

**Fortalecimiento del clima organizacional en los laboratorios clínicos de
Servicios de Salud UNLAB S.A.S a nivel nacional en el 2018**

**Strengthening the organizational climate in the clinical laboratories of
UNLAB S.A.S Health Services nationwide in 2018**

**Wilfredo Rojas Sánchez
Giovanni Andrés Álvarez Vanegas**

**Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Administración de
Servicios de Salud**

**Asesor
Gilma Stella Vargas Peña. Esp, MS.
Profesora Facultad Nacional de Salud Pública**

**Universidad de Antioquia
Facultad Nacional de Salud Pública
“Héctor Abad Gómez”
Medellín
2018**

Tabla de contenido

Lista de cuadros	4
Lista de figuras	5
Lista de anexos.....	7
Resumen	8
Abstract	9
1. Planteamiento del problema	10
2. Justificación	14
3. Objetivos.....	16
3.1 Objetivo general.....	16
3.2 Objetivos específicos	16
4. Marco teórico	17
4.1 Introducción	17
4.2 Clima organizacional	17
4.3 Programas de estímulos laborales.....	21
4.4 Comité de convivencia.....	24
4.4.1 Conflicto.....	25
4.4.2 Funciones del comité de convivencia.....	26
4.5 Programas de capacitación laboral	28
5. Marcos del trabajo	31
5.1 Marco normativo	31
5.2 Marco contextual	31
6. Metodología.....	33
6.1 Periodo y lugar del proyecto	33
6.2 Universo y muestra de estudio.....	33
6.3 Criterios de selección	33
6.4 Instrumento para la recolección de la información	33
6.5 Definición de variables en relación a los objetivos propuestos.....	34
6.5.1 Objetivo 1 y 2: Diagnóstico de clima organizacional y convivencia laboral...	35
6.5.2 Objetivo 3: Diseño de programa de capacitación laboral	36

6.5.3	Objetivo 4: Diseño de programa de estímulos laborales	36
7.	Hallazgos.....	38
7.1	Datos generales obtenidos de la evaluación de desempeño	38
7.1.1	Distribución por sedes en el territorio nacional.....	38
7.1.2	Distribución por sexo	39
7.1.3	Distribución por años laborados.....	39
7.1.4	Distribución por cargo desempeñado.....	40
7.2	Diagnóstico de clima organizacional y convivencia laboral	41
7.2.1	Propuestas de intervención para el cumplimiento del objetivo: Consolidación de comité de convivencia.	45
7.3	Diseño de programa de capacitación laboral	47
7.3.1	Diseño de programa de capacitación laboral	51
7.4	Diseño de programa de estímulos laborales	56
7.4.1	Propuestas de intervención para el cumplimiento del objetivo: Diseño de programa de estímulos laborales.....	59
8.	Conclusiones	63
8.1	Conclusiones específicas por objetivos.....	63
8.1.2	Objetivo 1 y 2: Diagnóstico de clima organizacional y convivencia laboral...	63
8.1.3	Objetivo 3: Diseño de programa de capacitación laboral	64
8.1.4	Objetivo 4: Diseño de programa de estímulos laborales	66
8.2	Conclusiones generales.....	67
	Referencias bibliográficas	69

Lista de cuadros

Cuadro 1. Cronograma de actividades a realizar para el fortalecimiento del comité de convivencia, en los laboratorios clínicos de Servicios de Salud Unlab. 2018. ...	45
Cuadro 2. Componentes del programa de capacitaciones laborales, en los laboratorios Clínicos de Servicios de Salud Unlab. 2018.	52
Cuadro 3. Definición de áreas para el abordaje del programa de capacitaciones, en los laboratorios clínicos de los Servicios de Salud Unlab. 2018.	53
Cuadro 4. Definición de actividades para el abordaje del programa de estímulos laborales, en los laboratorios clínicos de Servicios de Salud Unlab. 2018.	60

Lista de figuras

Figura 1. Distribución geográfica de aplicación de la evaluación de desempeño, en los laboratorios clínicos de Servicios de Salud Unlab. 2018.	38
Figura 2. Distribución por sexo de aplicación de la evaluación de desempeño, en los laboratorios clínicos de Servicios de Salud Unlab. 2018.	39
Figura 3. Distribución por años laborados en la aplicación de la evaluación de desempeño, en los laboratorios clínicos de Servicios de Salud Unlab. 2018.	39
Figura 4. Distribución por cargo desempeñado en la organización al momento de aplicación de la evaluación de desempeño, en los laboratorios clínicos de Servicios de Salud Unlab. 2018.	40
Figura 5. Promedio general de calificación sobre el comportamiento del personal en aspectos relacionados con la convivencia y el clima organizacional, en los laboratorios clínicos de Servicios de Salud Unlab. 2018.	41
Figura 6. Promedio de calificación realizada por los líderes sobre el comportamiento de los subalternos en aspectos relacionados con la convivencia y el clima organizacional, en los laboratorios clínicos de Servicios de Salud Unlab. 2018.	42
Figura 7. Promedio de calificación realizada por los subalternos sobre el comportamiento de los líderes en aspectos relacionados con la convivencia y el clima organizacional, en los laboratorios clínicos de Servicios de Salud Unlab. 2018.	43
Figura 8. Promedio de calificación realizada por los subalternos sobre el comportamiento de sí mismos en aspectos relacionados con la convivencia y el clima organizacional, en los laboratorios clínicos de Servicios de Salud Unlab. 2018.	44
Figura 9. Promedio de calificación general del conocimiento en aspectos relacionados con el grado de formación y capacitación para la ejecución del cargo asignado, en los laboratorios clínicos de Servicios de Salud Unlab. 2018.	47
Figura 10. Promedio de calificación realizada por los líderes sobre el conocimiento de los subalternos en aspectos relacionados con el grado de formación y capacitación para la ejecución del cargo asignado, en los laboratorios clínicos de Servicios de Salud Unlab. 2018.	48

Figura 11. Promedio de calificación realizada por los subalternos sobre el conocimiento de los líderes en aspectos relacionados con el grado de formación y capacitación para la ejecución del cargo asignado, en los laboratorios clínicos de Servicios de Salud Unlab. 2018.	50
Figura 12. Promedio de calificación realizada por los subalternos sobre el conocimiento de sí mismos en aspectos relacionados con el grado de formación y capacitación para la ejecución del cargo asignado, en los laboratorios clínicos de Servicios de Salud Unlab. 2018.	51
Figura 13. Promedio de calificación general sobre el comportamiento de los subalternos en aspectos relacionados con la motivación laboral, en los laboratorios clínicos de Servicios de Salud Unlab. 2018.	56
Figura 14. Promedio de calificación realizada por los líderes sobre el comportamiento de los subalternos en aspectos relacionados con la motivación laboral, en los laboratorios clínicos de Servicios de Salud Unlab. 2018.	57
Figura 15. Promedio de calificación realizada por los subalternos sobre el comportamiento de los líderes en aspectos relacionados con la motivación laboral, en los laboratorios clínicos de Servicios de Salud Unlab. 2018.	58
Figura 16. Promedio de calificación realizada por los subalternos sobre el comportamiento de sí mismos en aspectos relacionados con la motivación laboral, en los laboratorios clínicos de Servicios de Salud Unlab. 2018.	59

Lista de anexos

Anexo 1. Variables de calificación de evaluación de desempeño en los laboratorios clínicos de Servicios de Salud Unlab. 2018.....	74
Anexo 2. Variables de calificación sobre el comportamiento sobre el comportamiento de sí mismos en aspectos relacionados con la convivencia y el clima organizacional, agrupadas por fuentes de información, en los laboratorios clínicos de Servicios de Salud Unlab. 2018.....	76
Anexo 3. Variables de calificación sobre el comportamiento sobre el comportamiento de sí mismos en aspectos con el grado de formación y capacitación para la ejecución del cargo asignado, en los laboratorios clínicos de Servicios de Salud Unlab. 2018.....	77
Anexo 4. Variables de calificación sobre el comportamiento sobre el comportamiento de sí mismos en aspectos relacionados con la motivación laboral. En los laboratorios clínicos de Servicios de Salud Unlab. 2018.....	78

Resumen

El clima organizacional es uno de los enfoques más importantes para la gestión del talento humano ya que su análisis y estudio permite promover planes de mejora que están directamente relacionados con la productividad y eficiencia en la institución y que debe involucrar a cada individuo no solo por la percepción del clima sino por el aporte y la voluntad que puede tener para construir cambio.

Los laboratorios clínicos de Servicios de Salud UNLAB S.A.S desde su consolidación como empresa, ha involucrado en su direccionamiento estratégico, en sus procesos de producción y en su política de calidad a todos los colaboradores que han asumido de manera responsable todos los retos encaminados a oportunidades de crecimiento individual y colectivo y han mantenido en el tiempo la búsqueda permanente de satisfacción a los clientes y a sus trabajadores, pues a pesar de los esfuerzos por mantener sólida la estructura contractual a sus miembros, en los últimos meses se ha visto comprometida la estabilidad y continuidad laboral del personal asistencial y administrativo que sin conocer las causas, responden evidentemente a diversos factores negativos, relaciones laborales rotas y una productividad disminuida, viéndose deteriorado el clima organizacional.

Este proyecto es de vital importancia en el cumplimiento del plan estratégico de la empresa, debido al enfoque organizacional como metodología para la motivación, acompañamiento y crecimiento de cada uno de los trabajadores; lo cual a su vez contribuye a alcanzar la propuesta misional, e incentiva a la proyección conjunta como equilibrio interno que se asume desde la experiencia y aceptación de los cambios que se deben asumir como retos tangibles y orientados a beneficios comunes y permanentes, permite robustecer el buen ambiente empresarial, interviniendo las principales causas que contribuyen con su debilitamiento y ponen en riesgo el bienestar común de la organización y de los clientes que de forma directa se ven afectados por prácticas e ideas y justificadas en la atención que desvían el objetivo con que se presta el servicio, todo el esfuerzo consiste en la representación de varios escenarios que se conectan con los síntomas de deterioro, definiendo vías de observación y posibles resultados en la materialización de un clima tóxico que lleva a normalizar métodos de gestión que procuren neutralizarlo e introducir nuevas experiencias orientadas al desarrollo de un clima laboral satisfactorio.

Palabras claves: *clima organizacional; satisfacción, motivación, comité de convivencia, estímulos laborales.*

Abstract

The organizational climate is one of the most important approaches for the management of human talent since its analysis and study allows to promote improvement plans that are directly related to productivity and efficiency in the institution and that should involve each individual not only for the perception of the climate but for the contribution and the will that it can have to build change.

The clinical laboratories of Health Services UNLAB SAS since its consolidation as a company, has involved in its strategic direction, in its production processes and in its quality policy to all the collaborators who have assumed in a responsible manner all the challenges aimed at opportunities for individual and collective growth and have maintained over time the constant search for satisfaction to customers and their workers, because despite efforts to maintain a solid contractual structure to its members, stability and continuity have been compromised in recent months labor of the care and administrative personnel that without knowing the causes, respond evidently to diverse negative factors, broken labor relations and a diminished productivity, seeing deteriorated the organizational climate.

This project is of vital importance in the fulfillment of the strategic plan of the company, due to the organizational approach as a methodology for the motivation, accompaniment and growth of each one of the workers; which in turn contributes to reaching the mission proposal, and encourages the joint projection as internal balance that is assumed from the experience and acceptance of the changes that must be assumed as tangible challenges and oriented to common and permanent benefits, allows to strengthen the good business environment, intervening the main causes that contribute to its weakening and put at risk the common well-being of the organization and of the clients that are directly affected by practices and ideas and justified in the attention that deviate the objective with which provides the service, all the effort consists in the representation of several scenarios that are connected with the symptoms of deterioration, defining ways of observation and possible results in the materialization of a toxic climate that leads to normalize management methods that try to neutralize it and introduce new experiences oriented to the development of a satisfactory work environment orio

Keywords: *organizational climate; satisfaction, motivation, coexistence committee, work incentives.*

1. Planteamiento del problema

Los laboratorios clínicos de Servicios de Salud UNLAB S.A.S desde su consolidación como empresa, ha involucrado en su direccionamiento estratégico, en sus procesos de producción y en su política de calidad a todos los colaboradores que han asumido de manera responsable todos los retos encaminados a oportunidades de crecimiento individual y colectivo y han mantenido en el tiempo la búsqueda permanente de satisfacción a los clientes y a sus trabajadores, pues a pesar de los esfuerzos por mantener sólida la estructura contractual a sus miembros, en los últimos meses se ha visto comprometida la estabilidad y continuidad laboral del personal asistencial y administrativo que sin conocer las causas, responden evidentemente a diversos factores negativos, relaciones laborales rotas y una productividad disminuida, viéndose deteriorado el clima organizacional.

La empresa en su interés por conocer de cerca las causas que han llevado al personal a renuncias, ausentismos y petición de cambios de sede, ha visto oportuno este trabajo que se realiza para identificar de cerca el problema y proponer nuevas estrategias que ayuden a complementar el esfuerzo que realiza la institución por mantener en las mejores condiciones a los colaboradores, por ofrecerles nuevas alternativas de bienestar y diversas condiciones que garanticen la continuidad en sus puestos de trabajo.

La deserción laboral en los laboratorios clínicos para año 2017, fue de 25.74% lo cual corresponde a 43 de 167 empleados, el ausentismo fue de 35% (Datos proporcionados por la oficina de talento humano de Servicios de Salud Unlab S.A.S) lo que demuestra que el clima organizacional está en una situación de riesgo, lo cual determina qué tan felices se encuentran los empleados, cuál es su visión de la empresa y que está haciendo ésta por enfrentar y disminuir a cabalidad esta problemática que de una forma directa afecta a todos los clientes internos incitando al complejo clima laboral, a la disminución del buen desempeño, productividad, crisis emocionales, momentos de estrés y mala actitud que puede ser percibida por los clientes externos afectar la demanda de los servicios, la imagen corporativa, el desprestigio de la marca y la economía institucional.

Ortiz y et al¹, “determinan la relación de ciertos factores que definen el clima organizacional en las empresas tales como: autonomía y conflicto, relaciones sociales y estructura, relaciones entre empleado y jefe, relaciones entre empleado y empleado, motivación y polarización del puesto, flexibilidad e innovación, apoyo mutuo e interés recíproco de los miembros”. Según Bernal y compañeros² plantean: “la importancia de las relaciones humanas y otras variables de percepción, tales como las condiciones de trabajo, los sentimientos de los empleados, el sentido de pertenencia y los intereses colectivos, como factores determinantes de la productividad y de la satisfacción de los empleados, aspectos que, entre otros, forman parte del clima organizacional”.

El clima organizacional tiene características simples y fundamentales entre el empleado y el empleador, cada líder debe garantizar al personal, las condiciones óptimas para desempeñar cada función de una manera responsable y constructiva, supervisar que su desempeño sea productivo, acompañado y motivado de forma permanente para que los objetivos propios y comunes alcancen su total desarrollo.

En relación con lo anterior, Segredo³ señala que: “La calidad de la vida laboral de una organización está mediada por el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen tareas sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los trabajadores una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la institución en un ambiente de mayor profesionalidad, confianza y respeto”.

Las afirmaciones anteriores determinan que es preciso fortalecer el clima organizacional de la empresa con el desarrollo de estrategias en pro de mejoras individuales y colectivas, ya que las principales causas asociadas a esa problemática institucional son relaciones interpersonales debilitadas, salarios inferiores en comparación con el mercado, inequidad en la asignación de actividades laborales, falta de comunicación asertiva entre el personal, falta de incentivos laborales, desmotivación frente al desempeño de las funciones adquiridas, estrés laboral, poca adherencia a los procesos, ausentismo y deserción laboral, lo cual trae como consecuencias en los laboratorios un clima laboral tenso y cambiante que se traduce en pérdidas de carácter económico, de recurso humano y afectación de productividad empresarial.

Por su parte Flores⁴ manifiesta que “La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa”. De acuerdo con Flores, el realizar una actividad laboral insatisfecho, conduce a actitudes percibidas por todos los que hacen parte de la organización y pone en riesgo el sistema de productividad efectiva que se lleva a cabo y pone y es determinante con el nivel de motivación que desarrolla cada individuo, iniciando así un círculo de acciones y baja eficiencia en el personal. Si existe una insatisfacción laboral es posible que se vaya deteriorando la imagen de la empresa, así como la calidad de sus productos y servicios, por ende, bajando los niveles de productividad y calidad, haciendo más lento el crecimiento y desarrollo de la organización.

Como dice Olaz⁵, “dentro del escenario del clima laboral, se encuentran los síntomas de deterioro de misión, visión y valores junto a bajos niveles de compromiso hacia la propia organización e indefinición de objetivos organizativos, estancamiento de la promoción profesional, salarios discutidos internamente y con relación al sector, precariedad laboral y escaso reconocimiento del estatus adquirido, escasa participación en la toma de decisiones y falta de control sobre el trabajo, aislamiento físico, poca relación con superiores y colaboradores, junto a conflictos interpersonales, conflictos entre el trabajo y el hogar, poco apoyo en el hogar y problemas derivados de una doble carrera, problemas relacionados con la fiabilidad, disponibilidad, idoneidad y mantenimiento tanto del equipo como de las instalaciones, falta de variedad, pérdida global del proceso de trabajo, fragmentación y ausencia de significado, infrautilización y sobreutilización de las cualificaciones, sobrecarga o escasa carga de trabajo, falta de control con respecto al ritmo establecido, altos niveles de presión en tiempo y forma, problema relacionados con la ausencia de comunicación por parte del emisor, receptor, canales, mensajes y contextos inadecuados, ausencia de expectativas, bajos niveles de reconocimiento y proyección profesional en el corto, mediano y largo plazo, estilos de dirección autoritarios basados en la fiscalización del trabajo y ausencia de planes personalizados que impidan el desarrollo de las personas, formas de trabajo basadas en el individualismo y competencia entre los propios trabajadores, significando que el fin justifica los medios, lagunas, errores, desorientación y significado del valor aportado al trabajo encomendado, exceso – escaso nivel de responsabilidad para el puesto desempeñado o tareas superadas para la teórica potencialidad del individuo, carencias de herramientas intra-

interpersonales para el desarrollo de las competencias del puesto en el entorno de trabajo”.

De esta manera es posible pensar en estrategias que ayuden a consolidar los signos negativos en el clima organizacional para afrontarlo y corregirlo dando prioridad a las variables que son más reincidentes en el individuo, en el grupo y en la organización, abordando el problema desde la inclusión, el respeto, la comunicación, la capacidad de resolución y la oportunidad de mejora permanente como compromiso fundamental para transformar la cultura organizacional.

Por otro lado, Arciniega ⁶ comenta que “durante años ha prevalecido en la mente de muchos directores y gerentes el paradigma de que un colaborador satisfecho es un empleado productivo. El término “ponerse la camiseta” puede sonar un tanto coloquial, pero la realidad es que, en el terreno de la psicología organizacional, este estrecho vínculo entre un colaborador y su empresa ha sido materia de profundo análisis desde mediados de los años ochenta”. Lo anterior nos lleva a pensar que la satisfacción y el buen desempeño laboral de un colaborador será siempre una de las características fundamentales que toda entidad debe promover para traer con ello beneficios que permanezcan en el tiempo, ésta búsqueda se transforma en la meta que las instituciones deben impulsar, en promover el sentido de pertenencia, la proactividad y el liderazgo en cada tarea propia que se realiza en pro del bienestar de la entidad y de todo el equipo de trabajo que impulsados por ofrecer un trabajo constante y decidido puedan fortalecer el clima organizacional que es el motor que afianza la cultura y la filosofía institucional, da vía libre a los valores y a la dinámica de la comunicación asertiva como herramienta funcional.

2. Justificación

El desarrollo del proyecto “Fortalecimiento del clima organizacional en los laboratorios clínicos de Servicios de Salud UNLAB S.A.S a nivel nacional en el 2018”, es de vital importancia en el cumplimiento del plan estratégico de la empresa, debido al enfoque organizacional como metodología para la motivación, acompañamiento y crecimiento de cada uno de los trabajadores; lo cual a su vez contribuye a alcanzar la propuesta misional, e incentiva a la proyección conjunta como equilibrio interno que se asume desde la experiencia y aceptación de los cambios que se deben asumir como retos tangibles y orientados a beneficios comunes y permanentes.

El clima organizacional es uno de los enfoques más importantes para la gestión del talento humano ya que su análisis y estudio permite promover planes de mejora que están directamente relacionados con la productividad y eficiencia en la institución y que debe involucrar a cada individuo no solo por la percepción del clima sino por el aporte y la voluntad que puede tener para construir cambio.

Este proyecto es importante dado que permite robustecer el buen ambiente empresarial, permitiendo intervenir las principales causas que contribuyen con su debilitamiento y ponen en riesgo el bienestar común de la organización y de los clientes que de forma directa se ven afectados por prácticas e ideas y justificadas en la atención que desvían el objetivo con que se presta el servicio, todo el esfuerzo consiste en la representación de varios escenarios que se conectan con los síntomas de deterioro, definiendo vías de observación y posibles resultados en la materialización de un clima tóxico que lleva a normalizar métodos de gestión que procuren neutralizarlo e introducir nuevas experiencias orientadas al desarrollo de un clima laboral satisfactorio.

Se pretende generar herramientas que incentiven en los trabajadores un sentimiento de pertenencia hacia la institución, en la cual se sientan cómodos, incluyentes y activos; sumado a ello el compromiso y acompañamiento de la alta gerencia, que permitan encaminar acciones conjuntas en pro del cumplimiento del “ser” de la empresa.

Se promueve el beneficio de ambos actores (empleado y empresa) en la ejecución de este proyecto; los empleados en relación con temas de seguridad laboral, desarrollo personal y crecimiento profesional; y la empresa en con una mejor productividad, calidad y disminución de deserción laboral.

Fortalecer el clima organizacional contribuiría a mejorar: las relaciones interpersonales, la percepción de estabilidad en el ambiente laboral, la seguridad frente al contexto clínico y de responsabilidad civil, mejor comprensión del rango salarial en comparación con el mercado, la igualdad en asignación de actividades laborales, comunicación asertiva, incentivos laborales y la motivación frente al desempeño de las funciones adquiridas.

Mantener las relaciones entre compañeros es el principal factor al cual se deben apuntar todos los esfuerzos de manera constante y constructiva en donde la institución adopte todas las medidas necesarias para enriquecer la autonomía, la participación y el desarrollo de una cultura organizacional transformada y constantemente renovada.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Fortalecer el clima organizacional en los laboratorios clínicos de Servicios de Salud UNLAB S.A.S a nivel nacional en el 2018.

3.2 Objetivos específicos

- Realizar el diagnóstico sobre el clima organizacional.
- Realizar consolidación y ajuste de los comités de convivencia con el personal del laboratorio.
- Diseñar un programa de capacitaciones en convivencia, comunicación y competencias técnicas específicas.
- Diseñar un programa de estímulos laborales para el personal del laboratorio

4. Marco teórico

4.1 Introducción

El clima organizacional está compuesto por situaciones, experiencias y propiedades que se desarrollan en el ambiente laboral de acuerdo con las percepciones de los trabajadores quienes determinan las causas, es por eso que las instituciones deben conocer y medir el clima organizacional ya que es determinante para el presente y el futuro que, como entidad, debe garantizar reconocimiento y éxito en todos los procesos estratégicos, con calidad, innovación y sostenibilidad, dando prioridad al talento humano que es el eje principal para producir y brindar a los clientes confianza y lealtad.

Según Caballero ⁷ “Las empresas en general y las organizaciones de salud en particular suelen preocuparse por obtener desempeños superiores en productividad y competitividad, lo que en el sector salud adquiere especial relevancia, dada la importancia que tiene el bienestar y la calidad de vida del personal asistencial sobre la atención que se brinda al paciente, pues se ha encontrado en varios estudios, que la satisfacción del paciente y su bienestar guardan estrecha relación con el bienestar del personal de salud”.

4.2 Clima organizacional

El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente.⁸ Dichos ambientes están influenciados por diferentes sistemas, tal y como lo plantea Méndez: ⁹ “El resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno”.

Estos patrones de comportamiento individual caracterizan la vida de la organización, para lo que Domínguez ¹⁰ argumenta: “Las percepciones individuales, a menudo se define como los patrones recurrentes de comportamiento, actitudes y sentimientos que caracterizan la vida en la organización, y se refieren a las situaciones actuales

en una organización y los vínculos entre los grupos de trabajo, los empleados y el desempeño laboral”.

Lozano ¹¹ conceptualiza el clima organizacional como: “el fenómeno desarrollado principalmente dentro de la psicología y la sociología, al tener una doble dimensionalidad, en el que por un lado el individuo crea a diario dicho clima en la organización; pero una vez creado adquiere una dimensión social que excede y condiciona a los individuos que lo han generado permaneciendo en la organización”. El clima organizacional debe consolidarse como un fenómeno dinámico e incluyente, en donde las personas tengan la oportunidad de reconocerse como individuos aceptados, funcionales y merecedores de reconocimiento, en donde la institución cree espacios de liderazgo, orientación y brinde estímulos que determinen el cambio permanente y definitivo al que se desea llegar.

Álvarez ¹² define: “El clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. Al respecto, el ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, por lo tanto, en su creatividad y productividad”. En ese sentido, García⁸ afirma que “La satisfacción en el trabajo es el reflejo del compromiso permanente por hacer responsable el quehacer diario, es la facilidad con que el individuo desarrolla su potencial personal y profesional y lo cumple con actitud y con miras al objetivo común que tiene la institución”. Por lo tanto, la satisfacción laboral está relacionada directamente con la salud mental de los trabajadores, pues Faragher ¹³ enuncia: “La satisfacción laboral es una de las variables más frecuentemente estudiadas en la investigación de la conducta organizacional y su relevancia se vincula con la influencia sobre importantes variables organizacionales, cabe destacar, salud mental de los trabajadores”.

Las características del clima organizacional dependen del desempeño, percepción y comportamiento de los trabajadores. Según Serrate: ¹⁴ “Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función de las percepciones de los individuos, el cual induce a determinados comportamientos.

Entre las características del clima organizacional se pueden destacar la referencia del medio laboral en que se desempeñan los miembros de la organización, lo percibido directa o indirectamente por los miembros de la organización, y es una

variable que interviene en los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual”. Salazar ¹⁵ describe también una serie características físicas, estructurales, personales y de la organización asociadas a la construcción del clima organizacional, definiendo: “Los componentes y determinantes que se consideran con frecuencia son:

- ✓ El **ambiente físico** entendido como el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- ✓ Las **características estructurales** como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección.
- ✓ El **ambiente social** abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- ✓ Las **características personales** como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas.
- ✓ **Comportamiento organizacional** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros. La totalidad de estos componentes y determinantes configuran el clima de una organización, que es el producto de la percepción de esto”.

Estas características perduran en el tiempo como lo establece Sandoval ¹⁶ en su ensayo de concepto y dimensiones del clima organizacional, en el cual plantea: “Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa”.

Los componentes del ambiente laboral están determinados por tres elementos integradores de contexto general, operativo e interno, Salazar¹⁵ establece lo siguiente: “Una organización laboral puede verse como un microambiente, un subconjunto abierto limitado en el espacio y el tiempo, compuesto por individuos, puestos y áreas de trabajo, sus actividades y una variedad de elementos, tanto del medio físico o natural como de carácter cultural.

El ambiente laboral está constituido entonces por tres determinantes: el primero corresponde al componente **general**, el cual corresponde a los aspectos económicos, sociales, legales y tecnológicos, que influyen a largo plazo en el

quehacer de los directivos, la organización y sus estrategias. El **operativo** abarca el cliente, el trabajo y los proveedores que ejercen su influencia más o menos concreta e inmediata en la dirección. Por último, el componente **interno** relaciona el total de las fuerzas que actúan dentro de la organización y que posee implicaciones específicas para su dirección y desempeño. A diferencia de los componentes general y operativo, que actúan desde fuera de la organización, este se origina en su interior”.

En el mismo sentido Dan Ciampa, ¹⁷ en su investigación empírica en Rath & Strong, propone siete elementos principales del clima organizacional:

- ✓ **Influencia:** es el grado hasta el cual los individuos creen que pueden ejercer cierta influencia sobre el medio en el cual están inmersos.
- ✓ **Innovación:** la gente debe estar dispuesta y querer impugnar el statu quo indicando nuevas formas para resolver problemas y hacer lo que se debe hacer. Al evaluar innovación se debe investigar si a la gente se le permite ser diferente y cuestionar el statu quo.
- ✓ **Trabajo en equipo:** su significado es que la gente confíe mutuamente y que pueda trabajar en conjunto para realizar cualquier trabajo.
- ✓ **Satisfacción:** Es necesario que las personas estén satisfechas con su trabajo, deben satisfacer no solo sus necesidades físicas, sino las psicológicas y las económicas.
- ✓ **Deseo de cambio:** Si la persona tiene una sensación fundamental de satisfacción en su vida laboral y está tan satisfecha que se vuelve complaciente, hará que no se sienta motivada para realizar un cambio.
- ✓ **Responsabilidad:** el sujeto debe estar dispuesto a asumir responsabilidades para hacer cambios. Si cree tener influencia sobre su espacio laboral, probablemente va asumir responsabilidades para hacer los cambios que se deban o tengan que hacer.
- ✓ **Sentido de visión común:** Los empleados de una empresa deben saber hacia dónde se dirige la empresa y la ruta que deban seguir”.

Según Toro, ¹⁸ “existen en los países desarrollados un buen número de instrumentos de medida del clima, entre los cuales resultan más conocidos como el inventario de clima psicológico de Gavin y Howe (1975), el cuestionario de clima organizacional de James y Sell (1981), el cuestionario Michigan de evaluación organizacional de Camman (1983), la escala de ambiente de trabajo de Moss

(1981), el CFK Ltda. De Fox (1973) para diagnóstico en ambientes educativos”. De igual manera, Toro¹⁸ menciona estos instrumentos de diagnóstico que miden correctamente variables como: “cohesión del grupo, relación con compañeros, vida de relación, cooperación o relaciones interpersonales en relación con el ambiente social. También suelen evaluar consideración del jefe, apoyo de supervisor, confianza gerencial, o estilo de dirección, todas ellas variables relativas a la relación de autoridad. También se incluyen en relación con la empresa y con el trabajo: claridad de la organización, claridad del rol, claridad de la estructura. La retribución hace parte corriente de las variables medidas, junto con algunas otras variables menos frecuentes como retos, riesgos o condiciones de trabajo.

Aunque no existe unanimidad acerca de cuáles son y cuáles no son variables de clima, hay un importante consenso entre analistas, investigadores y diseñadores de encuestas para incluir variables del tipo de las mencionadas, como satisfacción, motivación, actitudes o elementos culturales no figuran en los instrumentos que miden el clima organizacional, por tratarse de fenómenos psicológicos bien diferentes al clima, que requieren un tratamiento conceptual y metodológico también diferente”.

4.3 Programas de estímulos laborales

Los incentivos son en esencia estímulos que impulsan y motivan las acciones de los individuos a fortalecer el objetivo productivo de las instituciones y a desarrollar estrategias colectivas en pro del bienestar común, cada individuo es fuente de conocimiento lo cual es determinante para lograr las metas trazadas y garantizar la continuidad de los procesos y así poder distinguir el desempeño y reconocer el esfuerzo personal por cumplir y por querer conducir el potencial de la institución en el mejor referente laboral.

La motivación se define *“como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”*¹⁹. Este concepto lleva a considerar que el esfuerzo de los individuos hacia los objetivos comunes de la organización, están relacionados con el compromiso que se adquiere al crearse un vínculo laboral, realizando las tareas más por obligación que por convicción, es esto lo que desde el enfoque de estímulos corporativos se debe emprender, buscando siempre que la persona evidencie un clima organizacional diferente y duradero, un permanente

acompañamiento institucional y las constantes capacitaciones que fortalezcan el vínculo relacional de todos los involucrados.

Maslow ²⁰ señala que: “las personas se encuentran motivadas por cinco tipos de necesidades: fisiológicas (alimento, agua y abrigo), de seguridad (protección, orden y estabilidad), sociales (afecto, amistad y sentido de pertenencia), autoestima (prestigio, estatus y autoestima) y autorrealización (autosatisfacción)” también dice que: “la satisfacción de las necesidades y las motivaciones ligadas a ellas son el impulso o dinamismo que conduce a los individuos a desarrollar su personalidad, en los diversos ámbitos de la vida”²⁰.

Los empleados deben de reconocer que la satisfacción que puedan sentir de su trabajo depende del reconocimiento por el desempeño y de un salario justo, la motivación que les inyecten sus líderes y la confianza que obtienen en cada logro que alcanzan.

De igual manera Schermerhorn ²¹ define: “la satisfacción laboral como una respuesta emocional a varios aspectos del trabajo, incluyendo dentro de las casias que hacen agradable a un trabajo el estatus, la supervisión, las relaciones con los compañeros, el contenido del trabajo, la remuneración y las recompensas extrínsecas, las posibilidades de promoción, el entorno y la estructura física del ambiente”.

Paralelamente Trimble ²² afirma: “los altos niveles de satisfacción con el trabajo representan una fuerte identificación y lealtad de los empleados con la organización y les permite estar bien predispuestos para aceptar privaciones y vencer predicamentos, además de mostrar interés en responsabilidades laborales”.

Así mismo, para que haya satisfacción en los empleados, debe haber también motivos para justificar la producción y el crecimiento personal y profesional de cada individuo, de esta forma las instituciones deben promover los incentivos y reconocimientos a sus empleados, darles el lugar ganado y dirigir los esfuerzos a resultados eficientes y consolidados.

Una de las recompensas más frecuentes en la mayoría de las organizaciones en la del empleado del mes, este tipo de reconocimiento pueden darse de manera formal e informal por cualquier meta que sea justificada como importante dentro de la institución y que sea determinada más por los compañeros que por los directivos,

los incentivos económicos, suelen ser importantes para un mejor desempeño del personal, ya sea por trabajo en equipo o por metas propias logradas en un determinado tiempo, los elementos de uso personal y de uso diario, puede ser una estrategia de motivación al personal, ya que al implementar cualquier tipo de detalle, esto genera satisfacción al personal, el cual asume que con cualquier tipo de incentivo, estará más comprometido con su labor, tendrá más sentido de pertenencia y los lazos de unión estarían más concentrados.

Otro elemento importante de motivación en las instituciones es la evaluación de desempeño, la cual constituye una técnica de dirección imprescindible en el proceso administrativo, mediante la cual, se pueden encontrar problemas en la actividad laboral del personal y en su quehacer diario, la evaluación de desempeño trae beneficios tanto a quien la aplica como a quien se le aplica, pues para la institución es importante evaluar a sus empleados, determinar fortalezas y debilidades, tomar correctivos y establecer una comunicación asertiva, estimular la productividad y las oportunidades de desarrollo que pueden obtener con los resultados, la flexibilidad horaria entre el pliego de posibles opciones se encuentra el reducir el tiempo del almuerzo para adelantar la hora de salida habitual, trabajar una hora diaria de más y salir el último día al medio día y trabajo de media jornada el día del cumpleaños, la elección de días libres y vacaciones puede ser adecuada ya que facilita la conciliación familiar para salir de vacaciones sin que se afecte la parte laboral y ofrecer al empleado el goce pleno de su periodo de recesión laboral, los incentivos económicos o regalos corporativos también son importantes ya que motiva al personal a sentirse parte de la empresa e impulsa la productividad y desempeño, el reconocer los logros, metas y objetivos del personal de manera pública, la realización de las pausas activas en el desarrollo de la jornada laboral son importantes dado que posibilita liberar tensiones, armonizar el ambiente y recargar energías para continuar la actividad laboral, fortalecer la oportunidad de académica del personal como elemento importante de transformación y superación profesional, fomentar cada cuatro meses actividades lúdicas y recreativas con el fin de afianzar relaciones laborales y familiares en donde cada uno se sienta importante y tenido en cuenta dentro de su función institucional.

Con este pliego de opciones de incentivos se puede determinar que son el elemento de atracción del individuo porque propone recompensas que pueden satisfacer deseos y necesidades, estos incentivos deben ser distintos y motivadores, pues un empleado valorado, es más productivo, más feliz, aprovechan mejor el tiempo y obtienen mejores resultados; los estímulos laborales son la clave

para conservar una dinámica distinta y reconocida en el interior del clima organizacional.

4.4 Comité de convivencia

Convivencia: “Es la capacidad de vivir juntos respetándonos y consensuando las normas básicas. Es la cualidad que posee el conjunto de relaciones cotidianas entre los miembros de una sociedad cuando se han armonizado los intereses individuales con los colectivos, y, por tanto, cuando los conflictos se desenvuelven de manera constructiva”²³

Cada individuo es un ser social por naturaleza, que crece, se desarrolla, se educa y construye una vida siempre en base a la búsqueda por satisfacer las necesidades y aprender de las experiencias vividas. Vivir en sociedad adquiere un grado de dificultad por la tarea de adaptación que se debe tener por las ideas y por las actitudes del otro que pueden no ser compatibles, por lo tanto, la convivencia exige aceptación de la diversidad y el uso de una comunicación desde el respeto y el reconocimiento por la dignidad para construir sociedad. La convivencia es en sí un factor determinante en cada espacio comunitario o institucional en donde se desarrollen tareas que requieran ideas diferentes, es un factor central para el bienestar y el equilibrio participativo que determina la armonía en todos los ámbitos del ser.

Según Dubet ²⁴, “el relacionamiento entre pares o impares en cualquier comunidad no está exenta de vivencias conflictivas; lo importante es cómo se asumen y de qué manera se buscan las soluciones”.

Por tal motivo, la búsqueda de ambientes sanos y enmarcados en el respeto es la meta que las instituciones deben garantizar para que el clima organizacional sea una tarea construida y fortalecida en cada uno de los integrantes que desde su compromiso voluntario asuman el reto de vivir relaciones sólidas y productivas.

Así mismo, para Lederach: ²⁵ “la transformación requiere desarrollar una capacidad para reconocer y construir el locus del potencial para el cambio”. Debido a esto, el control interno de cada individuo debe ser formado y canalizado hacia una estructura emocional estable y condicionada para brindar desde cada experiencia el cambio que construye sociedad y hace que las relaciones se protejan y se

transformen en función del mejoramiento continuo en pro del bienestar propio y de la institución para la que trabajan.

Además, para Lederach²⁵: “es importante que para enfrentar el presente se tenga en cuenta el pasado a fin de encontrar la narrativa que dé sentido a la vida y a las relaciones en curso”. En ese sentido, se debe conocer cómo fueron las experiencias de la mediación de conflictos en aquellos espacios en donde hubo discrepancias por una situación particular o por una idea diferente a partir de involucrar a todo el equipo y buscar mediadores y actores comprometidos que sean responsables de cada proceso evidenciado, es una tarea que permite avanzar y planear para el futuro otras intervenciones para mejorar resultados.

4.4.1 Conflicto

Según López: ²⁶ “el conflicto laboral está integrado dentro del denominado conflicto social, entendiéndose éste como el enfrentamiento de sujetos con discrepancias sobre el reparto de recursos en una estructura dominante, sin dejar de restar importancia a la influencia de la sociedad sobre el sistema productivo”.

Marx y Engels, citados en Kohler y Martín Artiles. ²⁷ “Se encuentran en la misma tendencia. Aportan que las diferencias que existen en la sociedad guardan relación con el dominio de los medios de producción, y que esto genera diferencias económicas, de poder, y de subordinación de los que no son dueños de los medios de producción”. En cambio, Edwards, ²⁸ considera diferente el conflicto laboral, explica que “los trabajadores se unen en el centro de trabajo dando lugar a relaciones sociales”. El autor afirma que las relaciones que se dan en el lugar de trabajo son distintas y no se pueden enmarcar en la misma clase que las relaciones sociales, porque tienen sus propias características.

Los conflictos laborales suelen presentarse de manera individual y colectiva, pero estos afectan al grupo en general, estas situaciones están determinadas por las condiciones actuales del empleo, la carga laboral, los salarios no justos o las mismas relaciones que se descomponen por ideas o actitudes poco aceptadas que ponen en manifiesto el malestar del implicado o del equipo en general.

Hyman expone: ²⁹ “que estas discrepancias que se dan en el sistema laboral no son lo suficientemente fuertes para desequilibrarlo”. Edwards²⁸ señala que:

“En las organizaciones de trabajo, los directivos pueden dar con la clave para conseguir un efecto positivo sobre los trabajadores y que éstos se sientan importantes y partícipes en los beneficios que genera la organización, por los cuales saldrían ganando en todos los aspectos, si cooperan con los líderes de la organización”.

De esta manera se crea en Colombia la resolución 0652 del 30 de Abril del 2012, modificada por el artículo primero de la resolución 1356 de 2012³⁰, lo cual instaura la creación y marcha del comité de convivencia laboral en entidades públicas y privadas cuyo objetivo es prevenir el acoso laboral, favoreciendo a los empleados en contra de los riesgos psicosociales que afectan la salud en los sitios de trabajo.

El comité de convivencia laboral de cada institución debe crearse con el objetivo de corregir los diversos conflictos que puede presentar el personal en la institución, se compone de dos representantes directivos y dos representantes de los trabajadores con sus respectivos suplentes, estos individuos no deben tener antecedentes de malos comportamientos, por lo cual deben contar con competencias actitudinales, disciplinarias, éticas y morales que sirvan como garantía para aportar y dirigir los conflictos direccionados a la resolución definitiva.

4.4.2 Funciones del comité de convivencia

El ministerio de trabajo en su resolución describe las funciones del comité de convivencia aplicado a la industria pública y privada, entre las funciones está:

“Recibir y dar trámite a las quejas presentadas en las que se describan situaciones que puedan constituir acoso laboral, escuchar a las partes involucradas de manera individual sobre los hechos que dieron lugar a la queja, adelantar reuniones con el fin de crear un espacio de diálogo entre las partes involucradas, promoviendo compromisos mutuos para llegar a una solución efectiva de las controversias, formular un plan de mejora concertado entre las partes, para construir, renovar y promover la convivencia laboral, hacer seguimiento a los compromisos adquiridos por las partes involucradas en la queja, verificando su cumplimiento de acuerdo con lo pactado, presentar a la alta dirección de la entidad pública o la empresa privada las recomendaciones para el desarrollo efectivo de las medidas preventivas y correctivas del acoso laboral, así como el informe anual de resultados de la gestión del comité de convivencia laboral, hacer seguimiento al cumplimiento de las

recomendaciones dadas por el Comité de Convivencia a las dependencias de gestión del recurso humano y salud ocupacional de las empresas e instituciones, elaborar informes trimestrales sobre la gestión del Comité que incluya estadísticas de las quejas, seguimiento de los casos y recomendaciones, los cuales serán presentados a la alta dirección de la entidad”³⁰

Consolidar la función de los comité de convivencia, es una tarea que requiere organización, compromiso y seguimiento permanente por parte de los líderes institucionales, se debe integrar el personal idóneo, de confianza y que muestren sentido de pertenencia por la institución en donde las relaciones interpersonales se fundamenten en el apoyo y en el respeto mutuo, en donde la comunicación asertiva sea uno de los componentes definitivos para que el clima organizacional conserve un entorno dócil y alentador en cada etapa de productividad y de crecimiento continuo. Los conflictos comunes en las instituciones se deben minimizar, trabajar de manera permanente para que no se presenten y consolidar ideas comunes, acuerdos que permitan brindar alternativas objetivas de resolución que comprometan el bienestar y las oportunidades potenciales de todo el grupo.

En Colombia, el art 9 de la ley 1010 de 2006³¹, se describe las medidas preventivas y correctivas para prevenir las conductas de acoso laboral implementando un procedimiento interno, confidencial, conciliatorio y efectivo para superar las dificultades sobrevivientes en el lugar de trabajo y buscando respetar el debido proceso de las partes intervinientes. Las empresas debieron socializar la ley de acoso laboral con los trabajadores. Dar participación a los trabajadores en la discusión de opiniones y propuestas que pudieren ser aplicadas en la empresa para prevenir y controlar situaciones de acoso laboral. Conformar un comité bipartito con funciones relacionadas con acoso laboral con representación del empleador y los trabajadores.

Establecer las funciones de dicho comité entre las cuales podrían incluirse: Análisis de casos, conciliación, acciones de prevención, levantar acta de asistencia. Además, el empleador deberá elaborar y adaptar un capítulo al reglamento de trabajo el cual debe contener: Los mecanismos a utilizar para prevenir situaciones de acoso laboral en la empresa. El procedimiento interno que levara acabo en la empresa para solucionar la ocurrencia de algún caso de acoso. Las funciones que desarrollará el comité bipartito.

La acción de prevención. El acta de asistencia. El texto de adaptación del reglamento interno con la ley de acoso laboral debe ser revisado y aprobado por inspector de trabajo.”³²

4.5 Programas de capacitación laboral

El recurso humano es un elemento fundamental en las organizaciones, por ello dentro de las mismas, se debe gestionar herramientas y estrategias en pro de satisfacer una serie de necesidades y requerimientos en los mismos, que contribuyan con el cumplimiento misional de la organización. La influencia del recurso humano es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la empresa. Por lo que el hombre es y seguirá siendo el activo más valioso de una empresa. Brindar oportunidades para el desarrollo y la capacitación del elemento humano, se convierte en una necesidad empresarial cuya finalidad sea incentivar al talento humano en la participación dinámica en el funcionamiento de la organización, siempre dentro de los objetivos y estructura de esta. En esta medida los programas de capacitación laboral son la respuesta.

Hacer a alguien apto, habilitarlo para algo es el significado del término capacitar definido por la real academia española³³. En este sentido, la capacitación está orientada a la preparación técnica del recurso humano de las organizaciones para que este se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, produzca resultados de calidad, dé excelentes servicios a sus clientes, prevenga y solucione anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización.

Según Bermúdez³⁴ “Por medio de la capacitación se logra que el perfil del recurso humano se adecue a las necesidades de conocimientos, habilidades y actitudes requeridos en un puesto de trabajo. Como componente del proceso de desarrollo de los recursos humanos, la capacitación implica, por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del asociado a su puesto y a la organización. Además, promueve el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la Institución”. En este sentido, invertir en capacitaciones dirigidas al personal, es proyectar inversión para la adquisición de conocimiento intelectual, el cual se convierte en un activo intangible, denominado activo intelectual.

Las exigencias por la competitividad son la punta de lanza para que las organizaciones mantengan un alto nivel de especialización de su personal, esta es la razón por la cual la capacitación es una de las formas más efectivas de enfrentar el cambio y de modificar algunas actitudes. Sin embargo, se podría decir que la capacitación en muchas empresas es reactiva, es decir se realiza basándose en lo que puede ser necesario para cubrir ciertas necesidades de entrenamiento y tratar de cubrirlas³⁵.

Un personal capacitado presenta buena respuesta al cambio, es flexible frente a los contextos y se convierte en una herramienta para la innovación, lo que brinda a las organizaciones adquirir un valor agregado y diferenciador en la constante evolución del mercado. De esta manera los programas de capacitación laboral son la respuesta, cuando ya tenemos diagnosticados los problemas previos a su elaboración, lo que nos permite orientar las acciones a tomar.

Es conveniente que sean diseñados y puestos en marcha programas de capacitación basados en una investigación de las necesidades de cada individuo, de la empresa y del mercado. La determinación de las necesidades de capacitación permite reconocer los requerimientos del personal, lo que es de gran utilidad para establecer los objetivos y las acciones del plan de capacitación (Herrera, 2010)³⁶. Es así, que la capacitación laboral es de gran importancia para lograr los objetivos y metas de la institución, aprovechando óptimamente los recursos de los cuales se disponen, planificando actividades que capacite a los trabajadores para que realicen sus funciones en forma efectiva.

Elaborar un programa de capacitación laboral, requiere de la gestión de recursos tanto financieros como humano por parte de la organización. Se requiere entonces de un diagnóstico situacional, priorización de necesidades y construcción de un programa, que le permita a la organización y personal designado para tal función la respuesta y gestión a las siguientes preguntas:

¿Cómo se va a desarrollar? ¿Que se requiere para la ejecución? ¿Cuál o cuáles son las etapas a desarrollar?, entre otras.

La guía de capacitación del gobierno federal de México, enuncia las principales ventajas que aporta la elaboración de los programas como: “Ayuda al instructor a pensar y a imaginar el desarrollo de la lección a medida que se estructura, permite prever las herramientas, materiales y medios auxiliares para realizar el evento, sesión, etc.; determina las diferentes etapas del evento de manera sistemática,

incorpora los contenidos necesarios para el desarrollo del evento sin saturarlo, se distribuye el tiempo dentro de un horario establecido y se definen los momentos para llevar a cabo la integración del grupo y realizar las evaluaciones necesarias³⁷.

El desarrollo del programa de capacitación laboral permite establecer lo siguiente: Explicación visual y lógica del proceso y componentes que debe incluir un programa de capacitación, componentes esenciales del programa, así como premisas fundamentales para el desarrollo del modelo; perfil y competencias fundamentales que se esperan alcanzar a través del desarrollo de programa de capacitación. Las premisas anteriores nos conducen a enfocar el tema de la capacitación como uno de los elementos prioritarios para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de las personas dentro de las organizaciones, dirigiéndolos hacia el alcance de mayores niveles de calidad y efectividad institucional³⁵.

La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral. Como componente del proceso de desarrollo de los Recursos Humanos, la capacitación implica, por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto en la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa. Y, por otro un conjunto de métodos técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la empresa para su normal desarrollo. En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

5. Marcos del trabajo

5.1 Marco normativo

Comités de convivencia laboral

En Colombia se crea la resolución 0652 del 30/04/2012, modificada por el artículo 1 por resolución 1356 de 2012 lo cual insta la creación y marcha del Comité de Convivencia Laboral en entidades públicas y privadas cuyo objetivo es prevenir el acoso laboral, favoreciendo a los empleados en contra de los riesgos psicosociales que afectan la salud en los sitios de trabajo.

El art 9 de la ley 1010 de 2006 hace referencia a las medidas preventivas y correctivas relacionadas con el acoso laboral, realizando un proceso interno, confidencial, conciliatorio y práctico que impulse un mejor clima organizacional.

El artículo 69 del decreto 1227 de 2005, dice que las instituciones deberán promover y establecer programas de estímulos con el fin de motivar el desempeño eficaz y el compromiso de sus empleados.

5.2 Marco contextual

Servicios de Salud Unlab S.A.S es una empresa que, en los albores del siglo XXI, año 2000, un grupo de bacteriólogos que operaban diferentes laboratorios en la zona se unen para hacer empresa y ampliar las posibilidades de ofertar servicios de laboratorio a la subregión del Urabá Antioqueño. En el Año 2002 se inicia un proceso de descentralización del servicio abriendo sedes en Carepa y en diferentes barrios de Apartadó, dando inicio así a una estrategia de acercamiento a los usuarios.

Iniciando el Año 2005 Unlab Sociedad Anónima se fortalece con la llegada de nuevos socios e inicia la construcción de una moderna sede en Salud Plaza (Apartadó) con instalaciones de vanguardia y tecnología de punta para hacer realidad el lema: **“La mejor muestra de confiabilidad”**.

Para el año 2011 se continúa su proceso de descentralización con la apertura de nuevos laboratorios como Fundación Clínica del Norte en Bello.

Los laboratorios clínicos UNLAB S.A.S de la sede Niquía y las demás sedes a nivel nacional, con el fin de poder cumplir oportunamente, cuenta con el apoyo de un excelente equipo humano que conforma las áreas administrativas (médico patólogo y personal administrativo), técnica (bacteriólogos, auxiliares de laboratorio, citohistotecnólogos) y servicios generales, que laboran arduamente por un desempeño óptimo, siendo pioneros en la utilización de tecnología avanzada con alta exigencia médico-científica para la realización de análisis clínicos, en todos los niveles de complejidad.

Es por ello por lo que el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud hace parte de esta idea empresarial lo cual interviene para garantizar calidad en cada proceso productivo y de servicio que se realiza dentro y fuera de la institución. El Decreto 1011 de 2006 establece la Calidad de la Atención en Salud como "la provisión de servicios de salud a los usuarios individuales y colectivos de manera accesible y equitativa, a través de un nivel profesional óptimo, teniendo en cuenta el balance entre beneficios, riesgos y costos, con el propósito de lograr la adhesión y satisfacción de dichos usuarios", para efectos de evaluar y mejorar la Calidad de la Atención de Salud con accesibilidad, oportunidad, seguridad, pertinencia y continuidad.

El Laboratorio Clínico UNLAB S.A.S. como laboratorio clínico de mediana complejidad y toma de muestras de baja complejidad, se compromete a desarrollar las herramientas de gestión y aseguramiento de la calidad necesarias y en particular las contenidas en la NTC ISO 9001:2008, garantizando la generación de resultados que brinden información diagnóstica confiable, oportuna, que impacten y garanticen la seguridad del paciente; soportada en la idoneidad y competencia del talento humano, en el uso de tecnología validada y controlada con un estricto esquema de aseguramiento de calidad analítico del orden nacional e internacional, apoyada en el cumplimiento de las políticas generales y particulares de cada uno de sus procesos. Estamos comprometidos en velar por la continuidad, mantenimiento y mejora continua del SGC, encaminados a la satisfacción de nuestros usuarios y clientes.

6. Metodología

El desarrollo metodológico del proyecto se fundamenta en el análisis de la información obtenida de la aplicación de la evaluación de desempeño a los colaboradores, seguido de propuestas de intervención para el fortalecimiento del clima organizacional evidenciadas en la consolidación de los comités de convivencia, el diseño de programas de estímulos laborales y capacitación.

6.1 Periodo y lugar del proyecto

El proyecto se desarrolló en el año 2018. La aplicación de las evaluaciones de desempeño se realizó en las instalaciones de los laboratorios clínicos con sedes en las ciudades de Apartadó y Bello en Antioquia, y en Villavicencio (Meta).

6.2 Universo y muestra de estudio

La muestra está constituida por 63 colaboradores.

6.3 Criterios de selección

Los criterios de selección para la aplicación de la evaluación de desempeño para el periodo 2016 - 2017 fueron: colaboradores con contrato a término indefinido, periodo de labores superior a un año, y vinculación activa con la empresa.

6.4 Instrumento para la recolección de la información

Para la recolección y posterior análisis de información en pro del cumplimiento de los objetivos propuestos en lo relacionado al diagnóstico del clima organizacional y convivencia laboral, grado de formación y capacitación para la ejecución del cargo asignado; y motivación laboral, se utilizó la evaluación de desempeño por competencias con metodología feedback 270°, la cual es una valiosa herramienta para mejorar el rendimiento en el ámbito de trabajo de cada uno de los colaboradores de los laboratorios de Servicios de Salud Unlab (anexo 1).

Es importante aclarar el término “colaborador”, el cual es utilizado al interior de la empresa para referirse a cada una de las personas que hacen parte del recurso humano, ya sea del área administrativa o asistencial.

La encuesta está diseñada en tres componentes:

- a) La evaluación del subalterno en la cual se califican aspectos relacionados con la calidad y cantidad de trabajo, conocimiento del puesto de trabajo, iniciativa, planificación, comunicación, trabajo en equipo y capacidad para la resolución de conflictos enmarcadas en 25 preguntas, guiadas y calificadas por el líder inmediato.
- b) La evaluación del líder o jefe inmediato en la cual se califican aspectos relacionados capacidad de liderazgo, comunicación, supervisión y acompañamiento en las tareas, resolución de conflictos e influencia y competencias organizacionales enmarcadas en 9 preguntas calificadas por el subalterno.
- c) la evaluación que realiza el trabajador de sí mismo en la cual se califican aspectos relacionadas con las competencias organizacionales enmarcadas en 11 preguntas.

Se establece un rango de calificación entre 0 y 10, siendo cero la calificación mínima y diez la calificación máxima. Se define a su vez la tabla de evaluación cualitativa y cuantitativa establecida por rangos de la siguiente manera: de 0-3 corresponde a “Marginal”, de 4-7 a “Bien”, de 8-9 a “Sobresaliente” y 10 a “Excelente”. Se obtiene un promedio por cada componente y un promedio total.

6.5 Definición de variables en relación a los objetivos propuestos

Se analizaron las encuestas aplicadas en el 2018 para evaluar el periodo 2016 - 2017 en las sedes de los laboratorios clínicos Unlab SAS en el territorio nacional, ubicadas en los departamentos de Meta (Villavicencio) y Antioquia (Bello y Apartadó), se evaluaron un total de cuarenta y cinco variables. Estas variables una vez agrupadas en relación con los objetivos a medir, se categorizaron en relación a la fuente de calificación, es decir, si la evaluación fue realizada por el líder al subalterno, el subalterno al líder y el subalterno así mismo.

Las variables a su vez se agruparon en grupos de comunicación, resolución de conflictos, competencias de liderazgo, comunicación, y competencias organizacionales.

6.5.1 Objetivo 1 y 2: Diagnóstico de clima organizacional y convivencia laboral

Para la medición del clima organizacional y temas de convivencia en los laboratorios, se trabajaron dieciocho variables (anexo 2), distribuidas de la siguiente manera, para la evaluación realizada por el líder al subalterno se agruparon diez variables: comparte información de manera efectiva y asertiva, escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás, presta atención en las conversaciones, se comunica de manera escrita con claridad, expresa su ideas con claridad y respeto a la otra persona, fomenta el dialogo de manera abierta y directa, se enfoca en los asuntos claves para la resolución de conflictos, considera las implicaciones antes de llevar a cabo un acción y conserva la calma en situaciones complicadas.

En las evaluaciones realizadas por el subalterno al líder se agruparon en cuatro variables: tiene el respeto de la mayoría, ha sabido dirigirnos sin problemas y siente confianza y plena seguridad, manera en que se hace entender en el momento de dar una orden o manera de decir las cosas de un llamado de atención, manejo de situaciones problemáticas entre compañeros o los procesos y tiene buenas relaciones interpersonales.

En la evaluación realizada por el subalterno a sí mismo, se trabajaron cuatro variables: considero que mi forma de comunicame es permanente, clara y objetiva en ambos sentidos con todos; cuando se me presenta un problema de tipo laboral o personal soy capaz de manejar mis emociones de tal manera que no afecte el resto del equipo; ante una situación de desacuerdo con un compañero de trabajo, busco alternativas para solucionarlo sin entrar en conflicto; y por último, soy de los que considera tener criterios y puntos de vista antes de tomar una decisión. Para efectos de análisis de datos recolectados de las encuestas de evaluación de desempeño, se unificaron los objetivos diagnosticar el clima organizacional y consolidar los comités de convivencia con el personal del laboratorio, en uno solo para cuestiones de análisis de resultados y de intervenciones, debido a la similitud de variables a trabajar.

6.5.2 Objetivo 3: Diseño de programa de capacitación laboral

Para conocer el grado de formación y capacitación para la ejecución del cargo asignado trece variables (anexo 3), distribuidas de la siguiente manera, para la evaluación realizada por el líder al subalterno se agruparon seis variables: proporciona documentación adecuada cuando se necesita, produce o realiza un trabajo de alta calidad, mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo; comprende los principios, técnicas y requisitos etc., necesarios para desempeñar las tareas del puesto; programa las ordenes de trabajo a fin de cumplir los plazos establecidos y puede fijar objetivos y prioridades adecuadas.

En las evaluaciones realizadas por el subalterno al líder se agruparon en cuatro variables: atención, interés en los procesos y continua supervisión; considera usted que es un buen líder; tiene alto nivel de exigencia y es un líder orientado a compartir sus conocimientos y experiencias para el beneficio del grupo. En la evaluación realizada por el subalterno a sí mismo, se trabajaron tres variables: la limpieza, orden y seguridad (apego a normas y procedimientos) en las áreas de trabajo que le corresponden son sobresalientes; siempre he demostrado y puesto en acción mis conocimientos, habilidades y experiencia para mejorar el proceso y como última variable se trabajó reconozco mis capacidades y limitaciones.

6.5.3 Objetivo 4: Diseño de programa de estímulos laborales

Para conocer la motivación laboral, se analizaron trece variables (**anexo 4**), distribuidas de la siguiente manera, para la evaluación realizada por el líder al subalterno se agruparon seis variables: va más allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o resultado mejor evaluando la exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas; cumple con los objetivos de trabajo, atendándose a las ordenes recibida y por propia iniciativa, hasta su terminación; realiza un volumen aceptable de trabajo en comparación con lo que cabe esperar razonablemente en las circunstancias actuales del puesto; actúa sin necesidad de indicársele: tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad; es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes, se desempeña como un miembro activo del equipo; inspira, motiva, y guía al equipo para el logro de metas; comparte su conocimiento, habilidades y experiencias; y comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.

En las evaluaciones realizadas por el subalterno al líder, se trabajó la variable: considera que su jefe inmediato ha logrado gran influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va y cómo hacerlo. En la evaluación realizada por el subalterno a sí mismo, se trabajaron cuatro variables: mis formas de ser mantienen permanentemente muy motivado al resto del equipo de trabajo; propongo nuevas ideas para mejorar los procesos y el desempeño de mi labor; me gusta trabajar en equipo y me siento conforme con el equipo de trabajo que tengo en estos momentos; y cuando realizo mis actividades mis pensamientos están orientados al logro y resultados positivos.

7. Hallazgos

7.1 Datos generales obtenidos de la evaluación de desempeño

Se obtuvieron datos generales de la caracterización de la información obtenida de las encuestas aplicadas corresponden a:

7.1.1 Distribución por sedes en el territorio nacional

Se recopiló información partiendo de la aplicación de evaluación de desempeño en cuatro sedes de los laboratorios clínicos de Servicios de Salud Unlab, ubicados en tres ciudades del país: Bello y Apartadó en el departamento de Antioquia y Villavicencio - Meta.

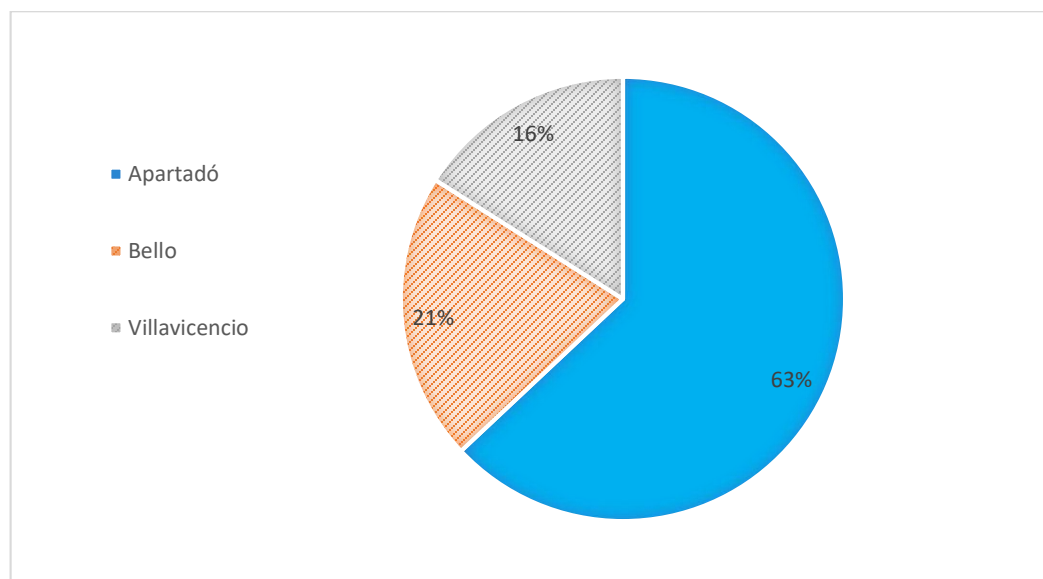


Figura 1. Distribución geográfica de aplicación de la evaluación de desempeño, en los laboratorios clínicos de Servicios de Salud Unlab. 2018.

Para la aplicación de la evaluación de desempeño se escogieron cuatro sedes principales a nivel del territorio nacional, de las cuales el 63% (40 colaboradores) de los encuestados pertenecen a las sedes de Apartadó (dos sedes), seguido Bello – Antioquia con 21% y Villavicencio con el 16% (Figura 1).

7.1.2 Distribución por sexo

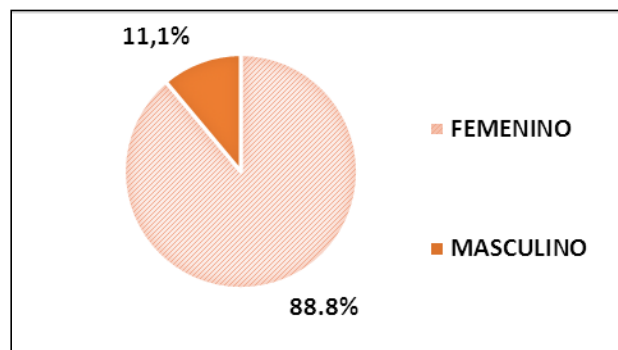


Figura 2. Distribución por sexo de aplicación de la evaluación de desempeño, en los laboratorios clínicos de Servicios de Salud Unlab. 2018.

La evaluación de desempeño se aplicó a 56 mujeres correspondientes al 88,8% de la muestra total y el 11,1% corresponde a población masculina (Figura 2).

7.1.3 Distribución por años laborados

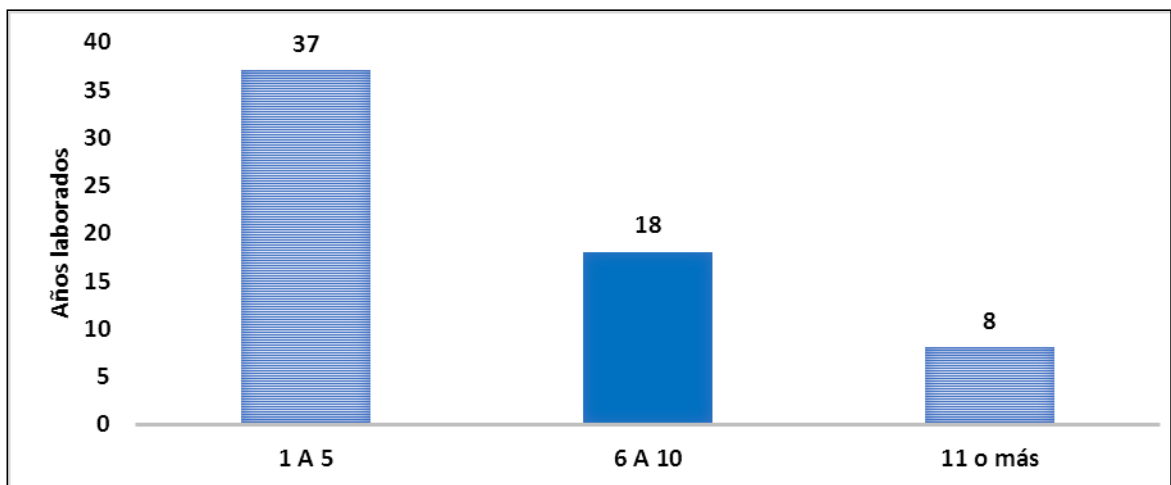


Figura 3. Distribución por años laborados en la aplicación de la evaluación de desempeño, en los laboratorios clínicos de Servicios de Salud Unlab. 2018.

Se aplicó la evaluación de desempeño al personal con contrato activo y con un periodo de tiempo de vinculación como mínimo de un año. De la muestra de los 63 empleados se halló un rango de tiempo laboral entre 1 y 13 años con un promedio total de 5 años. La mayoría de la población laboral activa (37 colaboradores) se encuentra en el rango entre los 1 a los 5 años de trayectoria en la institución, en comparación con la menor proporción que corresponde a más de 11 años laborados

en los laboratorios clínicos de Servicios de Salud Unlab S.A.S (8 colaboradores) (Figura 3).

7.1.4 Distribución por cargo desempeñado

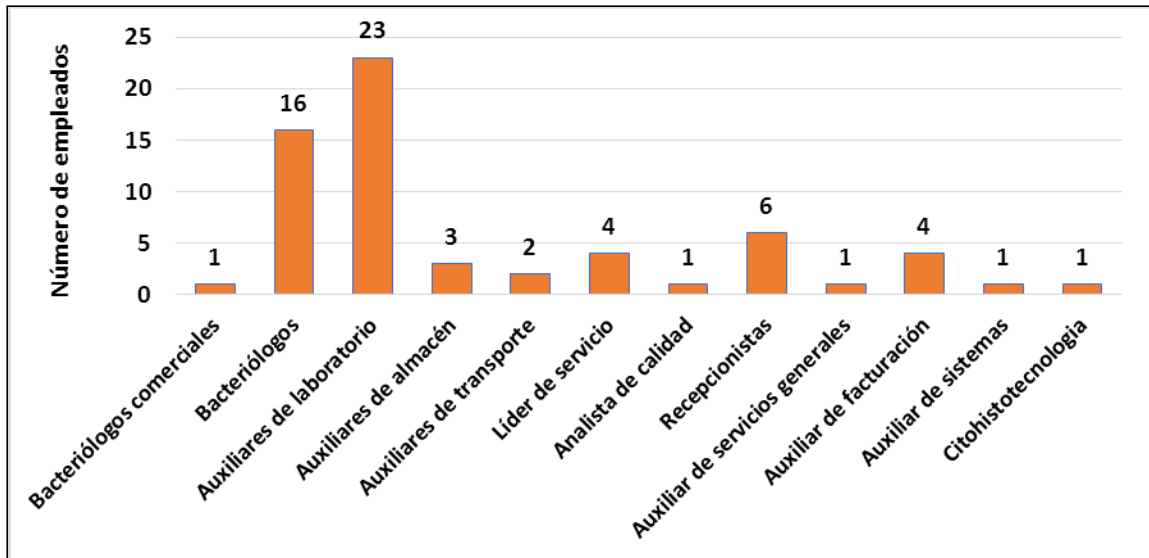


Figura 4. Distribución por cargo desempeñado en la organización al momento de aplicación de la evaluación de desempeño, en los laboratorios clínicos de Servicios de Salud Unlab. 2018.

El mayor porcentaje de aplicación de la encuesta corresponde al personal del área asistencial con 62%, distribuido de la siguiente manera: personal auxiliar de laboratorio (36.5%) y personal profesional – bacteriólogos asistenciales (25.39%). Seguido de auxiliares de recepción con el (9.52%), líderes de servicio y auxiliares de facturación con el (6.34%) para cada uno, auxiliares de almacén con el (4.76%) y auxiliares de transporte (Mensajeros) con el (3.17%). Por último, se encuentran los cargos de: analista de calidad, bacteriólogo comercial, citohistotecnologa, auxiliar de sistemas y auxiliar de servicios generales con un porcentaje de (1.58%) para cada uno (Figura 4).

A continuación, se presentan los principales hallazgos obtenidos de la recopilación de la información proveniente de la aplicación de la encuesta de evaluación de desempeño en los laboratorios clínicos de Servicios de Salud Unlab S.A.S en el territorio nacional durante el año 2018 por cada uno de los objetivos definidos en la metodología del presente trabajo en pro de contribuir al fortalecimiento del clima organizacional en los laboratorios clínicos.

7.2 Diagnóstico de clima organizacional y convivencia laboral

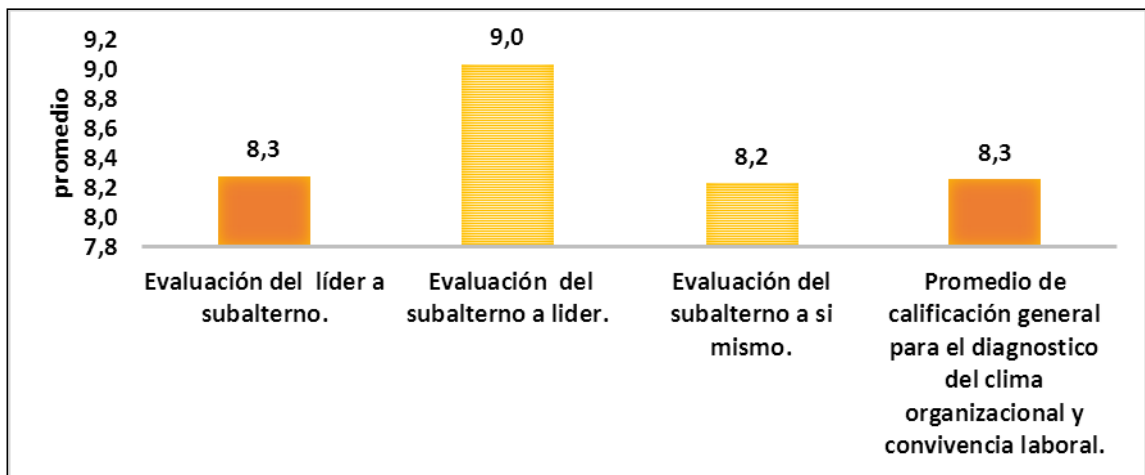


Figura 5. Promedio general de calificación sobre el comportamiento del personal en aspectos relacionados con la convivencia y el clima organizacional, en los laboratorios clínicos de Servicios de Salud Unlab. 2018.

Para la calificación realizada por el personal sobre el comportamiento general en aspectos relacionados con la convivencia y el clima organizacional, se tuvieron en cuenta dieciocho variables agrupadas en tres grupos en relación a la fuente de calificación como se describe al inicio de la metodología, con un promedio total de 8,3 en un rango de medida entre 8,2 y 9,0. El grupo de variables con mejor promedio corresponde a la calificación realizada por los subalternos sobre el comportamiento de los líderes en aspectos relacionados con la convivencia y el clima organizacional (9,0), seguido de la calificación realizada por los líderes sobre el comportamiento de los subalternos con un promedio de 8,3.

El grupo de variables con menor calificación corresponde a la realizada por los subalternos así mismos con un valor de 8,2, ubicándose por debajo del promedio general del comportamiento en aspectos relacionados con la convivencia y clima organizacional. Se evidencia el buen reconocimiento que los subalternos tiene acerca de sus líderes en lo relacionado a temas de convivencia, se refleja también una relación entre la calificación que recibe el subalterno tanto del líder como de sí mismo, en la que se percibe la necesidad de incorporar estrategias para mejorar la convivencia.

En general se realiza una medición SOBRESALIENTE del clima organizacional de los laboratorios de Servicios de Salud Unlab, pero se evidencia la necesidad de

intervenir las principales causas que están debilitando el clima en la empresa tales como: comunicación asertiva (oral, escrita, contextual), manejo y resolución de conflictos, fortalecimiento de relaciones interpersonales, autocontrol y trabajo en equipo (Figura 5).

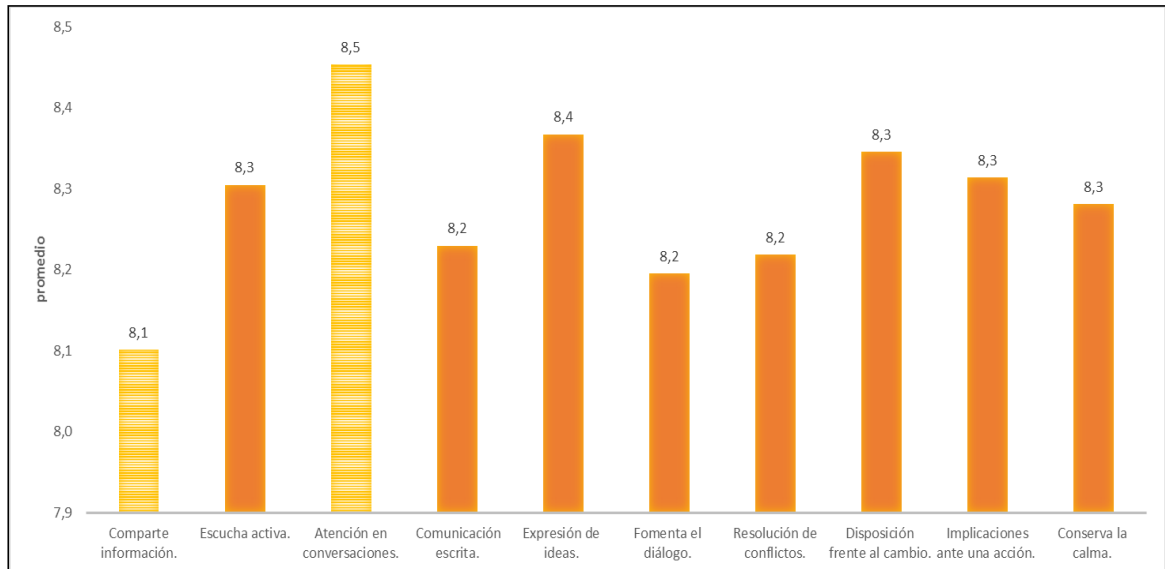


Figura 6. Promedio de calificación realizada por los líderes sobre el comportamiento de los subalternos en aspectos relacionados con la convivencia y el clima organizacional, en los laboratorios clínicos de Servicios de Salud Unlab. 2018.

Para la calificación realizada por los líderes sobre el comportamiento de los subalternos en aspectos relacionados con la convivencia y el clima organizacional, se tuvieron en cuenta diez variables con un promedio de calificación entre 8,1 y 8,5; siendo la prestación de atención en las conversaciones la variable mejor calificada con 8,5.

Entre 8,2 y 8,4 se encuentra en orden de mayor a menor promedio obtenido, las siguientes variables: expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona, tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones, considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción, escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás, conserva la calma en situaciones complicadas, se comunica de manera escrita con claridad, se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema y fomenta el dialogo de manera abierta y directa. La variable con menor promedio de calificación (8,1) corresponde a comparte información de manera efectiva y asertiva. En los laboratorios UNLAB SAS a nivel nacional, se evidencia un promedio de calificación “sobresaliente” para preguntas relacionadas con

la convivencia y el clima organizacional. Los mejores promedios están orientados a las “ACTITUDES” como: buena atención, flexibilidad, y disposición de cambio, conservan la calma, el respeto a la otra persona, los promedios unas bajas están relacionadas con la comunicación asertiva, dialogo abierto y directo; y enfoque de puntos críticos para la resolución de conflictos (Figura 6).

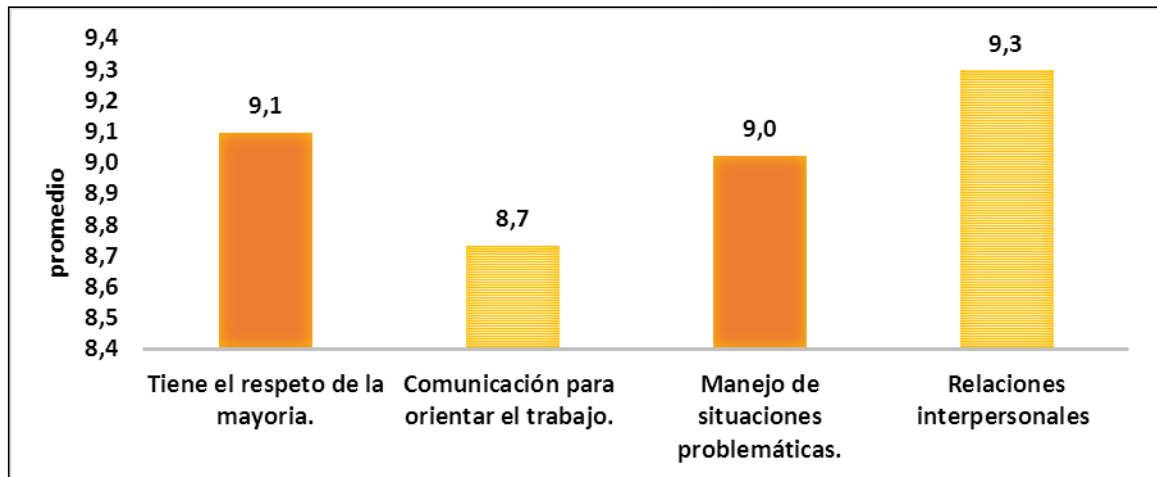


Figura 7. Promedio de calificación realizada por los subalternos sobre el comportamiento de los líderes en aspectos relacionados con la convivencia y el clima organizacional, en los laboratorios clínicos de Servicios de Salud Unlab. 2018.

Para la calificación realizada por los subalternos sobre el comportamiento de los líderes en aspectos relacionados con la convivencia y el clima organizacional, se tuvieron en cuenta cuatro variables con un promedio de calificación entre 8,7 y 9,3. Las buenas relaciones interpersonales fue la variable con mejor promedio 9,3; seguido por tiene respeto de la mayoría, ha sabido dirigirnos sin problemas y sienten confianza y plena seguridad con un promedio de 9,1 y manejo de situaciones problemáticas entre compañeros o los procesos 9,0.

La variable con menor promedio de calificación (8,7) corresponde a la manera en que se hace entender en el momento de dar una orden o manera de decir las cosas de un llamado de atención, convirtiéndose en una de las causas del deterioro del clima organizacional en los laboratorios, evidenciándose así la necesidad de trabajar en las formas de comunicación entre los diferentes niveles que conforman la organización. El comportamiento de los líderes en aspectos relacionados con la convivencia y el clima organizacional, presentan promedio de calificación sobresaliente según los colaboradores encuestados (Figura 7).

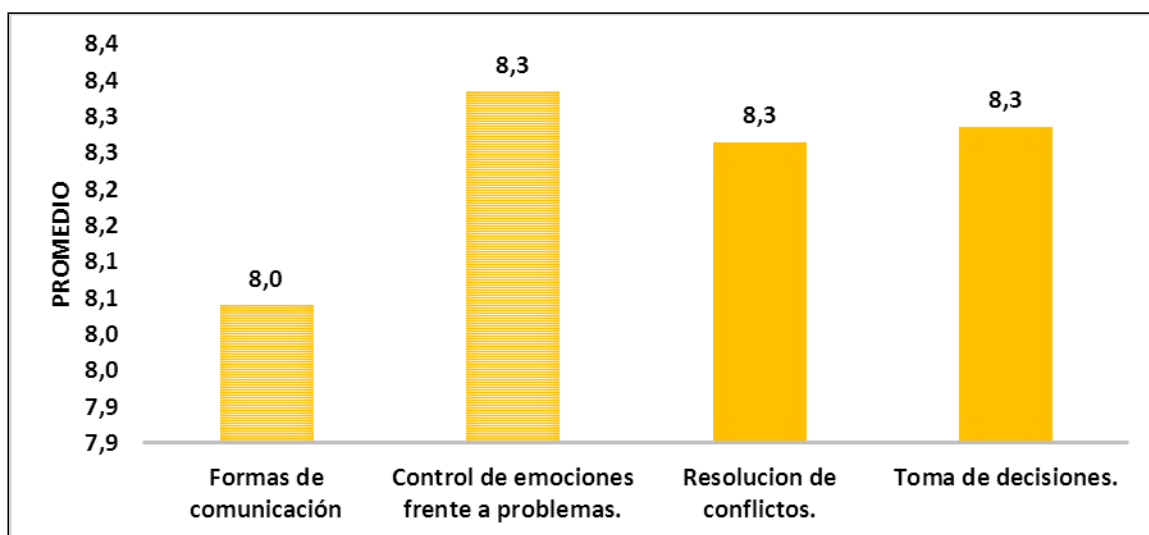


Figura 8. Promedio de calificación realizada por los subalternos sobre el comportamiento de sí mismos en aspectos relacionados con la convivencia y el clima organizacional, en los laboratorios clínicos de Servicios de Salud Unlab. 2018.

Para la calificación realizada por los subalternos sobre el comportamiento de sí mismos en aspectos relacionados con la convivencia y el clima organizacional, se tuvieron en cuenta cuatro variables con un promedio de calificación entre 8,0 y 8,3. La variable “cuando se me presenta un problema de tipo laboral o personal soy capaz de manejar mis emociones de tal manera que no afecte al resto del equipo” fue la que mejor promedio de calificación obtuvo (8,3), es importante mencionar que para este grupo de variables la diferencia se obtuvo por decimales para el análisis de los datos; seguido de las variables “ ante una situación de desacuerdo con un compañero de trabajo, busco alternativas para solucionarlo sin entrar en conflicto” y “ soy de los que considera tener diferentes criterios y puntos de vista antes de tomar una decisión”.

El menor promedio (8,0) corresponde a “considero que mi forma de comunicarme es permanente, clara y objetiva en ambos sentidos con todos”. Se evidencia la necesidad de trabajar en las formas de comunicación entre el personal y potenciar las habilidades y actitudes para la resolución de conflictos que convergen alrededor del colaborador, tanto en el clima interno de la organización, así como la influencia del ambiente externo. En general este grupo de variables obtiene una calificación “Sobresaliente” según la metodología elegida (Figura 8).

7.2.1 Propuestas de intervención para el cumplimiento del objetivo: Consolidación de comité de convivencia.

La consolidación del comité de convivencia del laboratorio es una tarea que se debe construir desde el respeto, la convivencia y la comunicación, es importante definir la importancia que estos comités aportan al clima organizacional, ya que los ambientes en los sitios de trabajo son cambiantes y requieren el seguimiento y el desarrollo permanente de estrategias que se fortalezcan permanentemente por el bienestar de todo el grupo implicado.

En este trabajo se realizará la revisión del manual de convivencia del laboratorio por parte de los líderes, ya que se encuentra establecido desde el 29 de junio de 2016, se socializará con el personal en general, se tendrá en cuenta su modificación para incluir algún criterio importante que surja de la socialización para consolidar estrategias claves para el trabajo interno con el equipo, se re socializará el manual de convivencia y se elegirán los representantes de cada área, se definirán funciones, cronograma de reuniones y tareas a realizar durante el resto del año 2018 en los laboratorios.

Cuadro 1. Cronograma de actividades a realizar para el fortalecimiento del comité de convivencia, en los laboratorios clínicos de Servicios de Salud Unlab. 2018.

Componente	Objetivo	Responsable	Fecha
Revisión del manual de convivencia para relacionarlo con las necesidades actuales de debilitamiento del clima organizacional	Conocer los componentes del manual de convivencia y definir qué relación existe con el clima organizacional actual	Líder de laboratorio – gestión humana	2 de julio de 2018.
Socialización del manual de convivencia con todo el equipo técnico y administrativo	Socializar el manual de convivencia en los grupos primarios con el fin de que el personal lo conozca y puedan intervenir en criterios de inclusión de metodologías y estrategias para su adherencia y práctica.	Líder de laboratorio y gestión humana	3 de julio de 2018

Componente	Objetivo	Responsable	Fecha
Modificación e inclusión de nuevos criterios y estrategias que fortalezcan el manual de convivencia.	Incluir en el manual de convivencia otros criterios sugeridos por el personal durante la socialización para robustecer el manejo y consolidar las estrategias en el fortalecimiento del clima organizacional	Dirección - Gestión humana - líder de laboratorio	5 de julio de 2018
Resocialización y elección de representantes para el comité de convivencia	Resocializar al personal las modificaciones del manual de convivencia y Seleccionar los representantes de cada área para conformar el comité de convivencia	Dirección- Gestión humana - Líder de laboratorio	9 de julio de 2018
Definir las funciones de cada representante y crear el cronograma de trabajo del comité de convivencia	Definir las funciones de cada representante y realizar el cronograma de actividades y reuniones del comité de convivencia para el año 2018	Gestión humana - Líder de laboratorio - comité de convivencia	13 de julio de 2018
Presentación del comité de convivencia al personal en general y socialización de las actividades programadas durante el año 2018	Presentación de los representantes del comité de convivencia y socialización del cronograma de actividades durante el 2018 con el fin de favorecer el clima organizacional.	Líder de laboratorio - comité de convivencia	23 de julio de 2018

Poner en marcha el comité de convivencia en los laboratorios, es de suma importancia ya que garantiza supervisión, comunicación efectiva, aprendizajes para abordar problemáticas individuales y grupales que pueden presentarse en la etapa productiva, este trabajo permite abordar otros temas fundamentales para el crecimiento colectivo, participar en las capacitaciones y hacer parte de las demás estrategias que se tienen proyectadas para el desarrollo integral de los empleados durante el año 2018 y en adelante.

7.3 Diseño de programa de capacitación laboral

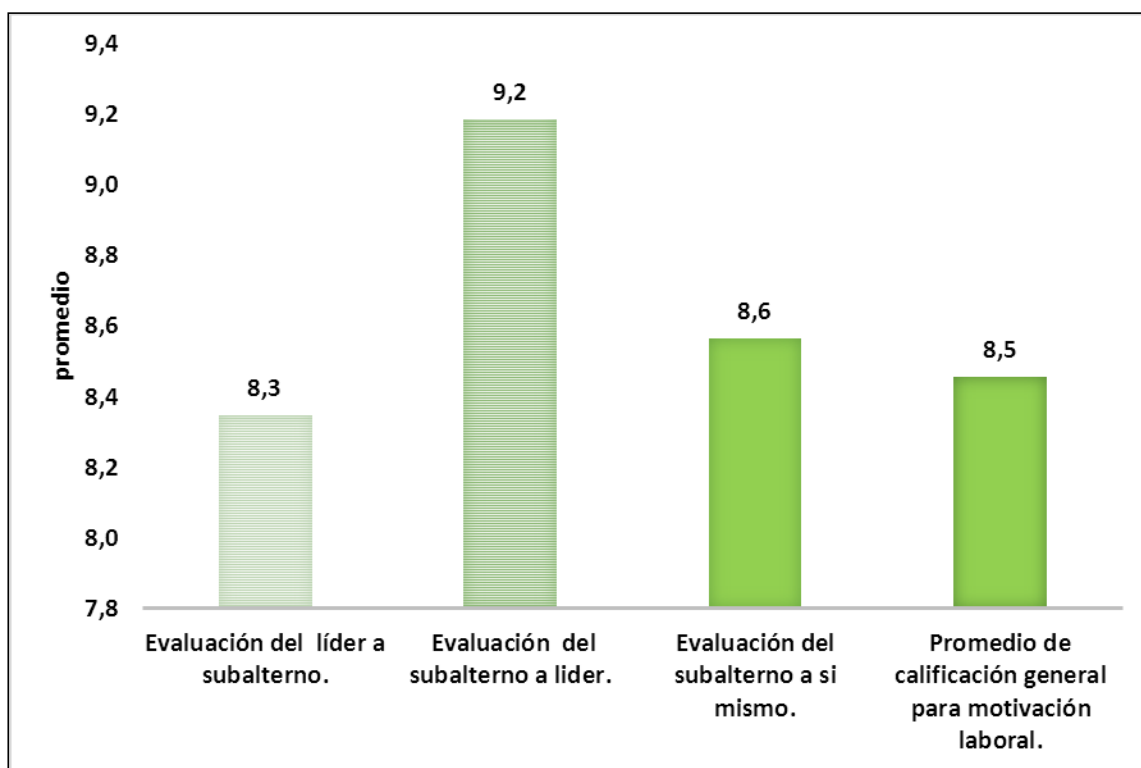


Figura 9. Promedio de calificación general del conocimiento en aspectos relacionados con el grado de formación y capacitación para la ejecución del cargo asignado, en los laboratorios clínicos de Servicios de Salud Unlab. 2018.

Para la calificación realizada por el personal sobre conocimiento en aspectos relacionados con el grado de formación y capacitación para la ejecución del cargo asignado, se tuvieron en cuenta trece variables agrupadas en tres grupos en relación a la fuente de calificación como se describe al inicio de la metodología, con un promedio total de 8,5 en un rango de medida entre 8,3 y 9,2.

El grupo de variables con mejor promedio corresponde a la calificación realizada por los subalternos sobre conocimiento de los líderes en aspectos relacionados con el grado de formación y capacitación para la ejecución del cargo asignado (9,2), seguido de la calificación realizada por los subalternos sobre el conocimiento de sí mismos con un promedio de 8,6. El grupo de variables con menor calificación corresponde a la realizada por los líderes sobre el conocimiento de los subalternos con un valor de 8,3; ubicándose por debajo del promedio general (8,5) del conocimiento en aspectos relacionados con el grado de formación y capacitación para la ejecución del cargo asignado (Figura 9).

Se obtuvo un nivel SOBRESALIENTE en general para las capacidades y conocimientos del personal, se observa una diferencia significativa entre las evaluaciones realizadas a los líderes y subalternos, evidenciando que los subalternos consideran que sus líderes inmediatos cuentan con conocimientos y capacidades para el desarrollo de su función, en comparación con la percepción que tienen los líderes a cerca de los subalternos que tienen a cargo, lo que evidencia la necesidad de generar constantes capacitaciones que contribuya a los empleados al desarrollo de sus actividades. Se observa también una diferencia entre la percepción que tiene el empleado de sus capacidades en comparación con la percepción que tiene su líder inmediato sobre él, dado que se obtuvo que los líderes consideran que el subalterno se encuentra en menor grado de capacidades y conocimientos, que el reconocimiento que se otorgan los subalternos sobre sí mismos.

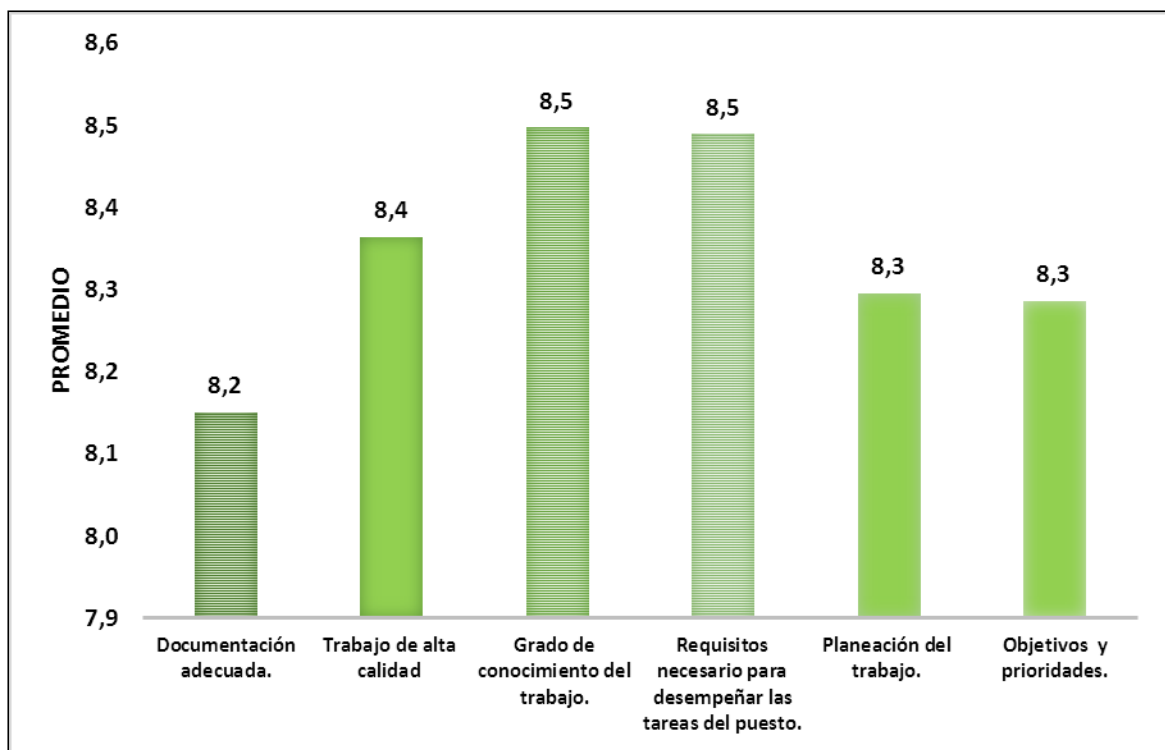


Figura 10. Promedio de calificación realizada por los líderes sobre el conocimiento de los subalternos en aspectos relacionados con el grado de formación y capacitación para la ejecución del cargo asignado, en los laboratorios clínicos de Servicios de Salud Unlab. 2018.

Para la calificación realizada por los líderes sobre el conocimiento de los subalternos en aspectos relacionados con el grado de formación y capacitación para la ejecución del cargo asignado, se tuvieron en cuenta seis variables con un promedio de calificación entre 8.2 y 8.5; siendo “mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo” y comprende los principios, conceptos, técnicas, requisitos, etc., necesarios para desempeñar las tareas del puesto, las variables mejor calificadas con 8,5.

Entre 8,3 y 8,4 se encuentra en orden de mayor a menor promedio obtenido, las siguientes variables: produce o realiza un trabajo de alta calidad, programa los órdenes de trabajo a fin de cumplir los plazos establecidos y puede fijar objetivos y prioridades adecuadas. La variable con menor promedio de calificación (8,2) corresponde a proporciona documentación adecuada cuando se necesita.

El promedio general para este grupo de variables es SOBRESALIENTE, donde se evidencia un buen perfil para la ejecución de las actividades asignadas a cada cargo por parte del personal contratado, pero se evidencia la necesidad de generar estrategias al interior de la empresa para aumentar los niveles de capacitación del personal en temas técnico-operativos, así como de ejecución y organización de las tareas asignadas para el cumplimiento de las mismas y a su vez contribuir a la calidad del trabajo, conocimiento del puesto y a la planificación de las diferentes actividades que el cargo contratado requiera, y a su vez contribuir con el fortalecimiento del clima organizacional (Figura 10).

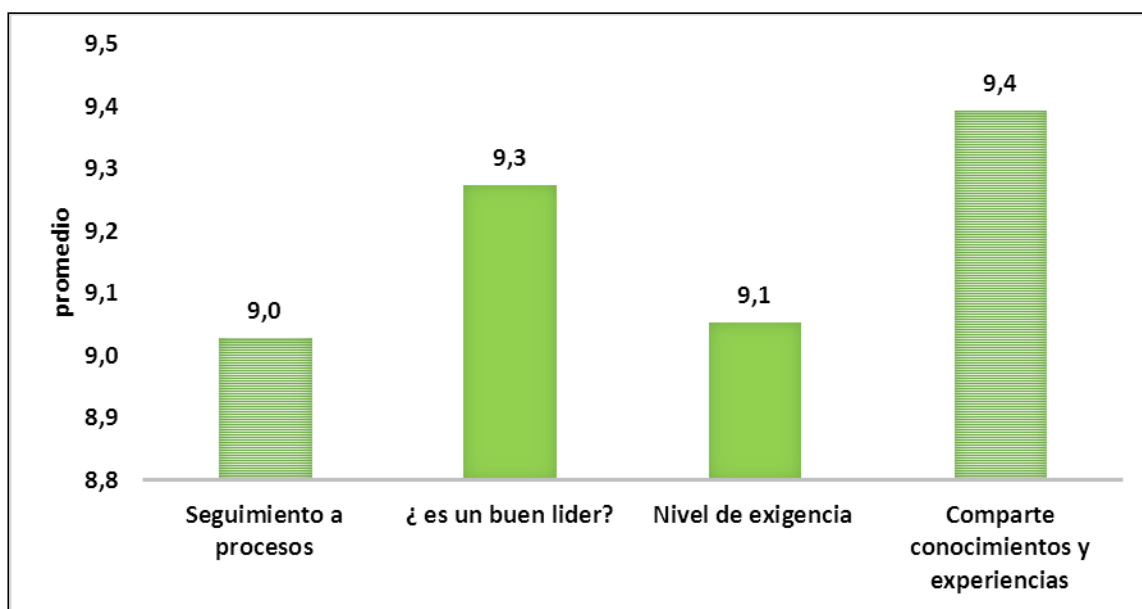


Figura 11. Promedio de calificación realizada por los subalternos sobre el conocimiento de los líderes en aspectos relacionados con el grado de formación y capacitación para la ejecución del cargo asignado, en los laboratorios clínicos de Servicios de Salud Unlab. 2018.

Para la calificación realizada por los subalternos sobre el conocimiento de los líderes en aspectos relacionados con el grado de formación y capacitación para la ejecución del cargo asignado, se tuvieron en cuenta cuatro variables con un promedio de calificación entre 9,0 y 9,4.

Es un líder orientado a compartir sus conocimientos y experiencias para el beneficio del grupo es la variable con mejor promedio 9,4; seguido por : “considera usted que es un buen líder” con un promedio de calificación de 9,3 y “ tiene alto nivel de exigencia” con 9,1. La variable con menor promedio de calificación (9,0) corresponde a la atención, interés en los procesos y continua supervisión. Para este grupo de variables se obtiene una calificación sobresaliente, donde se resalta el dominio de los líderes frente a los conocimientos para el ejercicio de su función por parte de los subalternos, pero a su vez se crea la necesidad de brindar capacitaciones y herramientas a los líderes para mejorar los niveles de percepción de sus subalternos en relación con el conocimiento, control y supervisión de los procesos que tienen a cargo (Figura 11).

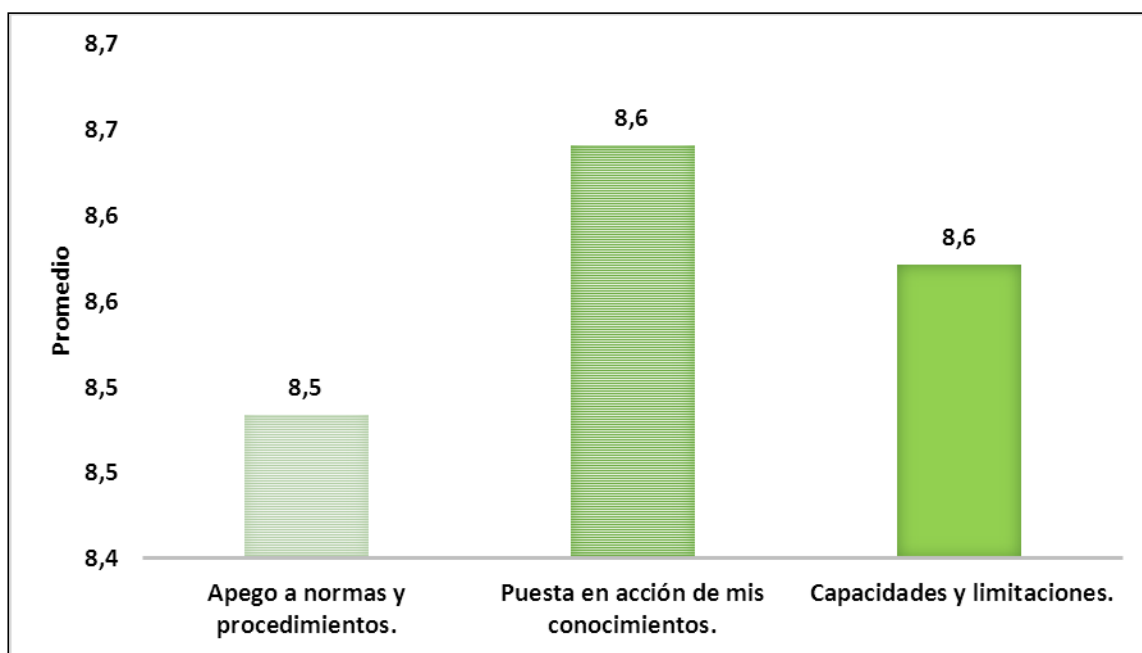


Figura 12. Promedio de calificación realizada por los subalternos sobre el conocimiento de sí mismos en aspectos relacionados con el grado de formación y capacitación para la ejecución del cargo asignado, en los laboratorios clínicos de Servicios de Salud Unlab. 2018.

Para la calificación realizada por los subalternos sobre el conocimiento de sí mismos en aspectos relacionados con el grado de formación y capacitación para la ejecución del cargo asignado, se tuvieron en cuenta tres variables con un promedio de calificación entre 8,5 y 8,6. La variable con mejor promedio corresponde a “siempre he demostrado en acciones mis conocimientos, habilidades y experiencia para mejorar el proceso con un valor de 8,6, seguido de “reconozco mis capacidades y limitaciones con un promedio similar, pero con variaciones en cifras decimales.

La variable con menor promedio (8,4) corresponde a “la limpieza, orden y seguridad (apego a normas y procedimientos) en las áreas de trabajo que le corresponden son sobresalientes. Se obtuvo una calificación sobresaliente para este grupo de variables, en las cuales el empleado tiene una imagen positiva frente a los conocimientos que tiene para ejercer su función en el interior de la institución, se definen como autocríticos donde tienen la capacidad de reconocer sus aptitudes y falencias, pero reconocen a su vez la necesidad de trabajar en la adherencia a procesos y procedimientos establecidos al interior de los laboratorios (Figura 12).

7.3.1 Diseño de programa de capacitación laboral

El programa de capacitación que se presenta impactará a los colaboradores de la alta gerencia, procesos misionales y procesos de apoyo, de acuerdo a las áreas de trabajo y temas específicos. Algunos de estos temas serán incorporados como resultado del análisis de las evaluaciones de desempeño realizadas para el periodo 2017. De igual forma, el plan está enmarcado dentro de los procedimientos de capacitación, con un presupuesto anual asignado por Servicios de Salud Unlab o gestionado frente a empresas con las cuales se tiene convenios o alianzas estratégicas.

El programa de capacitación en los servicios de salud Unlab se compone de cuatro componentes estratégicos relacionados con el mapa de procesos institucional para llevar a cabo su ejecución, los cuales se desarrollan a continuación:

Cuadro 2. Componentes del programa de capacitaciones laborales, en los laboratorios Clínicos de Servicios de Salud Unlab. 2018.

Componente	Delimitación del componente
Alta gerencia	Gerencia, oficina de talento humano.
Gerencia intermedia	Coordinaciones regionales
Procesos misionales	Bacteriólogos, microbiólogos, auxiliares de laboratorio, citohistotecnólogos, histólogos, médicos patólogos.
Procesos de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> - Personal administrativo (coordinaciones, facturación, recepcionistas y secretarias, almacén, costos, informática). - Servicios de mensajería. - Servicios generales
Auditorias del proceso	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas corporativas. - Gestión administrativa. - Componente Interpersonales - Tecnología y manejo de información. - Mejoramiento continuo (capacitaciones y ejecución).

Se delimitó el recurso humano y empresarial en relación con el componente bajo el cual se circunscribe en la organización (Cuadro 3), con la finalidad de establecer funciones y relaciones en el plan de capacitaciones. La ejecución del programa estará a cargo de la alta gerencia como principal componente para la aprobación, gestión del recurso y aplicación; en segundo grado se encuentra la gerencia

intermedia, la cual está representada en la figura de los líderes de cada zona regional del territorio nacional para la ejecución en cada una de las sedes. La capacitación se focaliza en los procesos misionales y de apoyo, pero también abarca las gerencias (alta e intermedia) y procesos como la gestión administrativa, componente interdisciplinar, políticas corporativas y tecnología e información.

Se enmarcó el programa en tres dominios de aprendizaje: cognoscitiva, afectiva y psicomotriz con la finalidad de abarcar al colaborador de manera integral. Se procedió a definir las áreas para el abordaje y direccionamiento del programa de capacitaciones, partiendo de las necesidades del recurso humano activo (empeados y empresa) evidenciada en el análisis de evaluaciones de desempeño para el año 2017. Las áreas de abordaje se definieron como se evidencia en el cuadro 3.

Cuadro 3. Definición de áreas para el abordaje del programa de capacitaciones, en los laboratorios clínicos de los Servicios de Salud Unlab. 2018.

Área de abordaje	Delimitación del área	Competencias esenciales	Dominio de aprendizaje
Gestión administrativa	Comprende los elementos necesarios para que el colaborador pueda ejecutar con efectividad las labores para las cuales fue contratado.	Liderazgo. Comunicación. Planificación estratégica. Negociación Capacidad de análisis Trabajo en equipo	Afectiva y cognoscitiva
Tecnología y manejo de información	Comprende la tecnología y sistemas de información para maximizar la efectividad y eficiencia de los colaboradores por medio de herramientas tecnológicas (equipos, programas y aplicaciones). En este sentido, se busca que todo colaborador domine los softwares comunes (Athenea, Ghips o Dinámica dependiendo de la sede, y office) y los específicos (Unity e Ilimitada).	Sistemas de información. Softwares. Hardware. Certificaciones especializadas. Bases de datos. Innovación. Análisis y mejoramiento de procesos. Idiomas.	Cognoscitiva

Área de abordaje	Delimitación del área	Competencias esenciales	Dominio de aprendizaje
	Adicional a lo anterior, también en el manejo tecnológico específico (certificaciones especializadas) de los equipos de laboratorio y de apoyo (computadores, neveras, congeladores, termómetros entre otros).	Office Ghips Dinámica Athenea Unity Manuales tarifarios. Bioseguridad. Manejo de residuos. Lavado de manos.	
Componente interpersonal	Comprende las relaciones interpersonales establecidas al interior de la organización, este componente relaciona las herramientas que debe poseer los colaboradores para establecer una comunicación asertiva y generar espacios de trabajo productivos.	Manejo y resolución de conflictos. Inteligencia emocional. Actitud positiva frente al trabajo. Comunicación asertiva. Manejo del stress. Servicio al cliente. Toma de decisiones. Trabajo en equipo. Ética laboral. Iniciativa	Afectiva
Mejoramiento o continuo.	Componente todo el sistema de gestión de la calidad, el cual abarca la capacitación y su desarrollo como estrategia para fortalecer los procesos establecidos al interior de la organización.	Programa de capacitaciones. Registros de asistencia. Monitoreo y evaluación. Aplicación de Adherencia a procesos.	Cognoscitiva

Área de abordaje	Delimitación del área	Competencias esenciales	Dominio de aprendizaje
Políticas corporativas	Los laboratorios clínicos de Servicios de Salud UNLAB, regulará todas las operaciones, actividades y procesos de atención en salud, con estricto cumplimiento de los valores institucionales como referente de conducta organizacional.	Valores corporativos	Afectiva

El programa de capacitaciones laborales propuesto es desarrollado con la información obtenida del análisis de las evaluaciones de desempeño del 2017 y el modelo de formación por competencias, cual busca contribuir a los laboratorios clínicos de Servicios de Salud Unlab con:

- ✓ Fortalecer el clima organizacional de los laboratorios.
- ✓ Aumentar el grado de confianza de los colaboradores en el ámbito profesional.
- ✓ Propiciar espacios para intercambio de conocimientos y experiencias.
- ✓ Generar espacios para construcción de innovación y mejora de los procesos.
- ✓ Fortalecer la competitividad de los laboratorios clínicos.
- ✓ Aumentar el rendimiento de los colaboradores.
- ✓ Estar a la vanguardia con los avances tecnológicos e informativos.
- ✓ Promover una cultura de mejoramiento continuo.
- ✓ Propiciar espacios para la generación de activo intelectual en la empresa.

7.4 Diseño de programa de estímulos laborales

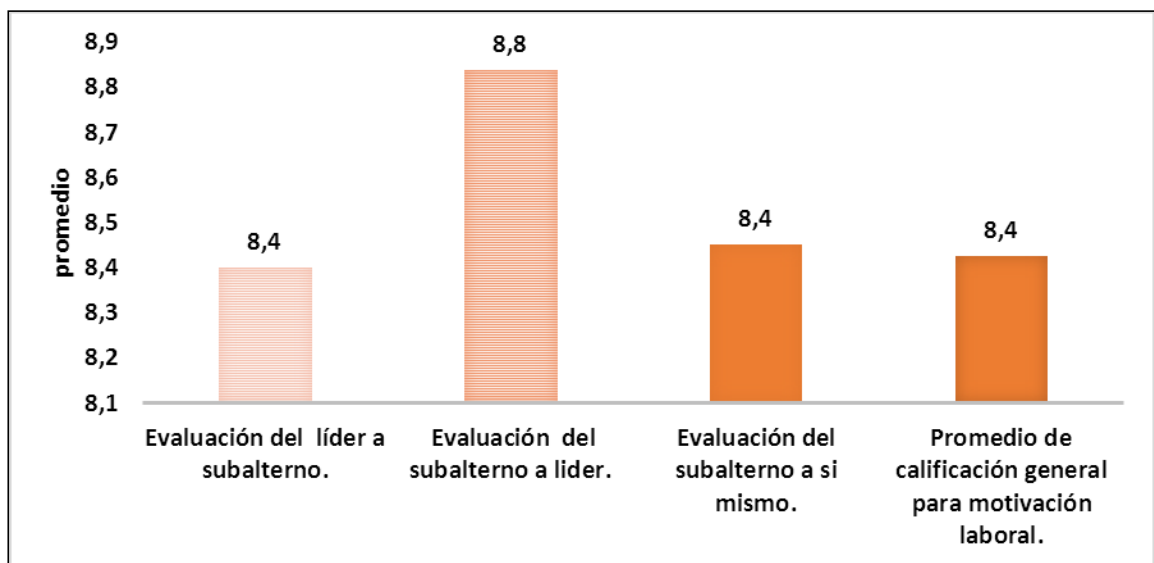


Figura 13. Promedio de calificación general sobre el comportamiento de los subordinados en aspectos relacionados con la motivación laboral, en los laboratorios clínicos de Servicios de Salud Unlab. 2018.

Para la calificación realizada por el personal sobre conocimiento en aspectos relacionados con la motivación laboral, se tuvieron en cuenta catorce variables agrupadas en tres grupos en relación a la fuente de calificación como se describe al inicio de la metodología, con un promedio total de 8,4 en un rango de medida entre 8,4 y 8,8.

El grupo de variables con mejor promedio corresponde a la calificación realizada por los subordinados sobre el comportamiento de los líderes en aspectos relacionados con la motivación laboral (8,8), seguido de la calificación realizada por los subordinados sobre el comportamiento de sí mismos con un promedio de 8,4; con igual calificación de la obtenida de los líderes sobre el comportamiento de los subordinados; ubicándose al mismo nivel del promedio general (8,4) del comportamiento en aspectos relacionados con la motivación laboral (Figura 13).

Se observa un mejor promedio para la evaluación realizada a los líderes, es decir, que los empleados identifican en ellos cualidades de motivación e iniciativa para la ejecución de las actividades asignadas, en comparación con la percepción que tienen los líderes de los subordinados (promedio 8,4) Se observa promedios similares

entre la percepción de los empleados en relación con la motivación e iniciativa y la percepción que tienen los líderes sobre los empleados.

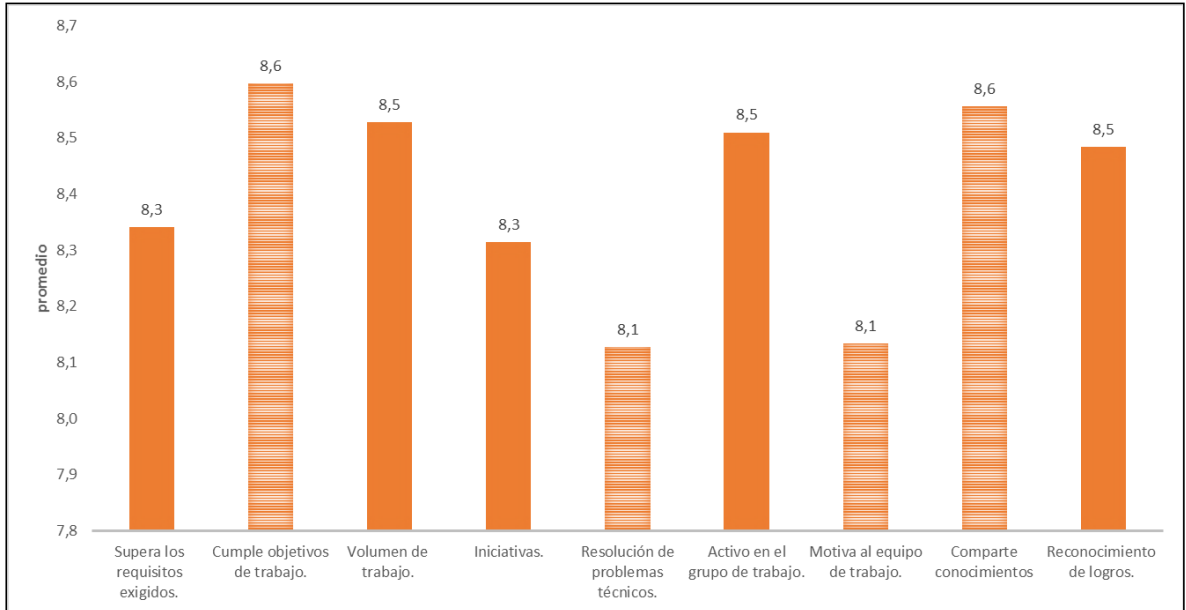


Figura 14. Promedio de calificación realizada por los líderes sobre el comportamiento de los subalternos en aspectos relacionados con la motivación laboral, en los laboratorios clínicos de Servicios de Salud Unlab. 2018.

Para la calificación realizada por los líderes sobre el comportamiento de los subalternos en aspectos relacionados con la motivación laboral, se tuvieron en cuenta nueve variables con un promedio de calificación entre 8,1 y 8,6; siendo “cumple con los objetivos de trabajo, atendándose a las órdenes recibidas y por propia iniciativa hasta su terminación” la variable con mejor desempeño (8,6).

Entre 8,5 y 8,3 se encuentra en orden de mayor a menor promedio obtenido, las siguientes variables: realiza un volumen aceptable de trabajo en comparación con lo que cabe esperar razonablemente en las circunstancias actuales del puesto, se desempeña como un miembro activo del equipo; comparte su conocimiento, habilidades y experiencia; comparte reconocimiento de logros con el resto del equipo; va más allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o resultado mejor evaluando la exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas y actúa sin necesidad de indicársele, tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo.

Las variables con menor desempeño corresponden a “inspira motiva y guía al equipo para el logro de las metas” y es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes con promedios de 8,1 para ambas variables (Figura 14).

Se obtiene una calificación general SOBRESALIENTE para este grupo de variables, siendo los mayores promedios relacionados con temas de calidad del trabajo y el grado de trabajo en equipo en lo relacionado a compartir conocimientos, habilidades y experiencias. En comparación con los de menor promedio, los cuales corresponden a temas de iniciativa, seguridad, rendimiento y motivación. Pese al buen desempeño se evidencia la necesidad de generar estrategias a nivel de motivación del personal, el trabajo en equipo, la capacidad de iniciativa y la calidad en el trabajo.

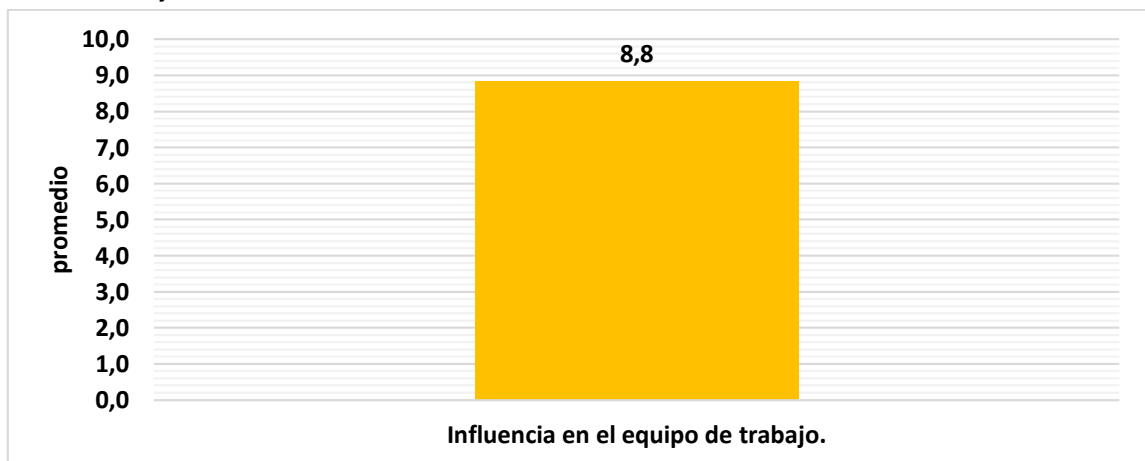


Figura 15. Promedio de calificación realizada por los subalternos sobre el comportamiento de los líderes en aspectos relacionados con la motivación laboral, en los laboratorios clínicos de Servicios de Salud Unlab. 2018.

Para la calificación realizada por los subalternos sobre el comportamiento de los líderes en aspectos relacionados con la motivación laboral, se tuvo en cuenta una sola variable con un promedio de calificación de 8,8 correspondiente a: “considera que su jefe inmediato ha logrado gran influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va y cómo hacerlo” (Figura 15). El personal considera que el líder inmediato ha logrado una influencia en el equipo de trabajo en pro del direccionamiento de actividades y estrategias para su ejecución, con una calificación SOBRESALIENTE para esta variable.

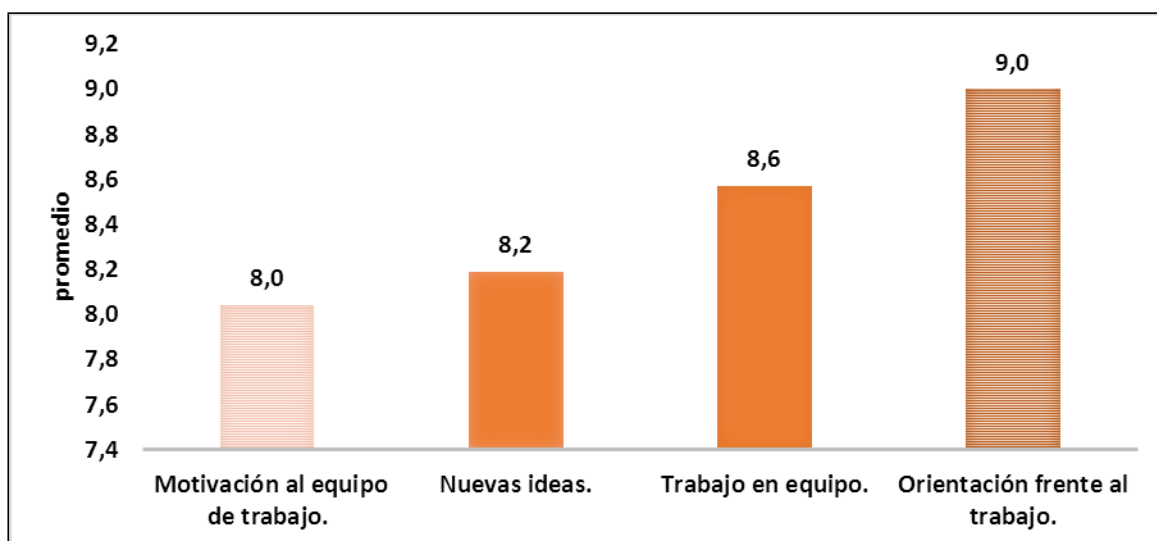


Figura 16. Promedio de calificación realizada por los subalternos sobre el comportamiento de sí mismos en aspectos relacionados con la motivación laboral, en los laboratorios clínicos de Servicios de Salud Unlab. 2018.

Para la calificación realizada por los subalternos sobre el conocimiento de sí mismos en aspectos relacionados con la motivación laboral, se tuvieron en cuenta cuatro variables con un promedio de calificación entre 8,0 y 9,0. Cuando realizo mis actividades y pensamientos están orientados al logro y resultados positivos fue la variable con mejor promedio 9,0 obtenido. Entre 8,2 y 8,6 se encuentra: “me gusta trabajar en equipo y me siento conforme con el equipo de trabajo que tengo en estos momentos”, seguido de “propongo nuevas ideas para mejorar los procesos y el desempeño de mi labor. La variable con menor promedio 8,0 corresponde a “mi forma de ser mantienen permanentemente muy motivado al resto del equipo de trabajo (Figura 16).

Se obtiene una calificación general SOBRESALIENTE para este grupo de variables, siendo el mayor promedio relacionado con la capacidad de motivación personal y actitud positiva frente al trabajo. Se resalta también el grado de satisfacción con el equipo de trabajo asignado. Se observa una tendencia baja en temas relacionados con la motivación laboral y capacidad de iniciativa por parte de los empleados para la ejecución de sus actividades asignadas desde la perspectiva de actitudes.

7.4.1 Propuestas de intervención para el cumplimiento del objetivo: Diseño de programa de estímulos laborales

El programa de estímulos laborales se establece para la mejora del clima organizacional y de la calidad de vida de cada empleado con el fin de reconocer su labor y su desempeño individual y grupal.

Cuadro 4. Definición de actividades para el abordaje del programa de estímulos laborales, en los laboratorios clínicos de Servicios de Salud Unlab. 2018.

Nombre	Objetivo	Responsable	Estrategia	Incentivo	Periodicidad
Empleado del mes	Reconocer el buen desempeño laboral en relación con el trato amable con los clientes y compañeros de trabajo	Comité de convivencia	Convocatoria de seleccionados Actividad para compartir (desayuno o almuerzo)	Reconocimiento público de felicitación enviada por la gerencia	Mensual
Fechas especiales	Expresar afecto ante fechas de cumpleaños, días clásicos de cada profesión y eventos sociales	Comité de convivencia Líder de laboratorio	Listado de cumpleaños Listado de fechas de cada profesión Matrimonios-nacimientos	Reunión grupal con postres o torta y detalle a los festejados y adicional solo para los cumpleaños media jornada de descanso	Mensual o en la fecha que se presente el evento
Propuesta innovadora	Incentivar la participación del personal para la recepción de propuestas para el mejoramiento continuo del laboratorio	Gerencia y Líder de laboratorio	Buzón de propuestas	Detalle personal	trimestral

Nombre	Objetivo	Responsable	Estrategia	Incentivo	Periodicidad
Incentivo económico	Ofrecer al funcionario apoyo económico como incentivo por su trabajo y compromiso	Gerencia, talento humano	Actividad corporativa	Incentivo económico	anual
Elementos de uso personal en el trabajo	Promover el uso de elementos de uso personal en las jornadas de trabajo	Gerencia	Grupo primario	Kit de implementos de uso personal en el trabajo	semestral
Oportunidad académica	Incentivar la oportunidad académica para los empelados	Talento humano y líder de laboratorio	Por convocatoria y rifa de cupos	4 Permisos académicos con compensación de horas laborales	anual

El programa de estímulos laborales formulado es desarrollado con ideas propias y con las necesidades actuales observadas en los laboratorios en el transcurso de este trabajo, con esta propuesta, la gerencia, el área de gestión humana y todos los involucrados, están comprometidos con el mejoramiento continuo de la institución para el fortalecimiento de los lazos interpersonales que promueven un nuevo clima organizacional en donde las oportunidades, el desarrollo, la inclusión, la satisfacción y el bienestar de los empleados sea lo fundamental y de una forma directa aporte a la institución en buen desempeño y en resultados eficientes determinantes para el crecimiento conjunto.

El empleado del mes: se elegirá por votación unánime al compañero que promueva el respeto, la comunicación y la ayuda mutua o quien a criterio propio crea ser la persona que merece el reconocimiento.

Fechas especiales: Los primeros 5 días del mes, se definirá y se organizará el evento preferiblemente en la hora de almuerzo para convocar al personal en su mayoría y puedan compartir y celebrar la fecha especial, a la persona que cumpla años se le reconocerá media jornada laboral de descanso.

Propuesta innovadora: en el grupo primerio mensual, se tendrá en cuenta la mejor idea innovadora de crecimiento institucional y mejoramiento continuo para desarrollar en pro del bienestar común, el comité de convivencia definirá el detalle merecedor.

Incentivo económico: Anualmente, se brindará a todo el personal asistencial y administrativo un aporte económico adicional como muestra de cariño, valor y respeto por la labor y compromiso adquirido durante el año.

Elementos de uso personal: el área de gestión humana brindará semestralmente a todos los empleados kits de insumos para uso y desempeño laboral de acuerdo al área en que se encuentren.

Oportunidad académica: El área de talento humana se compromete a realizar la convocatoria anual de las personas interesadas en iniciar sus estudios universitarios, se rifarán 4 permisos académicos entre los inscritos y se organizará el cuadro de turno de acuerdo a sus necesidades.

Este programa de estímulos tiene objetivos simples que guardan relación entre si y buscan ser parte esencial en la vida laboral de los empleados, los cuales buscan apoyo y compromiso desde la alta gerencia para llevar a cabo los compromisos pactados y la búsqueda permanente de un clima organizacional trazado por los valores, las metas se desean alcanzar así:

- ✓ Reconocer o premiar los resultados del desempeño en niveles de excelencia.
- ✓ Cumplir con los diferentes estímulos para los empleados, que realmente respondan a sus necesidades y expectativas.
- ✓ Promover el crecimiento personal y organizacional
- ✓ Lograr un alto compromiso con las actividades a desarrollar
- ✓ Mejorar los canales de comunicación
- ✓ Fortalecer la calidad en el servicio orientado al mejoramiento continuo.

8. Conclusiones

8.1 Conclusiones específicas por objetivos

8.1.2 Objetivo 1 y 2: Diagnóstico de clima organizacional y convivencia laboral

Se obtuvo un desempeño sobresaliente en relación a la calificación realizada por los líderes sobre el comportamiento de los subalternos en aspectos relacionados con la convivencia y el clima organizacional, pese a ello es evidente la necesidad de fortalecer las formas de comunicación entre el personal (oral y escrito), la generación de estrategias para el afianzamiento de las actitudes del personal frente al entorno en el cual desempeña sus actividades laborales (escucha activa, flexibilidad, y disposición de cambio ante las situaciones, manejo de situaciones complicadas y resolución de problemas), con la finalidad de intervenir los puntos críticos y evitar el deterioro del clima organizacional de los laboratorios de servicios de salud Unlab S.A.S.

Se halló en la calificación realizada por los subalternos sobre el comportamiento de los líderes en aspectos relacionados con la convivencia y el clima organizacional, el manejo de las situaciones problemáticas entre los compañeros o procesos y la buena orientación en el diario quehacer por el líder se convierten en temas a potenciar debido a que son factores contribuyentes directamente en la percepción del empleado frente al clima organizacional de Unlab S.A.S desde las experiencia generadas de la relación con su jefe inmediato.

Partiendo del análisis realizado a la calificación de los subalternos sobre el comportamiento de sí mismos en aspectos relacionados con la convivencia y el clima organizacional, se puede concluir, que aunque se presenta buen control de las emociones frente a los conflictos laborales, se evidencia a su vez el aumento de estos al interior de la organización; sumado a la débil forma de comunicación clara y objetiva, evidencia un importante deterioro de la comunicación entre el personal, lo que se transforma en una condición para el debilitamiento del clima organizacional de los laboratorios clínicos.

Se evidencia similitudes en los promedios generales obtenidos entre la evaluación realizada por los líderes a los subalternos (8,3) con la realizada por los subalternos sobre sí mismos (8,2), focalizando la atención para la intervención en esta población de la empresa (colaboradores asistenciales y de apoyo) con el fin de mejorar la percepción que se tiene del clima organizacional tanto a nivel individual (autoevaluación del empleado) y grupal (evaluación del líder al subalterno).

Se requiere del fortalecimiento, puesta en marcha y seguimiento del comité de convivencia en los laboratorios clínicos de servicios de salud Unlab S.A.S, con el fin de generar medios para la constante revisión e intervención de los factores que puedan amenazar el clima organizacional, así como la generación actividades que contribuyan a la prevención de afectaciones del mismo como: mediación para la resolución de conflictos entre los empleados, espacios que contribuyan al crecimiento personal y profesional, estrategias para estimular la creatividad y buen trato, lúdicas y salidas grupales fuera del contexto laboral que permitan el afianzamiento de las relaciones interpersonales, entre otras.

En conclusión, los laboratorios clínicos de servicios de salud Unlab S.A.S obtuvieron para las variables agrupadas para la medición del clima organizacional una calificación de “sobresaliente”, pese al buen resultado, la empresa debe de potenciar los aspectos positivos encontrados y encaminar estrategias de mejora para aquellas variables con menor valor, con la finalidad de intervenir todas las variables que influyen en el clima empresarial. Generar un clima organizacional debe ser una metodología articulada a la planificación estratégica de Servicios de Salud Unlab, debido a que un empleado que se sienta incluido, conforme e identificado con su cargo y los espacios en los que lo ejecuta, se convierte en un recurso productivo, dinámico, innovador, flexible, activo y adherente a procesos y procedimientos. La calidad de los servicios ofertados es el fiel reflejo de la calidad del clima organizacional.

8.1.3 Objetivo 3: Diseño de programa de capacitación laboral

Los laboratorios clínicos de servicios de salud Unlab S.A.S obtuvieron para las variables agrupadas para la medición del grado de formación y capacitación para la ejecución del cargo asignado una calificación de “sobresaliente”, pero se evidenció la necesidad de generar espacios para formulación e implementación de estrategias al interior de la empresa para aumentar los niveles de capacitación del personal y a

su vez contribuir a la calidad del trabajo, conocimiento del puesto y a la planificación de las diferentes actividades que el cargo contratado requiera, y a su vez contribuir con el fortalecimiento del clima organizacional, ya que un empleado capacitado es más seguro, eficiente y proactivo.

Se evidencia el requerimiento de brindar conocimientos y herramientas a los líderes para mejorar los niveles de percepción de sus subalternos en relación al conocimiento, control y supervisión de los procesos que tienen a cargo, a través de la capacitación constante que le permita tener un alto nivel de exigencia, orientación para compartir el conocimiento y experiencias y ser percibido como un líder con aptitudes para el desempeño de su función.

Se encontró una diferencia significativa entre las evaluaciones realizadas a los líderes y subalternos, evidenciando que los subalternos consideran que sus líderes inmediatos cuentan con conocimientos y capacidades para el desarrollo de su función, en comparación con la percepción que tienen los líderes a cerca de los subalternos que tienen a cargo, lo que evidencia la necesidad de generar constantes capacitaciones que contribuya a los empleados al desarrollo de sus actividades, a través de la potencialización de aptitudes, habilidades y destrezas.

En conclusión, los laboratorios clínicos de servicios de salud Unlab S.A.S obtuvieron para las variables agrupadas para la medición del grado de formación y capacitación para la ejecución del cargo asignado una calificación de “sobresaliente”, estableciendo al necesidad de la construcción de un programa de capacitaciones que articule el componente humano con el técnico – operativo, en pro de generar conocimientos, experiencias y anécdotas en el diario quehacer de los empleados, que puedan ser transformadas en capital humano.

En este sentido, laboratorios clínicos de servicios de salud Unlab deben de propiciar espacios, herramientas y metodologías que le permitan cada vez más conocerse en procesos y sistemas, realizar mejoras y generar innovación, además de documentar y socializar con todas las partes activas. La gestión del conocimiento es una herramienta moderna que permite caracterizar los procesos y comportamientos desarrollados bajo una cultura organizacional, estas experiencias de conocimientos frente al diario quehacer se deben de materializar en sistemas de información que faciliten la manipulación, consulta y la socialización del aporte de los empleados a la entidad, y se permita a su vez ser fuente de toma de decisiones vitales en el

marco del contexto de planificación estratégica y desarrollo empresarial. Un personal capacitado es la herramienta más valiosa por potencializar y cuidar en el interior de los laboratorios, generando así identidad con la planeación estratégica, crecimiento personal y profesional y disminución de la deserción laboral.

8.1.4 Objetivo 4: Diseño de programa de estímulos laborales

Los laboratorios clínicos de servicios de salud Unlab S.A.S obtuvieron para las variables agrupadas para la medición del grado de formación y capacitación para la ejecución del cargo asignado una calificación de “sobresaliente”, siendo los mayores promedios relacionados con va más allá de los requisitos, indicativo para obtener un producto o resultado (calidad del trabajo) y comparte su conocimiento, habilidades y experiencias (trabajo en equipo), desarrollo de actividades con pensamientos orientados al logro y resultados positivos en comparación con los de menor promedio, los cuales corresponden a eficacia para afrontar situaciones (iniciativa) e inspira, motiva y guía el equipo para el logro de las metas (trabajo en equipo).

Se requiere potencializar las buenas actitudes que presenta el personal frente al ejercicio de las funciones asignadas y las innovaciones o nuevas ideas que surgen para su mejoramiento. Es importante que al interior de los laboratorios de servicios de salud Unlab S.A.S se genere un plan de estímulos laborales, que genere motivación en el personal, en el que se reconozcan los esfuerzos, se potencialice la innovación, se resalten las principales cualidades de los empleados, se retribuya de una manera especial todas estas acciones, estableciendo una cultura de superación y autoevaluación, en pro del cumplimiento de la misión de la organización. Un personal motivado, con acompañamiento de la alta gerencia es un valor agregado a los procesos, debido a que incentiva al trabajo en equipo, con calidad y mejor rendimiento a menor costo, debido a la disminución de reprocesos.

Se evidencio la necesidad de implementar programas en pro de generar la motivación e iniciativa por parte de los empleados del laboratorio con el fin de mejorar la eficacia, proactividad, la permanencia de los empleados en la institución, el sentido de pertenencia de los empleados hacia Unlab y la contribución al mejoramiento del clima organizacional.

8.2 Conclusiones generales

Para orientar las causas que provocan el deterioro del clima organizacional, es importante determinar el origen de las causas que contribuyen a dicho proceso. Se debe realizar un diagnóstico situacional en el área laboral, conocer qué motivos llevan al personal a tener una disposición al momento de comenzar a ejercer su función como tal, de acuerdo a esto, debemos crear el comité de convivencia el cual tendrá la responsabilidad de garantizar que el personal asistencial divulgue todas aquellas situaciones que se desarticulan del buen clima organizacional, para así fomentar estrategias que fortalezcan y consoliden la confianza, el trabajo en equipo y las buenas relaciones interpersonales propias de una institución con liderazgo y empeño por sus trabajadores, la asignación de funciones a cada miembro articula un modelo organizacional que permite unificar las necesidades físicas y emocionales que se van creando en el contexto laboral, las personas diariamente tienen situaciones personales positivas y negativas y que en muchas ocasiones se ven reflejadas en su productividad, para esto, debemos afianzar la comunicación asertiva, esta idea útil y determinante que crear lazos de confianza y fortalece el interés por aquellas cosas que los demás sienten y no se atreven a expresar.

Las organizaciones se desenvuelven en un contexto determinado, tanto interno como externo, y se ven influenciadas, especialmente por los cambios del mercado. En este sentido, los laboratorios clínicos de servicios de salud Unlab S.A.S deben de propiciar espacios, herramientas y metodologías que le permitan cada vez más conocerse en procesos y sistemas, realizar mejoras y generar innovación, además de documentar y socializar con todas las partes activas. La gestión del conocimiento es una herramienta moderna que permite caracterizar los procesos y comportamientos desarrollados bajo una cultura organizacional, estas experiencias de conocimientos frente al diario quehacer se deben de materializar en sistemas de información que faciliten la manipulación, consulta y la socialización del aporte de los empleados a la entidad, y se permita a su vez ser fuente de toma de decisiones vitales en el marco del contexto de planificación estratégica y desarrollo empresarial. En este sentido, invertir en la capacitación del personal con la finalidad de generar activo intelectual.

Un personal motivado, con sentimiento de inclusión y respeto por las funciones que ejerce al interior de las organizaciones, se convierten en un activo a cultivar y

conservar, debido a su alta afinidad e identificación por la empresa, a la conservación y mejora de los procesos establecidos, al trabajo de calidad que evidencia y la baja rotación que representa. Es por ello que en los laboratorios clínicos de servicios de salud Unlab, se debe desarrollar el programa de estímulos laborales en pro generar espacios agradables para los empleados, que permita el reconocimiento de las labores, crecimiento personal y profesional, además de potenciar la innovación institucional.

En general, el clima organizacional de los laboratorios clínicos de servicios de salud de Unlab S.A.S tiene una calificación sobresaliente, en la cual se encontraron puntos fuertes en el funcionamiento de la institución, pero que a su vez refleja la necesidad de la intervención de otras variables calificadas, evidenciada en la necesidad de la creación de un programa de capacitaciones, un programa de estímulos laborales y solidificación del programa de convivencia laboral, que contribuyan al fortalecimiento del clima organizacional al interior de Unlab S.A.S.

Referencias bibliográficas

- 1 Ortiz Serrano P, Cruz García L. Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora. *Psicol. Am. Lat.* [Internet] 2008 (13) [Consultado 2018 abril 15]. Disponible en: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2008000200017&lng=pt&tlng=es.
- 2 Bernal I, Pedraza NA, Sánchez ML. El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales.* [Internet] 2015; 31 (134): 8-19. [Consultado 2018 abril 15]. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001624>
- 3 Segredo Pérez A. Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Rev. cuba. salud pública* [Internet] 2013; 39 (2): 385 –393 [Consultado 2018 abril 15]. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017
- 4 Flores García J *El Comportamiento Humano en las Organizaciones*. Lima: Universidad del Pacífico; 1992. 536 p.
- 5 Olaz Á. El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Aposta. Rev Cienc Soc* [Internet] 2013; Enero-marzo (56): 1-35 [Consultado 2018 may 29]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=495950252002>>ISSN
- 6 Arciniega L. Compromiso organizacional en México ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta?”. *Revista de negocios del ITAM. Dirección estratégica* 2002; Julio-Agosto 21-23 [Internet] [Consultado 2018 may 29]. Disponible en: http://www.academia.edu/328551/Compromiso_Organizacional_Em_M%C3%A9xico_Qu%C3%A9_Es_Lo_Que_Hace_Que_La_Gente_Se_Ponga_La_Camiseta
- 7 Caballero I, Contreras F, Vega E, Gómez J. Síndrome de Burnout y calidad de vida laboral en el personal asistencial de una institución de salud en Bogotá. *Informes Psicológicos. Universidad Pontificia Bolivariana* [Internet] 2017; 17(1): 87-105. [Consultado 2018 may 29]. DOI: <http://dx.doi.org/10.18566/infpsic.v17n1a05>

8 García Solarte M. Clima Organizacional y su diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Cuadernos de Administración. Universidad del Valle [Internet] 2009; (42):43-61 [Consultado 2018 may 15] Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>

9 Méndez C. Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario; 2006. [Internet] [Consultado 2018 may 15] Disponible en: <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/914>

10 Domínguez L, Ramírez Á, García A. El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. RNA [Internet] 2013; 4 (1): 59-70. [Consultado 2018 may 15] Disponible en: <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/914>

11 Lozano J, Chacón S, Sanduvete S, Pérez J. Principales componentes del clima laboral en el servicio de urgencias de una organización sanitaria: un abordaje cualitativo. Acción Psicológica. [Internet] 2013; 10(2): 101-114. [Consultado 2018 may 15] Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/3440/344033718001.pdf>

12 Álvarez Londoño H. Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante. Documento Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valla, Santiago de Cali, agosto de 1993. [Internet] [Consultado 2018 may 15] Disponible en: http://decisiondecontrol.weebly.com/uploads/9/3/5/7/9357109/anexo_1_modelo__c_lima_organizacional.pdf

13 Faragher E, Cass M, Cooper CL. The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. Occup. environ. med. [Internet] 2005; 62 (2): 105-112. [Consultado 2018 may 15] Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1136/oem.2002.006734>

14 Serrate Alfonso A. Diagnóstico del ambiente de trabajo en una organización de información científica tecnológica. Rev. cub. inf. cienc. salud. [Internet] 2014; 25 (1): 110-125. [Consultado 2018 abril 15] Disponible en: <http://www.acimed.sld.cu/index.php/acimed/article/view/476/373>

15 Salazar JG, Guerrero JC, Machado YB, Cañedo R. Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. ACIMED. [Internet] 2009; 20 (4): 67-75. [Consultado 2018 may 24] Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004

-
- 16 Sandoval M. Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de ciencias económico administrativas. [Internet] 2014; 27(1): 78-82. [Consultado 2018 may 24] Disponible en: http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/AE/EA/AM/02/Concepto_dimensiones.pdf
- 17 Ciampa D. Villamizar J. Liderazgo industrial. Serie empresarial Legis. Colombia: Legis; 1991.
- 18 Toro F. Medellín, abril – enero. Centro de Investigación e interventoría en comportamiento organizacional. Revista antioqueña de economía y desarrollo 1996; (49).
- 19 Stoner J, Freedman E, Gilbert D. Administración 6° Edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A; 1999. 688 p
- 20 Maslow AH. A theory of human motivation. Psychol. rev. [Internet] 1943; 50: 370-396 [Consultado 2018 may 24] Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1037/h0054346>
- 21 Schermerhorn J. Management for productivity (4 edition) Canada: John Wiley & Sons, Inc; 1993.
- 22 Trimble D. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover intention of missionaries. J Psychol Theol [Internet] 2006; 34(4): 349-360. [Consultado 2018 may 08] Disponible en: <http://journals.biola.edu/jpt/volumes/34/issues/4/articles/349>
- 23 Colombia. Ministerio de Interior y de Justicia. Centros de convivencia ciudadana Definiciones. [Internet] [Consultado 2018 may 08] Disponible en: <http://www.casasdejusticia.gov.co/Centros-de-Convivencia-Ciudadana/Centros>
- 24 Dubet F. El declive de la institución. Profesiones, sujetos e individuos en la modernidad. Barcelona: Gedisa; 2006.
- 25 Lederach J. La imaginación moral. El arte y el alma para construir la paz. Bogotá: Editorial Norma; 2008.
- 26 López Pintor R. Sociología industrial. Madrid: Alianza Editorial; 1995.

27 Köhler HD, Martín A. Manual de la sociología del trabajo y de las relaciones laborales. Madrid: Delta; 2005.

28 Edwards PK. El conflicto en el trabajo. Un análisis materialista de las relaciones laborales en la empresa. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social; 1990.

29 Hyman R. Relaciones industriales: una introducción marxista. Madrid: Ed. Blume; 1981.

30 Colombia. Ministerio de Trabajo. Resolución 1356 de 2012, por la cual se modifica parcialmente la Resolución 652 de 2012 [Internet]. [Consultado 2018 may 02]. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=48587#1>

31 Colombia. Congreso de Colombia. Ley 1010 de 2006, por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo. Bogotá: El congreso; 2006. [Internet]. [Consultado 2018 may 02]. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=18843>

32 Motta Cárdenas F. El acoso laboral en Colombia. Revista VIA IURIS [Internet]. 2008; (4): 93-105. [Consultado 2018 may 02] Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/2739/273921002006.pdf>

33 Real Academia Española (RAE). Capacitar. [Internet]. [consultado 2018 may 02] Disponible en: <http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=capacitar>

34 Bermúdez Carrillo LA. Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las PYMES. Rev. Intersedes. [Internet] 2015; 16(33): 1-25. [Consultado 2018 may 02] Disponible en: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/intersedes/article/view/19022>

35 Oquendo Chuquiej BJ. Programa de capacitación para una empresa de servicios de soluciones para el manejo documentos. [Trabajo de grado en Administración de Empresa]. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias económicas; 2010.

36 Herrera Quiroz CE. Modelo de un programa de capacitación de personal para el trabajo. [Trabajo de grado en Licenciatura en Administración Educativa]. México, D.F.: Universidad Pedagógica Nacional; 2009.

37 Lozano Alarcón J, Espinosa Torres P, López Buitrón J, Martínez Garza L, Paniagua Figueroa L, Pulido Campos B et al. Guía de capacitación: Modelo de organización y operación del proceso capacitador. México: Gobierno Federal; 2008. [Internet]. [Consultado 2018 may 02]. Disponible en: <http://docplayer.es/15529942-Guia-de-capacitacion-elaboracion-de-programas-de-capacitacion-2008.html>

Anexos

Anexo 1. Variables de calificación de evaluación de desempeño en los laboratorios clínicos de Servicios de Salud Unlab 2018.

ENCUESTA - VARIABLES DE CALIFICACIÓN		
EVALUACIÓN REALIZADA POR EL LIDER AL SUBALTERNO	CALIDAD DEL TRABAJO	Proporciona documentación adecuada cuando se necesita.
		Produce o realiza un trabajo de alta calidad
		Va mas allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o resultado mejor evaluando la exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas.
	CANTIDAD DE TRABAJO	Cumple los objetivos de trabajo, ateniéndose a las ordenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su terminación.
		Realiza un volumen aceptable de trabajo en comparación con lo que cabe esperar razonablemente en las circunstancias actuales del puesto.
	CONOCIMIENTO DEL PUESTO	Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo.
		Comprende los principios conceptos, técnicas, requisitos etc. necesario para desempeñar las tareas del puesto.
	INICIATIVA	Actúa sin necesidad de indicársele. Tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la
		Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes.
	PLANIFICACIÓN	Programa las ordenes de trabajo a fin de cumplir los plazos establecidos.
		Puede fijar objetivos y prioridades adecuadas.
	COMUNICACIÓN	Comparte información de manera efectiva y asertiva.
		Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.
		Presta atención en las conversaciones.
		Se comunica de manera escrita con claridad.
		Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.
	TRABAJO EN EQUIPO	Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.
		Se desempeña como un miembro activo del equipo.
		Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.
		Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.
	RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.
Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.		
Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.		
Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.		
		Conserva la calma en situaciones complicadas.

EVALUACIÓN REALIZADA POR EL SUBALTERNO AL LIDER	COMPETENCIAS DE LIDERAZGO	Considera que su jefe inmediato ha logrado gran influencia en su equipo, la gente sabe a donde va y como hacerlo .
		Tiene el respeto de la mayoría, ha sabido dirigirnos sin problemas y sienten confianza y plena seguridad.
	COMUNICACIÓN	Manera en que se hace entender en el momento de dar una orden o manera de decir las cosas de un llamado de atención.
	SUPERVISIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO EN LAS TAREAS	Atención, Interés en los procesos y continua supervisión.
	RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS E INFLUENCIA	Manejo de Situaciones problemáticas entre compañeros o los procesos.
	COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	Tiene buenas relaciones interpersonales
Considera usted que es un buen líder		
Tiene un alto nivel de exigencia		
Es un líder orientado a compartir sus conocimientos y experiencias para el beneficio del grupo.		
EVALUACIÓN REALIZADA POR EL SUBALTERNO SOBRE SI MISMO	MIS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	Considero que mi forma de comunicarme es permanente, clara y objetiva en ambos sentidos con todos
		Mi forma de ser mantienen permanentemente muy motivado al resto del equipo de trabajo.
		La limpieza, orden y seguridad (apego a normas y procedimientos) en las areas de trabajo que le corresponden son sobresalientes.
		Siempre he demostrado y puesto en acción mis conocimientos, habilidades y experiencia para mejorar el proceso.
		Reconozco mis capacidades y limitaciones
		Cuando se me presenta un problema de tipo laboral o personal soy capaz de manejar mis emociones de tal manera que no afecte al resto del equipo.
		Propongo nuevas ideas para mejorar los procesos y el desempeño de mi labor,
		Ante una situación de desacuerdo con un compañero de trabajo, busco alternativas para solucionarlo sin entrar en conflicto
		Soy de los que considera tener diferentes criterios y puntos de vista antes de tomar una decision.
		Me gusta trabajar en equipo y me siento conforme con el equipo de trabajo que tengo en estos momentos.
Cuando realizo mis actividades mis pensamientos están orientados al logro y resultados positivos.		

Anexo 2. Variables de calificación sobre el comportamiento sobre el comportamiento de sí mismos en aspectos relacionados con la convivencia y el clima organizacional, agrupadas por fuentes de información, en los laboratorios clínicos de Servicios de Salud Unlab. 2018.

ENCUESTA - FACTORES DE CALIFICACIÓN		
EVALUACIÓN REALIZADA POR EL LIDER AL SUBALTERNO	COMUNICACIÓN	Comparte información de manera efectiva y asertiva.
		Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.
		Presta atención en las conversaciones.
		Se comunica de manera escrita con claridad.
		Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.
	RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.
		Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.
		Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.
EVALUACIÓN REALIZADA POR EL SUBALTERNO AL LIDER.	COMPETENCIAS DE LIDERZGO	Tiene el respeto de la mayoría, ha sabido dirigimos sin problemas y sienten confianza y plena seguridad.
	COMUNICACIÓN	Manera en que se hace entender en el momento de dar una orden o manera de decir las cosas de un llamado de atención.
	RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS E INFLUENCIA	Manejo de Situaciones problemáticas entre compañeros o los procesos.
	COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	Tiene buenas relaciones interpersonales
EVALUACIÓN REALIZADA POR EL SUBALTERNO SOBRE SI MISMO	MIS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	Considero que mi forma de comunicarme es permanente, clara y objetiva en ambos sentidos con todos
		Cuando se me presenta un problema de tipo laboral o personal soy capaz de manejar mis emociones de tal manera que no afecte al resto del equipo.
		Ante una situación de desacuerdo con un compañero de trabajo, busco alternativas para solucionarlo sin entrar en conflicto
		Soy de los que considera tener diferentes criterios y puntos de vista antes de tomar una decision.

Anexo 3. Variables de calificación sobre el comportamiento sobre el comportamiento de sí mismos en aspectos con el grado de formación y capacitación para la ejecución del cargo asignado, en los laboratorios clínicos de Servicios de Salud Unlab. 2018.

ENCUESTA - VARIABLES DE CALIFICACIÓN		
EVALUACIÓN REALIZADA POR EL LIDER AL SUBALTERNO	CALIDAD DEL TRABAJO	Proporciona documentación adecuada cuando se necesita.
		Produce o realiza un trabajo de alta calidad
	CONOCIMIENTO DEL PUESTO	Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo.
		Comprende los principios conceptos, técnicas, requisitos etc. necesario para desempeñar las tareas del puesto.
	PLANIFICACIÓN	Programa las ordenes de trabajo a fin de cumplir los plazos establecidos.
		Puede fijar objetivos y prioridades adecuadas.
EVALUACIÓN REALIZADA POR EL SUBALTERNO AL LIDER.	SUPERVISIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO EN LAS TAREAS	Atención, Interés en los procesos y continua supervisión.
	COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	Considera usted que es un buen lider
		Tiene un alto nivel de exigencia
		Es un lider orientado a compartir sus conocimientos y experiencias para el beneficio del grupo.
		La limpieza, orden y seguridad (apego a normas y procedimientos) en las areas de trabajo que le corresponden son sobresalientes.
EVALUACIÓN REALIZADA POR EL SUBALTERNO SOBRE SI MISMO	MIS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	Siempre he demostrado y puesto en acción mis conocimientos,habilidades y experiencia para mejorar el proceso.
		Reconozco mis capacidades y limitaciones

Anexo 4. Variables de calificación sobre el comportamiento sobre el comportamiento de sí mismos en aspectos relacionados con la motivación laboral. En los laboratorios clínicos de Servicios de Salud Unlab. 2018.

ENCUESTA - VARIABLES DE CALIFICACIÓN		
EVALUACIÓN REALIZADA POR EL LIDER AL SUBALTERNO	CALIDAD DEL TRABAJO	Va mas allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o resultado mejor evaluando la exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas.
	CANTIDAD DE TRABAJO	Cumple los objetivos de trabajo, ateniéndose a las ordenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su terminación.
		Realiza un volumen aceptable de trabajo en comparación con lo que cabe esperar razonablemente en las circunstancias actuales del puesto.
	INICIATIVA	Actúa sin necesidad de indicárselo. Tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes.
	TRABAJO EN EQUIPO	Se desempeña como un miembro activo del equipo.
		Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.
		Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.
Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.		
EVALUACIÓN REALIZADA POR EL SUBALTERNO AL LIDER.	COMPETENCIAS DE LIDERAZGO	Considera que su jefe inmediato ha logrado gran influencia en su equipo, la gente sabe a donde va y como hacerlo .
EVALUACIÓN REALIZADA POR EL SUBALTERNO SOBRE SI MISMO	MIS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	Mi forma de ser mantienen permanentemente muy motivado al resto del equipo de trabajo.
		Propongo nuevas ideas para mejorar los procesos y el desempeño de mi labor,
		Me gusta trabajar en equipo y me siento conforme con el equipo de trabajo que tengo en estos momentos.
		Cuando realizo mis actividades mis pensamientos están orientados al logro y resultados positivos.