que no participan en labores grupales, no aportan ideas, no colaboran, todo esto se origina por no estar de acuerdo al manejo y fijación de políticas establecidas en el Laboratorio. Un 15% de encuestados se encuentran en una calificación neutra, participando en las cosas necesarias de la empresa, pero con limitaciones, ante la ausencia de confianza por parte del laboratorio, para proponer soluciones a problemas que se presenten. El clima es aceptable y el sistema de gestión IV: de participación en grupo.

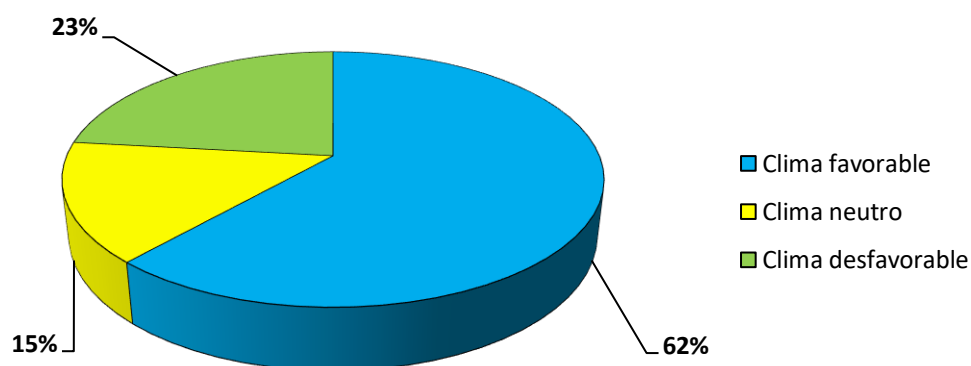


Figura 9. Variable Cooperación en el Clima Organizacional en el Laboratorio Quality

Fuente: Autores del Proyecto

4.2.3 Variable Liderazgo. Siliceo y otros (1999) explican que “el líder es el constructor de la cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan sentido a una organización para lograr sus objetivos económicos y sociales”. Según este concepto, el líder será el principal interesado en que la organización cumpla sus objetivos. Además, bajo este concepto, Gómez-Rada (2002) afirma que “el líder debe ser una persona que desea satisfacer las necesidades de su grupo, en un clima de seguridad y tendencia a la unidad”.

Bajo los anteriores conceptos, la variable liderazgo en la definición de Brunet (1999, p. 15), forma parte del grupo de variables casuales, que busca la forma para que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada e independiente, perfilándose hacia los resultados o metas (1999, p. 19). En el Laboratorio Quality Control, los empleados tienen un líder que es su jefe, quien es la persona encargada de coordinar las actividades, a ella le presentan las inquietudes y problemas, lo califican como una persona justa, le obedecen respetuosamente, les controla su trabajo y les realiza seguimiento, obtienen ayuda de él para hacer desarrollar sus labores y consideran que recibieron información limitada al ingreso a la empresa, esto representado por un 66% que consideraron que el clima organizacional es favorable, con un tipo de gestión administrativa III y IV: Consultivo y de participación en grupo (Véase Figura 10). Pero existe un 34% de clima neutro y no favorable, que según sus respuestas el jefe no es su líder, ya que no acuden a él a presentar inquietudes, no le comparten las situaciones negativas a las cuales se enfrentan para desarrollar su trabajo, afirmar no recibir ayuda de él para ejecutar sus funciones, no lo califican como justo, dicen contar con él esporádicamente para solucionar sus problemas.

Esta situación presentada en el laboratorio debe ser mejorada a pesar de ser mayor el clima favorable, por cuanto con el tiempo se verá afectada la calidad del servicio al cliente, los objetivos de la empresa y por ende de su crecimiento y posición en el sector salud. Cabe anotar que dentro de las estrategias a formular teniendo en cuenta la variable liderazgo, se debe contemplar el acercamiento de los empleados apáticos con su jefe directo, mediante la implementación de estrategias que logren cerrar esta brecha entre jefe y empleado. Se necesita de una buena comunicación que mejore la competitividad de la organización, su adaptación a los cambios del entorno, facilitar el logro de los objetivos y metas establecidas, satisfacer las propias necesidades y la de los participantes, coordinar y controlar las actividades y fomentar una buena motivación, compromiso, responsabilidad, implicación y participación de sus integrantes y un buen clima integrador de trabajo.

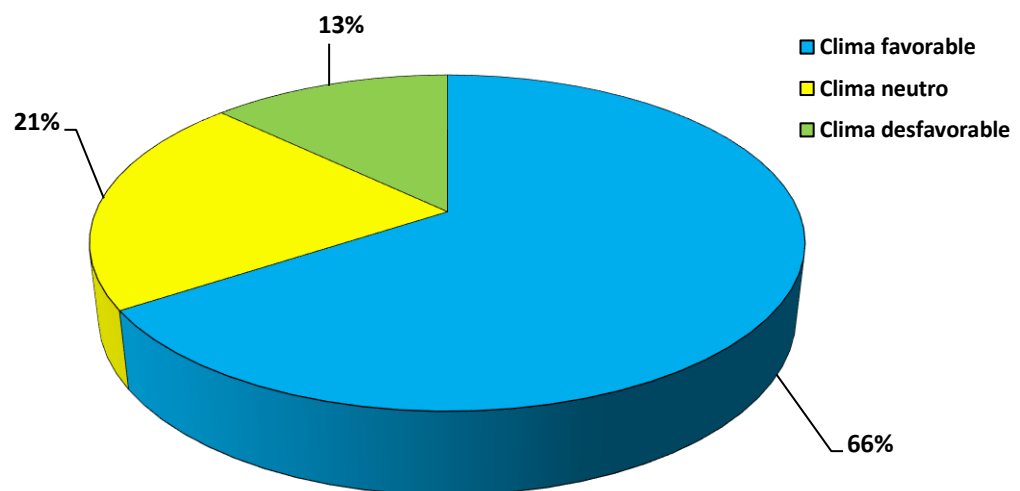


Figura 10. Variable Liderazgo en el Clima Organizacional en el Laboratorio Quality

Fuente: Autores del Proyecto

4.2.4 Variable Toma de decisiones. “La toma de decisiones involucra una serie de aspectos de importancia capital para la empresa. Una mala decisión puede hacer quebrar la empresa o puede llevarla a su mejor momento económico. Las características básicas de la toma de decisiones son: debilidad de la organización, incertidumbre y riesgo y conflictos” (Falcón, 2004, p.35). Harold Koonts y Heinz Weihrich en su libro Administración una perspectiva global definen la toma de decisiones de la siguiente manera: “La toma de decisiones es la selección de un curso de acción entre varias Alternativas, y constituye por lo tanto la esencia de la planeación” (Koonts y otro, 2012, p. 152).

La toma de decisiones forma parte del grupo de variables casuales, según Brunet, puesto que corresponden a la organización y la dirección en las empresas. En este caso en particular, la toma de decisiones en el Laboratorio Quality Control está centrada a nivel de jefe. Se encontró, que los empleados no toman decisiones ni participan todos en ella, solo a un pequeño grupo de empleados se les tiene en cuenta, además, no se les tiene en cuenta su situación personal para la toma de decisiones. Es así como dice Brunet (1985, p.35), que las políticas y las decisiones generalmente se toman en la cumbre, pero se permite a los subordinados tomar decisiones específicas.

La gran mayoría acude al jefe inmediato en el momento de tener que tomar decisiones respecto a sus funciones o a situaciones eventuales que se puedan presentar, además los empleados no aceptan tomar más responsabilidades que las que las que le fueron asignadas en el momento de contratación.

Esta situación se confirma cuando solo un 34% (Véase Figura 11) de los empleados consideran que el clima organizacional es favorable, frente a un 26% que lo considera neutro y un 40% un clima no favorable. Por ello es recomendable que para tomar una decisión y esta sea lo más acertada posible, es primordial tener en cuenta las etapas de la toma de decisiones: clasificación

del problema, condiciones que tiene que satisfacer la respuesta al problema, decidir sobre lo que es correcto, incluir las acciones que hay que llevar a cabo, establecer el control que comprueba la validez y la eficacia de la decisión en relación con el estado actual de los hechos.

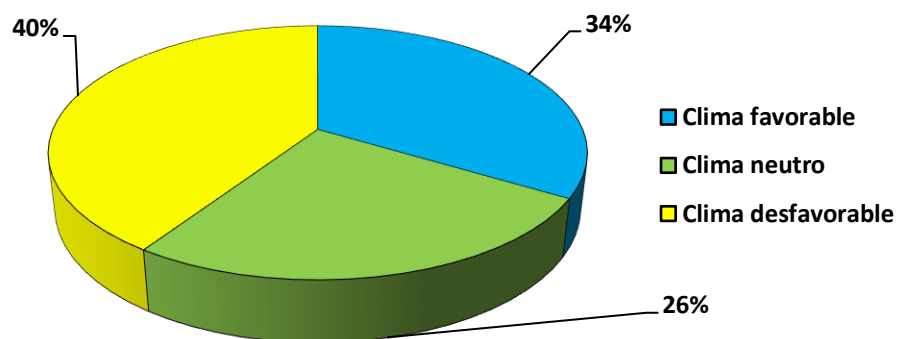


Figura 11. Variable Toma de decisiones en el Clima Organizacional en el Laboratorio

Quality

Fuente: Autores del Proyecto

4.2.5 Variable Relaciones Interpersonales. La teoría de las relaciones interpersonales o humanas “habla sobre crear las condiciones ambientales adecuadas para que el trabajador pueda adaptarse de la mejor manera al trabajo y que a su vez el trabajo se adapte al trabajador” (Mayo, 1972).

Brunet (1999), considera que las relaciones interpersonales forman parte del grupo de variables del ambiente social en las empresas. Se da un trabajo realizado en equipos, formación de grupos espontáneos y efectiva relación entre las personas. Características que lo ubican en un clima IV: de participación en grupo. Es así, como en el Laboratorio Quality Control, las relaciones interpersonales de sus miembros, reflejan que existe un clima organizacional favorable según el 63% de los empleados, frente a un 24% que lo considera neutro y un 13% no favorable (Véase

Figura 12). Los empleados afirman que tienen buena relación con sus compañeros; cuando existen problemas, primero se solucionan en grupo, si no se puede solucionar, se informa al jefe inmediato; existe una buena relación con el jefe inmediato, aunque algunos la consideran una relación neutra; reina la confianza y el buen trato entre ellos. Pero cabe recalcar, que existe un porcentaje representado en un 49% de los empleados que afirman no recibir información cuando existen cambios en el Laboratorio y un 43% no enteran a su jefe inmediato de los problemas de su sección, a pesar de existir respeto con el jefe inmediato.

Esta situación deja entrever la necesidad de mejorar en estrategias de comunicación e información con los empleados, con miras a evitar deterioros en la prestación del servicio a los clientes y que se llegue a afectar el clima organizacional del Laboratorio. Cabe anotar, que el clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura en una organización, entendiendo ésta como el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización, definida por los miembros que componen la organización; aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de la organización (1999, p. 19). Debe tener en cuenta que “la comunicación interpersonal no solamente es una de las dimensiones de la vida humana, sino la dimensión a través de la cual nos realizamos como seres humanos (...) Si una persona no mantiene relaciones interpersonales amenazará su calidad de vida”. (Marroquín y Villa, 1995).

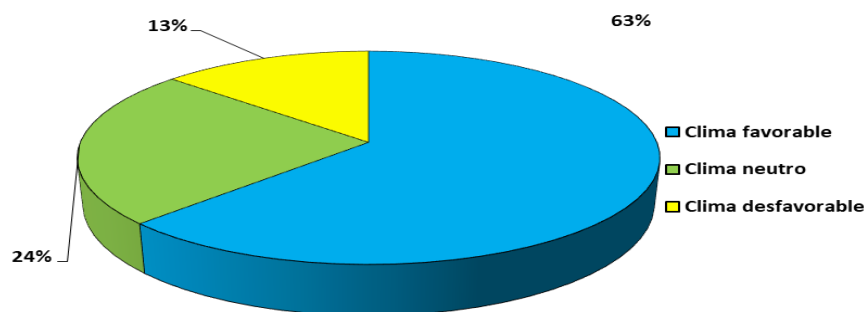


Figura 12. Variable Relaciones Interpersonales en el Clima Organizacional en el Laboratorio Quality

Fuente: Autores del Proyecto

4.2.6 Variable Motivación. Chiavenato define a la motivación “como el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Dependiendo de la situación que viva el individuo en ese momento y de cómo la viva, habrá una interacción entre él y la situación que motivará o no al individuo. Es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, que origina una propensión hacia un comportamiento específico” (Chiavenato, 2000, p.68).

La empresa necesita personas para que funcione de forma normal, pero si lo que desea es que funcione de forma excelente esas personas necesitan estar motivadas. Por ello, es en la motivación del empleado donde la empresa obtiene la clave del éxito y los máximos beneficios económicos. La satisfacción que recibe el empleado a través de un salario justo se convierte para él en una motivación para realizar su trabajo, haciendo uso de los recursos que le son proporcionados, a satisfacer no sólo sus necesidades e intereses, sino también debe buscar identificación con sus compañeros de trabajo, con el propósito de lograr un clima organizacional satisfactorio para todos y poder lograr los objetivos de la empresa.

Según Brunet, la motivación forma parte de las variables personales, considera que una cultura organizacional facilitaría que se genere el compromiso con algo superior al interés personal, sería

en beneficio de toda la organización. Se generaría una gran estabilidad social que permite a los individuos sentirse a gusto con su trabajo, ser más productivos, recibir recompensas y reconocimientos por aportaciones hechas y por el uso del conocimiento organizacional (1999, p. 19).

Dentro de este orden de ideas, se encuentra que en el Laboratorio Quality Control existe un clima favorable con un 72%, frente a un 14% como neutro y otro tanto no favorable (Véase Figura 13). Los empleados que afirman que les gusta el trabajo que realizan, están contentos con su labor, cumplen las labores asignadas y se sienten importantes de trabajar en el Laboratorio. Un porcentaje de ellos consideran no reciben recompensa cuando realizan una labor y por tanto creen que su salario no es justo. El clima organizacional se considera de Tipo IV: de participación en grupo. Cabe mencionar que un 45% de los empleados del Laboratorio, llevan entre 4 a 7 años de antigüedad, frente a un 55% que tienen un tiempo entre 1-3 años.

Lo anterior permite afirmar, que es necesario mantener la motivación entre los empleados, buscando para ello la comunicación entre los empleados y el laboratorio, que siga reinando el respeto mutuo, buscar la conciliación entre trabajo y familia, reconocer el trabajo de los empleados, mostrar interés por las necesidades el empleado, establecer retos para evitar rutinas, crear grupos de trabajo e instaurar evaluación de satisfacción.

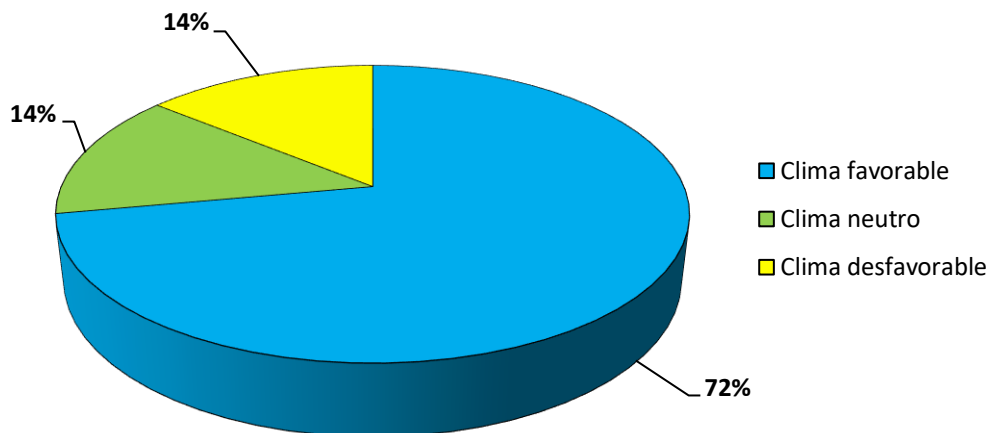


Figura 13. Variable Motivación del Clima Organizacional en el Laboratorio Quality

Fuente: Autores del Proyecto

4.2.7 Variable Control. El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas y por la cual se evalúa el rendimiento. Según Chiavenato, el control es “una función administrativa, es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. El control es una función administrativa para acompañar y evaluar lo que fue planeado, organizado y dirigido para detectar desviaciones y efectuar las correcciones necesarias” (Chiavenato, 2012, p. 69).

La variable control, forma parte del grupo de variables estructurales definidas por Brunet (1999), en el grupo del proceso organizacional. Se considera en un sistema IV: de gestión de participación en grupo, existen muchas responsabilidades implicadas a nivel del control con una fuerte implicación de los niveles inferiores (Brunet 1987, p. 36).

Teniendo en cuenta la importancia del control dentro de toda empresa, puede afirmarse que en el Laboratorio Quality Control si existe un control administrativo, lo que permite ubicarlo dentro de un clima favorable, según el 63%, frente a un 24% como neutro y un 13% como no favorable

(Véase Figura 14). Los empleados aducen que sí tienen un control en las labores y en el cargo que desempeñan, que reciben conocimiento de los resultados cuando se realiza una revisión de sus labores, se hacen comentarios con el jefe sobre el trabajo efectuado, trabajan a pesar de ser controlados, pero no les gustan como su jefe los controla, pero aceptan que debe existir el control.

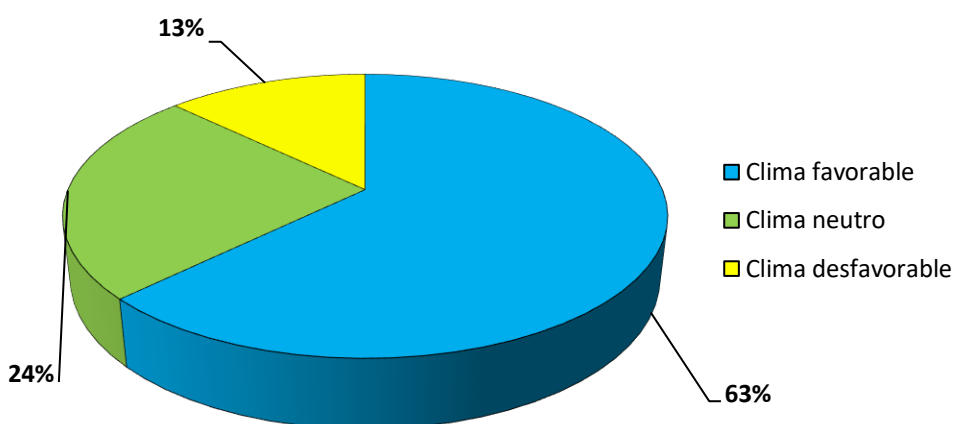


Figura 14. Variable Control en el Clima Organizacional en el Laboratorio Quality

Fuente: Autores del Proyecto

Conocido el clima organizacional según cada variable estudiada en el Laboratorio Quality Control, se puede afirmar la sucursal Bucaramanga, posee según el 62% de calificación como un clima favorable, 20% clima neutro y el 18% de clima desfavorable (Véase Figura 15).

Es necesario tener en cuenta que ese 38% de calificación de clima neutro y desfavorable, debe cambiar de actitud y hacer que el clima en el trabajo cambie. Por ello, se debe mejorar el ambiente de trabajo del laboratorio, su crecimiento o productividad, calidad de vida del recurso humano y por ende mejor atención al cliente quien es el proveedor de recursos financieros al Laboratorio. Por consiguiente, el Laboratorio posee un clima organizacional aceptable, que posee un sistema de gestión de participación en grupo, que requiere mejoras.

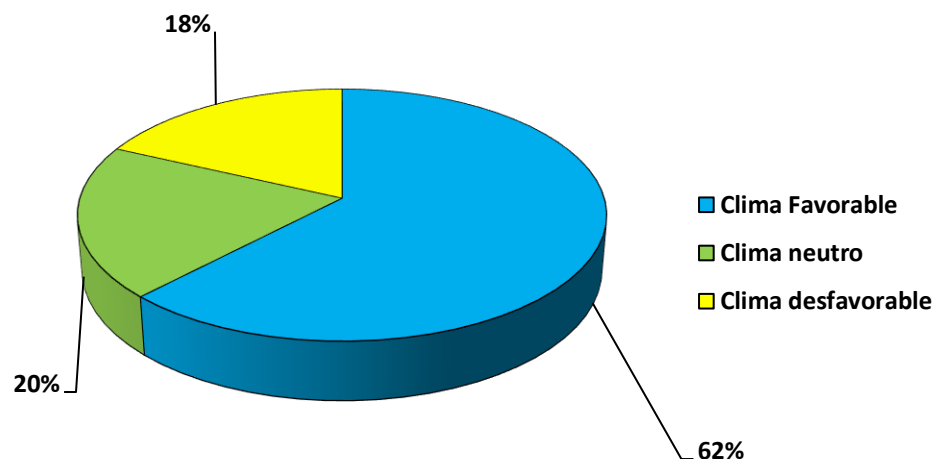


Figura 15. Calificación del clima organizacional que tiene el Laboratorio Quality Control

Fuente: Autores del Proyecto

4.3 Percepción del cliente externo del Laboratorio Total Quality Control

Para conocer el concepto del cliente externo, se aplicó un total de 149 encuestas a clientes que asisten al Laboratorio. Se realizó un análisis de las preguntas, para llegar a una conclusión general sobre la forma como el cliente está recibiendo el servicio, brindado por el Laboratorio. En este caso se analizó la variable Percepción del Cliente, conformada por los siguientes indicadores: Atención al cliente, amabilidad y respeto en la recepción de muestras, entrega oportuna de resultados, confiabilidad de resultados, comodidad y sugerencias.

4.3.1 Variable: Atención al cliente. La información obtenida de los clientes fue la siguiente: Véase Tabla 10 y Figura 16.

Tabla 10. *Atención al cliente en el Laboratorio Quality Control*

Preguntas	Si	No	TOTAL
1. ¿La información que reciben del Laboratorio Quality Control fue clara y oportuna?	101	48	149
Porcentaje	68%	32%	100%
2. ¿El personal que lo atendió lo hizo correctamente y está satisfecho con la comunicación?	95	54	149
Porcentaje	64%	36%	100%
3. ¿Fue atendido en condiciones de privacidad?	120	29	149
Porcentaje	81%	19%	100%
4. ¿Comprendió el contenido de sus derechos y deberes como paciente?	110	39	149
Porcentaje	74%	26%	100%

Tabla 10. (Continuación)

Preguntas	Si	No	TOTAL
5. ¿El personal del laboratorio le ayuda siempre a solucionar sus problemas o dudas?	100	49	149
Porcentaje	67%	33%	100%
6. ¿Qué medio utiliza para comunicarse con el laboratorio?			
Móvil o teléfono fijo	120	81%	81%
Internet	29	19%	19%
Porcentaje	149	100%	100%
Promedio de calificación de la variable: Atención al cliente	71%	29%	100%

Fuente: Autores del Proyecto

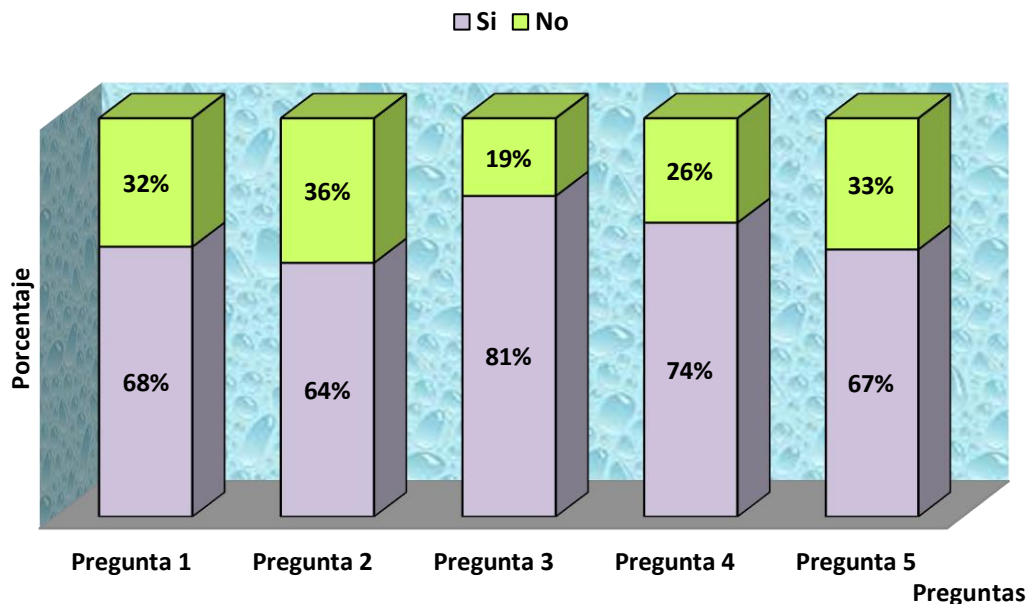


Figura 16. Atención al cliente en el Laboratorio Quality Control

Fuente: Autores del Proyecto

El 68% de los clientes (Pregunta 1) afirmaron que la información que reciben del Laboratorio es clara y precisa, se sienten satisfechos con la información recibida de parte de ellos, frente a un 32% que no se encuentran satisfechos. Cabe recalcar, que este 32% considera que se debe buscar un mecanismo para llegar a un 100% de satisfacción en todos los clientes. Por ello, se debe revisar la comunicación y la transmisión de información que se les da cuando acuden al laboratorio, bien sea personal o telefónicamente.

En la pregunta 2, se encontró que el 64% de los clientes afirmaron que el personal que lo atendió lo hizo correctamente, pero un 36% no lo consideraron así, razón por la cual se deben continuar revisando los aspectos mencionados anteriormente en la pregunta 1, porque el cliente pudo haber quedado con dudas respecto de la información solicitada al laboratorio.

El 81% de los clientes (Pregunta 3) encuestados afirmaron que fueron atendidos en condiciones de privacidad, frente a un 19% que dijeron lo contrario. Es de anotar, que debe existir privacidad de información en un 100%, para todos los clientes, no se debe presentar un inconformismo por parte de ellos. La información de los clientes tanto de sus Historias Clínicas, como de los exámenes que se van a practicar, al igual que sus resultados, deben ser manejados en forma privada, por cuestiones de ética. Esto sugiere la necesidad de revisar e implementar estrategias de atención al público, implementado las políticas establecidas en el manual de atención y protección al cliente.

Según la información obtenida de los clientes, se encontró que un 74% (pregunta 4) sí comprendieron los derechos y deberes que tienen como clientes del Laboratorio, un 26% no comprendió la información. Condición ésta que refleja el tener que plantear estrategias para llegar al cliente y reforzar esta información, buscando comodidad y satisfacción por parte del cliente, permitiendo al Laboratorio incrementar su nivel de productividad día a día.

En la pregunta 5 se aprecia que el 67% de los clientes afirmaron que los empleados del Laboratorio si les han ayudado a solucionar dudas, problemas e inconvenientes que en algún momento se les han presentado, frente a un 33% que afirmaron lo contrario. Esta situación debe revisarse para analizar en qué aspectos están fallando los empleados del Laboratorio, ya que los clientes en un 100% no han solucionado sus dudas, esto indica posiblemente falta de autonomía para tomar decisiones, carencia de información para suministrarla al cliente, o en algunos casos el cliente no entiende las explicaciones dadas por el empleado.

En la pregunta 6, la cual no se graficó, refleja que los clientes hacen uso de dos medios de comunicación: celular, fijo o internet, con mayor participación el celular o fijo con un 81% frente a un 19% del internet. Esta conducta de los clientes permite conocer los canales de publicidad y contacto que debe implementar el Laboratorio, para que el cliente esté contento con la atención

que éste le brinde. Posiblemente responden más la opción de celular o fijo porque no cuentan en sus hogares con un computador o el servicio de internet.

Se puede afirmar, que el personal del laboratorio suministra información al cliente, pero aún existen clientes quienes afirman no tener una claridad en la información, no recibir una atención correcta del empleado, aún tienen dudas en la solución de problemas e inconvenientes y no han comprendido 100% los deberes y derechos como pacientes.

4.3.2 Variable: Amabilidad y respeto en la recepción de muestras y exámenes. Para el conocimiento del indicador amabilidad y respeto en la recepción de muestras y exámenes, en las encuestas aplicadas a los clientes, se encontró: Véase Tabla 11 y Figura 17.

Tabla 11. *Amabilidad y respeto en la recepción de muestras y exámenes en el Laboratorio Quality Control*

Preguntas	Si	No	TOTAL
7. ¿Le suministraron las indicaciones previas a la toma de muestras?	105	49	149
Porcentaje	70%	30%	100%
8. ¿Los empleados del Laboratorio fueron claros al explicarle en qué consiste su examen y que le iban hacer?	110	39	149
Porcentaje	74%	26%	100%
Promedio de calificación pregunta 7-8	72%	28%	100%

Fuente: Autores del Proyecto

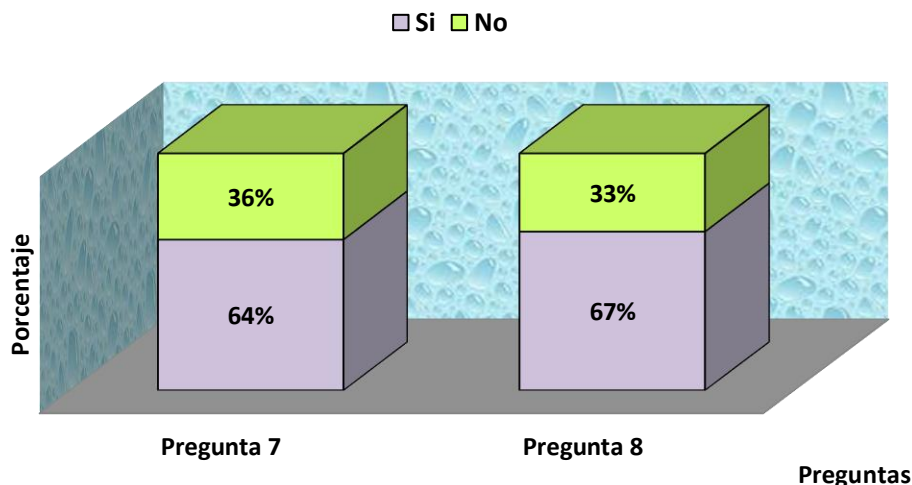


Figura 17. Amabilidad y respeto en la recepción de muestras y exámenes en el Laboratorio Quality Control

Fuente: Autores del Proyecto

El 70% de los clientes (Pregunta 7) afirmaron que si reciben información suficiente con anticipación a la realización de sus tomas de muestras. Pero un 30% de ellos niegan haber recibido información necesaria y requerida para llevar a feliz término la toma de muestras. Esto deja entrever que existe un inconformismo de parte del cliente, lo que conlleva a revisarse las actuales políticas de atención al cliente, con el propósito de establecer correctivos al respecto, para lograr el éxito en la prestación de los servicios y lograr un nivel de satisfacción de un 100%.

En lo que respecta a la explicación sobre en qué consiste la realización de exámenes (Pregunta 8), el 79% de los clientes afirmaron que sí reciben información básica y completa antes de ser realizados, frente a un 21% que dicen lo contrario. Al igual que en la pregunta interior, se debe revisar el por qué este 21% no recibe la información básica, o si el personal del laboratorio ha fallado en algún aspecto al momento de suministrar la información. Situación que debe ser revisada.

4.3.3 Variable: Entrega oportuna de resultados e informes. La información obtenida de los clientes fue la siguiente: Véase Tabla 12 y Figura 18.

Tabla 12. *Entrega oportuna de resultados e informes en el Laboratorio Quality Control*

Preguntas	Si	No	TOTAL
9. ¿Está satisfecho con los plazos de entrega de resultados por parte del Laboratorio?	90	59	149
Porcentaje	60%	40%	100%
10. ¿Los informes mensuales de los pacientes para controles son entregados en forma oportuna?	100	49	149
Porcentaje	67%	33%	100%
Promedio de calificación pregunta 9-10	64%	36%	100%
11. ¿A través de qué medio del laboratorio recibió los resultados: vía internet o personalmente?			
Internet	90	60%	
Personalmente	59	40%	100%

Fuente: Autores del Proyecto

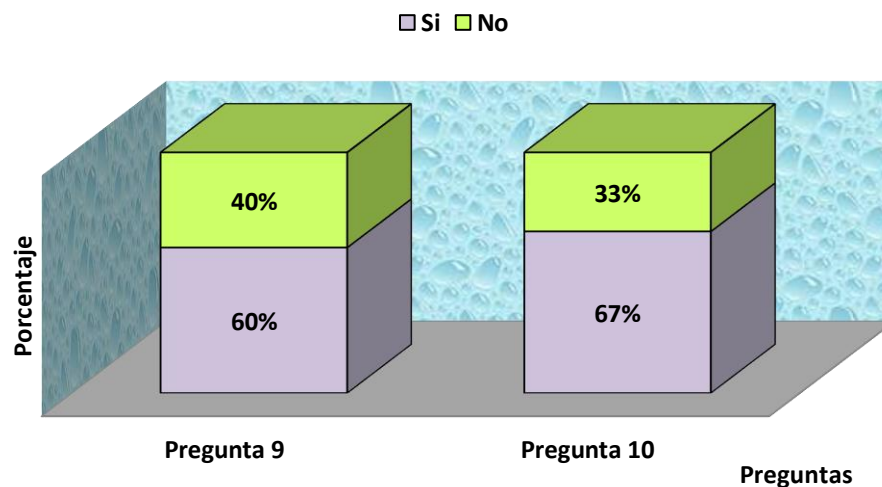


Figura 18. *Entrega oportuna de resultados e informes en el Laboratorio Quality Control*

Fuente: Autores del Proyecto

El 60% de los clientes encuestados (Pregunta 9), afirmaron que se encuentran satisfechos con la entrega oportuna de resultados, frente a un 40% que negaron la satisfacción en este servicio. Esta negación, le está informando al Laboratorio la necesidad de realizar una revisión en la entrega oportuna de resultados, si se tiene en cuenta que los clientes requieren en ocasiones los resultados oportunamente, entendiéndose como oportuno su relación con la puntualidad o momento exacto, apropiado y conveniente para ser entregados a la EPS, según finalidad con la orden dada por parte del médico que lo atendió; por ello, debe darse una reducción en el plazo de entrega de resultados, para lograr una plena satisfacción en el servicio.

Igualmente, en la entrega oportuna de resultados (Pregunta 10), un 67% de los pacientes que requieren informes mensuales, encuentran este inconveniente, teniendo en ocasiones que acudir una, dos o tres veces para recibir dichos informes. El laboratorio también debe revisar estos inconvenientes que se presentan y así tener una satisfacción completa en el cliente.

Respecto del medio utilizado por el cliente para retirar los exámenes, un 60% hace uso del internet o sea “resultados en línea” ofrecidos por la página web del laboratorio, frente a un 40% que aún los sigue haciendo personalmente, posiblemente ante la falta de computador en su hogar o la poca capacitación en tecnología. Cabe anotar, que el Laboratorio debe informar a los clientes de los beneficios del uso de “resultados en línea” que le genera beneficios al cliente en cuanto a manejo de tiempo, traslado, dinero, etc. Es de resaltar, que esta pregunta está relacionada con la no entrega oportuna de resultados e informes; posiblemente los clientes que afirman no recibir oportunamente los resultados son aquellos que acuden a las instalaciones del laboratorio a buscarlos, pudiendo obtenerlos en línea o suministrando el correo electrónico a donde enviarlos.

4.3.4 Variable: Confiabilidad de resultados e informes. La información obtenida de los clientes fue la siguiente: Véase Tabla 13 y Figura 19.

Tabla 13. *Confiabilidad de resultados e informes en el Laboratorio Quality Control*

Preguntas	Si	No	TOTAL
12. ¿Considera que los resultados e informes dados por el Laboratorio son confiables?	149	0	149
Porcentaje	100%	--	100%
Calificación promedio del indicador	100%	--	100%

Fuente: Autores del Proyecto

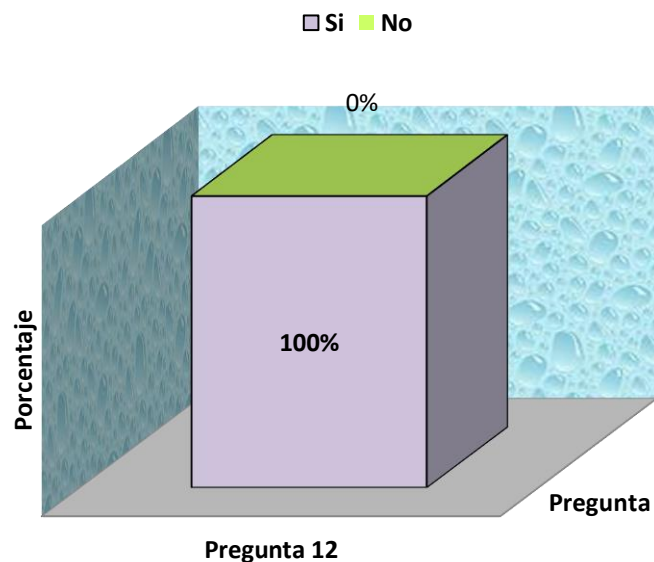


Figura 19. Confiabilidad de resultados e informes en el Laboratorio Quality Control

Fuente: Autores del Proyecto

Se aprecia en las encuestas a clientes del Laboratorio, que el 100% de ellos consideraron que tanto los resultados como los informes que suministra el Laboratorio son confiables. Esta fortaleza debe ser aprovechada por el Laboratorio, con el propósito de aplicar correctivos en los aspectos que están deteriorando en el mismo.

4.3.5 Variable: Comodidad en el servicio. La información obtenida de los clientes fue la siguiente: Véase Tabla 14 y Figura 20.

Tabla 14. *Comodidad del servicio en el Laboratorio Quality Control*

Preguntas	Si	No	TOTAL
13. ¿Considera que las instalaciones del laboratorio son limpias, cómodas y agradables?	130	19	149
Porcentaje	87%	13%	100%
14. ¿Al hacer uso de cualquiera de las dos formas de toma de muestra: ¿en el laboratorio o a domicilio, encuentra comodidad?	110	39	100%
Porcentaje	74%	26%	100%
Calificación promedio del indicador	81%	19%	100%

Fuente: Autores del Proyecto

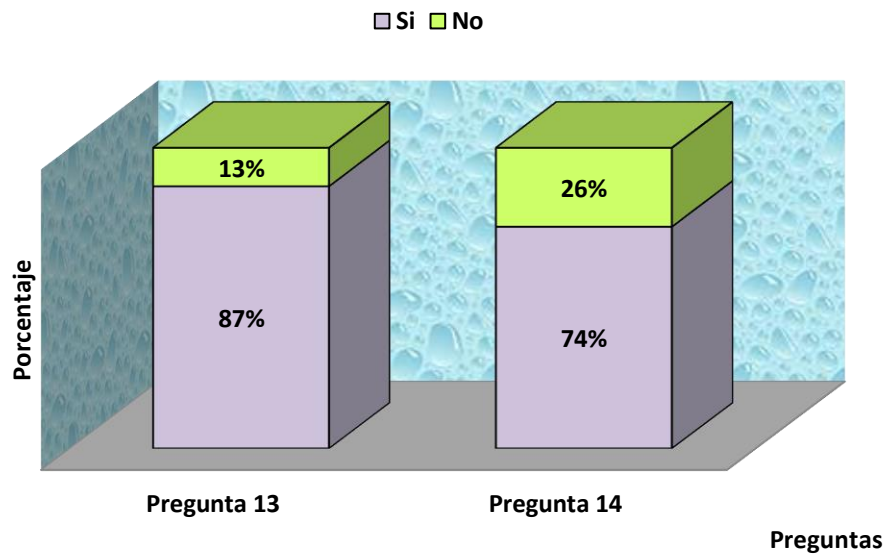


Figura 20. Comodidad en el Laboratorio Quality Control

Fuente: Autores del Proyecto

El 87% de los clientes (Pregunta 13) encuentran comodidad en las instalaciones del Laboratorio, las consideran limpias, organizadas, aseadas y grandes; pero un 13% afirmaron que son instalaciones pequeñas, que deben ser más amplias. Este parámetro debe ser analizado por el Laboratorio, para ver si en realidad este inconformismo es cierto, o si es necesario reformarlos ante el aumento de la cobertura de los servicios que ha tenido el Laboratorio.

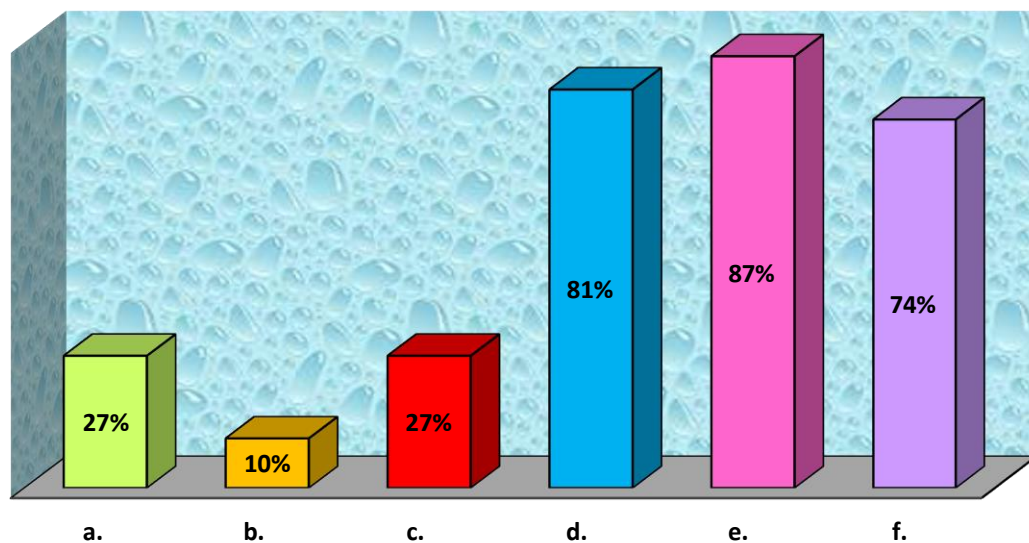
Respecto de las tomas de muestras, un 74% de los clientes encuentran comodidad realizándose sus exámenes bien sea en el laboratorio o a domicilio, frente a un 26% que no encuentran comodidad. Se aprecia que tal vez la incomodidad venga producto de la falta de información, de comunicación, de contacto con los empleados del laboratorio, las cuales deben ser revisadas, o por las instalaciones locativas.

4.3.6 Variable: Sugerencias. Las sugerencias dadas por los clientes encuestados se resumen en la Tabla 15 y Figura 21.

Tabla 15. *Sugerencias dadas por los clientes para mejorar el servicio en el Laboratorio*

Alternativas	Número	Porcentaje (%)
a. Que la información sea más clara	40	27%
b. Que se amplíe un poquito las instalaciones	15	10%
c. Que hayan dos auxiliares más para la toma de exámenes	40	27%
d. Que no cambien la forma como prestan el servicio. Son coordinados	120	81%
e. Sigan siendo excelentes y amables	130	87%
f. Todo está bien, muy a gusto con la atención	111	74%

Fuente: Autores del Proyecto

Figura 21. *Sugerencias dadas por los clientes para mejorar el servicio en el Laboratorio*

Fuente: Autores del Proyecto

Como se aprecia en la información obtenida de los encuestados, se tiene, que realmente las sugerencias dadas por los clientes son relativamente pocas, un 27% sugirieron que siempre haya dos personas tomando muestras; un 27% que la información que suministren sea más clara y un 10% que amplíen un poquito las instalaciones porque a veces se genera incomodidad cuando en el laboratorio existen muchos clientes. Un 81% dijeron que no cambien el servicio, porque son coordinados; un 87% afirmaron que los servicios son excelentes y el personal del Laboratorio es amable y un 74% consideraron que todo está bien, se sienten a gusto con la atención. Se nota que a pesar de haber satisfacción en la forma como los clientes reciben los servicios, estos pueden mejorar, hasta llegar a lograr un 100% de satisfacción en el servicio.

4.3.7 Análisis variables de la percepción del cliente externo del Laboratorio. Efectuando un análisis de la percepción del cliente, según cada variable analizada en la encuesta al cliente se encontró: Véase Tabla 16 y siguiendo el mismo concepto definido en las variables del clima organizacional que impactan el desempeño laboral, se tiene: Cumplimiento (70-100%), Aceptable (55-70%) y Deficiente (< 50%), por consiguiente, la variable considerada como oportunidad de mejora es la entrega oportuna de resultados e informes.

Tabla 16. *Variables de la percepción del cliente*

Variables	Si	No
Atención al cliente	71%	29%
Amabilidad y respeto en la recepción de muestras y exámenes	72%	28%
Entrega oportuna de resultados e informes	64%	36%
Confiabilidad de resultados e informes	100%	--
Comodidad	81%	19%

Fuente: Autores del proyecto.

4.3.7.1 Variable atención al cliente. Se encontró una mayor calificación a las respuestas del Sí, en las preguntas correspondientes a este indicador como son: la información clara y oportuna que se recibe por parte del cliente, la comunicación con el personal del laboratorio, las condiciones de privacidad, el conocimiento de los deberes y derechos de los pacientes y el medio de comunicación que tienen el Laboratorio.

Por lo anterior, debe tener en cuenta la definición de servicio al cliente planteada por el autor Humberto Serna Gómez (2006, p.19) quien define el servicio al cliente como “el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos. De esta definición deducimos que el servicio de atención al cliente es indispensable para el desarrollo de una empresa”.

4.3.7.2 Variable: amabilidad y respeto en la recepción de muestras y exámenes. “La amabilidad y respeto son derechos del cliente, que se basan en la ley estatutaria 1751 de febrero 16 de 2015 y deben respetarse sin restricciones por motivo de raza, género, edad, idioma, religión, opiniones políticas o de cualquier índole, origen social, posición económica o condición social” (Ministerio de Salud, Colombia, 2015). Teniendo en cuenta este concepto anterior, existe una satisfacción del 72% por parte de los clientes.

4.3.7.3 Entrega oportuna de resultados e informes. Las personas, “deben tener acceso a los servicios de salud de manera oportuna, eficaz y con calidad para la preservación, el mejoramiento y la promoción de la salud”. (Ministerio de Salud, Colombia, ley estatutaria 1751 de febrero 16 de 2015).

El análisis de este indicador deja entrever insatisfacción en estos aspectos, si se tiene en cuenta que los exámenes deben ser entregados oportunamente, de forma rápida y ágil, puesto que en ocasiones se deben practicar con urgencia. Igual ocurre con los informes mensuales que se da a los clientes o las empresas en particular. Esto conlleva a la necesidad del planteamiento de estrategias que agilicen este proceso. Los clientes son renuentes a utilizar el correo electrónico, o el servicio de resultados en línea. Este indicador tuvo una calificación del 64% para Sí y 36% para el No.

4.3.7.4 Confiabilidad de resultados e informes. Esta confiabilidad es una fortaleza para el Laboratorio, la cual debe ser aprovechada por éste, con el fin de ampliar la cobertura de los servicios que allí se ofrecen. La calificación de este indicador es del 100%.

4.3.7.5 Comodidad en el servicio. Los clientes del Laboratorio se sienten satisfechos con las instalaciones, pero desean que exista una revisión del tamaño de las mismas; en cuanto a limpieza lo califican positivo a favor del Laboratorio. Además, ellos encuentran comodidad acudiendo al Laboratorio a practicarse los exámenes, razón de más que le informa al Laboratorio para mantener sus instalaciones en óptimas condiciones. La calificación promedio del indicador fue de 81% para Sí y 19% para No

5. Planes de acción, para mejorar el clima organizacional del Laboratorio Total Quality

Control

La elaboración de planes de acción, que conduzca a mejorar el clima organizacional del Laboratorio Total Quality, requiere la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), la cual sirve para formular estrategias, puesto que resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades en áreas funcionales del Laboratorio, ofreciendo una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas.

5.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Los pasos seguidos para elaborar la matriz MEFI, fueron los siguientes:

5.1.1 Primer paso: Listado de fortalezas y debilidades. Iniciando la elaboración de una auditoría interna, tomando como base la información obtenida tanto en la encuesta aplicada a empleados como a clientes del laboratorio, se encontraron las siguientes Fortalezas y Debilidades:

Tabla 17. *Fortalezas y Debilidades Laboratorio Quality Control*

Variables	Fortalezas	Debilidades
Objetivos	- Estructura administrativa definida - Reconocimiento y trayectoria en el mercado	
Motivación	- Satisfacción en el cargo	
Toma de decisiones	-	- Ausencia de confianza en algunos cargos - No socialización de decisiones - Se ignora situación personal del empleado. - Toma de decisiones centrada. - Imposición de decisiones
Liderazgo		- Ausencia de confianza - Falta de comunicación cambios - Liderazgo centralizado
Relaciones interpersonales		- Ausencia de grupos de trabajo para presentar propuestas y soluciones - Falta de comunicación de cambios - Ausencia de confianza
Control		- Exceso de control laboral
Cooperación		- Carencia de integración grupal (en la empresa y fuera de ella) - Ausencia de confianza para proponer soluciones a problemas

Tabla 17. (Continuación)

Variables	Fortalezas	Debilidades
Percepción del cliente externo	- Excelente atención al cliente - Amabilidad y respeto en la recepción de muestras y exámenes - Confiabilidad de resultados e informes - Comodidad	- Entrega no oportuna de resultados e informes

Fuente: Autores del proyecto.

5.1.2 Segundo paso: Asignación de peso a los factores. El peso adjudicado a cada uno, debe ser asignado desde el 0.0 (el menos relevante) a 1.0 (el más relevante) independientemente de que el factor represente una fortaleza o un aspecto a mejorar (debilidad), se recomienda atribuir a los factores que repercutirán más en el desempeño, productividad y calidad del servicio deben llevar los valores más altos, a criterio de relevancia para el laboratorio. El total de todos los pesos debe sumar 1.0. Tomando como base las fortalezas y debilidades anteriores y su respectivo peso asignado, se tiene la siguiente calificación:

Tabla 18. *Asignación del peso a los factores*

<i>Fortalezas</i>	<i>Peso</i>
Estructura administrativa definida	<i>0,12</i>
Reconocimiento y trayectoria en el mercado	<i>0,10</i>
Satisfacción en el cargo	<i>0,06</i>
Excelente atención al cliente	<i>0,08</i>
Amabilidad y respeto en la recepción de muestras y exámenes	<i>0,10</i>
Confiabilidad de resultados e informes	<i>0,09</i>
Comodidad	<i>0,05</i>
<i>Debilidades</i>	<i>Peso</i>
Ausencia de confianza en algunos cargos	<i>0,05</i>
No comunicación de decisiones o cambios	<i>0,05</i>
Se ignora situación personal del empleado	<i>0,04</i>
Toma de decisiones centrada	<i>0,03</i>
Imposición de decisiones	<i>0,04</i>
Liderazgo centrado	<i>0,03</i>
Ausencia de grupo de trabajo para presentar propuestas y soluciones	<i>0,03</i>
Exceso de control laboral	<i>0,02</i>
Carencia de integración grupal (en la empresa y fuera de ella)	<i>0,05</i>
Entrega no oportuna de resultados e informes	<i>0,06</i>
TOTAL	<i>1,00</i>

Fuente: Autores del Proyecto

5.1.3 Tercer paso: Asignación de clasificación. Se debe atribuir una calificación a cada uno de los factores, la cual se divide en cuatro valores entre 1 y 4 a cada uno de los factores, a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4)

Tabla 19. *Asignación de clasificación de factores*

Factores internos críticos de éxito		
Fortalezas	Peso	Clasificación
Estructura administrativa definida	0,12	4
Reconocimiento y trayectoria en el mercado	0,10	4
Satisfacción en el cargo	0,06	3
Excelente atención al cliente	0,08	4
Amabilidad y respeto en la recepción de muestras y exámenes	0,10	4
Confiabilidad de resultados e informes	0,09	4
Comodidad	0,05	4
Debilidades		
Ausencia de confianza en algunos cargos	0,05	1
No comunicación de decisiones o cambios	0,05	1
Se ignora situación personal del empleado	0,04	2
Toma de decisiones centrada	0,03	1
Imposición de decisiones	0,04	1
Liderazgo centrado	0,03	1
Ausencia de grupo de trabajo para presentar propuestas y soluciones	0,03	1
Exceso de control laboral	0,02	2
Carencia de integración grupal (en la empresa y fuera de ella)	0,05	1
Entrega no oportuna de resultados e informes	0,06	1

Fuente: Autores del Proyecto

5.1.4 Cuarto paso: Calificación ponderada por factor. Consiste en multiplicar el peso de cada factor por su clasificación correspondiente, para determinar así la calificación ponderada para cada factor.

Tabla 20. *Calificación ponderada por factor*

Factores internos críticos de éxito			
Fortalezas	Peso	Clasificación	Puntuación
Estructura administrativa definida	0,12	4	0,48
Reconocimiento y trayectoria en el mercado	0,12	4	0,48
Satisfacción en el cargo	0,06	3	0,18
Excelente atención al cliente	0,08	4	0,32
Amabilidad y respeto en la recepción de muestras y exámenes	0,09	4	0,36
Confiabilidad de resultados e informes	0,08	4	0,32
Comodidad	0,05	4	0,20
Subtotal			2,34
Debilidades	Peso	Clasificación	Puntuación
Ausencia de confianza en algunos cargos	0,05	1	0,05
No comunicación de decisiones o cambios	0,05	1	0,06
Se ignora situación personal del empleado	0,04	2	0,08

Tabla 20. (Continuación)

Factores internos críticos de éxito			
Debilidades	Peso	Clasificación	Puntuación
Toma de decisiones centrada	0,03	1	0,03
Imposición de decisiones	0,04	1	0,04
Liderazgo centrado	0,03	1	0,03
Ausencia de grupo de trabajo para presentar propuestas y soluciones	0,03	1	0,03
Exceso de control laboral	0,02	2	0,04
Carencia de integración grupal (en la empresa y fuera de ella)	0,05	1	0,05
Entrega no oportuna de resultados e informes	0,06	1	0,06
Subtotal			0,47
TOTAL PONDERADO			2,81

Fuente: Autores del Proyecto

5.1.5 Resultados. Obtenida las ponderaciones de Fortalezas y Debilidades del laboratorio se concluye:

* Las **fuerzas** internas o fortalezas del laboratorio son favorables a la organización con un peso ponderado total de 2,34 contra 0,47 de las **debilidades** (El Laboratorio tiene más fortalezas que debilidades). El valor ponderado del grupo de factores internos (Fortalezas y Debilidades) se

analiza teniendo en cuenta que su promedio ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. No obstante, en este caso en particular, el valor total por debajo de 0.47, en las Debilidades, indica que el Laboratorio es frágil en el factor Debilidades en su conjunto, mientras que en sus Fortalezas el valor es superior.

* La ponderación de las fortalezas da un total de 2,34 que quiere decir, que las estrategias utilizadas hasta el momento por el Laboratorio han sido adecuadas y por lo tanto, cubren las necesidades del Laboratorio, teniendo un buen desempeño, pero aún debe hacer algunas mejoras para reducir las Debilidades y tener un mejor aprovechamiento de las Fortalezas y de los recursos, para tener un mejor resultado.

* El Laboratorio tiene un resultado ponderado total de Fortalezas más Debilidades de 2,81; es decir, tiene una posición fuerte en la composición interna, ha logrado manejar sus Debilidades, apoyándose en sus Fortalezas.

* El Laboratorio cuenta con la facilidad de lograr ser más eficiente y eficaz en el desarrollo de sus actividades, pues cuenta con áreas que ya están definidas, pero para lograr ello, deberá comenzar por hacer mejoras en su estructura organizacional en el área de implementación de políticas y programas.

5.2 Formulación del plan de acción

Dentro del estudio realizado se pudo encontrar que en el laboratorio se presentan incidencias negativas y de mejoras, que requieren la formulación de estrategias, apoyándose en las fortalezas que el laboratorio posee. Es así, como las estrategias a formular comprenden: objetivo, actividad, recursos, responsables, tiempo establecido y evaluación a través de indicadores de gestión.

Tomando como referencia las debilidades, se formulan las siguientes estrategias:

- Estrategia 1: Fortalecimiento de canales de comunicación e información, para notificar cambios implementados en el laboratorio.
- Estrategia 2: Incentivar formación de grupos de trabajo para que puedan formular propuestas y soluciones, logrando con ello: apoyo y confianza al empleado, descentralización del liderazgo, reducción en el control laboral, reconocimiento de logros y flexibilidad en el trabajo,
- Estrategia 3: Formulación de programas de integración grupal dentro y fuera del laboratorio, para crear un clima de confiabilidad, comunicación, amabilidad, respeto y conocimiento del empleado, afianzando lazos de éste con el laboratorio, entre sus compañeros y sus familias,
- Estrategia 4: Programas para entrega rápida de resultados e informes.

5.2.1 Estrategia 1: Fortalecimiento de canales de comunicación e información, para notificar cambios implementados en el laboratorio

5.2.1.1 Objetivo. Comunicar al 100% de los empleados los cambios en procedimientos, procesos y políticas que se introduzcan en el laboratorio, para el logro de objetivos organizacionales, con el fin de no entorpecer las actividades del laboratorio.

5.2.1.2 Actividades. Se consideran las siguientes actividades:

- Efectuar talleres informativos y didácticos para dar a conocer y explicar los procesos, procedimientos y políticas introducidas.
- Dar a conocer los nuevos documentos y su diligenciamiento, requeridos para un desempeño eficiente de la labor.

- Efectuar una capacitación en la implementación de nuevos programas que se requieran para facilitar el desarrollo de las actividades.

- Evaluación de conocimientos proporcionados en el taller.

- Informar por comunicación escrita al empleado, cuando se presente modificación que no requiera la realización de talleres.

- Realizar una reinducción al personal del Laboratorio, con el fin de hacer más fácil la comprensión y manejo de la comunicación e información que se transmita respecto de nuevas políticas establecidas que conduzcan a un mejor funcionamiento del Laboratorio y un excelente entendimiento laboral entre el recurso humano del mismo.

5.2.1.3 Recursos. Los recursos serían:

- Humanos: Gerente, Recursos Humanos y empleados
- Tecnológicos: Equipos de cómputo, redes de comunicación, infraestructura física.
- Económicos: Asignación del 5% del presupuesto anual para de ingresos.

5.2.1.4 Responsable. Gerente y Jefe de Recursos Humanos.

5.2.1.5 Tiempo. El tiempo necesario según implementación de cambios.

5.2.1.6 Evaluación. A través de indicadores de gestión (%):

$$\% \text{ de Personal socializado} = \frac{\text{Personal socializado}}{\text{Total personal laboratorio}} * 100\%$$

$$\% \text{ de Personal evaluado} = \frac{\text{Personal evaluado}}{\text{Total personal laboratorio}} * 100\%$$

$$\% \text{ de personal que aprobó evaluación} = \frac{\text{Personal que aprobó}}{\text{Total personal capacitado}} * 100\%$$

% de personal que aplica adecuadamente

$$\text{los procedimientos} = \frac{\text{Personal aplica adec.proced.}}{\text{Total personal del laboratorio}} * 100\%$$

5.2.2 Estrategia 2: Incentivar la formación de grupos de trabajo

5.2.2.1 Objetivo. Incentivar la formación y trabajo en grupo en el 100% de las áreas del laboratorio, para fortalecer el rol del empleado al interior del laboratorio, llevándolo a que formulen propuestas y soluciones de los inconvenientes y problemas presentados en el desarrollo de su labor, generando en ellos confianza, descentralización del liderazgo, reducción en el control laboral, conocimiento integral del cargo y fortalecimiento de valores.

5.2.2.2 Actividades. Se consideran las siguientes actividades:

- Talleres de orientación y capacitación, para que los empleados conformen grupos de trabajo, y aprendan aspectos como: número de miembros, tiempo de reuniones, objetivos, redacción y elaboración de informes.
- Talleres de liderazgo, toma de decisiones y clima organizacional.
- Revisar los instrumentos de trabajo de los empleados, para hacer su labor más dinámica
- Supervisar a los grupos de trabajo, con el propósito de brindar ayuda en la solución de inconvenientes que presenten en su organización y trabajo.

- Inspeccionar el lugar de trabajo donde los empleados pasan la mayor parte del tiempo.
- Crear espacios, donde se cuente con un sistema de reconocimiento que premie y reconozca logros, frente al desempeño de su labor y al rol que ocupan, a través la publicación de una cartelera, donde periódicamente se informe el aporte dado por ellos y la retribución monetaria que reciben, como incentivo.

5.2.2.3 Recursos. Se plantean los siguientes recursos:

- Humanos: Gerente, Recursos Humanos y empleados.
- Tecnológicos: Equipos de cómputo, redes de comunicación, infraestructura física.
- Económicos: Asignación del 5% del presupuesto anual de ingresos.

5.2.2.4 Responsables. Gerente y Jefe de Recursos Humanos.

5.2.2.5 Tiempo. Un mes, distribuyendo el personal por grupos.

5.2.2.6 Evaluación. Se efectuaría a través de los siguientes indicadores de gestión:

$$\% \text{ grupos formados} = \frac{\text{Número de grupos formados}}{\text{Número de grupos propuestos}} * 100\%$$

Número de grupos propuestos

$$\% \text{ de personal capacitado} = \frac{\text{Personal que se capacitó}}{\text{Total personal del Laboratorio}} * 100\%$$

Total personal del Laboratorio

$$\% \text{ de personal que aprobó capacitación} = \frac{\text{Personal que aprobó}}{\text{Total personal capacitado}} * 100\%$$

Total personal capacitado

% propuestas de solución = $\frac{\text{Propuestas de solución}}{\text{Total problemas presentados}} * 100\%$

Total problemas presentados

5.2.3 Estrategia 3: Formulación de programas de integración grupal fuera y dentro del laboratorio

5.2.3.1 Objetivo. Brindar espacios para el desarrollo de actividades dentro y fuera del laboratorio, con miras a fortalecer la relación, cooperación y participación entre los empleados y entre éstos con el laboratorio, con un porcentaje mínimo del 95% de participación de ellos en la integración que se programe.

5.2.3.2 Actividades. Se consideran las siguientes actividades:

- Organizar eventos deportivos, de paseo, fiestas, etc., para integrar al personal dentro y fuera del laboratorio.
- Crear un programa de financiación de vacaciones a sus empleados, por medio de cajas de compensación, para ellos y su familia, permitiendo la recreación fuera del laboratorio.
- Efectuar campeonatos deportivos entre las dependencias del laboratorio.
- Conmemorar fiesta de aniversario del laboratorio.
- Celebrar fiestas especiales del año: Día de la Madre, Día del Padre, Día del Amor y Amistad, Navidad y Fin de año.
- Organizar vacaciones recreativas para los hijos de los empleados.
- Elaborar una cartelera con el nombre de las personas que cumplen años cada mes.

5.2.3.3 Recursos. Se plantean los siguientes recursos:

- Humanos: Gerente, Recursos Humanos, empleados y Cajas de Compensación.
- Tecnológicos: Equipos de cómputo, redes de comunicación, infraestructura física.
- Económicos: Asignación del 5% del presupuesto anual de ingresos.

5.2.3.4 Responsables. Gerente y Jefe de Recursos Humanos.

5.2.3.5 Tiempo. Por fechas de acuerdo con las actividades.

5.2.3.6 Evaluación. A través de indicadores de gestión (%):

$$\% \text{ de personas participantes} = \frac{\text{Número de personas participes en actividades}}{\text{Total personal del laboratorio}} * 100\%$$

$$\% \text{ de personas financiadas} = \frac{\text{Número de empleados financiados}}{\text{Total de cupos de programas a financiar}} * 100\%$$

5.2.4 Estrategia 4: Programas para entrega rápida de resultados e informes.

5.2.4.1 Objetivo. Dotar a todas las secciones del Laboratorio de herramientas necesarias, para atender los requerimientos del 100% de los clientes y convertir sus necesidades en satisfacción, cumpliendo en la entrega rápida y oportuna de resultados e informes.

5.2.4.2 Actividades. Se plantean las siguientes actividades:

- Asignar una persona dentro del laboratorio, que posea la capacitación requerida para promover entre los clientes, el uso de la página web del laboratorio y el uso de correo electrónico. En algunos casos, suministrándoles la explicación didáctica a través de una charla o en caso particular al cliente que lo requiera.
- Dotar a esta sección de equipos de cómputo que agilicen la tramitación de la información, para que ésta llegue en forma oportuna y rápida al cliente.
- Calcular tiempo requerido para la elaboración de la información de resultados y de informes mensuales a las empresas clientes.
- Entrega a domicilio de resultados e informes de suma urgencia.

5.2.4.3 Recursos. Se requiere de los siguientes recursos:

- Humanos: Gerente, Jefe Recursos Humanos y empleados
- Tecnológicos: Equipos de cómputo, redes de comunicación, infraestructura física.
- Económicos: Asignación del 5% del presupuesto anual de ingresos. presupuesto

5.2.4.4 Responsable. Jefe de Recursos Humanos.

5.2.4.5 Tiempo. Mensualmente.

5.2.4.6 Evaluación. A través de indicadores de gestión (%):

% de resultados entregados = $\frac{\text{Total de resultados entregados}}{\text{Total exámenes procesados}} * 100\%$

Total exámenes procesados

% de clientes empresariales atendidos = $\frac{\text{Total de clientes empresariales atendidos}}{\text{Total de empresas clientes}} * 100\%$

Total de empresas clientes

% de resultados entregados vía email o

Página web = $\frac{\text{Total exámenes entregados por email o web}}{\text{Total exámenes procesados}} * 100\%$

Total exámenes procesados

% de resultados entregados

en forma presencial = $\frac{\text{Total de resultados entregados en forma presencial}}{\text{Total exámenes procesados}} * 100\%$

Total exámenes procesados

5.3 Alcances del Plan de Acción

La implementación y puesta en marcha del plan, llevará implícito los siguientes alcances:

- Buscar en los empleados un sentido de pertenencia con el Laboratorio, que conduzca a una identificación con objetivos, políticas, procedimientos, etc., logrando con ello un beneficio mutuo: tanto para los empleados como para el laboratorio.

- Tener un recurso humano incentivado y motivado no sólo por su remuneración, sino por la confianza, credibilidad y reconocimiento de su colaboración y aporte para hacer del laboratorio, el segundo hogar de cada empleado.

- Hacer que en el Laboratorio se proporcione bienestar al empleado, a través de la fijación de programas de entretenimiento y diversión tanto para los empleados como para sus familias, logrando una integración dentro y fuera del Laboratorio.

- Lograr unas excelentes relaciones entre los empleados y sus jefes inmediatos, para alcanzar un desarrollo y bienestar como empresa, que se refleje en una mejor prestación del servicio hacia los clientes que acuden al laboratorio.

- Implicar a los empleados en la toma de decisiones, dando origen a una participación de los individuos en busca de un logro común para todos.

- Forjar líderes entre los empleados del laboratorio, para que sean tenidos en cuenta en la toma de decisiones.

- Lograr mecanismos de comunicación insuperables en el laboratorio, para retroalimentar la información en forma correcta y en ambas direcciones dentro de la estructura administrativa.

- Elevar el nivel de vida de los empleados, que les conduzca a una organización de su vida personal, familiar y profesional.

- Lograr una satisfacción óptima en la prestación de un servicio de calidad en el laboratorio, convirtiendo las necesidades de los clientes en satisfacción.

- Acercarse a los empleados y ganarse su confianza, es una de las tareas principales para incentivar un buen clima laboral. Agradecer al equipo por su labor y reconocer sus méritos, es una manera de enviar un mensaje claro a todos los empleados, que se sentirán valorados y tranquilos trabajando con los responsables de la empresa y no dudarán en acudir a ellos para nuevas propuestas o inquietudes.

- Un lugar de trabajo amplio, con una buena distribución, buena iluminación, con un orden definido y limpio, permitirá al equipo de trabajo laborar correctamente y mejorar su bienestar y su rendimiento dentro de la empresa.

6. Conclusiones

La utilización de la Teoría de Rensis Likert, la cual es una teoría explícita sobre el clima organizacional, según Brunet (2004), una de las más complejas, permite visualizar en términos causa-efecto la naturaleza de los climas y también permite analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa. El instrumento IMCOC que se utilizó, basado en dicha teoría, permitió evaluar el clima organizacional del Laboratorio Quality Control, así como el estilo o tipo de clima en función de las variables o dimensiones elegidas para tal fin.

Según los resultados obtenidos, se puede afirmar que el clima del Laboratorio Quality Control es aceptable y requiere mejoras en los canales de comunicación e información, en la formación de grupos de trabajos para formular propuestas, en programas de integración grupal dentro y fuera del Laboratorio y en la entrega rápida de resultados e informes.

Es así, como el tipo de clima organizacional considerado por Likert, se encuentra según las variables o dimensiones analizadas en el Laboratorio, así:

- Con las variables Objetivos, Cooperación, Relaciones Interpersonales, Motivación y Control, el sistema de gestión administrativo corresponde al Tipo IV: de participación en grupo.

- Según la variable Liderazgo, el clima organizacional tiene Sistemas tipo III y IV: Consultivo y de participación en grupo. Cabe anotar, que el Sistema de Gestión Tipo III es a su vez consultivo.

En el Sistema IV: Participación en grupo, la comunicación es ascendente descendente y lateral, plena confianza en los empleados por parte de la dirección, trabajo en equipo, comunicación y ayuda entre los empleados, responsabilidad en sus cargos y en el Sistema III: Participativo-Consultivo, la comunicación es descendente, el control se delega de arriba hacia abajo y existe confianza entre supervisores y subordinados (Brunet, 1987, 2004).

- Según la variable Toma de decisiones, el tipo de clima organizacional reflejó ser Sistema II: Autoritarismo Paternalista, porque las decisiones y objetivos se toman únicamente por la alta gerencia.

En términos generales, teniendo en cuenta el promedio final de las dimensiones analizadas (Tabla 8), se puede afirmar que el clima del Laboratorio Quality Control es un clima favorable, clasificado con un Sistema de Gestión IV: Participación en Grupo, y las variables o dimensiones que más ayudan a definir el tipo de clima son en orden de importancia las variables: objetivos, motivación, liderazgo, relaciones interpersonales, control, cooperación y toma de decisiones. Las de mayor porcentaje de favorabilidad respecto al clima la dieron las variables objetivos y motivación; las restantes, requieren mejoras, en mayor porcentaje la variable toma de decisiones.

7. Recomendaciones

La implementación del plan de acción mencionado se ejecuta en el Laboratorio Quality Control, se obtendría:

- Un ambiente agradable y placentero, que conducen a una reducción de tensiones y a facilitar la comunicación, la relación entre empleados, jefes y clientes, la reducción del miedo y se aumentaría la seguridad del empleado y del grupo de trabajo.
- Aumento de interés, para que los empleados contribuyan a solucionar situaciones y en cierta forma se conviertan en líderes.
- Satisfacción laboral, obtenida de mejor comunicación, sentido de pertenencia, de reconocimiento y de un crecimiento empresarial, llevando consigo el beneficio al cliente externo, quien en forma principal es el elemento generador de la estabilidad financiera del Laboratorio.
- Mejora en la actitud hacia los procesos como factor estratégico y determinante de éxito.
- Se promueve un clima organizacional favorable (abierto), donde se estimule y mantenga una estructura flexible, que minimice el control riguroso sobre el empleado, y donde se le dé importancia a la toma de decisiones, propiciándose el trabajo en equipo hacia la consecución de metas y objetivos organizacionales.

Referencias Bibliográficas

- Álvarez, G. (1995). Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante. Valle: Universidad del Valle.
- Álvarez, G. (1992). El constructo clima organizacional: concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. Vol. 11, p. 1-2.
- Anzola, M. O. (2003). Una mirada de la cultura corporativa. Bogotá: Editorial Universidad Externado de Colombia.
- Blanco P., L.A. (2009). *Estudio del clima organizacional en Banagrario Seccional San Gil*. Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Especialización en Alta Gerencia, Bucaramanga.
- Brunet, L. (2011). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. México: Trillas.
- Brunet, L. (2004). El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias. México: Trillas.
- Brunet, L. (1999). El clima de trabajo en las organizaciones: definiciones, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas
- Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias. México: Trillas.
- Calderón L., L.A (2014). El clima organizacional y su influencia en la atención al cliente en la plataforma de atención de la Oficina de Normalización Previsional La Libertad. Perú: Universidad Nacional de Trujillo.

- Castro P., C. (2017). *Factores internos que influyen en el clima organizacional como potencializador de desempeño laboral*. Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Especialización Alta Gerencia. Bogotá D.C.
- Chen, C. (2019). Planificación. Consultado: 6 de octubre de 2019 Disponible en: <https://www.significados.com/planificacion/>
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos-el capital humano de las organizaciones. (8ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. (5 ed.). Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos Humanos. (2 ed.). Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1994). Introducción a la Teoría General de la Administración. Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (1992). Introducción a la Teoría General de la Administración. (3 ed.). México: Mc. Graw Hill
- Delgado A., J.L. (2015). *Estrategias Gerenciales para mejorar el Clima Organizacional en Cementos Argos S.A. Planta San Gil*. Universidad Industrial de Santander, Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales Especialización en Alta Gerencia, Bucaramanga.
- Dessler, G. (1993). Organización y Administración: enfoque situacional. México: Prentice Hall
- Dessler, G. (1979). Organización y Administración. México: Prentice-Hall
- Dessler, G. (1976). Organización y Administración Enfoque Situacional. México: Prentice Hall
- García, S. Mónica (2009). Clima Organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*. N° 42, Julio-Diciembre, pp 43-61. Universidad del Valle. Colombia.

- Fred, D. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Educación.
- García R., M.G. e Ibarra V., L.A. (s.a.). Diagnóstico del clima organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato. México: Editorial Universidad.
- Goncalves, Alexis. (2000). Fundamentos del clima organizacional. *Revista Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)*.
- Gómez-Rada, C. A. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*. Vol. (2), pág. 61-77. Recuperado el 30 de abril de 2015, desde: http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen2_numero2/articulo_5.pdf
- Hernández, P. y Rodríguez, S. (1994). Introducción a la administración. Un enfoque teórico práctico. México: McGraw - Hill.
- Kaplan, R.S., y Norton, D.P. (2008). The Execution Premium. España: Deusto.
- Mayo, Elton. (1972). Teorías de las Relaciones Laborales. Fundamentos. pp. 101(en línea). <http://books.google.com.co/books?id=YEEQfDEHo5kC&pg=PA101&dq=Relaciones+humanas+elton+mayo&hl=es&sa=X&ei=l8uU5LvKuLMsQTayoDoDA&ved=.60CBsQ6AEwAA#v=onepage&q=Relaciones%20humanas%20elton%20mayo&f=false>
- Laboratorio Total Quality Control. <http://tqclaboratorio.com/site/>
- Méndez Á., C. E. (2011) Metodología. Diseño y Desarrollo del proceso de investigación. (4 ed.). México: Mc Graw Hill
- Méndez Á., C. E. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Méndez Á., C. E. (2005). Clima organizacional en empresas colombianas 1980-2004. Bogotá

- Méndez Á., C. E. (2003). Metodología para describir la cultura corporativa: estudio de caso en una empresa colombiana del sector industrial. *Revista Cuadernos de Administración, Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Administración, Bogotá.*
- Méndez Á., C. E. (2003). El hombre en la organización. Colombia, Bogotá: Mc Graw Hill.
- Méndez Á., C. E. (2001). Metodología, Diseño y Desarrollo del proceso de investigación. (3 ed.). Colombia: Mc Graw Hill.
- Méndez Á., C. E. (2000). Un marco teórico para el concepto de cultura organizacional. *Borradores de investigación No. 1, Serie Documentos, Facultad Altos Estudios de Administración y Negocios, Centro Editorial Universidad del Rosario, Bogotá.*
- Méndez Á., C. E. (2000-2004). Informes técnicos sobre resultados de medición de clima organizacional realizados en empresas en Colombia, Federación Nacional de comerciantes, FENALCO (Jardines de Paz, Avesco S.A., Klik S.A., Linalca, Mercedes Benz de Colombia, Petrocomercial S.A., Hospital de Yopal E.S.E.), Bogotá.
- Méndez Á., C. E. (1986). Hacia un perfil del clima organizacional en empresas colombianas, ponencia presentada en el VI Encuentro de Investigadores en Administración de Empresas, Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior ICFES. Bogotá.
- Palacios C., D.Y. (2008). *Estudio del clima organizacional en la Transportadora de Gas del Interior S.A. ESP.* Universidad Industrial de Santander, Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Bucaramanga.
- Paz D., A.L. y Marín B., S.A. (2014). *Clima organizacional de la IPS Universidad Autónoma de Manizales.* Universidad Autónoma de Manizales, Facultad de Estudios Sociales y Empresariales, Maestría en Administración de Negocios, Manizales.

- Pereira M., C. N. (2014). *Clima Laboral y Servicio Al Cliente (Estudio Realizado En Hospitales Privados De La Zona 9 De La Ciudad De Quetzaltenango)*. Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades, Campus de Quetzaltenango, Quetzaltenango, México.
- Portela P., D.G., y Ramírez D., E.Y. (2001). *Relación entre el clima organizacional, la satisfacción laboral y la satisfacción del cliente frente al servicio en una empresa de transporte de encomiendas de la ciudad de Bogotá*. Universidad de la Sabana, Facultad de Psicología, Bogotá.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. (8 ed.). México: Editorial Prentice Hall.
- Sabo, D. (1995). *Clima organizacional de schools del medio y la calidad de la vida estudiantil. Joral de investigación y devoción en educación. s.a.*
- Sena (2018). *Dirigir el talento humano según necesidades de la organización*. Actividad AVA 7 y 8. Clima Organizacional. Bogotá: Sena, Centro de Gestión de Desarrollo.
- Serna, H. (2006). *Conceptos básicos*. En *Servicio al cliente*. Colombia: Panamericana editorial Ltda., pp.19-27
- Serrato M., M.C. (2011). *Estrategias para mejorar El Clima Organizacional en la Empresa Grupo Latino se Publicidad Colombia Ltda*. Universidad de La Salle, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Programa de Administración de Empresas, Bogotá.
- Siliceo, A., Caseras, D. y González, J. (1999). Capítulo 4: Cultura Organizacional y Liderazgo. En *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional*. Primera Edición, pág. 127-162. Recuperado el 30 de abril desde: http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Especialidad/TecnologiaEducativaG12/Modulo05/PDF/Cultura_organizacional_y_liderazgo.pdf

- Suárez M., C.I., y Archila A., N.K. (2005). *Estudio del clima organizacional*. Rikalac S.A. Universidad Industrial de Santander, Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresarial, Especialización en Alta Gerencia. Bucaramanga.
- Suárez M. (1996). *Mediación, conducción de disputas, comunicación y técnicas*. México: Paidós.
- Subauste A., R.M. (2013). *Informe final tesis clima laboral en el área de atención al cliente de Emapa Cañete S.A. 2013 - San Vicente de Cañete, Perú*. Facultad de Ciencias Contables y Administrativas Escuela Profesional de Administración. Perú.
- Sudarsky, J. (1977). *Un Modelo de Diagnóstico e Intervención. Desarrollo Organizacional*. Bogotá: Editorial Universitaria de América.
- SurveyMonkey. (2019). Cálculo del tamaño de la muestra. Recuperado en enero de 2019 (en línea).https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/?utsource=mp&utsource2=margin_of_error_calculator
- Taguiri, R., The concept of organizational climate, in R. Taguiri y G. H. Litwin (dirs.), *Organizational climate: explorations of a concept*, Harvard Business School, Boston, 1968, págs.. 11-35. Citado por: Brunet, Luc. (2011) *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas, pág. 13.

Apéndices

Apéndice A. Instrumento para la medición de clima de las organizaciones colombianas (IMCOC)

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

Facultad de Economía

Especialización en Administración de Empresas

Bucaramanga

Apreciado empleado:

Es importante para el Laboratorio Total Quality Control, recibir su apoyo y colaboración valiosa, a través del diligenciamiento de este instrumento, con el propósito de conocer el clima organizacional de la empresa, con miras a fijar correctivos que repercutan en beneficio de toda la organización y de los autores involucrados en ella.

Encontrará un cuestionario estructurado en una forma clara que le permite tener percepción sobre escenarios, opiniones y condiciones frente a eventos y personas; participación y continuidad en eventos y ambientes a los cuales se puede hallar la organización.

Agradecemos su respuesta, tomando como base la escala de 1 a 7, siendo 7 el puntaje máximo y 1 el punto mínimo:

7 : Excelente

6 : Muy buena(o)

- | | | |
|---|---|-------------|
| 5 | : | Buena(o) |
| 4 | : | Regular |
| 3 | : | Mala(o) |
| 2 | : | Muy mala(o) |
| 1 | : | Nula(o) |

1. ¿Cómo califica usted los conocimientos que tiene acerca de los objetivos del Laboratorio?

2. ¿Califique la cantidad de la información que recibió acerca de los objetivos y políticas del Laboratorio al ingresar a ella?

3. ¿Al participar usted en el cumplimiento de los objetivos del Laboratorio, en qué forma satisface usted sus deseos y necesidades personales?

4. ¿Califique la ayuda y la colaboración que usted cree que existe entre los trabajadores de este Laboratorio?

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

6. ¿Cómo califica su participación, si usted está vinculado en grupos de trabajo en del Laboratorio?

7. ¿Califique la frecuencia con que usted acostumbra divertirse con compañeros de su sección o de otra sección del Laboratorio?

8. ¿Califique la organización que hace el Laboratorio en paseos, actividades deportivas, fiestas u otras actividades de diversión?

9. ¿Cómo califica usted, su participación en las actividades de diversión que realiza el Laboratorio?

10. ¿Qué tanta ayuda le piden sus compañeros para desempeño de su trabajo?

11. ¿Cómo califica su participación en las actividades que realizan sus amigos en el Laboratorio?

12. ¿Fuera de las horas de trabajo, como califica la frecuencia en que se relaciona usted con sus compañeros de labor?

13. ¿Cómo es la ayuda que usted, presta para la solución de los problemas en su sección?

14. Califique el planteamiento de las inquietudes y problemas de trabajo que le plantea a su jefe

15. Califique el planteamiento que hace a sus compañeros de las inquietudes y problemas de trabajo.

16. Califique la forma como usted hace su trabajo
17. ¿Qué calificación que da a su jefe?
18. ¿Qué tanto obedece a su jefe?
19. ¿En qué forma su jefe controla su trabajo?
20. ¿Cómo califica la ayuda que tiene de su jefe para hacer mejor su trabajo?
21. ¿Los problemas que le afectan y tienen relación con su trabajo en qué forma los comenta con sus superiores?
22. ¿Al ingresar a este Laboratorio, como califica la cantidad de información que recibió acerca de las obligaciones y labores que tiene que desempeñar?
23. ¿Califique la toma de decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe?
24. ¿Cómo califica el gusto para asumir nuevas responsabilidades en su trabajo, además de las que tiene actualmente?
25. ¿Cómo considera la participación suya en las decisiones de este Laboratorio?
26. ¿Las directivas tienen en cuenta su situación personal, al tomar una decisión?

27. ¿Cómo califica sus relaciones con sus compañeros de trabajo?

28. ¿Cómo califica la solución de un problema de trabajo con sus compañeros y superiores

29. ¿Cómo considera usted, el trato y relación con su jefe?

30. ¿Cómo se da la confianza entre los jefes y trabajadores de este del Laboratorio?

31. Cuando hay cambios en el Laboratorio, ¿en qué medida recibe información al respecto?

32. ¿En qué medida se enteran las directivas de los problemas en su sección?

33. ¿Le gusta el trabajo que le corresponde hacer?

34. ¿De acuerdo a su trabajo en el Laboratorio, cómo califica el salario que usted recibe?

35. ¿Qué tan contento está usted de trabajar en este Laboratorio?

36. ¿En qué medida cumple usted con su trabajo?

37. ¿Cómo califica usted la recompensa que recibe cuando realiza una labor bien hecha?

38. ¿El tiempo trabajado por usted, en este Laboratorio es (en años) 1, 2, 3, 4, 5, 6,7 o más?

39. ¿Cómo califica la importancia que tiene para usted estar trabajando en este Laboratorio?

40. ¿La revisión de su trabajo en este Laboratorio cómo lo califica?

41. ¿En qué medida conoce usted, los resultados de la revisión de su trabajo?

42. ¿Con qué frecuencia comenta usted con su jefe, la realización de su trabajo?

43. ¿En qué forma usted trabaja, si su jefe lo controla?

44. ¿Le parece adecuada la forma como su jefe lo controla?

45. ¿Califique el control que debe tener el Laboratorio esa, para que funcione bien?

Apéndice B. Instrumento aplicado a los clientes externos

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
Facultad de Economía
Especialización en Administración de Empresas
Bucaramanga

Apreciado USUARIO:

Es importante para el Laboratorio Total Quality Control, recibir su apoyo y colaboración valiosa, a través del diligenciamiento de este instrumento, con el propósito de conocer la atención que usted está recibiendo de parte del personal del Laboratorio.

Encontrará un cuestionario estructurado en una forma clara que le permite tener percepción sobre escenarios, opiniones y condiciones frente a eventos y personas; participación y continuidad en eventos y ambientes a los cuales se puede hallar la organización.

1. ¿La información del laboratorio fue clara y oportuna?

Sí _____ No _____

2. ¿El personal que lo atendió lo hizo correctamente y está satisfecho con la comunicación?

Sí _____ No _____

3. ¿Fue atendido en condiciones de privacidad?

Sí _____ No _____

4. ¿Comprendió el contenido de sus derechos y deberes como paciente?

Sí _____ No _____

5. ¿El personal del laboratorio le ayuda siempre a solucionar sus problemas o dudas?

Sí _____ No _____

6. ¿Qué medio utiliza para comunicarse con el laboratorio?

Móvil o teléfono fijo _____ Internet _____

7. ¿Le suministraron las indicaciones previas a la toma de muestras?

Sí _____ No _____

8. ¿Los empleados del Laboratorio fueron claros al explicarle en qué consiste su examen y que le iban hacer?

Sí _____ No _____

9. ¿Está satisfecho con los plazos de entrega de resultados por parte del Laboratorio?

Sí _____ No _____

10. ¿Los informes mensuales de los pacientes para controles son entregados en forma oportuna?

Sí _____ No _____

11. ¿A través de qué medio el laboratorio recibió los resultados: vía internet o personalmente?

12. ¿Considera que los resultados dados por el Laboratorio son confiables?

Sí _____ No _____

13. ¿Considera que las instalaciones del laboratorio son limpias, cómodas y agradables?

Sí _____ No _____

14. ¿En la toma de muestra, acude al laboratorio o recibe servicio a domicilio? ¿Al hacer uso de cualquiera de las dos formas de toma de muestra: en el laboratorio o a domicilio, encuentra comodidad?

Sí _____ No _____

15. ¿Qué sugerencias daría al Laboratorio para mejorar la atención al público?

Apéndice C. Cálculo de la muestra de clientes

El tipo de muestreo seleccionado corresponde al muestreo estratificado, que es un tipo de muestreo probabilístico.

El tamaño de la muestra está constituido por el grupo de personas (o población objetivo) que responden el instrumento. Los elementos claves para definir esta muestra son: tamaño de la población, nivel de confianza y error estimado. Haciendo uso del muestreo estratificado, se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 * N * p * q}{(N - 1) * e^2 + z^2 * p * q} = \frac{1.96^2 * 2.331 * 0.5 * 0.5}{(2.331 - 1)0.08^2 + 0.5 * 0.5 * 1.96^2}$$

$$n = \frac{2.238,6924}{15,8724} = 141$$

Donde:

Z: Nivel de confianza del 95% = 1,96

e: Nivel de error del 8% = 0,08

N: 2.331 clientes por mes

p: probabilidad de acertar= 0,5

q: probabilidad de no acertar= 1-q= 0,5

Esta muestra fue corroborada por la calculadora diseñada y programada para obtener el tamaño de la muestra (SurveyMonkey, 2019), que a través de la estimación de un nivel de confianza del 95% y nivel de error del 8%, el tamaño de la muestra dio de 142 encuestas y haciendo uso tanto de la calculadora como de la fórmula de muestreo utilizada por este software, el tamaño de la muestra dio un valor de 142. Por consiguiente con el fin de cubrir esta diferencia entre 141 obtenida por el muestreo estratificado y 142 de la calculadora con el software fijado para ello, se adicionó un total de 8 encuestas más a las 141 obtenidas inicialmente, representada en una encuesta más

por cada día que duró el proceso de recolección de información, es decir, se aplicaron aproximadamente 25 encuestas por día, para una muestra total de 149 encuestas, con miras a cubrir la diferencia numérica de 141 a 142 encuestas calculadas a través de los dos sistemas utilizados.