



VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCION GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ECONOMICAS Y DE GESTION
POSTGRADO EN GERENCIA DE SERVICIOS ASISTENCIALES EN SALUD

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

Elaborado por: Daniela Rodríguez

OCTUBRE 2018

VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCION GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ECONOMICAS Y DE GESTION
POSTGRADO EN GERENCIA DE SISTEMAS ASISTENCIALES DE SALUD

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

Presentado para optar al título de:

ESPECIALISTA EN GERENCIA DE SISTEMAS ASISTENCIALES DE SALUD

**Relación entre clima organizacional y la efectividad en el laboratorio clínico Rescarven en
el año 2018**

Elaborado por: Daniela Rodríguez

ASESOR: Tahirí Ramos L

Carcas, Octubre 2018



VICERRECTORADO ACADÉMICO

DIRECCION GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO

ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE GESTION

POSTGRADO EN GERENCIA DE SERVICIOS ASISTENCIALES DE SALUD

Autora: Daniela Rodríguez

Asesora: Tahirí Ramos L.

Resumen

El trabajo que se realiza en el laboratorio clínico es fundamental para el diagnóstico clínico del paciente para que este sea efectivo, deben intervenir una serie de variables adecuadas relacionadas con el contexto, es allí donde el clima organizacional cumple un factor fundamental y determinante, entendiendo el papel imprescindible del laboratorio en el diagnóstico clínico, nace la imperiosa necesidad de establecer la relación de estas dos variables, tomando este último como contexto. La presente investigación tiene por objeto determinar la relación entre el clima organizacional y la efectividad del personal del laboratorio clínico de Rescarven 2018. Se planteó un estudio de tipo correlacional, no experimental, transversal, se partió de un estudio de clima laboral y de la escala de eficacia y eficiencia organizacional (OEES), para luego procesar los datos y calcular el coeficiente de correlación lineal de Pearson, determinando de esta manera

si existe una relación o no entre estas variables. A partir del conocimiento del clima organizacional de una institución y de su incidencia en la efectividad se va generar conocimiento, que permitan establecer cambios planificados tanto en las actitudes y conducta de los miembros, como de la estructura propia de grupo, maximizando de esta forma la efectividad del mismo, y por ende la calidad de servicio. El presente estudio arrojó niveles favorables de clima organizacional, eficiencia, eficacia y efectividad, se concluyó que no existe una relación significativa entre las variables

Palabras clave: **Clima organizacional.**

Efectividad. Laboratorio clínico. Relación. Calidad de servicio.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Capítulo I.....	9
------------------------	----------

El Problema de Investigación.

- 1.1 El planteamiento del problema
- 1.2 Objetivo general
- 1.3 Objetivos específicos
- 1.4 Justificación

Capítulo II.....	15
-------------------------	-----------

Aproximación al marco teórico y referencial

- 2.1 Antecedentes de la investigación
- 2.2 Clima organizacional
 - 2.2.1 Tipos de clima organizacional
- 2.3 Eficiencia
 - 2.3.1 Eficiencia técnica
 - 2.3.2 Eficiencia económica
- 2.4 Eficacia
- 2.5 Efectividad

Capítulo III.....	29
--------------------------	-----------

Marco metodológico

- 3.1 Tipo de estudio.

3.2	Diseño de la investigación	
3.3	Población, muestra y unidad de análisis	
3.4	Recolección de los datos	
3.4.1	Herramienta de Litwin y Stringer	
3.4.2	Escala de eficacia y eficiencia organizacional	
3.4.3	Coeficiente de correlación lineal de Pearson.	
3.5	Aspectos éticos	
3.6	Definición y operacionalización de las variables	
Capítulo IV		40
Recursos y cronograma de actividades		
4.1	Recursos	
4.2	Cronograma de actividades	
Capítulo V		43
5.1	Presentación de los resultados y análisis	
5.1.1	Características sociodemográficas del personal del laboratorio de Rescarven 2018	
5.1.2	Diagnostico de clima organizacional según el modelo de Litwin y stringer 1968	
5.1.2.1	Estructura	
5.1.2.2	Responsabilidad	
5.1.2.3	Recompensa	

5.1.2.4 Riesgo y desafío

5.1.2.5 Cordialidad y calidez

5.1.2.6 Apoyo

5.1.2.7 Estándares

5.1.2.8 Conflicto

5.1.2.9 Identidad

5.1.3 Resultados de eficiencia, eficacia y sostenibilidad según la
herramienta OEES

5.1.3.1 Perfil organizacional

5.1.3.2 Resultados de eficiencia, eficacia y sostenibilidad

5.1.3.3 Relación entre las variables

5.2 Discusión de los resultados

Capítulo VI..... 75

Conclusiones

Recomendaciones

Referencias bibliográficas

Anexos

-Anexo A: Instrumento de clima organizaciones Litwin y stringer

-Anexo B: Instrumento de OEES

INTRODUCCIÓN

Los laboratorios clínicos juegan un papel fundamental en el diagnóstico médico acertado, es por ello que se persigue cada vez con mayor insistencia una elevada calidad en sus resultados. Partiendo de que las organizaciones son conformadas y lideradas por personas, el desempeño de sus trabajadores va determinar de cierto modo que esta calidad exista o no, a través de la realización de las tareas de forma efectiva.

Segredo, García, López, Cabrera y Victoria, (2015) definen clima organizacional como las “Características del ambiente de trabajo. Estas características son percibidas de forma directa o indirecta por los trabajadores que se desempeñan en ese ambiente. El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral, es una variable que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual” (p.120), partiendo de este concepto podemos inferir que si el clima organizacional tiene una repercusión en el comportamiento laboral, va interferir por ende en la efectividad del personal.

En este sentido la presente investigación propone el siguiente objetivo, **determinar la relación entre el clima organizacional y la efectividad del personal del laboratorio clínico de Rescarven 2018**, entre los meses octubre y septiembre del año 2018. Para poder alcanzarlo se planteó determinar las características del clima organizacional del laboratorio, a través de una herramienta diseñada por Litwin y Stringer, seguidamente Determinar la escala de eficacia y

eficiencia organizacional (OEES), y una vez obtenido el estudio de las dos variables analizar la relación entre estas, a través del índice de correlación de Pearson.

La investigación se planteó como un estudio de tipo correlacional, ya que busca la relación entre dos variables, clima organizacional y efectividad. Es una investigación Transversal pues se lleva a cabo en un tiempo determinado, y No Experimental ya que el experimentador no tiene en lo absoluto control sobre las variables. La población de estudio fue el personal del laboratorio clínico Rescarven 2018.

El presente proyecto consta de cinco capítulos, el primero contiene el planteamiento de problema, el objetivo general de la investigación y los objetivos específicos necesarios para el logro del objetivo general, así como la justificación de la misma. En el segundo capítulo se establece una aproximación al marco teórico y referencial que será utilizado a lo largo de toda la investigación.

El tercer capítulo contiene lo referente al marco metodológico, el diseño de la investigación, la población y la unidad de análisis, las herramientas para la recolección y análisis de los datos, así como la operacionalización de las variables de investigación. En el cuarto capítulo se presenta el cronograma de actividades para el logro del objetivo de la investigación, así como los recursos necesarios, tanto tecnológicos y de materiales como humano, dejando por sentado la factibilidad de la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

La salud es un derecho fundamental de todos los seres humanos, lo que la hace insustituible e influye en el bienestar económico y social de los pueblos, aspectos que obligan a las instituciones hospitalarias ofrecer servicios cada vez más eficientes y con orientación a la calidad, haciendo necesario contar con un grupo de trabajo efectivo, que sean capaz de adaptarse a las necesidades cambiantes y cada vez más exigentes del entorno, es así el caso de los laboratorios clínicos, los cuales deben esforzarse por emitir resultados de calidad que permitan obtener un adecuado diagnóstico médico.

En los laboratorios clínicos, realizar las tareas de forma efectiva es fundamental, ya que el continuo procesamiento de muestras biológicas no se puede detener en el transcurso del día, puesto que en muchas oportunidades, de la rapidez de emisión del resultado dependerá en gran parte la acción del médico, actuando en muchas oportunidades de forma decisoria, para poder preservar la vida de un paciente.

La Organización Mundial de la Salud hace referencia a la obligación que tienen los servicios asistenciales de salud en asegurar una satisfactoria atención médica, surgiendo la necesidad de conocer aquellos factores organizacionales que interfieren de forma negativa en su desempeño; es decir, no basta con conocer los resultados de salud desde la percepción del usuario, sino que también es importante comprender cómo se desenvuelven los procesos que llevan a cabo los trabajadores para poder ofrecer el servicio oportuno (Bernal y otros, 2014). En este sentido, uno de los factores que influye de forma directa en la opinión y percepción de los trabajadores es el clima organizacional.

El clima organizacional es multifactorial, naciendo como resultado de la interacción de diferentes elementos, entre los cuales se encuentran el ambiente físico y social, características estructurales, comportamiento organizacional, y las características personales, la totalidad de estos componentes y determinantes configuran el clima de una organización, que es el producto de la percepción de estos por sus miembros. El clima organizacional, por tanto, es el resultado de la interacción entre las características de las personas y de las organizaciones (Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo, 2009).

En este concepto se puede apreciar que el comportamiento de un trabajador o un grupo de trabajadores no está influenciado exclusivamente por los factores propios de la organización, sino además, de la percepción que cada uno tiene de estos factores, por lo tanto es el resultado de la interacción de las características propias del individuo y de la empresa. El clima resultante influye de forma directa en el comportamiento de los trabajadores, y por ende en la forma como estos realizan las tareas asignadas, la calidad de servicio, su efectividad y el desempeño general de la empresa.

La cultura organizacional comprende un patrón que se expresa en cada uno de los trabajadores de una organización que involucra la conducta, las creencias y los valores, determinando así su cultura. En este sentido el clima organizacional ejerce influencia directa ya que este último está relacionado con la percepción de los trabajadores determinando, las creencias, mitos y conductas que forman la cultura de la organización, en consecuencia la cultura organizacional influencia el clima organizacional y viceversa. (Salazar, et al., 2009).

De acuerdo con Serrate, Potuondo, Sánchez, y Suarez (2013):

La cultura organizacional es el producto de una construcción social derivada de dos categorías esencialmente humanas, la comunicación y la actividad e influenciada permanentemente por un sistema social mayor. Refiere el conjunto simbólico que da sentido a las acciones y orienta el comportamiento de las personas en el ámbito laboral cuyas expresiones se manifiestan en indicadores tangibles e intangibles susceptibles de ser medidos en correspondencia con los objetivos proyectados de la organización. (s/p)

Según la norma ISO 9000 “eficacia es la extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados, y la eficiencia es la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados”. Además en el mismo contexto la norma se refiere a la efectividad como el resultado del logro de la eficiencia y la eficacia, pudiendo inferirse que es necesario que el empleado sea eficiente y eficaz, para que sea efectivo, es decir, que logre los resultados en el tiempo estimado, utilizando los recursos de forma óptima.

Cuando hablamos de efectividad laboral, nos referimos directamente al desempeño del trabajador, donde los autores (Milkovich, G. y Boudreau, 1994) definen desempeño como el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos de trabajo.

En cuanto al desempeño laboral según Vinueza (2017)

“Existe una gran cantidad de criterios que podrían medirse al estimar el desempeño. Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, son características individuales que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos, los cuales, a su vez, afectan los resultados. Como ejemplos de criterios para medir el desempeño de los empleados tenemos: cantidad de trabajo, calidad de trabajo, cooperación, responsabilidad, conocimiento del trabajo, asistencia, necesidad de supervisión, etc.” (p.59)

Existen diferentes factores que influyen directamente en el desempeño del trabajador, ya que este es un ser psicosocial, afectando su relación con el trabajo, su medio ambiente, la condiciones de la organización, su cultura, su vida personal, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, influyen en su desempeño, por tanto el clima laboral juega un papel fundamental. En relación al éxito de la tarea, Bayona (2012) y Osca (2010) coinciden en plantear que el estudio de la efectividad grupal de un equipo de trabajo debe considerar los elementos que interfieren e interactúan en su dinámica” (Serrate, et al., 2013), siendo aplicable para la efectividad individual de cada trabajador. En este sentido se evidencia la necesidad de estudiar la relación que existe entre el clima laboral y la efectividad del trabajador, surgiendo la siguiente interrogante **¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y la efectividad del personal de Laboratorios Rescarven Caracas en**

2018?. La posible respuesta a esta interrogante nos hace valorar otras preguntas importantes como son:

-¿Cuáles son las características del clima organizacional del laboratorio clínico de Rescarven en el 2018?

-¿Qué mejoras se pueden proponer para incrementar la efectividad de los trabajadores del laboratorio clínico de Rescarven?

1.2 Objetivo General

Determinar la relación entre el clima organizacional y la efectividad del personal de laboratorio de Rescarven durante los primeros tres trimestres del año 2018.

1.3 Objetivos Específicos

1. Determinar las características del clima organizacional del laboratorio de Rescarven durante los primeros tres trimestres del año 2018.
2. Determinar los índices de eficacia, eficiencia y sostenibilidad aportados por la herramienta de valoración/evaluación OEES.
3. Analizar la relación entre el clima organizacional y los índices de eficacia, eficiencia y sostenibilidad del laboratorio de Rescarven en el 2018.

1.4 Justificación.

A partir del conocimiento del clima organizacional de una institución y de su incidencia en la efectividad del personal, permite establecer cambios planificados en las estrategias de la organización que permitan mejorar el clima organizacional y de existir relación con la efectividad del personal de laboratorio, entonces se lograran en consecuencia mejorar en calidad de servicio.

Empíricamente se percibe a nivel general la insatisfacción del personal de laboratorio, mediante su expresión de quejas constantes sobre sus condiciones laborales (salario, respeto profesional de los demás servicios, recarga de trabajo), naciendo la imperiosa necesidad de determinar si este deterioro aparente del clima laboral interfiere en la efectividad de los trabajadores y por ende en la calidad de servicio, lo que representaría un aporte de gran relevancia gerencial, ya que el objetivo de toda organización es optimizar sus procesos, de modo que sean los más eficiente posible, resultando incompatible si el grupo de trabajo es poco efectivo.

Las organizaciones de servicios de salud se distinguen por una serie de características particulares dado a la intangibilidad de los servicios que brindan y a su rol humanístico en la preservación de la salud de las personas, por lo que el desarrollo de la tarea de una forma efectiva se vuelve fundamental.

El grupo de personas que trabajan en el área de la salud están constantemente sometidas a periodos de estrés y trabajo bajo presión, además de la carga emocional que representa trabajar en un entorno que en su mayoría son personas enfermas que buscan solucionar sus diferentes patologías. El determinar si este entorno laboral interfiere en el desempeño de los trabajadores representa un aporte ya que a partir de ahí se podrían establecer pautas y planes que permitan mejorar la calidad de este clima laboral en la efectividad de los resultados laborales.

CAPÍTULO II

APROXIMACIÓN AL MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

2.1 Antecedentes de la investigación

Existen numerosas investigaciones que se abocan al estudio del marco explicativo de la efectividad de los trabajadores como resultado de numerosas variables, donde Salazar et al., (2009) infieren que el clima y la cultura organizacional influyen de forma esencial en la productividad laboral, así como de clima organizacional, según Lewin y Stringer (1968) plantean un concepto con un enfoque de 9 dimensiones, estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, normas, conflicto y identidad, Guerrero (2013) expone que la efectividad organizacional depende del comportamiento individual al interior de la empresa, la revisión de estos diferentes autores permite tener una visión amplia de ambas variables, con el fin de relacionarlas.

De importancia para la investigación resultan aquellas orientadas a describir el clima organizacional para poder relacionarla con la efectividad. A continuación se presentan aspectos relevantes sobre el tema de estudio de diferentes publicaciones.

Según Segredo, et al., (2015) es imprescindible tener una visión sistemática dentro de las organizaciones, donde el clima organizacional representa un pilar fundamental para los procesos, los cambios y la innovación. En la investigación realizan un revisión bibliográfica sobre el tema permitiéndoles hacer juicios acerca de la importancia de este enfoque en el desarrollo de la salud pública, las organizaciones son personas que viven en ambientes complejos diferentes y dinámicos, que van a influir de forma directa sobre el comportamiento del sistema, que se organizan en grupos y colectividades, el resultado de esta interacción va definir el ambiente de la organización, se plantea que el clima organizacional le brinda vigor a los sistemas, permitiendo una mayor productividad por su vinculación con el recurso humano, el enfoque sistémico permite medir el clima de una organización desde el método científico, logrando entender cuál es la percepción de los trabajadores de cuáles son los problemas que les impide lograr los objetivos de la organización.

Con aplicación del pensamiento sistémico, Segredo, et al., (2015) propone:

“La aplicación del pensamiento sistémico proporciona una serie de herramientas y enfoques para representar, medir y comprender esta dinámica. Además, permite determinar con mayor precisión donde se encuentran los problemas por lo que el método ayudará a: analizar los problemas desde una perspectiva sistémica, encontrar posibles soluciones que sirvan en todos los subsistemas, promover redes dinámicas de diversas partes interesadas, inspirar el aprendizaje y propiciar una planificación, evaluación e investigación en que se tenga en cuenta la totalidad del sistema”
(p.122)

Seredo, et al.,(2015), refiere que el comportamiento organizacional desde el punto de vista sistemático comprende tres categorías, motivación, comunicación y relaciones de trabajo; en

cuanto a la estructura organizacional refiriéndose a las normas y procedimientos que regulan el desarrollo del trabajo, lo definen como un ordenamiento dinámico, cambiante que tiene una estrecha interacción con tres puntos principales, medio, procesos y capital humano, con el fin de lograr el propósito social, dentro de esta dimensión lo agrupan en tres categorías, funcionamiento, condiciones de trabajo y estímulo al Desarrollo Organizacional.

Segredo, et al., (2015), plantea el estilo de dirección con cuatro componentes, liderazgo, participación, solución de conflictos y trabajo en equipo. El enfoque sistémico de clima organizacional se puede tomar como una herramienta diagnóstica de lo que perciben los trabajadores, tomando en cuenta de que cada trabajador tiene una percepción distinta, ya que su interacción con el entorno es diferente en cada uno, obteniendo un desempeño incomparable en cada trabajador.

Ahora bien, en un estudio publicado en Chile, donde Contreras y Matheson (1984) evalúan la consistencia interna del cuestionario de Litwin y Stringer, instrumento que permite medir el clima organizacional, obteniendo como resultado que la misma es consistente y eficaz. Dicha herramienta está constituida en 50 ítems, apoyado en 9 dimensiones.

En cuanto a la efectividad Guerrero (2013), plantea que la cultura organizacional es la base fundamental de la productividad, de igual forma propone que el desarrollo organizacional depende del comportamiento individual al interior de la empresa, donde interfieren diferentes variables donde se encuentran el liderazgo, capacitación, relaciones interpersonales, valores individuales y grupales, las mismas están orientadas a mejorar el trabajo en equipo dentro de la

organización y por ende la productividad. Dicha investigación “desarrolla la tesis de que la productividad depende de comunicar una estrategia y desarrollarla bajo el concepto de potenciar los valores individuales y engranarlos con las fortalezas grupales” (p.5)

Ahora bien Salazar, et al., (2009) plantean que la cultura organizacional y clima laboral son componentes esenciales en la productividad de una organización, presentando a la organización como un microambiente, compuesto por individuos, el lugar de trabajo donde desarrollan sus actividades laborales y un conjunto de determinantes, entre las cuales se encuentran el general refiriéndose al entorno de la organización lo cual es determinante para la toma de decisiones y estrategias de los directivos, el operativo comprenden las actividades en torno al cliente y el interno que abarca todos los procesos relacionados con la dirección y desempeño de la organización.

2.2 Clima organizacional

Cuando hablamos de clima organizacional existen diferentes enfoques y definiciones, algunos de estos enfoques serán desarrollados en la investigación para tener una visión general y clara de esta variable y así poder relacionarla con la efectividad del trabajador.

Partiendo de los antecedentes de la investigación donde se tiene un enfoque sistémico, partimos de la premisa que las organizaciones son personas, siendo la percepción de cada una de ellas distinta a las demás, Segredo, et al., (2015) establece que:

“Las características del ambiente de trabajo son percibidas de forma directa o indirecta por los trabajadores que se desempeñan en ese ambiente. El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral, es una variable que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual; estas

características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo. Se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma institución, y el clima, junto con las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. Las percepciones y respuestas que abarca el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores que pueden estar influenciados por el liderazgo, las prácticas de dirección, la comunicación, las relaciones de dependencia, las promociones, las remuneraciones, la participación, el trabajo en equipo, entre otros.” (p.120)

Salcedo y Lozano (2015) mencionan que Litwin y Stringer establecieron un modelo de clima organizacional donde exponen que este impacta sobre las motivaciones y comportamiento de los miembros de la organización, lo cual tiene consecuencias sobre su productividad, satisfacción, rotación, etc. Todo esto enmarcado por el liderazgo, toma de decisiones y la estructura de la organización.

Ahora bien para el estudio del clima organizacional en una determinada empresa Litwin y Stringer postulan la existencia de 9 dimensiones relacionadas con propiedades de la compañía, las cuales se detallan a continuación:

1. **Estructura**: Representa la percepción que tienen los empleados de la cantidad de trámites, papeles, requisitos y procedimientos para llevar a cabo una tarea asignada dentro de la organización. Limitándolos en su trabajo en ocasiones, permitiendo que el empleado tenga una visión de la empresa donde labora como burocrática.
2. **Responsabilidad**: Se refiere a la percepción que tiene los empleados en cuanto a su autonomía dentro de la organización, el grado de libertad en la toma de decisiones.

3. **Recompensa**: Representa la percepción del empleado de ser retribuido por su labor a través de recompensas o premios y no los castigos.
4. **Riesgos – desafíos**: corresponde a la percepción de los empleados de ser desafiados en el trabajo, donde la compañía promueve riesgos calculados con el fin de lograr los objetivos.
5. **Calor – cordialidad**: Es la percepción del empleado en cuanto a un agradable ambiente de trabajo donde la forma de relacionarse entre sus iguales, jefes y subordinados es cordial.
6. **Cooperación/apoyo**: Se refiere a la percepción de los empleados en cuanto a un apoyo y cooperación mutua tanto entre sus iguales y jefes así como sus subordinados.
7. **Estándares**: Se refiere a la percepción que tienen los empleados del énfasis que pone la empresa en el cumplimiento de los procedimientos establecidos.
8. **Conflictos**: corresponde a la percepción que tiene los empleados de la forma en que los jefes afrontan los conflictos, si escuchan las diferentes opiniones o si por el contrario evitan afrontar el inconveniente.
9. **Identidad**: se refiere al sentido de pertenencia que tienen los empleados de la empresa, la percepción que sus objetivos están alineados con los de la organización y el sentirse valioso para esta.

2.2.1 Tipos de clima organizacional

Es fundamental que el líder de la organización sea capaz de identificar el tipo de clima organizacional que se desarrolla en esta, puesto que al mejorar este aspecto es una vía rápida

para mejorar la efectividad, una vez identificado, de no ser el apropiado para la empresa se requiere de destreza, determinación y estrategia para cambiarlo, y que las personas no sientan que están siendo violentadas, llegando a producir un impacto en las expectativas de estas.

Según Reddin (2004), existen dos dimensiones del clima, orientación a la tarea y orientación a la relación, la primera enfatiza la productividad, cuyo objetivo principal es que el trabajo sea realizado, haciendo énfasis en la organización y la dirección, en cuanto a la orientación a la relación, hace énfasis en la gente y se caracteriza por escuchar, confiar y motivar. Las dos dimensiones dan origen a cuatro tipos básicos de clima organizacional, las cuales van a diferenciarse por la forma de interacción, entre ellos tenemos:

- a. clima organizacional orientado a los sistemas: hace énfasis en corregir.
- b. clima organizacional orientado a la gente: hace énfasis en aceptar.
- c. clima organizacional orientado a la producción: enfatiza el dominio y la producción
- d. clima organizacional orientado al equipo: busca unir a otros en el servicio del trabajo.

La orientación a la tarea y la orientación a la relación, en alineación con la efectividad dan como resultado ocho tipos de clima organizacional, cuatro orientado a las actividades y cuatro a los resultados, (Reddin, 2004)

Figura 1. Interacción de los climas básicos y la efectividad



Fuente: (Reddin, 2004, p.82).

En la figura 1, se pueden apreciar los ocho diferentes tipos de clima organizacional, que surgen cuando interacciona la efectividad con los cuatro tipos de clima básicos, cuando estos son impulsados inapropiadamente, el clima con orientación a la producción recibe el nombre de autoritario y cuando es impulsado de forma positiva recibe el nombre de clima productivo.

En cuanto a la existencia de un clima organizacional ideal Reddin (2004), refiere:

No hay un clima más efectivo que otro. Claramente, el clima organizacional debe ser apropiado a la situación en la cual se opera. Los elementos de la situación incluyen cosas tales como: la tecnología (el tipo de trabajo a ser realizado y las demandas del ambiente en el todo). Por ejemplo: Los clientes, las expectativas de la gente o de la comunidad; o dentro de la misma organización, los elementos de la situación pueden ser los diversos departamentos, en particular aquellos más relacionados entre sí. Obviamente la efectividad del clima también dependerá de la naturaleza de las expectativas de la fuerza laboral a todos los niveles. (p.84)

2.3 Eficiencia

Ganga, Cassinelli, Piñonez y Quiroz (2014) expresa en su investigación:

la eficiencia está referida a la relación entre el nivel del objetivo logrado y la adecuada utilización de los recursos disponibles, es decir, es la relación entre la producción de un bien o servicio y los inputs que fueron usados para alcanzar ese nivel de producción, implica por lo tanto, que el logro del objetivo debe realizarse en el marco de una óptima estructura de costos (Bardhan, 1995; Castillo, 2001; Lusthaus et al., 2001; Trillo del Pozo, 2002; Hernan Gómez, 1988; Martín y López del Amo, 2007). (p.129)

Según Chiavenato (2004) “significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$ donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados”. (p.134)

En definitiva, se podría decir que una organización es eficiente cuando se logran los objetivos trazados optimizando los recursos, estableciendo una relación entre la producción de un bien o servicios y los recursos que fueron utilizados para dicha producción.

En el ámbito económico Ganga, et al., (2014), sustenta que la eficiencia permite estimar cuanto podrías expandir una producción sin que los insumos necesarios aumenten.

Cuando hablamos de eficiencia, podemos definir varios tipos de eficiencia entre las cuales se encuentra:

2.3.1 Eficiencia técnica

Koopmans (1951), (como se citó en Prieto, 2002) “una empresa es eficiente técnicamente si no puede obtener más de alguno de sus productos sin obtener menos de algún otro, o sin emplear más de alguno de los factores. En definitiva, la eficiencia técnica está asociada al

aprovechamiento físico de los recursos en el proceso productivo, y no está ligada a ningún objetivo económico” (p. 23)

2.3.2 Eficiencia económica

Cuando una empresa busca lograr un determinado objetivo económico, la eficiencia se basará en el grado de logro de dicho objetivo. Prieto (2002) expone que para que este logro sea alcanzado debe existir eficiencia técnica y de esta forma logra la eficiencia en costes, si el objetivo de la empresa es maximizar los ingresos económicos a partir de los mismo costos, se denomina eficiencia asignativa de los factores, ya que se deben combinar los factores productivos de forma que resulte más barato.

2.4 Eficacia

Ganga, et al., (2014) exponen lo siguiente

Respecto de la noción de eficacia, al parecer, la mayoría de los autores tienden a concordar que este concepto está referido principalmente al grado de cumplimiento de las metas o resultados, sin tomar en consideración, la cantidad de recursos empleados, pues lo que interesa es tratar de hacer las cosas lo mejor posible (Rubio, 2006; García, 2002; Trillo del Pozo, 2002; Sallan, 2001). Es decir, bajo el contexto de eficacia, la organización logra sus objetivos, pero sin una concepción racional en el empleo de los recursos. (p.129)

Chiavenato (2007) explica que la eficacia administrativa lleva a la eficiencia organizacional, exponiendo que según Negandhi existen una serie de medidas de la eficacia administrativa:

- a. Capacidad de administración para atraer la fuerza de trabajo adecuada.
- b. Niveles elevados de la moral de los empleados y de la satisfacción en el trabajo.
- c. Niveles bajos de rotación de personal y de ausentismo.
- d. Relaciones interpersonales satisfactorias.
- e. Relaciones interdepartamentales (entre los subsistemas) sanas.
- f. Percepción de los objetivos globales de la organización.
- g. Utilización adecuada de la fuerza de trabajo de alto nivel.
- h. Eficacia organizacional para adaptarse al ambiente externo. (p.53)

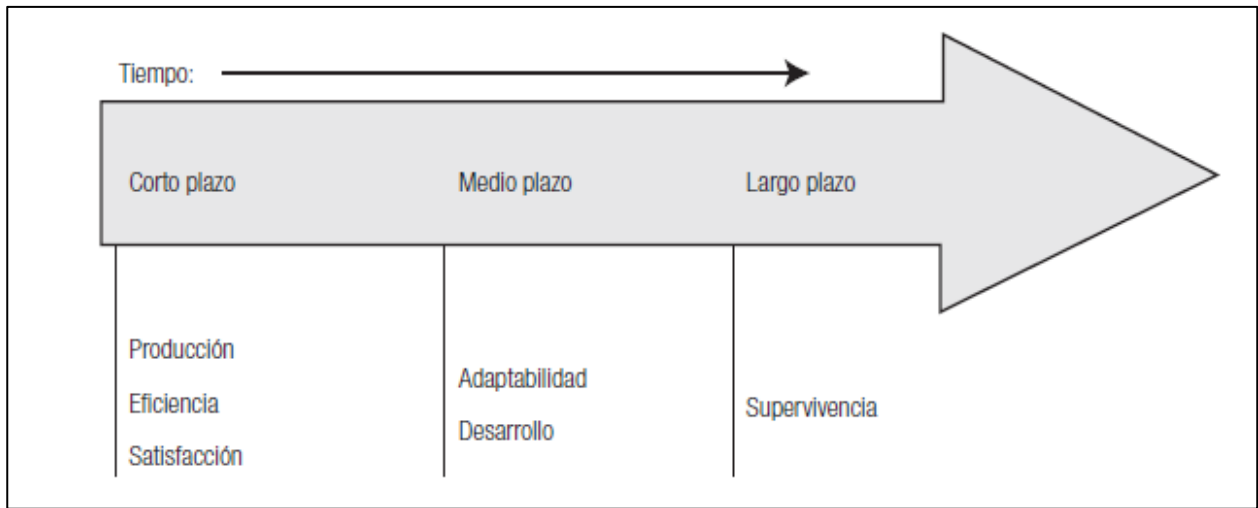
Chiavenato (2007) explica de igual forma que para que se logre la eficacia se deben cumplir tres condiciones, el logro de los objetivos organizacionales, el mantenimiento del sistema interno y la adaptación al sistema externo; entendiendo que uno de los retos más complejo a los que se somete la organización son factores del ambiente como sistema abierto propiamente dicho.

Chiavenato (2007) propone 6 indicadores para la eficacia organizacional

- a. **Producción:** representa la capacidad de producir los productos que consumen los clientes, como cantidad de pacientes atendidos, numero de exámenes procesados por un laboratorio, número de estudiantes graduados etc.

- b. **Eficiencia:** señala la relación entre input y output, se representa en términos de porcentajes o índices de costo/beneficio, costo/producto o costo/tiempo, dicho indicador está relacionado con todo el proceso de la organización,
- c. **Satisfacción:** la organización satisface las demandas del ambiente puesto que esta funciona como un sistema social que tiene que prestar atención a los beneficios otorgados a los grupos de interés como los clientes, proveedores, prestadores de servicio, funcionarios, como indicadores tenemos, quejas, ausentismo, satisfacción de los clientes etc.
- d. **Adaptabilidad:** es la capacidad que tiene la organización para responder a los cambios inducidos por el ambiente tanto interno como externo, el ambiente puede inducir a cambios dentro de la organización para mantenerse en el mercado, si dicha organización no se adapta adecuadamente corre peligro de no sobrevivir, es necesario que la organización implemente políticas que predisponga al personal a los cambios que exige el ambiente.
- e. **Desarrollo:** es necesario que la organización invierta en sí misma para lograr el desarrollo, el desarrollo se relaciona con los activos tangibles e intangibles.
- f. **Supervivencia:** la supervivencia de la organización dependerá de la inversión que se haga en sí misma y de los demás factores mencionados anteriormente.

Figura 2. Indicadores de eficiencia organizacional



Fuente. Chiavenato (2007). (p.55)

Es necesario que la organización tenga un completo equilibrio de los indicadores antes mencionados para la supervivencia y éxito organizacional, logrando que sea eficaz en términos de satisfacción, eficiencia y producción.

2.5 Efectividad

Camue, Carballal y Toscano (2017) proponen lo siguiente.

“Para el logro de la efectividad, cada organización debe buscar el equilibrio entre el cumplimiento de sus objetivos, su funcionamiento, la utilización de los recursos, y la satisfacción de las personas que la integran, siendo estos los cuatro criterios genéricos de la efectividad organizacional”. (Kinicki y Urrutia, 2003), (p.144)

Entendiendo el enunciado anterior efectividad es el equilibrio entre la eficacia y la eficiencia, puesto que eficacia es el logro de los objetivos planteados y eficiencia es la capacidad de lograr un efecto con el mínimo de recursos.

Drucker (1975) (como se citó en Camue, et al., 2017) establece que “la eficiencia se preocupa por hacer bien las cosas, (asasas, eqqe) mientras que la efectividad se preocupa por hacer las cosas que corresponden”, lo que involucra que la organización cumpla con las necesidades de los clientes, del mercado y de las personas, ya que de estos provienen sus recursos, por lo que la organización debe procurar ser efectiva en sus actividades principales.

Pfeffer y Salancik (2003; pág.11) (como se citó en Camue, et al., 2017) exponen que “la efectividad es un estándar externo” de esa forma la efectividad reflejara lo satisfechos que están los diferentes grupos de interés dentro de la organización, satisfaciendo las demandas de estos y sus perspectivas particulares. Puesto que cada individuo que está relacionado con la organización tiene intereses particulares, reaccionando de forma distinta a sus productos y acciones, obteniendo diferentes resultados ante una evaluación.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de estudio

Para lograr los objetivos planteados en la investigación el tipo de estudio a realizar será correlacional, ya que la misma busca la asociación de variables, esta “tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular”, (Hernández, 2014, p.93).

En este sentido, la presente investigación busca relacionar la variable clima organizacional con la efectividad, partiendo de un estudio de clima organizacional y de la escala de eficacia y eficiencia organizacional (OEES).

3.2 Diseño de investigación

Para el logro de los objetivos de la investigación la misma es de carácter no experimental, transversal; no experimental porque el investigador no tiene en lo absoluto control sobre las variables de estudio, es decir, en esta investigación no se tiene control sobre el clima laboral y la efectividad, solo se pretende observar los diferentes fenómenos y correlacionarlos.

Hernández (2014) lo define como:

Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos. (p.52)

Kerlinger y Lee (2002) explican que enfatizan que la investigación no experimental es la búsqueda empírica y sistemática donde el experimentador no posee control sobre las variables debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido, o a que son no manipulables. Cabe destacar que en este tipo de investigación resulta imposible controlar dichas variables, además mencionan que no hay aleatorización en la formación de los grupos.

Respecto al carácter transversal se refiere a la dimensión temporal, Hernández (2014), lo define “como una investigación cuyo propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado único”. (p.154)

Álvarez G. y Delgado J (2015) exponen en su trabajo lo siguiente:

El estudio transversal también es conocido como encuesta de frecuencia o estudio de prevalencia. En general, se realiza para examinar la presencia o ausencia de una enfermedad u otro resultado de interés, en relación con la presencia o ausencia de una exposición, ambos hechos ocurriendo en un tiempo determinado y en una población específica. Dado que la exposición y el resultado son examinados al mismo tiempo, existe una ambigüedad temporal en su relación, lo que impide establecer inferencias causa-efecto. (p. 28)

Lo antes mencionado implica que la investigación busca describir la relación entre

las variables, y no una relación causa-efecto.

3.3 Población, unidad de análisis y muestra

Hernández (2014), define unidad de análisis como “participantes, objetos, sucesos o colectividades de estudio” (p.154)

La unidad de análisis es el personal de laboratorio de Rescarven 2018, constituido por 14 auxiliares de laboratorio, 14 Bioanalista, 8 operadores, 2 almacenistas y 2 asistentes administrativos. Dado que se trabajará con toda la población del Laboratorio de Rescarven no se realizará una muestra de esta población, por tal es una investigación censal.

3.4 Técnicas de recolección de los datos

Para recolectar la información referente al clima organizacional del personal de laboratorio de Rescarven, se recurrirá a la herramienta diseñada por Litwin y Stringer y la efectividad por medio de la escala de eficacia y eficiencia organizacional (OEES) de Schalock R. y colaboradores.

3.4.1 Herramienta de Litwin y Stringer

La herramienta de Litwin y Stringer está constituida por 50 Ítems apoyada en 9 dimensiones: la estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, cooperación, estándares, conflicto e identidad. Los datos obtenidos se registrarán en una base de datos, donde se calculará el promedio de los puntos obtenidos por respuestas de los cinco incisos que tributan a cada categoría, se procesarán los datos bajo una escala ordinal de 5 puntos, 0.0

– 1.0: Absolutamente en desacuerdo, 1.1 – 2.0: En desacuerdo 2.1 – 3.0: Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3.1 – 4.0: De acuerdo 4.1 – 5.0: Absolutamente de acuerdo.

3.4.2 Escala de eficiencia y eficacia organizacional (OEES).

La herramienta de OEES emplea 4 enfoques principales, un enfoque colaborativo de la evaluación, un enfoque basado en la evidencia para la evaluación del rendimiento, un enfoque de perspectiva múltiple de la evaluación y gestión de rendimiento y un enfoque comprensivo de la mejora continua de la calidad y transformación organizacional; consta de 20 ítems en 4 categorías, perspectiva del cliente, perspectiva de crecimiento, perspectiva económica, perspectiva de procesos internos. Los indicadores se evalúan mediante una escala tipo Likert de 3 puntos, **2 = se cumplen los 3 criterios de evidencia, 1 = se cumplen 1 o 2 criterios de evidencia y 0 = no se cumplen los criterios de evidencia.**

3.4.3 Coeficiente de correlación lineal de Pearson.

Para determinar la relación entre las variables clima laboral y efectividad de grupo se utilizara el coeficiente de correlación lineal de Pearson, el cual consiste en analizar los datos muestrales para saber el grado de asociación o correlación entre dos o más variables de una población. (Hurtado y otros, 2010)

Según Rosas y Zuñiga (s.f) explican:

El coeficiente de correlación de Pearson, que se simboliza con la letra minúscula r , se calcula dividiendo la suma de los productos de las desviaciones de cada variante de X e Y , con respecto a sus medias (suma que se denomina covarianza de X e Y), por el producto de las desviaciones estándar de ambas variables. En forma práctica, el

coeficiente de correlación de Pearson es:

$$r = \frac{N \sum_{i=1}^N (XY) - \left(\sum_{i=1}^N X \right) \left(\sum_{i=1}^N Y \right)}{\sqrt{\left[N \sum_{i=1}^N X^2 - \left(\sum_{i=1}^N X \right)^2 \right] \left[N \sum_{i=1}^N Y^2 - \left(\sum_{i=1}^N Y \right)^2 \right]}} \quad (\text{p.22})$$

El coeficiente de correlación de Pearson es independiente de las unidades de las variables y toma valores dentro de un intervalo cerrado (1,-1), la interpretación de dicho coeficiente dependerá del valor y el signo que tome, siendo el signo de r la dirección de la relación lineal (relación directa o relación inversa), y el valor absoluto indica la fuerza de la relación, entre más cercana a uno (1) este mayor será la fuerza de la relación entre las variables estudiadas.

3.5 Aspectos éticos.

Para que la investigación se sustente en los principios de la ética, los sujetos de estudio firmaran en respuesta a la aceptación de participar en las encuestas de la investigación, donde se describirá detalladamente la naturaleza de la investigación y el nivel de participación.

Se consideraran los siguientes principios éticos

- **Beneficia:** no se dañará la integridad moral de las personas que participen en la aplicación del instrumento para la evaluación del Clima Organizacional.

- **No maleficia:** no se divulgará la información suministrada por el personal de laboratorio, así mismo se debe actuar evitando cualquier daño físico, mental y/o moral a la persona que será entrevistada.
- **Autonomía:** se permitirá la participación del personal de laboratorio de forma anónima, protegiendo la confidencialidad, se permitirá la interrupción de las entrevistas en el momento que el entrevistado lo desee.
- **Justicia:** Todos los participantes serán tratados por igual, sin ningún tipo de discriminación, el entrevistado será tratado con consideración y respeto antes, durante y después de la entrevista.

Basándonos en el código de Núremberg 194, se contemplaron los siguientes aspectos:

- El consentimiento voluntario del sujeto humano es absolutamente esencial: esto quiere decir que la persona debe estar en la capacidad plena de dar su consentimiento legal, teniendo la libertad absoluta de escoger sin intervención de cualquier otra persona o fuerza mayor, coacción, fraude, engaño, y debe tener el conocimiento pleno del asunto y sus diferentes aspectos con el fin de que puede tomar una decisión consciente, por lo cual el entrevistador debe proporcionar información acerca de la naturaleza de la investigación, como se manejaran los resultados, la duración de la entrevista, los inconvenientes que puedan derivar de la misma, y los efectos que pudieran o no ocasionar el procedimiento.
- El experimento debe surtir resultados de utilidad, por cual no deben ser de naturaleza aleatoria o innecesaria, deben existir resultados anticipados que justifiquen la realización del experimento.

- El experimento debe conducirse de forma tal que no cause daño físico o mental alguno.

En cuanto a la ética en la investigación, se consideran aspectos referidos en el texto de Sañudo L.(2006), donde identifica tres generaciones:

- Primera generación: relevancia del estudio, competencias del investigador, anticipación de costo-beneficio. En cuanto a los sujetos que investigan, declara que el investigador tiene derecho a ser reconocido como autor de su investigación y los productos deriven de ella, debe reconocer sus competencias y limitaciones, y debe declinar en participar en investigaciones que le provoquen conflictos de intereses. En cuanto al sujeto investigado, debe existir respeto pleno de la confidencialidad y privacidad de los participantes. Del proceso de investigación, el investigador debe estar presente en todas las etapas del proceso, debe existir una selección equitativa de los sujetos, debe existir validez científica en la investigación, basándose en un método de investigación coherente, con un marco teórico suficiente basado en fuentes documentales y de información, y un lenguaje cuidadoso. De los sujetos que se investigan, no deben tomarse los sujetos de estudios solo como muestras, sino como personas con derechos bien definidos, los entrevistados deben tener conocimiento acerca de la finalidad del estudio y sus posibles aplicaciones.
- Segunda generación: Sañudo, 2006 expone “El hombre vive dentro de una comunidad, la cual pertenece a una sociedad. Se tiene que enseñar a los sujetos a practicar, cultivar y propagar los valores de la sociedad más amplia a la cual pertenece la comunidad. (Mialaret, 2003:21)”

- Tercera generación: en esta dimensión de ética de la investigación se refiere a las consecuencias o impacto en el futuro que podría ocasionar la investigación y el hecho de que dichas consecuencias deben ser asumidas por el investigador.

3.6 Definición y operacionalización de las variables

Objetivos	Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Técnica/herramienta
Determinar las características del clima organizacional del laboratorio de Rescarven el Recreo en el 2018	Clima organizacional	Características del ambiente de trabajo	-Estructura		Evaluación del clima organizacional de Litwin y Stringer
			- Responsabilidad		
			-Recompensa		
			-Riesgo		
			-Calidez		
			-Cooperación		
			-Estándares	- Motivación. - Comunicación. -Relaciones interpersonales y de trabajo.	
			-Conflicto	-Funcionamiento. - Condiciones de trabajo. -Estimulo al desarrollo organizacional.	
Determinar la escala de eficacia y eficiencia organizacional (OEES).	Eficacia y eficiencia organizacional	Logro de resultados buscados en término de utilización de recursos	-Perspectiva del cliente	-Alinea los servicios/apoyos con las necesidades de apoyo identificadas. -Informar el número de clientes que viven o trabajan en entornos más independientes productivos e integrados en la comunidad. -Mide resultados personales. -Informa y analiza los resultados personales agregados. -Usa la tecnología para mejorar los resultados personales.	Escala de eficacia y eficiencia organizacional (OEES).
			-Perspectiva de crecimiento	-Articula la misión y resultados buscados de la organización -Participa en colaboraciones -Desarrolla opciones de programas. -Utiliza y valora equipos de alto	

				rendimiento. -Supervisa la satisfacción laboral y desarrolla programas de enriquecimiento laboral.
			-Perspectiva económica	-Compara unidades de costes en diferentes localizaciones y plataformas de prestación de servicio. -Informa el porcentaje de presupuesto asignado a apoyos referidos a los clientes. -Supervisa la relación entre capital social y capital económico dentro de la organización. -Usa datos de costes fijos y variables para establecer una línea base de tasa. -Analiza la tasa de gasto general para aumentar la eficiencia.
			-Perspectiva de procesos internos	-Alinea la forma horizontal los componentes de entrada, proceso y resultados. -Alinea de forma vertical los componentes de entrada, procesos y resultados de una organización con vertical los componentes de entrada, procesos y resultados a nivel audio visual. -Demuestra la relación entre las unidades de servicio/apoyo prestadas y las necesidades de apoyo evaluadas de la clientela. -Usa datos relacionados con los resultados personales y organizacionales para múltiples propósitos. -Usa indicadores basados en evidencia para la mejora continua de la calidad.

CAPÍTULO IV

4.1 Recursos

A continuación se detallan los recursos necesarios para el presente proyecto.

Recursos Humanos

El proyecto de investigación será desarrollado completamente por el autor, incluyendo el procesamiento de los datos y la elaboración del informe final, contando con el apoyo de un tutor académico para los fines de revisión y supervisión de la investigación.

Se requiere de participación del coordinador del laboratorio para la recolección de los datos a partir del personal a su cargo.

Recursos informáticos y tecnológicos

Para el levantamiento, procesamiento y elaboración del informe final de investigación se requiere de un computador con software de procesamiento de palabras y conexión a internet, el cual será dispuesto por el investigador

Recursos materiales

Para el desarrollo del proyecto se necesitará un teléfono para mantener la comunicación con los participantes, un computador para la realización del informe final y el procesamiento de los datos, material de oficina para llenar las diferentes encuestas de los instrumentos a utilizar, todos estos recursos serán provistos por el investigador.

Recursos económicos y financieros

Los recursos económicos y financieros, serán provistos por el investigador, incluyendo los recursos materiales y tecnológicos. A continuación se presenta el presupuesto de gastos planteado para el desarrollo del proyecto.

Materiales	Costo estimado Bs
Comunicación	300.000,00
Material de oficina	600.000,00
Impresión y encuadernado	600.000,00
Pago de inscripción proyecto de grado	5.000.000,00

4.2 Cronograma de actividades

Actividades	2018																	
	Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre	
	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2
Aplicación de los instrumentos																		
Procesamiento de la información																		
Redacción de los resultados																		
Redacción de las conclusiones y recomendaciones																		
Revisión por parte de la tutora																		
Entrega de la tesis																		

CAPITULO V

5.1 Presentación de los datos y análisis de los resultados

5.1.1 Características sociodemográficas del personal del laboratorio Rescarven 2018

Los resultados obtenidos a través del instrumento aplicado, fueron procesados de forma manual. En primer lugar se presenta datos demográficos de la población, se utilizaron métodos estadísticos descriptivos como el porcentaje.

Cuadro No 1

Datos Sociodemográficos

ITEM		%
Edad	De 18 a 28 años	25
	De 29 a 39 años	35
	De 40 a 50 años	25
	De 51 a 61 años	15
Total		100
Sexo	Masculino	15
	Femenino	85
Total		100
Cargo	Operador(a)	20
	Almacenista	5
	Asistente Administrativo	5
	Auxiliar de laboratorio	35
	Bioanalista	35
Total		100
Tiempo en la empresa	1 a 6 meses	10

7 a 12 meses	10
1 a 5 años	25
6 a 10 años	15
11 a 15 años	5
16 a 20 años	10
Más de 21 años	25
Total	100

Fuente: Instrumento aplicado por la autora septiembre 2018

Al analizar el instrumento aplicado a los trabajadores del laboratorio de Rescarven 2018, se observó que para la variable demográfica edad, el porcentaje más alto se ubica entre 29 y 39 años, con un 35%. Con respecto al sexo se evidencia que la población es mayormente femenina con un 85%. En caso del cargo que ocupa se aprecia que representan un mayor porcentaje los bioanalistas y auxiliares de laboratorio, en ambos casos con un 35%, lo que resulto beneficioso para la investigación ya que este personal conforma la fracción medular del laboratorio.

En relación a los años de servicio el mayor grupo está representado por las personas que tienen de 1 a 5 años y más de 20 años en la institución, ambos con 25%, lo que puede sugerir una baja tasa de rotación de personal, además de ser un equipo de trabajo con amplia experiencia tanto en el laboratorio en general como en la institución, lo que representa una fortaleza para la organización. Al respecto cabe citar a Robbins S. (1999)“La antigüedad dentro del trabajo marca la productividad de forma positiva, entre más tiempo tiene en la empresa más se perfecciona su trabajo, además que se está más satisfecho con lo que se hace”. (p.21)

5.1.2 Diagnostico de clima organizacional según el modelo de Litwin y Stringer

Se muestran los datos del diagnóstico de clima organizacional, considerando los ítems de cada una de las dimensiones. El plan analítico consistió en presentar una gráfica y seguidamente el análisis y porcentaje de esta.

5.1.2.1 Estructura

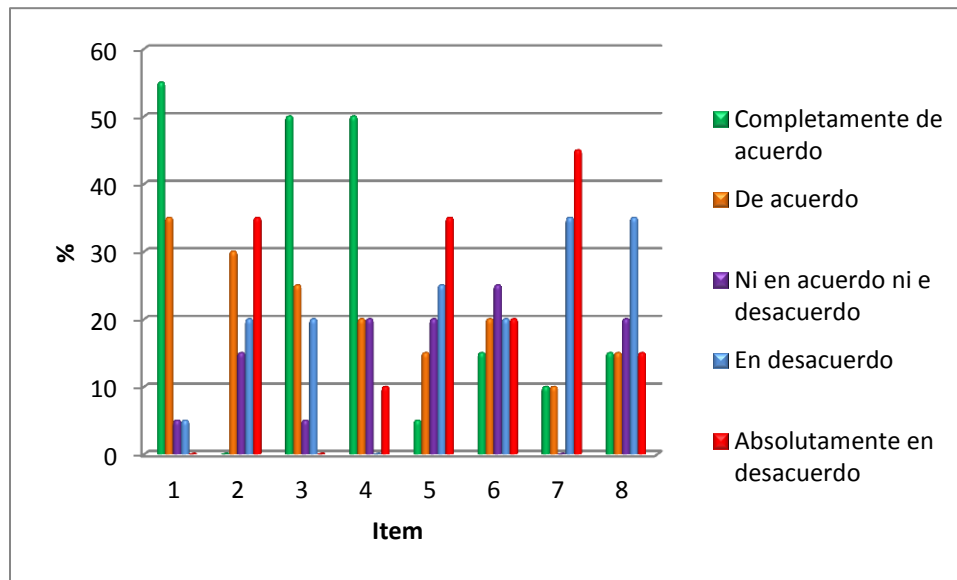
Los ítems evaluados se muestran en la tabla 1

Tabla 1. Dimensión estructura.

Ítem
1. Las tareas de esta organización están claramente definidas y lógicamente estructuradas
2. En esta organización a veces no está claro quién tiene la autoridad formal para tomar decisiones
3. Las políticas y estructuras organizativa de la organización han sido explicadas claramente
4. Los tramites (papeleo) se mantienen al mínimo en esta organización
5. El exceso de reglas, detalles administrativos y tramites hacen difícil que las ideas nuevas y originales reciban consideración
6. Nuestra productividad a veces sufre por falta de organización y planificación
7. En alguno de los proyectos en los que he participado no he estado seguro exactamente de quien era mi jefe
8. Nuestra gerencia no se interesa mucho por la organización formal y la autoridad, pero en lugar de eso se concentra en agrupar a las personas indicadas para hacer el trabajo

Fuente: Cuestionario de Litwin y stringer 1968

Grafica1. Resultado de la evaluación de clima organizacional, dimensión estructura



Al evaluar los resultados de las encuestas en cuanto a la dimensión estructura del cuestionario de Litwin y Stringer 1968, se evidencio una tendencia a que los empleados del laboratorio de Rescarven 2018 consideran que sus tareas están lógicamente estructuradas (55% considera estar completamente de acuerdo), que las políticas y estructuras organizativas de la organización les han sido explicadas claramente (50% considera estar completamente de acuerdo), que los tramites se encuentran al mínimo en la organización (50% considera estar completamente de acuerdo), en cuanto al exceso de reglas, detalles administrativos y tramites hagan difícil que las ideas nuevas y originales reciban consideración se encontró una tendencia en estar absolutamente en desacuerdo (35% considera estar absolutamente en desacuerdo), consideran que su organización no se ve afectada por la falta de organización o planificación (35% considera estar absolutamente en desacuerdo con la afirmación del test), en cuanto a la autoridad formal de la organización, los empleados en su mayoría refieren estar conscientes de

quien es su jefe (45% considera estar absolutamente en desacuerdo con la afirmación del test), y quien es la autoridad formal para tomar decisiones (35% considera estar absolutamente en desacuerdo con la afirmación del test), así como expresan que la gerencia se interesa por la organización formal y la autoridad (35% considera estar en desacuerdo con la afirmación del test).

En esta dimensión fue evaluada la dimensión de las tareas, obligaciones y políticas, nivel de toma de decisión, y cumplimiento de reglas y procedimientos, Para la primera variable se puede decir que los empleados del laboratorio de Rescarven 2018 consideran que sus tareas, obligaciones y políticas están bastante claras, lo que facilita el trabajo de cada empleado dentro de la organización, además entienden en su mayoría de forma clara quien toma las decisiones y consideran que hay cumplimiento de las reglas y los procedimientos.

5.1.2.2 Responsabilidad

Los ítems evaluados se muestran en la tabla 2

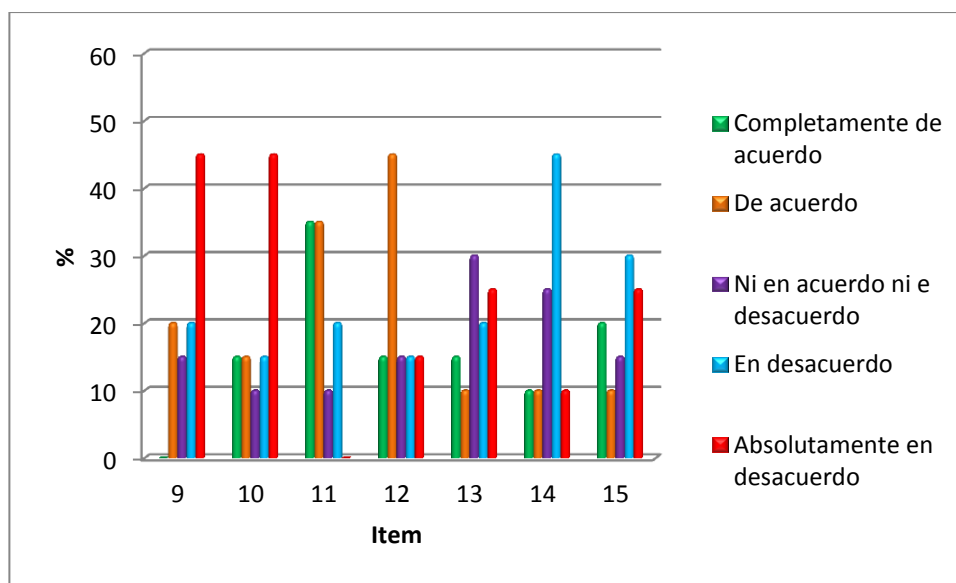
Tabla 2. Dimensión responsabilidad.

Ítem
9. No nos confiamos mucho en los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces
10. Aquí la gerencia toma a mal que se chequee todo con ellos, si usted piensa que tiene la visión correcta de un asunto, siga adelante
11. La supervisión en esta organización es principalmente una cuestión de trazar líneas guía para los subordinados; se les deja a estos tomar responsabilidad por el trabajo
12. Usted no saldrá adelante en esta organización a menos que tome la iniciativa y trate de hacer las cosas por sí mismo
13. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por si mismos
14. Hay una gran cantidad de excusas por aquí cuando alguien comete un error

15. Uno de los problemas en esta organización es que los individuos no toman responsabilidad

Fuente: Cuestionario de Litwin y stringer 1968

Grafica 2. Resultado de la evaluación de clima organizacional, dimensión responsabilidad



Al observar los resultados de las encuestas en cuanto a la dimensión responsabilidad del cuestionario de Litwin y Stringer 1968, se evidencio una tendencia donde los empleados del laboratorio de Rescarven 2018 consideran estar absolutamente en desacuerdo con la afirmación de que todo es verificado dos veces en la organización y que no se confían en los juicios individuales (45% considera estar absolutamente en desacuerdo), sin embargo hay una tendencia en los resultados donde los empleados opinan que la gerencia no cuestiona el hecho de que estos chequeen sus acciones con ella (45% considera estar absolutamente en desacuerdo con la afirmación del test), de igual forma consideran en su mayoría que se les permite tomar responsabilidad por su trabajo (35% considera estar absolutamente de acuerdo y 35% de acuerdo), no hay excusas al momento de cometer errores, haciéndose responsables por sus

acciones (45% considera estar en desacuerdo con la afirmación del test), por otro lado hay una tendencia en considerar no estar en acuerdo ni en desacuerdo con que los problemas deben resolverse por sí mismos (30% considera estar ni en acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación del test), sin embargo hay una tendencia en opinar que los empleados toman responsabilidad por sus acciones (30% considera estar en desacuerdo con la afirmación del test), por otro lado para esta dimensión existe una tendencia en cuanto a que los empleados deben tomar iniciativa y tratar de resolver los problemas por si mismos (45% considera estar en desacuerdo con la afirmación del test).

5.1.2.3 Recompensa

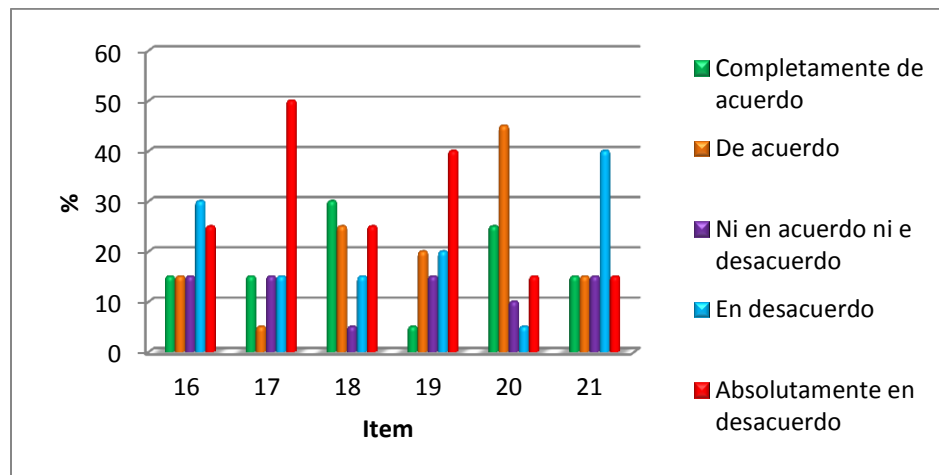
Los ítems evaluados se muestran en la tabla 3

Tabla 3. Dimensión recompensa.

Ítem
16. Aquí tenemos un sistema de promoción que ayuda a que el mejor se eleven en la cubre
17. En esta organización las recompensas e incentivos que usted percibe usualmente sobrepasan en las amenazas y críticas
18. En esta organización se recompensa a las personas en proporción a la excelencia de su desempeño en el trabajo
19. Hay mucha critica en esta organización
20. No hay suficiente recompensa ni reconocimiento en esta organización por hacer un buen trabajo
21. Si usted comete un error en esta organización, usted será castigado

Fuente: Cuestionario de Litwin y stringer 1968

Grafica 3. Resultado de la evaluación de clima organizacional, dimensión recompensa



En cuanto a la dimensión recompensa en su mayoría los empleados de Rescarven 2018 opinaron estar en desacuerdo con que exista en la organización un sistema de promoción donde el mejor sea elevado a la cumbre (30% considera estar en desacuerdo con la afirmación del test), así como en su mayoría consideran que no hay suficiente recompensa ni reconocimiento por un buen trabajo (45% considera estar de acuerdo), de igual forma hay una tendencia en los resultados donde los empleados están absolutamente en desacuerdo con el hecho de que las recompensas sean mayores a los criticas y amenazas (50% considera estar absolutamente en desacuerdo), sin embargo consideran en su mayoría que perciben recompensas en proporción al trabajo que desempeñan (30% considera estar absolutamente de acuerdo), aunque en porcentaje muy cercano opina complemente lo contrario (25% considera estar absolutamente en desacuerdo con la afirmación del test), en su mayoría respondieron que hay muchas críticas dentro de la organización (40% considera estar absolutamente en desacuerdo), para el ultimo ítem de esta dimensión estiman en su mayoría estar en desacuerdo con la existencia de castigo por los errores cometidos (40 % considera estar en desacuerdo con la afirmación del test).

En la dimensión recompensa se evalúa la percepción que se tiene sobre la recompensa por la correcta realización del trabajo asignado, evaluando el global de los resultados para esta dimensión, se aprecia que los empleados de Rescarven 2018 consideran que no les parece adecuado el mecanismo de recompensa en la organización, bajo este contexto vale acotar que mientras mejor se sienta recompensado el empleado mayor será su compromiso con el trabajo.

5.1.2.4 Riesgo y desafío

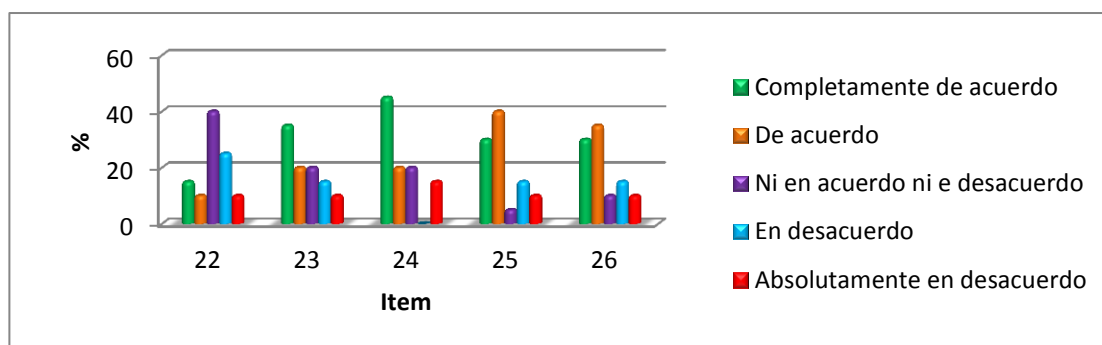
Los ítems evaluados se muestran en la tabla 4

Tabla 4. Dimensión riesgo y desafío.

Ítem
22. La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero seguras
23. Nuestra empresa ha sido edificada tomando riesgos calculados en el momento oportuno
24. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad
25. Nuestra gerencia es capaz de arriesgarse por una buena idea
26. Tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia en el negocio que estamos

Fuente: Cuestionario de Litwin y stringer 1968

Grafica 4. Resultado de la evaluación de clima organizacional, dimensión riesgo y desafío.



En cuanto a la dimensión riesgo y desafío los empleados del laboratorio de Rescarven 2018 consideran en su mayoría que la empresa ha sido edificada tomando riesgo en el momento oportuno (35% considera estar absolutamente de acuerdo) , así como hay una tendencia donde opinan que la gerencia es capaz de arriesgarse por una buena idea (40% considera estar de acuerdo), y que la toma de decisiones se hace con precaución para lograr un máximo de efectividad (45% considera estar absolutamente de acuerdo), sin embargo en cuanto a que la gerencia considere que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero segura la mayoría de los empleados de Rescarven el Recreo 2018 opinan no estar en acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación (40% considera no estar en acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación del test), y por ultimo como resultado para esta dimensión hay una tendencia en los empleados en opinar que tienen que tomar grandes riesgos ocasionalmente para estar delante de la competencia en el negocio en el que están (35% considera estar de acuerdo).

5.1.2.5 Calor y cordialidad

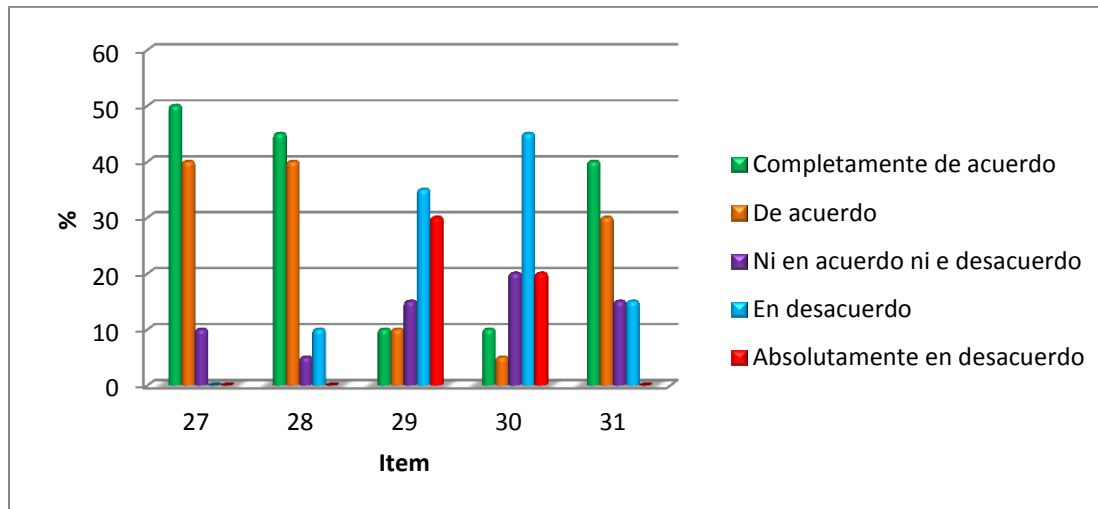
Los ítems evaluados se muestran en la tabla 5

Tabla 5. Dimensión calor y cordialidad

Ítem
27. Entre la gente de esta organización prevalece una atmosfera amistosa
28. Esta organización se caracteriza porque hay un clima de trabajo agradable, sin tensiones
29. Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización
30. Las personas en esta organización tienen a ser frías y reservadas entre si
31. Hay bastante calor humano en las relaciones entre la gerencia y los trabajadores de esta organización

Fuente: Cuestionario de Litwin y stringer 1968

Grafica 5. Resultado de la evaluación de clima organizacional, dimensión calor y cordialidad.



En cuanto a los resultados de la dimensión calor y cordialidad la mayoría de los empleados opinan que prevalece una atmosfera amistosa en la organización (50% está absolutamente de acuerdo), además que el clima de trabajo en la organización es agradable y sin tensiones (45% está absolutamente de acuerdo), y que hay bastante calor humano entre la gerencia y los trabajadores (40% está absolutamente de acuerdo), por otro lado hay una tendencia donde los empleados consideran estar en desacuerdo con que sea difícil conocer a las personas dentro de la organización (35% está en desacuerdo con la afirmación del test), así como en su mayoría están en desacuerdo con que las personas de la organización tiendan a ser frías y reservadas entre sí (45% están en desacuerdo).

5.1.2.6 Apoyo

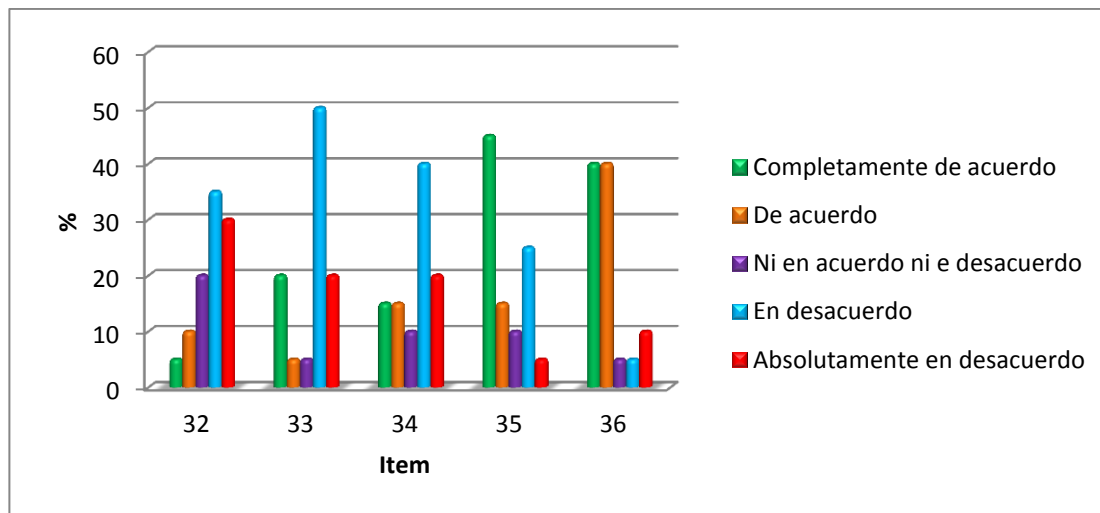
Los ítems evaluados se muestran en la tabla 6

Tabla 6. Dimensión apoyo

Ítem
32. Usted no obtiene mucha simpatía por parte de los superiores de esta organización
33. La gerencia hace un esfuerzo por hablar con usted acerca de sus aspiraciones en una carrera dentro de la organización
34. Las personas en esta organización no confían verdaderamente uno en el otro
35. La filosofía de nuestra gerencia enfatiza en el factor humano, en cómo se sienten las personas
36. Cuando se me asigna un trabajo difícil, usualmente puedo contar con la asistencia de mi jefe y mis compañeros

Fuente: Cuestionario de Litwin y stringer 1968

Grafica 6. Resultado de la evaluación de clima organizacional, dimensión apoyo.



Al evaluar los resultados de las encuestas en cuanto a la dimensión apoyo del cuestionario de Litwin y Stringer, se evidencio una tendencia a que los empleados del laboratorio de Rescarven 2018 donde están en desacuerdo con que no obtienen mucha simpatía por parte de los superiores (35% considera estar en desacuerdo), de igual forma en su mayoría consideran estar

en desacuerdo con que la gerencia haga un esfuerzo por hablar con ellos acerca de sus aspiraciones en una carrera dentro de la organización (50% considera estar en desacuerdo), sin embargo en su mayoría opinan estar completamente de acuerdo con que la filosofía de la gerencia enfatiza en el factor humano, y en cómo se sienten las personas (45% consideran estar completamente de acuerdo), por otro lado existe una tendencia en los resultados en opinar estar en desacuerdo con que los empleados de la organización no confían uno en el otro (40% considera estar en desacuerdo), con respecto a la posibilidad de poder **contar** con la asistencia de su jefe y compañeros cuando se les asigna una tarea difícil la mayoría de los empleados opinaron estar completamente de acuerdo y de acuerdo (40% considera estar completamente de acuerdo y 40% de acuerdo).

5.1.2.7 Estándares

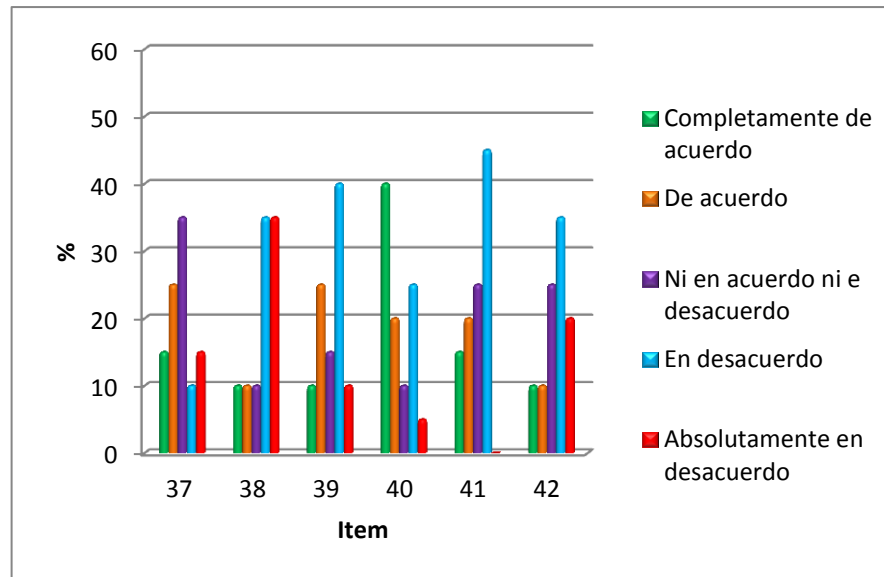
Los ítems evaluados se muestran en la tabla 7

Tabla 7. Dimensión estándares.

Ítem
37. En esta organización se fijan estándares bastante altos para el desempeño
38. Nuestra gerencia piensa que ningún trabajo está bien hecho y que no se pueda hacer mejor
39. En nuestra organización se siente presión para mejorar continuamente nuestro desempeño grupal y personal
40. La gerencia piensa que si las personas están contentas, la productividad marchara bien
41. Para progresar en esta organización es más importante llevarse bien con los empleados que ser alto en producción
42. En esta organización las personas no parecen tener mucho orgullo de su desempeño

Fuente: Cuestionario de Litwin y stringer 1968

Grafica 7. Resultado de la evaluación de clima organizacional, dimensión estándares.



Según los resultados obtenidos en la encuesta de Litwin y Stringer se evidenció que los empleados de Rescarven 2018 en su mayoría opinan estar ni en desacuerdo ni en acuerdo con que en la organización se fijen estándares bastante altos para el desempeño (35% considera estar ni en acuerdo ni en desacuerdo), en cuanto a que la gerencia piense que ningún trabajo está bien hecho y que no se puede hacer mejor la mayoría de los empleados opinaron estar en desacuerdo y completamente en desacuerdo con la afirmación del test (35% consideran estar de acuerdo y 35% consideran estar en desacuerdo), de igual forma consideran estar en desacuerdo con que en la organización se sienta presión para mejorar el desempeño (40% considera estar en desacuerdo), por otro lado la mayoría de las personas opinan estar completamente de acuerdo con que la gerencia piense que si las personas están contentas la productividad será mejor (40% considera estar completamente de acuerdo), en cuanto a que para la organización sea más

importante llevarse bien con los empleados que ser alto en producción la tendencia de los resultados fue que los empleados estaban en desacuerdo con esta afirmación (45% considera estar en desacuerdo), en cuanto al sentido de pertenencia de los empleados hacia la organización la mayoría de los empleados expresaron estar en desacuerdo con que las personas no parecen tener mucho orgullo de su desempeño (35% considera estar en desacuerdo).

5.1.2.8 conflicto

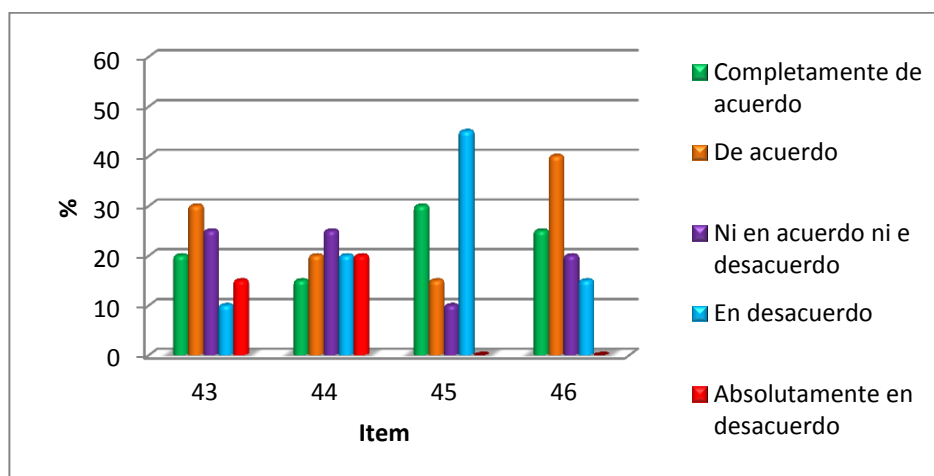
Los ítems evaluados se muestran en la tabla 8

Tabla 8. Dimensión conflicto

Ítem
43. La mejor manera de causar una buena impresión en esta organización es evitar discusiones abiertas y desacuerdos
44. La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades competitivas y entre individuos puede ser bastante saludable
45. Se nos estimula a decir lo que pensamos, aunque signifique estar en desacuerdo con los superiores
46. En las reuniones gerenciales la meta es llegar a una decisión tan fácil y rápidamente como sea posible

Fuente: Cuestionario de Litwin y stringer 1968

Grafica 6. Resultado de la evaluación de clima organizacional, dimensión conflicto.



En los resultados obtenidos del cuestionario de Litwin y Stringer para la dimensión conflicto se evidencia que en su mayoría los empleados de Rescarven 2018 consideran estar de acuerdo con que la mejor manera de causar una buena impresión en la organización es evitar discusiones abiertas y desacuerdos (30% considera estar de acuerdo), de igual forma la tendencia en cuanto a que se les estimula a decir lo que piensan, aunque signifique desacuerdos con los superiores, fue estar en desacuerdo con dicha afirmación (45% considera estar en desacuerdo), por otro lado la mayoría opina estar ni en acuerdo ni en desacuerdo con que la actitud de la gerencia es que el conflicto entre unidades competitivas y entre individuos puede ser bastante saludable (25% considera no estar acuerdo ni en desacuerdo), aunque en cuanto a este ítem la distribución de los resultados es bastante similar para las otras alternativas, en cuanto a que en las reuniones gerenciales la meta sea llegar a una decisión tan fácil y rápido como sea posible la mayoría de los empleados expresan estar de acuerdo con la afirmación (40% considera estar de acuerdo).

5.1.2.9 Identidad

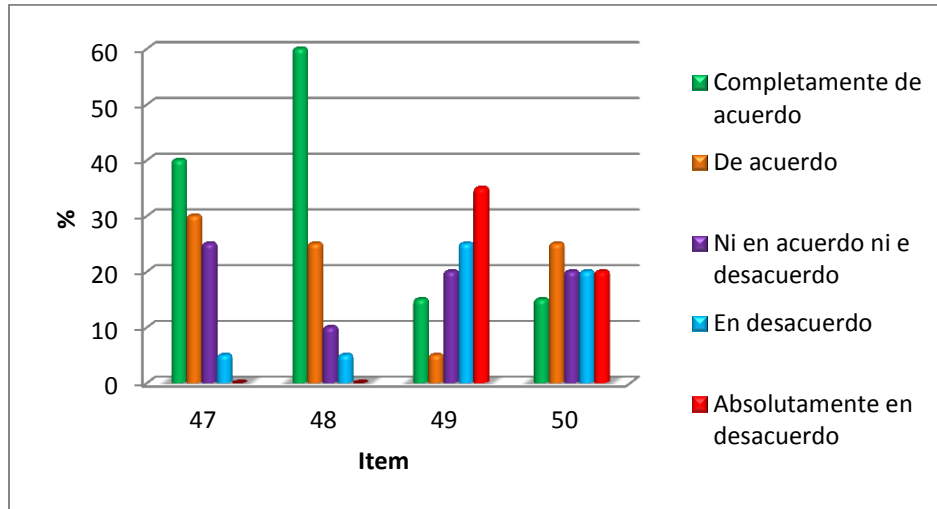
Los ítems evaluados se muestran en la tabla 9

Tabla 9. Dimensión identidad

Ítem
47. La gente se siente orgullosa a pertenecer a esta organización
48. Yo siento que soy un miembro de un equipo que funciona bien
49. Según mi parecer no hay mucha lealtad personal en la compañía
50. en esta organización la gente en gran parte se preocupa por sus propios intereses

Fuente: Cuestionario de Litwin y stringer 1968

Grafica 6. Resultado de la evaluación de clima organizacional, dimensión identidad.



Para la dimensión identidad la mayoría de los empleados de Rescarven 2018 expresaron que la gente se siente orgullosa de pertenecer a la organización (40% considera estar completamente de acuerdo), de igual forma se sienten miembros de un equipo que funciona bien (60% considera estar completamente de acuerdo), por otro lado hay una tendencia en la opinión de los empleados en estar absolutamente en desacuerdo con que no hay mucha lealtad en el personal de la compañía (35% considera estar completamente de acuerdo), en cuanto la afirmación de que en la organización en gran parte la gente se preocupa por sus propios intereses, los empleados en su mayoría consideran estar de acuerdo (25% consideran estar de acuerdo), a pesar que se puede apreciar una tendencia en los resultados para este ítem hay una distribución similar para las otras alternativas de respuesta.

5.1.3 Resultados de eficiencia, eficacia y sostenibilidad según la herramienta de OEES

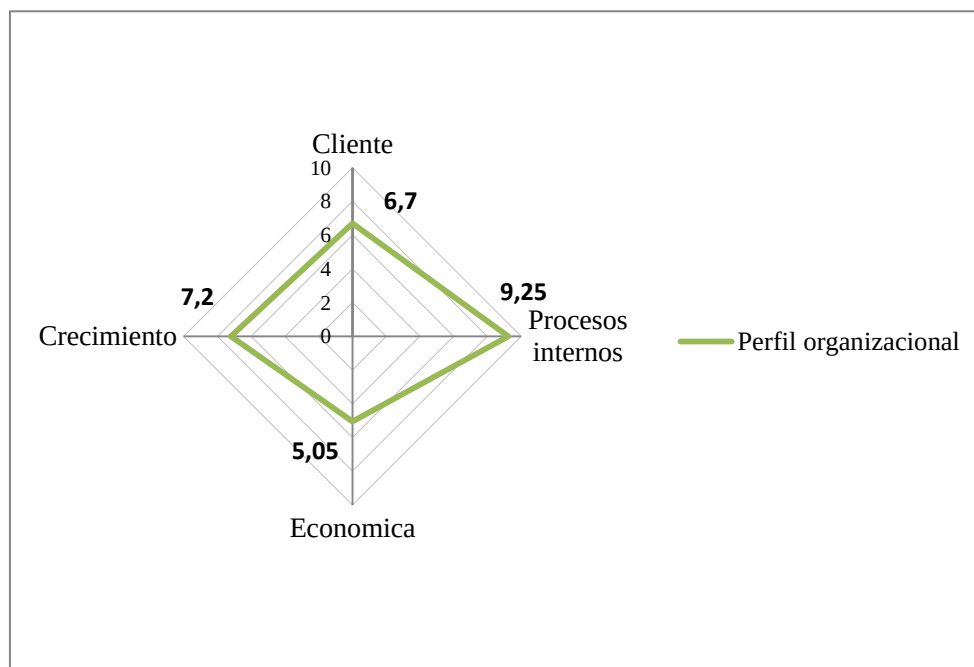
Para la implementación de la herramienta OEES se emplearon entrevistas con una estructura de conversación de dos personas en forma conjunta, todos familiarizados con el sistema de gestión de la organización, y con las cuatro perspectivas de rendimiento (consumidor, crecimiento organizacional, análisis económico y procesos internos), antes de comenzar la entrevista se explicaron algunos conceptos claves.

Como se mencionó anteriormente la herramienta consta de 20 ítems en 4 categorías, perspectiva del cliente, perspectiva de crecimiento, perspectiva económica y perspectiva de procesos internos. Los indicadores se evalúan mediante una escala tipo Likert de 3 puntos, 2 = se cumplen los 3 criterios de evidencia, 1 = se cumplen 1 o 2 criterios de evidencia y 0 = no se cumplen los criterios de evidencia, cada categoría tiene una puntuación máxima de 10 puntos (2 por cada Ítem).

5.1.3.1 Perfil organizacional

Para determinar el perfil organizacional se muestra el grafico N° 9 las puntuaciones sumativas de las cuatro perspectivas.

Grafico N° 9. Perfil organizacional



Una vez procesados los datos obtenidos de la herramienta OEES, se obtuvieron las siguientes puntuaciones, 6.7 para la perspectiva de cliente, 9.3 procesos internos, 5.1 perspectiva económica y 7.2 crecimiento.

Al examinar el grafico podemos inferir que la perspectiva de procesos internos es la más desarrollada en la organización, lo que representa una fortaleza, es importante destacar que el laboratorio está bajo sistema de gestión de la calidad por lo que dichos resultados en cuanto a esta perspectiva se puede decir que eran los esperados, en cuanto a la perspectiva, cliente, economía y crecimiento, precisan atención por parte de la organización.

5.1.3.2 Resultados de eficiencia, eficacia y sostenibilidad

Se calcularon 3 índices basado en evidencia: un índice de eficacia (total de las perspectivas del cliente y crecimiento), un índice de eficiencia (total de las perspectivas de análisis económico y procesos internos) y un índice de sostenibilidad (total de eficiencia y eficacia), este último índice se puede tomar como índice de efectividad, puesto que es la suma entre la eficacia y la eficiencia, como se expresa anteriormente en el marco teórico.

A continuación se representan gráficamente los índices de OEES

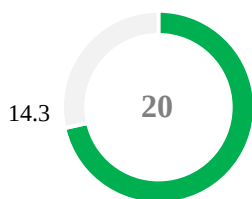


Grafico n°10, eficiencia

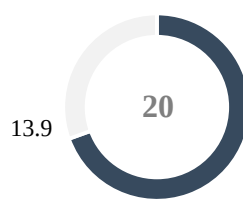


Grafico n°11, eficacia

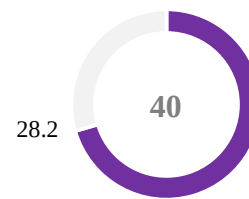


Grafico n°12, efectividad

A nivel colectivo, estas figuras muestran las fortalezas relativas de la organización en cuanto a las cuatro perspectivas y los tres índices. Estos resúmenes gráficos no deberían emplearse para comparar organizaciones, si no para rendir informes, benchmarking/supervisión y proporcionar un marco para la mejora continua de la calidad.

5.1.3.3 Relación entre variables

Para evaluar la relación entre las variables se utilizó el índice de correlación de Pearson, en tal sentido en cuanto a la variable clima organizacional se evaluaron las respuestas de la siguiente forma:

Las afirmaciones positivas se evaluaron con el siguiente puntaje:

Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Absolutamente en desacuerdo
5	4	3	2	1

Las afirmaciones negativas se evaluaron con el siguiente puntaje:

Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Absolutamente en desacuerdo
1	2	3	4	5

En la tabla n°10 se observan los resultados de correlación de Pearson entre el clima organizacional de Rescarven 2018 y las variables eficiencia, eficacia y efectividad.

Tabla 10. Correlación de Pearson entre clima organizacional y eficiencia, eficacia y efectividad en el personal de Rescarven 2018.

Clima organizacional	Eficacia	Eficiencia	Efectividad
	0.51	0.02	0.37

En la tabla n°10 se puede observar que correlación entre la efectividad laboral y el clima organizacional evaluada en el personal del laboratorio de Rescarven 2018 es bastante baja correspondiendo a un 0.37, la mayor correlación en los datos se presentó entre el clima organizacional y el índice de eficacia, el cual fue de 0.51.

5.2 Discusión de los resultados

El personal de laboratorio tiene una distribución bastante favorable ya que la mayor parte de los empleados se concentran entre auxiliares y bioanalistas, los cuales son la rama medular del negocio, otro aspecto interesante de la investigación en cuanto a las variables sociodemográficas es el tiempo que tiene las personas en la empresa, 1 a 5 años y de más de 5 años , ambas con un 25% del personal, lo que resulta favorable puesto que las personas entre mejor se sientan en su trabajo, más eficientes y eficaces realizarán sus asignaciones, al respecto cabe citar a Robbins S. (1999) “La antigüedad dentro del trabajo marca la productividad de forma positiva, entre más tiempo tiene en la empresa más se perfecciona su trabajo, además que se está más satisfecho con lo que se hace”. (p.21)

Al observar los resultados de clima organizacional de los empleados del laboratorio de Rescarven 2018 se puede apreciar en cuanto a la dimensión estructura que la mayoría tiene bastante claro cuáles son tareas, obligaciones y cuál es la estructura formal de la organización (55% y 50%), esto es una fortaleza para la misma ya que si el personal tiene sus funciones comprendidas entonces estos realizarán de mejor forma y más rápido sus tareas, este resultado se le puede atribuir al hecho de que el laboratorio tiene sistema de gestión de la calidad por ende tienen manuales de todos los procedimientos que se realizan en el laboratorio y quien es el que

está a cargo de los mismos. Sin embargo para estar bajo el sistema de gestión de la calidad se esperaría un porcentaje mayor, tomando en cuenta que en la LOTT, artículo N° 59 puntualiza que todos los elementos que deben formar parte del contrato de trabajo, entre ellos:

“identificación de las partes, denominación del puesto de trabajo, con una descripción de los servicios a prestar, que se determinará con la mayor precisión posible, fecha de inicio de la relación de trabajo, indicación del tiempo de duración, duración de la jornada, el salario estipulado y su forma de cálculo, el lugar donde deban prestarse los servicios y cualquier otro elemento lícito que acuerden las partes”

En cuanto a quien tiene la autoridad formal para tomar decisiones dentro de la organización, los empleados de Rescarven 2018 parecen no estar claros, ya que a pesar de que en la afirmación donde se expresaba que en la organización a veces no está claro quién tiene la autoridad formal para tomar decisiones la mayoría de las personas opinaron estas en desacuerdo con un 35%, una parte considerable representada por un 30% considera estar de acuerdo con la afirmación, ahora en cuanto a que la productividad se vea afectada por la planificación de la organización en su mayoría los entrevistados opinaron estar ni en acuerdo ni en desacuerdo, con un 25%, y una distribución bastante similar para las otras opciones, lo que resulta preocupante por la naturaleza de las actividades que se efectúan en el laboratorio, donde los resultados deben salir lo más rápido posible, puesto que la decisión del médico en muchas oportunidades depende de dicho resultados y las actividades de los colaboradores no deben verse perjudicada por la falta de planificación.

Cuando evaluamos la dimensión responsabilidad del clima organizacional según el modelo de Litwin y stringer, la cual se refiere al nivel de autonomía que tienen los trabajadores para realizar sus labores, se encontró que los entrevistados consideran en su mayoría que son responsables de su propio trabajo y que deben tomar su propia iniciativa para realizar las tareas, sin embargo en la afirmación donde se expresa que la filosofía de la empresa es resolver los problemas por sí mismos, la mayoría opino estar ni en acuerdo ni en desacuerdo con un 30%, y con un porcentaje bastante cercano de 25% consideraron estar absolutamente desacuerdo con la afirmación, por lo que podemos inferir que los empleados del laboratorio Rescarven 2018 sienten que a pesar de que se les hace responsable por su trabajo, sienten que no siempre pueden realizar sus tareas solos.

En la dimensión recompensa se evalúa la percepción que tienen los colaboradores de las recompensas que reciben según el esfuerzo realizado, en los resultados obtenidos mediante la herramienta de Litwin y stringer se puede observar que la mayoría de los colaboradores consideran que no hay un sistema de promoción apropiado, y que las amenazas y las críticas sobrepasan las recompensas, sin embargo en su mayoría consideran estar absolutamente en desacuerdo en un 40% con el Ítem que afirma que hay muchas críticas en la organización, de la misma forma en su mayoría con un 45% opinan que no hay suficiente recompensa ni reconocimiento en la organización por la tarea realizada, este panorama es una debilidad para la organización ya que existen investigaciones donde mencionan que las mujeres son más susceptibles a las recompensas, así lo expresan Madero y Trevinyo (2011), “las mujeres tienden a valorar más que los hombres las diferentes formas de recompensar el trabajo, siendo por lo tanto más susceptibles a que su satisfacción, sentido de pertenencia y compromiso con la

empresa esté ligado a la política de remuneración” (p.9), entendiendo que según los resultados sociodemográfico de la encuesta el 85% de los entrevistados son mujeres, por tanto si las compensaciones y recompensas no son atractivas en la organización, y aunado a esto esta percepción es profundizada por la naturaleza de los entrevistados, esto podría afectar de forma significativa la productividad de los empleados, así lo afirma Fuentes (2012), “Los primeros puntos de vista sobre la relación satisfacción-productividad pueden resumirse en la afirmación de que un trabajador feliz es un trabajador productivo”. (p.29)

En la dimensión riesgo y desafío, se enfoca en los riesgos asumidos por los empleados para lograr los objetivos, en cuanto a este aspecto la mayoría de los entrevistados consideran que la organización toma riesgos calculados (35%), siendo capaz de arriesgarse por una buena idea (45%), esto resulta positivo ya que asumir riesgos es un factor muy importante para las organizaciones puesto que de esto depende en gran medida la supervivencia, y más aún en el entorno cambiante y crítico en el cual se encuentra la organización actualmente, además de que los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización. Sin embargo en cuanto a la afirmación de que la gerencia piensa que a largo plazo progresaran más si hacen las cosas lentas pero seguras, hay una tendencia en las opiniones donde refieren estar ni en acuerdo ni en desacuerdo con dicha afirmación (40%), lo que sugiere que el personal de cierto modo en ocasiones se siente presionado por conseguir soluciones de forma inmediata, lo que no es una sorpresa puesto que la naturaleza de la organización así lo requiere.

Al evaluar los resultados de la dimensión calor y cordialidad, la cual se refiere a la percepción que tienen los entrevistados de encontrarse en un ambiente de trabajo grato y favorable, donde pueden establecer relaciones sociales, se puede evidenciar que la mayoría

percibe una atmosfera amistosa en la organización (50%), con un clima agradable, sin tensiones (45%) y donde la gerencia establece una relación cordial con los colaboradores (40%) .

Referente a esto Fuentes (2012), expresa que:

“El trabajador más satisfecho es aquel que satisface mayores necesidades psicológicas y sociales en su empleo y, por tanto, suele poner mayor dedicación a la tarea que realiza. Una elevada satisfacción de los empleados en el trabajo es algo que siempre desea la dirección de toda organización, porque tiende a relacionarse con los resultados positivos, con mayores índices de productividad, lo cual lleva al desarrollo empresarial”. (p.30)

Entendiéndose que una de las necesidades sociales del ser humano es la interacción positiva con las demás personas, si el ambiente de trabajo de la organización promueve dicha interacción, el trabajador estará más satisfecho y esto impactara de forma positiva en su productividad, tomando en cuenta esto representa un fortaleza para la organización que la mayoría de los empleados del laboratorio de Rescarven 2018 reconozcan su ambiente laboral como agradable y amistoso.

En cuanto a la dimensión apoyo, se puede inferir que los colaboradores en su mayoría, sienten que pueden tener tanto apoyo de sus compañeros como de sus jefes, y que pueden confiar uno en el otro, así como consideran que la gerencia enfatiza en el factor humano, esto resulta positivo para la organización puesto que el apoyo es uno de los factores que fomentan la satisfacción laboral y por ende impacta de forma positiva en la productividad de la empresa. Sin embargo en cuanto a la afirmación de que la gerencia hace esfuerzos por hablar con los empleados acerca de sus aspiraciones en una carrera dentro de la organización, en su mayoría

estos opinaron estar en desacuerdo en un 50%, lo que resulta negativo, ya que la gerencia innovadora y del futuro proponen, una gerencia participativa donde se tome en cuenta cada una de los empleados y se incentive en ellos el sentido de pertenencia por la empresa, además de que es función de la gerencia, retener, reclutar y apoyar a cada uno de sus colaboradores ya que en ellos reside la ventaja competitiva, lo que le permitirá avanzar en su liderazgo y adelantarse al futuro, y el interesarse por las aspiraciones de los empleados entra dentro de estas variable.

Al estudiar los resultados en cuanto la dimensión estándares se puede evidenciar que los entrevistados en su mayoría, sienten que las personas tiene orgullo por su desempeño, que la gerencia aprueba las tareas realizadas, que entiende que si las personas están satisfechas marchara bien la productividad, sin embargo hay una tendencia en los resultados en opinar que no se fijan estándares altos de desempeño y no hay presión por mejorar continuamente la calidad, lo que resulta preocupante y más aún si están sometidos bajo un sistema de gestión de la calidad donde se deben preocupar continuamente por la mejora. Además de que actualmente para obtener una ventaja competitiva las empresas deben orientarse a la mejora continua de la calidad en cada una de los eslabones de la estructura, siendo el gerente el promotor del cambio.

Por ultimo en cuanto al estudio de la estructura conflicto e identidad, se obtuvo una distribución variable en cuanto a que la mejor manera de causar una buena impresión en la organización es evitando discusiones abiertas, a pesar de que se observó una tendencia en considerar estar de acuerdo con dicha afirmación (30%), al igual ocurrió con el ítem de que la gerencia mantiene una actitud donde el conflicto entre unidades competitivas y entre individuos es bastante saludable, donde la tendencia fue opinar estar ni en acuerdo ni en desacuerdo en un

25%, dichos resultados pueden inferir que debe prestarse atención a la forma en cómo están siendo manejados los conflictos dentro de la organización, un mal manejo de los mismos podría causar insatisfacción laboral y dificultad para trabajar en equipo lo que afecta de forma negativa la eficiencia y eficacia de los colaboradores, en cuanto a que la gerencia estimule a los colaboradores en decir lo que piensan, aun cuando esto signifique estar en desacuerdo con los superiores, la mayoría consideraron estar en desacuerdo con la afirmación (45%), el conversar con los colaboradores por parte de la gerencia es una forma de motivar al personal, y por ende aumentar su satisfacción laboral; actualmente se maneja el concepto de gerente a puertas abiertas, donde se plantea flexibilizar las comunicaciones y las relaciones interpersonales entre los empleados y los jefes, buscando un mayor acercamiento, que pueda generar confianza, de manera que la información fluya de forma natural en cada una de los eslabones de la estructura lo que mejora el manejo de los conflictos, puesto que es una herramienta que permite obrar con transparencia evitando rumores y por ende conflictos.

En cuanto a la dimensión identidad se observa que los entrevistados en la mayoría se sienten orgullosos de pertenecer a la organización, se sienten miembros de un equipo que funciona bien y que hay lealtad entre ellos, Andrews, Basler y Coller (2002), expone:

“Una identidad fuerte o solida implica la asimilación de los objetivos de la organización y los comportamientos sancionados para alcanzar tales objetivos. También implica que la persona ha internalizado el conjunto de expectativas que se tiene sobre ella y actúa consecuentemente”.(p.43)

Por tanto el hecho de que los colaboradores tengan identidad por la organización es una fortaleza ya que esto les permitirá trabajar en equipo, lo cual es fundamental para la

organización, además de que como se menciona en el texto les permite visualizar en que parte del eslabón están situados y como podrán contribuir a lograr los objetivos de la organización. Por otro lado, la mayoría de los empleados opinan que las personas dentro de la organización se preocupan por sus propios intereses, lo que resulta negativo ya que el trabajo en equipo aumenta la productividad y por ende los beneficios para la empresa, fomentar la colaboración entre empleados y la comunicación, dirige a todos los miembros de la organización a un objetivo en común, impulsando el crecimiento de la empresa

Ahora bien una vez descrito el clima organizacional del laboratorio de Rescarven 2018, sus fortalezas y sus virtudes, se discutirá el perfil organizacional y los índices de OEES así como la relación entre las variables de estudio.

El perfil organizacional obtenido en la investigación refiere que la perspectiva de procesos internos es la más desarrollada, con un puntaje de 9.3, por ende se podría estimar que cada uno de los integrantes de la organización puede identificar y alinear de forma horizontal y vertical los componentes de entrada, procesos y resultados de los programas, identificar sus procesos de apoyo, y emplear indicadores de evidencia para mejora continua de la calidad, siendo una organización donde se implementa sistema de gestión de la calidad, cada una de los integrantes debe registrar, cada resultado o inconformidades que surgen de cada actividad, lo que resulta concordante con los resultados obtenidos. En cuanto a la perspectiva de crecimiento (7.2) y cliente (6.7) deben mejorar, y por ultimo deben prestar especial Atención a la perspectiva económica, puesto que el resultado de la investigación fue de 5.1, lo que resulta razonable ya que los empleados del Laboratorio Rescarven 2018, no tienen por lo general un control gastos, y su

elemento diferenciador para escoger un producto siempre es el reconocimiento en el mercado y la calidad de este, sin tomar en cuenta otros productos que puedan tener la misma calidad y a menor precio. Es importante que se le de relevancia a esta perspectiva puesto que de la sobrevivencia económica de la empresa dependerá la supervivencia de esta en el mercado y la sostenibilidad en el tiempo.

Se obtuvo el índice de Eficiencia a partir de la perspectiva del cliente y el crecimiento organizacional, índice de eficacia a partir del análisis financiero y de los procesos internos de la organización. En cuanto a la eficiencia se obtuvo un puntaje de 14.3, lo que resulta bastante alto puesto que representa un 71.5% del total,, en cuanto a la eficacia se obtuvo un puntaje de 13.9 lo que representa un 69.5% del total, se puede evidenciar que el personal es menos eficaz que eficiente, es decir menos eficaces en términos de lograr los resultados buscados, y más eficientes en términos de utilización de recursos y procesos interno, sin embargo al estudiar a fondo los índices de OEES se puede evidenciar que este resultado se debe a que la perspectiva de procesos internos en la organización está bien desarrollada en mucho menos proporción el análisis económico por el hecho de que al momento de optimizar los recursos no lo están haciendo de forma adecuada, por otro lado, a partir del índice de eficiencia y eficacia se calculó el índice de efectividad/sostenibilidad donde se obtuvo un puntaje de 28.2 el cual representa 70.5 del total, es un índice bastante alto sin embargo es importante no dejar a un lado las observaciones en las perspectivas a mejorar expuestas anteriormente.

A partir de los índice de eficiencia, eficacia, efectividad y clima organizacional de cada empleado se calculó el coeficiente correlacional de Pearson donde se obtuvo que no existe una

relación estrecha entre las variables clima y eficiencia, pues el índice obtenido es del 0,02, este resultado se puede atribuir al hecho de que a pesar que el clima organizacional actualmente en la organización es bastante aceptable con un índice de 3.43 que representa un 68.6 %, es una variable independiente a la eficiencia de los empleados de la organización y esto atribuible a que cuando hablamos de eficiencia se refiere a realización de la tarea, optimizando el tiempo y los recursos, y el grupo entrevistado es variado en cuanto a responsabilidades y funciones, puesto que en el caso del bionalista debe optimizar recursos en cuanto a reactivos, calibradores y controles, aunque esto afecte su productividad, puesto que en ocasiones deben hacer una corrida de pruebas una sola vez a la semana alargado el tiempo estimado de obtención de los resultados para optimizar un reactivo, mientras que los operadores y auxiliares, manejan un inventario más bajo y menos escaso, y más fácil de manejar, por tanto la tendencia de los resultados dependerá del entrevistado.

En el caso de la eficacia el índice de correlación fue del 0.51 lo que indica que hay correlación entre la variable clima organizacional y eficacia moderada, esto se puede deber al hecho de que si bien es cierto que el clima organizacional influye en la correcta realización de la tarea, no es el único factor que interviene, hay diferentes investigaciones como las de Maslow, donde expresan que el ser humano está ligado a diferentes necesidades que lo hacen afrontar la vida de forma diferente en cada individuo y que contribuye de alguna forma con la productividad del trabajador, dentro de estas necesidades se encuentran la pirámide de necesidades de Maslow, el mismo la clasifica en necesidades, sociales, fisiológicas, la estima y autorrealización, el ser humano no solo vive para satisfacer sus necesidades sino también para trabajar y poder

sobrevivir, y a su vez tiene un sentido por sobresalir y superar cada día su posición no solo laboral si no también personal, (González, 2013).

Herazo, Ospina y Ramírez, (2013), exponen en su investigación que la productividad se ve afectada por diferentes factores, entre los cuales mencionan factores psicosociales como en logro, el poder y la afiliación, y factores organizacionales como el clima, la cultura y el liderazgo. Con base a estas investigaciones se puede inferir que el clima es uno de los factores que tiene relación con la productividad, pero no es el único, ya que somos sistemas abiertos que tenemos interacción con el entorno y este nos afecta de muchas formas.

En cuanto a la relación que existe entre clima laboral y efectividad de los trabajadores de Rescarven 2018, se encontró una correlación de 0.37, concluyéndose que no existe una relación estrecha entre las variables, este resultado se debe a que como se explicó anteriormente hay una variabilidad en la población de muestra, en cuanto a funciones y responsabilidades que afecta de forma diferente la eficiencia de cada trabajador, así como el hecho de que el clima organizacional no es la única variable que interfieren la efectividad laboral, ya que por el hecho de ser humanos tenemos factores tanto psicosociales como organizacionales que nos afectan.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES

A partir de los resultados obtenidos en la presente investigación se puede concluir que:

Al analizar la totalidad de los resultados obtenidos de las encuestas se puede observar que la percepción de los empleados del laboratorio de Rescarven 2018 de la variable clima organizaciones es relativamente buena con un índice de 3.43, sin embargo hay dimensiones en las que hay que prestar especial atención, ya que puede influenciar la motivación y el comportamiento de los empleados y por ende la efectividad laboral.

La dimensión que arrojó una percepción menos favorable para la empresa por parte de los colaboradores, fue la recompensa, lo que significa que los empleados del Laboratorio Rescarven 2018 no sienten que sus esfuerzos en el trabajo estén siendo gratificados ni reconocidos de forma ideal, lo que influye de forma importante en la satisfacción laboral y por ende en su desempeño. Por otro lado las dimensiones que obtuvieron una percepción más favorable para la empresa por parte del personal, fueron la de calor- cordialidad e identidad, por lo que se puede inferir en cuanto a la primera que los empleados perciben un ambiente de trabajo agradable, cálido, sin tensiones, donde pueden confiar en sus compañeros y es fácil establecer relaciones

interpersonales, lo que resulta favorable para la organización; y en cuanto a la identidad, podemos inferir que estos se encuentran identificados con la empresa, tienen sentido de pertenecía por la misma y sus metas.

Del análisis sociodemográfico de la organización se puede afirmar que la mayoría del personal es de sexo femenino con 85% de la población, que la mayoría de los colaboradores han permanecido en la empresa de 1 a 5 años en un 25% y en más 25 años en un 25%, lo que significa que en la organización hay baja rotación de personal, lo que representa una fortaleza.

En cuanto al perfil organizacional de la empresa obtenido a través de la herramienta de OEES, se puede observar que la perspectiva mejor desarrollada es la de procesos internos (9.3), representando una fortaleza para la organización, y la perspectiva a la que se le debe prestar especial atención es a la económica (5.1), por lo tanto se deben desarrollar estrategias que la refuercen.

En cuanto a los índices de OEES, los mismos son bastante aceptables, donde para la eficiencia se obtuvo un índice de 14.3, la eficacia 13.9 y la efectividad 28.2.

Por último se estudió la correlación entre las variables clima organizacional, eficiencia, eficacia y efectividad, obteniendo para clima organizacional-eficiencia (0.02) por lo que se puede afirmar que la relación entre las variables es muy baja, clima organizacional- eficacia (0.51) existe relación entre las variables, pero no lo suficiente como para ser lineal, y clima organizacional-efectividad (0.37) se podría afirmar que tiene relación las variables pero en baja proporción y no resulta representativa. Estos resultados pueden ser atribuibles a la variabilidad

de funciones y actividades desempeñadas por el grupo de estudio y por el hecho de que el clima organizacional no es el único factor que interfiere en la productividad.

RECOMENDACIONES

A partir de los análisis realizados y de las conclusiones obtenidas, se recomienda:

Con base en la información obtenida del cuestionario de Litwin y Stringer, generar estrategias que permitan fortalecer las dimensiones donde la percepción del empleado no es favorable como en la dimensión recompensa. Realizar programas que refuercen la mejora continua de la calidad, explicar detenidamente a cada uno de los colaboradores su descripción de cargo con la finalidad de que cada uno de los colaboradores esté al tanto de cuáles son sus tareas, limitaciones y atribuciones, y de igual forma pueda identificar a sus superiores y sus pares.

En cuanto a los datos obtenidos de la Herramienta de OEES se recomienda realizar programas para mejorar el análisis económico por parte de los empleados y así poder mejorar los resultados de esta perspectiva.

REFERENCIAS

Andrews, S., Basler, C., y Coller, X. (2002). Redes, cultura e identidad en las organizaciones.

Revista Española de Investigaciones Sociológicas, (97), 31-56.

Arrow, H., McGrath, J. y Berdahl, J.L. (2000). *Small Groups as Complex Systems. Formation,*

Coordination, Development, and Adaptation. USA; Lawrence Erlbaum Associates

Bernal, I., Pedraza, N. y Sánchez, M. (2014). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Icesi*, 31(134), 8-19.

Camue A., Carballal E. y Toscano D. (2017). Concepciones teóricas sobre la efectividad organizacional y su evaluación en las universidades. *Cofin Habana*, 11(2), 136-152.

Chiavenato, I.(2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración.* Chiapas, México. McGraw-Hill Interamericana.

Codigo de Nuremberg (1947). *Recuperado en* <http://www.bioeticanet.info/documentos/Nuremberg.pdf>

Fernandez, M. y Sanchez, J.,(1997). *Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evolución.* Madrid, España: Diaz de Santos.

Fernandez, S. y Garcia, L. (2008). *Satisfacción y eficacia: un estudio con grupos de trabajo en un entorno productivo* (tesis doctoral). Universidad nacional de educación a distancia, Mexico.

- Fuentes, S. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad* (tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.
- Ganga, F., Cassinelli, A., Piñonez M. y Quiroz J. (2014). El concepto de eficiencia organizativa: una aproximación a lo universitario. *Revista Lider*. 1(25), 126-150.
- Gerardo A. y Delgado J. (2015). Diseño de estudios epidemiológicos. I. El estudio transversal: Tomando una fotografía de la salud y la enfermedad. *Bol Clin Hosp Infant*. 32(1), 26-34
- González, K. (2013). *Factores del capital humano que influyen en la productividad de los asesores comerciales del Helm Bank de la oficina word trade center* (tesis de pregrado). Universidad de San Buenaventura sede Bogotá. Bogotá, Colombia.
- Guerrero S. (2013). *Efectividad organizacional*. (tesis de especialidad) Universidad Militar Nueva Granada. Colombia.
- Herazo, C., Ospina, M. y Ramirez S., (2013). *Factores psicosociales y organizacionales que afectan la productividad* (tesis de postgrado). Universidad de Medellín, Medellín, Colombia.
- Hurtado, A. Sanchez D., Clicerido F., (2010). *Probabilidad y estadística para la ingeniería: un enfoque moderno*. México: McGraw-Hill
- Kerlinger, F y Lee, H., (2002). *Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales* (4ª ed.). México: McGraw-Hill.

Ley Orgánica del trabajo. *Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 38.426, Abril 28, 2006.

Madero S. y Treviño R., (2011). Las recompensas en el trabajo dentro de la empresa familiar mexicana, desde la perspectiva de la generación Y. *Investigación administrativa*, (100), 7-18.

Prieto, C., (2012). *Análisis de la eficiencia técnica y asignativa a través de las fronteras estocásticas de costes: Una aplicación a los hospitales del INSALUD*. Universidad de Valladolid

Rosas, A. y Zuñiga, J. (sin fecha). *Estadística descriptiva e inferencial I* [archivo PDF]. Recuperado en http://www.conevyt.org.mx/bachillerato/material_bachilleres/cb6/5sempdf/edin1/edi1_f03.pdf. el 20 de mayo de 2018.

Reddin, W., (2004). Gestión del clima organizacional en la mejora de la efectividad. *Cuadernos de management para una dirección eficaz*, 120(1), 6-12.

Rico, R., Alcover, C. y Tabernero, C., (2010). Efectividad de los Equipos de Trabajo, una Revisión de la Última Década de Investigación (1999-2009). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(1), 47-71.

Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. D.F., Mexico; Pearson educación.

Salazar, E., Guerrero, P., Machado, R. y Cañedo, A. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 1024-9435.

- Sañudo, L. (2013). Ética de la investigación educativa. *Congreso Iberoamericano de Ciencia, tecnología, sociedad e innovación CTS+1*. Madrid, España.
- Segredo, A. (2015). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista cubana salud pública*, 39(2), 385-393.
- Serrate, A., Potuondo, A., Sánchez, N., y Suarez, R., (2013). Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal. *Ingeniería Industrial*, 35(35), 2-12.
- Villalobos, S. (25 de junio del 2013). Efectividad grupal. [Mensaje en blog]. Recuperado de <https://sarahvillalobos.wordpress.com/2013/06/25/efectividad-grupal/>

ANEXO A

Instrumento de recolección de datos de clima organizacional.

Cuestionario de clima organizacional

El siguiente cuestionario, se utilizara con un fin netamente académico, toda la información suministrada será de carácter confidencial, se agradece contestar cada una de las interrogantes con total veracidad.

Perfil sociodemográfico y laboral

1. Género: _____
2. Edad: _____
3. Tiempo en la organización: _____
4. Cargo que ocupa _____

Encuesta de clima

Marque una “x” según sea la respuesta de su referencia

- | | |
|-------------------------------------|----------------------------------|
| (1): Absolutamente de acuerdo | (4): En desacuerdo |
| (2): De acuerdo | (5): Absolutamente en desacuerdo |
| (3): Ni de acuerdo ni en desacuerdo | |

Item	1	2	3	4	5
1. Las tareas de esta organización están claramente definidas y lógicamente estructuradas					
2. En esta organización a veces no está claro quién tiene la autoridad formal para tomar decisiones					
3. Las políticas y estructuras organizativa de la organización han sido explicadas claramente					
4. Los tramites (papeleo) se mantienen al mínimo en esta organización					
5. El exceso de reglas, detalles administrativos y tramites hacen difícil que las ideas nuevas y originales reciban consideración					
6. Nuestra productividad a veces sufre por falta de organización y planificación					
7. En alguno de los proyectos en los que he participado no he estado seguro exactamente de quien era mi jefe					
8. Nuestra gerencia no se interesa mucho por la organización formal y la autoridad, pero en lugar de eso se concentra en agrupar a las personas indicadas para hacer el trabajo					
9. No nos confiamos mucho en los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces					
10. Aquí la gerencia toma a mal que se chequee todo con ellos, si usted piensa que tiene la visión correcta de un asunto, siga adelante					

11. La supervisión en esta organización es principalmente una cuestión de trazar líneas guía para los subordinados; se les deja a estos tomar responsabilidad por el trabajo					
12. Usted no saldrá adelante en esta organización a menos que tome la iniciativa y trate de hacer las cosas por sí mismo					
13. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por si mismos					
14. Hay una gran cantidad de excusas por aquí cuando alguien comete un error					
15. Uno de los problemas en esta organización es que los individuos no toman responsabilidad					
16. Aquí tenemos un sistema de promoción que ayuda a que el mejor se eleven en la cubre					
17. En esta organización las recompensas e incentivos que usted percibe usualmente sobrepasan en las amenazas y críticas					
18. En esta organización se recompensa a las personas en proporción a la excelencia de su desempeño en el trabajo					
19. Hay mucha critica en esta organización					
20. No hay suficiente recompensa ni reconocimiento en esta organización por hacer un buen trabajo					
21. Si usted comete un error en esta organización, usted será castigado					
22. La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero seguras					
23. Nuestra empresa ha sido edificada tomando riesgos calculados en el momento oportuno					
24. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad					
25. Nuestra gerencia es capaz de arriesgarse por una buena idea					
26. Tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia en el negocio que estamos					
27. Entre la gente de esta organización prevalece una atmosfera amistosa					
28. Esta organización se caracteriza porque hay un clima de trabajo agradable, sin tensiones					
29. Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización					
30. Las personas en esta organización tienen a ser frías y reservadas entre si					
31. Hay bastante calor humano en las relaciones entre la gerencia y los trabajadores de esta organización					
32. Usted no obtiene mucha simpatía por parte de los superiores de esta organización					
33. La gerencia hace un esfuerzo por hablar con usted acerca de sus aspiraciones en una carrera dentro de la organización					
34. Las personas en esta organización no confían verdaderamente uno en el otro					
35. La filosofía de nuestra gerencia enfatiza en el factor humano, en cómo se sienten las personas					
36. Cuando se me asigna un trabajo difícil, usualmente puedo contar con la asistencia de mi jefe y mis compañeros					
37. En esta organización se fijan estándares bastante altos para el desempeño					
38. Nuestra gerencia piensa que ningún trabajo está bien hecho y que no se pueda hacer mejor					
39. En nuestra organización se siente presión para mejorar continuamente nuestro desempeño grupal y personal					
40. La gerencia piensa que si las personas están contentas, la productividad marchara bien					
41. Para progresar en esta organización es más importante llevarse bien con los empleados que ser alto en producción					
42. En esta organización las personas no parecen tener mucho orgullo de su desempeño					
43. La mejor manera de causar una buena impresión en esta organización es evitar discusiones abiertas y desacuerdos					
44. La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades competitivas y entre individuos puede ser bastante saludable					
45. Se nos estimula a decir lo que pensamos, aunque signifique estar en desacuerdo con los superiores					
46. En las reuniones gerenciales la meta es llegar a una decisión tan fácil y rápidamente como sea posible					
47. La gente se siente orgullosa a pertenecer a esta organización					
48. Yo siento que soy un miembro de un equipo que funciona bien					
49. Según mi parecer no hay mucha lealtad personal en la compañía					
50. en esta organización la gente en gran parte se preocupa por sus propios intereses					

ANEXO B

Escala de eficacia y eficiencia organizacional (OEES)

ESCALA DE EFICACIA Y EFICIENCIA ORGANIZACIONAL (OEES)			
Perspectiva del cliente			
Foco de la perspectiva del cliente: La perspectiva del cliente incluye: (a) alinear los servicios/apoyos con las necesidades de apoyos identificadas; (b) informar del número de clientes que vive o trabaja en entornos más independientes, productivos e integrados en la comunidad; (c) medir resultados personales; (d) dar informe y analizar los resultados personales agregados; y (e) usar la tecnología para mejorar los resultados personales.			
INDICADOR BASADO EN EVIDENCIA	CRITERIOS DE EVIDENCIA	EJEMPLOS DE EVIDENCIA	PUNTUACIÓN DE INDICADOR BASADO EN EVIDENCIA (RODEAR)
1. Alinea los servicios/apoyos con las necesidades de apoyo identificadas.	Desarrolla un enfoque estandarizado de la evaluación de las necesidades de apoyo individuales que son importantes según y para el individuo. Usa esa información para desarrollar un Plan de apoyos individual. Determina que los apoyos individualizados prestados están alineados con las necesidades de apoyo que son importantes según y para el individuo.	Datos de necesidades de apoyo evaluadas; incorporación de datos de necesidad de apoyos al Plan de Apoyos Individual.	2 1 0
2. Informa del número de clientes que vive o trabaja en entornos más independientes, productivos e integrados en la comunidad.	Tiene un sistema de datos que registra los movimientos del cliente a entornos más independientes, productivos e integrados en la comunidad. Agrupar los datos de movimiento. Analiza y rinde informe de la información de los datos agregados.	Conjuntos de datos en el sistema de información de la gestión organizacional.	2 1 0

3. Mide resultados personales.	Establece/describe los resultados personales deseados. Implementa un enfoque estandarizado de la evaluación de resultados personales. Analiza y da cuenta de la información de resultados personales.	Uso continuado de los resultados de una escala fiable y válida de resultados personales.	2 1 0
4. Informa y analiza resultados personales agregados.	Agrupar los resultados personales evaluados. Resume los resultados personales agrupados de forma significativa (p. ej. por componentes de programas o localización geográfica). Analiza y da informe de los resultados personales agregados.	Conjuntos de datos en el sistema de información de la gestión organizacional.	2 1 0
5. Usa la tecnología para mejorar resultados personales.	Está familiarizado con los dispositivos y estrategias actuales de tecnología de ayuda. Usa dispositivos y estrategias de ayuda individual. Evalúa su eficacia en la mejora de los resultados personales.	Política de uso de las tecnologías de información y comunicación y de las tecnologías de ayuda, demostraciones de que se están usando; ver el uso de estos dispositivos en la práctica; valoraciones del impacto de su uso.	2 1 0
Puntuación de perspectiva del cliente			
Formato de puntuación: 2 = se cumplen los 3 criterios de evidencia 1 = se cumplen 1 ó 2 criterios de evidencia 0 = no se cumplen los criterios de evidencia			

Perspectiva de crecimiento

Foco de la perspectiva de crecimiento: La perspectiva de crecimiento incluye: (a) articular la misión y resultados pretendidos por la organización; (b) participar en colaboraciones; (c) desarrollar opciones de programa; (d) utilizar equipos de alto rendimiento; y (e) supervisar la satisfacción laboral y desarrollar programas de enriquecimiento laboral.

INDICADOR BASADO EN EVIDENCIA	CRITERIOS DE EVIDENCIA	EJEMPLOS DE EVIDENCIA	PUNTUACIÓN DE INDICADOR BASADO EN EVIDENCIA (RODEAR)
6. Articula la misión y objetivos buscados de la organización.	Desarrolla un establecimiento de misión que incluye la filosofía de prestación de servicios y los resultados buscados. Operativiza los resultados buscados en indicadores basados en evidencia que sean objetivos y medibles. Valora los indicadores basados en evidencia contra los resultados buscados.	Establecimiento de misión con metas y objetivos específicos.	2 1 0
7. Participa en colaboraciones.	Identifica a colaboradores potenciales (p.ej., grupos de defensa, organizaciones de familias, miembros de consorcios, organizaciones comunitarias y empresas). Establece colaboraciones. Da informe y analiza el impacto de las colaboraciones.	Lista de colaboradores; resume/da informe de las actividades relacionadas con colaboraciones.	2 1 0

8. Desarrolla opciones de programas.	Hace planificación estratégica en cuanto al desarrollo de opciones de programas. Implementa las opciones de programa de forma consistente con el plan estratégico. Informa del aumento de opciones de programas con paso del tiempo.	Listado de opciones de programas; declaración de política.	2 1 0
9. Utiliza equipos de alto rendimiento.	Relaciona el concepto de equipos de alto rendimiento con la organización. Desarrolla equipos de alto rendimiento específicos relevantes para la organización. Valora la eficacia y eficiencia de los equipos de alto rendimiento establecidos.	Protocolos sobre reuniones, composición y tareas específicas de cada equipo, estrategias de resolución de conflictos.	2 1 0
10. Supervisa la satisfacción laboral y desarrolla programas de enriquecimiento laboral.	Realiza encuestas de satisfacción laboral y planifica programas de enriquecimiento laboral basados en los resultados de las encuestas. Pone en práctica programas de enriquecimiento laboral que incluyen actividades de formación del personal. Valora y modifica los programas de enriquecimiento laboral basándose en los resultados buscados.	Resultados de las encuestas de satisfacción laboral, descripción de los programas de enriquecimiento laboral, descripción de las actividades de formación/ desarrollo del personal	2 1 0
Puntuación de perspectiva de crecimiento			
Índice de eficacia			
Formato de puntuación: 2 = se cumplen los 3 criterios de evidencia 1 = se cumplen 1 ó 2 criterios de evidencia 0 = no se cumplen los criterios de evidencia			

Perspectiva económica			
Foco de la perspectiva económica: La perspectiva económica incluye: (a) comparar los costes de unidad en distintas localizaciones y plataformas; (b) informar del porcentaje de presupuesto asignado a los apoyos referidos a los clientes; (c) supervisar la relación entre capital social y capital económico; (d) usar datos de costes fijos y variables para establecer una tasa de línea base; y (e) analizar las tasas de gastos generales para aumentar la eficiencia.			
INDICADOR BASADO EN EVIDENCIA	CRITERIOS DE EVIDENCIA	EJEMPLOS DE EVIDENCIA	PUNTUACIÓN DE INDICADOR BASADO EN EVIDENCIA (RODEAR)
11. Compara los costes de unidad en diferentes localizaciones y plataformas.	Establece un enfoque estandarizado para calcular los costes por unidad (p. ej. horas de servicio/apoyo). Determina los costes por unidad en distintas localizaciones y plataformas. Compara los costes por unidad en distintas localizaciones y plataformas.	Cálculos de coste de presupuesto sobre coste por unidad, costes en distintas localizaciones y costes comparativos en distintas plataformas de programas.	2 1 0
12. Informa del porcentaje de presupuesto asignado a los apoyos dirigidos a los clientes.	Define de forma operativa los componentes de los apoyos referidos a los clientes (p.ej., los componentes de un sistema de apoyos). Determina el porcentaje del presupuesto total asignado a los apoyos referidos a los clientes. Informa del porcentaje regularmente.	Presupuesto, informes económicos, informe anual (puede usarse para calcular los costes operativos).	2 1 0

13. Supervisa la relación entre capital social y capital económico.	Tiene una política sobre la contribución del capital social al presupuesto de una organización. Desarrolla un sistema de datos para capturar las medidas (p. ej. horas de servicio voluntario). Calcula el ratio de capital social y capital económico.	Presupuesto, estimación económica del valor del capital social.	2 1 0
14. Usa datos de costes fijos y variables para establecer una línea base de tasa.	Establece los costes fijos y variables. Usa los ratios para establecer una tasa de línea base de costes. Hace seguimiento del coste a lo largo del tiempo (p.ej. T 1, T 2 etc.)	Presupuesto, seguimiento y evaluación de la tasa de coste a lo largo del tiempo.	2 1 0
15. Analiza la tasa de gastos generales para mejorar la eficiencia.	Define cómo calcula la organización los gastos generales. Hace seguimiento de la tasa de gastos generales. Si es necesario, ajusta la tasa para aumentar la eficiencia.	Cálculos de tasa de gastos generales, análisis de niveles de tasas a lo largo del tiempo.	2 1 0
Formato de puntuación: 2 = se cumplen <u>3</u> criterios de evidencia 1 = se cumplen <u>1 ó 2</u> criterios de evidencia 0 = <u>no se cumplen</u> criterios de evidencia			
Puntuación de perspectiva económica			