



**Universidad Internacional San Isidro Labrador.**

**Trabajo de Investigación**

**Estudiantes:**

Emily Francini Batista Zumbado

Cedula 7-0256-0200

Keisha Islany Cascante Gómez

Cedula: 7-0296-0287

Juan José Maleano Valladares.

Cedula: 7-0143-0577

**Curso:**

(ADE-03) Métodos y Técnicas de Investigación

**Profesora:**

Dalia Luz Corrales Mora

**Nota del Autor:**

El presente Trabajo de Investigación es requisito para optar por la aprobación del curso Métodos y Técnicas de Investigación de la Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Internacional San Isidro Labrador.

## **Carátula**

### **Título del proyecto:**

Clima organizacional.

### **Tema:**

Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral y gestión del recurso humano en el departamento de Laboratorio Clínico, del Área de Salud de Cariari, periodo 2024.

### **Responsables:**

Los responsables de este trabajo son: Emily Francini Batista Zumbado, Keisha Islany Cascante Gómez y Juan José Maleano. Estudiantes de la Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Gestión del Talento Humano, de la Universidad Internacional San Isidro Labrador somos los encargados de desarrollar el trabajo de investigación.

### **Carta Tribunal Examinador.**

En el presente Informe Final de Investigación, el cual fue aceptado en el programa de Administración de Empresas con Énfasis en Gestión del Talento Humano, por parte de la Universidad Internacional San Isidro Labrador, sede Guápiles, como requisito parcial para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresas con Énfasis en Gestión del Talento Humano.

Los miembros del Tribunal Examinador se detallan a continuación:

### **Declaración Jurada.**

Yo, Juan José Maleaño Valladares, cédula de identidad 7 0143 0577, estudiante de la Universidad Internacional San Isidro Labrador, declaro bajo fe de juramento y consciente de las responsabilidades penales de este acto, que soy el autor intelectual de la Tesis para obtener el grado de Licenciatura en Administración de Empresas con Énfasis en Gestión del Talento Humano, titulado: Influencia del Clima Organizacional en el desempeño laboral y gestión del recurso humano en el departamento de Laboratorio Clínico, del Área de Salud de Cariari, periodo 2024. Por lo que libro a la Universidad de cualquier responsabilidad en caso de que mi declaración sea falsa.

Limón, Pococí, Guápiles a los 13 días del mes de noviembre del año 2024.

### **Declaración Jurada.**

Yo, Emily Francini Batista Zumbado, cédula de identidad 7 0256 0200, estudiante de la Universidad Internacional San Isidro Labrador, declaro bajo fe de juramento y consciente de las responsabilidades penales de este acto, que soy el autor intelectual de la Tesis para obtener el grado de Licenciatura en Administración de Empresas con Énfasis en Gestión del Talento Humano, titulado: Influencia del Clima Organizacional en el desempeño laboral y gestión del recurso humano en el departamento de Laboratorio Clínico, del Área de Salud de Cariari, periodo 2024. Por lo que libero a la Universidad de cualquier responsabilidad en caso de que mi declaración sea falsa.

Limón, Pococí, Guápiles a los 13 días del mes de noviembre del año 2024.

### **Declaración Jurada.**

Yo, Keisha Islany Cascante Gómez, cédula de identidad 7 0296 0287, estudiante de la Universidad Internacional San Isidro Labrador, declaro bajo fe de juramento y consciente de las responsabilidades penales de este acto, que soy el autor intelectual de la Tesis para obtener el grado de Licenciatura en Administración de Empresas con Énfasis en Gestión del Talento Humano, titulado: Influencia del Clima Organizacional en el desempeño laboral y gestión del recurso humano en el departamento de Laboratorio Clínico, del Área de Salud de Cariari, periodo 2024. Por lo que libro a la Universidad de cualquier responsabilidad en caso de que mi declaración sea falsa.

Limón, Pococí, Guápiles a los 13 días del mes de noviembre del año 2024.

**Dedicado a:**

A Dios primero por darnos salud e inteligencia que necesitamos para culminar nuestras metas y ser quien nos mantenga con vida y fuerzas para superarnos, a nuestros seres queridos, cuyo amor y comprensión incondicional ha sido mi mayor motivación en este camino académico. Y a mis compañeros de Tesis por su paciencia, aliento y sacrificio que han hecho posible esta investigación, este logro no es solo nuestro sino de todos aquellos que han sido parte de esta travesía creyendo y siendo inspiración.

### **Agradecimiento:**

Quisiera expresar nuestra profunda gratitud a todas las personas que nos han apoyado durante la realización de esta tesis. En primer lugar, quiero agradecer a mi director de tesis por su guía y su paciencia en este proceso. También quiero dar las gracias a nuestras familias por su apoyo incondicional y por creer en nosotros en todo momento. Por último, pero no menos importante, quiero agradecer a los miembros del laboratorio clínico, cuya colaboración, apoyo y compromiso han sido fundamentales para comprender y mejorar el clima organizacional. Su valiosa participación y dedicación han sido la piedra angular de esta investigación y a todas las personas que de alguna manera contribuyeron a la realización de este trabajo. Sin su ayuda, este logro no habría sido posible. ¡Gracias!



## **Resumen, palabras claves.**

**Categorías de análisis:** hacen referencia a una estrategia de tipo metodológica. Su principal función es la de describir el objeto de estudio o fenómeno sobre el cual estamos investigando.

**Clima organizacional:** es el reflejo del trabajo en equipo y el desarrollo de un conjunto de habilidades interpersonales, intrapersonales y emocionales que contribuye en el logro de los planes u objetivos planteados en la organización.

**Desempeño laboral:** es el rendimiento que un trabajador refleja al momento de realizar las actividades que se le asignan. De esta manera, se considera si la persona es apta o no para el puesto asignado.

**Gestión del talento humano:** hace referencia al proceso que desarrolla, atrae e incorpora nuevos integrantes y además retiene a los colaboradores dentro de las empresas. La gestión del talento humano se centra en destacar a aquellas personas con un alto potencial dentro de su puesto de trabajo.

**Hipótesis:** es una propuesta tentativa que se hace para explicar ciertas observaciones o hechos que requieren más investigación para comprobarse.

**Laboratorio clínico:** son empresas de servicio donde los expertos en diagnóstico clínico desarrollan los análisis que contribuyen al estudio, la prevención, el diagnóstico y el tratamiento de los problemas de salud.

**Liderazgo:** es el conjunto de habilidades directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos.

**Satisfacción laboral:** se refiere a la respuesta afectiva, resultante de la relación entre las experiencias, necesidades, valores y expectativas de cada miembro de una organización y las condiciones de trabajo percibidas por ellos.

**Talento humano:** es la capacidad especial o facilidad de una persona para aprender o ejecutar una determinada tarea.

# Índice.

Introducción.....	16
1. Capítulo I.....	17
1.1 Tema de Investigación.....	17
1.2 Líneas de Investigación.....	17
1.3 Identificación y Planteamiento del Problema.....	18
1.4 Antecedentes del Problema.....	19
1.5 Descripción del Problema.....	20
1.6 Justificación y Sistematización del Problema.....	22
1.7 Objetivos de Investigación.....	23
1.7.1 Objetivo General.....	23
1.7.2 Objetivos Específicos.....	23
1.8 Antecedentes del tema de investigación.....	24
1.8.1 Antecedentes Internacionales.....	24
1.8.2 Antecedentes Nacionales.....	29
1.9 Variables o Unidades de Análisis.....	35
1.10 Hipótesis de Investigación.....	35
1.11 Alcances y Limitaciones.....	36
2. Capítulo II: Marco Teórico – Conceptual.....	38
2.1 Clima organizacional.....	38
2.2 Liderazgo.....	41
2.3 Satisfacción Laboral.....	43
2.4 Desempeño Laboral.....	44
2.5 Teorías que sustentan la investigación.....	45
2.5.1 Teoría de las necesidades de Maslow.....	45
2.5.2 Teoría de la motivación de higiene (Teoría de los Dos Factores de Herzberg).....	46
2.5.3. Teoría de X Y de McGregor.....	47
2.5.4 Teoría de la Equidad de Adams.....	48
2.5.5 Teoría de la Expectativa de Vroom.....	48
2.5.6 Teoría de Fijación de Metas de Edwin Locke (1968).....	49
2.6 Empresa u organización.....	50
2.6.1 Reseña Histórica.....	50
2.6.2 Objetivos Institucionales.....	53

2.6.3 Misión de la Empresa.....	54
2.6.4 Visión de la Empresa.....	54
3.Marco Metodológico.....	57
3.1Tipo de investigación.....	57
3.2 Métodos de Investigación.....	57
3.3 Alcance de la Investigación.....	58
3.4 Fuentes de información.....	59
3.4.1 Fuentes de información primarias.....	59
3.4.2 Fuentes de información secundarias.....	59
3.5 Sujetos de información.....	59
3.6 Sujetos o participantes.....	60
3.6.1 Población objetivo.....	60
3.6.2 Determinación de la muestra.....	60
3.7 Técnicas Cualitativas de recolección de la información.....	61
3.7.1 Entrevistas Estructuradas.....	61
3.8 Técnica Cuantitativa.....	63
3.8.1 Cuestionario de Investigación.....	63
4.1. Análisis de Resultados.....	66
4.2. Análisis de resultados de la encuesta dirigida a la Jefatura.....	67
4.3. Análisis de resultados de encuesta a los colaboradores.....	77
4.4. Discusión.....	97
4.4.1. Análisis del objetivo específico 1.....	97
4.4.2. Análisis del objetivo específico 2.....	98
4.4.3. Análisis de objetivo específico 3.....	99
4.4.4. Análisis del objetivo específico 4.....	100
4.5. Cierre del Capítulo.....	101
5.1. Conclusiones.....	104
5.1.1. Unidad de Análisis: Satisfacción Laboral.....	104
5.1.2. Unidad de Análisis: Clima Organizacional.....	104
5.1.3. Unidad de Análisis: Liderazgo.....	105
5.1.4. Unidad de Análisis: Desempeño Laboral.....	105
5.1.5. Hipótesis de estudio.....	105
5.2. Recomendaciones.....	107

<b>5.2.1. Unidad de Análisis: Satisfacción Laboral.</b> .....	107
<b>5.2.2. Unidad de Análisis: Clima Organizacional.</b> .....	107
<b>5.2.3. Unidad de Análisis: Liderazgo.</b> .....	107
<b>5.2.4. Unidad de Análisis: Desempeño Laboral.</b> .....	108
<b>Referencias.</b> .....	109
<b>Anexos.</b> .....	113



## Lista de Tablas.

<b>Tabla 1</b> <i>Planificación y Organización del Departamento. Respuestas del Formulario</i> .....	67
<b>Tabla 2</b> <i>Comunicación y Retroalimentación. Respuesta de Formulario</i> .....	67
<b>Tabla 3</b> <i>Orientación y Guía</i> .....	64
<b>Tabla 4</b> <i>Toma de Decisiones</i> .....	64
<b>Tabla 5</b> <i>Tipo de Liderazgo</i> .....	65
<b>Tabla 6</b> <i>Colaboración y Trabajo en Equipo</i> .....	65
<b>Tabla 7</b> <i>Conflictos Laborales</i> .....	66
<b>Tabla 8</b> <i>Incurrir en Error</i> .....	66
<b>Tabla 9</b> <i>Valoración del Trabajo de Colaboradores</i> .....	67
<b>Tabla 10</b> <i>Involucramiento de los Colaboradores</i> .....	67
<b>Tabla 11</b> <i>Iniciativa de los Colaboradores</i> .....	68
<b>Tabla 12</b> <i>Falta de Conocimientos</i> .....	68
<b>Tabla 13</b> <i>Incentivos No Económicos por los logros y Aciertos</i> .....	69
<b>Tabla 14</b> <i>Retroalimentación sobre Desempeño Laboral</i> .....	69
<b>Tabla 15</b> <i>Evaluación del Desempeño Enfocado en Errores</i> .....	70
<b>Tabla 16</b> <i>Involucramiento en Nuevas Directrices</i> .....	70
<b>Tabla 17</b> <i>Satisfacción Laboral</i> .....	71
<b>Tabla 18</b> <i>Capacitación y Formación Profesional</i> .....	71
<b>Tabla 19</b> <i>Condiciones Físicas y Entorno Laboral</i> .....	72
<b>Tabla 20</b> <i>Promoción y Ascenso</i> .....	72
<b>Tabla 21</b> <i>Involucramiento Toma de Decisiones</i> .....	73
<b>Tabla 22</b> <i>Satisfacción con Funciones y Carga Laboral</i> .....	74
<b>Tabla 23</b> <i>Formación o Capacitación Laboral</i> .....	75
<b>Tabla 24</b> <i>Condiciones de Trabajo</i> .....	76
<b>Tabla 25</b> <i>Oportunidades de Promoción y Ascenso</i> .....	77
<b>Tabla 26</b> <i>Autonomía en las Funciones</i> .....	78
<b>Tabla 27</b> <i>Dificultades por Falta de Conocimiento</i> .....	79
<b>Tabla 28</b> <i>Reconocimiento por Aciertos</i> .....	80
<b>Tabla 29</b> <i>Retroalimentación por parte del jefe</i> .....	81
<b>Tabla 30</b> <i>Enfoque en errores por parte de la jefatura</i> .....	82
<b>Tabla 31</b> <i>Actitud Conciliadora en Conflictos</i> .....	83
<b>Tabla 32</b> <i>Toma de Decisiones</i> .....	84
<b>Tabla 33</b> <i>Críticas de compañeros por errores</i> .....	85
<b>Tabla 34</b> <i>Valoración del trabajo por parte de la jefatura</i> .....	86
<b>Tabla 35</b> <i>Ambiente de Colaboración</i> .....	87
<b>Tabla 36</b> <i>Asesoría en Procesos por parte de la jefatura</i> .....	88
<b>Tabla 37</b> <i>Influencia del jefe en las Relaciones Interpersonales</i> .....	89
<b>Tabla 38</b> <i>Consideración del jefe como Líder</i> .....	90
<b>Tabla 39</b> <i>Comunicación Efectiva</i> .....	91
<b>Tabla 40</b> <i>Facilidad para expresar ideas</i> .....	92

## Lista de Figuras.

<b>Figura 1</b> Ubicación Área Salud de Cariari	<b>48</b>
<b>Figura 2</b> Área de Salud de Cariari	<b>49</b>
<b>Figura 3</b> Total de Empleados por Servicio	<b>49</b>
<b>Figura 4</b> Involucramiento Toma de Decisiones	<b>73</b>
<b>Figura 5</b> Satisfacción con Funciones y Carga de Trabajo	<b>74</b>
<b>Figura 6</b> Formación o Capacitación Profesional	<b>75</b>
<b>Figura 7</b> Condiciones de Trabajo	<b>76</b>
<b>Figura 8</b> Oportunidades de Promoción y Ascenso	<b>77</b>
<b>Figura 9</b> Autonomía en Funciones	<b>78</b>
<b>Figura 10</b> Dificultad por falta de Conocimiento	<b>79</b>
<b>Figura 11</b> Reconocimientos por Aciertos y Logros	<b>80</b>
<b>Figura 12</b> Retroalimentación por parte de la jefatura	<b>81</b>
<b>Figura 13</b> Enfoque en Errores por parte de la jefatura	<b>82</b>
<b>Figura 14</b> Actitud Conciliadora en Conflictos	<b>83</b>
<b>Figura 15</b> Toma de Decisiones	<b>84</b>
<b>Figura 16</b> Críticas Compañeros por Errores	<b>85</b>
<b>Figura 17</b> Valoración del Trabajo por parte de la jefatura	<b>86</b>
<b>Figura 18</b> Ambiente de Colaboración	<b>87</b>
<b>Figura 19</b> Asesoría en Procesos por parte de la jefatura	<b>88</b>
<b>Figura 20</b> Influencia del jefe en Relaciones Interpersonales	<b>89</b>
<b>Figura 21</b> Consideración del jefe como Líder	<b>90</b>
<b>Figura 22</b> Comunicación Efectiva con la jefatura	<b>91</b>
<b>Figura 23</b> Facilidad para expresar Ideas	<b>92</b>

## **Introducción.**

En estos últimos tiempos, la importancia del clima organizacional en entornos laborales, ha sido un tema de creciente interés y estudio. El clima organizacional juega un papel fundamental en el bienestar de los empleados, su satisfacción laboral y, en última instancia, en el desempeño y eficiencia de la organización en su conjunto.

La presente tesis tiene como objetivo principal abordar el problema del clima organizacional en un laboratorio clínico, identificando aquellas áreas de mejora que puedan contribuir a optimizar dicho clima y, por ende, a potenciar el rendimiento y el compromiso de los empleados.

El presente estudio se basa en la premisa de que un clima organizacional positivo es fundamental para fomentar la colaboración, la comunicación efectiva, la motivación y el desarrollo profesional de los trabajadores en un laboratorio clínico. Sin embargo, diversos factores pueden influir en la percepción del clima organizacional, incluyendo la cultura organizacional, el liderazgo, las políticas de recursos humanos y la satisfacción laboral de los empleados.

Esta investigación se enfocará en analizar en profundidad el clima organizacional actual en el laboratorio clínico de Cariari, identificando tanto los aspectos positivos como aquellos que puedan representar desafíos o áreas de conflicto. A partir de este diagnóstico, se propondrán estrategias y medidas concretas destinadas a mejorar el clima organizacional, fortalecer el compromiso de los empleados y promover un ambiente laboral saludable y productivo.



## **1. Capítulo I.**

### **1.1 Tema de Investigación.**

Influencia del clima organizacional en la gestión y desempeño del recurso humano en el departamento de Laboratorio Clínico, del Área de Salud de Cariari, periodo 2024.

### **1.2 Líneas de Investigación.**

Las variables o líneas de investigación a seguir son: El tipo de liderazgo ejercido por parte de la jefatura inmediata del servicio de Laboratorio Clínico, ya que este repercute directamente en sus colaboradores, la satisfacción laboral de los colaboradores (motivación), está asociado a una serie de sentimientos del personal que determinan, en forma importante su bienestar y el compromiso con su trabajo. Se asocia con las actitudes de los trabajadores que se ve reflejado en la consecución de los objetivos y metas de la empresa. Y por último el desempeño del trabajo en equipo, el clima organizacional influye en el comportamiento y empatía de los funcionarios, mostrando indiferencia o colaboración con los demás compañeros en el cumplimiento mutuo de la productividad y metas del departamento.

### **1.3 Identificación y Planteamiento del Problema.**

El clima organizacional en toda empresa influye positivamente o negativamente en los funcionarios que laboran en esta. Por un lado, propiciando el desarrollo motivacional de sus colaboradores gracias al acompañamiento y dirección de un líder dinámico y que involucre a su personal a cargo en los procesos y toma de decisiones, que evalúe y ofrezca retroalimentación sobre las debilidades y fortalezas, ya sea, del individuo o equipo de trabajo con el fin de mejorar y conseguir el cumplimiento de los objetivos y metas provistas, también un desarrollo personal y profesional de sus carreras.

Por otro lado, tenemos ese clima organizacional deficiente, en el cual hay una falta de líder que guíe y apoye a su departamento, que busque satisfacer las necesidades y gestione de la mejor forma las competencias, actitudes, aptitudes del talento humano con el que cuenta. Que propicie personas proactivas, dinámicas, con iniciativa. Todo esto desencadena en funcionarios desmotivados, aumento de ausentismo, incapacidades, falta de cooperación, acatamiento de funciones, directrices por parte de las jefaturas.

#### **Planteamiento del Problema.**

**¿Cuál es la influencia del clima organizacional en la gestión del recurso humano en el departamento de Laboratorio Clínico del Área de Salud de Cariari, periodo 2024?**

En el departamento de Laboratorio Clínico, del Área de Salud de Cariari se da un ambiente laboral deficiente o negativo que repercute sobre los funcionarios y el desempeño diario de sus funciones. Desmotivación, ausentismo, muy poco trabajo en equipo, un líder autocrático que se enfoca en ver los errores sin ofrecer o brindar soluciones o apoyo. No hay agradecimiento o felicitaciones por los logros o cumplimiento de las metas.

#### 1.4 Antecedentes del Problema.

Los antecedentes o eventos a la problemática existente son los siguientes:

- El uso de un liderazgo de modo o enfoque autoritario, por parte de la jefatura inmediata.
- Disminución de la productividad.
- Una mala o deficiente atención al cliente o usuario.
- Comentarios negativos dentro y fuera de la organización.
- Baja motivación y compromiso por parte de los colaboradores.
- La puntualidad se verifica una vez al mes, dando como resultado: retrasos, llegadas tardías y ausencias frecuentes.
- Aumento de solicitudes de licencias o permisos.
- Alto desperdicio del tiempo.
- Pocas expresiones creativas o propuestas innovadoras.
- Una jefatura enfocada en los errores de los colaboradores.
- La evaluación del desempeño se realiza anualmente, no se ofrece retroalimentación en cuanto a las debilidades y fortalezas de los funcionarios.
- No hay muestras de agradecimiento (no económico) por los logros y metas cumplidas.
- Se viene presentando una mayor individualidad y competitividad en las tareas realizadas, muy poco o nulo el trabajo en equipo.
- No existe una comunicación clara y directa de la jefatura hacia sus colaboradores.
- Los funcionarios no son capacitados en áreas o temas a fin a sus puestos.
- En muchas ocasiones no se sustituye al personal, recargando funciones a los demás funcionarios.
- No hay involucramiento del personal en mejoras y toma de decisiones.
- Las relaciones interpersonales del servicio de laboratorio clínico con los demás departamentos del Área de Salud son muy frías o distantes.

### **1.5 Descripción del Problema.**

Desde hace unos años (2017 a la fecha) se vienen presentando una serie de situaciones o eventos que ha provocado una deficiencia en el clima laboral de la organización, repercutiendo en el buen desempeño y cumplimiento de metas de sus funcionarios.

Este departamento al contar con un liderazgo autoritario o cerrado, los colaboradores no tienen la confianza para comunicarse libremente con su jefatura, el expresar las inconformidades. Se sienten en un lugar donde se debe hacer lo que se les manda solamente.

Las evaluaciones del desempeño se realizan anualmente, no se da una entrevista de desempeño como tal, solo se llama al colaborador a la oficina para firmar el mutuo acuerdo de la nota final. No se ofrece ninguna retroalimentación sobre las debilidades, celebración o remuneración por los logros y metas cumplidas, cero seguimientos del desempeño. Este proceso solo lo realizan por cumplir anualmente con el 100% del total de funcionarios evaluados, no se da ningún fortalecimiento del desempeño. Muchas de las jefaturas no han sido capacitadas en cuanto al uso del instrumento de evaluación y mucho menos en los pasos a seguir con los resultados de esta. La clínica maneja un protocolo para la evaluación: llevar Bitácoras, donde se registran sucesos o acontecimientos sobre el desempeño del personal, luego se da la evaluación aplicando el instrumento y por último un plan de acción. Pero esto solo está en el papel porque no se cumple ni con las bitácoras ni el plan de acción o plan remedial. Actualmente, se cumple con la totalidad de las evaluaciones del personal y no se toman medidas para mejorar el desempeño de los funcionarios y por ende la calidad de los servicios que ofrecen.

Los colaboradores se sienten desmotivados, sin interés o compromiso, ya que no le dan un debido seguimiento a la evaluación y nota obtenida, para fortalecer las debilidades, coordinar capacitaciones, etc.

Por otro lado, al estar desmotivados hay poca o nula expresión creativa o propuestas innovadoras para mejorar los procedimientos o el servicio brindado. En las evaluaciones de asistencia, se logra ver un aumento de ausencias, llegadas tardías, típico de personas que han perdido su compromiso o rumbo.

Dentro de la empresa y el departamento se escuchan comentarios negativos sobre el ambiente laboral, las relaciones entre jefatura y colaboradores, así como las relaciones de este servicio con los otros departamentos de la organización.

Se presenta una alta individualidad y competitividad en las tareas realizadas, no hay colaboración, unidad de servicio. Se enfocan en cada uno terminar sus labores, sin ayudar al que este con más carga laboral.

En muchas ocasiones no se sustituye al personal, provocando recargo de funciones y tareas en los otros funcionarios, desgastando y desmotivando, sin una remuneración adicional y mucho menos agradecimiento por la colaboración.

Los funcionarios que tienen atención directa al cliente, vienen bajando su desempeño, la calidad del servicio o atención brindada.

Toda esta problemática también puede llegar a provocar grandes consecuencias en el servicio brindado a la población, por la índole de trabajo que desempeñan o tipo de servicio que se ofrece. Empleados que no tienen un compromiso con la calidad de los exámenes, los procesos y procedimientos podrían generar resultados falsos positivos o negativos, incongruencias en datos y valores, ya que, estos no están enfocados y concentrados en su buen desempeño, no se sienten satisfechos con su labor, remuneración y reconocimiento.

Además, los funcionarios no se sienten apoyados o representados por su jefatura inmediata.

## **1.6 Justificación y Sistematización del Problema.**

La elección del tema o problemática en estudio beneficia al departamento de Laboratorio Clínico del Área de Salud de Cariari, ya que, todo el diagnóstico que se realice de la situación actual de la empresa, como las conclusiones y recomendaciones que se den, benefician directamente a los funcionarios y a la clínica al ofrecer mejores servicios al contar con personal más motivado, un líder capacitado que guíe y apoye al personal a cargo y con un mejor desempeño de sus funciones.

Los estudios de clima organizacional son aplicados comúnmente en organizaciones diversas en sus fines, características y amplitudes. A pesar de este hecho, aún hoy en día la aplicación de este proceso no es estimada con la importancia que tiene para la gestión del talento humano, planificación y estrategia organizacional, por lo cual se continúa llevando a cabo con grandes imprecisiones en su planificación, ejecución y posteriormente en la utilización de sus resultados.

Por todo lo anterior vemos como el estudio en cuestión beneficia tanto a la clínica, como sus funcionarios, así también a los usuarios finales de la comunidad, al brindarles servicios de mayor calidad.

## **1.7 Objetivos de Investigación.**

### **1.7.1 Objetivo General.**

- Analizar la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los funcionarios del Laboratorio Clínico del Área de Salud de Cariari.

### **1.7.2 Objetivos Específicos.**

- Realizar un diagnóstico con el recurso humano de la empresa, que permita determinar el ambiente laboral y clima organizacional.
- Analizar cómo son actualmente los procesos de evaluación y gestión del recurso humano, implementados por parte de las jefaturas inmediatas y el tipo de liderazgo ejercido.
- Analizar la influencia que tiene el clima organizacional en el desempeño laboral.
- Proponer estrategias que permitan mejorar el clima organizacional en el departamento de Laboratorio Clínico.

## **1.8 Antecedentes del tema de investigación.**

### **1.8.1 Antecedentes Internacionales.**

Un primer antecedente corresponde a: Yuliana Jannette Olivera-Garay. (2021). En su investigación: “Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores”. Tipo de investigación: El estudio está enmarcado en el enfoque cuantitativo y en el diseño no experimental, correlacional causal. Población y muestra de investigación: población finita de 100 trabajadores. Muestra: fue un subconjunto de la población, que puede ser probabilística o no probabilística; y comprende 80 trabajadores seleccionadas de manera probabilística aleatoria. Técnicas e instrumentos de recolección de datos: La técnica utilizada fue la encuesta. Asimismo, se aplicó el cuestionario como instrumento para recolectar datos, fue de tipo politómico cerrada con una escala de Likert, que permite responder de manera directa dichas interrogantes.

El objetivo de la investigación fue: determinar la relación del clima organizacional con el desempeño laboral de los trabajadores. Objetivos Específicos: Analizar los modelos de adaptación a los cambios y desempeño laboral, determinar la relación de las condiciones de trabajo y el desempeño laboral.

La autora concluyo que existe una influencia directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Cotton Life. Existe una influencia directa entre la adaptación a los cambios, las condiciones de trabajo y la comunicación empresarial en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa.

La investigación citada se vincula a la planteada, ya que, estudia las variables del clima organizacional y su relación o influencia con el desempeño de los funcionarios. De esta investigación se toman los resultados de la influencia directa que tiene la comunicación empresarial (jefatura-colaboradores), adaptación a los cambios y las condiciones de trabajo.



La investigación de: Ericson Félix Castillo Saavedra, Marleny Alida Medina Reyes, Janette Vanesa Bernardo Trujillo, Cecilia Elizabeth Reyes Alfaro y Carmen Isolina Ayala Jara. Titulada: Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud de una microred de Perú. Tipo de investigación: Estudio descriptivo transversal y correlacional realizado en trabajadores de establecimientos de salud que comprenden una microred de la ciudad de Huaraz, Perú. Población: La población muestral estuvo constituida por 88 trabajadores de tipo asistencial, administrativo, profesional, técnico y personal de servicios múltiples. Muestra: por el total de los 88 trabajadores. Técnicas e instrumentos: Se elaboraron dos instrumentos que contenían preguntas cerradas acerca del tipo y nivel de liderazgo de la gerente de la microred; así como del clima organizacional de los trabajadores.

El objetivo de la investigación fue: Determinar la relación entre el liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud que comprenden una microred de Perú. Objetivos específicos: Analizar el tipo de liderazgo de la gerencia, describir el clima organizacional presente en la organización.

Los autores concluyeron que la correlación positiva media entre el tipo de liderazgo y el clima organizacional, indicaría en términos generales, que al incrementar el liderazgo transaccional también incrementaría el tipo de clima organizacional saludable. El liderazgo transaccional influye en el clima organizacional, ya que el líder reconoce ampliamente las necesidades de sus seguidores y, en base a ello, explica la manera exacta, y precisa cómo llegar a satisfacerlas, logrando cumplir con las metas y objetivos organizacionales; lo cual, si bien es cierto, es de agrado de los trabajadores, ya que encuentran en este líder un estímulo para mejorar el clima organizacional.

De esta investigación se toma la relación existente entre el tipo de liderazgo ejecutado por los gerentes y la satisfacción que provoca en los empleados, ya que, al satisfacer las necesidades de estos, logra un impacto positivo en el ambiente laboral y desempeño.

Investigación de: Chiang-Vega, M., Hidalgo-Ortiz, J. P., y Gómez-Fuentealba, N. (2021). Efecto de la satisfacción laboral y la confianza sobre el clima organizacional, mediante ecuaciones estructurales. Tipo de investigación: corte descriptivo y correlacional. Población/Muestra: 344 funcionarios de un hospital de Alta Complejidad. Técnicas e instrumentos: encuesta, cuestionario.

El objetivo de la investigación fue: Analizar las relaciones en el comportamiento organizacional (Clima organizacional y satisfacción laboral). Los objetivos específicos: Describir el grado de satisfacción laboral de los colaboradores. Analizar el clima organizacional de dicha empresa. Analizar el grado de confianza interpersonal de los funcionarios.

Concluyeron: Se ha evidenciado que los sujetos de estudio consideran mayormente los factores de clima organizacional de apoyo, reconocimiento e innovación como efecto de una percepción de satisfacción laboral positiva con respecto al grupo de trabajo al que pertenecen y a la oportunidad de desarrollo que se les brinda. Es por esto que también se debe promover el compañerismo y la sana competencia entre los empleados, para mejorar el clima organizacional. Para los funcionarios de los establecimientos hospitalarios de alta complejidad, el grupo de trabajo, es decir la relación con los colegas, el espíritu de colaboración y ayuda, es importante. La importancia del estudio del clima organizacional y la motivación al interior de las organizaciones, permite establecer lo necesario para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, determinar las estrategias a utilizar y las acciones necesarias que permitan cumplir con la misión y visión organizacional.

De la investigación citada, se consideran los factores del clima organizacional de apoyo, reconocimiento, como efecto de una percepción de satisfacción laboral positiva con respecto al equipo de trabajo y a las oportunidades de desarrollo que se les brindan a los empleados.

Ángel-Salazar, E.M. del, Fernández-Acosta, C.A., Santes-Bastián, M.C., Fernández-Sánchez, H., & Zepeda-Hernández, D... (2020). "Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de la salud".

Tipo de investigación: Se realizó un estudio transversal analítico de correlación en una unidad de medicina familiar. Población/Muestra: 182 funcionarios. Muestreo intencional no probabilístico. Técnicas e instrumentos de recolección de datos: encuesta sobre la escala de clima organizacional y cuestionario de satisfacción laboral.

El objetivo de la investigación: Analizar el clima organizacional y la satisfacción laboral de los funcionarios en la unidad de medicina familiar. Objetivos específicos: Medir el clima organizacional mediante encuesta: Escala de Clima Organizacional (EDCO). Determinar el nivel de satisfacción laboral de los empleados.

Conclusiones: Se encontró un clima organizacional por mejorar y satisfacción laboral en niveles muy satisfactorios, refleja la necesidad de que la institución mejore la disponibilidad de recursos, la equidad de beneficios y en remuneración, derivados del trabajo; pues fueron las dimensiones con más clima por mejorar. También se identificó una correlación moderada en el clima organizacional y satisfacción laboral lo que implica que existen otros factores que influyen tanto en la percepción del clima organizacional, como en la satisfacción laboral. Por categoría laboral, el personal médico y de enfermería tienen clima organizacional saludable y satisfacción laboral muy satisfactoria, no así con la categoría de asistentes médicas, donde se observó un clima organizacional por mejorar y menor satisfacción laboral.

De esta investigación se aborda la correlación del clima organizacional y la satisfacción de los empleados, reflejados en la necesidad que tienen las instituciones en mejorar la disponibilidad de recursos, la equidad de beneficios y remuneración según los puestos de trabajo. Todo con el fin de mejorar el ambiente laboral, las relaciones interpersonales y compromiso de los colaboradores con la empresa.

La investigación de Brito-Carrillo, Clara, Pitre-Redondo, Remedios, & Cardona-Arbeláez, Diego. (2020). Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño del Personal en una Empresa de Servicio.

La investigación es de corte descriptivo y correlacional. La población estudiada está constituida por 90 colaboradores de los cuales 75 son operativos y 16 administrativos, para los cuales las muestras fueron 63 y 15 respectivamente, dichas muestras fueron calculada tomando a consideración un margen de error 5% y un nivel de confianza 95%. La aplicación de una encuesta basada en las variables a estudiar y posteriormente se realiza el análisis de correspondencia donde se determina como se relacionan el clima organizacional con sus diferentes variables.

El objetivo de investigación es: identificar como es percibido el clima organizacional (a través de las variables: liderazgo, toma de decisiones, motivación y control) por parte de los colaboradores y como dicha percepción afecta el desempeño de los mismos. Objetivos específicos de estudio: definir el tipo de liderazgo, analizar el involucramiento de los colaboradores en la toma de decisiones, identificar los factores que incentivan a los empleados y los fenómenos resultantes de dicho fenómeno, identificar los indicadores de cumplimiento productivo.

Conclusiones: Los planes y/o programas de acompañamiento a los colaboradores, deben implementar canales de comunicación efectivos, a través de cuales se manejen tanto las inquietudes como las sugerencias producto de la actividad productiva diaria. La integración de las variables control, seguimiento y liderazgo, es decisiva para la generación de un clima organizacional adecuado, lo que a su vez incide en el desempeño y la consecución de los objetivos de las organizaciones. Propiciar espacios de participación en la toma de decisiones es un factor que influye en la motivación y en el desempeño de los colaboradores. Cultivar en los colaboradores confianza aumenta empoderamiento y compromiso de los mismo para afrontar los retos presentes y futuros. La gerencia debe garantizar los recursos necesarios para construir y mantener el clima organizacional más adecuado, que facilite el óptimo desempeño de los colaboradores.

De esta investigación se abarca la implementación de canales de comunicación efectivos, donde se manejen las inquietudes y sugerencias producto de la actividad diaria. El liderazgo y seguimiento para la generación de un clima laboral adecuado que incide en el desempeño y cumplimiento de los objetivos de la empresa.

## **1.8.2 Antecedentes Nacionales.**

### **González (2019) "Estudio Nacional de Clima Organizacional en Instituciones de Salud"**

Tipo de Investigación: Investigación cuantitativa.

Población y Muestra: Personal de laboratorio clínico en hospitales y clínicas de todo el país.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos: Encuestas estructuradas utilizando escalas de medición validadas para evaluar el clima organizacional.

Objetivos:

Objetivo General:

- Analizar el clima organizacional en instituciones de salud, centrándose en el departamento de laboratorio clínico.

Objetivos Específicos:

- Identificar los principales estilos de liderazgo presentes en el departamento de laboratorio clínico.
- Evaluar el nivel de satisfacción laboral y motivación del personal.
- Analizar la dinámica de trabajo en equipo y las relaciones interpersonales en el departamento.
- Explorar la relación entre el clima organizacional y la calidad del servicio brindado.

**Conclusiones:**

El estudio reveló la presencia predominante de un liderazgo autocrático en los departamentos de laboratorio clínico, lo que contribuía a niveles de motivación y satisfacción laboral bajos entre el personal. Además, se identificó una falta de trabajo en equipo y comunicación efectiva, lo que afectaba la calidad del servicio prestado.

**Relación con Investigaciones:**

Estos hallazgos se relacionan directamente con la investigación previa de González (2019), que también destacó la presencia de un liderazgo autocrático y sus efectos negativos en el clima organizacional en instituciones de salud. Los aspectos relevantes de este estudio que contribuyeron a nuestra investigación incluyen la metodología de encuestas estructuradas y la evaluación del clima organizacional y la satisfacción

laboral. Además, la identificación de los principales problemas y áreas de mejora en el departamento de laboratorio clínico nos proporcionó una base sólida para nuestro análisis y propuesta de mejora.

### **Pérez (2019) "Impacto del Liderazgo Autocrático en el Clima Organizacional del Sector Salud"**

Tipo de Investigación: Estudio mixto.

Población y Muestra: Personal de laboratorio clínico en hospitales y clínicas de diferentes regiones del país.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos: Entrevistas semiestructuradas y encuestas, utilizando escalas de medición validadas para evaluar el liderazgo y el clima organizacional.

Objetivos:

Objetivo General:

- Investigar el impacto del liderazgo autocrático en el clima organizacional del sector salud, con un enfoque específico en el departamento de laboratorio clínico.

Objetivos Específicos:

- Identificar las características del liderazgo autocrático presentes en el departamento de laboratorio clínico.
- Analizar la percepción del personal sobre el clima organizacional y su relación con el estilo de liderazgo.
- Explorar las consecuencias del liderazgo autocrático en la motivación y satisfacción laboral del personal.
- Proporcionar recomendaciones para mejorar el clima organizacional y el liderazgo en el departamento de laboratorio clínico.

### **Conclusiones:**

El estudio reveló una fuerte asociación entre el liderazgo autocrático y un clima organizacional negativo en el departamento de laboratorio clínico. Los empleados reportaron niveles bajos de satisfacción laboral, falta de motivación y dificultades en el trabajo en equipo debido a la falta de participación y apoyo por parte de la jefatura.

### **Relación con Investigaciones:**

Estos hallazgos coinciden con estudios anteriores sobre el impacto del liderazgo en el clima organizacional en el sector salud. Se encontraron similitudes con el estudio de González (2019), especialmente en lo que respecta a la presencia de un liderazgo autocrático y sus consecuencias en el clima laboral. La metodología utilizada en este estudio, incluyendo entrevistas y encuestas, nos proporcionó insights valiosos para nuestra investigación.

### **Investigación Nacional sobre Ausentismo Laboral en el Sector Salud (2020)**

Tipo de Investigación: Investigación cuantitativa.

Población y Muestra: Empleados de diferentes áreas de salud, incluyendo laboratorio clínico, en hospitales y clínicas a nivel nacional.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos: Análisis de datos administrativos y encuestas estructuradas para recopilar información sobre ausencias laborales y sus causas.

Objetivos:

Objetivo General:

- Analizar las tasas de ausentismo laboral en el sector salud y sus posibles causas, con un enfoque en el departamento de laboratorio clínico.

Objetivos Específicos:

- Determinar la frecuencia y duración de las ausencias laborales en el departamento de laboratorio clínico.
- Identificar los factores que contribuyen al ausentismo laboral, incluyendo el clima organizacional y el liderazgo.
- Proporcionar recomendaciones para reducir el ausentismo y mejorar el clima laboral en el departamento de laboratorio clínico.

**Conclusiones:**

El estudio encontró una correlación significativa entre un clima laboral negativo, caracterizado por un liderazgo deficiente, y tasas más altas de ausentismo en el departamento de laboratorio clínico. Los empleados reportaron sentirse desmotivados y poco comprometidos con su trabajo, lo que contribuyó a un aumento en las ausencias laborales.

**Relación con Investigaciones:**

Estos hallazgos refuerzan los resultados de estudios previos sobre el impacto del clima laboral y el liderazgo en el ausentismo laboral en el sector salud. La investigación de Pérez (2019) proporcionó un marco teórico útil para comprender la relación entre el liderazgo autocrático y el clima organizacional negativo. Además, la metodología utilizada en este estudio, incluyendo análisis de datos administrativos y encuestas estructuradas, nos proporcionó datos objetivos para nuestra investigación.

**Investigación Nacional sobre Satisfacción Laboral en el Sector de la Salud (2021)**

Tipo de Investigación: Estudio cualitativo.

Población y Muestra: Profesionales de la salud, incluyendo personal de laboratorio clínico, de diferentes instituciones a nivel nacional.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos: Grupos focales y entrevistas en profundidad para explorar las percepciones y experiencias relacionadas con la satisfacción laboral.

Objetivos:

Objetivo General:

- Investigar los factores que influyen en la satisfacción laboral del personal de salud, con un enfoque específico en el departamento de laboratorio clínico.

Objetivos Específicos:

- Identificar los principales determinantes de la satisfacción laboral en el departamento de laboratorio clínico.



- Explorar la percepción del personal sobre el clima organizacional y su impacto en la satisfacción laboral.
- Analizar la relación entre el liderazgo y la satisfacción laboral del personal.
- Proporcionar recomendaciones para mejorar la satisfacción laboral en el departamento de laboratorio clínico.

### **Conclusiones:**

El estudio reveló que la satisfacción laboral en el departamento de laboratorio clínico estaba influenciada por varios factores, incluyendo el estilo de liderazgo, el clima organizacional y las oportunidades de desarrollo profesional. Se encontró que un liderazgo participativo y un clima de trabajo positivo estaban asociados con niveles más altos de satisfacción laboral entre el personal.

### **Relación con Investigaciones:**

Estos hallazgos están alineados con investigaciones previas que han destacado la importancia del liderazgo y el clima organizacional en la satisfacción laboral en el sector de la salud. La investigación de Pérez (2019) proporcionó un contexto útil para comprender cómo el liderazgo autocrático puede afectar negativamente la satisfacción laboral del personal. Además, las técnicas de recolección de datos utilizadas en este estudio, como los grupos focales y las entrevistas en profundidad, nos brindaron una comprensión más profunda de las experiencias y percepciones del personal de laboratorio clínico.

### **Pérez (2022) "Incidencia del Clima Organizacional en la Secretaría Ejecutiva del SINAC"**

Tipo de Investigación: Estudio cualitativo.

Población y Muestra: Profesionales de la salud, incluyendo personal de laboratorio clínico, en la Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC).

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos: Entrevistas semiestructuradas y análisis documental para explorar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral.

#### Objetivos:

- Objetivo General: Investigar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la Secretaría Ejecutiva del SINAC.

#### Objetivos Específicos:

- Analizar la percepción del personal sobre el clima organizacional en la Secretaría Ejecutiva del SINAC.
- Identificar los factores que influyen en el clima organizacional en este contexto específico.
- Evaluar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal.

#### Conclusiones:

El estudio reveló que el clima organizacional en la Secretaría Ejecutiva del SINAC estaba directamente relacionado con el desempeño laboral del personal. Se observó que un clima laboral positivo, caracterizado por una comunicación abierta, apoyo mutuo y reconocimiento, se asociaba con un mejor desempeño laboral. Por otro lado, un clima organizacional negativo, marcado por la falta de comunicación, conflictos interpersonales y falta de reconocimiento, se correlacionaba con un desempeño laboral deficiente.

#### Relación con Investigaciones:

Este estudio se relaciona con investigaciones previas que han destacado la importancia del clima organizacional en el desempeño laboral en diferentes contextos. Se tomaron aspectos metodológicos y conceptuales de estudios similares, como el uso de entrevistas semiestructuradas para recopilar datos cualitativos y el análisis documental para complementar la información proporcionada por los participantes. Además, se consideraron las recomendaciones de investigaciones anteriores para diseñar y enfocar adecuadamente este estudio.

## **1.9 Variables o Unidades de Análisis.**

### **Unidades de análisis**

La percepción de los empleados sobre el liderazgo dentro del laboratorio. Esto incluiría aspectos como el estilo de liderazgo de la jefatura inmediatos con una comunicación entre la jefatura y los empleados, la claridad de los objetivos y expectativas, la participación de los empleados en la toma de decisiones, y la existencia de un ambiente de apoyo y confianza. También con una comunicación interna, la cultura organizacional, las oportunidades de desarrollo profesional, la conciliación entre la vida laboral y personal, y la percepción de equidad para un buen ambiente laboral.

Otra unidad de análisis es el desempeño laboral de los funcionarios que se ve influenciado o no dentro del ambiente o clima organizacional donde se ven inmersos. Infiriendo en la calidad, objetivos o metas de la empresa y cumplimiento de funciones según el puesto. Así como la satisfacción laboral y el clima organizacional en general.

## **1.10 Hipótesis de Investigación.**

Se establece una hipótesis principal: Existe influencia del clima organizacional en el desempeño laboral y gestión del recurso humano, en el departamento de Laboratorio Clínico del Área de Salud de Cariari.

Hipótesis nula: El tipo de liderazgo ejercido por parte de la jefatura inmediata no influye en el desempeño laboral de los colaboradores.

### **1.11 Alcances y Limitaciones.**

En esta investigación se pretende abarcar el análisis general del clima organizacional del servicio de laboratorio clínico, realizando entrevistas con la población en estudio, aplicación de una encuesta o cuestionario para recolectar información sobre las variables de: tipo de liderazgo, motivación, toma de decisiones, comunicación interna, desempeño y satisfacción laboral.

Con los datos e información suministrada, se analiza el panorama o situación presente, se plantean recomendaciones para la mejora en las diversas áreas que se deben fortalecer o generar cambios para el cumplimiento de objetivos de la empresa, aumento de la satisfacción y motivación que incide en el desempeño de los colaboradores.

Se presentan las limitantes de que los funcionarios no estén anuentes a generar información sobre la problemática en estudio, o no den datos completos por la desconfianza o inseguridad.

Todo el diagnóstico que se realice con esta investigación, así como las debilidades, fortalezas del proceso, las conclusiones a las que se lleguen y sus recomendaciones, se le informa a los representantes gerenciales o directivos del Área de Salud de Cariari, pero todo cambio en el proceso, acogimiento de recomendaciones quedara en las manos de los altos jefes de la Caja Costarricense del Seguro Social, esto por ser una institución del estado donde todo cambio lleva un proceso y aprobación riguroso. Pero los jefes del Área si están muy anuentes a luchar por las recomendaciones que esta investigación genere para mejorar el ambiente laboral y satisfacción de sus colaboradores.

**Capítulo II.**  
**Marco Teórico – Conceptual.**

## **2. Capítulo II: Marco Teórico – Conceptual.**

### **2.1 Clima organizacional**

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

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

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

Para Dessler (1976) la importancia del concepto de clima está en la función que cumple como vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores. Es por ello, que

su definición se basa en el enfoque objetivo de Forehand y Gilmer (1964) que plantea el clima como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. Como parte de su teoría toman en cuenta cinco variables estructurales: el tamaño, la estructura organizacional, la complejidad de los sistemas, la pauta de liderazgo y las direcciones de metas. Se considera que el enfoque estructural es más objetivo porque se basa en variables que son constantes dentro de la organización y definidas por la dirección, mientras que en el enfoque subjetivo de Halpin y Crofts (1962) se plantea el clima organizacional como la “opinión” que el empleado se forma de la organización. Mencionan como elemento importante del clima el “espíritu” cuyo significado es la percepción que el empleado tiene de sus necesidades sociales, si se satisfacen y si gozan del sentimiento de la labor cumplida. Otro factor importante tomado en cuenta, es la consideración, hasta qué punto el empleado juzga que el comportamiento de su superior es sustentado o emocionalmente distante. Otros aspectos discutidos por los autores son los factores del clima relacionados con la producción.

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

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

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

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

Según Sudarsky (1977) el clima organizacional es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas que son influenciadas por ellas.

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

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

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

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

Goncalves (2000) expone que los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados



comportamientos en los individuos y dichos comportamientos inciden en la organización y en el clima, y así se completa el circuito.

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

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

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

## **2.2 Liderazgo**

Liderazgo para Ralph M. Stogdill: el autor de las "Teorías e Investigación del Liderazgo" dice que hay tantas definiciones de liderazgo como personas que hayan pensado en dicho concepto.

Esto nos deja claro que encontrar una definición exacta será casi imposible y siempre dependerá del contexto en el que quieras trabajar.

Stogdill intenta resumir el Liderazgo de forma simple como: "El proceso de conducir las actividades de un grupo e influir sobre las conductas que estos desarrollen".

Liderazgo para John Maxwell: Maxwell es un conferencista y escritor estadounidense, autor de "Las 21 leyes irrefutables del liderazgo" y "Las 21 cualidades indispensables de un líder: conviértase en la persona que otros querrán seguir".

Su definición de Liderazgo se puede resumir en: "Los buenos líderes son quienes logran que los grupos y equipos de trabajo que dirigen desempeñen un rendimiento superior"

Otra frase popular de Maxwell es la siguiente:

"Los buenos líderes lo son NO por su poder, sino que por su habilidad de motivar a otras personas"

Para Peter Senge: para este autor norteamericano el Liderazgo tiene que ver con:

La creación de un ámbito en el que los seres humanos continuamente profundizan en su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que tiene que ver con la creación de nuevas realidades".

Liderazgo para Idalberto Chiavenato: para este conocido autor de temas de Recursos Humanos, el Liderazgo tiene que ver con, principalmente, cumplir objetivos empresariales: "Es un proceso en el que el Líder ejerce la habilidad de influir y conducir a un grupo de personas, motivándolos a trabajar con entusiasmo hacia el cumplimiento de objetivos de la organización".

Otros autores como Kotter, profesor de la escuela de negocios de Harvard y considerado por muchos como un "gurú internacional del Liderazgo", simplifican aún más la definición de este concepto, resumiendo su significado a:

"No es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo"

Liderazgo para Fred Fiedler: creó la teoría de la efectividad del liderazgo o teoría de la contingencia.

En esta teoría describe la manera en que se consigue una alta efectividad de un equipo de trabajo u organización mediante la personalidad del líder y el control situacional.

Fiedler propone 2 tipos de liderazgo: uno más orientado a las personas (socioemocional). Otro más orientado a la productividad (tarea). En el caso de Fred Fiedler, más que una definición concreta del concepto de Liderazgo, podemos extraer la esencia de su teoría, que tiene que ver con cómo determinar las características de un Líder y ver de esta forma a qué tipo de Liderazgo pertenece.

Para Keith Davis: este reconocido autor de libros de capital humano y recursos humanos aporta la siguiente interesante definición:

"Es la habilidad de convencer a otros de que trabajen con entusiasmo para lograr los objetivos definidos.

"Las actividades de la dirección, como la planificación, organización y toma de decisiones no serán efectivas hasta que el Líder logre motivar a las personas y las dirija hacia sus objetivos".

### **2.3 Satisfacción Laboral.**

La satisfacción laboral es probablemente la más común y más antigua forma de operacionalización de la felicidad en el lugar de trabajo» (Wright y Bonett, 2007).

Las organizaciones han existido a lo largo de la historia, aunque han ido evolucionando debido a que a nivel mundial se han generado cambios de distintos tipos: social, económico, político, cultural, tecnológico, entre otros (Werther y Davis, 2008). Durante el siglo XX el interés de las organizaciones estuvo centrado en torno a cómo incrementar la productividad de la organización. Procurando el bienestar del individuo (Gibson, Ivancevich y Donelly, 2001). Como señala Alas (2007), las organizaciones son mucho más que únicamente medios para proveer de bienes y servicios a la sociedad. De hecho, muchos individuos pasan gran parte de su vida en la organización, la cual tiene profunda influencia en su comportamiento.

Por otra parte, el individuo que acude a una organización lo hace porque tiene una serie de expectativas. Que espera cumplir a través de esta (Morgan, 1997). Algunas organizaciones se han preocupado por mantener a sus individuos, pues reconocen las contribuciones que estos hacen (Lee y Chang, 2008). Una forma de lograrlo es procurando que los individuos se sientan contentos, aunque como señalan Moynihan y Pandey (2007), no resulta fácil.

#### **Determinantes de la satisfacción laboral**

Existe una serie de factores, determinantes o características que pueden hacer o no sentir satisfecho a un individuo (Galup, Klein y Jiang, 2008). En psicología organizacional, el estado emocional placentero o positivo resultante de la experiencia misma del trabajo, se denomina «Satisfacción laboral» (Locke, 1976 en Mason y Griffin, 2002; Hancer y George, 2003; Wright y Davis, 2003; Lapierre y Hackett, 2007; Moynihan y Pandey, 2007). Mason y Griffin (2002: 283) indican que tres son los elementos que están contenidos en esta definición:

- La referencia al constructo de satisfacción laboral como un estado emocional implica que contiene un componente afectivo.
- La referencia acerca de que es un proceso resultante implica que hay un componente cognitivo o evaluativo en el constructo.
- El enfocar el constructo en el trabajo y sus experiencias y diferenciarlo de otras formas de satisfacción.

Muchos autores se han abocado al estudio de la satisfacción laboral, proponiendo distintas determinantes. Es por ello que el objetivo de este trabajo fue el de describir distintas determinantes de la satisfacción laboral propuestas en algunos artículos de investigación recientes.

#### **2.4 Desempeño Laboral.**

Según Toala et al. (2017), “el desempeño laboral se lo puede definir como el comportamiento de los empleados para el logro de los objetivos de la compañía, un excelente desempeño laboral es la fortaleza más importante dentro de una organización”.

Referenciando a Toala et al. (2017), una de las principales tareas de una organización radica en garantizar la eficiencia de sus actividades. Desde esta perspectiva, el desempeño laboral guarda una estrecha relación con el comportamiento de los empleados y los resultados alcanzados, así como de otros sub factores relacionados con la motivación, puesto que a mayor motivación mejor será el desempeño en el desarrollo de las diferentes tareas asignadas, lo que consecuentemente conducirá al logro de los objetivos establecidos.

Según refiere García y Leal (2008), la escala de los objetivos, existe una distinción entre el desempeño organizacional, intra-empresarial y grupal. En primer lugar, el desempeño organizacional general refleja la dinámica de los objetivos generales de la empresa (por ejemplo, en términos de ventas o participación de mercado, ganancias, rentabilidad, entre otros); el desempeño intracorporativo hace referencia a la dinámica de los objetivos de sus unidades estructurales (centros de beneficio o responsabilidad); y el desempeño grupal se refiere al logro de los objetivos del grupo (propietarios de capital, gerentes, trabajadores).

En un contexto general, resulta fundamental para las compañías estimular la mejora del desempeño laboral de sus empleados de forma individual y grupal, lo cual puede obtenerse a través de la aplicación de

diferentes técnicas entre las que se encuentran la motivación, el reconocimiento al trabajo realizado, el nivel de responsabilidad asignada, y el cuidado del ambiente de trabajo (Toala et al., 2017).

Con base a lo anteriormente expuesto, el desempeño laboral es importante teniendo en consideración algunos aspectos, primero se relaciona al éxito que una empresa desea lograr, por lo cual, esta sustenta que un buen desempeño dependerá exclusivamente de los empleados porque son uno de sus activos más importantes, por lo que es imperativo un desempeño laboral sólido, sin embargo, cabe acotar que los empleados se desenvolverán de acuerdo a las motivaciones que tengan a su alrededor.

## **2.5 Teorías que sustentan la investigación.**

La aplicación de teorías en una empresa puede jugar un papel fundamental en la creación de un clima organizacional positivo y en el aumento de la satisfacción laboral de los empleados. Al comprender y aplicar los principios y conceptos teóricos relevantes, las organizaciones pueden mejorar su cultura, fortalecer la relación con sus empleados y fomentar un entorno de trabajo más satisfactorio y productivo.

### **2.5.1 Teoría de las necesidades de Maslow**

Esta teoría postula que la motivación de las personas depende de las satisfacciones de cinco tipos de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de afecto, de estima y de autorrealización. Estas necesidades se satisfacen en un orden jerárquico, debido que en tanto la primera necesidad o básica no se ha satisfecho, ésta tiene el poder exclusivo de motivar la conducta; sin embargo, al ser lograda, pierde su poder de motivación. De esta forma, un nivel más alto de necesidad se convertirá en un factor de motivación sólo cuando las necesidades que ocupan el nivel inmediato anterior hayan sido cubiertas. Maslow postula que para lograr la motivación del personal será necesario que la organización proporcione las condiciones para satisfacer estas necesidades a través de su trabajo. Münch, L. (2011). Liderazgo y Dirección. El liderazgo del siglo XXI. México: Trillas. Págs. 85.

En el contexto laboral, Maslow postula que las personas tienen una jerarquía de necesidades que van desde lo básico (como la alimentación y la seguridad) hasta lo más alto (como la autorrealización). Se cree que las organizaciones que abordan las necesidades de los empleados pueden mejorar su satisfacción laboral y su compromiso.

Para aplicar esta teoría, es importante satisfacer las necesidades básicas de los empleados, como la seguridad laboral, el salario justo y un ambiente de trabajo seguro.

### **2.5.2 Teoría de la motivación de higiene (Teoría de los Dos Factores de Herzberg).**

A partir de los resultados obtenidos en una encuesta practicada a ejecutivos, Herzberg determinó que existen dos factores que inciden en la satisfacción en el trabajo, los motivadores o intrínsecos al trabajo tales como el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad, así como el progreso y desarrollo; y los factores externos o de higiene, que comprenden las políticas de la empresa, sueldo, relaciones con los compañeros, posición, seguridad, relación con los superiores y subordinados. Los motivadores contribuyen a la satisfacción de las necesidades de alto nivel: autorrealización y estima; mientras que los de higiene satisfacen las necesidades fisiológicas de seguridad y afecto. Los factores de higiene ayudan a mantener un buen ambiente de trabajo, mientras que los motivadores mejoran notablemente el desempeño en el trabajo. Robbins, Stephen, P. (1999). Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. Pearson.

En el contexto laboral, Frederick Herzberg propuso esta teoría que divide los factores que influyen en la satisfacción laboral en dos categorías: factores de higiene (como las condiciones de trabajo) y factores motivacionales (como el reconocimiento y el crecimiento personal). Según esta teoría, la mejora de los factores motivacionales puede aumentar la satisfacción laboral de los empleados.

La mejor manera de aplicarla es enfocándose en mejorar la satisfacción laboral, también enfocarse en los factores motivacionales, como el reconocimiento, el trabajo desafiante y las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.

### 2.5.3. Teoría de X Y de McGregor.

Douglas McGregor es el creador de las teorías "Teoría X" y "Teoría Y". Son dos teorías contrapuestas de dirección; en la primera, los directivos consideran que los trabajadores sólo actúan bajo amenazas, y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

Después de observar la manera en que los gerentes tratan con sus empleados, McGregor concluyó que la opinión de aquellos sobre la naturaleza humana se basa en un conjunto de premisas con las que moldean su comportamiento hacia sus subordinados

En la teoría X se supone que las necesidades de orden inferior dominan a los individuos. En la teoría Y se asume que rige las necesidades de orden superior. El propio McGregor sostenía la convicción de que las premisas de la teoría Y son más válidas que la teoría X. Por tanto, proponía ideas como la toma participativa de decisiones, puestos de trabajo de responsabilidad y estimulantes, así como buenas relaciones en los grupos, como medios para aumentar al máximo la motivación laboral de los empleados. Las premisas de una y otra teoría serán las apropiadas dependiendo la situación, considerando que la base de toda motivación consiste en hacer el trabajo atractivo y lleno de satisfacciones para quien lo ejerce, se considera importante que el trabajo se debe hacer más fácil y agradable. Robbins, Stephen P. (1999) Comportamiento Organizacional. Prentice Hall: Pearson. Págs. 54-57.

En el contexto laboral, Douglas McGregor propuso dos teorías opuestas sobre la naturaleza humana en el trabajo. La Teoría X asume que los empleados son perezosos y necesitan ser controlados, mientras que la Teoría Y considera que los empleados son intrínsecamente motivados y buscan responsabilidades. Esta teoría son de suma importancia ya que influyen en la forma en que se diseñan las organizaciones y cómo se gestionan los empleados.

Una manera de aplicarla es contrarrestar la perspectiva ya que se entra en la suposición de que los empleados son inherentemente perezosos y prefieren ser dirigidos en lugar de tomar la iniciativa, entonces es importante fomentar un liderazgo participativo, empoderar a los empleados y brindarles autonomía en sus tareas.

#### **2.5.4 Teoría de la Equidad de Adams**

La Teoría de la Equidad de Adams se basa en la idea de que los empleados comparan sus propias situaciones laborales con las de sus compañeros de trabajo para evaluar si son tratados de manera justa. Adams resalta la importancia de que los empleados perciban que están siendo tratados con justicia en el trabajo. Cuando los empleados sienten que sus esfuerzos son recompensados de manera adecuada, están más satisfechos y motivados, lo que conduce a un mayor compromiso y desempeño laboral. Los gerentes y las organizaciones que comprenden y aplican estos principios pueden crear un entorno laboral más saludable y productivo. Tamayo Gallego (2007).

En el contexto laboral, según esta teoría, los empleados comparan su contribución en el trabajo con las recompensas que reciben y con las contribuciones y recompensas de otros. La percepción de equidad influye en la satisfacción laboral y en el clima organizacional. Las organizaciones deben esforzarse por mantener un equilibrio justo entre la contribución y la recompensa de los empleados.

Para aplicarla es fundamental mantener la equidad en la distribución de recompensas y reconocimientos para promover la satisfacción laboral y un clima organizacional positivo.

#### **2.5.5 Teoría de la Expectativa de Vroom.**

La teoría de las expectativas de Vroom propone que las personas actúan según la creencia de que tras conseguir los resultados esperados obtendrán una recompensa. Una de las principales diferencias de la teoría de las expectativas de Vroom con respecto a otras es que no se detiene a considerar teorías genéricas como la jerarquía de las necesidades (Maslow) o la teoría de los dos factores de Herzberg.

En ese sentido, su autor, Víctor Vroom, profesor de psicología experto en analizar el comportamiento psicológico en liderazgo y la toma de decisiones en las organizaciones, explicó la teoría mediante la siguiente fórmula:  $\text{Motivación} = \text{Valencia} \times \text{Expectativas} \times \text{Instrumentalidad}$ . Guirado Aguilera (2019)

En contexto laboral, Víctor Vroom propuso que la motivación de un empleado depende de la expectativa de que un esfuerzo adicional llevará a un mejor desempeño y que este desempeño mejorado resultará en recompensas valiosas. Entonces esta teoría destaca la importancia de la claridad en las



expectativas y la conexión entre el esfuerzo y las recompensas en el lugar de trabajo. Los seres humanos asumen que esforzarse en el trabajo mejorará su rendimiento, que los llevará a obtener resultados y una recompensa que, aparte de deseable, será un aspecto valioso para ellos.

Para aplicarla es esencial establecer metas claras, proporcionar retroalimentación constante y recompensar los logros de manera justa.

Al combinar y adaptar estrategias inspiradas en estas teorías, las empresas pueden promover un clima organizacional favorable, mejorar la satisfacción laboral de los empleados y aumentar su compromiso con la organización.

### **2.5.6 Teoría de Fijación de Metas de Edwin Locke (1968).**

Elaboró la teoría de fijación de metas en 1968. Su objetivo era explicar las acciones humanas en situaciones específicas de trabajo.

Según Locke, la motivación del individuo para alcanzar las metas que se proponga estará determinadas por las propias metas o por el simple hecho de habérselas propuesto.

Edwin Locke define una meta como aquello que una persona se esfuerza por conseguir. Las metas son importantes para el ser humano ya que motivan y guían sus actos. Así, según la teoría de Locke, la intención de alcanzar metas es una fuente básica de motivación para el ser humano.

Las metas, además, nos impulsan a dar lo mejor de nosotros mismos, a tener una ilusión o aspiración y a mejorar nuestro rendimiento. Según la teoría de fijación de metas de Edwin Locke, las personas buscan y crean sus propias metas mediante las decisiones previas adecuadas. Una vez establecidas las metas, las personas se comprometen para alcanzarlas.

Para Locke, la mejor meta será la que se plantee como un desafío accesible, realista y posible. Según E. Locke la autoeficacia es la creencia de la persona de que es capaz de desarrollar una determinada tarea, o por ende, alcanzar una determinada meta. A mayor autoeficacia, mayor confianza en las habilidades que permitirán alcanzar tal meta.

El establecimiento de metas, al centrarse en el comportamiento, implica el desarrollo de la motivación de la persona. La motivación aumentará si la persona muestra autoeficacia, es decir, si piensa que sus

comportamientos le llevarán a alcanzar la meta que se propuso. Así, se producirá una retroalimentación entre conducta, meta y éxito.

## **2.6 Empresa u organización.**

### **2.6.1 Reseña Histórica.**

El Área de Salud de Cariari fue inaugurada como Área el día 18 de abril de 1998 y cubre a una población de 64495 habitantes, incluyendo a los territorios y población de las antiguas clínicas de Ticabán y Cariari. La Clínica de Ticabán abrió sus puertas en febrero de 1971 y la Clínica de Cariari, lo hizo en agosto de 1979.

Al final de los años 80, el territorio sufrió un acelerado crecimiento demográfico, como consecuencia de una rápida expansión bananera, que prácticamente duplicó sus sembradíos de banano en un período de ocho años, lo que llevó casi a una triplicación de la población en ese período tan corto, y esto originó que la capacidad instalada de la Caja Costarricense de Seguro Social en el territorio, se volviera absolutamente insuficiente para resolver las necesidades de salud de la población.

Como consecuencia de esta situación, el volumen de pacientes rechazados por falta de cupo superó los 1.000 pacientes por mes en los últimos años, con lo que saturaron los servicios de urgencias.

Tanto en las clínicas del Área, como en el Hospital de Guápiles, la insatisfacción del usuario era común, a pesar de los esfuerzos del escaso personal por multiplicar el trabajo.

A finales de 1997, época en la que empiezan a llegar las plazas nuevas requeridas por el nuevo modelo de atención, se inicia una transformación completa en el parecer del usuario con respecto a la prontitud y calidad de sus servicios que lograron franca mejoría, como se demostró en encuestas realizadas al inicio del año 1999, y en los años 2000, 2001 y 2002.

Actualmente el Área de Salud de Cariari está compuesta por 18 sectores de salud y dispone 1 equipo de apoyo antiguo EBAIS Móvil utiliza para reforzar a los EBAIS de población dispersa y de difícil acceso a los

servicios. Cada uno de ellos cuenta con la cantidad de plazas mínimas necesarias para realizar una buena labor.

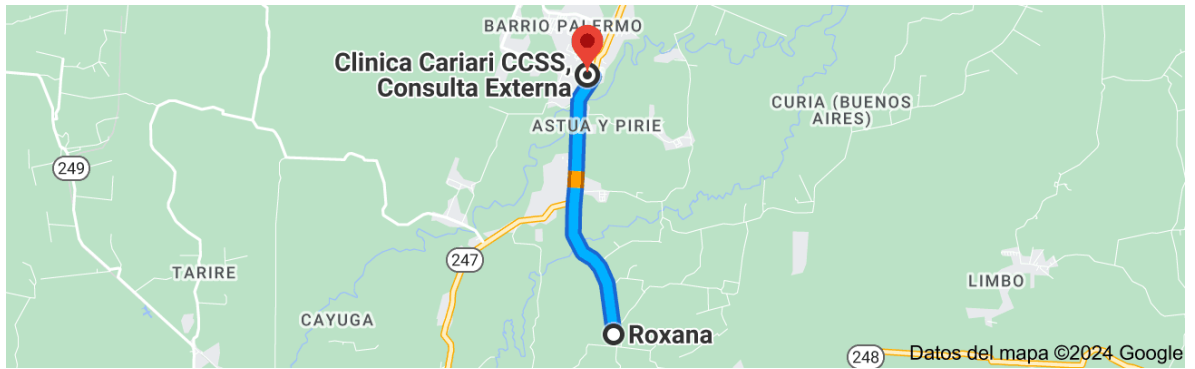
De los 18 sectores, uno funciona dentro de la Clínica de Cariari (Cariari 1) y dos en la Clínica de Ticabán (EBAIS de Ticabán 1 y 2), aunque se hacen esfuerzos en las comunidades para que cada uno de ellos tenga su propio local en la respectiva comunidad sede de EBAIS. Se alquilan locales para que funcionen los EBAIS de Cariari 2, Nazareth, Llano Bonito y Palermo, pues no disponen de local propio. Los restantes EBAIS del Área que sí cuentan con local, ya sea institucional o prestado dentro de la comunidad respectiva, son los de Caribe, Astúa Pirie, Campo Cinco, Jardín, Los Ángeles, Palmitas, La Esperanza, El Porvenir, Barra del Colorado, Barra del Tortuguero, Ticabán 1, Ticabán 2 y Nájera. Se cuenta con un total de 211 empleados en los diferentes servicios del área.

Cuenta con un servicio de emergencias las 24 horas para la atención de toda la población adscrita a la unidad.

Actualmente el edificio donde se encuentra la clínica, es propio, construcción en cemento. Cuenta con el área respectiva para los servicios de: farmacia, administración, dirección médica, oficina de recursos humanos, odontología, laboratorio, redes, trabajo social, psicología, urgencias médicas y las respectivas salas de espera para los usuarios. Además, un comedor para los funcionarios, áreas verdes, solo cuenta con parqueo para los carros institucionales y no para los empleados y usuarios.

Es la sede del Área de Salud de Cariari, la Clínica de Cariari está localizada en Cariari Centro diagonal al parque y brinda los servicios Administrativos, de Dirección, y de apoyo para el área.

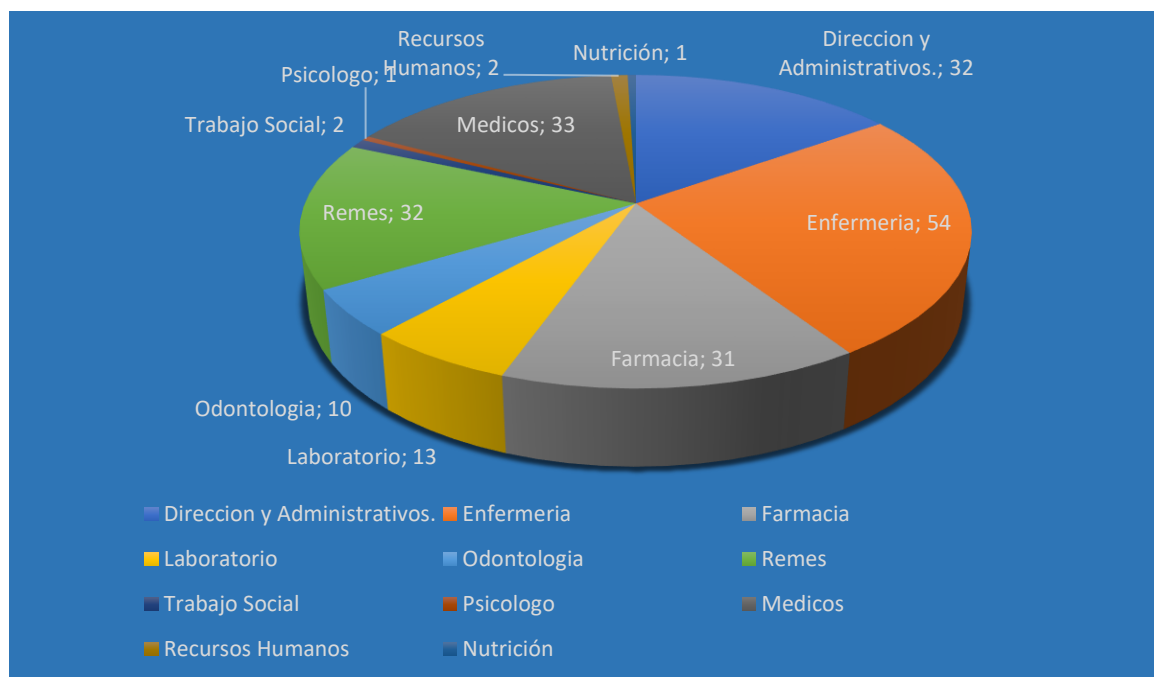
**Figura 1. Ubicación de área de salud Cariari**



**Figure 1. Foto de Área de Salud Cariari**



**Figura 2. Gráfico Total de empleados por servicio.**



**Nota.** Adaptado de datos suministrados por el Laboratorio Clínico.

## 2.6.2 Objetivos Institucionales.

### Objetivo General

- Dirigir y apoyar todas las acciones tendientes a lograr un mejoramiento continuo del nivel de salud de la población del Área de Salud de Cariari.

### Objetivos Específicos:

- Lograr que el 100% de los funcionarios del Área de Salud conozcan y practiquen la Misión, Visión y Objetivos locales y generales de la Organización.
- Lograr que el 100 % de los funcionarios apoyen y practiquen en todos sus extremos el cumplimiento de los Compromisos de Gestión.
- Lograr que al menos el 90% de los usuarios de los servicios se sientan satisfechos con la atención recibida a todo lo largo y ancho de la Organización.

- Lograr que al menos un 80% de los usuarios estén satisfechos con los tiempos de espera para citas a los servicios que se brindan en el Área.
- Lograr el cumplimiento de lo pactado en los Compromisos de Gestión.
- Buscar la excelencia en el cumplimiento de los Compromisos de Gestión.
- Lograr una ejecución adecuada del presupuesto anual del Área.
- Lograr una ejecución adecuada del plan de compras del Área.
- Mantener en buen estado la infraestructura y los equipos del Área.
- Dar cumplimiento a lo establecido en leyes y reglamentos relacionados con un trato especial a las personas.
- Lograr que al menos un 80% de los funcionarios se sientan identificados con las acciones del Área y sustenten un adecuado clima organizacional.

### **2.6.3 Misión de la Empresa.**

Contribuir permanentemente en el mejoramiento de la salud mediante la provisión de Servicios de Salud preventivos y asistenciales para la población adscrita al Área de Salud de Cariari, bajo los principios filosóficos institucionales de Universalidad, Solidaridad, Unidad, Igualdad, Obligatoriedad y Equidad y los principios de Calidad, Competitividad y Oportunidad.

### **2.6.4 Visión de la Empresa.**

El Área de Salud de Cariari participará en el mejoramiento continuo de la Salud de la población adscrita, brindando atención integral en salud a su población, la que se manifestará satisfecha con el servicio que se le brinda y participará activamente en el proceso de salud. Se manejarán altos índices de coberturas y bajas tasas de morbi - mortalidad. Contará con un equipo humano interdisciplinario capacitado, motivado y con excelentes condiciones de infraestructura y equipamiento, así como con buen clima organizacional.

## Análisis FODA del departamento de Laboratorio Clínico, Área de Salud de Cariari.

# ANÁLISIS FODA ÁREA SALUD DE CARIARI

### FORTALEZAS

- **Personal Calificado:** Empleados con habilidades y formación en técnicas de laboratorio, lo que permite realizar pruebas diagnósticas precisas.
- **Compromiso con la Calidad:** Una cultura organizacional que busca mejorar la satisfacción laboral y el desempeño, lo que puede traducirse en un mejor servicio al paciente.
- **Variedad de Pruebas:** Capacidad para ofrecer una amplia gama de análisis clínicos, satisfaciendo diversas necesidades de los pacientes.

### OPORTUNIDADES

- **Aumento de la Demanda de Servicios de Salud:** El crecimiento en la conciencia sobre la salud y la prevención puede incrementar la demanda de pruebas diagnósticas.
- **Colaboraciones con Proveedores de Salud:** Establecer alianzas con clínicas y hospitales para mejorar la referencia de pacientes.
- **Innovaciones Tecnológicas:** Oportunidad de adoptar nuevas tecnologías y métodos de análisis que mejoren la eficiencia y precisión de los resultados.

### DEBILIDADES

- **Falta de Reconocimiento y Retroalimentación:** La ausencia de un sistema de reconocimiento puede desmotivar al personal, afectando la calidad del servicio.
- **Escasa Capacitación:** La limitada capacitación puede llevar a un estancamiento profesional y a una falta de actualización en técnicas y procedimientos.
- **Liderazgo Deficiente:** Un liderazgo autoritario y la falta de comunicación efectiva pueden obstaculizar la colaboración.

### AMENAZAS

- **Competencia Creciente:** La aparición de nuevos laboratorios y servicios de salud puede disminuir la cuota de mercado.
- **Regulaciones en Cambios:** Cambios en normativas de salud pueden aumentar la carga administrativa y los costos operativos.
- **Desconfianza en Resultados:** Errores en los análisis o falta de comunicación con los pacientes pueden dañar la reputación del laboratorio.

FODA

Nota. Elaboración propia.

**Capítulo III.**  
**Marco Metodológico.**



### **3.Marco Metodológico.**

#### **3.1Tipo de investigación.**

Al realizar una revisión adecuada de la información relacionada para el desarrollo de la investigación, se precisa que el tipo de investigación es de enfoque cualitativo y cuantitativo, es decir, mixto.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014:7), el enfoque cualitativo “utiliza la recolección de datos para finar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación”. Este enfoque busca explorar la complejidad de factores que rodean a un fenómeno y la variedad de perspectivas y significados que tiene para los implicados.

A diferencia de la investigación cuantitativa que basa sus resultados en datos numéricos, la investigación cualitativa, se realiza a través de diferentes tipos de datos, tales como entrevistas, observación, documentos, imágenes, audios, entre otros.

#### **3.2 Métodos de Investigación.**

Esta investigación se basa en el método inductivo y de investigación – acción (Participativo).

Según Hyde (2000) afirma que el método inductivo comienza con la observación de casos específicos, el cual tiene por objeto establecer principalmente generalizaciones. Se basa en la exploración de eventos, su descripción, generar perspectivas teóricas que van de lo particular a lo general.

Paso a paso se analizan cada uno de los datos o información, se revisan resultados y conclusiones hasta llegar a una perspectiva general. Mediante este método se observa, estudia y conoce las características genéricas o comunes que se reflejan en un conjunto de realidades o fenómenos para elaborar una propuesta de índole general.

Por otro lado, el método investigación – acción de acuerdo a Behar (2008) este método tiene como objetivo producir cambios significativos en la realidad estudiada. El método se preocupa por solucionar

problemas específicos mediante la aplicación de una metodología rigurosa. La utilización de este método busca ubicarse dentro un contexto espaciotemporal, estrechamente unido a la realidad que se inicia desde experiencias reales.

En esta investigación utilizamos los dos métodos, ya que, partimos de lo específico a lo general por medio de la obtención de datos generados en las entrevistas a la muestra de estudio, recolectando esos datos, analizando, describiendo la situación presentada en el laboratorio clínico. Además, desarrollando un diagnóstico de la situación, el estudio de los factores que pueden estar provocando el problema en estudio, generando conclusiones para establecer recomendaciones y soluciones a la problemática. Enfocándonos en una investigación colaborativa y participativa de todos los miembros involucrados.

### **3.3 Alcance de la Investigación.**

Dentro de los alcances del proyecto o investigación se pueden mencionar los siguientes:

- Realizar un diagnóstico del clima organizacional del departamento del Laboratorio Clínico.
- Aplicar entrevistas con la población en estudio, realización de una encuesta o cuestionario para recolectar información sobre las variables o categorías de análisis: tipo de liderazgo, motivación, toma de decisiones, comunicación interna, desempeño y satisfacción laboral.
- Con los datos e información suministrada, se analiza el panorama o situación presente, se plantean recomendaciones para la mejora en las diversas áreas que se deben fortalecer o generar cambios para el cumplimiento de objetivos de la empresa, aumento de la satisfacción y motivación que incide en el desempeño de los colaboradores.
- Comunicar a la jefatura inmediata y directivos del Área de Salud de Cariari sobre las conclusiones del estudio, los cambios y propuestas para la solución de la problemática.

### **3.4 Fuentes de información.**

#### **3.4.1 Fuentes de información primarias.**

Para el desarrollo de esta investigación se requiere de diversos tipos de información por lo que se recurrió a las fuentes primarias para su obtención. Estas fuentes primarias son las que contienen la información original o de primera mano, que no remiten o requieren de otra fuente para completarse.

En este caso se recurre a la aplicación de entrevistas a la jefatura inmediata, funcionarios y demás colaboradores del Área de Salud de Cariari, encuestas o cuestionarios para contar con información veraz y actualizada.

#### **3.4.2 Fuentes de información secundarias.**

También se utilizaron fuentes de información secundaria. Este tipo de fuente son documentos o artículos que brindan los datos, pero generalmente refieren a una fuente primaria que los contiene.

En esta investigación, las fuentes secundarias consultadas o utilizadas son: bases de datos de la universidad, bibliotecas digitales, libros y artículos de investigación consultados.

### **3.5 Sujetos de información.**

Los sujetos de información de esta investigación son los funcionarios del Área de Salud de Cariari, enfocados en los 17 funcionarios del Servicio de Laboratorio Clínico, los cuales son los sujetos involucrados en la aplicación de las entrevistas, encuestas y cuestionarios, los que nos brindan la información de primera mano sobre la situación presentada.

Además, el administrador del Área por los datos históricos y generales de la empresa y la oficina de Recursos Humanos por la información de los puestos de trabajo y la formación del servicio de laboratorio clínico.

### **3.6 Sujetos o participantes.**

#### **3.6.1 Población objetivo.**

La población en una investigación es conocida como una colección bien definida de individuos o elementos que tienen características similares. Todas las personas dentro de una determinada población que tienen una característica o rasgo en común.

La población objetivo de esta investigación, son todos los funcionarios (211 empleados distribuidos en los diferentes servicios) del Área de Salud de Cariari, comparten como rasgo común el pertenecer y emplearse en dicha empresa.

#### **3.6.2 Determinación de la muestra.**

La muestra de investigación es un subconjunto o parte del universo o población en que se llevará a cabo la investigación. Los sujetos que pertenecen a la muestra, son los principales agentes que generan los datos, acontecimientos, información para el análisis de la situación.

El tipo de muestreo realizado es deliberado, crítico o por juicio, esta determinación se debe a que los empleados del servicio de laboratorio clínico son los individuos que están inmersos en la problemática en estudio o investigación, son los sujetos que cumplen con la descripción o propósito específico para realizar el proyecto. La muestra está compuesta por un total de 17 funcionarios del laboratorio, entre empleados en condición de propiedad y personal sustituto los cuales se desglosan en:

- Jefatura inmediata del servicio de laboratorio. (Microbiólogo Químico Clínico)
- Dos Microbiólogos Químicos Clínicos y un personal sustituto, estos encargados de los procesos clínicos y supervisión.
- Tres Técnicos de Laboratorio clínico II.
- Cinco Técnicos de Laboratorio clínico I, más 3 funcionarios como personal sustituto.
- Dos Asistentes de Laboratorio clínico.

### **3.7 Técnicas Cualitativas de recolección de la información.**

#### **3.7.1 Entrevistas Estructuradas.**

La entrevista es una técnica de investigación cualitativa, que consiste en hacer preguntas a la muestra o individuos de interés para recopilar datos sobre un tema específico.

Las entrevistas estructuras o estandarizadas, tiene la facilidad de que el entrevistador no necesita preocuparse por lo que investigará en el candidato o sujeto de estudio, ni por la secuencia, pues todos estos elementos están organizados de antemano.

Según Chiavenato (2011), "La entrevista estructurada es estandarizada, cerrada y directa, con un guion que pide respuestas a preguntas previamente establecidas y ya elaboradas".

Algunas ventajas de este método son:

Se centra en la precisión de las diferentes respuestas, gracias a las cuales se pueden recopilar datos extremadamente organizados. Cada encuestado o entrevistado tiene diferentes respuestas a la misma estructura de preguntas, las respuestas obtenidas pueden ser analizadas colectivamente.

Se puede obtener mejor información y analizar el tema de investigación de manera integral haciendo preguntas precisas.

Dado que la estructura de la entrevista es fija, genera resultados fiables y se ejecuta rápidamente.

La relación entre el investigador y el entrevistado no es formal, por lo que el investigador puede entender claramente el margen de error en caso de que el encuestado no esté interesado en proporcionar la información correcta.

Puede utilizarse para ponerse en contacto con una gran muestra de la población objetivo.

El procedimiento de entrevista se facilita gracias a la estandarización que ofrece una entrevista estructurada.

Proceso fácil, flexible y adaptable.

Este tipo de técnica de recolección de datos, es muy útil para la presente investigación, ya que, se pueden elaborar las preguntas con anticipación según la información que se requiere del empleado entrevistado, la planeación de las áreas o variables a consultar, además, es un tipo de entrevista planeada y organizada para superar las limitaciones de los entrevistadores. Es un método flexible que permite cruzar la información con los ocupantes de otros puestos similares para verificar discrepancias en los datos suministrados.

Por medio de este instrumento se obtienen los datos de primera mano de cada uno de los empleados del servicio del laboratorio clínico, quienes mejor conocen sobre la situación presentada o tema de investigación, la participación es activa, posibilidad de comentar y aclarar todas las dudas. Por otro lado, proporciona un mayor resultado en el análisis, debido a la obtención estandarizada y racional en los datos.

La entrevista para esta investigación se basa en las siguientes dimensiones o variables que inciden directa o indirectamente en el clima organizacional de la empresa en estudio:

- Condiciones de trabajo.
- Remuneraciones.
- Liderazgo y gestión del personal (jefatura inmediata).
- Evaluación del desempeño y retroalimentación.
- Trabajo en equipo.
- Satisfacción laboral.
- Comunicación interna.

## **3.8 Técnica Cuantitativa**

### **3.8.1 Cuestionario de Investigación**

El uso de cuestionarios para el diagnóstico del clima laboral se ha convertido en una herramienta fundamental dentro de las estrategias de gestión de recursos humanos. Esto se debe a su capacidad para proporcionar información valiosa sobre las percepciones, actitudes y sentimientos de los empleados respecto a su entorno de trabajo. Al enfocarnos en el clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral y la gestión del recurso humano en departamentos específicos, como el de Laboratorio Clínico, se destaca la importancia de aplicar métodos de investigación precisos y confiables que permitan una interpretación adecuada de la realidad organizacional.

El cuestionario es una técnica de recogida de datos que consiste en un conjunto de preguntas estructuradas y no estructuradas, diseñadas para ser contestadas por los empleados. Esta herramienta permite evaluar diversas dimensiones del clima organizacional, incluidas las relaciones interpersonales, la satisfacción laboral, el liderazgo, las políticas de gestión de talento humano, y el ambiente físico y psicológico del lugar de trabajo.

#### **Ventajas de los Cuestionarios:**

- **Anonimato y Honestidad:** El uso de cuestionarios puede fomentar la honestidad y reducir la inhibición de los empleados al responder, especialmente si se garantiza el anonimato.
- **Uniformidad y Comparabilidad:** Permite la recogida de datos de manera uniforme, haciendo posible la comparación entre diferentes grupos o períodos de tiempo.
- **Análisis Estadístico:** Facilita el análisis cuantitativo de los datos, lo cual es útil para identificar tendencias, correlaciones y realizar comparaciones.
- **Economía de Tiempo y Recursos:** Son relativamente fáciles y económicos de administrar, especialmente con la ayuda de plataformas en línea.

### **Limitaciones de los Cuestionarios:**

**Interpretación de Preguntas:** Puede haber variabilidad en cómo los encuestados interpretan las preguntas, afectando la precisión de las respuestas.

**Tasa de Respuesta:** Obtener una alta tasa de respuesta puede ser un desafío, y las respuestas pueden estar sesgadas hacia los individuos más motivados o insatisfechos.

**Profundidad de Respuestas:** Los cuestionarios pueden no capturar la profundidad de las percepciones y actitudes de los empleados de la misma manera que las entrevistas o grupos focales.

### **Diseño del Cuestionario para el Diagnóstico del Clima Organizacional:**

Para maximizar la efectividad del cuestionario en el diagnóstico del clima laboral en un departamento de Laboratorio Clínico, se deben considerar los siguientes aspectos:

**Claridad y Brevedad:** Las preguntas deben ser claras, directas y tan breves como sea posible para evitar la fatiga del encuestado.

**Relevancia:** Incluir preguntas que sean relevantes para los objetivos específicos de la investigación y para el contexto del departamento de Laboratorio Clínico.

**Escala de Valoración:** Utilizar escalas de valoración, como Likert, para medir grados de acuerdo o satisfacción, facilitando el análisis cuantitativo.

**Preguntas Abiertas:** Incluir algunas preguntas abiertas para capturar comentarios y percepciones cualitativas que puedan ofrecer insights más profundos.

**Piloto:** Realizar una prueba piloto del cuestionario con un pequeño grupo de empleados puede ayudar a identificar y corregir problemas antes de la implementación completa.

El análisis de los datos recogidos a través de cuestionarios proporcionará una base sólida para entender el clima organizacional y su impacto en el desempeño laboral. Esta comprensión es crucial para el desarrollo de estrategias efectivas de gestión del talento humano, dirigidas a mejorar no solo la satisfacción y el bienestar de los empleados, sino también la eficacia y eficiencia organizacional.



**Capítulo IV.**  
**Análisis de Resultados.**

#### 4.1. Análisis de Resultados.

Los resultados de las encuestas se tabularon en el programa Google Forms, con el fin de facilitar los cálculos y la elaboración de gráficos. Por cada variable de estudio se presentaron 5 preguntas (ver formulario en anexos) para un total de 20 preguntas tanto en el formulario dirigido a los colaboradores como el de la jefatura.

La población en estudio es el total de empleados del Área de Salud de Cariari (205 empleados), la muestra de estudio o de interés para esta investigación, son 17 en total (16 colaboradores y 1 Jefatura Inmediata).

Se calculó el porcentaje de representación de cada respuesta sobre el total de las observaciones. Posterior a la tabulación se elaboraron las representaciones gráficas como una herramienta facilitadora del análisis de los datos obtenidos. A continuación, se hará referencia al análisis de los datos obtenidos, el primer formulario analizado es dirigido a la jefatura y el segundo formulario analizado es dirigido a los colaboradores.

Los criterios de valoración o reactivos utilizados:

Escala Likert.

A	B	C	D	E
<b>Nunca</b>	Raras veces	A veces	A menudo	Frecuentemente
<b>Nunca</b>	Muy de vez en cuando	En ocasiones	Casi siempre	Siempre
<b>Muy mala</b>	mala	regular	Buena	Muy buena

#### 4.2. Análisis de resultados de la encuesta dirigida a la Jefatura.

##### 1. Análisis de Variable Liderazgo.

**Tabla 1**

*Planificación y Organización del Departamento. Respuestas del Formulario*

A	B	C	D	E	Total,	de	A	B	C	D	E
						Encuestados					
0	0	0	1	0	1		0%	0%	0%	100%	0%

*Nota.* Adaptado del Formulario de Google Forms, aplicado a la jefatura.

Según el análisis de los datos procesados y de acuerdo al gráfico es posible determinar que: La jefatura (corresponde al 100% de los encuestados), expresa que casi siempre planifica y organiza las actividades y procesos del equipo de trabajo y departamento.

**Tabla 2**

*Comunicación y Retroalimentación. Respuesta de Formulario.*

A	B	C	D	E	Total,	de	A	B	C	D	E
						Encuestados					
0	0	0	1	0	1		0%	0%	0%	100%	0%

*Nota.* Adaptado del Formulario de Google Forms, aplicado a la jefatura.

Según el análisis de los datos procesados y de acuerdo al gráfico es posible determinar que: La jefatura (corresponde al 100% de los encuestados), manifiesta que Casi Siempre ofrece comunicación y retroalimentación sobre la implementación de un nuevo procedimiento o estrategia en el departamento.

**Tabla 3***Orientación y Guía. Respuestas del Formulario.*

A	B	C	D	E	Total,	de	A	B	C	D	E
					Encuestados						
0	0	0	1	0	1	0%	0%	0%	100%	0%	

*Nota.* Adaptado del Formulario de Google Forms, aplicado a la jefatura.

Según el análisis de los datos procesados y de acuerdo al gráfico es posible determinar que: el 100% de los encuestados (Jefatura Inmediata), manifiesta que Casi Siempre proporciona orientación o guía cuando un colaborador comete un error.

**Tabla 4***Toma de Decisiones. Respuestas del Formulario.*

A	B	C	D	E	Total,	de	A	B	C	D	E
					Encuestados						
0	0	1	0	0	1	0%	0%	100%	0%	0%	

*Nota.* Adaptado del Formulario de Google Forms, aplicado a la jefatura.

Según el análisis de los datos procesados y de acuerdo al gráfico es posible determinar que: en lo que respecta a involucrar a los colaboradores en la toma de decisiones, procesos y estrategias, el 100% de los encuestados (Jefatura Inmediata), manifiesta que los involucra En Ocasiones.

**Tabla 5***Tipo de Liderazgo. Respuestas del Formulario.*

A	B	C	D	E	Total,	de	A	B	C	D	E
Encuestados											
0	0	1	0	0	1	0%	0%	100%	0%	0%	0%

*Nota.* Adaptado del Formulario de Google Forms, aplicado a la jefatura.

Según el análisis de los datos procesados y de acuerdo al gráfico es posible determinar que: La jefatura (corresponde al 100% de los encuestados), manifiesta que En ocasiones ejerce un liderazgo autoritario.

## 2. Análisis de la Variable Clima Organizacional.

**Tabla 6***Colaboración y Trabajo en Equipo. Respuestas del Formulario.*

A	B	C	D	E	Total,	de	A	B	C	D	E
Encuestados											
0	0	1	0	0	1	0%	0%	100%	0%	0%	0%

*Nota.* Adaptado del Formulario de Google Forms, aplicado a la jefatura.

Según el análisis de los datos procesados y de acuerdo al gráfico es posible determinar que: la jefatura (corresponde al 100% de los encuestados), manifiesta una percepción negativa de que sus colaboradores En Ocasiones están dispuestos a colaborar y trabajar en equipo.

**Tabla 7***Conflictos Laborales. Respuestas del Formulario.*

A	B	C	D	E	Total, de	A	B	C	D	E
					Encuestados					
0	0	0	1	0	1	0%	0%	0%	100%	0%

*Nota.* Adaptado del Formulario de Google Forms, aplicado a la jefatura.

Según el análisis de los datos procesados y de acuerdo al gráfico es posible determinar que: la jefatura (corresponde al 100% de los encuestados), manifiesta que Casi Siempre mantiene una actitud conciliadora ante los conflictos laborales.

**Tabla 8***Incurrir en Error. Respuestas del Formulario.*

A	B	C	D	E	Total, de	A	B	C	D	E
					Encuestados					
0	0	0	1	0	1	0%	0%	0%	100%	0%

*Nota.* Adaptado del Formulario de Google Forms, aplicado a la jefatura

Según el análisis de los datos procesados y de acuerdo al gráfico es posible determinar que: la jefatura (corresponde al 100% de los encuestados), manifiesta una percepción desfavorable de los colaboradores, al indicar que Casi siempre estos últimos asumen un rol de crítica ante el error presentado por con colega.

**Tabla 9***Valoración del Trabajo de los Colaboradores. Respuestas del Formulario.*

A	B	C	D	E	Total, de Encuestados	A	B	C	D	E
0	0	0	1	0	1	0%	0%	0%	100%	0%

*Nota.* Adaptado del Formulario de Google Forms, aplicado a la jefatura

Según el análisis de los datos procesados y de acuerdo al gráfico es posible determinar que: la jefatura (corresponde al 100% de los encuestados), indica que Casi Siempre valora el trabajo de sus colaboradores.

**Tabla 10***Involucramiento de los Colaboradores en Toma de Decisiones. Respuestas del Formulario.*

A	B	C	D	E	Total, de Encuestados	A	B	C	D	E
0	0	1	0	0	1	0%	0%	100%	0%	0%

*Nota.* Adaptado del Formulario de Google Forms, aplicado a la jefatura

Según el análisis de los datos procesados y de acuerdo al gráfico es posible determinar que: la jefatura (corresponde al 100% de los encuestados), indica que En Ocasiones involucra a los colaboradores en la toma de decisiones del departamento de laboratorio clínico.

### 3. Análisis de la Variable Desempeño Laboral.

**Tabla 11**

*Iniciativa de los Colaboradores. Respuestas del Formulario.*

A	B	C	D	E	Total,	de	A	B	C	D	E
Encuestados											
0	0	1	0	0	1	0%	0%	100%	0%	0%	

*Nota.* Adaptado del Formulario de Google Forms, aplicado a la jefatura.

Según el análisis de los datos procesados y de acuerdo al gráfico es posible determinar que: la jefatura (corresponde al 100% de los encuestados), indica que En Ocasiones los colaboradores presentan iniciativa en el momento de realizar sus funciones.

**Tabla 12**

*Falta de Conocimientos. Respuestas del Formulario.*

A	B	C	D	E	Total,	de	A	B	C	D	E
Encuestados											
0	1	0	0	0	1	0%	100%	0%	0%	0%	

*Nota.* Adaptado del Formulario de Google Forms, aplicado a la jefatura.

Según el análisis de los datos procesados y de acuerdo a la tabla es posible determinar que: el 100% de los encuestados (Jefatura Inmediata), manifiesta una percepción de que los colaboradores Muy de vez en cuando, presentan problemas al realizar sus tareas por falta de conocimiento.



**Tabla 13***Incentivos No Económicos por los Logros y Aciertos. Respuestas del Formulario.*

A	B	C	D	E	Total, de	A	B	C	D	E
Encuestados										
1	0	0	0	0	1	100%	0%	0%	0%	0%

*Nota.* Adaptado del Formulario de Google Forms, aplicado a la jefatura.

Según el análisis de los datos procesados y de acuerdo a la tabla es posible determinar que: el 100% de los encuestados (Jefatura inmediata), manifiesta una postura negativa, al expresar que nunca alienta o brinda incentivos no económicos por los logros del personal.

**Tabla 14***Retroalimentación sobre el Desempeño de los Colaboradores. Respuestas del Formulario.*

A	B	C	D	E	Total, de	A	B	C	D	E
Encuestados										
0	0	1	0	0	1	0%	0%	100%	0%	0%

*Nota.* Adaptado del Formulario de Google Forms, aplicado a la jefatura.

Según el análisis de los datos procesados y de acuerdo a la tabla es posible determinar que: el 100% de los encuestados (jefatura Inmediata), manifiesta que en ocasiones brinda retroalimentación sobre el desempeño, capacitación y fortalecimiento de las deficiencias de los funcionarios.

**Tabla 15***Evaluación Desempeño Enfocado en Errores. Respuestas del Formulario.*

A	B	C	D	E	Total, de	A	B	C	D	E
					Encuestados					
1	0	0	0	0	1	100%	0%	0%	0%	0%

*Nota.* Adaptado del Formulario de Google Forms, aplicado a la jefatura.

Según el análisis de los datos procesados y de acuerdo al gráfico es posible determinar que: el 100% de los encuestados (Jefatura Inmediata), expresa que Nunca se enfoca en los errores de los colaboradores en el momento de aplicar la evaluación del desempeño.

#### 4. Análisis de la Variable Satisfacción Laboral.

**Tabla 16***Involucramiento en las Nuevas Directrices. Respuestas del Formulario.*

A	B	C	D	E	Total, de	A	B	C	D	E
					Encuestados					
0	0	0	1	0	1	0%	0%	0%	100%	0%

*Nota.* Adaptado del Formulario de Google Forms, aplicado a la jefatura.

Según el análisis de los datos procesados y de acuerdo al gráfico es posible determinar que: el 100% de los encuestados (Jefatura Inmediata), manifiesta que Casi siempre involucra a los colaboradores en las nuevas estrategias, cambios y directrices.

**Tabla 17***Satisfacción Laboral. Respuestas del Formulario.*

A	B	C	D	E	Total, de	A	B	C	D	E
					Encuestados					
0	0	0	1	0	1	0%	0%	0%	100%	0%

*Nota.* Adaptado del Formulario de Google Forms, aplicado a la jefatura.

Según el análisis de los datos procesados y de acuerdo a la tabla es posible determinar que: el 100% de los encuestados (jefatura inmediata), indica que casi siempre está satisfecho con las funciones del puesto y el trabajo que realiza.

**Tabla 18***Capacitación y Formación Profesional. Respuestas del Formulario.*

A	B	C	D	E	Total, de	A	B	C	D	E
					Encuestados					
0	0	0	0	1	1	0%	0%	0%	0%	100%

*Nota.* Adaptado del Formulario de Google Forms, aplicado a la jefatura.

Según el análisis de los datos procesados y de acuerdo al gráfico es posible determinar que: el 100% de los encuestados (Jefatura Inmediata), indica que la empresa siempre le brinda capacitación o formación profesional.

**Tabla 19***Condiciones Físicas y Entorno Laboral. Respuestas del Formulario.*

A	B	C	D	E	Total, de	A	B	C	D	E
					Encuestados					
0	0	1	0	0	1	0%	0%	100%	0%	0%

*Nota.* Adaptado del Formulario de Google Forms, aplicado a la jefatura.

Según el análisis de los datos procesados y de acuerdo al gráfico es posible determinar que: el 100% de los encuestados (Jefatura Inmediata), indica que las condiciones, entorno físico y espacio donde trabaja es regular.

**Tabla 20***Promoción y Ascenso de los Colaboradores. Respuestas del Formulario.*

A	B	C	D	E	Total, de	A	B	C	D	E
					Encuestados					
0	0	1	0	0	1	0%	0%	100%	0%	0%

*Nota.* Adaptado del Formulario de Google Forms, aplicado a la jefatura.

Según el análisis de los datos procesados y de acuerdo al gráfico es posible determinar que: el 100% de los encuestados (jefatura inmediata), indica que en ocasiones se le brinda oportunidades de promoción y ascenso a los colaboradores

### 4.3. Análisis de resultados de encuesta a los colaboradores.

#### 1. Análisis de la variable Satisfacción Laboral

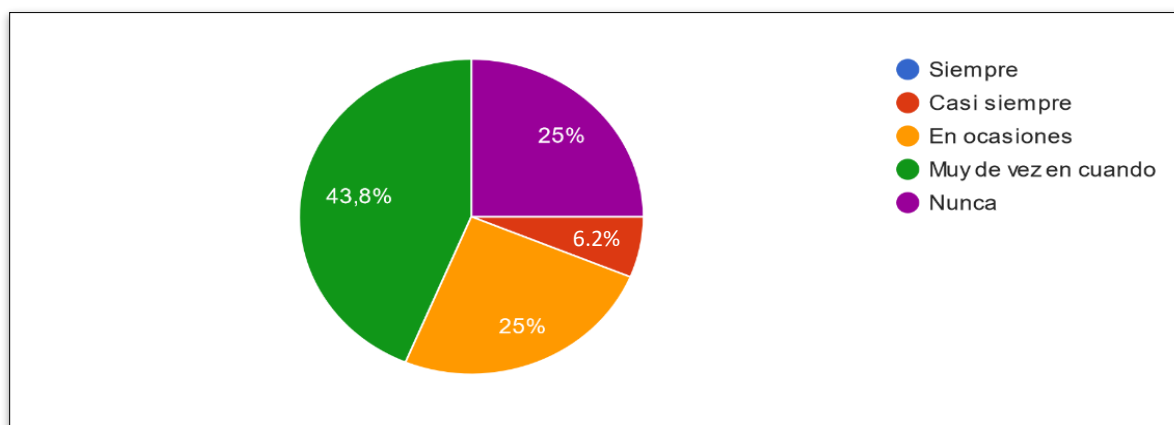
Tabla 21

Involucramiento en la Toma de Decisiones. Respuestas del Formulario

A	B	C	D	E	Total, de Encuestados	A	B	C	D	E
4	7	4	1	0	16	25%	43,8%	25%	6,2%	0%

Figura 4

Involucramiento en la Toma de Decisiones.



Nota: Adaptado del Formulario de Google Forms, aplicado a los colaboradores.

Estos resultados indican que la mayoría de los encuestados no perciben una participación activa de su jefatura inmediata en la toma de decisiones. Solo el 6,3% afirma que sus líderes toman decisiones casi siempre, mientras que un 25% lo hace en ocasiones. Por otro lado, una proporción significativa de participantes 43,8% señala que esto ocurre muy de vez en cuando, y un 25% indica que nunca se involucran en el proceso decisional.

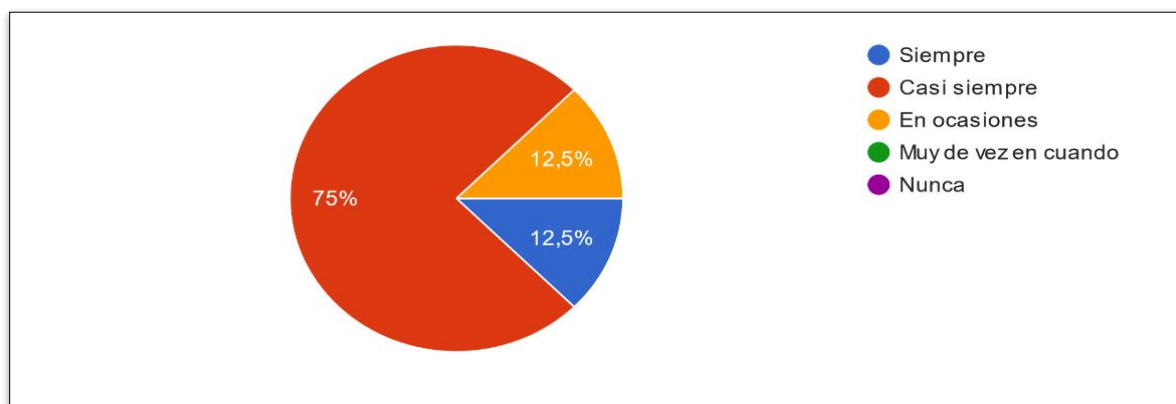
**Tabla 22**

Satisfacción con Funciones y Carga de Trabajo. Respuesta del Formulario

A	B	C	D	E	Total, de Encuestados	A	B	C	D	E
0	0	2	12	2	16	0%	0%	12,5%	75%	12,5%

**Figura 5**

Satisfacción con Funciones y Carga de Trabajo



Nota: Adaptado del Formulario de Google Forms, aplicado a los colaboradores.

Los resultados de la encuesta reflejan un alto nivel de satisfacción entre los encuestados en relación con las funciones presupuestarias y la cantidad de trabajo que se les asigna. Un 75% de los participantes indica que casi siempre se sienten satisfechos, mientras que un 12,5% señala que en ocasiones están satisfechos y otro 12,5% expresa que siempre están satisfechos.

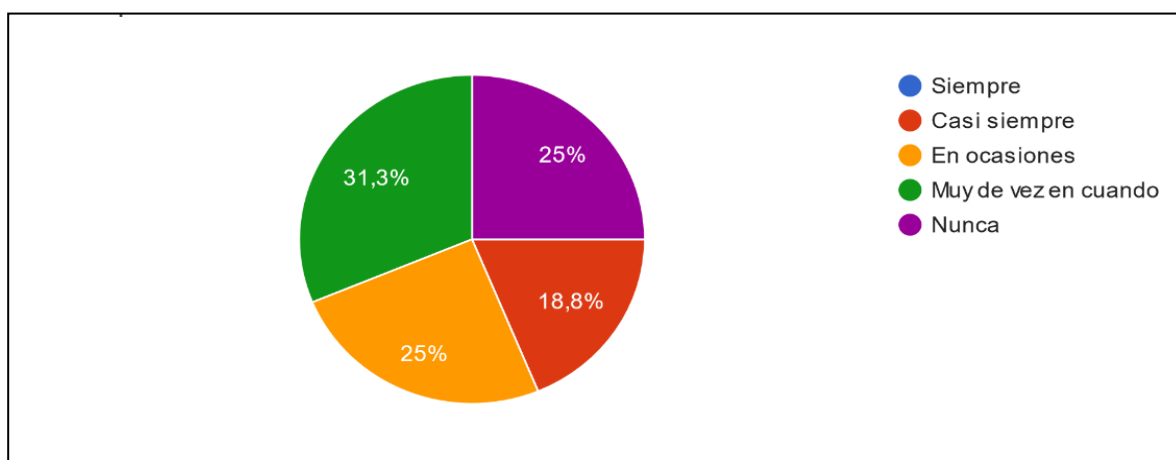
**Tabla 23**

Formación o Capacitación Profesional. Respuesta del Formulario.

A	B	C	D	E	Total, de Encuestados	A	B	C	D	E
4	5	4	3	0	16	25%	31,3%	25%	18,8%	0%

**Figura 6**

Formación o Capacitación Profesional.



Nota: Adaptado del Formulario de Google Forms, aplicado a los colaboradores.

Los resultados de la encuesta sobre la capacitación y formación profesional proporcionada por el laboratorio revelan una situación mixta en cuanto a la satisfacción de los empleados. Un 31,3% de los encuestados afirmó que recibe formación muy de vez en cuando, mientras que un 25% indicó que en ocasiones recibe capacitación. Por otro lado, un 18,8% sostiene que casi siempre recibe formación, y un 25% expresó que nunca ha recibido capacitación profesional.

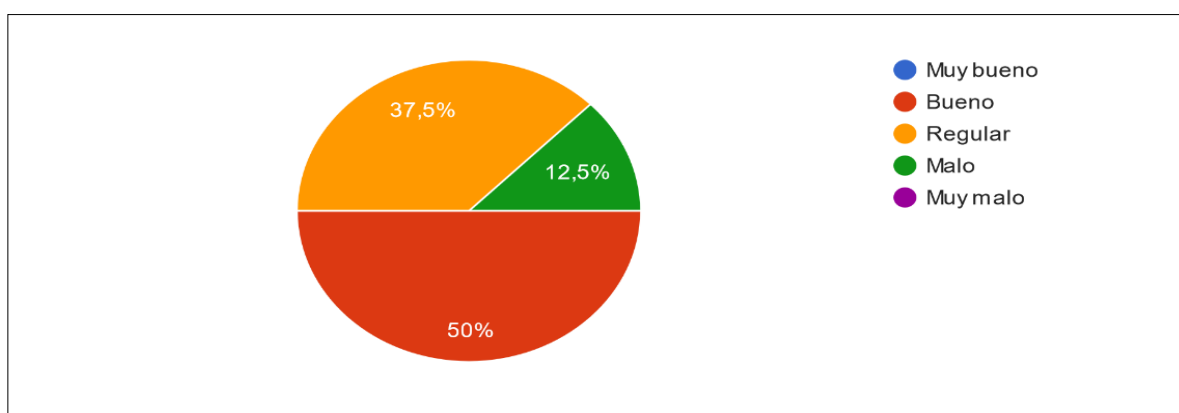
**Tabla 24**

Condiciones de Trabajo. Respuesta del Formulario.

A	B	C	D	E	Total, de Encuestados	A	B	C	D	E
0	2	6	8	0	16	0%	12,5%	37,5%	50%	0%

**Figura 7**

Condiciones de Trabajo



Nota: Adaptado del Formulario de Google Forms, aplicado a los colaboradores.

Con los resultados obtenidos en la encuesta, se puede entender que el entorno físico y el espacio de trabajo son percibidas en su mayoría como aceptables, con un 50% de los encuestados calificando dicho espacio como bueno. Cabe aclarar que un 37,5% lo considera regular y un 12,5% lo califica como malo.



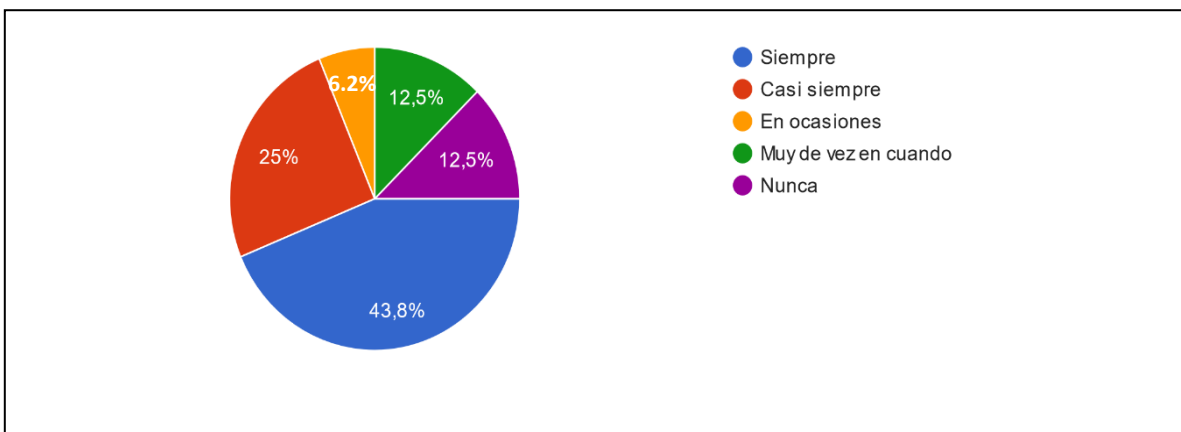
**Tabla 25**

Oportunidades de Promoción y Ascenso. Respuesta del Formulario.

A	B	C	D	E	Total, de Encuestados	A	B	C	D	E
2	2	1	4	7	16	12,5%	12,5%	6,2%	25%	43,8%

**Figura 8**

Oportunidades de Promoción y accenso.



Nota: Adaptado del Formulario de Google Forms, aplicado a los colaboradores.

Los colaboradores manifiestan diferentes percepciones respecto a las oportunidades de promoción y crecimiento profesional. Un 43,8% de los encuestados afirmó que siempre reciben oportunidades de promoción, mientras que un 25% indicó que casi siempre se les ofrecen dichas oportunidades. Estos datos son de gran motivación ya que la mayoría de los empleados siente que la empresa fomenta su desarrollo profesional, sin embargo, es importante prestar atención al 18,7% que manifestó que en ocasiones 6,2%, muy de vez en cuando 12,5% y nunca 12,5% reciben oportunidades.

## 2. Análisis de la variable de Desempeño Laboral.

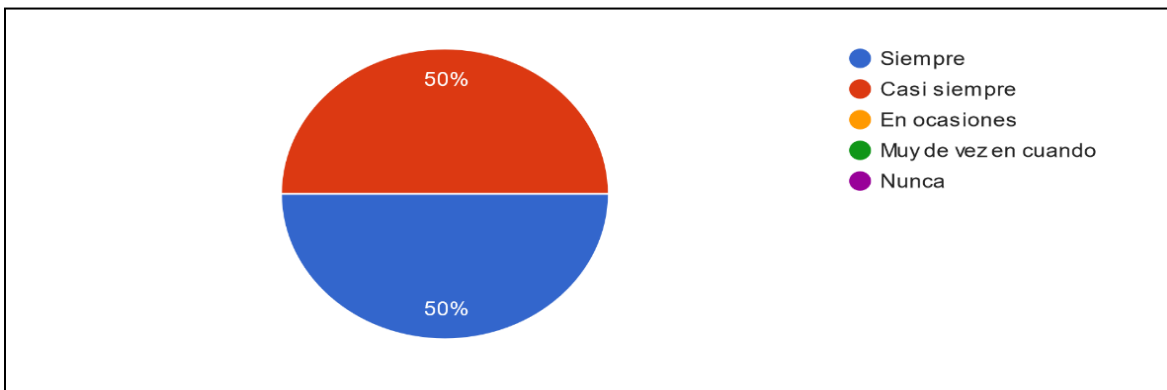
**Tabla 26**

Autonomía en las Funciones. Respuestas del Formulario.

A	B	C	D	E	Total de los encuestados	A	B	C	D	E
0	0	0	8	8	16	0%	0%	0%	50%	50%

**Figura 9**

Autonomía en las Funciones.



Nota. Adaptado del Formulario de Google Forms aplicado a los colaboradores.

La mayoría de los encuestados indica que realizan las actividades del puesto de manera autónoma, con un total de 16 personas (100%) afirmando que lo hacen siempre o casi siempre, mientras que no se registraron respuestas en las categorías de ocasionalmente, muy vez en cuando o nunca.

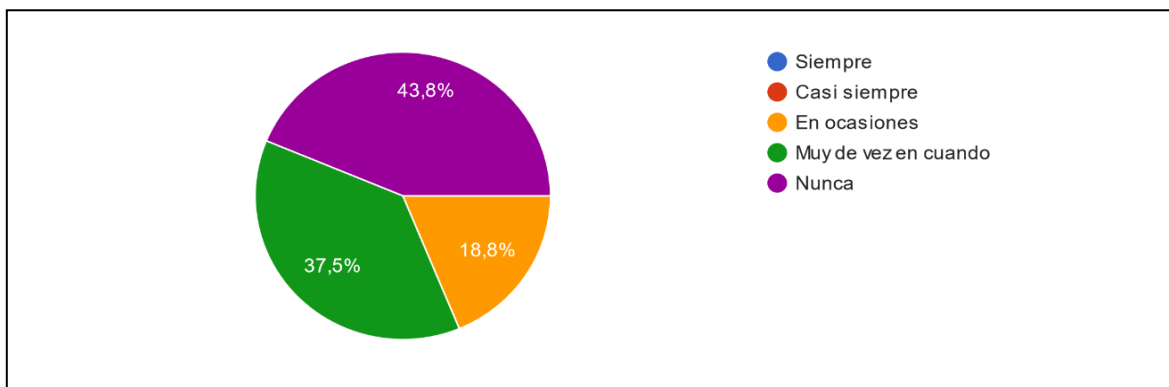
**Tabla 27**

Dificultades por Falta de Conocimiento. Respuestas del Formulario.

A	B	C	D	E	Total de encuestados	A	B	C	D	E
7	6	3	0	0	16	43,8%	37,5%	18,8%	37,5%	0%

**Figura 10**

Dificultades por Falta de Conocimiento.



Nota Adaptado del Formulario de Google Forms aplicado a los colaboradores.

Un 43.8% de los encuestados afirmó que nunca experimenta este tipo de dificultades, seguidamente un 37.5% indicó que muy de vez en cuando enfrenta problemas relacionados con la falta de conocimiento, por otro lado el 18.8% que respondió que tiene dificultades en ocasiones.

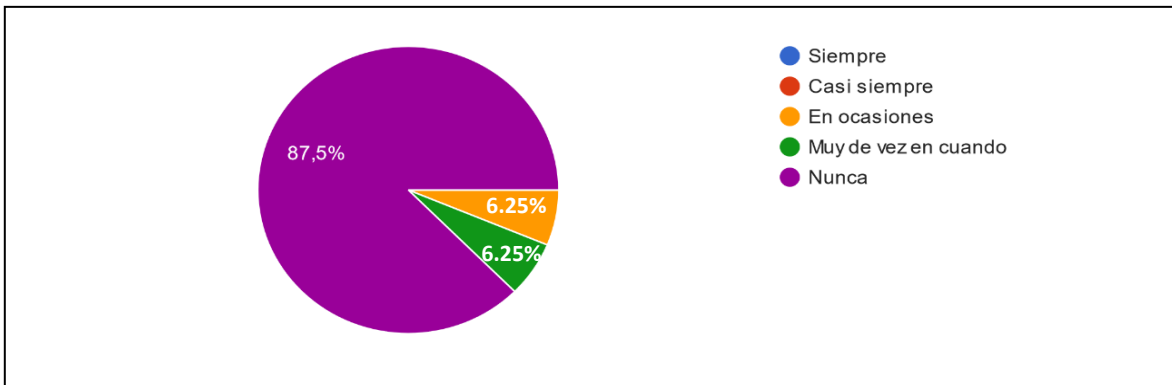
**Tabla 28**

Reconocimiento por Aciertos. Respuestas del Formulario.

A	B	C	D	E	Total, de encuestados	A	B	C	D	E
14	1	1	0	0	16	87,5%	6,25%	6,25%	0%	0%

**Figura 11**

Reconocimiento por Aciertos.



Nota: Adaptado del Formulario de Google Forms dirigido a los colaboradores.

Un destacado 87.5% de los colaboradores indicó que nunca ha recibido algún tipo de aliento o reconocimiento no económico por sus logros. Por otro lado, el 6.25% que mencionó recibir incentivos en ocasiones y el mismo porcentaje respondió muy de vez en cuando.

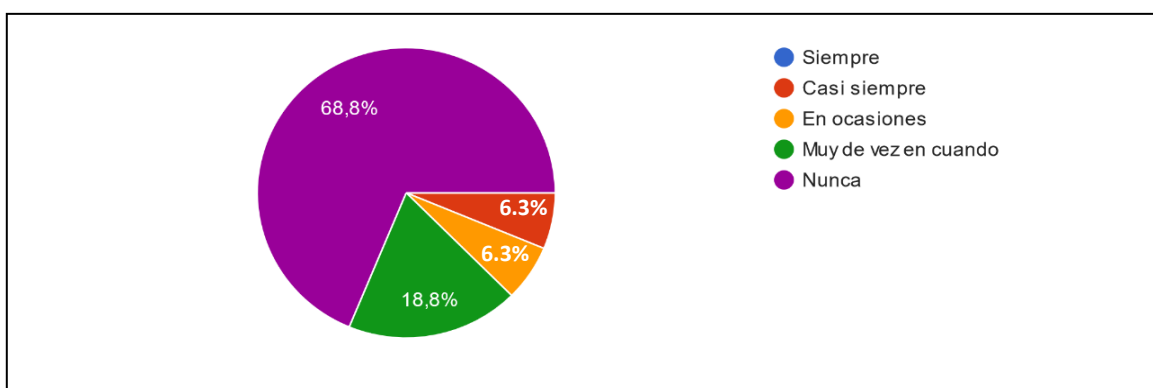
**Tabla 29**

Retroalimentación del jefe. Respuestas del Formulario

A	B	C	D	E	Total, de encuestados	A	B	C	D	E
11	3	1	1	0	16	68,8%	18,8%	6,3%	6,3%	0%

**Figura 12**

Retroalimentación del Jefe.



Nota: Adaptado del Formulario de Google Forms dirigido a los colaboradores.

En este caso, se observa que un 68.8 % de los encuestados respondió nunca a la pregunta sobre si su jefe ofrece retroalimentación sobre su desempeño. También, el 18.8 % respondió muy de vez en cuando, mientras que un 6.3 % contestó casi siempre y el 6.3 % en ocasiones.

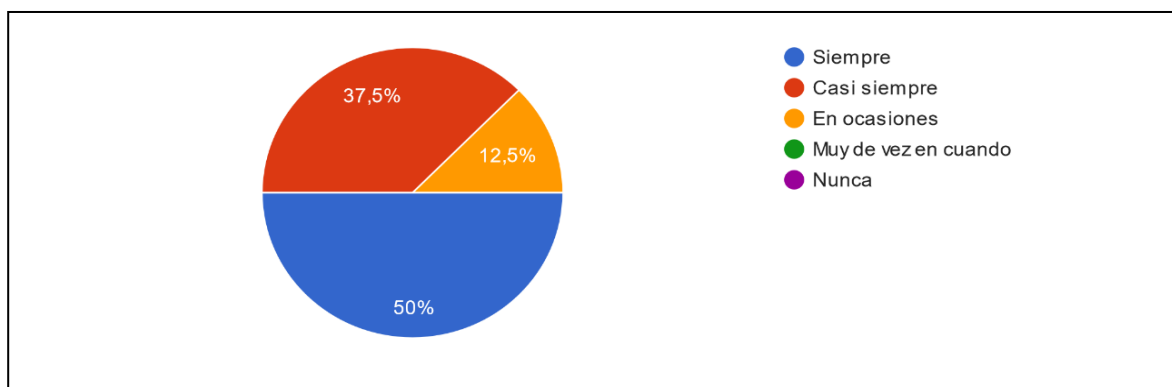
**Tabla 30**

Enfoque en Errores por parte de la jefatura. Respuestas del Formulario

A	B	C	D	E	Total de encuestados	A	B	C	D	E
0	0	2	6	8	16	0%	0%	12,5%	37,7%	50%

**Figura 13**

Enfoque en Errores por parte de la Jefatura.



Nota: Adaptado del Formulario de Google Forms dirigido a los colaboradores

Un 50% de los participantes afirma que su superior siempre considera los errores, además, un 37,7% indica que esto ocurre casi siempre, Por otro lado, un 12,5% de los encuestados percibe que su jefatura considera los errores solo en ocasiones.

### 3. Análisis de la variable Clima Organizacional

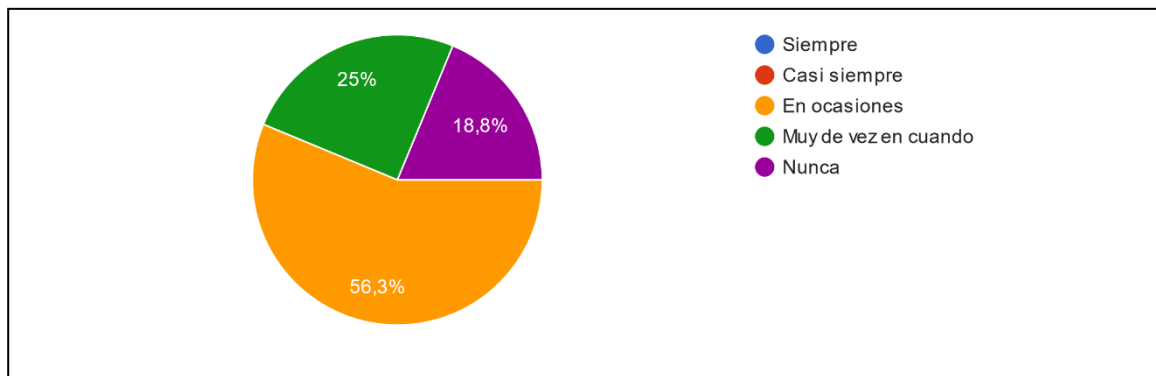
**Tabla 31**

Actitud Conciliadora en Conflictos. Respuestas de Formulario

A	B	C	D	E	Total de encuestados	A	B	C	D	E
3	4	9	0	0	16	18,8%	25%	56,3%	0%	0%

**Figura 14**

Actitud Conciliadora en Conflictos.



Nota: Adaptado del Formulario de Google Forms dirigido a los colaboradores.

Un 56,3% de los encuestados considera que, en ocasiones, existe una actitud conciliadora para manejar estos conflictos., 25% de los encuestados opinó que la actitud conciliadora ocurre muy de vez en cuando. Además, un 18,8% de los participantes respondió que nunca se presenta una actitud conciliadora.

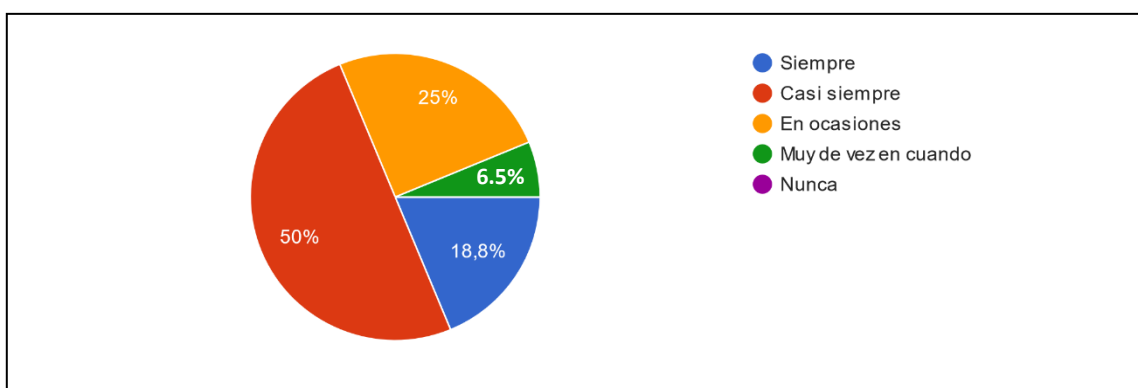
**Tabla 32**

Toma de Decisiones. Respuestas del Formulario.

A	B	C	D	E	Total, de encuestados	A	B	C	D	E
0	1	4	8	3	16	0%	6,5%	25%	50%	18,8%

**Figura 15**

Toma de Decisiones.



Nota: Adaptado del Formulario de Google Forms dirigido a los colaboradores.

Un 50% respondió que casi siempre son consultados, un 18,8% señala que siempre son consultados, por otro lado, un 25% indica que son consultados en ocasiones, y el 6,5% que menciona que son consultados muy de vez en cuando.



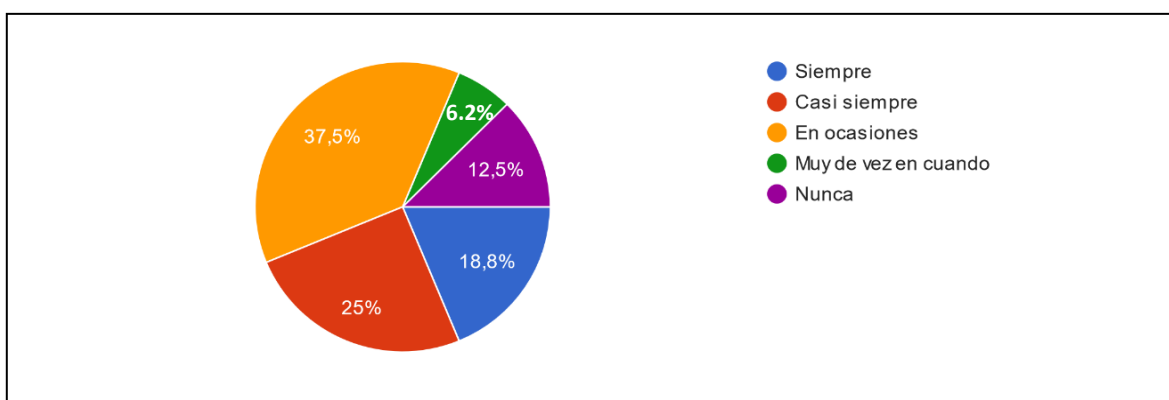
**Tabla 33**

Críticas de compañeros por Errores. Respuestas del Formulario.

A	B	C	D	E	Total, de encuestados	A	B	C	D	E
2	1	6	3	4	16	12,5%	6,2%	37,5%	25%	18,8%

**Figura 16**

Críticas de Compañeros por Errores.



Nota: Adaptado del Formulario de Google Forms dirigido a los colaboradores.

Un 18,8% de los encuestados indicó que siempre son criticados, un 25% que indicó que casi siempre reciben críticas, seguido, un 37,5% de los encuestados respondió que esto sucede en ocasiones y el 6,2% que indicó que son criticados de vez en cuando, junto con el 12,5% que mencionó que nunca reciben críticas.

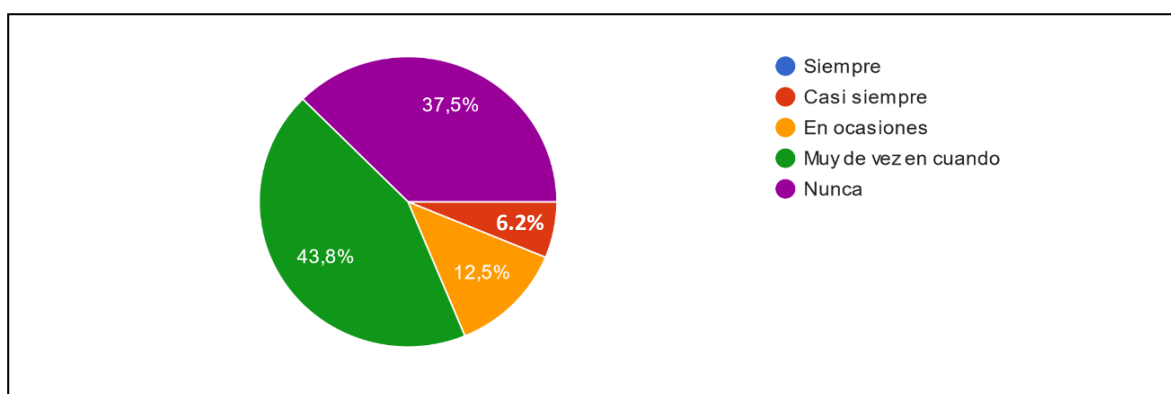
**Tabla 34**

Valoración del Trabajo. Respuestas de Formulario.

A	B	C	D	E	Total, de encuestados	A	B	C	D	E
6	7	2	1	0	16	37,5%	43,8%	12,5%	6,2%	0%

**Figura 17**

Valoración del Trabajo por la Jefatura.



Nota: Adaptado del Formulario de Google Forms dirigido a los colaboradores.

Un 43,8% de los encuestados indicó que la jefatura valora su trabajo muy de vez en cuando, Un 12,5% respondió que la jefatura valora su trabajo en ocasiones. Por otro lado, un 37,5% de los encuestados mencionó que nunca reciben valoración por parte de sus superiores y solo un 6,2% dijo que su trabajo es valorado casi siempre.

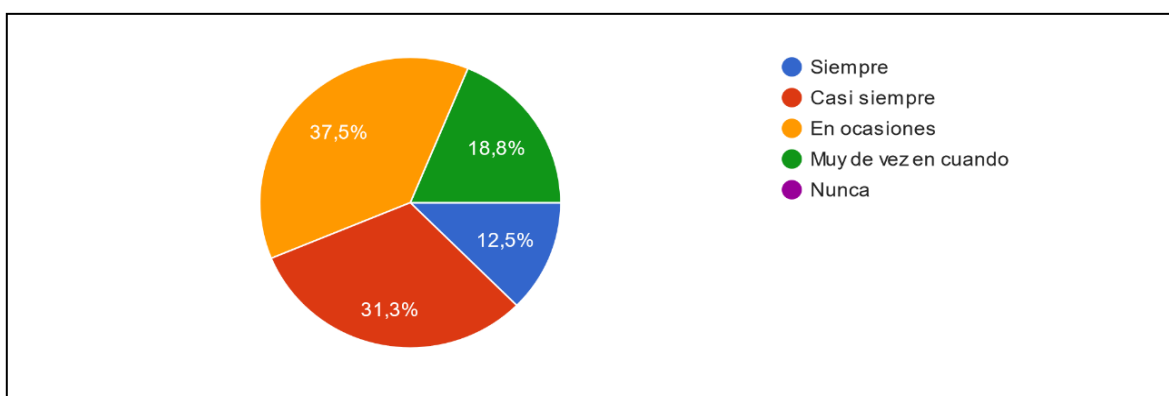
**Tabla 35**

Ambiente de Colaboración. Respuestas del Formulario.

A	B	C	D	E	Total, de encuestados	A	B	C	D	E
0	3	6	5	2	16	0%	18,8%	37,5%	31,3%	12,5%

**Figura 18**

Ambiente de Colaboración.



Nota: Adaptado del Formulario de Google Forms dirigido a los colaboradores.

En cuanto al ambiente de colaboración, un 37,5% de los encuestados indicó que hay colaboración en ocasiones, el 31,3% respondió que hay colaboración casi siempre, un 12,5% mencionó que la colaboración si se da siempre, y el 18,8% dijo que la colaboración es "muy de vez en cuando.

#### 4. Análisis de la variable Liderazgo

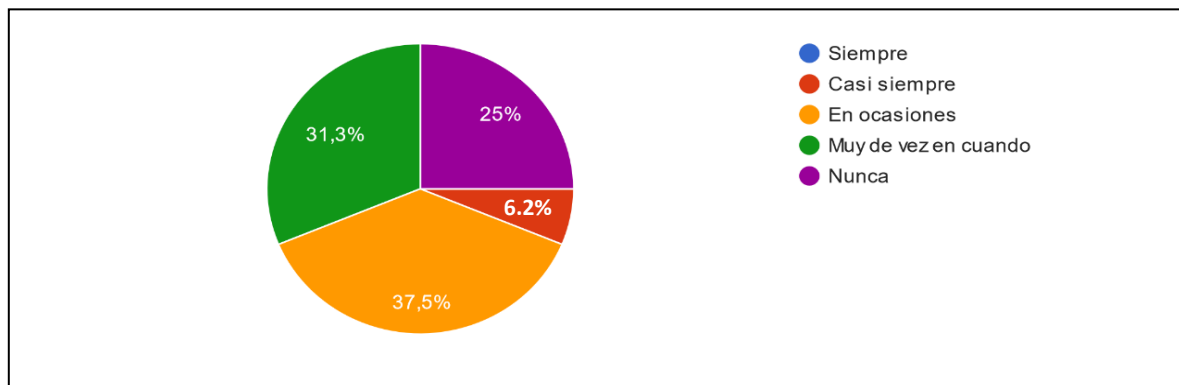
Tabla 36

Asesoría en Procesos por la jefatura. Respuestas del Formulario.

A	B	C	D	E	Total, de Encuestados	A	B	C	D	E
4	5	6	1	0	16	25%	31,3%	37,5%	6,2%	0%

Figura 19

Asesoría en Procesos por la Jefatura.



Nota: Adaptado del Formulario de Google Forms dirigido a los colaboradores.

A partir de los resultados obtenidos en la encuesta, se puede concluir que la percepción sobre el apoyo recibido por parte de la jefatura en la resolución de procesos o problemas es predominantemente negativa. Un 25% de los encuestados indicó que nunca reciben ayuda, mientras que un 31,3% lo hace muy de vez en cuando, y un 37,5% menciona que lo recibe en ocasiones. Solo un pequeño porcentaje, el 6,2%, afirmó que casi siempre cuenta con ese apoyo, y no hubo encuestados que respondieran que siempre reciben asistencia.

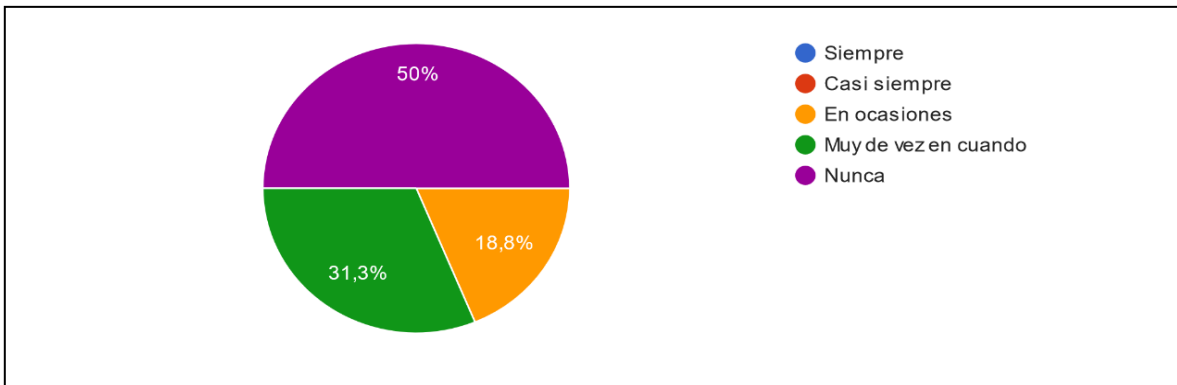
**Tabla 37**

Influencia del jefe en Relaciones Interpersonales. Respuesta del Formulario.

A	B	C	D	E	Total, de Encuestados	A	B	C	D	E
8	5	3	0	0	16	50%	31,3%	18,8%	0%	0%

**Figura 20**

Influencia del jefe en Relaciones Interpersonales.



Nota: Adaptado del Formulario de Google Forms dirigido a los colaboradores.

Los resultados de la encuesta, con un 50% de los participantes indicando que la jefatura nunca participa en este aspecto, un 31,3% mencionando que lo hace muy de vez en cuando, y solo un 18,8% afirmando que lo hace en ocasiones.

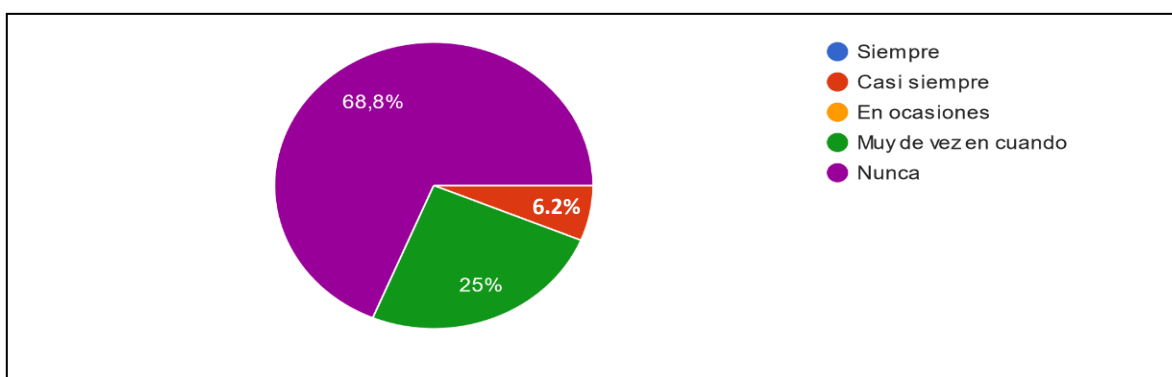
**Tabla 38**

Consideración del jefe como Líder. Respuestas del Formulario.

A	B	C	D	E	Total, de Encuestados	A	B	C	D	E
11	4	0	1	0	16	68,8%	25%	0%	6,2%	0%

**Figura 21**

Consideración del jefe como Líder.



Nota: Adaptado del Formulario de Google Forms dirigido a los colaboradores.

Los resultados de la encuesta indican que la percepción sobre la consideración del jefe como líder dentro de la institución es predominantemente negativa. Un alto porcentaje del 68,8% de los encuestados afirmó que nunca consideran a su jefe como un líder, mientras que el 25% opina que lo es muy de vez en cuando. Solo un 6,2% considera que su jefe lo es casi siempre. Notablemente, ningún participante indicó que su jefe es considerado un líder siempre o en ocasiones.

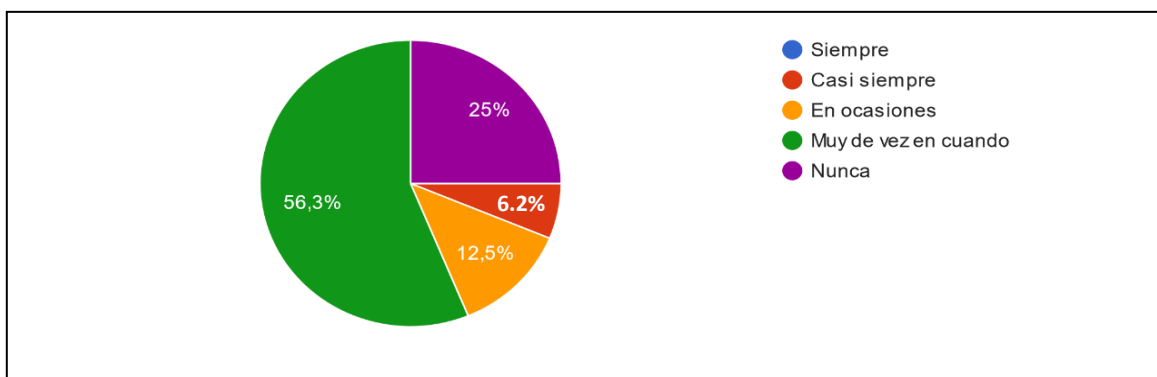
**Tabla 39**

Comunicación Efectiva. Respuestas del Formulario.

A	B	C	D	E	Total, de Encuestados	A	B	C	D	E
4	9	2	1	0	16	25%	56,3%	12,5%	6,2%	0%

**Figura 22**

Comunicación efectiva con la jefatura.



Nota: Adaptado del Formulario de Google Forms dirigido a los colaboradores.

Con base en los resultados obtenidos, se puede concluir que la comunicación entre la jefatura inmediata y los colaboradores del departamento un 25% de los encuestados indicó que nunca se siente comunicado, mientras que un 56,3% afirmó que la comunicación ocurre muy de vez en cuando. Solo un 12,5% mencionó que la comunicación se da en ocasiones.

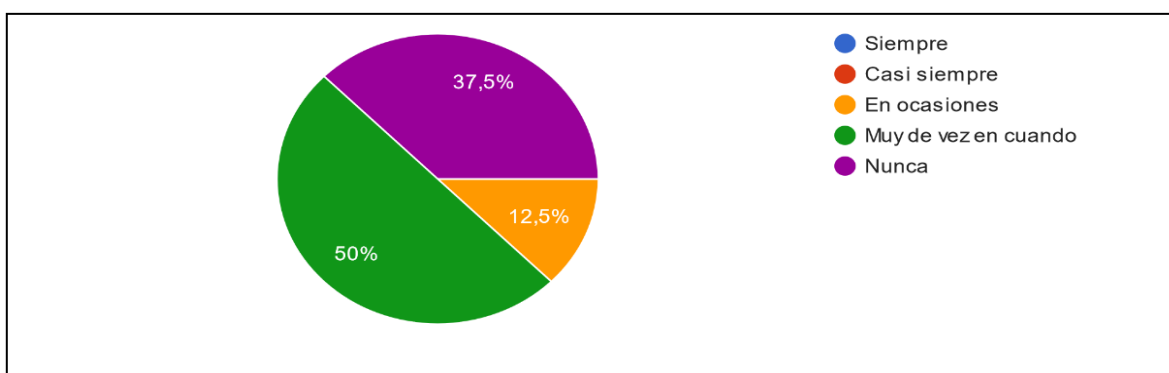
**Tabla 40**

Facilidad para expresar ideas. Respuestas del Formulario.

A	B	C	D	E	Total, de Encuestados	A	B	C	D	E
6	8	2	0	0	16	37,5%	50%	12,5%	0%	0%

**Figura 23**

Facilidad para expresar ideas.



Nota: Adaptada del Formulario de Google Forms dirigido a los colaboradores.

A partir de los resultados de la encuesta, se puede concluir, con un 50% de los encuestados indicando que pueden expresar sus ideas muy de vez en cuando y un 37,5% que nunca se sienten en la confianza de hacerlo, solo un 12,5% de los participantes consideró que pueden expresar sus opiniones en ocasiones.



#### **4.4. Discusión.**

##### **4.4.1. Análisis del objetivo específico 1.**

- a. Como objetivo específico se realizó un diagnóstico con el recurso humano de la empresa, que permita determinar el ambiente laboral y clima organizacional del laboratorio clínico de Cariari, en base a esto se estudió la teoría científica de la administración, Frederick Taylor (1856-1915) que busca mejorar la eficiencia y productividad en las empresas mediante la optimización de procesos y la especialización de trabajadores.
- b. En los resultados encontrados en la presente investigación se observó de parte de los colaboradores con un 56% manifiesta que en ocasiones se da una actitud conciliadora en la resolución de los conflictos, 50% de los encuestados dijo que casi siempre se les involucra en la toma de decisiones, un 31,3% dice que casi siempre existe un ambiente de colaboración, un 43,8% dice que se le valora su trabajo, por parte de la jefatura se dice que casi siempre se dan conflictos laborales.
- c. Estos hallazgos se relacionan directamente con la investigación previa de González (2019), que también destacó la presencia de un liderazgo autocrático y sus efectos negativos en el clima organizacional en instituciones de salud. Los aspectos relevantes de este estudio que contribuyeron a nuestra investigación incluyen la metodología de encuestas estructuradas y la evaluación del clima organizacional y la satisfacción laboral.
- d. Los antecedentes y sus coincidencias con la presente investigación evidencian que si existe un problema en cuanto el clima organizacional del laboratorio clínico, se debe fomentar una comunicación abierta y transparente donde todos los colaboradores se sientan seguros de expresar sus opiniones y preocupaciones, involucrar a los colaboradores de forma consistente en la toma de decisiones, se debe proporcionar formación continua que permita a los colaboradores aprender de sus errores y mejorar sus habilidades, reconocer y recompensar, que se valore el esfuerzo y logros de los empleados de manera más consiente; fomentar una cultura de aprendizaje donde los errores sean vistos como oportunidades para el crecimiento y el aprendizaje puede ayudar a mitigar los conflictos y mejorar la productividad y así

la organización podría transformar su clima laboral en uno más positivo y productivo, minimizando los conflictos y aumentando la satisfacción y el compromiso de los colaboradores.

#### **4.4.2. Análisis del objetivo específico 2.**

Analizar cómo son actualmente los procesos de evaluación y gestión del recurso humano, implementados por parte de las jefaturas inmediatas y el tipo de liderazgo ejercido.

Para este objetivo se investigó la teoría del liderazgo transformacional y su impacto en la gestión del recurso humano. Según Bass y Riggio (2020), "el liderazgo transformacional ocurre cuando un líder se convierte en una fuerza inspiradora y motivadora para los seguidores" (p. 5). La gestión del recurso humano se enfoca en maximizar el potencial de los empleados, alineando sus objetivos personales con los de la organización.

#### **Análisis de los datos de la investigación:**

Los datos recolectados indican que la mayoría de los empleados perciben un estilo de liderazgo autocrático en sus jefaturas inmediatas, lo que se traduce en una baja satisfacción laboral y un aumento en la rotación de personal. Las encuestas reflejan que los empleados desean mayor participación en la toma de decisiones y un enfoque más colaborativo por parte de sus líderes.

#### **Antecedente relevante:**

Yuliana Jannette Olivera-Garay (2021) en su investigación "Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores," concluyó que el tipo de liderazgo ejercido por las jefaturas afecta directamente la satisfacción y el desempeño de los empleados. Este estudio respalda la necesidad de fomentar un liderazgo más inclusivo y participativo para mejorar el clima organizacional.

Los resultados sobre la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados muestran que hay aspectos importantes que la organización debe mejorar. Un hallazgo clave es que muchos trabajadores no participan en las decisiones importantes, lo que crea una desconexión entre la dirección y el personal. Cuando los empleados no sienten que sus voces son escuchadas, esto afecta su motivación y su sentido de pertenencia. Un estudio reciente de Deloitte (2023) señala que las empresas que involucran a sus empleados en la toma de decisiones importantes ven una reducción del 30% en la rotación de personal y un aumento del 22% en la productividad.

En la encuesta de satisfacción laboral, casi el 25% de los empleados indicó que no tiene voz en decisiones importantes, lo que puede llevar a una falta de conexión con la organización. La participación en estas decisiones es esencial para que los empleados se sientan parte del equipo y comprometidos con la empresa. La falta de participación puede indicar que hay una estructura jerárquica rígida o problemas en la comunicación interna. Según Gallup (2023), el 65% de los empleados que participan en la toma de decisiones dicen que se sienten más conectados y comprometidos con su trabajo.

#### **4.4.3. Análisis de objetivo específico 3.**

Analizar la influencia que tiene el clima organizacional en el desempeño laboral.

Para este objetivo se investigó la teoría del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral. Esta teoría sugiere que un clima organizacional positivo mejora la satisfacción y el compromiso de los empleados, lo que a su vez se traduce en un mejor desempeño. Según Schneider y Barbera (2014), "el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas de los empleados sobre las políticas, prácticas y procedimientos que son relevantes para su trabajo" (p. 2).

#### **Análisis de los datos de la investigación:**

El análisis de los datos revela que las condiciones laborales, como la comunicación, el apoyo de los supervisores y la claridad en los roles, son factores críticos que afectan el clima organizacional. Los empleados que se sienten valorados y escuchados tienden a mostrar un mayor nivel de compromiso y desempeño en sus tareas.

#### **Antecedente relevante:**

Chiang-Vega, M., Hidalgo-Ortiz, J. P., y Gómez-Fuentealba, N. (2021) en su investigación "Efecto de la satisfacción laboral y la confianza sobre el clima organizacional," encontraron que un clima organizacional positivo está estrechamente relacionado con la satisfacción y el rendimiento laboral de los empleados, lo que subraya la importancia de cultivar un entorno de trabajo favorable.

Respecto a la satisfacción con las funciones y la carga de trabajo, aunque la mayoría de los empleados se siente satisfecha, una parte significativa indicó que no se siente cómoda con sus tareas.

Este desequilibrio en las responsabilidades puede afectar la productividad y el bienestar de los empleados, lo que, a su vez, repercute en el rendimiento general de la organización.

Un hallazgo importante es que muchos empleados sienten que no reciben la formación adecuada. Muchos indicaron que solo reciben capacitación "muy de vez en cuando" o nunca. Esto puede limitar su crecimiento profesional y la capacidad de la empresa para adaptarse a cambios y nuevas habilidades. Datos recientes de LinkedIn (2023) muestran que el 40% de los empleados que no ven oportunidades de crecimiento en sus trabajos tienden a dejar la empresa dentro de los dos primeros años. Esta falta de desarrollo profesional no solo afecta el compromiso de los empleados, sino que también representa una pérdida de talento interno que podría ayudar al crecimiento de la organización.

#### **4.4.4. Análisis del objetivo específico 4.**

Proponer estrategias que permitan mejorar el clima organizacional en el departamento de Laboratorio Clínico. Para este objetivo se investigó la teoría de mejora continua en el clima organizacional. Esta teoría sostiene que a través de la implementación de prácticas que fomenten la comunicación, la retroalimentación y el reconocimiento, se puede lograr un ambiente laboral más positivo. Como menciona Deming (1986), "la mejora continua es el esfuerzo constante de mejorar productos, servicios o procesos" (p. 23).

#### **Análisis de los datos de la investigación:**

Los datos indican que hay una necesidad urgente de implementar estrategias de formación y desarrollo para los líderes y el personal. Se observa que los empleados valoran el reconocimiento de su trabajo y sugieren que se establezcan canales de comunicación más abiertos y efectivos.

#### **Antecedente relevante:**

Pérez (2019) en su estudio "Impacto del Liderazgo Autocrático en el Clima Organizacional del Sector Salud" destaca la necesidad de un liderazgo más inclusivo. Este estudio sugiere que la implementación de un liderazgo participativo puede mejorar significativamente el clima organizacional, promoviendo un entorno de colaboración y satisfacción entre los empleados

Otro tema crítico es el reconocimiento del buen desempeño y la retroalimentación. Casi el 90% de los empleados siente que su trabajo no es reconocido, lo que puede afectar su motivación. La falta de reconocimiento y la retroalimentación que solo se enfoca en los errores pueden crear un ambiente negativo que afecta la moral del equipo. Un estudio de Achievers (2022) indica que los empleados que no ven un camino claro de crecimiento dentro de la organización tienden a buscar oportunidades fuera, lo que puede causar una alta rotación de personal y perjudicar a la empresa.

#### **4.5. Cierre del Capítulo.**

Según un estudio de Bass y Riggio (2020), el liderazgo transformacional, que se enfoca en el desarrollo y motivación de los empleados, es muy importante para mejorar el desempeño y la satisfacción en el trabajo. Invertir en habilidades de liderazgo que incluyan empatía y buena comunicación es esencial para crear un ambiente de trabajo positivo.

La encuesta de satisfacción laboral ha revelado varios problemas que deben abordarse para mejorar tanto el ambiente de trabajo como la productividad de la organización. La falta de participación en la toma de decisiones, el escaso reconocimiento de los logros, la falta de formación profesional y una jefatura que se concentra más en los errores que en el apoyo son áreas que necesitan atención inmediata. Crear un entorno donde los empleados se sientan escuchados, valorados y con oportunidades claras de crecimiento es fundamental para fomentar una cultura organizacional positiva.

Para implementar estos cambios, es necesario aumentar la participación de los empleados en las decisiones, equilibrar las cargas de trabajo, ofrecer oportunidades continuas de capacitación y establecer sistemas formales de reconocimiento y retroalimentación. Además, los líderes deben recibir formación en liderazgo transformacional para crear un ambiente más inclusivo y motivador.

Es crucial que la dirección tome un papel activo en la adopción de estas recomendaciones. Las mejoras en estos aspectos no solo beneficiarán a los empleados, sino que también impactarán positivamente en los objetivos estratégicos de la organización. Las empresas que logran involucrar a sus empleados, ofrecerles

oportunidades de crecimiento y reconocer su trabajo construyen una base sólida para retener talento y fomentar el desarrollo sostenido.

Estas acciones no solo aumentarán la satisfacción y el bienestar de los empleados, sino que también contribuirán a una mayor productividad y un mejor rendimiento general de la empresa. Crear un clima laboral positivo, donde los empleados puedan desarrollarse y sentirse valorados, es clave para el éxito organizacional a largo plazo. Transformar la cultura organizacional debe ser vista como una prioridad compartida por todos los niveles jerárquicos. Solo con un esfuerzo conjunto entre la dirección y los empleados se podrá crear un ambiente de trabajo saludable, basado en la confianza, la colaboración y el reconocimiento mutuo.

**CAPÍTULO V.**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

## **5.1. Conclusiones.**

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta investigación y del análisis de los datos generados por cada uno de los instrumentos aplicados a la muestra de estudio, se hacen las siguientes conclusiones.

### **5.1.1. Unidad de Análisis: Satisfacción Laboral.**

En base a los resultados sobre la satisfacción laboral, existe una relación significativa entre la satisfacción laboral de los empleados y el grado de involucramiento de la jefatura inmediata en la toma de decisiones. Aunque los encuestados indican estar casi siempre satisfechos con las funciones del puesto y la carga de trabajo, la escasa participación en decisiones importantes podría limitar el compromiso y la motivación laboral. Además, aunque se valoran positivamente las oportunidades de promoción y ascenso para algunos colaboradores, la falta de información y capacitación profesional regular, muestra que hay áreas de mejora necesarias para fomentar un ambiente laboral más satisfactorio y productivo. Las condiciones del entorno físico también juegan un papel clave en la percepción de satisfacción laboral, subrayando la importancia de un ambiente adecuado para el desarrollo de las funciones.

### **5.1.2. Unidad de Análisis: Clima Organizacional.**

Los resultados de la investigación muestran que el clima organizacional en la empresa presenta aspectos tanto positivos como negativos, pero que si existe un problema en cuanto el clima organizacional de dicho laboratorio, si bien la mitad del porcentaje de los encuestados indica que, en ocasiones, la actitud hacia la resolución de conflictos puede ser conciliadora, el mismo porcentaje señala que casi siempre se les involucra en la toma de decisiones, lo que sugiere que existe un esfuerzo por parte de la organización para fomentar la participación de los empleados. Además, se evidencia que la mayoría de los encuestados expresan que en ocasiones existe un ambiente de colaboración y una gran parte de los colaboradores sugieren que su trabajo muy de vez en cuando es valorado por la jefatura. También se concluye que los colaboradores, casi siempre asumen un rol de crítica cuando un colega incurre en error, se manifiestan las posturas de individualismo y competencia entre ellos. La gestión y solución de conflictos se debe mejorar para fortalecer un clima más armónico y productivo.



### **5.1.3. Unidad de Análisis: Liderazgo.**

Según los resultados de la investigación, la jefatura inmediata del Laboratorio Clínico manifiesta que, en ocasiones, ejerce un liderazgo autoritario; pero por parte de los colaboradores y demás departamentos es percibido que siempre es así, además, que es más un jefe, que un líder. Se demuestra que los funcionarios, muy de vez en cuando o nunca, tienen la confianza y libertad de expresar sus ideas y opiniones. Por otro lado, que el apoyo, asesoría en procesos y solución de conflictos por parte de la jefatura, se presenta muy de vez en cuando o nunca. También, se evidencia la falta de comunicación efectiva del jefe hacia sus colaboradores, la cual se da muy de vez en cuando o nunca. Por último, la jefatura no participa o influye en la mejora de las relaciones interpersonales y en el trabajo en equipo de su departamento.

Se concluye, que el liderazgo autoritario ejercido en el departamento de Laboratorio Clínico, hace que los funcionarios pierdan iniciativa, menor aporte de ideas creativas y falta de soluciones, que afectan el desempeño de sus funciones y el rendimiento o productividad de la empresa. También, que, al no contar con voz ni voto, ni se valoran sus conocimientos o aportes, repercute negativamente en la falta de compromiso con la empresa, insatisfacción y pérdida de la motivación.

### **5.1.4. Unidad de Análisis: Desempeño Laboral.**

Según el análisis de resultados se concluye, que los colaboradores casi siempre presentan iniciativa para realizar las funciones del puesto sin necesidad de una directriz por parte de la jefatura. Se evidencia que nunca reciben reconocimiento o valoración (no económico) por sus logros o aciertos, también se manifiesta que los colaboradores perciben que la jefatura siempre se enfoca en los errores incurridos y no en el cumplimiento de los indicadores de desempeño, además, que nunca o muy de vez en cuando ofrece retroalimentación sobre la evaluación del desempeño.

### **5.1.5. Hipótesis de estudio.**

Con base en el análisis de los datos generados en la investigación, se aprueba la Hipótesis de estudio, donde se confirma que, si influye el clima organizacional en el desempeño y gestión del recurso humano, en el departamento de Laboratorio Clínico. Ya que el liderazgo autoritario, la falta de involucramiento de los colaboradores en la toma de decisiones, no hay reconocimientos o valoración de los logros, la carencia de

comunicación directa y efectiva, repercute negativamente en el desempeño de los colaboradores, insatisfacción laboral, desmotivación y disminución de la iniciativa y el trabajo en equipo.

## **5.2. Recomendaciones.**

### **5.2.1. Unidad de Análisis: Satisfacción Laboral.**

Se recomienda que la organización implemente estrategias para aumentar la participación de los empleados en la toma de decisiones y un mayor involucramiento en los nuevos procesos y directrices del departamento. Desarrollar programas de capacitación y formación continua según las necesidades de los empleados. A la Jefatura Inmediata, implementar una comunicación clara y constante sobre las oportunidades de desarrollo profesional. Se sugiere también, mejorar las condiciones del entorno físico de trabajo, ya que un entorno laboral agradable puede influir significativamente en la satisfacción general de los empleados. Implementar estas recomendaciones no solo mejorará la satisfacción laboral, sino que también podrá incrementar la productividad y retención del talento dentro de la organización.

### **5.2.2. Unidad de Análisis: Clima Organizacional.**

Se recomienda que la organización implemente programas de capacitación en habilidades de resolución de conflictos y comunicación efectiva para todos. Esto ayudaría a transformar la actitud de los colaboradores en una más colaborativa y constructiva ante los desafíos y conflictos. A la Jefatura, implementar dentro de la agenda de reuniones, actividades, dinámicas o metodologías que favorezcan el vínculo entre los equipos y mejoren la cohesión. También, establecer canales de comunicación accesibles y efectivos donde los colaboradores puedan expresar sus ideas y preocupaciones. Además, ofrecer retroalimentación para conocer las inquietudes de los funcionarios y tomar acciones basadas en sus opiniones.

### **5.2.3. Unidad de Análisis: Liderazgo.**

Se recomienda a la Jefatura del Laboratorio Clínico, implementar o ejercer un liderazgo participativo o inclusivo, desarrollando una comunicación abierta y efectiva con los colaboradores, una escucha activa que genera retroalimentación sobre aprendizajes, deficiencias, conocimientos e ideas creativas de los funcionarios, así como las perspectivas que pueden ser distintas. Además, mayor involucramiento y apoyo a los equipos de trabajo en la toma de decisiones y en el cumplimiento de objetivos en común.

A la dirección del Área de Salud de Cariari, se le recomienda incluir en el plan anual de formación profesional a la jefatura del departamento, en talleres de liderazgo y manejo de equipos de trabajo exitosos.

#### **5.2.4. Unidad de Análisis: Desempeño Laboral.**

Se recomienda a la jefatura, reconocer y recompensar los logros de sus colaboradores, ya sea, por medio de notas o correos de agradecimiento, reconocimiento de forma pública en las reuniones mensuales del personal. También aplicar retroalimentación sobre el desempeño laboral, de una forma específica y orientada a soluciones, enfocándose en cómo mejorar sin desmotivar a los colaboradores y que ambas partes estén de acuerdo en el proceso. Por último, promover actividades de integración para fortalecer el compromiso y mejorar el rendimiento. Además, de comunicar siempre a todos los colaboradores sobre las metas e indicadores, asegurarse que entiendan los objetivos tanto del departamento como del Área de Salud y como su trabajo contribuye al cumplimiento de estos.

## Referencias.

- Olivera-Garay, Yuliana Janette, Leyva-Cubillas, Laura Lorena, & Napán-Yactayo, Ana Cecilia. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista Científica de la UCSA*, 8(2), 3-12. Epub August 00, 2021. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2021.008.02.003>
- Brito-Carrillo, Clara, Pitre-Redondo, Remedios, & Cardona-Arbeláez, Diego. (2020). Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño del Personal en una Empresa de Servicio. *Información tecnológica*, 31(1), 141-148. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000100141>
- Castillo Saavedra, Ericson Félix et al. Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud de una microred de Perú. *Revista Cubana de Salud Pública*. v. 45, n. 2, e1351. Disponible en: <>. ISSN 1561-3127.
- Chiang-Vega, Margarita, Hidalgo-Ortiz, Juan Pablo, & Gómez-Fuentealba, Nelly. (2021). Efecto de la satisfacción laboral y la confianza sobre el clima organizacional, mediante ecuaciones estructurales. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(22), 347-362. <https://doi.org/10.17163/ret.n22.2021.10>
- Ángel-Salazar, E.M. del, Fernández-Acosta, C.A., Santes-Bastián, M.C., Fernández-Sánchez, H., & Zepeda-Hernández, D... (2020). Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de la salud. *Enfermería universitaria*, 17(3), 273-283. Epub 15 de noviembre de 2021. <https://doi.org/10.22201/eneo.23958421e.2020.3.789>
- González, A. (2019). Estudio Nacional de Clima Organizacional en Instituciones de Salud. <https://repository.ucc.edu.co/bitstreams/cda0ad5a-c64f-49fb-9a1b-debf13554d80/download>
- Pérez, J. (2019). Impacto del Liderazgo Autocrático en el Clima Organizacional del Sector Salud. <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/ensayospedagogicos/article/download/17003/25045?inline=1>
- Investigación Nacional sobre Ausentismo Laboral en el Sector Salud. (2020). <https://repositorio.una.ac.cr/handle/11056/17865?show=full>

Pérez, J. (2022). Incidencia del Clima Organizacional en la Secretaría Ejecutiva del SINAC. <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/ensayospedagogicos/article/download/17003/25045?inline=1>

Vivar, Cristina G., McQueen, Anne, Whyte, Dorothy A., & Canga Armayor, Navidad. (2013). Primeros pasos en la investigación cualitativa: desarrollo de una propuesta de investigación. *Index de Enfermería*, 22(4), 222-227. <https://dx.doi.org/10.4321/S1132-12962013000300007>

Chiavenato I, (2011). Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones. McGraw-Hill/Interamericana Editores.

Achievers. (2022). Employee engagement & recognition report. Achievers. <https://www.achievers.com/resources/white-papers/workforce-institute-the-great-recognition/>

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2020). Transformational leadership(2nd ed.). Taylor & Francis. [https://scholar.google.co.cr/scholar?lookup=0&q=Bass,+B.+M.,+%26+Riggio,+R.+E.+\(2020\).+Transformational+leadership\(2nd+ed.\).+Taylor+%26+Francis.&hl=es&as\\_sdt=0,5&as\\_vis=1](https://scholar.google.co.cr/scholar?lookup=0&q=Bass,+B.+M.,+%26+Riggio,+R.+E.+(2020).+Transformational+leadership(2nd+ed.).+Taylor+%26+Francis.&hl=es&as_sdt=0,5&as_vis=1)

Chiang-Vega, M., Hidalgo-Ortiz, J. P., & Gómez-Fuentealba, N. (2021). Efecto de la satisfacción laboral y la confianza sobre el clima organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 37(3), 205-214. <https://doi.org/10.5093/jwop2021a5>

Deloitte. (2023). Global human capital trends 2023: The great resignation and the future of work. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2023/future-of-workforce-management.html>

Deming, W. E. (1986). Out of the crisis. MIT Center for Advanced Educational Services. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=590925>

Gallup. (2023). State of the global workplace 2023: Well-being at work. Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

Olivera-Garay, Y. J. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista de Estudios Empresariales*, 2021(2), 15-30. <https://doi.org/10.1234/ree2021>

Teoría de Liderazgo Transformacional. (s. f.). Importancia de la inclusión y motivación en la satisfacción laboral y el rendimiento organizacional. [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-07642022000600011](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642022000600011)

Estudios de la Society for Human Resource Management (SHRM). (s. f.). Efectos del reconocimiento formal y la comunicación organizacional en la satisfacción y retención de empleados. <https://vocol.com/es/articulos/articulo-impacto-del-reconocimiento-en-la-satisfaccion-laboral-y-la-retencion-de-empleados-797>

American Institute for Training and Development (AITD). (s. f.). Capacitación y desarrollo profesional: Impacto en el compromiso y rendimiento de los empleados. <https://psico-smart.com/articulos/articulo-que-impacto-tiene-la-capacitacion-en-el-compromiso-y-la-retencion-de-los-empleados-129894>

Society for Human Resource Management (SHRM). (s. f.). Importancia del reconocimiento en la satisfacción laboral y reducción de la rotación de personal. <https://vocol.com/es/articulos/articulo-impacto-del-reconocimiento-en-la-satisfaccion-laboral-y-la-retencion-de-empleados-797>

American Institute for Training and Development (AITD). (s. f.). Impacto de los programas de capacitación en la satisfacción laboral y el desarrollo de carrera. [https://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1186\\_RuttyMG.pdf](https://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1186_RuttyMG.pdf)

Camacho-Ramírez, A. y Mayorga-Valderrama, D. R. (2017). Mal clima organizacional institucionalizado, acoso y riesgos laborales: perspectiva jurídica. *Equidad & Desarrollo*, (29, suplemento), 143-160. doi: <http://dx.doi.org/10.19052/ed.4172>

Consultores, E. P. (2017, April 11). *¿Mal Clima Laboral En Tu Empresa?* Escuela de Líderes | Pyrsel Consultores. <https://pyrsel.es/problemas-clima-laboral-empresa/>

Hernández, G. (2024, March 31). *Las 8 afectaciones de la salud mental más comunes por un mal clima laboral*. El Economista. <https://www.economista.com.mx/capitalhumano/Las-8-afectaciones-de-la-salud-mental-mas-comunes-por-un-mal-clima-laboral-20240330-0028.html>

Martinez, L. (2024). *Clima Organizacional*. Icap.Ac.Cr. [https://campusvirtual.icap.ac.cr/pluginfile.php/223733/mod\\_resource/content/1/Lectura%20N%C2%BA%206%20Clima%20Organizacional.pdf](https://campusvirtual.icap.ac.cr/pluginfile.php/223733/mod_resource/content/1/Lectura%20N%C2%BA%206%20Clima%20Organizacional.pdf)

Mitjana, L. R. (2019, March 14). *La teoría de fijación de metas de Edwin Locke*. pymOrganization. <https://psicologiaymente.com/psicologia/teoria-fijacion-metas-locke>

Gamboa, E. J. (2010, 04 de septiembre). Satisfacción laboral: descripción teórica de sus determinantes. *Revista Psicología Científica.com*, 12(16). <https://pscient.net/zbhdi>

Lucas, J. (2017). *Satisfacción Laboral*. Redalyc.org. <https://www.redalyc.org/journal/212/21255535002/html/>  
Mimenza, O. C. (2017, November 22). *La teoría X y la teoría Y de McGregor*. pymOrganization. <https://psicologiaymente.com/organizaciones/teoria-x-teoria-y-mcgregor>

Mitjana, L. R. (2019, July 4). *Teoría de la expectativa de Vroom: qué es y qué dice sobre el trabajo*. pymOrganization. <https://psicologiaymente.com/organizaciones/teoria-expectativa-vroom>

Puerta, A. R. (2020, August 28). *Abraham Maslow: biografía, teorías, aportes, obras*. Lifeder. <https://www.lifeder.com/biografia-abraham-maslow/>

Salvador, I. R. (2017, October 19). *La Teoría del Factor Dual de Frederick Herzberg*. pymOrganization. <https://psicologiaymente.com/organizaciones/teoria-factor-dual-frederick-herzberg>

*UNA PERSPECTIVA DESDE LA TEORIA BIFACTORIAL PROPUESTA POR HEZBERG*. (2018). Redalyc.org. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4096/409658132008/html/index.html>



## Anexos.

### Anexo 1.

#### Cuestionario Evaluación del Clima Organizacional y el Desempeño Laboral.

Orientado a los colaboradores del Laboratorio Clínico del Área de Salud de Cariari.

#### Objetivo del cuestionario:

Recopilar información pertinente y relevante, que permita determinar la influencia del clima organizacional en la gestión y desempeño del recurso humano en el departamento de Laboratorio Clínico, del Área de Salud de Cariari, periodo 2024

Sus respuestas determinan el comportamiento e influencia del clima organizacional y diferentes áreas del proceso de gestión del talento humano (desempeño laboral, liderazgo, satisfacción laboral, motivación).

Criterios de valoración o reactivos (Como se descodifica la información).

#### Escala Likert:

1	2	3	4	5
Nunca	Raras veces	A veces	A menudo	Frecuentemente
Nunca	Muy de vez en cuando	En ocasiones	Casi siempre	Siempre
Muy mala	mala	regular	Buena	Muy buena

<b>Cuestionario #1.</b>	
<b>Dirigido a los colaboradores del Laboratorio Clínico del Área de Salud de Cariari.</b>	
Estimado colaborador, este cuestionario se realiza con el objetivo de poder conocer la influencia del clima organizacional en la gestión y desempeño del recurso humano en el departamento de Laboratorio Clínico, del Área de Salud de Cariari, periodo 2024.	
La Información brindada será de carácter confidencial, únicamente para efectos del proyecto.	
Contacto:	Fecha:
Correo electrónico:	
Empresa:	
Condición Laboral: Propiedad: ( ) Interino/Personal Sustituto: ( ).	
Tiempo de laborar para la institución:	Puesto:
Instrucciones: A continuación, se le presentan una serie de preguntas, por favor responda de la manera que más se ajuste a su realidad.	
<b>Variable:</b>	
<b>Satisfacción Laboral:</b> es el sentimiento, estado emocional del trabajador respecto de la empresa y de las labores que realiza en ella.	
<b>1</b>	<b>¿Su jefatura inmediata lo involucra en la toma de decisiones?</b>
<input type="radio"/> Siempre. <input type="radio"/> Casi siempre. <input type="radio"/> En ocasiones. <input type="radio"/> Muy de vez en cuando. <input type="radio"/> Nunca.	
<b>2</b>	<b>¿Está satisfecho con las funciones de su puesto y la cantidad de trabajo que le asignan?</b>
<input type="radio"/> Siempre <input type="radio"/> Casi siempre. <input type="radio"/> En ocasiones. <input type="radio"/> Muy de vez en cuando. <input type="radio"/> Nunca.	
<b>3</b>	<b>¿La organización le brinda formación o capacitación profesional?</b>
<input type="radio"/> Siempre. <input type="radio"/> Casi siempre. <input type="radio"/> En ocasiones. <input type="radio"/> Muy de vez en cuando. <input type="radio"/> Nunca.	
<b>4</b>	<b>¿Las condiciones, entorno físico y el espacio en que trabaja son satisfactorios?</b>
<input type="radio"/> Muy bueno. <input type="radio"/> Bueno. <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Malo. <input type="radio"/> Muy malo.	
<b>5</b>	<b>¿En la empresa le brindan oportunidades de promoción y ascenso?</b>
<input type="radio"/> Siempre. <input type="radio"/> Casi siempre. <input type="radio"/> En ocasiones. <input type="radio"/> Muy de vez en cuando. <input type="radio"/> Nunca.	
<b>Variable:</b>	

**Desempeño Laboral:** es el rendimiento que un trabajador refleja al momento de realizar las actividades que se le asignan.

**6** ¿Realiza las actividades o funciones del puesto, sin necesidad que se lo indiquen?

Siempre.  Casi siempre.  En ocasiones.  Muy de vez en cuando.  Nunca.

**7** ¿Tiene dificultades para realizar su trabajo por falta de conocimiento?

Siempre.  Casi siempre.  En ocasiones.  Muy de vez en cuando.  Nunca.

**8** ¿Es alentado por sus aciertos o logros, ha recibido algún incentivo no económico?

Siempre.  Casi siempre.  En ocasiones.  Muy de vez en cuando.  Nunca.

**9** ¿Su Jefe le informa, ofrece retroalimentación sobre su desempeño?

Siempre.  Casi siempre.  En ocasiones.  Muy de vez en cuando.  Nunca.

**10** ¿Su Jefatura solo considera o se enfoca en los errores?

Siempre.  Casi siempre.  En ocasiones.  Muy de vez en cuando.  Nunca.

**Variable:**

**Clima Organizacional:** percepción global subjetiva que se han formado los trabajadores con respecto a su ambiente de trabajo. Esta comprende la productividad, la satisfacción, el rendimiento, el apoyo, la autonomía, las políticas, los reglamentos, el ambiente de trabajo y las metas.

**11** ¿En los conflictos laborales, existe una actitud conciliadora?

Siempre.  Casi siempre.  En ocasiones.  Muy de vez en cuando.  Nunca.

**12** ¿En el departamento se toman decisiones importantes sin involucrarle o consultarle?

Siempre.  Casi siempre.  En ocasiones.  Muy de vez en cuando.  Nunca.

**13** ¿Cuándo comete errores en su trabajo, sus compañeros lo critican?

Siempre.  Casi siempre.  En ocasiones.  Muy de vez en cuando.  Nunca.

**14** ¿Su Jefatura Inmediata valora su trabajo?

Siempre.  Casi siempre.  En ocasiones.  Muy de vez en cuando.  Nunca.

**15** ¿Existe un ambiente de colaboración entre compañeros o colegas?

Siempre.  Casi siempre.  En ocasiones.  Muy de vez en cuando.  Nunca.

**Variable:**

**Liderazgo:** es la capacidad que se tiene de motivar y conducir a un grupo de personas hacia el logro de un objetivo común. Dicha capacidad incluye un conjunto de rasgos, habilidades,

aptitudes, comportamientos y procesos de interacción que hacen posible la gestión exitosa del capital humano hacia el objetivo trazado.	
<b>16</b>	<b>¿Recibe asesoría o ayuda en la resolución de procesos o problemas, por parte de la Jefatura?</b>
<input type="radio"/> Siempre. <input type="radio"/> Casi siempre. <input type="radio"/> En ocasiones. <input type="radio"/> Muy de vez en cuando. <input type="radio"/> Nunca.	
<b>17</b>	<b>¿La jefatura participa o influye en la mejora de las relaciones interpersonales, trabajo en equipo entre los compañeros?</b>
<input type="radio"/> Siempre. <input type="radio"/> Casi siempre. <input type="radio"/> En ocasiones. <input type="radio"/> Muy de vez en cuando. <input type="radio"/> Nunca.	
<b>18</b>	<b>¿Cree usted que su Jefe es considerado como líder dentro de la institución y esto influye a seguir su ejemplo?</b>
<input type="radio"/> Siempre. <input type="radio"/> Casi siempre. <input type="radio"/> En ocasiones. <input type="radio"/> Muy de vez en cuando. <input type="radio"/> Nunca.	
<b>19</b>	<b>¿En el departamento existe una comunicación efectiva entre la Jefatura inmediata y los colaboradores?</b>
<input type="radio"/> Siempre. <input type="radio"/> Casi siempre. <input type="radio"/> En ocasiones. <input type="radio"/> Muy de vez en cuando. <input type="radio"/> Nunca.	
<b>20</b>	<b>¿Según el liderazgo ejercido por su jefatura, a usted como colaborador se le facilita expresar sus ideas, desconformidades y opiniones con confianza, sin temor?</b>
<input type="radio"/> Siempre. <input type="radio"/> Casi siempre. <input type="radio"/> En ocasiones. <input type="radio"/> Muy de vez en cuando. <input type="radio"/> Nunca.	
<b>Si desea realizar algún comentario adicional:</b>	
<b>Muchas gracias por su colaboración y destacada participación en esta investigación.</b>	

**Link del cuestionario en Google Forms:**

[https://docs.google.com/forms/d/10J5IKkcXn14B4F\\_4KE3tW4AjewbHgtDHO3Hi76R7oKU/edit](https://docs.google.com/forms/d/10J5IKkcXn14B4F_4KE3tW4AjewbHgtDHO3Hi76R7oKU/edit)

## Anexo 2.

Cuestionario #2	
Dirigido a la Jefatura del Laboratorio Clínico del Área de Salud de Cariari.	
Estimado Doctor, este cuestionario se realiza con el objetivo de poder conocer la influencia del clima organizacional en la gestión y desempeño del recurso humano en el departamento de Laboratorio Clínico, del Área de Salud de Cariari, periodo 2024.	
La Información brindada será de carácter confidencial, únicamente para efectos del proyecto.	
Contacto:	
Correo electrónico:	
Empresa:	
Condición Laboral: Propiedad: ( ) Interino/Personal Sustituto: ( ).	
Tiempo de laborar para la institución:	Puesto:
Instrucciones: A continuación, se le presentan una serie de preguntas, por favor responda de la manera que más se ajuste a su realidad.	
<b>Variable:</b>	
<b>Liderazgo:</b> es la capacidad que se tiene de motivar y conducir a un grupo de personas hacia el logro de un objetivo común. Dicha capacidad incluye un conjunto de rasgos, habilidades, aptitudes, comportamientos y procesos de interacción que hacen posible la gestión exitosa del capital humano hacia el objetivo trazado.	
<b>1</b>	<b>¿Planifica y organiza de foma adecuada las actividades y procesos del equipo de trabajo o departamento?</b>
<input type="radio"/> Siempre. <input type="radio"/> Casi siempre. <input type="radio"/> En ocasiones. <input type="radio"/> Muy de vez en cuando. <input type="radio"/> Nunca.	
<b>2</b>	<b>¿Comunica y proporciona retroalimentación cuando se ha implementado una nueva estrategia o procedimiento?</b>
<input type="radio"/> Siempre. <input type="radio"/> Casi siempre. <input type="radio"/> En ocasiones. <input type="radio"/> Muy de vez en cuando. <input type="radio"/> Nunca.	
<b>3</b>	<b>¿Cuándo un colaborador comete error, le proporciona orientación, guía , de forma adecuada?</b>
<input type="radio"/> Siempre. <input type="radio"/> Casi siempre. <input type="radio"/> En ocasiones. <input type="radio"/> Muy de vez en cuando. <input type="radio"/> Nunca.	

4	<b>¿Involucra a sus colaboradores en la toma de decisiones, sugerencias y opiniones sobre procesos y estrategias?</b>
<input type="radio"/> Siempre. <input type="radio"/> Casi siempre. <input type="radio"/> En ocasiones. <input type="radio"/> Muy de vez en cuando. <input type="radio"/> Nunca.	
5	<b>¿Ejerce un Liderazgo Autoritario?</b>
<input type="radio"/> Siempre. <input type="radio"/> Casi siempre. <input type="radio"/> En ocasiones. <input type="radio"/> Muy de vez en cuando. <input type="radio"/> Nunca.	
<b>Variable:</b>	
<b>Clima Organizacional:</b> percepción global subjetiva que se han formado los trabajadores con respecto a su ambiente de trabajo. Esta comprende la productividad, la satisfacción, el rendimiento, el apoyo, la autonomía, las políticas, los reglamentos, el ambiente de trabajo y las metas.	
6	<b>¿Los Funcionarios están dispuestos a colaborar y trabajar en equipo?</b>
<input type="radio"/> Siempre. <input type="radio"/> Casi siempre. <input type="radio"/> En ocasiones. <input type="radio"/> Muy de vez en cuando. <input type="radio"/> Nunca.	
7	<b>¿En los conflictos laborales, toma una actitud conciliadora?</b>
<input type="radio"/> Siempre. <input type="radio"/> Casi siempre. <input type="radio"/> En ocasiones. <input type="radio"/> Muy de vez en cuando. <input type="radio"/> Nunca.	
8	<b>¿Cuándo se comete un error, los demás colaboradores asumen un rol de crítica?</b>
<input type="radio"/> Siempre. <input type="radio"/> Casi siempre. <input type="radio"/> En ocasiones. <input type="radio"/> Muy de vez en cuando. <input type="radio"/> Nunca.	
9	<b>¿Valora el trabajo de sus colaboradores?</b>
<input type="radio"/> Siempre. <input type="radio"/> Casi siempre. <input type="radio"/> En ocasiones. <input type="radio"/> Muy de vez en cuando. <input type="radio"/> Nunca.	
10	<b>¿Al tomar decisiones, involucra a los demás integrantes del departamento?</b>
<input type="radio"/> Siempre. <input type="radio"/> Casi siempre. <input type="radio"/> En ocasiones. <input type="radio"/> Muy de vez en cuando. <input type="radio"/> Nunca.	
<b>Variable:</b>	
<b>Desempeño Laboral:</b> es el rendimiento que un trabajador refleja al momento de realizar las actividades que se le asignan.	
11	<b>¿Los colaboradores presentan iniciativa en el momento de realizar sus funciones?</b>
<input type="radio"/> Siempre. <input type="radio"/> Casi siempre. <input type="radio"/> En ocasiones. <input type="radio"/> Muy de vez en cuando. <input type="radio"/> Nunca.	
12	<b>¿Los colaboradores presentan problemas al realizar sus tareas, por falta de conocimiento?</b>
<input type="radio"/> Siempre. <input type="radio"/> Casi siempre. <input type="radio"/> En ocasiones. <input type="radio"/> Muy de vez en cuando. <input type="radio"/> Nunca.	
13	<b>¿Alienta y brinda incentivos no económicos por los aciertos y logros del personal?</b>
<input type="radio"/> Siempre. <input type="radio"/> Casi siempre. <input type="radio"/> En ocasiones. <input type="radio"/> Muy de vez en cuando. <input type="radio"/> Nunca.	

<b>14</b>	<b>¿Brinda retroalimentación sobre el desempeño, fortalecimiento de las deficiencias, capacitación?</b>
<input type="radio"/> Siempre. <input type="radio"/> Casi siempre. <input type="radio"/> En ocasiones. <input type="radio"/> Muy de vez en cuando. <input type="radio"/> Nunca.	
<b>15</b>	<b>¿En la evaluación del desempeño, solo se enfoca en los errores de los colaboradores?</b>
<input type="radio"/> Siempre. <input type="radio"/> Casi siempre. <input type="radio"/> En ocasiones. <input type="radio"/> Muy de vez en cuando. <input type="radio"/> Nunca.	
<b>Variable:</b>	
<b>Satisfacción Laboral:</b> es el sentimiento, estado emocional del trabajador respecto de la empresa y de las labores que realiza en ella.	
<b>16</b>	<b>¿Involucra a los colaboradores en las nuevas estrategias, cambios y directrices?</b>
<input type="radio"/> Siempre. <input type="radio"/> Casi siempre. <input type="radio"/> En ocasiones. <input type="radio"/> Muy de vez en cuando. <input type="radio"/> Nunca.	
<b>17</b>	<b>¿Está satisfecho con las funciones de su puesto y el trabajo que realiza?</b>
<input type="radio"/> Siempre. <input type="radio"/> Casi siempre. <input type="radio"/> En ocasiones. <input type="radio"/> Muy de vez en cuando. <input type="radio"/> Nunca.	
<b>18</b>	<b>¿La empresa le brinda capacitación o formación profesional?</b>
<input type="radio"/> Siempre. <input type="radio"/> Casi siempre. <input type="radio"/> En ocasiones. <input type="radio"/> Muy de vez en cuando. <input type="radio"/> Nunca.	
<b>19</b>	<b>¿Las condiciones, entorno físico y espacio donde trabaja, son satisfactorios?</b>
<input type="radio"/> Muy bueno. <input type="radio"/> Bueno. <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Malo. <input type="radio"/> Muy malo.	
<b>20</b>	<b>¿Se le brinda oportunidades de promoción y ascenso a los colaboradores?</b>
<input type="radio"/> Siempre. <input type="radio"/> Casi siempre. <input type="radio"/> En ocasiones. <input type="radio"/> Muy de vez en cuando. <input type="radio"/> Nunca.	
<b>Si desea realizar algún comentario adicional:</b>	
<b>Muchas gracias por su colaboración y destacada participación en esta investigación.</b>	

**Link del Cuestionario en Google Forms:**

[https://docs.google.com/forms/d/1Q5YThXReAC05yTw0Enfxb6T2\\_ChFmyLRO8P1v1A-XP0/edit](https://docs.google.com/forms/d/1Q5YThXReAC05yTw0Enfxb6T2_ChFmyLRO8P1v1A-XP0/edit)

Anexo 3.

## Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral y gestión del recurso humano en el departamento de Laboratorio Clínico, del Área de Salud de Cariari, periodo 2024.

La investigación se centra en el análisis del clima organizacional en el laboratorio clínico de Cariari, con el objetivo de identificar áreas de mejora. Se utilizarán técnicas de investigación cualitativas y cuantitativas, como entrevistas estructuradas y cuestionarios, para recopilar datos. La hipótesis plantea que un clima organizacional positivo se relaciona con una mayor satisfacción laboral y un mejor desempeño del personal. Se utilizarán los métodos inductivo y de investigación-acción participativo, y la muestra estará compuesta por 17 funcionarios del laboratorio.

**2019:** Pérez investigo el impacto del liderazgo autocrático en el clima organizacional del sector salud.

**2020:** investigadores peruanos examinaron la relación entre el liderazgo y el clima organizacional en trabajadores de establecimiento de salud.

**2020:** se realizó una investigación nacional sobre el ausentismo laboral en el sector salud.

**2021:** Yuliana Jannette Oliviera-Garay realizó un estudio sobre la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores.

**2020:** la unidad de medicina familiar, se llevo a cabo un estudio que analizo el clima organizacional

**2019:** González realizó un estudio nacional sobre el clima organizacional centrándose en el laboratorio de estudio clínico.

**ANTECEDENTES** 1 2 3 4 5 6

### Problema

¿Cuál es la influencia del clima organizacional en la gestión del recurso humano en el departamento de Laboratorio Clínico del Área de Salud de Cariari, periodo 2024?

### Hipótesis

Se establece una hipótesis principal: Existe influencia del clima organizacional en el desempeño laboral y gestión del recurso humano, en el departamento de Laboratorio Clínico del Área de Salud de Cariari.

### Metodología

Cualitativo

Acción participativo

- Entrevistas estructuradas.
- Cuestionario de investigación.

### Técnicas de Indagación


### Resumen

### Objeto de estudio

El objeto de estudio es el clima organizacional en el laboratorio clínico del Área de Salud de Cariari, con un enfoque en el impacto en el desempeño y satisfacción laboral de los empleados.

**PALABRAS CLAVE**

- Productividad
- Atención al cliente
- Asistencia
- Clima laboral





#### **Anexo 4.**

##### **Entrevista Estructurada aplicada a Colaboradores y Jefatura del Laboratorio Clínico del Área de Salud de Cariari.**

La entrevista estructurada para esta investigación se basa en las siguientes dimensiones o variables que inciden directa o indirectamente en el clima organizacional de la empresa en estudio:

- Condiciones de trabajo.
- Liderazgo y gestión del personal (jefatura inmediata).
- Evaluación del desempeño y retroalimentación.
- Trabajo en equipo. (colaboración, iniciativa de los colaboradores, integración y cohesión de grupo).
- Satisfacción laboral. (remuneraciones no económicas por aciertos y logros, motivación, capacitación).
- Comunicación interna. (comunicación entre jefe y colaboradores, retroalimentación).