

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ

FACULTAD DE MEDICINA

Clima Organizacional en el personal de los Laboratorios Clínicos de la Caja de Seguro Social en la Provincia de Coclé, Año 2025

PRESENTADO POR:

Arianny R. Navarro Dopeso

Cédula: 6-712-2088

**Trabajo de tesis para aplicar al título de
Maestría en Gerencia y Administración Integral de los Servicios del Laboratorio
Clínico**

Asesor: Mgst. Javier Torre

2025

DEDICATORIA

A todos mis compañeros que trabajan en los laboratorios clínicos de la Caja de Seguro Social en la Provincia de Coclé

AGRADECIMIENTOS

Primero a Dios, que me ha dado la vida, salud y me ha permitido llegar a donde me encuentro hoy día.

A mis padres, a Jorge y Alex, que me han apoyado en todo momento e impulsado a finalizar el trabajo de tesis.

A mis amistades y compañeros de maestría por apoyarme en este caminar.

A mi asesor, el Magíster Javier Torre, por todo el apoyo desde el primer momento.

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I.....	14
ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN	14
1.1. Planteamiento del problema	15
1.2. Justificación	16
1.3. Objetivos	17
1.3.1. Objetivo General	17
1.3.2. Objetivos Específicos	18
1.4 Hipótesis.....	18
CAPÍTULO II.	19
MARCO TEÓRICO	19
2.1. Antecedentes.....	20
2.1.1. Internacionales	20
2.1.2 Nacionales	32
2.1.3 Locales.....	34
2.2 Organización	35
2.3 Clima Organizacional.....	36
2.3.1 Concepto de Clima Organizacional.....	36
2.3.2 Importancia del clima organizacional.....	38
2.3.3 Características del clima organizacional	39
2.3.4 Consecuencias del clima organizacional	40
2.3.5 Variables del Clima Organizacional.....	40
a. Diseño Organizacional.....	41
b. Potencial Humano	41
c. Cultura de la Organización.....	41
2.3.6. Dimensiones del clima organizacional.....	42
2.4 Características Generales de los Laboratorios Clínicos en la Provincia de Coclé	44
CAPÍTULO III.....	46
MARCO METODOLÓGICO	46

3.1 Tipo y diseño general del estudio	47
3.2 Universo y Muestra	47
Población	48
Muestra	48
3.3 Criterios de inclusión y exclusión	49
3.4 Recolección de datos	49
3.5 Variables de estudio	50
a. Diseño Organizacional	50
b. Potencial humano	51
c. Cultura de la organización	51
d. Sexo	51
e. Nivel académico	51
f. Años de laborar en la institución	51
g. Cargo	52
3.6 Procesamiento de los resultados	57
CAPÍTULO IV	59
RESULTADOS	59
4.1. Características Generales	60
4.2 Análisis del Clima Organizacional	65
4.2.1 Dimensiones del Potencial Humano	65
4.2.2 Dimensiones del Diseño Organizacional	66
4.2.3 Dimensiones de la Cultura Organizacional	67
4.2.4 Evaluación del Clima Organizacional General	68
4.3 DISCUSIÓN	75
CONCLUSIONES	79
RECOMENDACIONES	81
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	82

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Personal del Departamento de Laboratorio Clínico de la Caja de Seguro Social por instalación y según cargo, Coclé, Año 2025	63
---	----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Distribución de la Población en cada Unidad Ejecutora	48
Tabla 2: Distribución de la muestra para cada Unidad Ejecutoria.....	48
Tabla 3: Operacionalización de las Variables.....	53
Tabla 4: Puntuación por Preguntas, Dimensión y Variable	57

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Personal del Departamento de Laboratorio Clínico de la Caja de Seguro Social según sexo, Coclé, Año 2025.....	60
Figura 2: Personal del Departamento de Laboratorio Clínico de la Caja de Seguro Social según el nivel académico, Coclé, Año 2025.	61
Figura 3: Personal del Departamento de Laboratorio Clínico de la Caja de Seguro Social según tiempo en el cargo (año), Coclé, Año 2025.....	64
Figura 4: Personal del Departamento de Laboratorio Clínico de la Caja de Seguro Social según las dimensiones del Potencial Humano, Coclé, Año 2025.	66
Figura 5: Personal del Departamento de Laboratorio Clínico de la Caja de Seguro Social según las dimensiones del Diseño Organizacional, Coclé, Año 2025.....	67
Figura 6: Personal del Departamento de Laboratorio Clínico de la Caja de Seguro Social según las dimensiones de la Cultura Organizacional, Coclé, Año 2025.	68
Figura 7: Personal del Departamento de Laboratorio Clínico de la Caja de Seguro Social según la percepción general del clima organizacional, Coclé, Año 2025.....	69
Figura 8: Personal del Departamento de Laboratorio Clínico de la Caja de Seguro Social según la percepción general del Clima Organizacional por sexo, Coclé, Año 2025.	71
Figura 9: Personal del Departamento de Laboratorio Clínico de la Caja de Seguro Social según la percepción general del Clima Organizacional por instalación donde labora, Coclé, Año 2025.	72

Figura 10: Personal del Departamento de Laboratorio Clínico de la Caja de Seguro Social según la percepción general del Clima Organizacional por instalación donde labora,

Coclé, Año 2025. 74

RESUMEN

Objetivo: “Evaluar el clima organizacional en el personal de los laboratorios clínicos de la Caja de Seguro Social en la Provincia de Coclé”

Materiales y métodos: estudio descriptivo de corte transversal. Se incluyó al personal administrativo y de salud. Se empleó como método de recolección de datos la encuesta tomada del documento técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional, aplicada a 79 colaboradores cumpliendo con los criterios de selección. Contaba con 55 preguntas que miden 11 dimensiones correspondientes a las variables: potencial humano, diseño organizacional y cultura organizacional. Se estableció como clima saludable un puntaje de 203 a 275, clima por mejorar de 129 a 202 y clima no saludable de 55 a 128.

Resultados: El clima organizacional percibido por el personal fue un clima saludable con un puntaje promedio de 206.6, percibido por el 62% de los encuestados, el 30% percibe un clima por mejorar y el 8% un clima no saludable. La variable con mejor percepción fue la de cultura organizacional con el 70%, seguida del diseño organizacional con 67% y luego el potencial humano con un 52%.

Conclusión: En la presente investigación, observamos que el Clima Organizacional en los laboratorios Clínicos de la C.S.S. en la Prov. de Coclé obtuvo una puntuación de 206.6, que lo determina como saludable. La dimensión que obtuvo mejor percepción con

un 90% fue la identidad. La fuerza laboral está conformada en su mayoría por mujeres, representando el 72%, y por profesionales con una formación universitaria que representan el 78%. Según el tiempo de laborar en el cargo, la mayoría de los encuestados tienen menos de 15 años.

Se recomienda implementar en los laboratorios clínicos de la C.S.S. de la Prov. de Coclé a través de salud ocupacional, estudios que evalúen la percepción del clima organizacional.

ABSTRACT

Objective: To evaluate the organizational climate among staff at the Social Security Fund's clinical laboratories in the Province of Coclé.

Materials and methods: This was a descriptive, cross-sectional study. Administrative and healthcare staff were included. Data was collected using a survey based on the technical document "Methodology for the Study of Organizational Climate," administered to 79 employees who met the selection criteria. The survey consisted of 55 questions measuring 11 dimensions corresponding to the variables of human potential, organizational design, and organizational culture. A score of 203 to 275 was defined as a healthy climate, 129 to 202 as a climate needing improvement, and 55 to 128 as an unhealthy climate.

Results: The organizational climate perceived by the staff was healthy, with an average score of 206.6, reported by 62% of respondents. 30% perceived a climate needing improvement, and 8% perceived an unhealthy climate. The variable with the best perception was organizational culture at 70%, followed by organizational design at 67%, and then human potential at 52%.

Conclusion: In this research, we observed that the organizational climate in the clinical laboratories of the Social Security Fund (CSS) in the Province of Coclé obtained a score of 206.6, which determines it to be healthy. The dimension with the best perception, at 90%, was identity. The workforce is mostly comprised of women (72%) and

professionals with university degrees (78%). Regarding length of service, most respondents have less than 15 years in their positions.

It is recommended that occupational health services implement studies in the clinical laboratories of the Social Security Fund (CSS) in the Province of Coclé to evaluate the perception of the organizational climate.

INTRODUCCIÓN

El concepto de clima organizacional se introduce en el campo de la psicología organizacional por primera vez en los años sesenta. Desde entonces han surgido muchas teorías sobre este tema.

En general, se puede entender como la percepción de los colaboradores sobre el ambiente laboral. El estudio de éste tiene vital importancia en una organización para una adecuada gestión y mejora continua, al conocer la percepción de los colaboradores respecto a su ambiente de trabajo y organización, lo cual influye en la motivación y se refleja en la productividad, así como en el trato al cliente.

En el laboratorio clínico conocer el clima organizacional permite a los gestores diseñar estrategias que ayuden a optimizar los recursos, introducir cambios en el modo de actuar de los empleados con la finalidad de proveer un ambiente adecuado en beneficio tanto de la organización como de los pacientes, permitiendo brindar servicios de calidad.

El presente trabajo está formado por cuatro capítulos, iniciando con los aspectos generales de la investigación en el capítulo I, el capítulo II formado por el marco teórico, el capítulo III con el marco metodológico y finalmente en el capítulo IV podemos encontrar el análisis e interpretación de los resultados, conclusiones y recomendaciones.

En este estudio, se logró cumplir con los objetivos planteados y se espera que los resultados sean utilizados como oportunidades de mejora.

CAPÍTULO I.

ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

Las organizaciones son entidades sociales coordinadas, que operan para alcanzar metas específicas. Es necesario reconocer la existencia de una realidad objetiva, la cual caracteriza a cada organización en su conjunto, y que la distingue de las demás; estas características son: sus objetivos, su estructura y su funcionamiento. Existe, asimismo, otra realidad subjetiva en el nivel de cada unidad, sección o departamento, conformada por las percepciones que sobre el estilo de liderazgo, la presencia y la resolución de conflictos, las motivaciones, etc., tienen las personas que componen la organización. Esas realidades objetivas y subjetivas interactúan y constituyen el clima organizacional. (*Organización Panamericana de la Salud*)

Es importante analizar todos aquellos factores que intervienen en el comportamiento organizacional, ya que si la realidad influye en la percepción, ésta también influirá en el comportamiento. De esta manera, toda percepción negativa debe ser modificada, aunque no refleje perfectamente la realidad objetiva.

Las organizaciones deben interesarse en conocer estas percepciones, para que a través del análisis de éstas se logre definir planes de acción orientados a mejorar aspectos que afectan negativamente el desarrollo normal de la organización (ej. ausentismos), de igual manera potenciar todos los aspectos favorables que motivan diariamente a todos. (*Organización Panamericana de la Salud*). Los laboratorios clínicos no escapan de la importancia que requiere conocer la percepción de los colaboradores, de esta manera al contar con colaboradores satisfechos con lo que hacen, motivados, recompensados y que se sientan parte de la organización, permitirá alcanzar los objetivos de esta.

En todos los Laboratorios Clínicos que conforman la Caja de Seguro Social se han aplicado: encuestas para conocer el grado de satisfacción de los usuarios, la evaluación de proveedores tanto internos como externos, la evaluación de desempeño del personal y otros indicadores para medir la calidad del servicio; pero no se han realizado encuestas de percepción a los colaboradores para conocer el clima organizacional.

Con lo antes expuesto, nos planteamos lo siguiente: *¿Cuál es el clima organizacional en el personal de los Laboratorios Clínicos de la Caja de Seguro Social en la Provincia de Coclé?*

1.2. Justificación

El estudio del clima organizacional es de suma importancia, ya que puede influir en la satisfacción del trabajo, lo cual contribuirá al logro o fracaso de los objetivos institucionales. De igual manera, al tener trabajadores satisfechos, se verá reflejado en el trato recibido por los usuarios que acuden a nuestro departamento. Los laboratorios clínicos de la Caja de Seguro Social a nivel nacional cuentan con una estructura organizacional donde cada cargo cuenta con sus funciones y responsabilidades. El recurso humano, tanto administrativo como de salud en nuestros laboratorios, juega un papel fundamental dentro del funcionamiento del departamento.

Cada instalación cuenta con distintas características en los servicios que brinda, así como también la cantidad de personal con la que cuenta. Uno de los factores que pueden influir directamente en la atención de los usuarios que acuden a nuestros laboratorios es la

satisfacción de los colaboradores, lo que puede convertir la experiencia del usuario en positiva o negativa. Según las referencias bibliográficas consultadas, se considera que cuando hay un buen clima organizacional, los empleados son más eficientes, se comprometen más y brindan mejor servicio al cliente.

A nivel nacional se desconoce la existencia de un estudio de este tipo realizado en los laboratorios clínicos.

Al realizar este estudio se podrá analizar la percepción que tienen los colaboradores y de esta manera al detectar factores que influyan negativamente y que afecten el compromiso y la productividad, se podrá recomendar acciones de mejora que permitan fortalecer la productividad y la atención que brindan los laboratorios, lo cual impactará de manera positiva la calidad en la prestación de los servicios y en la satisfacción de los usuarios. Asimismo, se podrá potenciar los aspectos positivos que se detecten. Adicionalmente, la realización de este estudio puede servir de modelo a seguir para poner en práctica en el resto de los laboratorios clínicos de la CSS a nivel nacional.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

“Evaluar el clima organizacional en el personal de los laboratorios clínicos de la Caja de Seguro Social en la Provincia de Coclé”

1.3.2. Objetivos Específicos

1. Describir el clima organizacional de acuerdo al potencial humano, diseño organizacional y cultura organizacional.
2. Especificar las dimensiones que influyen en el Clima Organizacional.

1.4 Hipótesis

Hipótesis alternativa (H1): Existe un buen Clima Organizacional en el personal de los Laboratorios Clínicos de la CSS- Prov. De Coclé

Hipótesis nula (H0): No existe un buen Clima Organizacional en el personal de los Laboratorios Clínicos de la CSS- Prov. De Coclé

CAPÍTULO II.
MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Clima organizacional es un término que fue introducido por primera vez en el campo de la psicología organizacional por Saul W. Gellerman (1960) al referirse a él como “el carácter de una compañía”.

Autores como Lewin (1951), Forehand y Gilmer (1964), Argyris (1957), Halpin y Croft (1963), Litwin y Stringer (1968), Tagiuri (1968), Dessler (1979), James y Jones (1974), Flippo (1984), Reichers y Schneider (1990), Brunet (1987) y Chiavenato (1990), entre otros, han propuesto distintas formulaciones sobre clima organizacional, pero fueron Litwin y Stinger (1968) los primeros en determinar que el clima organizacional contenía nueve componentes: La estructura, la responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones, la recompensa recibida, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación entre sus miembros, los estándares de productividad, el manejo de conflictos y la identificación con la institución. Sin embargo, los demás autores han planteado la existencia de más o menos dimensiones de acuerdo a su marco conceptual y de los hallazgos a partir de sus propios estudios. De esto, Aldana (2009) concluye que el clima organizacional es una variable multifactorial que se constituye de las características de una organización. (Elgreen, U. 2015)

2.1.1. Internacionales

(Espitia, E., et al.) 2017) Realizan estudio “Clima Organizacional en una Institución prestadora de salud de Montería - Córdoba, 2015”. Tuvo como objetivo general:

Determinar el clima organizacional de una Institución Prestadora de Salud (IPS), con el fin de establecer estrategias que permitan mejorar el ambiente laboral. La población la representó el total de empleados de la institución; se aplicó una fórmula estadística que permitió establecer el total de 193 empleados a los que se les aplicó el instrumento de recolección de la información. Como resultados se encontraron niveles de satisfacción por encima del 80% en factores como la comunicación, relaciones interpersonales y valores comunicativos y por debajo del 20% en factores como el bienestar social, nivel de capacitación y, la compensación y el reconocimiento.

(Requejo, C. 2017) En su estudio: “Clima Organizacional En El Personal De Salud Del Hospital De Contingencia Ii-2 Tarapoto, San Martín, Abril - Septiembre, 2016”.
Objetivo: Conocer el clima organizacional en el personal de salud del Hospital de Contingencia II-2 Tarapoto, San Martín. Se encuestó a 226 trabajadores que cumplieron los criterios de selección, a través del muestreo aleatorio simple. Se estimó como clima no saludable un puntaje de 55 a 128, clima por mejorar de 129 a 202 y clima saludable de 203 a 275. Resultados: El clima organizacional percibido por el personal de salud del Hospital de Contingencia fue un clima por mejorar con un puntaje de 173,35. El 20,8% percibió un clima saludable, el 70,4% por mejorar y un 8,8% no saludable. En la variable potencial humano el 66,4% percibe un clima por mejorar, 18,6% no saludable y 15% saludable; en la variable diseño organizacional 69,5% percibe un clima por mejorar, 15,9% saludable y 14,6% no saludable; en la variable cultura organizacional el 53,1% percibe un clima por mejorar, 43,4% saludable y 3,5% no saludable. Las tres variables, potencial humano,

diseño organizacional y cultura organizacional fueron clima por mejorar. Sólo la dimensión identidad se percibió como clima saludable, las demás, clima por mejorar.

(Ríos, G. 2017) En el estudio: “Clima Organizacional Del Departamento De Enfermería Del Hospital Militar Escuela Dr. Alejandro Dávila Bolaños, Managua, Nicaragua, Marzo-Abril 2017”. Objetivo: Valorar el clima organizacional del departamento de enfermería en el Hospital Militar Escuela Dr. Alejandro Dávila Bolaños durante el periodo de Marzo-Abril 2017. Fue constituido por 30 participantes. Resultados: Para la variable motivación un valor de 3.2, liderazgo un valor de 3.5, participación con valor de 3.1 y reciprocidad con valor de 3.2 valorado en medio o poco satisfactorio. El Clima Organizacional del departamento del Enfermería del Hospital Militar Escuela Dr. Alejandro Dávila Bolaños en el período Marzo-Abril 2017, obtuvo 52 puntos equivalente a un valor de 3.3 categorizado según el instrumento de la OPS como medio o poco satisfactorio, destacando que el personal siente hay un buen liderazgo por parte del departamento, pero se considera se debe trabajar en las variables participación, motivación y reciprocidad, para alcanzar de forma integral la satisfacción de los recursos.

(Solís, Z. 2017). Realiza el estudio “Clima organizacional en los trabajadores del Hospital de Baja Complejidad Vitarte, 2013”. Cuyo objetivo general fue conocer el clima organizacional en los trabajadores del Hospital de Baja Complejidad Vitarte. La muestra estuvo conformada por los trabajadores del Hospital de Baja Complejidad Vitarte. Se obtuvieron como resultados: Se evidenció percepción favorable según la dimensión cultura organizacional, por la existencia de motivación e identificación hacia los objetivos institucionales, mediante la atención con calidad, solución de problemas con respeto, apoyo

mutuo e inteligencia emocional. Sin embargo, según la dimensión diseño organizacional es percibida como desfavorable a excepción de la subdimensión comunicación que es medianamente favorable, evidenciándose insatisfacción al estilo de mando autoritario, con atmosfera de temor y falta de valores, el favoritismo medie en la toma de decisiones, se sienten discriminados, donde la comunicación cerrada es revertida por la asertiva. Así mismo, según la dimensión potencial humano es percibida como desfavorable debido a las recompensas injustas, carencia de estímulo para el espíritu innovador, tipo de liderazgo de rienda suelta en vez de participativo, la inoperancia de gestión para hacer cumplir las normas técnicas de salubridad laboral.

(Arévalo, J., et al, 2018) La investigación titulada “Clima organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores del área asistencial del Hospital II-E Banda de Shilcayo, 2018” tuvo como objetivo determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores del Área Asistencial del Hospital II-E Banda de Shilcayo, 2018. La muestra estuvo conformada por 119 colaboradores del Hospital II-E Banda de Shilcayo. Resultados, los colaboradores asistenciales del Hospital II-E Banda de Shilcayo, perciben un clima organizacional medio con 50,4%, seguido del 37,0% que lo califica como “desfavorable”. Según dimensiones, el 41,2% de los colaboradores refiere que el clima organizacional en la dimensión realización personal es desfavorable; el 45,4% refiere que en la dimensión involucramiento personal, supervisión y el clima organizacional es media respectivamente. La satisfacción laboral que presenta el colaborador asistencial del Hospital II-E Banda de Shilcayo es “mediana satisfacción laboral” con 49,6% y el 33,6% lo califica en baja satisfacción laboral. En conclusión, existe

una correlación positiva moderada entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral, coeficiente de correlación de Pearson (0,460).

(Gordillo, Y., 2018). Realizó un estudio sobre el clima organizacional en una institución de salud de la ciudad de Buenaventura: MEDICAS INTEGRAL SAS, midiendo cuatro variables del clima organizacional, según el instrumento de la OPS: liderazgo, motivación, participación y reciprocidad. La información se recolectó mediante una encuesta de 80 preguntas, realizada entre mayo y junio de 2018 a la totalidad de la población de la organización correspondiente a 10 personas. Finalmente se concluyó que en la empresa MEDICAS INTEGRAL SAS, se tiene una percepción de clima organizacional satisfactorio, siendo la variable de liderazgo considerada con un valor alto y siendo la reciprocidad con un valor más bajo, pero sin afectar los resultados de un buen clima organizacional, tanto el personal administrativo como el asistencial perciben satisfacción en su lugar de trabajo. Con respecto a los resultados se puede plantear como sugerencia seguir trabajando como lo están realizando hasta el momento y considerar fortalecer las falencias que se encontraron en la variable de reciprocidad en cuanto a la dimensión de retribución indagando con los colaboradores qué es lo que esperan que les ofrezca la organización sobre esto y se puede desarrollar mediante la realización de encuestas.

(Hanco, E. 2018). En la investigación titulada: “Comportamiento organizacional y calidad de atención del personal de salud de la Microred Ate III Lima Este 2017”, el objetivo general de la investigación fue determinar la relación que existe entre comportamiento organizacional y calidad de atención del personal de salud de la Microred.

La muestra estuvo conformada por 138 profesionales de salud que integran dicha Microred. Se concluye que existe relación directa y significativa entre el comportamiento organizacional y la calidad de atención. Lo que se demuestra con el estadístico de Spearman (sig. bilateral = .000 < 0.01; Rho = 0.573**).

(Rivera, R. 2018). Efectuó la investigación “Clima Organizacional y Desempeño Laboral en el personal de toma de muestra en Laboratorio Clínico del Hospital Nacional Dos de Mayo, en el distrito de Lima, 2016”. Tuvo como objetivo general determinar la relación entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral en el personal de toma de muestra en el Laboratorio Clínico del Hospital Nacional Dos de Mayo, Lima, 2016. La muestra fue conformada por 40 trabajadores de toma de muestra del Laboratorio clínico. Según los resultados estadísticos, el grado de relación entre las variables clima organizacional y desempeño laboral determinado por el Rho de Spearman = 0.000, indica una correlación prácticamente nula entre las variables, con un p valor de 1.000, donde $p > 0.05$, entonces la relación entre el clima organizacional y desempeño laboral no es significativa en este estudio.

(Castro, M., et al.) 2019). Realizaron el estudio: “Clima Organizacional y Percepción De La Calidad De Los Servicios De Salud En Laboratorio Clínico Bioimagen Ltda. de la Ciudad de Cali en el año 2018”. Cuyo objetivo general: Determinar la relación entre el clima organizacional y la percepción de la calidad de los 29 servicios de salud en ayudas diagnósticas Bioimágen Ltda. de la ciudad de Santiago de Cali durante el año 2018. En los resultados se evidenció que la calificación media para el clima laboral es de 2.52 con una apreciación de medianamente satisfactoria, con más tendencia a la insatisfacción,

debido a problemas internos donde se refleja baja participación y bajo liderazgo en el personal. En los usuarios dio como resultado que su percepción aumento en un 0,1 en comparación con la expectativa del servicio, es decir recibieron 10 un servicio mejor de lo que ellos estaban esperando, donde su puntaje es de una media de 6,7 que demuestra que para los usuarios es más importante sentir que el servicio recibido es confiable, es decir que sintieron que los colaboradores tenían la habilidad para cumplir el servicio prometido con eficiencia, eficacia y efectividad. En relación entre clima y calidad se evidencia que no existe correlación, es decir, a pesar de una calificación medianamente satisfactoria e insatisfactoria, se evidencia que la percepción de la calidad por parte de los usuarios supera sus expectativas.

(Herdoiza, Z., 2020) En su estudio “El Comportamiento Organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de enfermería en el Hospital IESS Babahoyo”. El cual se llevó a cabo con el fin de analizar el comportamiento organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de enfermería por medio de un estudio realizado en el Hospital IESS Babahoyo, para el planteamiento de un plan que permita mejorar el comportamiento organizacional impactando de forma positiva en el desempeño laboral.

Los resultados permitieron evidenciar que las dimensiones de la variable comportamiento organizacional se encontraron en su mayoría por la media de 3, siendo la dimensión de condiciones de trabajo la única que estuvo por encima de la media; por el contrario, en la variable desempeño laboral la dimensión que estuvo por debajo de la media fue la de compromiso institucional con 2.87. En la propuesta se establecieron estrategias

para la motivación intrínseca, acciones para mejorar el liderazgo y actividades de integración. Se pudo concluir que existió una correlación fuerte y positiva entre el comportamiento organizacional y el desempeño laboral

(Pedraza, I. 2020). En su estudio “Estrategia de Clima Organizacional en salud para mejorar la Calidad de Atención de los Usuarios del Centro de Salud Olmos”. El objetivo general fue: elaborar una estrategia de clima organizacional en salud para mejorar la calidad de atención de los usuarios del Centro de Salud Olmos. La muestra fue de 46 trabajadores y 112 usuarios. Los resultados fueron: el Clima Organizacional el 91% del personal evaluó en un nivel regular y la Calidad de atención percibida, indicó que el 65% de usuarios calificó en un nivel regular, referente a sus dimensiones: Elementos tangibles, el 52% de los pacientes la calificó como regular, la dimensión Fiabilidad, el 69% lo señaló como regular, la dimensión Capacidad de respuesta el 54% apreció en nivel regular, ya que la atención no es rauda, la dimensión Seguridad, el 79% señaló en un nivel regular, porque no brinda la garantía necesaria y en la dimensión Empatía, el 57% percibió en un nivel regular, porque la atención no es personalizada. Se concluye que la calidad de atención, el resultado más relevante, engloba el nivel regular percibido por el usuario, en base a esto se elaboró una estrategia que mediante su aplicación sea una herramienta que ayude a la organización a mejorar la calidad de atención y la vida profesional del personal.

(Carhuavilca, I., et al., 2021). Realizaron el estudio “Clima Organizacional y Satisfacción de los Colaboradores de la Ugel – Chiclayo”. El cual tuvo como objetivo determinar cuál es la relación entre el clima organizacional y la satisfacción de los colaboradores de la UGEL Chiclayo, 2020. Los principales resultados demostraron que el

clima organizacional de los colaboradores de la UGEL Chiclayo, no se viene gestionando de manera apropiada, puesto que este alcanzó un nivel bajo del 46%, así mismo, la autorrealización, comunicación y las condiciones laborales también demostraron un nivel bajo con un valor estadístico del 46%, de manera similar, el nivel de satisfacción de los colaboradores se sitúa en un nivel bajo con el 49%, además, la mayoría no están satisfechos con las condiciones de trabajo, ya que esta se sitúa en el nivel bajo con el 56%, el reconocimiento del personal también es bajo 49% y los beneficios económicos igualmente mostraron un nivel bajo del 56%.

(Fory, Y., et al., 2021). En su estudio “Influencia del Clima Organizacional en la Productividad de los Colaboradores del Laboratorio Christus Sinergia Salud”. Como objetivo general: Determinar la influencia del clima organizacional en la productividad de los colaboradores del laboratorio Christus Sinergia Salud. Como resultados se obtuvieron: El personal encuestado se encuentra satisfecho en un alto porcentaje con la comunicación interna de la organización, con la disponibilidad de los insumos y materiales necesarios para realizar las labores asignadas por el jefe inmediato, generando mayor rendimiento en sus funciones, los cuales perciben que sus tareas y actividades son acordes al perfil y competencias laborales. Un porcentaje mínimo no se siente satisfecho con el puesto de trabajo ya que no está en óptimas condiciones para desempeñar de manera positiva las labores asignadas, lo que puede generar que se vea afectado el rendimiento y desempeño de las funciones Se identifica que el 4% de los colaboradores no perciben que son participes de las decisiones y sus ideas son tomadas en cuenta, lo que puede generar desmotivación en el personal al no sentirse parte de la construcción de estrategias que mejores los

indicadores y metas de la institución También se identifica que el 6% del personal encuestado siente que el jefe inmediato no se preocupa por mantener un buen clima organizacional, lo que genera insatisfacción ya que un líder debe de ser garante por mantener su equipo de trabajo motivado para que no afecte la organización. La percepción del 12 % del personal encuestado considera que la capacitación no es una prioridad para la entidad, lo cual puede generar fallas en los procesos, atraso en el rendimiento de las labores asignadas, incumplimiento de metas institucionales y accidentes adversos. A manera general, los indicadores de productividad de los 3 laboratorios son altos, lo que permite deducir que, si bien el clima laboral tiene una influencia en la productividad, existen otros factores como los equipos, insumos, infraestructura, dotación, entre otros, que impactan los resultados operacionales de los laboratorios

(Patiño, A., et al.) 2021). Efectuaron el estudio “Clima Organizacional de un Laboratorio Clínico de la Ciudad de Medellín 2020-2021”. Cuyo objetivo general fue determinar la percepción del clima organizacional del personal de un laboratorio clínico de la ciudad de Medellín. El estudio se realizó con los colaboradores del laboratorio clínico Synlab sede Ciudad del Río en la ciudad de Medellín que laboran en la parte asistencial para un total de 104 colaboradores, donde como muestra seleccionaron a la totalidad del personal asistencial para llevar a cabo el estudio. Resultados: Se obtuvo un resultado el cual determinó que el clima laboral a nivel global es adecuado. Adicionalmente, se observa que el trabajo en equipo es la variable más crítica con un puntaje de 4.7 y que la mejor percibida es la variable condiciones de trabajo con un puntaje de 7.0.

(Urrutia, E. 2021). En su estudio “El Clima Organizacional En Los Trabajadores Del Laboratorio Vivilab, 2020”, tuvo como principal objetivo poder determinar la percepción del Clima organizacional en los trabajadores del laboratorio ViviLab en el 2020, se utilizó una población y muestra del total de los trabajadores del laboratorio el cual consta de 10 personas, en la cual según los resultados obtenidos pudimos llegar a la conclusión que el clima organizacional dentro del laboratorio ViviLab se encuentra en un nivel medio (50%) debido a que las dimensiones estudiadas también se encuentran en un rango medio de acuerdo a sus indicadores.

(Montalvo, H. 2022) Realizó su estudio “Elaboración de una propuesta de mejora del clima organizacional del centro Médico Virgen del Carmen – 2021, 2022”, cuyo objetivo fue elaborar y desarrollar un plan de mejora sobre el clima organizacional, así como fortalecer el ambiente laboral de este centro de trabajo. La población estuvo conformada por 33 trabajadores de dicha institución. Se encontró en el diagnóstico que el 51.5% de los participantes de esta investigación percibe su clima organizacional como medio, por otro lado, el 36.4% percibe su clima laboral como desfavorable, mientras que el 12.1% percibe su clima laboral como favorable. Es así que a partir de esta premisa se planteó el plan de mejora y posteriormente se aplicó. Finalmente se volvió a tomar la misma prueba para ver si la propuesta tuvo efectos positivos, encontrando los siguientes resultados: el 66.6% de los colaboradores de esta investigación percibe su clima organizacional como favorable, mientras que el 21.2% percibe su clima laboral como medio, asimismo, el 6.1% percibe su clima laboral como desfavorable y el 6.1% percibe su clima laboral como muy favorable. Al observar, se evidencia un cambio en la percepción

de los trabajadores de esta institución.

(Vásquez, W. 2022). En su estudio “Satisfacción Laboral y Clima Organizacional de los Trabajadores de Salud del Centro de Salud Zorritos, Tumbes, 2021”, el cual tuvo como objetivo principal determinar el nivel de relación entre clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de salud del centro de salud Zorritos, 2021. Tuvo como muestra de estudio un total de 94 profesionales de salud, obteniendo como principales resultados que existe una relación Directa y significativa entre las variables Clima Organizacional y Satisfacción Laboral con un coeficiente Rho de Spearman de .542 y un $p=.000$ en los trabajadores de salud del centro de salud Zorritos 2021 así mismo, la presencia de una relación directa entre la satisfacción laboral y Significación de la tarea (Rho=.486, $p=.000$), Condiciones de trabajo (Rho=.456, $p=.000$), Reconocimiento personal (Rho= .178, $p=.086$) y Beneficios económicos (Rho= .185, $p=.075$) en los trabajadores de salud del centro de salud Zorritos 2021.

(Zapata, A. 2022) En su investigación “Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral en el personal de enfermería de un hospital público”. Objetivo: analizar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal de enfermería del Hospital Rural No. 41 en el municipio de Cerritos, San Luis Potosí, en el año 2020. Población de estudio de 46 profesionales, donde se obtuvieron los siguientes resultados: el 51.2 % de los profesionales de enfermería evaluaron el clima organizacional como adecuado, el 45.7% lo clasificó como “en riesgo”, y el 2.2% como inadecuado. Del total de profesionales encuestados, el 82,6% expresa alta satisfacción laboral y el 17,4% expresa moderada satisfacción laboral. Se obtuvo una fuerza de correlación de Pearson

positiva de 0.9732 entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, con una significancia de 0.017.

2.1.2 Nacionales

(Castillo, R., 2020). El estudio “El Diagnóstico del Clima Organizacional en la Universidad Autónoma de Chiriquí” se realiza anualmente con el objetivo de conocer el nivel de satisfacción de la comunidad universitaria, tomando en cuenta variables que sirven de referencia para evaluar el comportamiento organizacional de los diferentes estamentos.

La población evaluada estuvo conformada por estudiantes, administrativos y docentes del Campus, Centros Regionales, Extensiones y Subsedes Regionales. La muestra estuvo conformada por: 988 estudiantes, 538 docentes y 509 administrativos.

Luego de analizar los resultados obtenidos en los diversos instrumentos aplicados a los estudiantes, docentes y administrativos, se puede hacer referencia a que a nivel global el Clima Organizacional 2020 obtuvo una evaluación promedio general de 80.75%, la evaluación más baja fue la valorada por los estudiantes con un 64.54% de positividad y la más alta de los administrativos con 89.10%.

La variable mejor evaluada por los estudiantes fue la Comunicación y Tecnología con un 74.51%, mientras que los docentes evaluaron mejor las Condiciones de Trabajo con 95.7% y los administrativos, el Desempeño de Tareas con 97.53%.

(López, S. et al.) 2014). Su estudio se enfoca en el estudio de las relaciones interpersonales y su influencia en el clima organizacional del Centro de Educación Nuevo

Chorrillo; pues se consideran estas relaciones como temas de gran importancia hoy en día, para casi todas las organizaciones y en especial en el sector educativo. El propósito de su trabajo busca incentivar un continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, donde tanto los docentes como colaboradores y el sector administrativo trabajen de manera coordinada para alcanzar los fines de la educación panameña y un beneficio para el centro educativo.

En dicho estudio concluyen: los conflictos permiten reconocer que existe diversidad de opinión y que deben canalizarse en miras de que se logren los objetivos que se tienen en el centro educativo; para ello se requiere un líder o gerente educativo que mantenga buenas relaciones con sus subalternos y domine técnicas de mediación y resolución de conflictos; para trabajar con las personas, reconocimiento de sus capacidades, limitaciones y potencialidades.

El uso de diversas estrategias tales como comunicación, tolerancia, respeto y liderazgo asertivo permitirá que se eviten conflictos que afecten las relaciones humanas en el plantel, los cuales se hacen evidentes de forma positiva o negativa en el clima organizacional del mismo.

A pesar de las condiciones adversas con las que muchos educadores trabajan, una buena dirección, caracterizada por un buen trato, comprensión que impulse al trabajo cooperativo, que entienda y atienda los problemas personales, contribuirá a desarrollar motivación y mayor compromiso.

Una buena organización coloca a todo el personal y los recursos de la institución en posición de relacionarse entre sí y lograr metas a más bajo costo y dentro de los límites del

tiempo establecido. Para que existan buenas relaciones interpersonales y el clima organizacional sea propicio es necesaria un buen liderazgo que sepa comunicar y desarrollar una buena comunicación, respeto y tolerancia, sin descuidar su autoridad como líder

(Mojica, C., et al.) 2018). Realizaron el estudio “Clima Organizacional en instituciones de servicio de acueductos y alcantarillados”. Cuya metodología desarrollada fue la descriptiva no experimental de campo. Entre los resultados relevantes obtenidos los cuales fueron preocupantes se observó que existe un alto nivel de inasistencia por parte de los colaboradores a la institución, aun cuando el volumen de trabajo es alto, los trabajadores que si cumplen con sus labores se están viendo afectados, muestran una baja motivación y eficiencia por la carga de trabajo que se presenta a diario y que recae en pocos, por ello se concluyó que la intervención de desarrollo organizacional para mejorar el clima organizacional se haga lo antes posible para recuperar la satisfacción en el recurso humano y la productividad.

2.1.3 Locales

(Díaz, R. 2019) En su proyecto: Construyendo Climas Organizacionales Saludables: Elaboración De Una Guía Para El Fortalecimiento Del Clima Organizacional, En El Departamento De Trabajo Social, Caja De Seguro Social– Provincia De Coclé.

Luego de efectuado en el año 2017 un diagnóstico sobre el clima organizacional del Departamento de Trabajo Social de la Provincia de Coclé, la Jefatura del mismo decide abordar los problemas que fueron detectados, debido a que interferían en las relaciones

interpersonales y el buen desempeño del grupo. Para esto, se planteó un Proyecto de Intervención con el objetivo principal de fortalecer el clima organizacional, mediante el diseño de una guía educativa, la cual será construida conjuntamente con el personal técnico que allí labora. Como metodología se utilizó la Activa-Participativa del Modelo de Desarrollo Organizacional. Resultados: Los resultados del pretest aplicado al grupo de Trabajadores Sociales de la Provincia de Coclé demostraron que: En la Provincia de Coclé, Departamento de Trabajo Social existe un adecuado Clima Organizacional; sin embargo, continúa la necesidad de mejorar el entorno organizacional donde las/los Trabajadores/as desarrollan sus funciones.

- Se mantiene la necesidad de fortalecer las áreas de comunicación, motivación, relaciones interpersonales y solución de conflictos.

2.2 Organización

Daft, en su libro Teoría y diseño organizacional, define a las organizaciones como entidades sociales que están dirigidas al alcance de metas, diseñadas con una estructura previamente analizada, donde se trabaja en coordinación y que está vinculada al medio ambiente. (*Cortes, N., 2009*)

Una de las características principales de las organizaciones es que están formadas por personas y las relaciones interpersonales se dan con el fin de desempeñar acciones que ayuden al logro de sus metas. (*Cortes, N., 2009*)

2.3 Clima Organizacional

2.3.1 Concepto de Clima Organizacional

El término clima organizacional comenzó a hacerse popular a finales de la década de 1960. Es un término relativamente nuevo, en el ámbito de la psicología organizacional/industrial y su definición o utilización varía según los investigadores que lo estudian. (*Páramo, P., 2004*)

Gellerman (1960) llegó a la conclusión de que el clima era el carácter de una compañía.

Forehand y von Gilmer (1964) ofrecen una definición que trasciende la idea de que el espectador del clima es un miembro de la organización. El clima organizacional es el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones; son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización. (*Páramo, P., 2004*)

Sudarsky (1977) considera el clima organizacional como un concepto integrado que permite determinar la forma en que se relacionan las políticas, las prácticas administrativas, la tecnología y los procesos de toma de decisiones con el comportamiento de los equipos y de las personas que son influenciados por ellos (*Gordillo et al., 2018*)

García (1987) diseñó un “Modelo para el diagnóstico del clima organizacional”, permitiendo entender el sentir del personal en una organización, los puntos de vista como el sentido de pertenencia de la empresa, cómo reconocen su organización, su desempeño,

sus funciones y el grado de desarrollo personal que pronostican podrían alcanzar al estar dentro de la empresa. (*Gordillo et al., 2018*)

Según Álvarez (1992), el clima organizacional hace referencia a características como los valores, las normas, las actitudes y los sentimientos percibidos por las personas sobre la organización de la cual forman parte. Por lo tanto, el autor plantea que el clima organizacional es el resultado de la interacción entre factores personales e individuales, las condiciones externas que proporcionan las instituciones u organizaciones y las expectativas generadas por dicha interacción. (*Gordillo, et al, 2018*)

Toro (1992) considera que el clima organizacional es la apreciación o percepción que las personas se forman acerca de sus realidades de trabajo. El modelo que implementó se basa en el hecho de que las personas actúan y reaccionan a sus condiciones de trabajo, a partir del concepto y la imagen que se forman de ellas; esta percepción es influenciada no por las condiciones laborales sino por la influencia de las acciones y/o comportamientos de otras personas: jefes, colaboradores y compañeros. (*Gordillo, et al, 2018*)

Chiavenato (2000) expresa que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados. (*Gordillo, et al, 2018*)

Méndez (2006) considera el clima organizacional como el ambiente propio de la compañía, producido y percibido por cada uno de sus individuos de acuerdo con las

condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional; dicho proceso es aquel donde se generan todos los agentes de cambio que pueden incidir en la conformación del clima organizacional. (*Gordillo, et al, 2018*)

Según García y Zapata (2008), el clima organizacional es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto, que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta. (*Gordillo, et al, 2018*)

Brancato & Juri, 2011, relacionan el clima laboral con la productividad estableciendo una categorización de factores que influyen en el clima laboral y que permiten el desarrollo de las actividades por todos los colaboradores de la organización (*Gordillo et al., 2018*).

2.3.2 Importancia del clima organizacional

El estudio del clima organizacional permite conocer, en forma científica y sistemática, las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el fin de elaborar planes que permitan superar de manera priorizada los factores negativos que se detecten y que afectan el compromiso y la productividad del potencial humano. (*Minsa, 2009*)

Al evaluar el Clima Organizacional se conoce la percepción que el personal tiene de la situación actual de las relaciones en la organización, así como las expectativas futuras,

lo que permite definir programas de intervención y desarrollar un sistema de seguimiento y evaluación (*Minsa, 2009*).

Cuando se realizan intervenciones para el mejoramiento organizacional, es conveniente realizar mediciones iniciales del Clima Organizacional, como referencia objetiva y técnicamente bien fundamentada, más allá de los juicios intuitivos o anecdóticos. Dicha medición permite una mejor valoración del efecto de la intervención. Un clima organizacional estable es una inversión a largo plazo (*Minsa, 2009*)

El clima constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que esta proyecta a sus empleados e incluso al exterior.

2.3.3 Características del clima organizacional

Las características que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente de la organización en que se desempeñan sus miembros. (*Minsa, 2009*)

- Tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización.
- Es afectado por diferentes variables estructurales (estilo de dirección, políticas y planes de gestión, etc.)

2.3.4 Consecuencias del clima organizacional

Un buen clima o un mal clima organizacional tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. (*Minsa, 2009*)

Entre las consecuencias negativas podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

En una organización podemos encontrar diversas escalas de climas organizacionales de acuerdo a cómo este se vea afectado o beneficiado.

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

Un adecuado clima organizacional fomenta el desarrollo de una cultura organizacional establecida sobre la base de necesidades, valores, expectativas, creencias, normas y prácticas compartidas y transmitidas por los miembros de una institución y que se expresan como conductas o comportamientos compartidos.

2.3.5 Variables del Clima Organizacional

El clima organizacional está formado por 3 variables y éstas a su vez cuentan con sus distintas dimensiones.

a. **Diseño Organizacional**

Definición conceptual: Las organizaciones según Chester I. Bernard son "un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas". En el aspecto de coordinación consciente de esta definición están incorporados cuatro denominadores comunes a todas las organizaciones: la coordinación de esfuerzos, un objetivo común, la división del trabajo y una jerarquía de autoridad, lo que generalmente denominan estructura de la organización. (Minsa, 2009)

b. **Potencial Humano**

Definición conceptual: Constituye el sistema social interno de la organización, que está compuesto por individuos y grupos tanto grandes como pequeños. Las personas son seres vivientes, pensantes y con sentimientos que conforman la organización y ésta existe para alcanzar sus objetivos. (Minsa, 2009)

c. **Cultura de la Organización**

Definición conceptual: Una organización no es tal si no cuenta con el concurso de personas comprometidas con los objetivos, para que ello ocurra es indispensable tomar en cuenta el ambiente en el cual se van a desarrollar todas las relaciones, las normas y los patrones de comportamiento lo que se convierte en la cultura de esa organización, llegando a convertirse en una organización productiva eficiente o improductiva e ineficiente, dependiendo de las relaciones que entre los elementos de la organización se establezcan desde un principio. (Minsa, 2009)

Definición operacional: se le pregunta al encuestado los años de laborar hasta el momento de la realización de la encuesta.

2.3.6. Dimensiones del clima organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo el estudio del clima organizacional es conveniente conocer las once dimensiones que serán evaluadas:

1. **Comunicación:** Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
2. **Conflicto y cooperación:** Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. **Confort:** Esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable.
4. **Estructura:** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a las que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

5. **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.
6. **Innovación:** Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
7. **Liderazgo:** Influencia ejercida por ciertas personas, especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados. No tiene un patrón definido, pues va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social tales como valores, normas y procedimientos, además, es coyuntural.
8. **Motivación:** Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización. Conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional. Es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes.
9. **Recompensa:** Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo.
10. **Remuneración:** Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
11. **Toma de decisiones:** Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso.

Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

2.4 Características Generales de los Laboratorios Clínicos en la Provincia de Coclé

A pesar de trabajar con una estandarización en los procesos, cada laboratorio es diferente en cuanto a: área de responsabilidad y población atendida, carga horaria, cantidad de personal tanto administrativo como de salud, pruebas ofertadas, así como aspectos personales de cada persona.

En los laboratorios clínicos que conforman el estudio laboran de manera directa en total: 22 funcionarios administrativos y 76 funcionarios de salud. Las características de cada laboratorio son:

- Hospital Regional Dr. Rafael Estévez (Aguadulce): brinda atención 24 horas a pacientes de consulta externa, cuarto de urgencias y hospitalizados. Personal de salud labora 6 horas y el administrativo 8 horas. Al ser laboratorio de referencia para unidades de CSS, cuenta con una mayor cantidad de pruebas ofertadas.
- Policlínica Manuel de Jesús Rojas (Aguadulce): brinda atención de 6:00 am a 7:00 pm a pacientes de consulta externa. Todo el personal labora 8 horas. Cuentan con menor cantidad de pruebas ofertadas.

Policlínica San Juan de Dios (Natá): brinda atención de 6:00 am a 7:00 pm a pacientes de consulta externa. Todo el personal labora 8 horas. Cuentan con menor cantidad de pruebas ofertadas.

Policlínica Manuel Paulino Ocaña (Penonomé): brinda atención de 6:00 am a 7:00 pm a pacientes de consulta externa. Todo el personal labora 8 horas. Al ser la única unidad de CSS en el distrito, el menú de pruebas es mayor, pero igual refiere pruebas al laboratorio de referencia.

CAPÍTULO III.
MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo y diseño general del estudio

Tipo y diseño: Descriptivo de corte transversal.

Es descriptivo porque busca especificar las características y los perfiles de personas. Se pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se hace mención. Y es de corte transversal porque las mediciones se realizan en un único momento.

3.2 Universo y Muestra

Universo: Formado por todos los colaboradores de la CSS-Prov. Coclé

Población: La población que conforma el estudio es de 98 funcionarios, distribuidos en 22 administrativos y 76 de salud.

Muestra: Fórmula: $n = [EDFF * Np(1-p)] / [(d^2 / Z^2_{1-\alpha/2} * (N-1) + p*(1-p)]$

Efecto de diseño (para encuestas en grupo)- EDFF: 1

Tamaño de la población – N 98

Frecuencia % hipotética del factor del resultado en la población – p : 50% +/- 5

Límites de confianza como % de 100 (absoluto +/-%) – d: 5%

La muestra para un intervalo de confianza del 95% es de:

Población

Tabla 1: Distribución de la población en cada Unidad Ejecutora

Unidad Ejecutora	Personal Administrativo					Personal de Salud			
	Recepcionista	Oficinista	Secretarias	Almacenista	Total	Tec. Médicos	Téc. Asistentes	Auxiliares	Total
H.R.R.E	6	1	1	0	8	19	13	3	35
P.M.D.J.R	3	0	1	1	5	5	6	1	12
P.S.J.D.D	3	1	1	0	5	4	4	2	10
P.M.P.O	1	2	1	0	4	12	5	2	19
Total	13	4	4	1	22	40	28	8	76

Fuente: Elaboración propia

Muestra

Tabla 2: Distribución de la muestra para cada Unidad Ejecutora

Unidad Ejecutora	Personal administrativo	Personal de Salud	Total
H.R.R.E	7	28	35
P.M.D.J.R	4	10	14
P.S.J.D.D	4	8	12
P.M.P.O	3	15	18
Total	18	61	79

Fuente: Elaboración propia

La distribución se realizó de manera proporcional en cada laboratorio para lograr la muestra (79 colaboradores)

3.3 Criterios de inclusión y exclusión

Criterios de inclusión:

- Todos los funcionarios administrativos y de salud que se encuentren en el laboratorio al momento de la aplicación del instrumento.

Criterios de exclusión:

- Funcionarios que no se encuentren en el laboratorio al momento de la aplicación del instrumento (ausencias, vacaciones, licencias).

3.4 Recolección de datos

Procedimiento de la investigación:

1. Encuesta:

Se empleó como instrumento de medición la encuesta del documento técnico:

Metodología para el Estudio del Clima Organizacional (*Minsa,2009*)

El instrumento ha sido validado por juicio de expertos, así mismo a través de la metodología de focus group se realizó la validación de la claridad de los enunciados; así como la validación estadística utilizando Alfa de Cronbach cuyo valor es cercano a 1, lo que indica que la información que se obtendrá con este instrumento es confiable, es decir, su uso repetido obtendrá resultados similares. (*Minsa,2009*)

La encuesta consta de dos partes: la primera recopila información general y la segunda cuenta con 55 preguntas, las cuales miden las 11 dimensiones del clima organizacional en estudio. Dichas dimensiones son: Comunicación (5), Conflicto y cooperación (6), confort (3), estructura (7), identidad (5), innovación (5), liderazgo (5), motivación (6), recompensa (5), remuneración (5) y toma de decisiones (3).

La parte de los datos generales aborda aspectos relacionados con la edad, sexo, nivel académico, cargo, años de laborar en la institución, años en el puesto.

- La encuesta fue aplicada cumpliendo los criterios de inclusión y exclusión.

3.5 Variables de estudio

Clima Organizacional: es el conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la organización, que influyen en las actitudes y en el comportamiento de sus miembros. (Minsa, 2009)

El clima organizacional está formado por 3 variables y éstas a su vez cuentan con sus distintas dimensiones.

a. Diseño Organizacional

Definición operacional: para medir el diseño organizacional (estructura) se aplicará la encuesta para conocer la valoración para cada una de sus dimensiones, como son: Estructura y Comunicación Organizacional, Toma de decisiones y Remuneración.

b. Potencial humano

Definición operacional: Para medir el potencial humano se aplicará la encuesta para conocer la valoración para cada una de sus 4 dimensiones, como son: Liderazgo, Innovación, Recompensa y Confort.

c. Cultura de la organización

Definición operacional: Para medir la cultura organizacional se aplicará la encuesta para conocer la valoración para cada una de sus 4 dimensiones, como son: Motivación, Conflicto y cooperación e Identidad.

d. Sexo

Definición operacional: En la primera parte de la encuesta se preguntará el sexo (masculino o femenino).

e. Nivel académico

Definición operacional: Se le pregunta al encuestado el nivel más alto alcanzado de escolaridad (primaria, secundaria, técnico y licenciatura)

f. Años de laborar en la institución

Definición conceptual: Años que tiene de laborar en su lugar de trabajo.

Definición operacional: se le pregunta al encuestado los años de laborar hasta el momento de la realización de la encuesta.

g. Cargo

Definición operacional: Se le preguntará al encuestado el puesto que desempeña al momento de la realización de la encuesta: secretaria(o), recepcionista, oficinista, almacenista, auxiliar, técnico.

Tabla 3: Operacionalización de las Variables

Variables	Indicador	Dimensiones	Significado	Preguntas	Valor
Diseño Organizacional	Promedio de los resultados obtenidos en las 4 dimensiones	Estructura organizacional	Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado	2,8,24,26, 27,38, 48	<i>TED</i> <i>Totalmente en desacuerdo</i> (1) <i>ED</i> <i>En desacuerdo</i> (2)
		Toma de decisiones	Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.	3,30,45	<i>NDNED Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i> (3)
		Comunicación organizacional	Se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.	12,14,32, 33,34	<i>DA</i> <i>De acuerdo</i> (4)
		Remuneración	Se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.	18,37,53, 54,55	
Potencial humano	Promedio de los resultados obtenidos en las 4	Confort	Esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable.	19,42,51	<i>TDA</i> <i>Totalmente de acuerdo</i> (5)
		Liderazgo	Influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados. No tiene un patrón definido, pues va a depender de	1,4,9,25,29	

	dimensiones		muchas condiciones que existen en el medio social tales como: valores, normas y procedimientos, además es coyuntural.		
	Innovación		Cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas	6,22,44,50,52	
	Recompensa		Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo.	16,20,36,39,41	

Autor: Elaboración propia

Variables	Indicador	Dimensiones	Significado	Preguntas	Valor
Cultura de la organización	Promedio de los resultados obtenidos en las 3 dimensiones	Motivación	Las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización. Conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional. Es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes.	7,17,28,4 6,47,49	<i>TED :</i> <i>Totalmente en desacuerdo</i> <i>(1)</i> <i>ED</i> <i>En desacuerdo</i> <i>(2)</i> <i>NDNED Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i> <i>(3)</i>
		Conflicto y cooperación	Se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.	5,15,21,3 5,40,43	<i>DA</i> <i>De acuerdo</i> <i>(4)</i> <i>TDA</i> <i>Totalmente de acuerdo</i> <i>(5)</i>
		Identidad	Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales	10,11,13, 23,31	

			con los de la organización.	
Sexo	% según sexo		Conjunto de las peculiaridades que caracterizan los individuos de una especie dividiéndolos en masculinos y femeninos, y hacen posible la reproducción que se caracteriza por una diversificación genética.	Masculino Femenino
Nivel académico	% de escolaridad		Es el nivel de educación más alto que una persona ha terminado.	Primaria Secundaria Técnico Licenciatura

Autor: Elaboración propia

Variable	Indicador	Significado	Valor
Años de laborar en la institución	% según antigüedad laboral	Años que tiene de laborar en su lugar de trabajo	Tiempo(meses, años)
Cargo	% según cargo	Función de la cual una persona tiene la responsabilidad en una organización, un organismo o una empresa.	Secretaria(o) Recepcionista Oficinista Almacenista Auxiliar Tec. Asistente Tec. médico

Autor: Elaboración propia

3.6 Procesamiento de los resultados

Tabla 4: Puntuación por Preguntas, Dimensión y Variable

Variables	Indicador	Dimensiones	Preguntas	Valor	Valor por dimensión	Valor por variable	Evaluación por puntuación
Diseño Organizacional	Promedio de los resultados obtenidos en las 4 dimensiones	Estructura organizacional	2, 8, 24, 26, 27, 38, 48	<i>JED</i> (1) <i>ED</i> (2) <i>NDNED</i> (3) <i>DA</i> (4) <i>IDA</i> (5)	Mínimo=7 Máximo = 35	Mínimo = 20 Máximo = 100	No saludable: Menos de 46.9 Por mejorar: 46.9 a 73.7 Saludable: Más de 73.7
		Toma de decisiones	3, 30, 45		Mínimo=3 Máximo = 15		
		Comunicación organizacional	12, 14, 32, 33, 34		Mínimo=5 Máximo = 25		
		Remuneración	18, 37, 53, 54, 55		Mínimo=5 Máximo = 25		
Potencial humano	Promedio de los resultados obtenidos en las 4 dimensiones	Confort	19, 42, 51	<i>JED</i> (1) <i>ED</i> (2) <i>NDNED</i> (3) <i>DA</i> (4) <i>IDA</i> (5)	Mínimo=3 Máximo = 15	Mínimo=18 Máximo = 90	No saludable: Menos de 42.2 Por mejorar: 42.2 a 66.3 Saludable: Más de 66.3
		Liderazgo	1, 4, 9, 25, 29		Mínimo=5 Máximo=25		
		Innovación	6, 22, 44, 50, 52		Mínimo=5 Máximo = 25		
		Recompensa	16, 20, 36, 39, 41		Mínimo=5 Máximo=25		
Cultura de la organización	Promedio de los resultados obtenidos en las 3 dimensiones	Motivación	7, 17, 28, 46, 47, 49	<i>JED</i> (1) <i>ED</i> (2) <i>NDNED</i> (3) <i>DA</i> (4) <i>IDA</i> (5)	Mínimo=6 Máximo=30	Mínimo=17 Máximo = 85	No saludable: Menos de 39.9 Por mejorar: 39.9 a 62.6 Saludable: Más de 62.6
		Conflicto y cooperación	5, 15, 21, 35, 40, 43		Mínimo=6 Máximo=30		
		Identidad	10, 11, 13, 23, 31		Mínimo=5 Máximo=25		

Autor: Elaboración propia

La puntuación para cada inciso es de 1 a 5 puntos, las variables diseño organizacional y potencial humano cuentan con 4 dimensiones, y la variable cultura organizacional cuenta con 3 dimensiones. Cada dimensión cuenta con una cantidad de preguntas que oscilan entre 3 y 7, cada pregunta se tabula y se le otorga una puntuación a cada dimensión, para luego calcular el puntaje para cada variable.

Una vez obtenido el valor de cada variable (diseño organizacional, potencial humano y cultura organizacional), se establece cómo es el clima organizacional.

- Clima organizacional no saludable: 55 a 128
- Clima organizacional por mejorar: 129 a 202
- Clima organizacional saludable: 203 a 275.

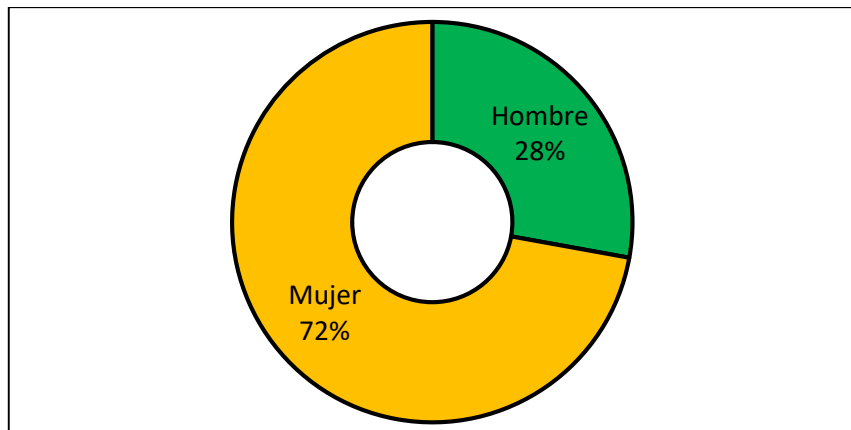
CAPÍTULO IV
RESULTADOS

4.1. Características Generales

La muestra de estudio de esta investigación está comprendida por 79 funcionarios del Departamento de Laboratorio clínico de la Caja de Seguro Social de la provincia de Coclé, a los cuales se les aplicó la encuesta del documento técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional (Minsa,2009) con el fin de determinar la percepción del clima organizacional en esta población de funcionarios de salud.

Se consideraron las características generales que fueron el sexo, nivel académico, instalación, cargo y años de servicio del personal en el departamento de Laboratorio Clínico. Estos funcionarios a los cuales se les aplicó esta encuesta en este estudio según su sexo, se distribuyen en 22 hombres que representan el 28% de la población en tesis y 57 mujeres que representan el 72% de estos funcionarios, como se puede observar en la Figura No.1 de este estudio.

Figura 1: Personal del Departamento de Laboratorio Clínico de la Caja de Seguro Social según sexo, Coclé, Año 2025

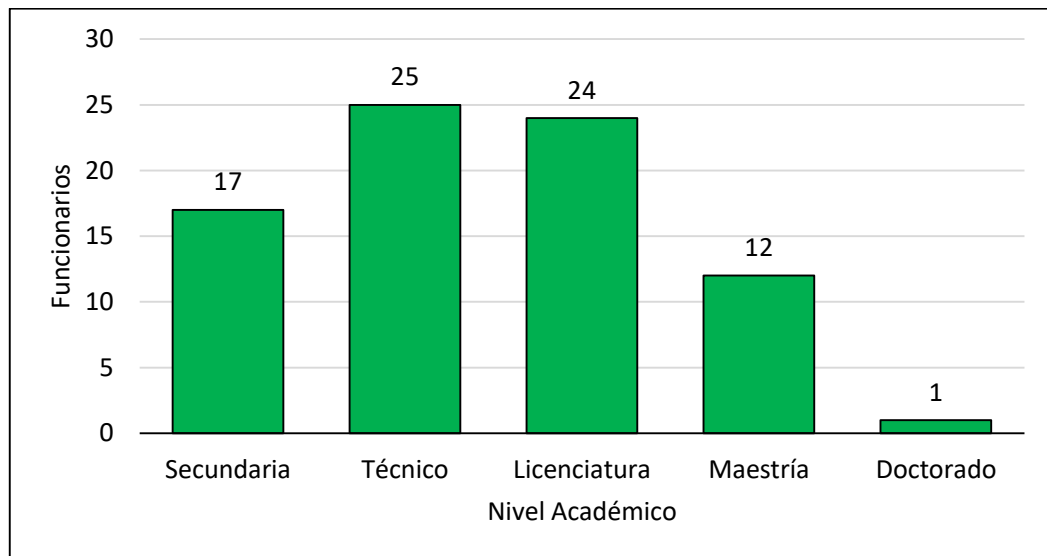


Autor: Elaboración propia

Fuente: Encuestas de estudio del Clima Organizacional, 2025.

Otro de los aspectos generales que se consideró en este estudio fue el nivel académico del personal laboral que es el sujeto de la investigación, donde se puede observar que en su mayoría (78%) son profesionales con una formación universitaria, abarcando todos los grados académicos desde técnicos universitarios hasta doctorado, como se observa en el siguiente gráfico.

Figura 2: Personal del Departamento de Laboratorio Clínico de la Caja de Seguro Social según el nivel académico, Coclé, Año 2025.



Fuente: Encuestas de estudio del Clima Organizacional, 2025.

Autor: Elaboración propia

Con respecto al grupo de estudio, se puede observar en la Figura No.2 que se distribuyen académicamente en 25 técnicos que representan 32%, con un nivel de licenciatura 24 que representan un 30%, con un nivel de secundaria 17 que representan 22% y con un nivel de maestría y doctorado 13 que representan el 16% correspondiente.

También se consideró importante conocer en que instalación laboraba y que cargo ocupaba este personal dentro del Departamento de Laboratorio Clínico, y como se puede observar en el Cuadro No.1, los funcionarios o grupo de estudio se distribuyen según la instalación que se desempeñan laboralmente en 35 funcionarios (44%) en el Hospital Rafael Estévez y de ellos 23% era personal administrativo y el 77% restante personal técnico de salud, 18 funcionarios (23%) laboraban en la Policlínica Manuel Paulino Ocaña y de ellos 17% era personal administrativo y el 83% restante personal técnico de salud, 14 funcionarios (18%) laboraban en Policlínica Manuel de Jesús Rojas y de ellos 29% era personal administrativo y el 71% restante personal técnico de salud; y 12 funcionarios (15%) laboraban en la Policlínica San Juan De Dios y de ellos 33% era personal administrativo y el 67% restante personal técnico de salud.

Cuadro 1: Personal del Departamento de Laboratorio Clínico de la Caja de Seguro Social por instalación y según cargo, Coclé, Año 2025

Fuente: Encuestas de estudio del Clima Organizacional, 2025.

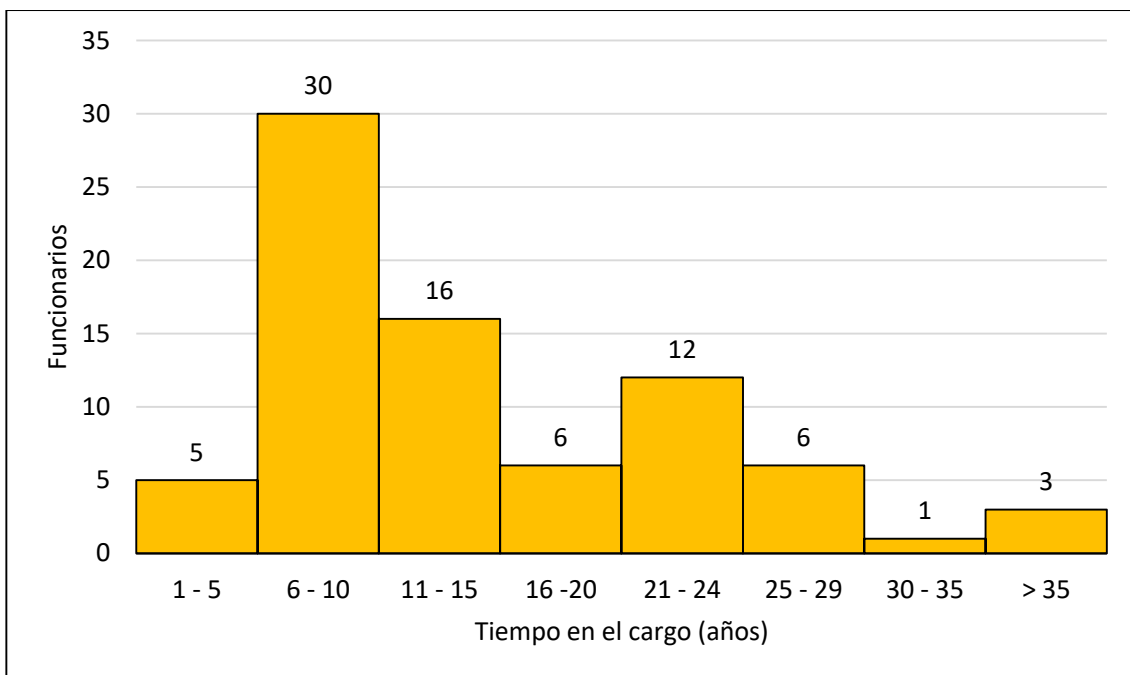
Autor: Elaboración propia

Instalación	Tipo de personal								
	Total	Administrativo				Técnico			
		Total	Ofici nista	Rece pcion ista	Secre taria	Total	Auxil iar	Asist ente	Tecn ólogo
n	79	18	2	12	4	61	8	21	32
Total... %	100 %	23%	3%	15%	5%	77%	10%	27%	41%
n	35	7	1	5	1	28	3	9	16
HRE %	100 %	20%	3%	14%	3%	80%	9%	26%	46%
n	14	4	0	3	1	10	2	4	4
PMDJR %	100 %	29%	0%	21%	7%	71%	14%	29%	29%
n	18	3	1	1	1	15	2	5	8
PMPO %	100 %	17%	6%	6%	6%	83%	11%	28%	44%
n	12	4	0	3	1	8	1	3	4
PSJDD %	100 %	33%	0%	25%	8%	67%	8%	25%	33%

Según los años de servicios cumplidos trabajando en el Departamento de Laboratorio Clínico se encuentran distribuidos como se observa en la Figura No.3, donde su mayoría,

30 de estos funcionarios que representan un 38% están en un rango de 6 a 10 años de servicio, seguido de 16 funcionarios que representan un 20% de esta población y 5 funcionarios que representan un 6% en un rango de 1-5 años de servicio, lo que nos indica que son personas relativamente jóvenes de trabajar en el departamento, el resto de los funcionarios tienen 15 años o más de estar en su cargo.

Figura 3: Personal del Departamento de Laboratorio Clínico de la Caja de Seguro Social según tiempo en el cargo (año), Coclé, Año 2025.



Fuente: Encuestas de estudio del Clima Organizacional, 2025.

Autor: Elaboración propia

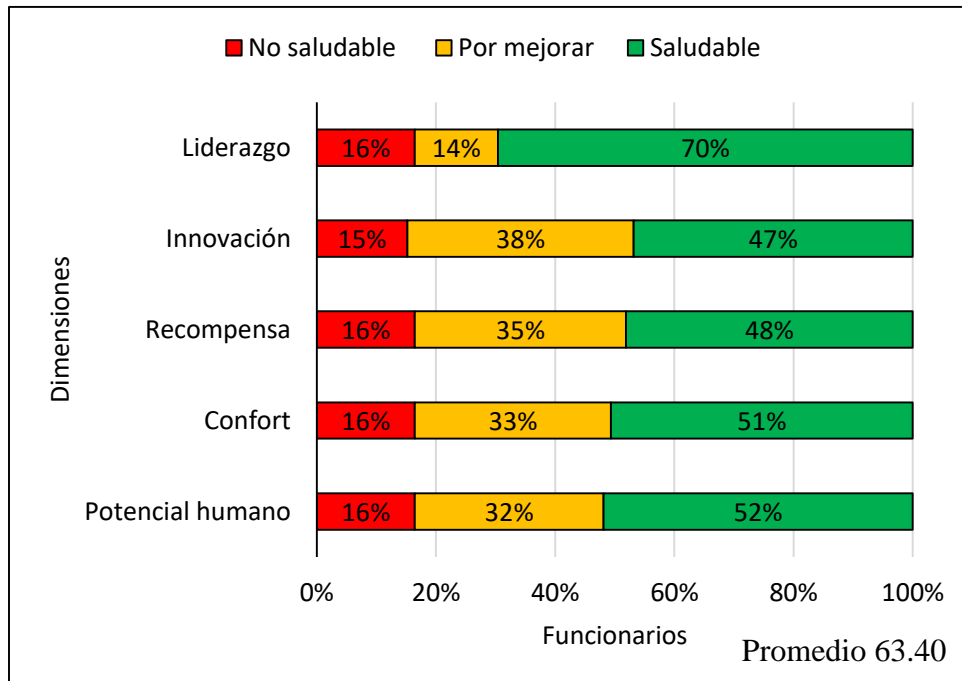
4.2 Análisis del Clima Organizacional

El objetivo general de esta investigación radica en evaluar el Clima Organizacional en los Laboratorios Clínicos de la provincia de Coclé en el año 2025, de acuerdo al potencial humano, diseño organizacional y cultura organizacional.

4.2.1 Dimensiones del Potencial Humano

En referencia a esta variable se puede observar en la Figura No.4, que el aspecto más valorado como saludable fue el liderazgo con un 70%, y el resto (innovación, recompensa y confort) con una percepción de saludable muy cercana al 50%; en relación a una percepción a que puede mejorar los aspectos de innovación, recompensa y confort obtuvieron un valor muy cercano al 35% y para el aspecto liderazgo solo un 14% de los funcionarios considero que se puede mejorar; y en relación a una percepción no saludable, todos los aspectos mostraron un valor cercano al 16% en esta dimensión.

Figura 4: Personal del Departamento de Laboratorio Clínico de la Caja de Seguro Social según las dimensiones del Potencial Humano, Coclé, Año 2025.



Fuente: Encuestas de estudio del Clima Organizacional, 2025.

Autor: Elaboración propia

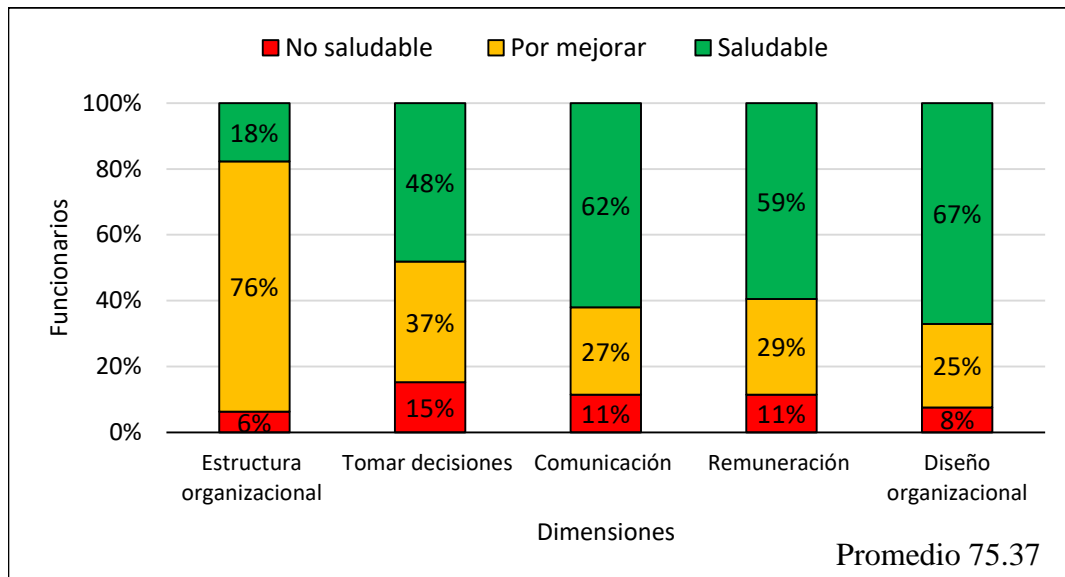
De forma global, para la variable potencial humano, el personal laboral percibió que el clima laboral es saludable para el 52%, que puede mejorar para el 32% y que no es saludable para el 16%, como se observó en el gráfico anterior.

4.2.2 Dimensiones del Diseño Organizacional

En referencia a esta variable se puede observar en la Figura No.5, que el aspecto más valorado como saludable fue la comunicación con un 62%, seguido por la remuneración con un 59%, luego la toma de decisiones con un 48% y la estructura organizacional con un 18%; en relación a una percepción a que se puede mejorar el primer aspecto fue de estructura organizacional con un 76% y el resto de los aspectos con valores entre 27% y

37%; y en relación a una percepción no saludable, todos los aspectos mostraron valores entre 6% y 15% en esta dimensión.

Figura 5: Personal del Departamento de Laboratorio Clínico de la Caja de Seguro Social según las dimensiones del Diseño Organizacional, Coclé, Año 2025.



Fuente: Encuestas de estudio del Clima Organizacional, 2025.

Autor: Elaboración propia

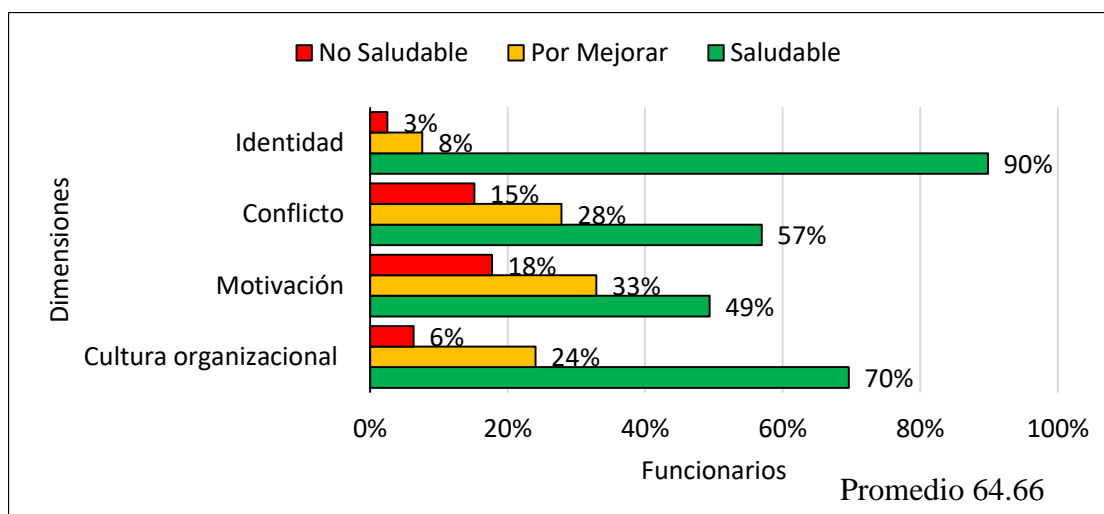
De forma global para esta variable de diseño organizacional, el personal laboral percibió en un 67% de ellos que el clima laboral es saludable, un 25% que se puede mejorar y solo un 8% que no es saludable, como se observó en el gráfico anterior.

4.2.3 Dimensiones de la Cultura Organizacional

En referencia a esta variable se puede observar en la Figura No.6, que el aspecto más valorado como saludable fue la identidad con un 90%, seguido por el manejo de conflictos con un 57% y luego la motivación con un 49%; en relación a una percepción a que se puede mejorar el primer aspecto fue el de la motivación con un 33%, seguido por el manejo de los conflictos con un 28% y el aspecto de identidad con solo un 8%; y en relación

a una percepción no saludable, todos los aspectos mostraron valores entre 3% y 18% en esta dimensión.

Figura 6: Personal del Departamento de Laboratorio Clínico de la Caja de Seguro Social según las dimensiones de la Cultura Organizacional, Coclé, Año 2025.



Fuente: Encuestas de estudio del Clima Organizacional, 2025.

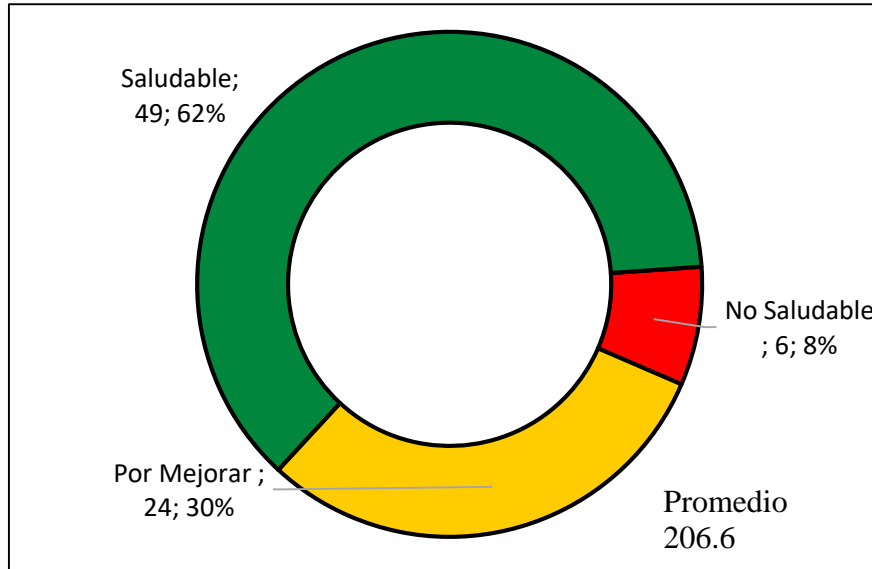
Autor: Elaboración propia

De forma global para esta variable de diseño organizacional, el personal laboral percibió en un 70% de ellos que el clima laboral es saludable, un 24% que se puede mejorar y solo un 6% que no es saludable, como se observó en el gráfico anterior.

4.2.4 Evaluación del Clima Organizacional General

La percepción general de los funcionarios del Departamento de Laboratorio Clínico de Coclé referente a su clima organizacional en el periodo 2025 se puede observar en la Figura No.7, que 49 funcionarios del personal laboral percibieron un clima organizacional saludable que representa un 62% de la población en estudio, 24 consideraron que se puede mejorar lo que representa un 30%, esto indica que hay mucho por hacer en este aspecto y solo 6 funcionarios que representa un 8% lo percibieron no saludable.

Figura 7: Personal del Departamento de Laboratorio Clínico de la Caja de Seguro Social según la percepción general del clima organizacional, Coclé, año 2025



Fuente: Encuestas de estudio del Clima Organizacional, 2025.

Autor: Elaboración propia.

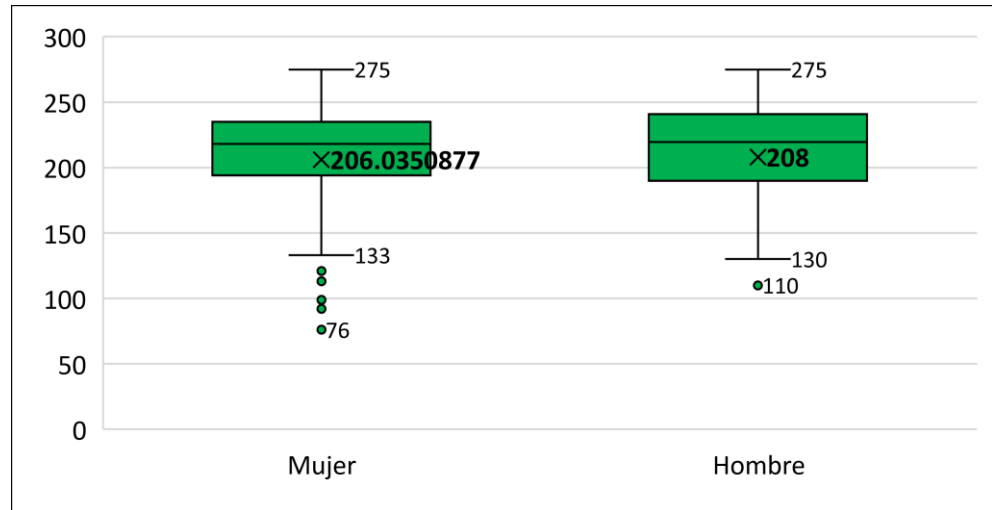
Para poder darle respuesta a la hipótesis de estudio se realizó un contraste de hipótesis utilizando la prueba de distribución normal de una cola, donde la hipótesis nula ($H_0 \leq 203$ puntos), teniendo un promedio de 206.6 puntos, desviación estándar de 45.6 puntos y nivel de significancia del 5%, obteniendo un valor del estadístico de prueba de 0.70 lo cual es menor al valor de $z = 1.64$, por tal razón no se puede rechazar la hipótesis nula, es decir que la población de estudio tiene un valor global de clima organizacional

menor a 203, lo que indica que tienen un clima laboral por debajo del saludable con un nivel de confianza del 95% respectivamente.

Después de haberse realizado el análisis anterior, surgieron otras interrogantes sobre los resultados del instrumento en función de algunos factores que se consideraron que podrían ser determinantes como el sexo, la instalación donde labora y el nivel académico de los mismos, obteniendo los siguientes resultados.

En referencia a la percepción general de los funcionarios del Departamento de Laboratorio Clínico de Coclé referente a su clima organizacional en el periodo 2025 en referencia a su sexo se puede observar en la Figura No.8, que representa la puntuación final según el sexo que las mujeres obtuvieron en promedio final 206 puntos y para los hombres 208 puntos, que a pesar que en valores absolutos las mujeres presentaron valores inferiores al de los hombres, se observa que en valores relativos o promedios la diferencia es mínima de 2 puntos entre ellos.

Figura 8: Personal del Departamento de Laboratorio Clínico de la Caja de Seguro Social según la percepción general del Clima Organizacional por sexo, Coclé, Año 2025.



Fuente: Encuestas de estudio del Clima Organizacional, 2025.

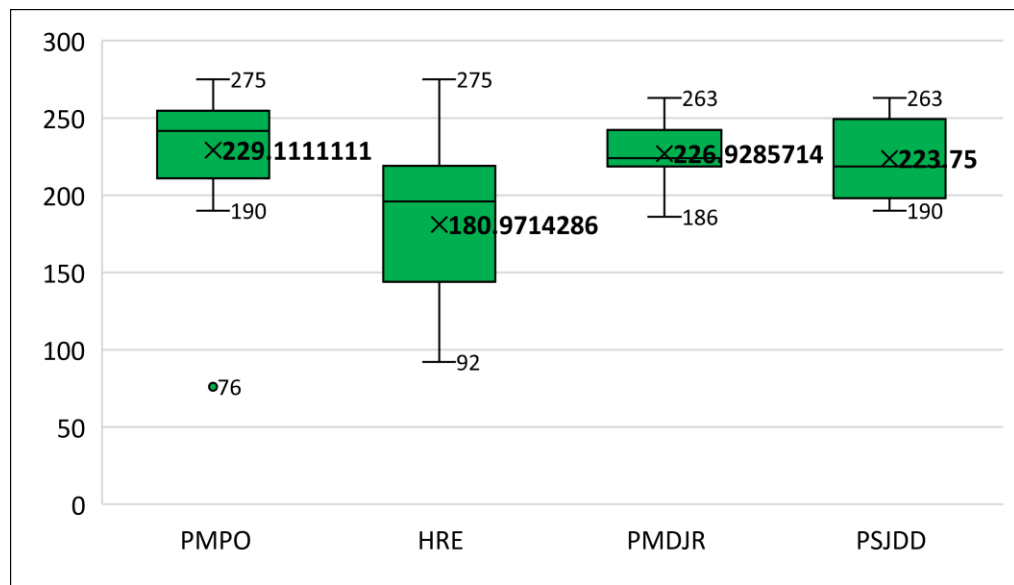
Autor: Elaboración propia

Y para darle respuesta esta hipótesis de estudio se realizó un contraste de hipótesis utilizando la prueba de distribución t de dos cola para muestras dos muestra independiente, donde la hipótesis nula ($H_0: \mu_{mujer} = \mu_{hombre}$), obteniendo un valor del estadístico de prueba de $t = 0.9$ lo cual es menor al valor crítico de $t = 2.0$, por tal razón no se puede rechazar la hipótesis nula, es decir que no hay diferencia significativa a los valores finales del instrumento según el sexo con un nivel de confianza del 95% respectivamente.

En referencia a la percepción general de los funcionarios del Departamento de Laboratorio Clínico de Coclé referente a su clima organizacional en el periodo 2025 en referencia a su instalación de trabajo se puede observar en la Figura No.9, que representa la puntuación final según la instalación donde labora que los de la PMPO obtuvieron en promedio final 229.1 puntos siendo el mayor, seguidos por los de PMDJR con 226.9 puntos promedio, luego PSJDD con 223.8 puntos promedios y por último el HRE con 181.0 puntos

promedio, que a pesar que en valores absolutos entre las diferentes instalaciones presenta cierta variabilidad, se observa que en valores relativos o promedios la diferencia es mínima entre las diferentes policlínicas, pero si es considerable los resultados de los funcionarios del hospital siendo muy inferior comparadas con las policlínicas.

Figura 9: Personal del Departamento de Laboratorio Clínico de la Caja de Seguro Social según la percepción general del Clima Organizacional por instalación donde labora, Coclé, Año 2025.



Fuente: Encuestas de estudio del Clima Organizacional, 2025.

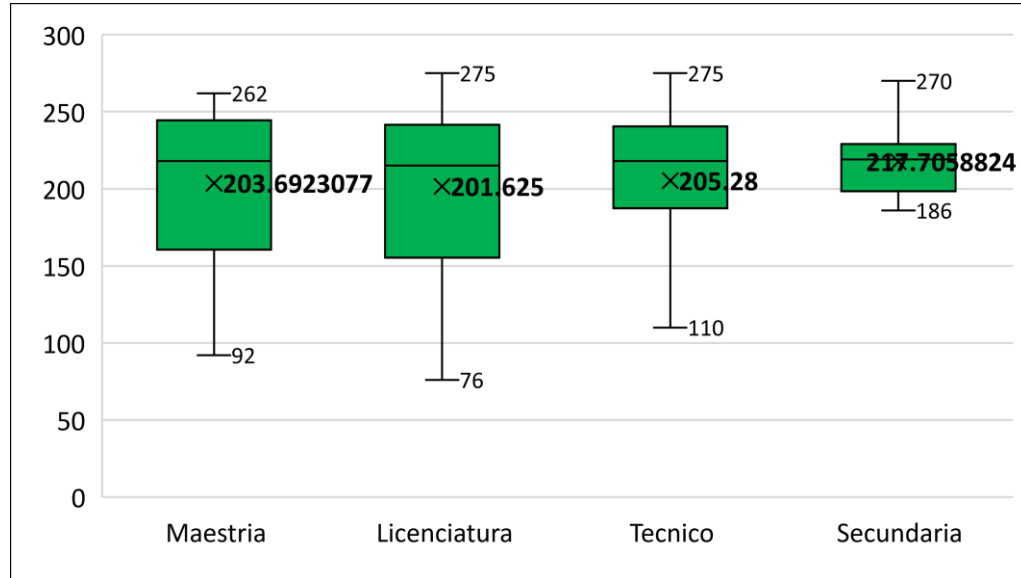
Autor: Elaboración propia.

Y para darle respuesta esta hipótesis de estudio se realizó un contraste de hipótesis utilizando la prueba de ANOVA o análisis de varianza de un factor para muestras independiente, donde la hipótesis nula ($H_0: \mu_{PMPO} = \mu_{HRE} = \mu_{PMDJR} = \mu_{HRE}$), obteniendo un

Valor del estadístico de prueba de $F= 8.6$, lo cual es mayor al valor crítico de $F= 2.7$, por tal razón se rechaza la hipótesis nula, es decir que por lo menos una de las instalaciones tiene una diferencia significativa a los valores finales del instrumento con un nivel de confianza del 95% respectivamente.

En referencia a la percepción general de los funcionarios del Departamento de Laboratorio Clínico de Coclé referente a su clima organizacional en el periodo 2025 en referencia a su nivel académico se puede observar en la Figura No.10, que representa la puntuación final según el nivel académico que los del nivel secundario obtuvieron en promedio final 217.7 puntos siendo el mayor, seguidos por los técnicos con 205.2 puntos promedio, luego los del nivel de maestría donde cabe destacar que se incluyó el único con nivel de doctorado obteniendo 203.7 puntos promedios y por último los del nivel de licenciatura con 201.6 puntos promedio, que a pesar que en valores absolutos entre los diferentes niveles académicos se muestra cierta variabilidad, se observa que en valores relativos como el promedio y en este caso la mediana representado por la línea que divide en la mitad a la caja son muy homogéneos es decir que la diferencia es mínima entre los diferentes niveles académicos.

Figura 10: Personal del Departamento de Laboratorio Clínico de la Caja de Seguro Social según la percepción general del Clima Organizacional por instalación donde labora, Coclé, Año 2025.



Fuente: Encuestas de estudio del Clima Organizacional, 2025.

Autor: Elaboración propia

Y para darle respuesta esta hipótesis de estudio se realizó un contraste de hipótesis utilizando la prueba de ANOVA o análisis de varianza de un factor para muestras independiente, donde la hipótesis nula ($H_0: \mu_{\text{secundaria}} = \mu_{\text{técnico}} = \mu_{\text{licenciatura}} = \mu_{\text{maestría}}$), obteniendo un valor del estadístico de prueba de $F= 0.4$ lo cual es menor al valor crítico de $F= 2.7$, por tal razón no se puede rechazar la hipótesis nula, es decir que no existe una diferencia significativa en los valores finales del instrumento según el nivel académicos de estos trabajadores con un nivel de confianza del 95% respectivamente.

4.3 DISCUSIÓN

Como se ha mencionado anteriormente, el clima organizacional en una empresa o institución es una variable muy importante que debe ser conocida. Al conocer el clima organizacional de nuestra área se pueden fortalecer las valoraciones positivas y ver como oportunidades de mejora los aspectos que se encuentren con baja percepción y que pueden afectar de manera directa o indirecta al cliente.

Confrontando los resultados con el estudio “Clima Organizacional en el personal de salud del Hospital De Contingencia Ii-2 Tarapoto, San Martín, Abril - Septiembre, 2016”, que utilizaron el mismo instrumento de medición que el presente estudio, en la puntuación del Clima Organizacional obtuvieron una puntuación de 173.35 correspondiente a un clima por mejorar y solamente el 20.8% de los encuestados percibió un clima saludable, mientras que en los Laboratorios Clínicos de la Provincia de Coclé se obtuvo un puntaje promedio de 206.6 correspondiente a un clima saludable percibido por el 62% de los encuestados y el 30% percibe un clima por mejorar.

En cuanto a la variable potencial humano, el 66,4% percibe un clima por mejorar, 18,6% no saludable y 15% saludable; en la variable diseño organizacional, 69,5% percibe un clima por mejorar, 15,9% saludable y 14,6% no saludable; en la variable cultura organizacional, el 53,1% percibe un clima por mejorar, 43,4% saludable y 3,5% no saludable. En nuestro estudio, la variable potencial humano el 52% del personal percibe un clima saludable, 32% por mejorar y 16% no saludable; en la variable diseño organizacional el 67% como saludable, 25% por mejorar y 8% no saludable; en la variable cultura organizacional el 70% saludable, 24% por mejorar y 6% no saludable.

Podemos observar que las 3 variables (potencial humano, diseño organizacional y cultura organizacional) obtuvieron una percepción de clima por mejorar. Sólo la dimensión identidad de la variable cultura organizacional se percibió como saludable por el 68.1% de los encuestados, coincidiendo con el presente estudio donde la dimensión identidad obtuvo una percepción saludable por el 90% de los encuestados.

La dimensión recompensa y remuneración fueron las que obtuvieron el mayor porcentaje de percepción como no saludable, siendo el 38.9% para recompensa y 38.1% para remuneración. En comparación con nuestro estudio, obtuvimos mejor percepción para estas dimensiones, donde solamente se obtuvieron el 16% y 11% respectivamente como no saludables.

Comparando los resultados con el estudio “Clima Organizacional en una Institución prestadora de salud de Montería - Córdoba, 2015”, para la dimensión compensación se encontraron niveles de satisfacción por debajo del 20%, y esta dimensión se asemeja a nuestra variable recompensa de la variable potencial humano, la cual en nuestro estudio obtuvo un 48% como saludable y la que obtuvo porcentaje por debajo de 20% fue la estructura organizacional.

El estudio “Clima Organizacional Del Departamento De Enfermería Del Hospital Militar Escuela Dr. Alejandro Dávila Bolaños, Managua, Nicaragua, Marzo-Abril 2017” destaca que el personal siente un buen liderazgo por parte del departamento, pero se considera que se debe trabajar en las variables participación, motivación y reciprocidad. Comparando con nuestro estudio, observamos que coincide con los resultados obtenidos, donde el liderazgo es de las dimensiones mejor valoradas con un 70% después de la

identidad que obtuvo 90%; así como la motivación que el 33% del personal la percibe por mejorar y el 18% como no saludable.

Según el estudio “Clima organizacional en los trabajadores del Hospital de Baja Complejidad Vitarte, 2013”, se evidenció percepción favorable para la cultura organizacional. Sin embargo, según la dimensión diseño organizacional y potencial humano son percibidas como desfavorables, coincidiendo con nuestro estudio donde la mejor valorada fue la cultura organizacional con un 70%.

En el estudio “Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral en el personal de enfermería de un hospital público”, el 51.2% percibió un clima organizacional como adecuado, 45.7% como en riesgo y el 22% como inadecuado; resultados muy parecidos a los obtenidos en el presente estudio, donde el 62% percibe como saludable, 30% por mejorar y 8% como no saludable.

La variable con mejor percepción fue la de cultura organizacional con el 70%, seguida del diseño organizacional con 67% y luego el potencial humano con un 52%.

Los aspectos que el personal en general percibe que se debe mejorar son la estructura organizacional, luego la innovación (38%), la toma de decisiones (37%), luego la recompensa con el 35% y por último el confort y la motivación con 33%.

Las dimensiones que el personal percibe como no saludables son: la motivación 18%; liderazgo, recompensa y confort con 16%, seguida de la innovación, toma de decisiones y conflicto con el 15%.

Las dimensiones sobre las que se deben trabajar se encuentran en su mayoría dentro de la variable de potencial humano. Es el potencial humano una pieza fundamental para el

desarrollo y avance de una organización, gracias a él podemos lograr los objetivos que establezcamos.

Se observa que la mayoría de los encuestados son profesionales con una formación universitaria y con cargos de técnicos asistentes o tecnólogos.

CONCLUSIONES

En los laboratorios clínicos de la Caja de Seguro Social en la Provincia de Coclé, la fuerza laboral está conformada en su mayoría por mujeres representando el 72% y por profesionales con una formación universitaria que representan el 78%.

Según el tiempo de laborar en el cargo, la mayoría de los encuestados tienen menos de 15 años, lo que indica que son personas que se encuentran en un rango de edad relativamente joven.

El clima organizacional obtenido según la escala es un clima saludable percibido por el 62%, con un valor promedio de 206.

La variable que obtuvo mejor percepción para un clima como saludable fue la Cultura organizacional con un promedio de 64.66 (70%), luego el diseño organizacional con un promedio de 75.37 (67%) y de último el potencial humano con 63.40 (52%).

La dimensión que obtuvo mejor percepción con un 90% fue la identidad, lo que muestra que la mayoría de los encuestados cuentan con el sentimiento de pertenencia a la organización.

Según la percepción por mejorar se encuentran: Estructura organizacional (76%), Innovación (38%), toma de decisiones (37%), recompensa (35%) y por último el confort y la motivación con 33%.

Para la percepción no saludable están: Motivación 18%; liderazgo, recompensa y confort con 16%, seguida de la innovación, toma de decisiones y conflicto con el 15%.

Se debe dar seguimiento al clima organizacional en los laboratorios clínicos participantes, ya que el promedio obtenido permite que se determine como un clima saludable, pero el puntaje se encuentra muy cercano al valor más alto del rango de clima por mejorar (202). Esto nos permite ver la importancia de conocer el clima organizacional y trabajar sobre los resultados obtenidos.

RECOMENDACIONES

- Entregar copia de los resultados de este estudio a las autoridades correspondientes en la Provincia de Coclé, para que los mismos se hagan de conocimiento a cada laboratorio participante y los aspectos con una percepción por mejorar y/o no saludable, que estén al alcance de cada jefatura, se vean como oportunidades de mejora y se trabajen en busca de mejores resultados a futuro.
- Implementar en los laboratorios clínicos de la Caja de Seguro Social de la Provincia de Coclé a través de salud ocupacional, estudios que evalúen la percepción del clima organizacional. Utilizar el presente estudio como una medición inicial.
- Crear estrategias que permitan mejorar las dimensiones con menor valoración, para así mejorar el clima organizacional, ya que la percepción de los funcionarios es importante, si éstos se encuentran satisfechos en sus puestos de trabajo, puede mejorar su rendimiento y productividad, y todo esto se refleja de manera positiva en los pacientes que son a quienes nos debemos.
- Hacer llegar copia de los resultados a la Dirección Nacional de Laboratorios Clínicos, para que se conozca el estudio y se considere a futuro la implementación a nivel nacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acurio, D. *El comportamiento organizacional como estrategia de mejora del desempeño laboral en las organizaciones. Caso de estudio: Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi*. [Tesis de Maestría, Universidad Técnica de Cotopaxi]
- Álvarez, G., Rojas, W. (2018) *Fortalecimiento del clima organizacional en los laboratorios clínicos de Servicios de Salud UNLAB S.A.S. a nivel nacional en el 2018*. [Tesis de Maestría, Universidad de Antioquia]
- Arenas, A. *Clima organizacional y motivación*. Panamá. 2020. [Tesis de Maestría, Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología]
- Arévalo, J., et al. *Clima organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores del área asistencial de un Hospital II-E de San Martín*. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México. ISN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), setiembre-octubre de 2021, Volumen 5, Número 5. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.943 p8654
- Castillo, R. (2020) *Diagnóstico de Clima Organizacional - Informe Final 2020*. Universidad Autónoma de Chiriquí
- Castro, M., Garcés, C., Mejía, J., Quiróz, W. *Clima Organizacional Y Percepción De La Calidad De Los Servicios De Salud En Laboratorio Clínico Bioimagen Ltda. de la Ciudad de Cali en el año 2018*. [Tesis de Maestría, Universidad Católica de Manizales]

- Cortés, N. *Diagnóstico del clima organizacional. Hospital “Dr. Luis F. Nachón”.* Xalapa, Veracruz, 2009. [Tesis de Maestría, Universidad Veracruzana.] Instituto de Salud Pública]
- Domínguez, M., López, S., Machado, I. (2014). *Las relaciones interpersonales y su influencia en el Clima Organizacional del Centro Educativo de Nuevo Chorrillo.* [Tesis de Maestría, Universidad Cristiana de Panamá]
- Elgreden, U. *Fortalecimiento Del Clima Organizacional En Establecimientos De Salud.* Av.psicol. 23(1) 2015 Enero – Julio.
http://www.unife.edu.pe/publicaciones/revistas/psicologia/2015_1/Ursula_Elgreden.pdf
- Espitia E., Cabrales, María, Morón, K. *Clima organizacional en una institución prestadora de salud de Montería-Córdoba, 2015.*
- Fory, Y., Plaza, H., Ruíz, M., Sepulveda, D. *Influencia Del Clima Organizacional En La Productividad De Los Colaboradores Del Laboratorio Christus Sinergia Salud.* [Tesis de Maestría, Universidad Católica de Manizales]
- Gordillo, Y., Gutierrez, A., Grueso, A. *Determinación del Clima Organizacional en la IPS Médicas Integral SAS en el Año 2018”.* [Tesis de Maestría, Universidad Católica de Manizales].
- Hanco, E. *Comportamiento organizacional y la calidad de atención en el personal de salud de la Microred Ate III – Lima Este 2017.* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejos]

MINSA. *Metodología para el estudio del clima organizacional*. Lima. 2009. 44 páginas. http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/1096_DGSP267.pdf

Montalvo, H. *Elaboración de una propuesta de mejora del clima organizacional del centro Médico Virgen del Carmen – 2021, 2022*. [Tesis de Maestría, Escuela de Posgrado Newman]

Normas APA. <https://normas-apa.org/wp-content/uploads/Guia-Normas-APA-7ma-edicion.pdf>

Organización Panamericana de Salud. Teoría y técnicas de desarrollo organizacional.

Volume 3. Número PSDCG-T.10

https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/10060/PSDCG-T10_v3.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Páramo, P. *Tres enfoques relacionados con el clima organizacional*. [Tesis de Maestría, Universidad de La Sabana]

Patiño, A., Álvarez, C., Dorado, C., Ospina, M., Osorio, S. *Clima Organizacional De Un Laboratorio Clínico De La Ciudad De Medellín 2020 II - 2021 II*. [Tesis de Maestría, Universidad Católica de Manizales]

Pedraza, I. *Estrategia De Clima Organizacional En Salud Para Mejorar La Calidad De Atención De Los Usuarios Del Centro De Salud Olmos. Para Optar Al Grado Académico De Maestría En Gerencia De Servicios De Salud*. [Tesis de Maestría, Universidad Señor de Sipán]

- Requejo, C. *Clima Organizacional En El Personal De Salud Del Hospital De Contingencia Ii-2 Tarapoto, San Martín, Abril - Setiembre, 2016*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto]
- Ríos, G. *Clima Organizacional Del Departamento De Enfermería Del Hospital Militar Escuela Dr. Alejandro Dávila Bolaños, Managua, Nicaragua, Marzo-Abril 2017*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua]
- Rivera, A. (2018). *Análisis Del Comportamiento Organizacional Y Su Incidencia En El Rendimiento De Los Trabajadores Del Ministerio Del Ambiente, Cantón Santa Elena, Provincia De Santa Elena, Año 2017*". [Tesis de Maestría, Universidad Estatal Península de Santa Elena]
- Rojas, S. Clima organizacional y desempeño laboral del personal de salud del Hospital Daniel Alcides Carrión, Pasco. Artículo. Revista Peruana de Ciencias de la Salud <https://doi.org/10.37711/rpcs.2019.1.4.28> ISSN (Digital): 2707-6954. 2019; 1(4): 191-6.
- Rosario, R. (2018) *Clima Organizacional y Desempeño Laboral en el personal de toma de muestra en Laboratorio Clínico del Hospital Nacional Dos de Mayo, en el distrito de Lima, 2016*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]
- Ruíz, N. *Clima Laboral Y Su Relación Con El Desempeño De Los Servidores Civiles Del Hospital Luis Heysen Inchaustegi-Essalud, Lambayeque, Perú, 2011*. [Tesis de Maestría, Universidad del Pacífico]

- Solís, Z. *Clima organizacional en los trabajadores del Hospital de Baja Complejidad Vitarte, 2013*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]
- Urrutia, E. *Trabajo De Investigación El Clima Organizacional En Los Trabajadores Del Laboratorio Vivilab, 2020*. [Tesis de Maestría, Universidad Señor de Sipán]
- Vásquez, W. *Satisfacción Laboral y Clima Organizacional de los Trabajadores de Salud del Centro de Salud Zorritos, Tumbes, 2021*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]
- Zapata, A. *Clima Organizacional Y Su Relación Con La Satisfacción Laboral En El Personal De Enfermería De Un Hospital Público*. [Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de San Luis Potosí]