



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
DIRECCIÓN GENERAL DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**ALCANCE DE LOS VALORES COMPARTIDOS
EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL INSTITUTO
DE ESPECIALIDADES QUIRÚRGICAS SAN IGNACIO.**

Autor: Ing. Fredickson Medina

C.I. V-17.698.093

Tutor: Dr. José Ramón Medina Gómez

C.I. N° V- 7.590.765

San Diego, junio de 2018



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
DIRECCIÓN GENERAL DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**Alcance de los valores compartidos en la Gestión Estratégica del
Instituto de Especialidades Quirúrgicas San Ignacio.**

Proyecto de Trabajo de Maestría para optar al Título de Magister en Gerencia
de la Comunicación Organizacional.

Autor: Ing. Fredickson Medina

C.I. N° V-17.698.093

Tutor: Dr. José Ramón Medina Gómez

C.I. N° V- 7.590.765

San Diego, junio de 2018



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
DIRECCIÓN GENERAL DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por la presente hago constar que he leído el proyecto de Maestría, presentado por el ciudadano: **FREDICKSON DANIEL MEDINA LARA**, para optar al título de Magister en **GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**, cuyo título es: **Alcance de los valores compartidos en la Gestión Estratégica del Instituto de Especialidades Quirúrgicas San Ignacio.**

Y acepto la Tutoría del presente Proyecto de Trabajo de Maestría, durante su etapa de desarrollo hasta su elaboración, presentación y evaluación; según las condiciones de la Dirección General de Postgrado de la Universidad José Antonio Páez.

DR. JOSÉ RAMÓN MEDINA GÓMEZ
C.I. N° V- 7.590.765

San Diego, junio de 2018



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
DIRECCIÓN GENERAL DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL PROYECTO

Los suscritos miembros de la Comisión Coordinadora de la Maestría en Gerencia de la Comunicación Organizacional, en reunión celebrada el ___/___/___ acordado por unanimidad la APROBACIÓN DEL PROYECTO DE MAESTRÍA: **“Alcance de los valores compartidos en la Gestión Estratégica del Instituto de Especialidades Quirúrgicas San Ignacio”**, presentado por: FREDICKSON DANIEL MEDINA LARA, portador de la C.I.: V- 17.698.093.

Por los integrantes de la Comisión Coordinadora del Programa de la Maestría Gerencia de la Comunicación Organizacional.

Miembro
C.I.:

Miembro
C.I.:

Coordinador del Programa
C.I.:

San Diego, ___/___/___

ÍNDICE

Resumen.....	xii
Introducción.....	14
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del problema.....	17
Objetivo general.....	27
Objetivos específicos.....	27
Justificación.....	27
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la investigación.....	31
Bases teóricas.....	37
La comunicación.....	37
Comunicación organizacional.....	40
Tipos de comunicación organizacional.....	41
Necesidades de comunicación organizacional.....	43
Teorías del liderazgo.....	45
El Liderazgo.....	46
Liderazgo y liderazgo organizacional.....	47
Clasificación de liderazgo.....	48
La comunicación y el liderazgo.....	50
Teoría de los valores	50
Valores organizacionales.....	51
Cultura organizacional.....	52
Valores compartidos y comunicación organizacional.....	53
Origen de la gerencia estratégica.....	56

Evolución de la gerencia estratégica.....	56
Gerencia estratégica.....	58
Bases legales.....	60
Reseña histórica de la Institución I.E.Q San Ignacio.....	71
Sistema de variables.....	72
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Enfoque de la Investigación.....	75
Tipo de investigación.....	75
Diseño de la Investigación.....	76
Población.....	77
Muestra.....	78
Técnicas de recolección de datos.....	79
Instrumento de recolección de datos.....	80
Validez del Instrumento	81
Confiabilidad del Instrumento	81
Aspectos administrativos.....	82
CAPÍTULO IV	
Análisis e interpretación de resultados.....	86
CAPITULO V	
Conclusiones.....	124
Recomendaciones.....	126
Propuesta.....	128
Título de la propuesta.....	128
Presentación.....	128
Justificación.....	129
Objetivos de la propuesta	129
Análisis de factibilidad.....	130

Pasos de la propuesta	130
Desarrollo de la propuesta.....	133
REFERENCIAS.....	136
ANEXOS.....	143

INDICE DE CUADRO

Cuadro N° 1. Operacionalización de Variables.....	74
Cuadro N° 2 presupuesto.....	84
Cuadro N° 3 cronograma de actividades.....	85
Cuadro N° 4 Ítems 1 ¿Conoce usted de la existencia de algún instrumento que se aplique en la institución que permita medir o conocer la satisfacción del cliente?.....	86
Cuadro N° 5 Ítems 2. ¿Existe algún mecanismo de control y/o seguimiento para la aplicación del instrumento que permita conocer la satisfacción del cliente?.....	88
Cuadro N° 6 Ítems 3. ¿Existen políticas para divulgar a todo el personal de la institución los resultados de la aplicación del instrumento, y dar a conocer la satisfacción del cliente?.....	89
Cuadro N° 7 Ítems 4. ¿Se han conocido casos de clientes no satisfechos?.....	90
Cuadro N° 8 Ítems 5. ¿Ha recibido usted algún tipo de formación para el logro de la satisfacción del cliente?.....	92
Cuadro N° 9 Ítems 6 ¿Se han tomado acciones con respecto a la detección de quejas y reclamos de los clientes?.....	93
Cuadro N° 10 Ítems 7. ¿Existen actividades especiales para contribuir con la responsabilidad social en la comunidad?.....	94
Cuadro N° 11 Ítems 8 ¿Usted ha participado en alguna (as) de las actividades de cumplimiento de la responsabilidad social?.....	96
Cuadro N° 12 Ítems 9. ¿Existen mecanismos para conocer necesidades de salud en las comunidades del entorno?.....	97

Cuadro N° 13 Ítems 10. ¿Ha recibido usted formación relacionada con las políticas, misión, visión y valores institucionales?	98
Cuadro N° 14 Ítems 11. ¿Se realizan actividades de integración al personal para promover la identidad institucional?.....	99
Cuadro N° 15 Ítems 12. ¿usted ha participado en algunas actividades de integración y promoción de la identidad institucional?.....	101
Cuadro N° 16 Ítems 13. ¿La Alta Dirección participa en actividades que motiven al personal a estar identificado con la institución?.....	102
Cuadro N° 17 ¿Los directivos/jefes escuchan y toman en cuenta sus planteamientos.....	103
Cuadro N° 18 Ítems 15. ¿Los directivos/jefes crean fracciones dentro de la organización, cultivan "aliados" y aíslan "enemigos" con el fin de manipular a las personas?.....	104
Cuadro N° 19 Ítems 16. ¿Los directivos/jefes desarrollan fuertes relaciones positivas con todos o con la mayoría de las personas en la organización?.....	106
Cuadro N° 20 Ítems 17. ¿Los directivos/jefes inducen a su personal a alcanzar su visión de la organización?.....	107
Cuadro N° 21 Ítems 18. ¿Los directivos/jefes cuentan con las habilidades requeridas para fomentar el logro de los objetivos institucionales?.....	109
Cuadro N° 22 Ítems 19. ¿El Jefe directo explica claramente las funciones de cada puesto de trabajo?.....	110
Cuadro N° 23 Ítems 20. ¿En su lugar de trabajo se fomenta la comunicación abierta entre todos?.....	112
Cuadro N° 24 Ítems 21. ¿Considera usted que existe conocimiento sobre el uso de herramientas tecnológicas que permiten la comunicación fluida dentro del lugar de trabajo?	113

Cuadro N° 25 Ítems 22 ¿Ha participado usted en actividades que fortalezcan el clima laboral en su lugar de trabajo?.....	114
Cuadro N° 26 Ítems 23 ¿Considera usted que en la toma de decisiones importantes se ha valorado la opinión del personal?.....	116
Cuadro N° 27 Ítems 24. ¿Siente usted que tiene autonomía para tomar decisiones inherentes a su cargo, relacionadas con las actividades que realiza?.....	117
Cuadro N° 28 Ítems 25. ¿Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para darles soluciones creativas y factibles?.....	118
Cuadro N° 29 Ítems 26. ¿La solución a los problemas que afectan el desempeño de las actividades del grupo, es una prioridad para la dirección de cada área?.....	120
Cuadro N° 30 Ítems 27. ¿Existen indicadores de gestión que midan el cumplimiento de los objetivos?.....	121

ÍNDICES DE GRÁFICOS

Gráficos N° 1 satisfacción al cliente ítems N°1.....	87
Gráficos N° 2 satisfacción al cliente ítems N°2.....	88
Gráficos N°3 satisfacción al cliente ítems N°3.....	90
Gráficos N°4 satisfacción al cliente ítems N°4.....	91
Gráficos N°5 satisfacción al cliente ítems N°5.....	92
Gráficos N°6 satisfacción al cliente ítems N°6.....	93
Gráficos N°7 contribución a la comunidad ítems N°7.....	95
Gráficos N°8 contribución a la comunidad ítems N°8.....	96
Gráficos N°9 contribución a la comunidad ítems N°9.....	97
Gráficos N°10 divulgación del direccionamiento ítems N°10.....	98
Gráficos N°11 divulgación del direccionamiento ítems N°11.....	100
Gráficos N°12. divulgación del direccionamiento ítems N°12.....	101
Gráficos N°13 divulgación del direccionamiento ítems N°13.....	102
Gráficos N°14 liderazgo ítems N°14.....	103
Gráficos N°15 liderazgo ítems N°15.....	105
Gráficos N°16 liderazgo ítems N°16.....	106
Gráficos N°17 liderazgo ítems N°17.....	107
Gráficos N°18 liderazgo ítems N°18.....	109
Gráficos N°19 comunidad ítems N°19.....	111
Gráficos N°20 comunidad ítems N°20.....	112
Gráficos N°21 comunidad ítems N°21.....	113
Gráficos N°22 actividades de clima ítems N°22.....	115
Gráficos N°23 actividades de clima ítems N°23.....	116
Gráficos N°24 actividades de clima ítems N°24.....	117
Gráficos N°25 eficacia de los procesos ítems N°25.....	119
Gráficos N°26 eficacia de los procesos ítems N°26.....	120
Gráficos N°27 eficacia de los procesos ítems N°27.....	121



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
DIRECCIÓN GENERAL DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

**Alcance de los valores compartidos en la Gestión Estratégica del
Instituto de Especialidades Quirúrgicas San Ignacio.**

Autor: Ing. Fredickson Daniel Medina Lara

Tutor: Dr. José Ramón Medina Gómez

Fecha: Junio, 2018

RESUMEN

A través del presente proyecto se planteó la importancia que tienen los valores y el direccionamiento de una organización en la Gestión Estratégica de la misma, a fin de promover los objetivos que ésta tiene de manera productiva, buscando la satisfacción de sus clientes y del talento humano que la conforma. El autor se planteó como objetivo general: Determinar el alcance que tienen los valores compartidos en la Gestión Estratégica del Instituto de Especialidades Quirúrgicas San Ignacio, ubicado en el Municipio Independencia del estado Yaracuy. Para lo cual se desarrolló como metodología de estudio, un tipo y diseño de investigación descriptiva y de campo, respectivamente, estableciendo como población la cantidad de empleados totales que posee este Instituto privado de Salud, que atiende al número de: doscientos cincuenta y seis empleados distribuido en siete gerencias, médica, Administrativa, financiera, mantenimiento, informática recursos humanos, comunicación y mercadeo de la cual se escogió una muestra representativa. Como técnicas de recolección de datos se utilizó la entrevista, la encuesta aplicando un instrumento simple como el cuestionario y una guía de entrevista a fin de obtener los resultados que podrán reconocer el alcance que tienen los valores compartidos en la Gestión Estratégica de este Instituto, manejando la comunicación como una herramienta para promover la armonía del clima organizacional y garantizar el logro de sus metas. La línea de Investigación: Comportamiento y Ética, el área de trabajo, Valores y Ética del Gerente / Comunicador.

Descriptor: Gestión Estratégica, Valores compartidos



BOLIVARIAN REPUBLIC OF VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
GENERAL DIRECTORATE OF POSTGRADUATE
MASTERY IN MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION

Scope of the shared values in the Strategic Management of the Institute of Surgical Specialties San Ignacio

Autor: Ing. Fredickson Daniel Medina Lara

Tutor: Dr. José Ramón Medina Gómez

Date: Junio, 2018

SUMMARY

Through this project, the importance of values and the direction of an organization in its Strategic Management was raised to promote the objectives that it has in a productive manner, seeking the satisfaction of its clients and human talent that conforms. In the present investigation the author proposed as a general objective: Determine the scope of the shared values in the Strategic Management of the Institute of Surgical Specialties San Ignacio, located in the Independence Municipality of the state of Yaracuy. For which was developed as a study methodology, a type and design of descriptive and field research, respectively, taking as a population the total number of employees that has this Private Health Institute, which serves the number of: two hundred fifty and six employees distributed in seven medical, administrative, financial, maintenance, human resources, communication and marketing departments from which a representative sample was chosen, as data collection techniques, the interview and the survey will be applied using simple instruments such as the questionnaire and an interview guide in order to obtain the results that can recognize the scope of the shared values in the Strategic Management of this Institute, managing communication as a tool to promote the harmony of the organizational climate and guarantee the achievement of its goals. The Research line: Behavior and Ethics, the Values and Ethics work area of the Manager / Communicator.

Descriptors: Strategic Management, Shared Values

INTRODUCCIÓN

A través del tiempo se han podido observar diferentes cambios económicos de las organizaciones por su rentabilidad y funcionamiento, muchos de estos éxitos se deben a la gestión estratégica que cada empresa u organización pone en práctica como medio de superación, para la cual son muchos los factores involucrados que se toman en cuenta comenzando con la herramienta tecnológica, que ha sido uno de los avances importantes de las organizaciones porque generan la facilidad del trabajo empresarial, pero también en la actualidad se hace mucho énfasis en el tema de la gestión estratégica que se debe implementar para mantener su estabilidad funcional.

La siguiente investigación hace referencia al alcance que tienen los valores compartidos en la gestión estratégica, enfocando al aspecto función relacionado con el personal que labora en el Instituto de Especialidades Quirúrgicas San Ignacio, ubicado en el Municipio Independencia del estado Yaracuy. La misma permitirá a la organización alcanzar sus objetivos organizacionales mediante la planeación. En el caso particular de la gestión estratégica, es muy importante que los sistemas sean llevados a cabo con la mayor eficiencia, ya que el mismo depende enteramente de la precisión con que los factores claves del éxito de la empresa son identificados.

Es evidente entonces, que la aplicabilidad de los valores compartidos juega un papel importante dentro de la organización ya que están relacionados con la ejecución de acciones del personal que labora y que hacen que el funcionamiento operativo se cumpla debidamente siempre y cuando estén involucrados con las políticas, misión y visión de la empresa. Los valores estratégicos representan las convicciones o filosofía de la alta dirección respecto a qué conducirá al éxito, considerando tanto el presente como el futuro. Estos valores, son fácil de descubrirlos, traslucen los rasgos fundamentales de lo que es la estrategia empresarial.

Como respuesta a lo anteriormente planteado, se aborda todo lo referente la gestión estratégica para evaluar los valores compartidos en el proceso de dirección como una herramienta de liderazgo que lleva, no sólo a un óptimo desarrollo de la organización sino también a la realización humana y profesional de todos sus integrantes.

En este sentido, los líderes actuales son un elemento fundamental de cualquier organización que busque la supervivencia y la permanencia en el medio en el que se desenvuelva, son éstos, promotores de estrategias cargadas de lógica e inteligencia, donde se ven involucrados factores de relevancia para el logro de los objetivos; por ejemplo, la comunicación, la planificación, la innovación, entre otros, pero sin duda alguna, el factor que promueve la productividad de cualquier tipo de organización, es el talento humano, esas personas que de una u otra forma deben ser motivadas, respetadas y tomadas en cuenta para desarrollar una gestión de excelencia.

Por esta razón, el autor realizó esta investigación, para evaluar, el alcance que tienen los valores compartidos en la Gestión Estratégica, específicamente en el Instituto de Especialidades Quirúrgicas San Ignacio, dicho Instituto, está ubicado en el Municipio Independencia, del estado Yaracuy, de esta forma contribuir con la solución al problema que a continuación se plantea.

La metodología del trabajo de investigación se estructura en capítulos, los cuales se desarrollan de la siguiente manera:

CAPÍTULO I: El Problema, donde se exponen puntos fundamentales como: el planteamiento del problema, los objetivos, general y específicos, además de la justificación del estudio.

CAPÍTULO II: Marco Teórico, contempla los antecedentes relacionados con la investigación, así como, las bases teóricas, legales y el sistema de variables.

CAPÍTULO III: Marco Metodológico, el cual se refiere al enfoque, tipo y diseño de la investigación que se realizó, además se indica tanto el tamaño de la población como de la muestra, los instrumentos y técnicas de recolección de datos.

CAPÍTULO IV: Análisis de los datos, donde se presenta todo el proceso de interpretación de los datos obtenidos, anexando gráficos que soporten las deducciones e inducciones realizadas.

CAPÍTULO V: Se enfatizan las conclusiones y recomendaciones, presentación del objetivo general planteando una propuesta, entre otros. Aspectos Administrativos, en el cual se exponen los recursos financieros, técnicos y humanos requeridos para desarrollar este proyecto.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Las organizaciones en general aplican diferentes gestiones administrativas dependiendo de la actividad económica que desempeñen, sin embargo, todas se enfocan en la potencialidad que estos generan en cuanto a calidad y productividad. Grandes organizaciones han servido de referencia para desarrollar sus objetivos en el mundo liderando a recursos de todo tipo. Una de las causas que en definitiva ha influido en el comportamiento de los individuos a nivel mundial, es la llamada globalización, a pesar de no ser un concepto tan nuevo, en las últimas décadas ha venido tomando mucha fuerza. La globalización, según Moneta (2000) propone un concepto más amplio, el de globalidad, para referirse a “la existencia de una sociedad mundial que comprende la totalidad de relaciones sociales que no están bajo control de los estados nacionales, con características de pluralidad, de diferencias y no integración” (p.177).

En base al autor anterior, se hace referencia que una sociedad sin centro, sin gobierno mundial, con elementos diferenciados, no es una súper sociedad que contiene a todas las naciones, sino un ente complejo, caracterizado por la multiplicidad, la multidimensionalidad y la falta de integrabilidad, cuyas partes y procesos interactúan en permanente comunicación.

Es de señalar, que los países de América Latina aprenden rápido cómo hacer negocios en las economías globales pero son muy lentos para

aprender cómo construir buenas organizaciones en base a estrategias que respalden la buena gestión, la capacidad para cambiar y adaptarse, lo cual no es una aptitud natural de las organizaciones, sino que tiene que ser aprendida y desarrollada. Es también aptitud situada en el tejido social de la empresa, fundamentalmente en sus equipos directivos. Muchas empresas pierden posibilidades de sobrevivir y reconvertirse durante las situaciones difíciles de trabajo sea económicas o de adiestramiento personal de la empresa, porque escogen malas estrategias de producción o de preparación técnica de los empleados solucionando la dificultad con medidas no evaluadas.

Cabe agregar, que estas organizaciones, a su medida han descubierto y desarrollado los factores de la adaptabilidad estratégica en el desempeño superior sostenido y requeridos para prosperar en una economía global. Varias forman parte de la nueva generación de empresas de países emergentes que están abordando el mundo de los cambios estratégicos que tienen mayor impacto en el desempeño de las empresas. No resulta fácil determinar la relevancia de los cambios, porque las empresas tienden a combinar varias estrategias de preparación operativa de producción, como de talento humano en cuanto a valores organizacionales que contribuye a la gestión de la organización, señalando, que la información disponible sobre ellas es escasa.

En relación con lo antes expuesto, es necesario resaltar también que a nivel mundial existen organizaciones que han desarrollado sus objetivos a través de la evolución de estas grandes variables, como lo son los valores compartidos y la Gestión Estratégica, una de ellas es la Organización Mundial de la Salud (OMS). Que Según el artículo de la Oficina del Secretario General para la Juventud (2013) señala que es la responsable de desempeñar una función de liderazgo en los asuntos sanitarios mundiales,

configurar la agenda de las investigaciones en salud, establecer normas, articular opciones de política basadas en la evidencia, prestar apoyo técnico a los países y vigilar las tendencias sanitarias mundiales.

Es de indicar, que la Organización Mundial de la Salud (OMS) fue creada por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en el año (1948) con el propósito de atender la problemática en salud de todo el mundo y contribuir en la buena vida del ser humano. Su éxito e importancia hace referencia a la magnitud de su liderazgo y su emblemático valor de atender a las necesidades en el área de la salud de las comunidades en el mundo, registrando estadísticas sanitarias cada año a sus 194 miembros a través de diversos medios hasta la fecha.

Asimismo, otra gran Organización que es ejemplo a nivel internacional y que esboza sus valores para conectar soluciones manteniéndose en vigencia desde el año 1902, es la Organización Panamericana de la Salud (OPS), la cual apoya a la Organización Mundial de la Salud (OMS). Y según el artículo publicado en el web portal oficial de la OMS (2015) los valores establecidos por esta organización a nivel mundial son: la equidad, la excelencia, la solidaridad, respeto e integridad, aprovechando la interconexión que ofrece la globalización entre países, para desarrollar planes de prevención y corrección a problemas de salud, que buscan el bienestar de las personas con más necesidad de atención.

Cabe destacar también, que en la República Bolivariana de Venezuela, existen grandes organizaciones que prestan tanto bienes como servicios a la sociedad en sus diferentes modalidades donde muchas de ellas son exitosas, debido al buen cumplimiento de misión y visión que la misma tenga, al igual que los valores siendo importantes que sean conocidos y aplicados por todo el personal que labora, según, Scheinsohn (2009), un valor “es una cualidad o conjunto de cualidades por las que una persona o cosa es

apreciada o bien considerada”(p.45). Entonces el autor refleja esta definición como un principio que permite orientar el comportamiento de los individuos en función de una realización personal, creencias fundamentales que ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro.

De igual manera, expresa que es una fuente de satisfacción y plenitud, que se traducen en pensamientos, conceptos o ideas, resaltando la conducta de las personas y la forma en cómo éstas viven y se desenvuelven en la sociedad de acuerdo con los valores en los que creen. En este sentido, para definirlos habría que buscar un poco en la historia y llegar a filósofos como Aristóteles que según la teoría en el libro de los valores en los siglos XIX y XX edición de Patricio de Azcárate, Madrid (1873) señala que un hecho importante en la vida humana y en el convivir diario, son los valores, su significado está implícito en la forma en cómo las personas actúan y como conducen sus intenciones para el bien común.

Significa entonces, que el filósofo, les daba un significado a los valores como una virtud, algo que no podía ser extremista, el valor para este pensador se relacionaba con el hecho de mantener un equilibrio en el significado de estos. Sin embargo, el impacto que ha generado la globalización, el crecimiento poblacional, la creatividad tecnológica, permite modificar o ver a los valores como una perspectiva muy subjetiva en cada grupo u organización, es decir, que lo que puede ser algo positivo para alguien, pudiera resultar lo contrario para otra persona.

Es oportuno mencionar, que los valores compartidos deben formar parte de una organización, al igual que deben ser concebidos, definidos y direccionados en conjunto con la misión y la visión de ésta, el propósito de la institución y su compromiso para lograr los objetivos establecidos. Según Ramírez (1997) define los valores compartidos como “El conjunto de

enunciados que reflejan los principios fundamentales bajo los cuales opera una organización, produciendo cambios en la composición del grupo.” (p. 46)

Como resultado, la gestión por valores es un modelo de gestión estratégica basado en el desarrollo de los factores culturales de las organizaciones, que se da a través de la dirección gerencial. Esta nueva orientación se adecua a los contextos altamente dinámicos y mutables en que se desarrollan las organizaciones e intenta lograr el compromiso y la autonomía responsable de todos los individuos que las componen en la búsqueda de la efectividad. Las tareas cotidianas quedan así enmarcadas en el esfuerzo de lograr esta visión estratégica final.

De esta forma, se favorece la inclusión de principios éticos en la gestión estratégica y las actividades de las organizaciones. Esta filosofía parte de la premisa de que toda organización, sea pública o privada, tiene una doble misión: económica y social. El autor Betancourt (2006) refleja, la Gestión estratégica “Está basado en el poder de la gente y establece que cada gerente o líder es quien debe generar, dentro de su propia gestión, las estrategias anticipativas y adaptativas requeridas para sobrevivir y ser competitivos a corto, mediano y largo plazo” (pag.7). También está muy vinculado a la gestión en valores según la perspectiva de:

García (2011), se puede conceptualizar la gestión por valores como la legitimación, diseño, puesta en práctica y evaluación de un proyecto participativo de formulación de la visión, la misión y los valores instrumentales para alcanzar la visión y cumplir la misión, con un equilibrio de valores, tanto de tipo económico, como ético y emocional (p. 32)

De lo anteriormente planteado se deduce, que el entorno, las organizaciones, y los paradigmas se encuentran en constante cambio y evolución. Es necesario encontrar un modo de gestionar acorde a los desafíos que presenta un contexto. Ante los modelos tradicionales surge con

fuerza la gestión estratégica enmarcada en valores que aparece como un concepto superador y una filosofía que centra su eje en el factor humano. El presente trabajo abordará la gestión estratégica, al igual que los valores compartidos partiendo desde las relaciones interpersonales, de la necesidad de una coherencia entre valores individuales y organizacionales y de la sinergia que se produce cuando los miembros de una organización son partícipes de los valores de esta.

Vale destacar que una de las premisas que suele escucharse en las organizaciones es la falta de compromiso por parte de los empleados, es la cualidad que suelen remarcar los gerentes cuando se les consulta sobre la principal dificultad que tiene la organización. La tarea de gestionar ha dejado de ser sencilla, sobre todo frente a los problemas que se presentan debido a un entorno por demás dinámico y cambiante. Las prácticas exitosas del pasado aplicadas hoy pueden convertirse en el camino más rápido hacia el fracaso porque la realidad ha cambiado. Desde su origen, la administración se ha esforzado por buscar respuestas a la necesidad de optimizar los recursos que gestionan las organizaciones en busca de sus objetivos, por lograr la propia eficiencia.

Los autores antes citados, reflejan la importancia de los valores organizacionales como medio de avances en las empresas, sin embargo, las organizaciones empresariales en la actualidad apuestan a la rentabilidad económica restando interés en la preparación y calidad humana de sus empleados, evidenciado una significativa carencia de valores compartidos, sin dejar espacio para asumir roles importantes en las organizaciones que dejan consecuencia en la vida de las personas que conforman las mismas; la afectividad, la tolerancia y el sentido de pertenencia, se desplazan libremente para concentrarse en hechos crudos, en los que prevalecen los intereses materiales e individuales por encima de los comunes de las organización.

En relación a esto último, es importante señalar, que en el estado Yaracuy, se encuentran diversas organizaciones que prestan servicio a sus pobladores, siendo estas competitivas en el mercado con un amplio conjunto de estrategias para cumplir con los objetivos y metas estipuladas, una de ellas es mantener y conservar un capital humano con excelentes niveles de motivación para lograr la satisfacción del mismo y desempeños altos que eleven la productividad y las ganancias, una gran cantidad de trabajadores en cualquier empresa del país grande, mediana o pequeña, tienen indiscutiblemente necesidad de sentirse motivados, por lo que demandan indirectamente un conjunto de estímulos en el ámbito laboral.

De manera que de cumplirse eso, proporcionará tranquilidad a su vida personal y social. Si la organización se preocupa por mantener motivado a su personal también obtendrá un beneficio, el cual es un alto desempeño y un aumento en la productividad y el cumplimiento de sus objetivos. Por esa razón la mayoría de las organizaciones exitosas delegan la responsabilidad a un supervisor líder, que debe ser poseedor de habilidades para influir en las actitudes y forma de pensar que tienen las personas dentro y fuera de la organización, para promover un equipo de trabajo donde exista el respeto y el compromiso por cada uno de los integrantes.

Sin embargo, las estrategias gerenciales empleadas en algunas de estas organizaciones no son la más apropiadas, ni adecuadas por parte del encargado o gerente de la organización, por no implantar el liderazgo de forma correcta que genere un buen ambiente de trabajo. La mayoría de las veces no se toma en cuenta el sentir de los trabajadores, existe poca preocupación por impulsarlos para que puedan realizar el trabajo con gusto y sentir que valoran el esfuerzo que aportan para elevar su desempeño laboral, no prestan atención a la motivación que ellos exigen de forma pasiva, por el contrario los jefes encargados se enfocan en exigir y explotar sus

habilidades, de forma autoritaria y algunas veces hasta pueden valerse de métodos que pueden resultar humillantes.

Por lo tanto, la presente investigación se realizó en el Instituto de Especialidades Quirúrgicas San Ignacio del Municipio Independencia, del Estado Yaracuy, el cual se encarga de brindar servicio de salud a la población de esa entidad y de otras cercanas, el tiempo de referencia, como reto de investigación, estableciendo un periodo de tiempo desde Noviembre 2017 hasta Marzo de 2018, en el cual se indagó el entorno al clima organizacional, partiendo de un direccionamiento establecido, con políticas, valores, misión, visión, planes estratégicos, adiestramientos continuos al personal, descripciones de cargo con habilidades y formación para cubrir brechas de competencias, procesos medulares, de apoyo entre otros.

A pesar de muchos aspectos positivos en esta institución, no existe una coherencia entre todos los parámetros establecidos e implementados con la percepción del talento humano de esta organización para el alcance de los objetivos la cual que se pueda canalizar dentro de un ambiente en el que se fomente un liderazgo participativo como el compartir de valores en coherencia con los lineamientos establecidos, para motivar a los empleados de manera significativa con el propósito de mejorar y liderar los servicios en salud que presta la institución en el estado referido.

Dicho lo anterior, se puede mencionar parte de la problemática que se presenta en las diferentes coordinaciones de Instituto de Especialidades Quirúrgicas San Ignacio, por ejemplo, en los procesos medulares como emergencia, hospitalización, unidad de cuidados intensivos y cirugía, se han observado diferentes situaciones irregulares que son indicadores evidentes para la toma de medidas responsables por parte de la dirección, de manera de corregirse que puedan sostener el logro de las metas. En casi todos estos procesos, es afectado directamente el personal asignado, es decir, las

personas que se encargan de atender a los pacientes (enfermeras, paramédicos, camilleros, médicos residentes, camareras, otros).

Es importante aclarar, que las acciones tomadas por parte de la gerencia al momento de surgir estos procesos irregulares, que suceden en algunos casos por la falta de comunicación de tareas específicas y asignada al personal adecuado, genera inconformidad en el empleado además de que el gerente/jefe del área o departamento no corrige debidamente ajustándose a la situación presentada, sino de forma incorrecta y autoritaria, atropellando a las personas, lo cual es síntoma de la existencia de un grave problema de comunicación entre el personal y la gerencia. Como consecuencia, el indicador de quejas por parte de los pacientes (clientes) se incrementa hasta pasar la meta por inconformidad en el servicio de atención.

Adicionalmente, se observó que no se califica debidamente al personal por su preparación técnica o profesional ya que no se posee una data actualizada de los conocimientos, habilidades y preparación de estos para los diferentes puestos de trabajo, evidenciándose la falta de aplicabilidad de los valores compartidos dentro de la organización. Esto ha generado en el empleado un gran ausentismo consecutivo en sus puestos de trabajo, fuga de personas con antigüedad y experiencia calificada a través de renunciaciones.

Por consiguiente, una de las causas que responde a los casos antes expuestos, es el sentido que le han dado a la creación de la Coordinación de Comunicación e Imagen Institucional para promover el perfil corporativo de la institución, desarrollar actividades de formación, de responsabilidad social, documentación y divulgación de información; sin embargo, la falta de estrategias comunicacionales son tangibles, puesto que el esfuerzo de las direcciones para innovar, planificar formación para el personal, de las estrategias de motivar y comunicar de manera eficiente, se rompe por la falta de información conjunta entre directores, gerentes y coordinadores.

En general, esto afecta directamente al personal asistencial que es elemental para el desarrollo de los procesos, además es quien da la cara al cliente. Es así como se ha separado al talento humano de los valores de la organización, trayendo como resultado primordial la pérdida de clientes que preferirán buscar soluciones en otra institución, disminución de la productividad, pérdida de inversión para capacitar al personal que se va todos los días de la clínica, entre otras.

De lo antes planteado, el autor genero algunas preguntas para orientar esta investigación:

¿Son conocidos y canalizados los valores del Instituto de Especialidades Quirúrgicas San Ignacio por los líderes de cada proceso con todo el personal?

¿Se le realiza seguimiento a cada departamento en cuanto al cumplimiento de los objetivos?

¿Existe un plan de comunicación para alcanzar la satisfacción del personal y de los pacientes en el Instituto?

Ante la situación formulada anteriormente, surge la siguiente interrogante, ¿Cuál será el alcance de los valores compartidos en la Gestión Estratégica del Instituto de Especialidades Quirúrgicas San Ignacio?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Determinar el alcance que tienen los valores compartidos, sentido de pertenencia, satisfacción al cliente y trabajo en equipo, en la Gestión Estratégica del Instituto de Especialidades Quirúrgicas San Ignacio.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar los canales de promoción de valores compartidos en el Instituto de Especialidades Quirúrgica San Ignacio municipio Independencia del estado Yaracuy.
- Desarrollar una matriz de desempeño que involucre el nivel de compromiso de los directores, gerentes y coordinadores en el logro de los objetivos de la organización.
- Formular estrategia de gestión como medio de identificación de los valores compartidos para un clima de trabajo más apropiado en el Instituto de Especialidades Quirúrgica San Ignacio.

Justificación de la Investigación

El interés de la presente investigación está fundamentado en poder brindar una solución a la problemática en curso. En la actualidad, son muchos los motivos que se consideran en las organizaciones que influyen directamente en el desempeño de los trabajadores, por tal motivo, es necesario concientizar a las personas de la organización sobre la importancia de realizar esta investigación que conlleve a resultados satisfactorios. Esta investigación permitió plasmar en la práctica el conjunto de conocimientos que se han recolectado en el transcurso de la indagación sobre el tema del

alcance que tienen los valores compartidos en la Gestión Estratégica del Instituto de Especialidades Quirúrgicas San Ignacio del Municipio Independencia del Estado Yaracuy.

Adicionalmente, el tema de la conducta humana es muy interesante, tomando en cuenta estudios que dan explicaciones a muchas situaciones y realidades, si bien las culturas diferencian el actuar de las personas del mundo en forma general, hay un tema que produce intriga y que quizás no se ha manifestado de manera directa en muchas organizaciones, como son los valores, la relevancia que representan en el comportamiento de los seres humanos, la influencia que tienen sobre el desempeño de los líderes actuales en las diferentes organizaciones.

Es necesario reflejar, la difícil situación que se presenta en la República Bolivariana de Venezuela, hechos de corrupción, de discriminación, de división, de explotación, situaciones que rebasan la atención social y que traspasan los límites de la justicia, son solo algunos de los casos que sustentan la gran incógnita de una evolución mundial, donde se han desarrollado grandes proyectos educativos, legales, económicos, tecnológicos, sociales, con lo que aún no se observan resultados prósperos dignos del siglo XXI.

En este sentido, esta investigación es de gran importancia, pues siendo el Instituto de Especialidades Quirúrgicas San Ignacio, una nueva organización, que ha ido creciendo progresivamente a raíz de diez años en el estado Yaracuy, innovando en equipos de tecnología de vanguardia, que se preocupa por promover la responsabilidad social con múltiples y significativas actividades cada año, donde existe el interés de capacitar al personal acuerdo a las necesidades competitivas de cada departamento, que cumple con los requisitos que exige la ley, además de poseer un direccionamiento definido, establecido por la directiva de dicha organización; está

desconectado comunicacionalmente con todas las aristas departamentales, generando un clima organizacional muy individualista, sectorizado.

Por lo tanto, los intereses particulares alejan a cada empleado de los valores compartidos y del logro de los objetivos que al final se resumen en brindar un servicio de alta calidad, con calor humano para satisfacer las necesidades de todos los pacientes y usuarios que buscan una respuesta en dicho instituto, esta investigación es relevante socialmente ya que siendo la organización un ente de salud, donde asisten muchas personas en busca de un servicio de calidad que le puedan brindar además de salud, tranquilidad durante su estadía, sería ideal que el personal a cargo, realizara el trabajo en orientación a la satisfacción de un paciente que siempre prefiera el servicio en San Ignacio.

Desde el punto metodológico, y científico esta investigación registra su propio valor documental por cuanto su contenido e instrumentos puede ser de gran utilidad informativa para todos los integrantes y relacionados con las instituciones de la salud y la administración pública, en la medida que los datos que se obtengan se constituyan en una guía de trabajo para orientar otras investigaciones en referencia a la temática tratada, y científicamente se involucra en la consolidación del pensamiento crítico del individuo, contribuye a propiciar acciones para que se conviertan en agentes reflexivos, promotores de valores personales y organizacionales tan necesarios para lograr los cambios que se requieren.

Asimismo, el estudio se convierte en un recurso valioso que puede servir de apoyo y orientación, donde se plantea, un modelo gerencial que permite estimular las cualidades, potencialidades, habilidades y destrezas de las personas, utilizando para ello la reflexión tanto para la formación en valores como para los cambios, pues su aplicación como herramienta contemporánea, se ha convertido en base de desarrollo de los procesos, por

ello se justifica el estudio debido a que se convierte en un elemento que permite nutrir los valores esenciales enfocados a la innovación, al éxito del trabajo, requerido en el proceso transformador de la organización objeto del estudio

Particularmente es un reto como estudiante de Gerencia de Comunicación Organizacional, poder servir y brindar herramientas a los directores, gerentes, coordinadores de este Instituto, las cuáles sean útiles para sus funciones mediante una participación significativa que sirva para darle valor no solo a la rentabilidad de la organización sino al talento humano que conforma a la misma, desde los que tienen mayor responsabilidad hasta los que tienen menos. Resulta oportuno, la necesidad de realizar este proyecto, el cual está enmarcado en la sublínea de investigación de recepción y usos de la comunicación, por ser una investigación de Maestría en Gerencia de la Comunicación Organizacional, utilizando como fundamentación la Línea de Investigación: Comportamiento y Ética, el área de trabajo Valores y Ética del Gerente / Comunicador. A través de ellas se pretende conocer el alcance que tienen los valores compartidos en la Gestión Estratégica para promover el óptimo clima organizacional y el cumplimiento de los objetivos de la organización en cuestión.

Finalmente, al realizar este estudio, se pudo hacer seguimiento al comportamiento del cliente interno de la organización cuando los valores compartidos comulgan entre sí, además del impacto que tiene este hecho sobre el cliente externo. Es de gran importancia esta investigación puesto que servirá para establecer un modelo de atención que pueda aportar resultados importantes sobre el servicio prestado en la satisfacción de los usuarios, representando para el estado un ejemplo de promoción que marque la diferencia en este tipo de instituciones donde la vida de las personas está expuesta y dependiente de quienes las conforman.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico de la investigación o marco referencial puede ser definido como el compendio de una serie de elementos conceptuales que sirvieron de base a la investigación realizada. Balestrini (2002), define el marco teórico como “el resultado de la selección de aquellos aspectos más relacionados del cuerpo teórico epistemológico que se asume, referidos al tema específico elegido para su estudio” (p. 91). Es así como el autor interpreto este punto como el elemento nutriente del desarrollo teórico bibliográfico del problema planteado, es decir, la información plasmada en el marco teórico fundamenta aquello que no se sabe de la investigación y permite esclarecer el camino para concluir el reto.

Antecedentes

Asimismo, se reflejan los antecedentes, que para desarrollar este proyecto se amplió la investigación respectiva a partir de información precedente, la cual incluye referencias acerca del tema que se desarrolló; es por esto que se mencionaron diferentes trabajos de grado para afianzar aquellos antecedentes que dieron soporte a la problemática planteada, siendo los siguientes: Mendoza (2015), Ramírez y Tegue (2014), Arambuleth, (2014), Silva (2013), Sulbaran,(2013), algunos autores de trabajos importantes para esta investigación.

Mendoza (2015) realizó su investigación en Universidad de Carabobo Facultad de Ciencias Económicas y Sociales dirección de postgrado maestría en administración del trabajo y relaciones laborales, titulada “Los valores

como herramientas para optimizar el clima organizacional del personal que labora en la Escuela Técnica “Rómulo Gallegos” Municipio San Felipe, estado Yaracuy La presente investigación tuvo como objetivo describir los valores como herramienta para la optimización del clima organizacional de la Escuela Técnica “Rómulo Gallegos” en el municipio San Felipe, estado Yaracuy.

En virtud de este proyecto, las bases teóricas que sustentaron el mismo, fueron las teorías del clima organizacional, la motivación, así como las definiciones de valores organizacionales y clima organizacional. Los basamentos legales están contemplados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), la Ley Orgánica de Educación (2009) y la Ley del Estatuto de la Función pública (2002). Representó una investigación descriptiva apoyada en un diseño de campo. La muestra se conformó por cuarenta y seis (46) docentes y dos (2) directivos, a quienes se les aplicó un cuestionario, con alternativas de respuestas siempre, casi siempre, algunas veces y nunca. La validez del instrumento se logró midiendo el juicio de tres (3) expertos profesionales.

Asimismo, los datos se cuantificaron a través de la técnica del análisis estadística descriptiva y fueron señalados mediante tablas de frecuencia y gráficos de barras. Entre los resultados obtenidos que se tomaron como conclusión se encuentra que el proceso de toma de decisiones que está centralizado genera satisfacción nivel bajo, siendo necesario implementar los valores como herramienta coadyuvante en el aumento de los niveles de satisfacción del personal, la productividad y la mejora de la calidad del entorno laboral. De igual manera, el clima organizacional debe ser un mediador entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales traducidas en un comportamiento consecuente sobre la

organización a través de los valores de la organización, las creencias, costumbres y prácticas orientadas a la satisfacción en el trabajo y su incidencia en los cambios organizacionales.

Bajo estas perspectivas, esta investigación, es de provecho, debido a que ayuda a evidenciar la importancia del clima organizacional cuando se producen cambios. De igual forma, brindó algunas estrategias que se pueden emplear para promover los valores de la organización, las creencias, costumbres y prácticas orientadas a la satisfacción en el trabajo y su incidencia en los cambios organizacionales.

Ramírez y Tegue (2014) en su trabajo de grado, realizado en la Universidad José Antonio Páez titulado “Estrategias para promover los valores, políticas y objetivos Organizacionales de la Estación Policial Güigüe-Policía de Carabobo”. Se realizó una investigación bajo la modalidad de un estudio diagnóstico de tipo explicativo, para conocer la situación actual del organismo policial, igualmente se incorpora un diseño de campo, en cuanto fundamenta su estrategia en la aplicación de técnicas e instrumentos que permitió recolectar los datos directamente de la realidad, utilizándose la encuesta como medio.

Es de indicar, que la población estuvo constituida por 75 funcionarios de los cuales la muestra escogida fue de 16, los cuales dieron juicio sobre los hechos, la investigación se realizó en tres fases, la 1era fase fue el diagnóstico situacional en la estación de policial, en la fase II se establecieron los elementos teóricos y metodológicos para la elaboración de estrategias, estas fases permitieron aplicar estrategias utilizando la planificación, ejecución y evaluación. Finalmente, la fase III permitió realizar las conclusiones y recomendaciones. Obteniéndose como resultado

alternativas viables para el mejoramiento y cumplimiento de los valores organizacionales conllevando esto a un buen ambiente laboral.

Esta investigación es de significativa importancia para el sustento del presente estudio, en virtud de que los fundamentos teóricos guardan estrecha relación con la temática, donde se presentan algunos indicadores inmersos dentro de la variable formación de valores entre los que se destacan la ética, iniciativa, creatividad, cooperativismo, responsabilidad, fomento de la cultura ciudadana, los cuales servirán para confrontarlos con teorías aportadas de otros autores, además los resultados obtenidos servirán para sugerir nuevas estrategias e instrumentos que permitan la aplicación de correctivos a los problemas suscitados.

Arambuleth, (2014), fue un trabajo realizado en la Universidad Católica Andrés Bello titulado “Diseño de un Modelo de gestión de talento humano para potenciar la gestión de la calidad en empresas de Manufactura y servicio”. Se resalto la gestión gerencial depende de la comunicación, el respeto, confianza y comprensión que manifiesta el líder a sus colaboradores como valores organizacionales que permiten un buen clima de trabajo y buena relación entre el personal, función necesaria en la gestión de talento humano.

Es de señalar, que en la investigación el autor expresa la necesidad de captar el talento y las diferencias individuales de cada trabajador para convertirlo en fortalezas como medio de desarrollo organizacional. Fue de tipo descriptiva, con una modalidad proyectiva, el diseño es documental apoyado en la técnica del análisis de contenido. El estudio analizó el arte en gestión para plantearse estrategias de gestión en el talento humano en Venezuela, y establecer el modelo propuesto que describe los procesos

específicos de la planificación estratégica de reclutamiento, selección, inducción, desarrollo de competencia ocupacionales, calidad de vida laboral y evolución de desempeño.

La recolección de información se realizó de textos y documentos escritos, la técnica de revisión documental y utilización de matriz de registro, luego se analizó del contenido, clasificándose por periodo de información obtenida para verificar si era actualizada asegurando la veracidad, calidad y oportunidad. Se caracterizó el análisis de concepto para develar diferencias y comparar estándares u objetivos relacionándolo con la gestión de talento humano de calidad. Desde este contexto, este trabajo guarda relación con la investigación en función a un modelo de gestión, debido a que se manifiesta la importancia de promover la participación de los miembros en la organización, a través de la difusión y consecución de reconocimiento que favorezca la gestión del talento humano considerando las relaciones de integración social, y valores trascendentales necesarios en el fortalecimiento organizacional

En lo sucesivo, Silva, (2013), presenta un trabajo de grado para una Maestría en Docencia y Gerencia en Educación Superior, titulada “Evaluación de los procesos comunicacionales en la gerencia de aula de los docentes de Blue Hill College”. En la cual se buscó evaluar las herramientas del proceso comunicacional utilizado por el docente de Blue Hill College, en Guayaquil – Ecuador, para obtener una retroalimentación clara de la gestión realizada y mejorar los canales que usan en función de la realidad del individuo con su entorno.

Utilizando la investigación de campo, bibliografía y una propuesta de intervención. El proyecto es considerado factible ya que permite la

elaboración de una propuesta posible y viable, la población objeto de estudio estaba conformada en setenta y siete (77) distribuida en estudiantes, docentes y autoridades de una institución educativa pequeña, se utilizó como instrumento la encuesta. Se obtuvo como conclusión que aplicar herramientas favorecerá la organización de manera de implementar de forma correcta las políticas educativas.

Este antecedente, es de gran relevancia para esta investigación, en función de que se presentan lineamientos que aportan información teórica para direccionar la gestión del gerente educativo en manejo de elementos para el cambio entre los cuales se destacan; cambio de comportamiento del personal, estructural y cambio tecnológico, los mismos se consideran elementales para cumplir con las demandas actuales y exigencias de cambio en el sistema educativo

Sulbaran, (2013) en su Tesis de Grado titulada “Formación en valores para el impulso de los cambios organizacionales en instituciones educativas”. Para optar al título de Magíster Scientiarum en Educación. Mención Gerencia de Organizaciones Educativas. Universidad del Zulia. El estudio tuvo como objetivo analizar la formación de valores para el impulso del cambio organizacional en las escuelas bolivarianas nacionales de la Parroquia Libertad del Municipio Lagunillas del Estado Zulia. El estudio se enmarcó en una investigación descriptiva, de campo, con un diseño no experimental. La población estuvo conformada por 8 directivos y 69 docentes.

Cabe destacar, que para la recolección de los datos se aplicó como técnica la entrevista y observación directa y como instrumento se diseñó una encuesta tipo (cuestionario) versionado con 4 alternativas de respuesta

Siempre, Casi siempre, Casi nunca y Nunca, conformado por 42 ítems, validado por 5 expertos. Los resultados permitieron analizar que los directivos presentan debilidades en los valores organizacionales, aun cuando se presentaron fortalezas en los valores personales, debido a ello, existe la necesidad de fortalecerlos, en función de impulsar los cambios organizacionales requeridos en las instituciones educativas del estudio, puesto que son fundamentales para el logro eficaz de dichos valores.

Este antecedente consultado, se considero relevante para el presente estudio, por cuanto ofrece un significativo aporte para los cambios organizacionales, donde se detallan cada uno de los elementos tales como comportamiento de personal, la tecnología, y el cambio estructural y en cuanto a las etapas del cambio, destaca la visión de cambio, análisis para el cambio, rediseño para el cambio y la ejecución de los mismo.

Bases Teóricas

Para desarrollar esta investigación es necesario conocer varios conceptos, así como la teoría acerca de la comunicación y los valores compartidos, como se relacionan estas variables, que importante es gerenciar con herramientas y estrategias de conocimientos que cumplan los objetivos de la organización, de manera que esta sea productiva y exitosa en la sociedad.

La comunicación

La comunicación en la organización es importante para su desarrollo según Serrano, (2007) la define;

Es el eje transversal que irriga todos los demás procesos de la vida humana: culturales, económicos, políticos, sociales, religiosos. A través del tiempo, se ubica al hombre siempre en todas y cada una de las etapas de su evolución, ocupado en la

tarea de lograr mayores entendimientos, mejores relaciones, comprensión y empatía (p.145)

Es de indicar, que el autor considera que la comunicación del ser humano es de naturaleza negociadora afirmando así, que este no alcanza su plena realización sí no se da debidamente con sus semejantes, generando interacciones que le permiten salir de su propia subjetividad para comprender al otro, para enriquecer su propia visión del mundo y de la realidad circundante. Entonces, el hombre, además de ser un ser social es un ser comunicativo, en esencia todo en él expresa: a través de sí mismo, mediante el lenguaje corporal, manifiesta por medio de su simbología, de sus expresiones verbales.

En este sentido, la comunicación utilizada como herramienta gerencial, pertenecería a este tipo de comunicación, ya que el jefe busca potenciar el equipo de trabajo a través de una adecuada comunicación, lo que al mismo tiempo, sirve de sustento a su gestión, para que exista una comunicación efectiva la empresa debe desarrollar una estructura organizacional propia a las necesidades y requerimientos de entidad, adecuando cada parámetro a beneficio del alcance de la misión y visión. Según Candicio (1992)

En general, todos concuerdan en afirmar que comunicar consiste en comprender y transmitir diferentes signos. Los trabajos de los pensadores de la escuela de Palo Alto han hecho admitir progresivamente, que no podemos no comunicar y que todo comportamiento se puede comprender como un acto de comunicación, a condición de considerar a la persona como un elemento perteneciente e interactuante sobre su entorno. (p.101)

Tomando en cuenta lo señalado, el estudio de la comunicación llega a coincidir con el del comportamiento humano, y el esclarecimiento de las

formas y estilos de comunicación de las personas ofrece importantes elementos para su comprensión. Con ello, se corrobora la idea anteriormente esbozada, de la comunicación como acto y proceso indispensable para el bienestar humano en sus relaciones con los demás y consigo mismo. La comunicación puede definirse como un proceso desde diferentes enfoques, los cuales son: semántico, neurobiológico, psicológico, cultural y social:

1. Proceso semántico, ya que depende de símbolos y reglas (letras, palabras, entre otros).
2. Proceso psicológico: puesto que los significados de las palabras a de otros símbolos son adquiridos mediante un aprendizaje.
3. Proceso cultural: porque el lenguaje surge como un conjunto de convenciones culturales.
4. Proceso social: al ser el medio principal de interacción en formas significativas de los seres humanos.

Por otra parte, Fernández (2001), considera que la comunicación administrativa

Es un proceso que ocurre dentro de la organización como sistema, o entre ésta y otros sistemas de su ambiente, con el propósito de influir positivamente sobre el rendimiento de la organización o de sus miembros, mediante el intercambio de información para el mejor aprovechamiento de los recursos. Así pues, acota este autor que una de las principales causas del fracaso organizacional es la administración mal enfocada en atención a una comunicación ineficaz (p.58)

Como puede apreciarse, visto de este modo, el proceso de la comunicación es de una gran complejidad y requiere pericia en el manejo de técnicas adecuadas para obtener los resultados que se persiguen.

Comunicación organizacional

La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Según Fernández, (1999):

Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio (p.20).

De igual manera, el autor Kreps (1995), define la comunicación organizacional:

Es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella". Para autores como Carlos Ramón Padilla la comunicación organizacional "La esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización.

Para Fernández (2001), en su aporte teórico sobre la comunicación organizacional la define:

Se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.

Es necesario señalar, que los autores coinciden sobre la importancia de la comunicación organizacional tomando en cuenta que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que

involucra permanentemente a todos. Para los gerentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional, permitiendo así que el equipo de trabajo se sienta presto a todas las líneas orientadoras en bienestar del éxito organizacional.

Tipos de comunicación organizacional

La comunicación organizacional según (Fernández 2001:115), puede dividirse en dos tipos:

Comunicación interna: cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Comunicación externa: cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, entre otros). Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

Tipos de comunicación interna

La comunicación interna según ((Ehb, 2010, pág. 148), se puede clasificar en distintas tipologías dependiendo del canal utilizado y el grado de interacción entre emisor y receptor.

En función del canal utilizado, estas pueden ser:

- Escrita: La que se realiza mediante la palabra escrita en un soporte, utilizando grafías, letras.
- Oral: La que se realiza mediante la palabra hablada, utilizando sonidos.
- No verbal: Compuesta principalmente por expresiones faciales y gestos corporales.

En función del grado de interacción:

- Directa: Es la comunicación que se desarrolla entre el emisor y el receptor en forma personal, cara a cara.
- Indirecta: Es aquella donde la comunicación está basada en una herramienta o instrumento ya que el emisor y el receptor están a distancia. Puede ser personal (hablar por teléfono, enviar un correo electrónico) o bien colectiva (periódicos, radio, libros).

Comunicación formal e informal

La comunicación organizacional también se encuentra la formal e informal que según (Martínez 2002:23)

La comunicación formal es aquella donde los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama

de la organización. Por lo general son mensajes que fluyen de manera descendente, ascendente u horizontal.

La comunicación informal fluye dentro de la organización sin canales preestablecidos y surge de la espontaneidad de los empleados. Se le da alto nivel de credibilidad y suele estar relacionada con asuntos personales acerca de individuos o grupos de la organización. Ese tipo de comunicación es conocida como rumor y sirve para que los altos niveles jerárquicos conozcan las condiciones personales de los empleados y del entorno de la empresa.

Necesidades de comunicación organizacional

De acuerdo Andrade (2010), la clasificación de las necesidades de la comunicación es de real importancia para afianzar estrategias comunicacionales de trascendencia gerencial, explican lo siguiente:

Cuando se revisa el contenido de los medios a través de los cuales las empresas se comunican con su personal, se encuentra con mucha frecuencia con una enorme cantidad de información inútil, la cual no satisface las necesidades específicas, les interesa a muy pocas personas además no permite que los medios en general tengan una aceptación y credibilidad en la organización. Es así como se determina en diversas investigaciones que existe un amplio rango de asuntos que a los empleados de una empresa les interesa conocer, por lo que no darle datos al respecto y llenarlos en cambio de información inútil, equivale a subestimar su inteligencia.

Básicamente la información que los empleados necesitan saber se resume en tres categorías de información: primero relacionada con la organización, segundo acerca del trabajo, y por ultimo sobre asuntos que afectan a la vida personal y familiar. En el primer caso, se incluye todo lo relacionado con lo

que la organización es y hace. Por increíble que parezca, hay empresas en las que la gente apenas conoce lo que tiene que ver con su ámbito concreto de trabajo ignorando cosas tan importantes como los objetivos, estrategias y planes institucionales (por no hablar de la misión, visión y valores), los resultados alcanzados, el tamaño y el alcance de la operación, la dispersión geográfica, las políticas y procedimientos más importantes, esto sucede, aunque sea difícil de creerlo, los productos y servicios que ofrece.

Cabe destacar, que tampoco se cuenta con información suficiente y oportuna acerca de las noticias que van generando en el día a día de la organización, la cual ayude a la gente a estar informada de lo que sucede, como los cambios, mejora, decisiones, éxitos alcanzados y fracasos. Incluso se dan casos en los que los colaboradores reciben noticias tan importantes como la salida de un director general o el ascenso, por medio de un diario. En cuanto, a la segunda categoría, relacionada con la información acerca del trabajo, es tan criticada como descuidada en muchas organizaciones. Comprende todo lo que las personas necesitan para saber lo que se espera de ellas, los parámetros bajo los cuales va a ser evaluado su desempeño y la manera en que se considera que han hecho las cosas.

Por otra parte, el tercer caso, es uno de los más importantes puesto que involucra los intereses, las emociones como el entorno social del empleado, cuanto se preocupa la organización para respaldar y apoyar a un empleado en las situaciones más humanas, para saber canalizar su empresa, brindando calidad de vida a sus trabajadores.

Con base a los planteamientos anteriores, la investigación se ve favorecida con esta información ya que permite revisar la interacción entre el cliente interno (empleados) y los líderes de la organización, resaltando que

de cumplirse estos tres pasos debidamente, la comunicación sería más eficaz de manera de mejorar el ambiente organizacional y así en cada una de las estrategias empleadas se involucrarían los mismos, además del impacto que tiene dicho flujo en el logro de los objetivos, en el compartir de los valores y en el compromiso Empresa vs. Empleado a través de las categorías antes mencionadas.

Teorías del liderazgo

En general las principales teorías sobre el liderazgo se pueden agrupar en relación con una serie de elementos:

En función de las características del líder:

-Teoría de los rasgos del líder (principios.XX): un líder tiene una serie de rasgos innatos que le proporcionaban la capacidad de liderazgo, por lo tanto no se puede aprender a ser un líder, tan sólo podemos identificar a los que poseen unas determinadas características.

-Teorías del Comportamiento del líder (en los 50 y 60): un líder no se define por lo que es, sino por lo que hace. Estos estudios se centraron en qué tipo de conductas debía desplegar un líder para conseguir influir en el grupo de trabajo. De esta forma se abre la opción de que las conductas pueden ser observables y definidas, y que por tanto los líderes se pueden formar y desarrollar en base a ellas.

En función de la situación:

-Teorías de Contingencias o Situacionales (en los 60 y 70): se empiezan a estudiar los factores circunstanciales (características de los seguidores, tipo de organización, actividad a realizar, entorno...) que afectan o limitan el ejercicio del liderazgo. La propuesta principal de esta teoría es que no existe

una única mejor forma de liderar, sino que el estilo de liderazgo óptimo es contingente en función de cada situación; por lo tanto estilos totalmente opuestos pueden ser efectivos en diferentes contextos organizativos. Las principales teorías en este periodo son: Teoría de la Contingencia, Teoría de las Expectativas, Teoría del Camino/Objetivo, Teoría Liderazgo Situacional (Blanchard)

Teorías actuales de enfoque integral:

-Teoría del carisma o del líder transformador: centradas en el papel del líder como agente del cambio y promotor del compromiso y motivación del equipo en tiempos y entornos difíciles. Se crea la definición de líder transformador que apela a los valores humanistas más profundos y al sentido de logro de los individuos para conseguir su participación en el cambio.

-Teoría del liderazgo participativo: Hay un cambio de paradigma y se propone que el liderazgo pertenece a los grupos y no sólo a determinados individuos. Se centra en la creencia de que todo individuo de la organización puede hacer una contribución valiosa al logro colectivo. Este modelo es especialmente interesante para las entidades de cooperación puesto que deben manejar situaciones complejas, entornos cambiantes y trabajar en red, en las que es necesaria la involucración y el liderazgo desde distintas partes de la organización.

-Liderazgo Emocional: Basada en los fundamentos de la inteligencia emocional.

El Liderazgo

El liderazgo tiene una infinidad de conceptualizaciones: El liderazgo es definido por Terry (1997) como “la relación en la cual una personal (el líder)

influye en otras para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas para alcanzar los objetivos deseados por el líder y/o el grupo”. (p. 408) Al respecto, Bayon (1998) conceptualiza el liderazgo como “la capacidad de ciertas personas para influir en otras, teniendo la líder capacidad de poder, comprensión de las personas, inspirar a sus seguidores y crear un ambiente propicio”. 20 (p. 191) De acuerdo con lo señalado, el liderazgo es la habilidad que posee una persona para influenciar directamente en las opiniones, actitudes y comportamiento de otros individuos, es decir implica influir e interactuar con la gente para realizar y lograr los objetivos trazados dentro de la organización.

Liderazgo y Liderazgo Organizacional

El Instituto Latinoamericano de Liderazgo, Desarrollo Humano y Organizacional, según Yarce (2001), define al liderazgo:

Con la capacidad de influir, motivar, organizar y llevar a la acción para el libre logro de sus fines u objetivos, a las personas, grupos o sociedades, en un marco de valores, en este sentido, el liderazgo se puede considerar como el potencial que se realiza de muchas maneras, en situaciones muy diferentes, relacionado con el cambio y con la transformación a nivel personal y/o colectivo de una organización.

Desde esta perspectiva, el autor mencionado anteriormente, considera el liderazgo organizacional como aquel donde el líder cuenta con habilidades para orientar el trayecto a seguir, utilizando como herramienta la estimulación de todas las áreas que conforman un sistema de organizaciones potenciando al máximo cada una de ellas y logrando, a través de la creatividad, la consecución de objetivos y la satisfacción de las necesidades de la empresa.

Continuando con lo antes planteado, Maxwell (2002) en su manual de liderazgo “26 funciones fundamentales que todo líder necesita”, define el

liderazgo organizacional “como aquel que tiene esa capacidad de influenciar a través de la cual sus subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades en su área”(p.134). En continuación con este autor, se hace referencia a la existencia de varios tipos de liderazgo de acuerdo con ciertas características como, por ejemplo: el modo de actuar, el modo de tomar decisiones y hasta el modo de interactuar en un equipo de trabajo. A continuación, se presenta la clasificación de liderazgo.

Clasificación de Liderazgo:

Para Instituto Latinoamericano de Liderazgo, Desarrollo Humano y Organizacional, Terán (2009), los tipos de liderazgo pueden clasificarse en los siguientes grupos:

1. Liderazgo Autoritario

Este tipo de liderazgo se caracteriza por el líder que trata de mantener el cumplimiento de objetivos a través de una autoridad rigurosa. Por lo general las personas que siguen al líder suelen seguir al pie de la letra las órdenes sin derecho a reclamos o explicaciones. El líder autoritario suele crear notorios conflictos en el equipo de trabajo, creando de esta manera un ambiente de tensión, cabe mencionar que pueden ser suplantados rápidamente por otro líder que sea más acorde a los requerimientos y demandas de la organización o del grupo.

2. Liderazgo Complaciente

Se puede visualizar un líder que intenta tener la aprobación o estar bien con todos, resultando favorable en una etapa inicial. Pero suele ocurrir, que

los trabajadores o seguidores del líder incurren en el abuso de confianza, sintiéndose cómodos y seguros porque saben que a cada demanda o requerimiento que hagan tendrán una aprobación casi segura por parte del dirigente. Los que no están de acuerdo con el liderazgo complaciente son por lo general las personas que están altamente comprometidas con la organización como gerentes, altos ejecutivos que ven estados de comodidad que van en contra del cumplimiento de metas, logros y objetivos.

3. Liderazgo por Conveniencia

El líder se caracteriza por alcanzar sus propios objetivos personales antes que los propósitos del grupo en general o de la organización no le interesa nada más que salir siempre con su beneficio propio. En este sentido, es común que este tipo de líder no sea aceptado en un equipo u organización ya que la forma que toma las decisiones suele generar mucha desconfianza en los demás miembros del equipo.

4. Liderazgo Independiente

Este tipo de líder se caracteriza por hacer ser autosuficiente, suele hacer las cosas de manera aislada y para que una organización crezca tiene que haber una interacción tanto con líderes como seguidores. Es de mencionar que los líderes independientes no duran mucho tiempo en la organización ya que no garantiza el éxito al equipo, además suele crear un ambiente de desorden, confusión, caos y desmotivación que no van de acuerdo con los objetivos que persigue la organización.

5. Liderazgo Comprometido

Es el tipo de liderazgo que necesita toda organización, el líder está comprometido con pasión y vocación con las responsabilidades que tiene a su cargo, las cuales siguen a este tipo de líder con compromiso, seguridad, propósito hasta satisfacción. Todos estos sentimientos positivos se dan porque perciben en el líder claramente su propósito y visión con el equipo y con los objetivos de la organización.

La Comunicación y el Liderazgo

La comunicación está basada en la reciprocidad que permite por una parte, la transmisión correcta de un emisor (líder) y un receptor (trabajador) a fin de que este la entienda y produzca en el comportamiento y la acción esperada por el líder. Así existe una diversidad de conceptualizaciones sobre la comunicación, en este sentido, Castillo (1998) la define como: “El proceso dinámico en el cual se envía y se reciben mensajes que fundamentan la existencia, progresos, cambios y comportamientos de todos los sistemas vivientes, individuos u organizaciones” (p. 289).

Teoría de los Valores

Se llama teoría de los valores o axiología (de axio, valor) la disciplina filosófica que se ocupa de estudiar los valores. Esta disciplina inicia sus primeros pasos en la segunda mitad del siglo XIX. El tema de estudio específico de la axiología lo constituye la determinación de la naturaleza propia del valor, su sentido objetivo o subjetivo, su relación con los juicios del valor y con la tendencia humana. La axiología proviene del griego axio que significa valioso, estimable, digno de ser honrado y de logros, que significa palabra, tratado, ciencia.

En tal sentido, la axiología es la ciencia que estudia los valores, comprende, por un lado, el estudio de la esencia de la naturaleza de los valores, y por el otro, los juicios de valor(valoraciones); de allí que, los valores son objetivos y universales, y son fundamentos del aprecio o de la desaprobación que produce en nosotros. Están ordenados jerárquicamente según Max, (1998) desde lo agradable, desagradable lo noble falso y los valores espirituales (bello, feo, justo, injusto, verdadero, falso, hasta lo sagrado, profano).

Valores organizacionales

Los valores suelen basarse en desarrollos humanísticos, los cuales son certezas positivas acerca del potencial y el deseo de crecimiento de los empleados, su auto renovación permitirá una organización precisa de empleados deseosos de ampliar sus habilidades e incrementar sus contribuciones, adaptándose con deseo a los nuevos cambios, en este sentido Enz (1988) define el valor “a partir del énfasis en las preferencias que los individuos ordenan y sostienen según los medios y fines deseados, o que las organizaciones necesitan adoptar para su continuidad. Valores organizacionales: un análisis en el contexto educativo su continuidad” (p.89) De este modo, según (Dinizy Lemoine, 2000)

Los valores desempeñan un rol en relación tanto a los objetivos organizacionales como a las necesidades de los individuos. Dicho en otros términos, los valores organizacionales pueden redundar en mensajes y comportamientos considerados “adecuados”, transmitiendo naturalmente los contenidos a los demás miembros de la organización (consiguiendo, así, la adhesión y reproducción de comportamientos posibles). A la vez, también pueden permitir la autonomía de los individuos en la aceptación (o no) de contenidos, reconstruyéndolos. (p.133)

De igual manera, Tamayo y Gondim (1996) hacen referencia que los valores contribuyen a la resolución de tres cuestiones: 1) la conciliación de intereses individuales y de grupo; 2) la elaboración de una estructura, necesaria para la organización, que contemple la definición de papeles, normas y reglas para relaciones y organizaciones de trabajo, y 3) la conciliación entre los intereses de la organización y del medio social y natural, capaz de responder a la necesidad de la organización.

Es de señalar, que los valores legitiman la existencia de la organización, su estructura y su funcionamiento, incluyendo patrones de conducta de las negociaciones en las prácticas en un contexto social más amplio. En consecuencia, pueden legitimar o sancionar alternativas estratégicas como deseables y aceptables, de acuerdo con el contexto organizacional. Los mismos poseen un papel central en la formulación e implantación de la estrategia, indicando que el comportamiento de un individuo o grupo se rige por criterios que orientan la elección de los objetivos y de los medios para alcanzarlos.

Cultura organizacional

La cultura organizacional es necesaria dentro de la organización para un mejor funcionamiento al respecto Machado y Fonseca (1996) dicen:

Los valores y los intereses son elementos básicos para la formación de la cultura organizacional, ya que los valores están ligados a las concepciones y las tradiciones fuertemente arraigadas entre los miembros de la organización, y los intereses envuelven a las relaciones de poder entre individuos y grupos en el permanente proceso de cambio o de mantenimiento del status quo. Así, los valores y los intereses se consideran elementos mediadores en el proceso de cambio o de mantenimiento de los patrones de actuación ya establecidos en las organizaciones. (p.123).

De igual manera, cultura organizacional según Chiavenato (2011)

Indica que cada organización tiene su cultura organizacional, para reconocer una organización, el primer paso es comprender esta cultura. Formar parte de una empresa significa asimilar su cultura. Vivir y trabajar en ella, tomar parte en sus actividades, hacer carrera en ella. El modo en que las personas interactúan, las actitudes predominantes, las suposiciones, aspiraciones y asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura organizacional. (p.113).

Es de indicar, que esta cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que rigen el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos. Es el conjunto de hábitos y creencias establecidas por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la compañía. En este sentido, recuerda a un iceberg, en la parte que sale del agua están los aspectos superficiales que se observan en las organizaciones que son consecuencia de su cultura. En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, cuya observación y percepción es más difícil.

Es importante rescatar que en esta sección están las consecuencias y aspectos psicológicos de la cultura. Como consecuencia del concepto de motivación (a nivel individual) surge el concepto de clima organizacional (en el nivel de la organización) como aspecto importante la relación entre personas y organizaciones. Este concepto está íntimamente ligado con la estimulación de los miembros de la empresa

Valores compartidos y Comunicación Organizacional

Para Andrade (2005), parte del desarrollo organizacional de una empresa de manufactura o servicios se refleja en la cultura promovida por la misma, la cual hace de estas una identificación propia con personalidad con una forma particular de ser y hacer las cosas. Para definir una cultura única, hay que definir con claridad los valores y las conductas que deben derivarse de ellos, difundiéndolos ampliamente y estableciendo los mecanismos que garanticen el cumplimiento de estas pautas conductuales, por ejemplo, su incorporación al sistema formal de evaluación de desempeño (p.45)

Asimismo, el autor antes mencionado, explica que, también hay otros medios para reforzar constantemente la cultura; entre ellos, destaca el uso de los símbolos. De hecho, hay todo un campo teórico-práctico, llamado Simbolismo Organizacional, que estudia la influencia que los símbolos ejercen sobre las personas como la manera de utilizarlos como un factor de identificación, de integración y de arraigo cultural. En este sentido, cada vez se habla de la cultura como la creación de una serie de significados compartidos, de un lenguaje común, que hace que los integrantes de una organización perciban las cosas de una forma homogénea, por lo tanto, actúen siguiendo las pautas conductuales parecidas.

Hay organizaciones que conocen muy bien el poder de los símbolos y llevan a cabo estrategias de comunicación donde los aprovechan. Algunos de ellos son tan conocidos y evidentes como el mismo logotipo; otros, tan sutiles como pequeños rituales cotidianos que representan valores compartidos (la forma de saludarse, de conducirse en las juntas, de tratar a los clientes). Poco a poco, la organización va creando toda una red simbólica que juega un doble papel: manifiesta la cultura a la vez que la refuerza.

Según el concepto de valores, desde el punto de vista la dirección y en ese sentido, de las organizaciones empresariales y públicas se introduce conceptualización de los valores compartidos por los siguientes autores;

Sánchez (2010), describe a los Valores Compartidos como

El conjunto de preceptos, normas, patrones políticos, morales y sociales, que caracterizan la cultura organizacional y que condicionan o guían los comportamientos y las conductas de los individuos, y son compartidos, porque si bien la concepción, el diseño, el proceso de formación continua, la evaluación y el control es responsabilidad de los líderes de la organización de que se trate, debe ser un proceso participativo, compartido que garantice la implicación de todos hasta la base. Es decir que los miembros de la organización comparten porque que se sienten motivados y compulsados a luchar por ellos, pues se corresponden con sus necesidades, intereses y motivaciones. Se comparten conscientemente. (p.87)

Según Rokeach, (2010), profesor de la Universidad de Michigan, el valor compartido "es una convicción o creencia estable en el tiempo que un determinado modo de conducta o una finalidad existencial es personal o socialmente preferible a su modo opuesto de conducta o a su finalidad existencial contraria." (p. 17)

Ronda, (2009). Los valores compartidos "constituyen una herramienta que permite identificar, promover y legitimar el tipo de cambio organizacional para lograr la implementación de la dirección estratégica en las empresas, lo cual contribuiría a elevar la efectividad en el proceso de cambio en las mismas". (p.56)

De igual manera, Díaz, (2006) define los Valores Compartidos como "aquellos que han sido diseñados y están definidos como parte del sistema de valores y que tienen validez para toda la organización, así

como que han servido para alinear a todos los trabajadores alrededor de ellos". (p. 34)

Por supuesto, conformar, desarrollar y recompensar adecuadamente el cumplimiento de valores compartidos es uno de los trabajos más importantes que un directivo-líder ha de desempeñar si desea promover conductas orientadas al éxito de su organización. Al realizarse un análisis detenido de los conceptos de valores compartidos se entiende por valores compartidos al conjunto de patrones que caracterizan la cultura organizacional y que guían la conducta de todos los individuos de la empresa a la hora de realizar cualquier acción dentro de la misma (misión, visión, identidad y objetivos estratégicos) por lo que logra la efectividad en la dirección estratégica, y eleva la efectividad y eficacia.

Origen de la gerencia estratégica

La palabra estrategia proviene del griego strategia que significa el arte o ciencia de ser General. Según Stone (1994) afirma que "cada tipo de objetivo requería un despliegue distinto de recursos"(p.206). Lo anterior se considera el origen etimológico. Las estrategias formales con sus características modernas fueron introducidas por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de estrategias formales, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, las estrategias formales se han ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan algún tipo de este sistema de estrategias.

Evolución de la gerencia estratégica

Según Porter (1992) la primera etapa de la gerencia estratégica se denomina formulación estratégica y el proceso en el cual los administradores formulaban la estrategia recibió el nombre de planeación estratégica. La segunda etapa se configura cuando las investigaciones permiten determinar la importancia de lo que se denomina configuración interna de la organización y se denominó planeación de habilidades, donde se había creado una importante disciplina administrativa y los ejecutivos ejercitaban la planeación estratégica y se prosperaba en el campo.

Seguidamente, en la Tercera etapa se dio en respuesta de cambios sociopolíticos y tecnológicos, las organizaciones realizan grandes esfuerzos para dar una respuesta estratégica oportuna a lo que se denominó respuesta administrativa. En la cuarta etapa junto a Igor Ansoff unifica el estilo e incrementa con el intraemprendedor en las organizaciones considerando a esta última administración como estratégica, tal que asegure un futuro viable a la organización en su medio ambiente.

Principales autores sobre la gerencia estratégica Si bien la necesidad de conceptos sobre estrategia surgió de la práctica militar y administrativa, el refinamiento de esos conceptos ha ocurrido en la literatura sobre el tema, y principalmente durante los últimos años. Al pasar el tiempo diferentes autores han intentado darle un concepto claro a estrategia, complementándolo poco a poco.

De igual forma, Fred (1994) plantea que las estrategias son los medios para lograr los objetivos. Diferentes estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención de control sobre los proveedores o distribuidores, desarrollo de

productos, entre muchas otras cosas que afecten directa o indirectamente a la organización. “Todo lo que vale la pena hacer, no es fácil”; la aplicación de La gerencia estratégica no es fácil porque requiere de una exhaustiva investigación, análisis, compromiso, disciplina, voluntad de cambio” (p.74).

Gerencia Estratégica

Para Scheinsohn, (2009), la comunicación debe exceder los límites de los productos y las marcas, además, ser articulada de manera inteligente en una gestión global y con la aplicación de una lógica eminentemente estratégica, para llevarla a cabo desde la única área que lo hace posible, (p.189). Para este autor hay que diferenciar entre la comunicación de nivel táctico y estratégico, las cuales se definen a continuación:

Las comunicaciones de nivel táctico, hacen referencia a todas aquellas técnicas (publicidad, relaciones públicas, promoción, diseño, difusión periodística, lobbyng, entre otros) que en el contexto de una gestión estratégica de la comunicación, cumplen con la función de enmarcar y contener a las tareas de índole primordialmente operacional, sin embargo, estas comunicaciones no son operaciones en sí, sino más bien la caja de herramientas de la que se sirve la organización para trabajar como llevar a cabo las operaciones.

Es de señalar, que la comunicación estratégica presenta un método concreto de gestión destinado a articular todas las comunicaciones tácticas en el marco de una estrategia general que las englobe. Una comunicación estratégica procura delinear un sistema integrados, sinérgico y coherente a través del cual se articulen todas las comunicaciones de nivel táctico. Por lo anterior, la comunicación de nivel táctico y de nivel estratégico está íntimamente relacionada y se complementan.

De lo antes expuesto, por el auto se refleja la importancia de aplicar en la organización ambas estrategias de comunicación de manera de aplicar tanto las técnicas que cumplan con las funciones establecidas operacionalmente, así como los métodos que permitan interrelacionar todas las estrategias de forma integral, de manera de alcanzar el cumplimiento de los objetivos y darle la relevancia a la misión y visión de la empresa.

Asimismo, Scheinsohn (2009), define la comunicación como “un hecho fundante de las relaciones que se entablan, mantiene y fomentan a través de ella” (p.27), también expresa que el acto comunicativo es mucho menos simple de lo que parece, sobre todo cuando se efectúa entre sujetos sociales complejos, como públicos, instituciones, gobiernos, reparticiones, entre otros. Para el autor antes mencionado, toda conducta es comunicación, es imposible no comunicar, por ejemplo, una persona aun dormida, abstraída o en silencio, implica actos de manifestación, cualquiera puede adjudicar un significado a su comportamiento, comprender o inferir un mensaje de su actitud.

De igual manera, la no comunicación es sinónimo de no conducta según Scheinsohn, y tal cosa no existe. Cuando una empresa opta por esta, se está comunicando de forma negativa, lo que significa vivir muy cerca de la muerte, la personalidad de una organización se diferencia de su identidad, aunque se parecen, no son sinónimas, la primera es un conjunto de hechos de la realidad y condiciones empíricas, mientras que la identidad es una representación. El autor, plantea la identidad corporativa, como un repertorio de valores y características estables, un conjunto de aquellos atributos que la empresa decide asumir como propios para la composición de su discurso.

Finalmente, también el autor hace referencia a la comunicación estratégica que también se ocupa de la cultura corporativa, se trata de un patrón de comportamiento que genera modalidades de creencia, pensamiento y acción, y actúa como un mecanismo de regulación de la dinámica organizacional. En este sentido, menciona que la personalidad corporativa como medio operativo que posibilita la apropiación de la compleja realidad, Efectivamente, es necesario mencionar los elementos que la componen, la empresa al igual que el ser humano, está en gran medida determinada por un centro psíquico. En las personas, este centro lo conforman sus valores, motivaciones y metas. En el caso de las empresas, su misión, visión, supuestos, metas y actitudes corporativas.

Bases legales

Éstas constituyen lineamientos legales que se relacionan con esta investigación, en la cual se pretende soportar a través de información de leyes nacionales que sirven de guía para promover el logro del objetivo de este proyecto. La investigación no tiene influencia directa de un marco legal específico, sin embargo, es necesario reflejar los lineamientos legales por el cual se rige el trabajador y el empleador para el logro de la buena convivencia laboral.

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTT)

(Gaceta Oficial N° 6.076 Extraordinario del 7 de mayo de 2012)

Del Derecho al Trabajo y del Deber de Trabajar

Artículo 26: Derecho al trabajo y deber de trabajar

Toda persona tiene el derecho al trabajo y el deber de trabajar de acuerdo a sus capacidades y aptitudes, y obtener una ocupación productiva, debidamente remunerada, que le proporcione una existencia digna y decorosa. Las personas con discapacidad tienen igual derecho y deber, de conformidad con lo establecido en la Ley que rige la materia. El Estado fomentará el trabajo liberador, digno, productivo, seguro y creador.

De la Protección al Trabajador y la Trabajadora

Artículo 30: Libertad de trabajo

Toda persona es libre para dedicarse al ejercicio de cualquier actividad laboral sin más limitaciones que las previstas en la Constitución y las que establezcan las leyes. Ninguna persona podrá impedirle el ejercicio del derecho al trabajo a otra, ni obligarla a trabajar contra su voluntad

Artículo 43: Responsabilidad objetiva del patrono o patrona

Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuado, y son responsables por los accidentes laborales ocurridos y enfermedades ocupacionales acontecidas a los trabajadores, trabajadoras, aprendices, pasantes, becarios y becarias en la entidad de trabajo, o con motivo de causas relacionadas con el trabajo. La responsabilidad del patrono o patrona se establecerá exista o no culpa o negligencia de su parte o de los trabajadores, trabajadoras, aprendices, pasantes, becarios o becarias, y se procederá conforme a esta Ley en materia de salud y seguridad laboral.

LEY ORGÁNICA DE PREVENCIÓN, CONDICIONES Y MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO (LOPCYMAT)

TÍTULO IV DE LOS DERECHOS Y DEBERES

Capítulo I Derechos y Deberes de los Trabajadores y Trabajadoras

Artículo 53 Derechos de los Trabajadores y las Trabajadoras

Los trabajadores y las trabajadoras tendrán derecho a desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales, y que garantice condiciones de seguridad, salud, y bienestar adecuadas. En el ejercicio del mismo tendrán derecho a:

1. Ser informados, con carácter previo al inicio de su actividad, de las condiciones en que ésta se va a desarrollar, de la presencia de sustancias tóxicas en el área de trabajo, de los daños que las mismas puedan causar a su salud, así como los medios o medidas para prevenirlos.

2. Recibir formación teórica y práctica, suficiente, adecuada y en forma periódica, para la ejecución de las funciones inherentes a su actividad, en la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales, y en la utilización del tiempo libre y aprovechamiento del descanso en el momento de ingresar al trabajo, cuando se produzcan cambios en las funciones que desempeñe, cuando se introduzcan nuevas tecnologías o cambios en los equipos de trabajo. Esta formación debe impartirse, siempre que sea posible, dentro de la jornada de trabajo y si ocurriese fuera de ella, descontar de la jornada laboral.

3. Participar en la vigilancia, mejoramiento y control de las condiciones y ambiente de trabajo, en la prevención de los accidentes y enfermedades

ocupacionales, en el mejoramiento de las condiciones de vida y de los programas de recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social y de la infraestructura para su funcionamiento, y en la discusión y adopción de las políticas nacionales, regionales, locales, por rama de actividad, por empresa y establecimiento, en el área de seguridad y salud en el trabajo.

4. No ser sometido a condiciones de trabajo peligrosas o insalubres que, de acuerdo a los avances técnicos y científicos existentes, puedan ser eliminadas o atenuadas con modificaciones al proceso productivo o las instalaciones o puestos de trabajo o mediante protecciones colectivas. Cuando lo anterior no sea posible, a ser provisto de los implementos y equipos de protección personal adecuados a las condiciones de trabajo presentes en su puesto de trabajo y a las labores desempeñadas de acuerdo a lo establecido en la presente Ley, su Reglamento y las convenciones colectivas.

5. Rehusarse a trabajar, a alejarse de una condición insegura o a interrumpir una tarea o actividad de trabajo cuando, basándose en su formación y experiencia, tenga motivos razonables para creer que existe un peligro inminente para su salud o para su vida sin que esto pueda ser considerado como abandono de trabajo. El trabajador o trabajadora comunicará al delegado o delegada de prevención y al supervisor inmediato de la situación planteada. Se reanudará la actividad cuando el Comité de Seguridad y Salud Laboral lo determine. En estos casos no se suspenderá la relación de trabajo y el empleador o empleadora continuará cancelando el salario correspondiente y computará el tiempo que dure la interrupción a la antigüedad del trabajador o de la trabajadora.

6. Denunciar las condiciones inseguras o insalubres de trabajo ante el supervisor inmediato, el empleador o empleadora, el sindicato, el Comité de Seguridad y Salud Laboral, y el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales; y a recibir oportuna respuesta.

7. Denunciar ante el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales cualquier violación a las condiciones y medio ambiente de trabajo, cuando el hecho lo requiera o cuando el empleador o empleadora no corrija oportunamente las deficiencias denunciadas; así como cualquier incumplimiento en los programas para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social y en la construcción y mantenimiento de infraestructura para su desarrollo. 8. Acompañar a los funcionarios o funcionarias de inspección cuando éstos realicen su labor inspectora en las empresas, establecimientos o explotaciones.

8. Acompañar a los funcionarios o funcionarias de inspección cuando éstos realicen su labor inspectora en las empresas, establecimientos o explotaciones.

9. Ser reubicados de sus puestos de trabajo o a la adecuación de sus tareas por razones de salud, rehabilitación o reinserción laboral.

10. Que se le realicen periódicamente exámenes de salud preventivos, y al completo acceso a la información contenida en los mismos, así como a la confidencialidad de sus resultados frente a terceros.

11. La confidencialidad de los datos personales de salud. En tales casos, éstos sólo podrán comunicarse previa autorización del trabajador o de la trabajadora, debidamente informados; limitado dicho conocimiento al personal médico y a las autoridades sanitarias correspondientes.

12. Participar activamente en los programas de recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.

13. Expresar libremente sus ideas y opiniones, y organizarse para la defensa del derecho a la vida, a la salud y a la seguridad en el trabajo.

14. Ser protegidos del despido o cualquier otro tipo de sanción por haber hecho uso de los derechos consagrados en esta Ley y demás normas que regulen la materia.

15. La defensa en caso de imputaciones o denuncias que puedan acarrearle sanciones en virtud de lo establecido en la presente Ley

16. La privacidad de su correspondencia y comunicaciones y al libre acceso a todos los datos e informaciones referidos a su persona.

17. Recibir oportunamente las prestaciones e indemnizaciones contempladas en esta Ley.

18. Ser afiliados o afiliadas por sus empleadores o empleadoras al Régimen Prestacional de Seguridad y Salud en el Trabajo creado por la Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social.

19. Exigir a sus empleadores o empleadoras el pago oportuno de las cotizaciones al Régimen Prestacional de Seguridad y Salud en el Trabajo.

20. Denunciar ante la Tesorería de Seguridad Social la no afiliación al Régimen Prestacional de Seguridad y Salud en el Trabajo y de los retardos en el pago de las cotizaciones que debe efectuar el empleador o la empleadora y de los cuales el trabajador o la trabajadora tenga conocimiento.

Artículo 54 Deberes de los Trabajadores y las Trabajadoras Son deberes de los trabajadores y trabajadoras:

1. Ejercer las labores derivadas de su contrato de trabajo con sujeción a las normas de seguridad y salud en el trabajo no sólo en defensa de su propia seguridad y salud sino también con respecto a los demás trabajadores y trabajadoras y en resguardo de las instalaciones donde labora.

2. Hacer uso adecuado y mantener en buenas condiciones de funcionamiento los sistemas de control de las condiciones inseguras de trabajo en la empresa o puesto de trabajo, de acuerdo a las instrucciones recibidas, dando cuenta inmediata al supervisor o al responsable de su mantenimiento o del mal funcionamiento de los mismos. El trabajador o la trabajadora deberá informar al Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa o al Comité de Seguridad y Salud Laboral cuando, de acuerdo con sus conocimientos y experiencia, considere que los sistemas de control a que se refiere esta disposición no correspondiesen a las condiciones inseguras que se pretende controlar.

3. Usar en forma correcta y mantener en buenas condiciones los equipos de protección personal de acuerdo con las instrucciones recibidas dando cuenta inmediata al responsable de su suministro o mantenimiento, de la pérdida, deterioro, vencimiento, o mal funcionamiento de los mismos. El trabajador o la trabajadora deberán informar al Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa o al Comité de Seguridad y Salud Laboral cuando, de acuerdo a sus conocimientos y experiencia, considere que los equipos de protección personal suministrados no corresponden al objetivo de proteger contra las condiciones inseguras a las que está expuesto.

4. Hacer buen uso y cuidar las instalaciones de saneamiento básico, así como también las instalaciones y comodidades para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso, turismo social, consumo de alimentos, actividades

culturales, deportivas y en general, de todas las instalaciones de servicio social.

5. Respetar y hacer respetar los avisos, carteleras de seguridad e higiene y demás indicaciones de advertencias que se fijaren en diversos sitios, instalaciones y maquinarias de su centro de trabajo, en materia de seguridad y salud en el trabajo.

6. Mantener las condiciones de orden y limpieza en su puesto de trabajo.

7. Acatar las instrucciones, advertencias y enseñanzas que se le impartieren en materia de seguridad y salud en el trabajo.

8. Cumplir con las normas e instrucciones del Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo establecido por la empresa.

9. Informar de inmediato, cuando tuvieren conocimiento de la existencia de una condición insegura capaz de causar daño a la salud o la vida, propia o de terceros, a las personas involucradas, al Comité de Seguridad y Salud Laboral y a su inmediato superior, absteniéndose de realizar la tarea hasta tanto no se dictamine sobre la conveniencia o no de su ejecución.

10. Participar activamente en forma directa o a través de la elección de representantes, en los Comités de Seguridad y Salud Laboral y demás organismos que se crearen con los mismos fines.

11. Participar activamente en los programas de recreación, uso del tiempo libre, descanso y turismo social.

12. Cuando se desempeñen como supervisores o supervisoras, capataces, caporales, jefes o jefas de grupos o cuadrillas y, en general, cuando en forma permanente u ocasional actúen como cabeza de grupo,

plantilla o línea de producción, vigilar la observancia de las prácticas de seguridad y salud por el personal bajo su dirección.

13. Denunciar ante el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales, cualquier violación a las condiciones y medio ambiente de trabajo, cuando el hecho lo requiera o en todo caso en que el empleador o empleadora no corrija oportunamente las deficiencias denunciadas.

14. En general, abstenerse de realizar actos o incurrir en conductas que puedan perjudicar el buen funcionamiento del Régimen Prestacional de Seguridad y Salud en el Trabajo.

15. Acatar las pautas impartidas por las supervisoras o supervisores inmediatos a fin de cumplir con las normativas de prevención y condiciones de seguridad manteniendo la armonía y respeto en el trabajo. Los deberes que esta Ley establece a los trabajadores y trabajadoras y la atribución de funciones en materia de seguridad y salud laboral complementarán las acciones del empleador o de la empleadora, sin que por ello eximan a éste del cumplimiento de su deber de prevención y seguridad.

Artículo 56 Deberes de los Empleadores y las Empleadoras

Son deberes de los empleadores y empleadoras, adoptar las medidas necesarias para garantizar a los trabajadores y trabajadoras condiciones de salud, higiene, seguridad y bienestar en el trabajo, así como programas de recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social e infraestructura para su desarrollo en los términos previstos en la presente Ley y en los tratados internacionales suscritos por la República, en las disposiciones legales y reglamentarias que se establecieren, así como en los contratos individuales de trabajo y en las convenciones colectivas. A tales efectos deberán:

1. Organizar el trabajo de conformidad con los avances tecnológicos que permitan su ejecución en condiciones adecuadas a la capacidad física y mental de los trabajadores y trabajadoras, a sus hábitos y creencias culturales y a su dignidad como personas humanas.

2. Consultar a los trabajadores y trabajadoras y a sus organizaciones, y al Comité de Seguridad y Salud Laboral, antes de que se ejecuten, las medidas que prevean cambios en la organización del trabajo que puedan afectar a un grupo o la totalidad de los trabajadores y trabajadoras o decisiones importantes de seguridad e higiene y medio ambiente de trabajo.

3. Informar por escrito a los trabajadores y trabajadoras de los principios de la prevención de las condiciones inseguras o insalubres, tanto al ingresar al trabajo como al producirse un cambio en el proceso laboral o una modificación del puesto de trabajo e instruirlos y capacitarlos respecto a la promoción de la salud y la seguridad, la prevención de accidentes y enfermedades profesionales, así como también en lo que se refiere a uso de dispositivos personales de seguridad y protección.

4. Informar por escrito a los trabajadores y trabajadoras y al Comité de Seguridad y Salud Laboral de las condiciones inseguras a las que están expuestos los primeros, por la acción de agentes físicos, químicos, biológicos, meteorológicos o a condiciones disergonómicas o psicosociales que puedan causar daño a la salud, de acuerdo con los criterios establecidos por el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales.

5. Abstenerse de realizar, por sí o por sus representantes, toda conducta ofensiva, maliciosa, intimidatoria y de cualquier acto que perjudique psicológica o moralmente a los trabajadores y trabajadoras, prevenir toda

situación de acoso por medio de la degradación de las condiciones y ambiente de trabajo, violencia física o psicológica, aislamiento o por no proveer una ocupación razonable al trabajador o la trabajadora de acuerdo a sus capacidades y antecedentes y evitar la aplicación de sanciones no claramente justificadas o desproporcionadas y una sistemática e injustificada crítica contra el trabajador o la trabajadora, o su labor.

6. Informar por escrito al Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales y al Instituto Nacional de Capacitación y Recreación de los Trabajadores de los programas desarrollados para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social, del estado de la infraestructura para la ejecución de los mismos, del impacto en la calidad de vida, salud y productividad, así como las dificultades en la incorporación y participación activa de los trabajadores y trabajadoras en ellos.

7. Elaborar, con la participación de los trabajadores y trabajadoras, el Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa, las políticas y compromisos y los reglamentos internos relacionados con la materia, así como planificar y organizar la producción de acuerdo a esos programas, políticas, compromisos y reglamentos.

8. Tomar las medidas adecuadas para evitar cualquier forma de acoso sexual y establecer una política destinada a erradicar el mismo de los lugares de trabajo. 9. Abstenerse de toda discriminación contra los aspirantes a obtener trabajo o contra los trabajadores y trabajadoras y, dentro de los requerimientos de la actividad productiva, respetar la libertad de conciencia y expresión de los trabajadores y trabajadoras.

10. Tomar todas las medidas adecuadas para asegurar la privacidad de la correspondencia y comunicaciones de los trabajadores y trabajadoras y el libre acceso a todos los datos e informaciones referidos a su persona.

11. Notificar al Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales, con carácter obligatorio, las enfermedades ocupacionales, los accidentes de trabajo y cualesquiera otras condiciones patológicas que ocurrieren dentro del ámbito laboral previsto por esta Ley y su Reglamento y llevar un registro de estos.

12. Llevar un registro actualizado de las condiciones de prevención, seguridad y salud laborales, así como de recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social de acuerdo con los criterios establecidos por los sistemas de información del Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales.

13. En caso de actividades que por su peligrosidad sean consideradas por el Reglamento como susceptibles de controles especiales por los daños que pudiera causar a los trabajadores y trabajadoras o al ambiente, informar por escrito al Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales las condiciones inseguras y las medidas desarrolladas para controlarlas de acuerdo con los criterios que éste establezca.

14. Documentar las políticas y principios adoptados en materia de seguridad y salud en el trabajo

Reseña Histórica del Instituto de Especialidades Quirúrgicas San Ignacio

El 28 de junio de 2005, abrió sus puertas en el municipio Independencia del estado Yaracuy, el Instituto de Especialidades Quirúrgicas San Ignacio C.A., un espacio creado para ofrecer servicios de atención médica privada en la región, con alta calidad profesional y humana.

El centro dio inicio a sus funciones brindando los servicios de cirugía general, gineco-obstetricia, pediatría, medicina interna y traumatología. En un principio, contaba con dos salas de quirófano, cuatro consultorios médicos y cinco habitaciones para emergencia y hospitalización.

IEQ San Ignacio se ha mantenido en continuo crecimiento, aumentando sus servicios y ampliando sus instalaciones, equipamiento tecnológico y estructura organizacional. Su más reciente expansión física se concretó en 2012 con la construcción de una nueva edificación que se comunica con las instalaciones originales por medio de un puente que se extiende a lo largo de 40 metros. Esta ampliación incluyó además, un nuevo estacionamiento con capacidad para 76 vehículos y 22 nuevos consultorios.

Misión:

Somos una institución de salud con calor humano y responsabilidad social, orientada a la excelencia.

Visión:

Ser líderes regionales en salud, brindando satisfacción y seguridad al servicio de nuestra gente

Valores Compartidos:

- Satisfacción al cliente: Cultura de buen servicio
- Sentido de pertenencia: Profesionalismo y excelencia en la ejecución
- Trabajo en equipo: Respeto, tolerancia y empatía. Orientación a resultados y logros

Sistema de Variables

Las variables representan las diferentes condiciones, cualidades, características o modalidades que asumen los objetivos en estudio desde el inicio de la investigación. (Bavaresco de Prieto, A., 2006)

De esta manera se presenta el cuadro de variables asignadas al proyecto en cuestión, con el fin de plasmar de manera general las ideas iniciales del tema desarrollado y así relacionar los diversos puntos observados que llevarán a un resultado a la misma.

De igual manera, según Hurtado y Garrido (1997:7) define Variable es todo aquello que puede cambiar o adoptar distintos valores, calidad: cantidad o dimensión. Es cualquier característica que puede cambiar cualitativamente o cuantitativamente. En una investigación las variables son las distintas propiedades, factores o características que presenta la población estudiada, que varían en cuanto a su magnitud, como la edad, la distancia, la productividad, la calidad de un trabajo realizado.

Cuadro N°1 Operacionalización de las variables

Objetivos específicos	variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	instrumento
Diagnosticar los canales de promoción de valores compartidos en el Instituto de Especialidades Quirúrgica San Ignacio municipio San Felipe del estado Yaracuy	Valores compartidos	Valores institucionales	Personales Organizacionales Sociales	1,2,3, 4,5,6,7, 8, 9,10, 11,12, 13,	Encuesta
Desarrollar una matriz de desempeño que involucre el nivel de compromiso de los directores, gerentes y coordinadores en el logro de los objetivos de la organización.	Gestión estratégica	Factores internos y externos	-Organización -Ambiente -Políticas -Cultura organizacional -Liderazgo -Motivación	14,15, 16,18, 19,20 21,22	Encuesta
Formular estrategia de gestión como medio de identificación de los valores compartidos para un clima de trabajo más apropiado en el Instituto de Especialidades Quirúrgica San Ignacio	Clima organizacional	Liderazgo Toma de decisiones Resolución de conflictos Formación	-Responsabilidad -Cumplimiento -Compromiso -Identidad institucional -Capacitación	23,24 25,26 27	Encuesta

Fuente: Medina (2018)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Mediante este capítulo se describirá la manera como se realizó el estudio de la investigación para resolver el problema planteado, es decir, se indican los aspectos relevantes de la metodología de la investigación para su posterior desarrollo.

Enfoque de la Investigación

De acuerdo con los tipos de enfoque existentes de una investigación, para este caso, se plantea un estudio de enfoque cuantitativo, en virtud de las características de este, el cual se enmarca en el planteamiento de un problema delimitado y concreto, con seguimiento de antecedentes y teorías referidas al tema que, a través de la recolección de diferentes datos, se obtuvo un resultado objetivo de la investigación.

Tipo de investigación

En revisión de la literatura sugerida y la conformación de los diferentes tipos de investigación, se determina que de acuerdo con las características de la temática objeto de estudio, la investigación es de tipo descriptivo. Al respecto, Arias, (2006) señala que:

La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. (p. 24)

Es por esto, que en la investigación realizada se observó que las personas que conforman una organización, en este caso particular Instituto de Especialidades Quirúrgicas San Ignacio, del Municipio Independencia del Estado Yaracuy, son directamente afectadas cuando no existe un alcance de valores compartidos en la Gestión estratégica para el logro de los objetivos, además de indagar cuales características debe tener un líder comunicacional dentro de una institución para cohesionar comportamientos y situaciones comunes que de una forma muy real, también determinan el nivel de excelencia de la organización.

Diseño de la Investigación

De acuerdo con la revisión bibliográfica de metodología, el diseño que presenta esta investigación es de campo, se refieren a los distintos métodos empleados con el interés de recopilar información en forma directa de la realidad a través del trabajo concreto del investigador dado que se demuestra en un solo instante. Al respecto Arias, (2006) la define de la siguiente manera:

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos (Datos primarios), sin manipular ni controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la investigación, pero no altera las condiciones existentes.
(p. 31)

Este estudio de campo planteado por el autor hace referencia al estudio sistemático hecho en el lugar, a través del contacto directo del investigador con la realidad, su finalidad recolectar y registrar la información primaria referente a la situación de estudio. La misma, se realizó directamente en el contexto de estudio Instituto de Especialidades Quirúrgicas San Ignacio

Municipio Independencia del Estado Yaracuy, para indagar la situación real posible del alcance que tienen los valores compartidos en la Gestión Estratégica en el logro de los objetivos de esta organización.

Población

Una población está determinada por sus características definitorias. Por lo tanto, el conjunto de elementos que posea esta característica se denomina población o universo. Según Tamayo y Tamayo, (1997), “La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (P.114). Entonces, a criterio del autor una población es el conjunto de todas las cosas que concuerdan con una serie determinada de especificaciones. Un censo, por ejemplo, es el recuento de todos los elementos de una población.

Para esta investigación, en la que particularmente se buscó evaluar el nivel de alcance que tienen los valores compartidos en la Gestión Estratégica, se tomó como población al número total exacto de empleados que laboran en los diferentes gerencia de la clínica, siendo siete (7) en total dividida de la siguiente manera; médica, administrativa, financiera, mantenimiento, informática, recursos humanos, comunicación y mercadeo el cual corresponde a: doscientos cincuenta y seis (256) empleados que laboran en la institución ubicada en el Municipio Independencia, Estado Yaracuy, se indicó el nivel de compromiso con la institución y viceversa, en referencia a los valores para promover el desarrollo de los objetivos y el logro de las metas.

Muestra

Cuando se seleccionan algunos elementos con la intención de averiguar algo sobre una población determinada, se refiere a este grupo de elementos como muestra. Por supuesto, se espera que lo que se averigua en la muestra sea cierto para la población en su conjunto. La exactitud de la información recolectada depende en gran manera de la forma en que fue seleccionada. La muestra descansa en el principio de que las partes representan al todo y, por tal, refleja las características que definen la población de la que fue extraída, lo cual indica que es representativa. Según Tamayo y Tamayo (1997), afirma que la muestra “es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico” (p.38).

Debido a las diferentes gerencias en las que está dividida la organización Instituto de Emergencias Quirúrgicas San Ignacio Municipio Independencia del Estado Yaracuy, se consideró utilizar como criterio para seleccionar el tamaño de la muestra, un muestreo intencional, que permitió seleccionar un treinta por ciento (30%) de los empleados escogidos de la siete (7) gerencias del Instituto, siendo en total representada por 76 personas escogidas aleatoriamente para la aplicación del instrumento.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Técnicas de recolección de datos

Consiste en la revisión de los datos contenidos en textos, revistas, folletos, los cuales sirvieron de base para la realización del trabajo de investigación. Arias, (2006), define como una técnica que pretende obtener información que

suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema en particular (p. 72).

Al respecto, Egg (1999) define la revisión bibliográfica en los siguientes términos. “Es un instrumento o técnica de investigación social cuya finalidad es obtener datos e información a partir de documentos escritos, susceptibles de ser utilizados dentro de los propósitos de una investigación en concreto”. (p.213).

Es de señalar, que la revisión bibliográfica es esencial para recabar información básica y suficiente sobre el tema en cuestión, mediante textos con el fin de sustentar el marco teórico y metodológico de la investigación que le dará el sustento con validez de información oportuna de fuentes verdaderas. También se utilizó la observación directa no participante: Esta técnica permite obtener información relevante con respecto al tema en estudio, pero manteniéndose el investigador ajeno a la situación en que ocurren los hechos en la organización. Al respecto, Sabino (2001) plantea, la observación directa no participante: “consiste en la zona contacto del observador con la comunidad, el hecho o grupo a estudiar, pero permaneciendo ajeno a la situación que se observa”. (p. 203)

En tal sentido, en la técnica de observación directa no participante el investigador observa el fenómeno, pero no formando parte de este, ello le permitió ser objetivo y obtener una información confiable de la población estudiada. Luego se aplicó la entrevista no estructurada de acuerdo con Arias, (2006) plantea que: “En esta modalidad no se dispone de una guía de preguntas elaboradas previamente. Sin embargo, orienta por unos objetivos preestablecidos, lo que permite definir el tema de la entrevista” (p. 74), la entrevista aplicada según el autor permitirá indagar situaciones relevantes

enmarcada en el objetivo central dándole la visión de la posible solución a la necesidad presentada en la organización.

La misma, se aplicó para conocer más a fondo la situación a investigar, en cuanto a determinar el alcance que tienen los valores compartidos en la Gerencia Comunicacional de Instituto de Especialidades Quirúrgicas San Ignacio, fue necesario aplicar este tipo de técnica como parte importante para el manejo de datos o información que apunte hacia el cumplimiento del objetivo principal. Para tal fin se realizaron entrevistas y consultas informales a todo el personal involucrado dentro de la institución y que determina el logro de las metas.

Instrumento de recolección de datos

Es de hacer saber, que se utilizó como instrumento la encuesta que, según Arias (2006), define como “Un instrumento de recolección de datos en cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información”. (p. 69)

La misma estaba diseñada con veintisiete (27) preguntas, cerradas específicas y muy claras dirigidas al personal empleado, así como a los gerentes encargados de la empresa investigada. Después se procedió a la tabulación de los datos la cual se realizó de forma manual y con el programa Excel. Estos fueron presentados estadísticamente, mostrando los resultados en valores absolutos y porcentuales, se efectuó en ellos un análisis cualitativo y cuantitativo, procediendo luego a la elaboración de las conclusiones y recomendaciones necesarias.

Esta técnica es para obtener información más acertada y precisa, acerca de la investigación en cuestión, a fin de conocer por la respuesta de los

propios empleados del Instituto de Especialidades Quirúrgicas San Ignacio, el alcance que tienen los valores compartidos en la Gestión estratégica, luego esta información recabada de la aplicación de la encuesta se tabulo para su respectivo análisis.

Validez del Instrumento

La validez de los instrumentos, según Morles (2000): es el grado con el cual un instrumento sirve a la finalidad para la cual está definido. En función de ello, la validez aplicada en esta investigación fue la de contenido, para lo cual se expuso el cuestionario a juicio de los tres (3) expertos mencionados, quienes emitieron su opinión en relación con aspectos tales como: redacción correcta, pertinencia, tendenciosidad y las sugerencias. Los aportes suministrados permitieron construir la versión definitiva de la encuesta aplicadas al personal administrativo.

Confiabilidad del Instrumento

Para Egg (1999), el término confiabilidad se refiere a "la exactitud con que un instrumento mide lo que pretende medir (p. 44). Es decir, que ese equivalente a estabilidad y predictibilidad, sin embargo, para los efectos de esta investigación se empleó el término mencionado enfocado como el grado de homogeneidad de los ítems del instrumento en relación con las características que pretende medir, a esto, el autor, denomina confiabilidad de consistencia interna a homogeneidad .Para tal fin, se procedió a aplicar la encuesta a una muestra de trece (13) individuos, distribuidos de la siguiente manera: seis (6) de Gerencia médica, dos (2) Gerencia administrativa, dos (1) Gerencia financiera, dos (1) Gerencia mantenimiento, uno (1) Gerencia

informática, uno (1) Gerencia recursos humanos, uno (1) Gerencia comunicación y mercadeo.

Posteriormente, para la presente investigación se empleó el método del Coeficiente KR-20 (Kuder-Richardson), que sirve para pruebas con respuestas dicotómicas y estima la confiabilidad de una medición de un instrumento previamente determinado y validado.

$KR_{20} = (K/K-1) [(St^2 - \sum (P_i Q_i / St^2))]$ donde:

K: es el número de ítems preguntas.

St²: es la desviación estándar.

P_i: es la proporción de respuestas afirmativas.

Q_i: es la proporción de respuestas negativas.

$KR_{20} = K/K-1 (1 -$

Recursos Técnicos

Se refiere a todos los equipos y programas necesarios para desarrollar el proyecto, tal es el caso de la laptop o computadora fija, servicios de internet y generales (electricidad), un escritorio, silla, y otros elementos imprescindibles para el logro de los objetivos.

Recursos Humanos

Involucra a todas las personas que aportaron sus conocimientos, información, datos, asesorías, entre otros insumos, que permitieron orientar de manera concreta el desarrollo de esta investigación. Tal es el caso del personal que integra la Coordinación de Post Grado de la Universidad José Antonio Páez, dichas herramientas educativas y académicas impulsan el logro de las metas. Así como también todo el personal que trabaja en el Instituto de Emergencias Quirúrgicas San Ignacio, los cuales sirvieron de objeto de estudio y además de apoyo para la obtención de los resultados esperados. De la misma forma la asesoría del tutor, el cual tiene la experiencia requerida para concretar este proyecto.

Recursos financieros

Este punto contempla gastos que se efectuaron para desarrollar la investigación y que deben ser incluidos con montos sujetos a la realidad. Por ejemplo, Servicio de Internet por seis (6) meses, papel tamaño carta, cartulinas de portadas, encuadernación, impresiones, y gastos extras, se estima un total aproximado de treinta y siete mil ochocientos (5.903.600) Bolívares.

Cuadro N°2 presupuesto

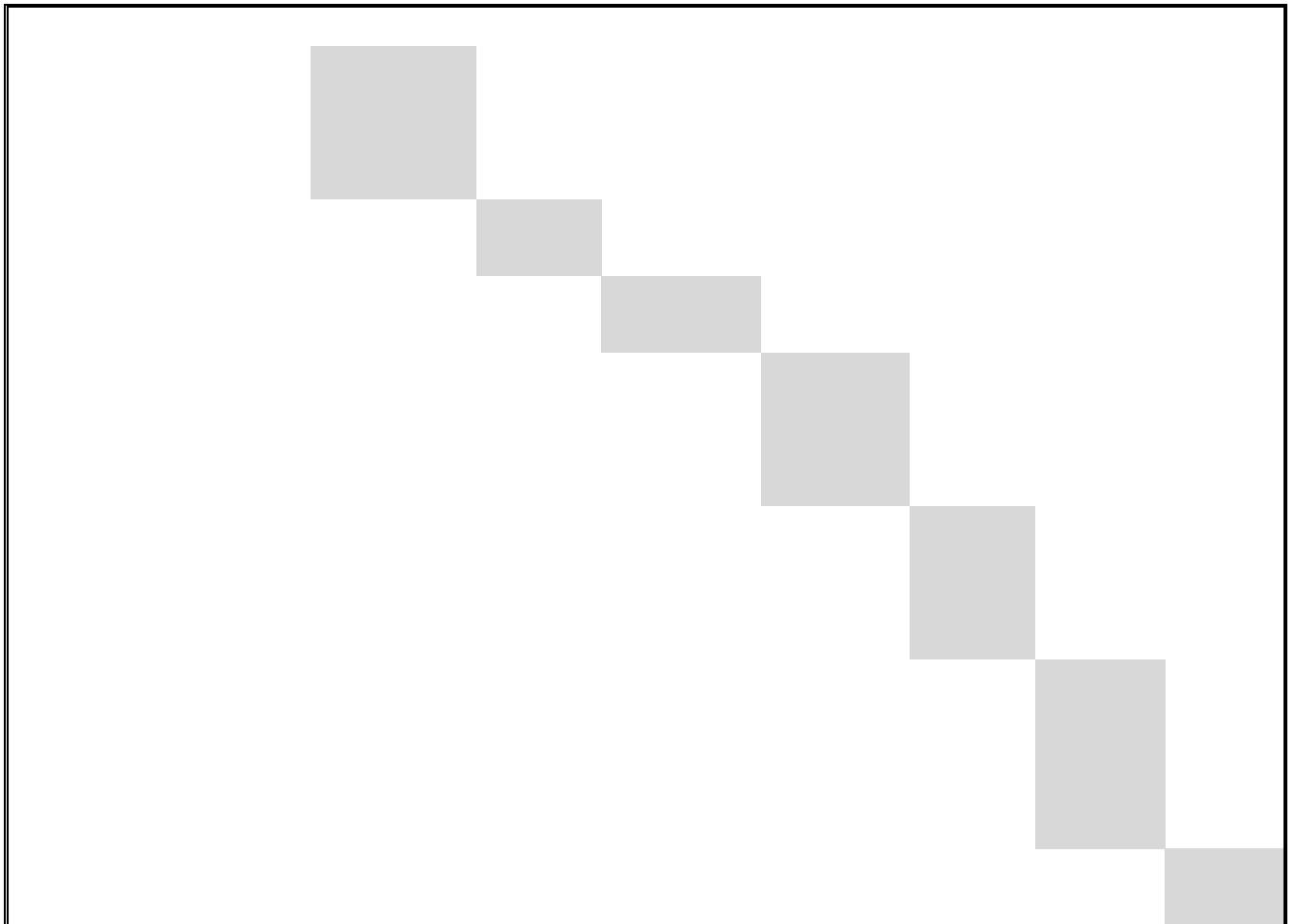
Descripción	Cantidad valor	Unitario valor	Total (Bs.)
Resma de papel	1	3.000.000	3.000.000
Carpetas	2	30.000	60.000
Cartulinas de portadas,	4	20.000	80.000
Impresiones	146 hojas	15.000	2.190.000
Servicio de Internet por seis (6) meses	6 meses	5.600	33.600
Encuadernación	2	20.000	40.000
Otros (transporte, llamadas telefónicas)	N.A.	500.000	500.000
		Total	5.903.600

Elaborado por: Medina 2017

Cronograma de actividades

Son aquellas actividades desarrolladas por etapas para darle el debido cumplimiento a la elaboración de la investigación, que se llevó acabo por etapa en diferentes momentos con asesoría directa de los especialistas en.

Cuadro N° 3. Cronograma de actividades



Fuente: Medina (2017)

CAPÍTULO IV

ANALISIS E INTERPRATACION DE RESULTADOS

A continuación, se presenta los cuadros y frecuencia con su respectiva interpretación. Este proceso se hace con base en la presentación de los estadísticos por indicador y dimensión, así como, de las variables participantes en la investigación. Los datos obtenidos se muestran en forma de frecuencias relativas o porcentajes frecuencial es resultantes en tablas descriptivas elaboradas para tal fin.

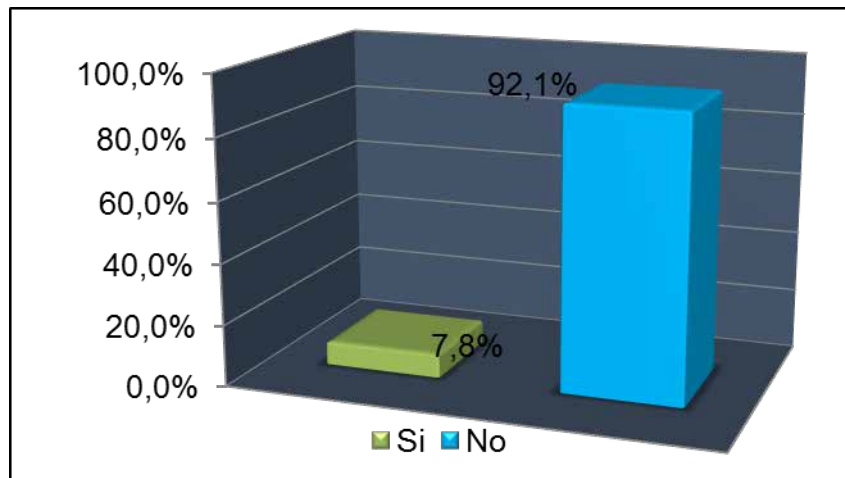
En atención a ello se presentan la descripción estadística de los porcentajes obtenidos, como una herramienta que permite verificar las tendencias de acuerdo con la alternativa consultada. Por consiguiente, refiere Chávez, (2007), que el análisis de los datos se deriva de las frecuentes comparaciones que se producen entre los resultados. Tal análisis, depende de la naturaleza del tratamiento estadístico seleccionado. Los tipos o métodos de análisis son variados, pero cabe señalar que el análisis no es indiscriminado, cada método tiene su razón de ser y un propósito específico.

Ítem 1 ¿Conoce usted de la existencia de algún instrumento que se aplique en la institución que permita medir o conocer la satisfacción del cliente?

Cuadro N° 4

Ítems 1	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	6	7.8%	7.8%
No	70	92.1%	100%
Total	76	100%	-

GRÁFICO N°1



Fuente; Medina, (2017).

Análisis: Se evidenció en las respuestas obtenidas en el ítem N° 1, el cual indica que el 92.1% de las personas encuestadas NO conocen de la existencia de algún instrumento que se aplique en la institución que permita medir la satisfacción del cliente y un 7.8% expresaron la respuesta positiva, afirmando que si existen y son aplicados. Lo cual evidencia que es necesario que toda persona que trabajan en la organización esté informada de las actividades o requerimientos que se llevan a cabo de manera de estar identificadas con la política.

Sobre el particular reflejado en el ítem N° 1 los encuestados no conocen de la existencia de algún instrumento que se aplique en la institución que permita medir la satisfacción del cliente generando esto no saber realmente si el trabajo es efectivo o no en la organización ya que el cliente no le pregunta por el servicio que recibe pero es necesario resaltar que según la norma 9000, hace referencia en el punto responsabilidad de la dirección enfoque al cliente que la alta dirección debe asegurarse de que se determinan los requisitos del cliente y se cumplen, con el propósito de

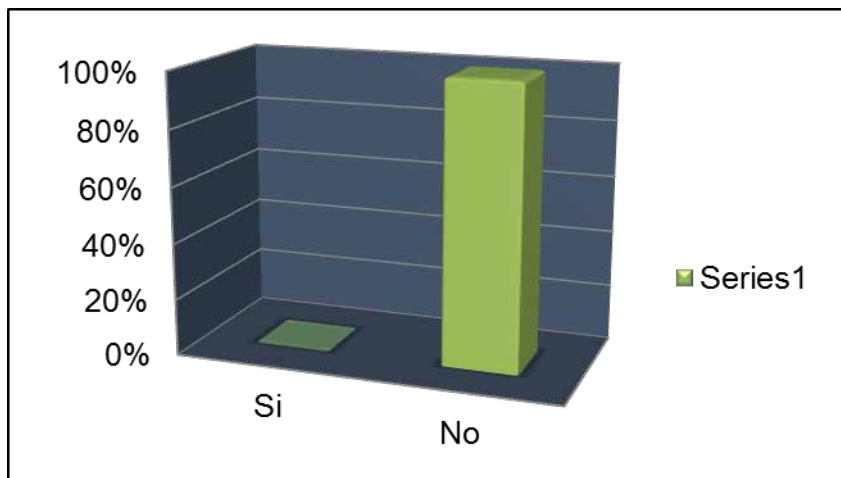
aumentar la satisfacción del cliente. Esto quiere decir que existe la necesidad de ser implementado un instrumento de manera de corregir sesgo que se presenten.

Ítem 2. ¿Existe algún mecanismo de control y/o seguimiento para la aplicación del instrumento que permita conocer la satisfacción del cliente?

Cuadro N°5

Ítems 2	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	0	0%	0%
No	76	100%	100%
Total		100%	-

GRÁFICO N°2



Fuente; Medina, (2017).

Análisis: se evidenció en las respuestas obtenidas en el ítem N° 2, que un 100% de los encuestados manifestaron en su respuesta que No existen mecanismo de control y/o seguimiento para la aplicación del instrumento que permita conocer la satisfacción del cliente, esto quiere decir que el personal no conoce la aplicación de un instrumento. Por lo tanto, allí se evidencia una gran debilidad por parte de la organización porque según las norma ISO 9000. Hace referencia “que para llevar una buena gestión de calidad es necesario la responsabilidad de la dirección de implementar mejora del servicio, para la cual debe revisar de forma pertinentes si existen situaciones de incomodidad del cliente, con el propósito de aumentar la satisfacción de este.

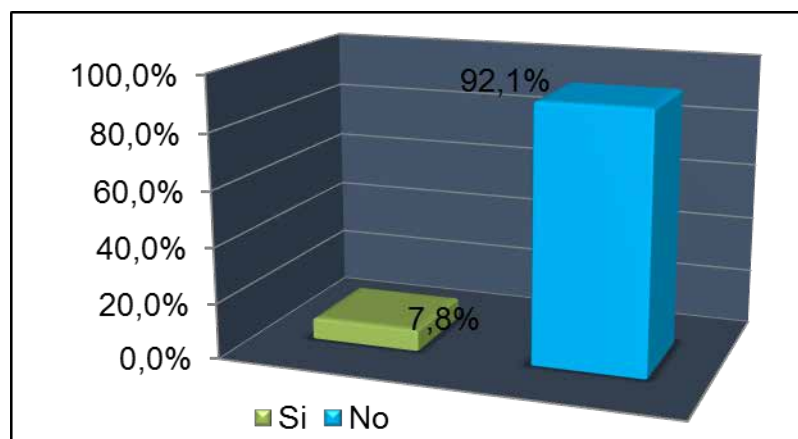
Es evidente que de las personas encuestadas manifestaron que no hay un instrumento donde se pueda recolectar esta información por tal motivo no se conoce si realmente se están aplicando las políticas de atención debidamente, quiere decir que es necesario el cumplimiento de esto para tener un control en cuanto a la opinión del cliente.

Ítem 3. ¿Existen políticas para divulgar a todo el personal de la institución los resultados de la aplicación del instrumento, y dar a conocer la satisfacción del cliente?

Cuadro N°6

Ítems 3	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	6	7,8%	7,8%
No	70	92,1%	100%
Total	76	100%	-

GRÁFICO N°3



Fuente; Medina, (2017).

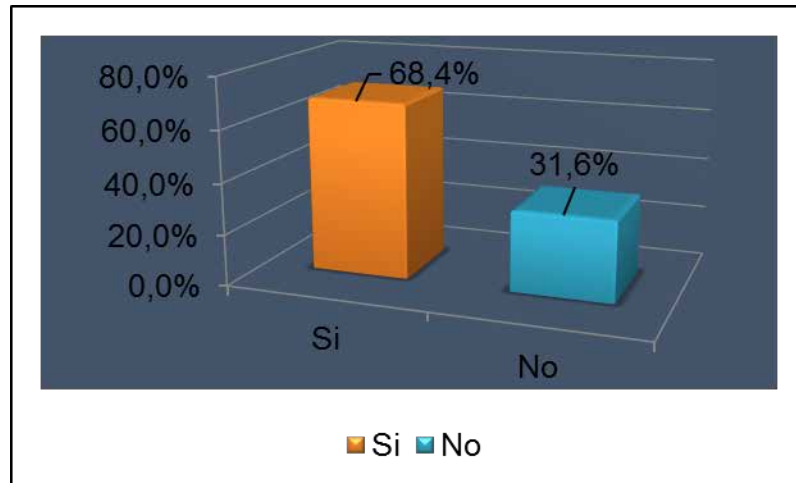
Análisis: se evidenció en las respuestas en el ítem N° 3, de las personas encuestadas se pudo obtener que 7.8% expresaron la respuesta SI, y un 92.1% NO conllevando esto a indicar que la mayor referencia porcentual expresaron la carencia de la Existen políticas para divulgar a todo el personal de la institución los resultados de la aplicación del instrumento, y dar a conocer la satisfacción del cliente

Ítem 4. ¿Se han conocido casos de clientes no satisfechos?

Cuadro N°7

Ítems 4	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	52	68,42%	68,42%
No	24	31,56%	100%
Total	76	100%	-

GRÁFICO N°4



Fuente; Medina, (2017).

Análisis: se evidenció en las respuestas obtenidas en el ítem 4 según la pregunta aplicada a los encuestados, 68,42 % respondieron de forma afirmativa considerando entonces que no se han conocido casos de clientes no satisfechos, asimismo, un 31,56 % respondieron que NO

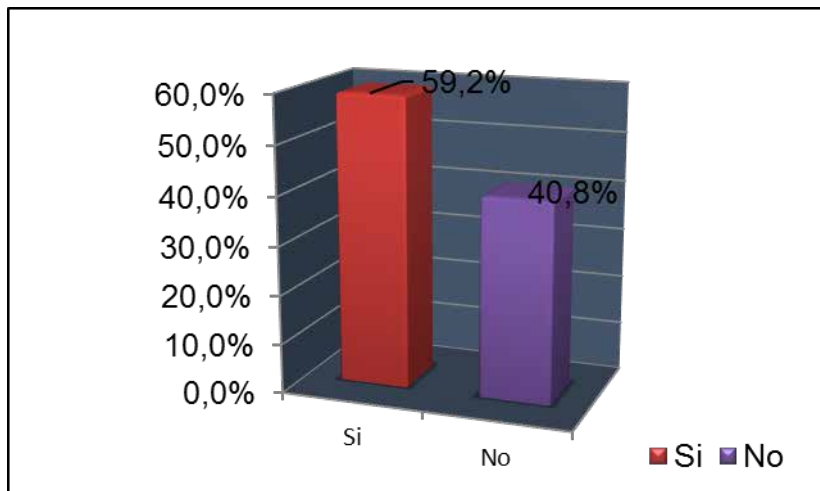
Es de indicar que la organización considera la existencia de casos de clientes no satisfecho, claro está no existe reportes escritos que refleje la opinión del cliente en cuanto su atención en el recinto médico, pero si es notorio la quejas constantes y directas al personal de turno e incluso la fuga de clientes que no desean volver por el servicio.

Ítem 5. ¿Ha recibido usted algún tipo de formación para el logro de la satisfacción del cliente?

Cuadro N°8

Ítems 5	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	45	59,21%	59,21%
No	31	40,79%	100%
Total	76	100%	-

GRÁFICO N°5



Fuente; Medina, (2017).

Análisis: se evidenció en las respuestas obtenidas en el ítem N°5, que un 59,21% SI ha recibido usted algún tipo de formación para el logro de la satisfacción del cliente y un 40,79% NO ha recibido formación para el logro de la satisfacción del cliente. Esto datos reflejan la necesidad de la capacitación de personal

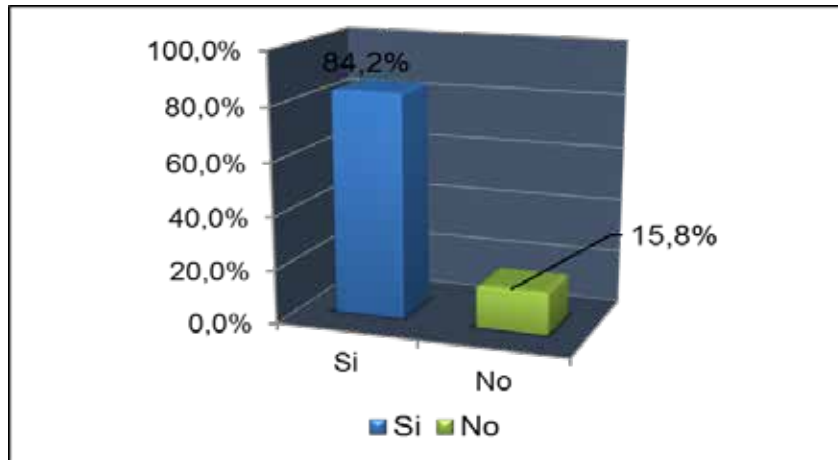
En tal sentido a los resultados obtenidos en el ítem N°5 y tomando en cuenta la sección Gestión de los Recursos Humanos de ISO 900 donde se refleja que la base fundamental de la calidad es la capacitación. Por muy bueno que sea el Sistema de Gestión de la Calidad, si el personal no está suficientemente capacitado el sistema no funcionará. La capacitación debe cubrir dos aspectos: Por un lado, es necesario que el personal de todos los niveles de la Organización tenga los conocimientos y el entrenamiento Gestión de los Recursos, Provisión de Recursos, adecuado para realizar su propia tarea, conociendo a fondo los procedimientos fijados para su área de trabajo. Y, por otro lado, es necesario capacitar y entrenar al personal en el conocimiento del Sistema de Gestión de la Calidad y su propio rol dentro del mismo.

Ítem 6. ¿Se han tomado acciones con respecto a la detección de quejas y reclamos de los clientes?

Cuadro N°9

Ítems 6	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	12	15,79%	15,79%
No	64	84,21%	100%
Total	76	100%	-

GRÁFICO N°6



Fuente; Medina, (2017)

Análisis: se evidenció en las respuestas obtenidas en el ítem N°6, de las personas encuestadas 15,79% respondieron que SI y un 84,21% que NO tomando validez la vertiente negativa por su valor porcentual donde se puede decir que la organización no ha tomado acciones con respecto a la detección de quejas y reclamos de los clientes.

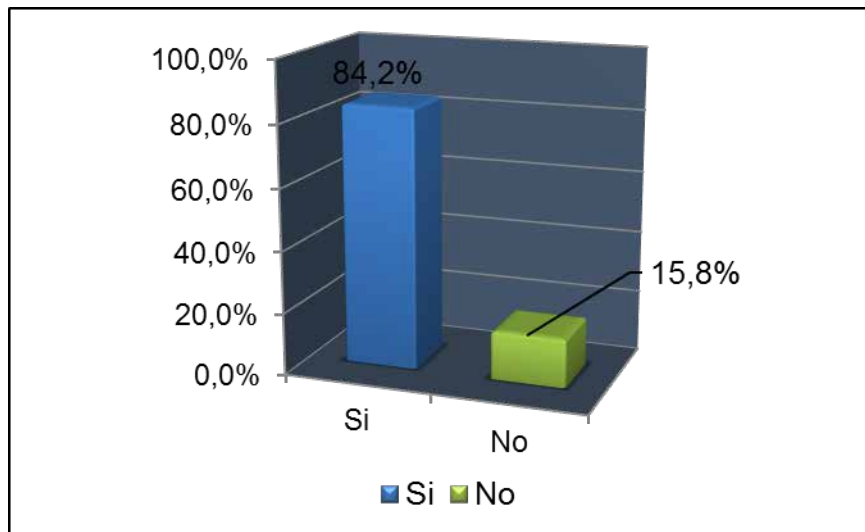
De lo expuesto por los encuestados la mayoría expresaron que no se lleva un registro de queja por parte del centro de salud dejando esto sin efecto la opinión del cliente por escrito, sin embargo las normas ISO 900 en su sección Medición, Análisis y Mejora Seguimiento y Medición reseña a fin de evaluar el desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad, la Organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos, es decir la satisfacción del cliente

Ítem 7. ¿Existen actividades especiales para contribuir con la responsabilidad social en la comunidad?

Cuadro N°10

Ítems 7	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	64	84,21%	84,21%
No	12	15,79%	100%
Total	76	100%	-

GRÁFICO N°7



Fuente; Medina, (2017).

Análisis: se evidenció en las respuestas obtenidas en el ítem N°7, que en 84,21% respondieron que Si Existen actividades especiales para contribuir

con la responsabilidad social en la comunidad y una menor cantidad de encuestados representando en un 15,79% consideraron su respuesta de forma negativa

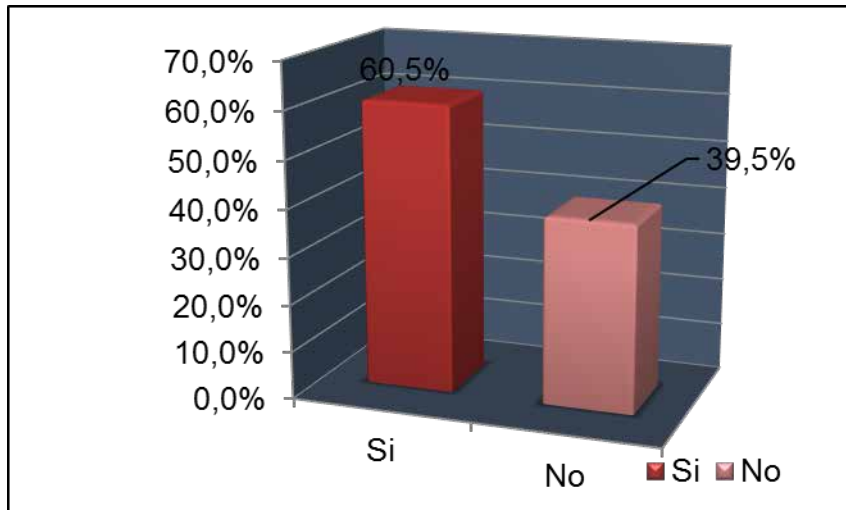
Si existe ya que Según la Guía de recurso sobre la responsabilidad social de la empresa (RSE), (2007) hace referencia que la responsabilidad social corporativa (RSC) también llamada responsabilidad social empresarial (RSE) o inversión socialmente responsable, se define como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva, valorativa y su valor añadido. El sistema de evaluación de desempeño conjunto de la organización en estas áreas es conocido como el triple resultado

Ítem 8. ¿Usted ha participado en alguna (as) de las actividades de cumplimiento de la responsabilidad social?

Cuadro N°11

Ítems 8	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	46	60,53%	60,53%
No	30	39,47%	100%
Total	76	100%	-

GRÁFICO N°8



Fuente; Medina, (2017).

Análisis: se evidenció en las respuestas obtenidas en el ítem N°8, que un 60,53% ha participado en algunas de las actividades de cumplimiento de la responsabilidad social y 39,47% no se involucra en estas actividades.

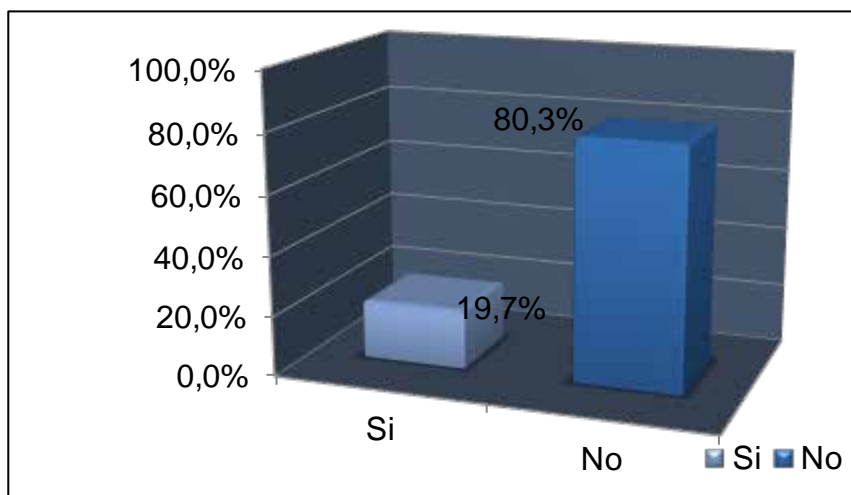
Es de señalar que la organización si participa en actividades de cumplimiento de la responsabilidad social apegados a las normas de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) donde refleja que es inherente a la empresa, recientemente se ha convertido en una nueva forma de gestión y de hacer negocios, en la cual la empresa se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental, reconociendo los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona y buscando la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras.

Ítem 9. ¿Existen mecanismos para conocer necesidades de salud en las comunidades del entorno?

Cuadro N°12

Ítems 9	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	15	19,74%	19,74%
No	61	80,26%	100%
Total	76	100%	-

GRÁFICO N°9



Fuente; Medina, (2017).

Análisis: se evidenció en las respuestas obtenidas en el ítem 9, que una menor cantidad de encuestados representados en 19,74% respondieron que Si sin embargo un 80,26%, respondieron que NO existen mecanismos para conocer necesidades de salud en las comunidades del entorno. Tomando en cuenta que dentro de las jornadas es necesario e importante conocer acerca de algunos de las afecciones que se presentan en las diferentes

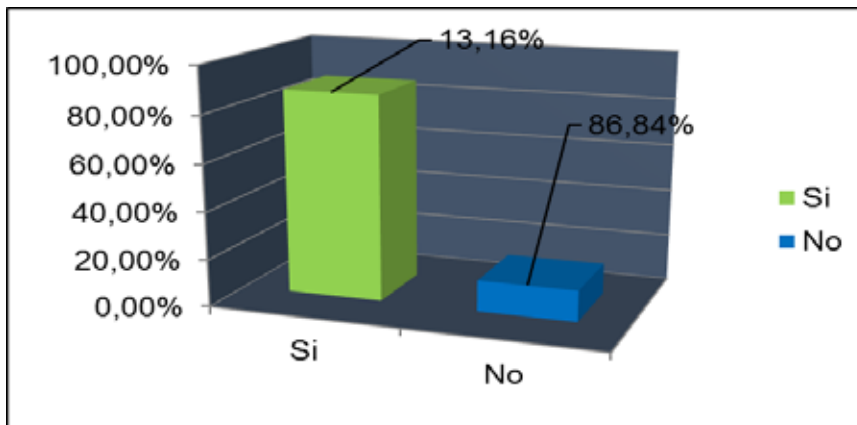
comunidades de tal motivo de brindar un servicio a estas personas que lo requieran,

Ítem 10. ¿Ha recibido usted formación relacionada con las políticas, misión, visión y valores institucionales?

Cuadro N°13

Ítems 10	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	66	86,84%	86,84%
No	10	13,16%	100%
Total	76	100%	-

GRÁFICO N° 10



Fuente; Medina, (2017).

Análisis: se evidenció en las respuestas obtenidas en el ítem 10, de las personas encuestadas 86,84% respondieron que SI ha recibido formación relacionada con las políticas, misión, visión y valores institucionales y solo un 13,16% que NO han sido formado en cuanto a las políticas, misión, visión y valores institucionales.

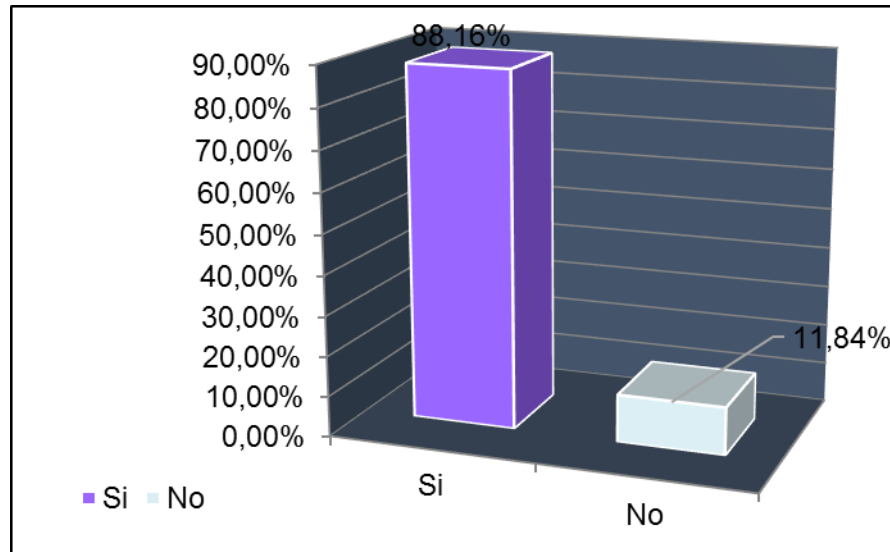
Es importante mencionar, que uno de los componentes que caracteriza a los enfoques clásico y neoclásico es la determinación de la primera función administrativa, que todo dirigente de una organización debe tomar en cuenta, conocida como planificación, dado que esta es la que va a permitir dar a conocer los lineamientos de la organización para la cual según Corredor (2004) cubre un amplio campo de decisiones que contienen el esclarecimiento de objetivos, establecimiento de políticas, fijación de programas, determinación de métodos y fijación de las provisiones diarias. Para determinar los elementos de una planificación de la información y comunicación que impulse el desarrollo del saber científico, es necesario en primera instancia conocer los componentes de la Filosofía de Gestión.

Ítem 11. ¿Se realizan actividades de integración al personal para promover la identidad institucional?

Cuadro N°14

Ítems 11	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	67	88,16%	88,16%
No	9	11,84%	100%
Total	76	100%	-

GRÁFICO N°11



Fuente; Medina, (2017).

Análisis: se evidenció en las respuestas obtenidas en el ítem N° 11, un 88,16% en su respuesta se obtuvo que SI se realizan actividades de integración al personal para promover la identidad institucional y un parte de las personas encuestadas representada en un 11,84% respondieron que NO

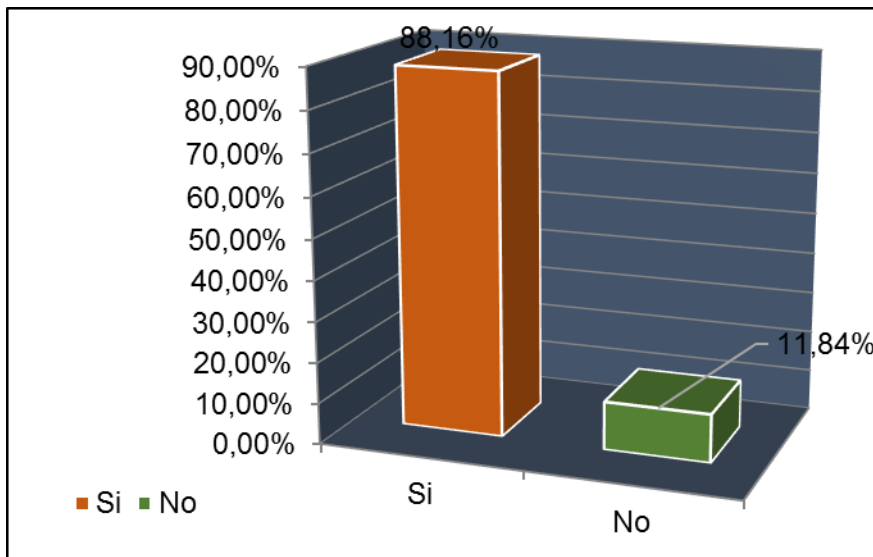
En relación con este ítem del fortalecimiento de la integración dentro de la organización Castillo (2013) según la publicación Capacitación, herramienta esencial de un líder la define como “Las dinámicas de integración son instrumentos a través de los cuales logramos conocer lo que está pasando dentro de alguna área de la organización; su importancia radica en ayudar a las personas a aprender de una forma lúdica, pues también aprenden a través de las emociones”

Ítem 12. ¿A usted participado en alguna actividad de integración y promoción de la identidad institucional?

Cuadro N°15

Ítem 12	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	67	88,16%	88,16%
No	9	11,84%	100%
Total	76	100%	-

GRÁFICO N°12



Fuente; Medina, (2017).

Análisis: se evidenció en las respuestas obtenidas en el ítem N° 12, un 88,16% respondieron de forma afirmativa expresando que, Si participa en alguna actividad de integración y promoción de la identidad institucional, y una representación porcentual 11,84% respondieron que NO

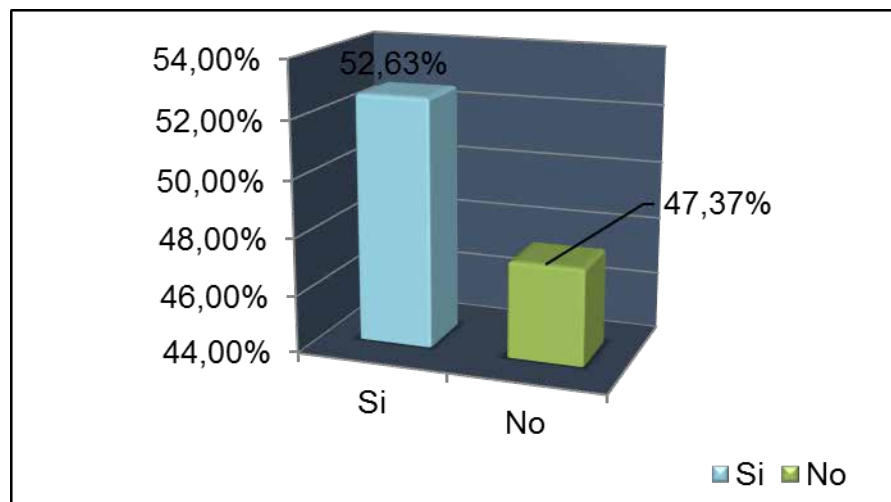
En el grafico se puede observar que la actividad de integración es importante porque fortalece la organización de tal manera que el personal está presto a realizar estas actividades cada es que se les propongan

Ítem 13. ¿La Alta Dirección participa en actividades que motiven al personal a estar identificado con la institución?

Cuadro N°16

Ítem 13	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	40	52,63%	52,63%
No	36	47,37%	100%
Total	76	100%	-

GRÁFICO N°13



Fuente; Medina, (2017).

Análisis: se evidenció en las respuestas obtenidas en el ítem N° 13, que un 52,63% de las personas encuestadas respondieron que SI la Dirección

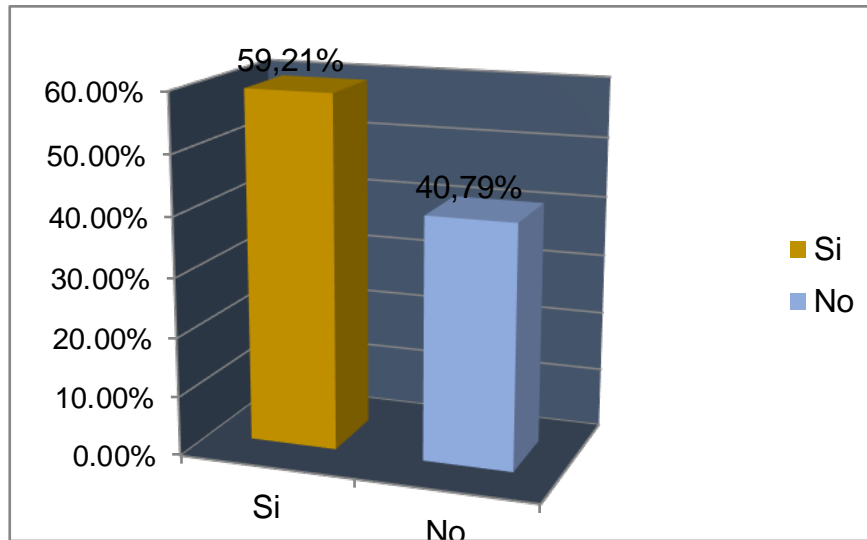
participa en actividades que motiven al personal a estar identificado con la institución y un 47,37% respondieron que NO. Es deber de la organización velar por mantener un buen ambiente de trabajo por tal motivo estas actividades sirven para consolidar el ambiente laboral en lo que respecta la normas ISO 9000 en su sección Gestión de los Recursos Ambiente de Trabajo hace referencia que la Organización debe determinar y gestionar el Ambiente de Trabajo necesario para lograr la conformidad e involucrarse con el personal en la convivencia social y laboral.

Ítem 14. ¿Los directivos/jefes escuchan y toman en cuenta sus planteamientos?

Cuadro N°17

Ítem 14	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	45	59,21%	59,21%
No	31	40,79%	100%
Total	76	100%	-

GRÁFICO N°14



Fuente; Medina, (2017)

Análisis: se evidenció en las respuestas obtenidas en el ítem N° 14, que un 59,21% de las personas respondieron de forma positiva afirmando que SI el directivos/jefes escuchan y toman en cuenta sus planteamientos y un 40,79% respondieron que NO.

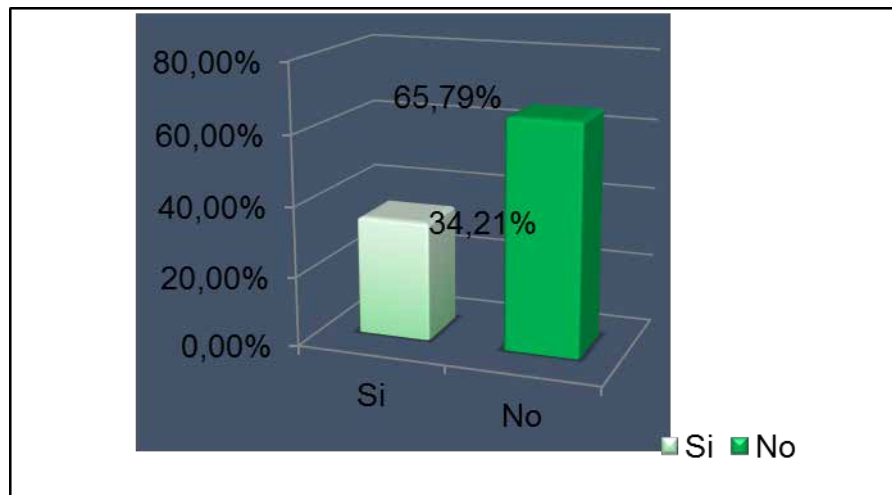
En lo que respecta al ítem N° 14, se sustenta con la Teoría del Liderazgo Participativo que, según Daft, (2012) Esta teoría envuelve una decisión de llevar a cabo mejoras y progresos comprendiendo los puntos expuestos por quienes tienen que tomar y ejecutar las decisiones. La teoría sostiene que la gente está más comprometida con las acciones si se les toma en cuenta y se ven y sienten incorporados en los aspectos relevantes de las decisiones a tomar

Ítem 15. ¿Los directivos/jefes crean fracciones dentro de la organización, cultivan "aliados" y aíslan "enemigos" con el fin de manipular a las personas?

Cuadro N°18

Ítem 15	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	26	34,21%	34,21%
No	50	65,79%	100%
Total	76	100%	-

GRÁFICO N°15



Fuente; Medina, (2017).

Análisis: De acuerdo a las respuestas obtenidas en el ítem N° 15, de las personas encuestadas se obtuvo el siguiente resultado un 34,21% respondieron que SI, y un 65,79% respondieron que NO, evidenciándose entonces que los directivos/jefes no crean fracciones dentro de la

organización, no cultivan "aliados" y aíslan "enemigos" ni existe ninguna manipulación a las personas que allí trabajan.

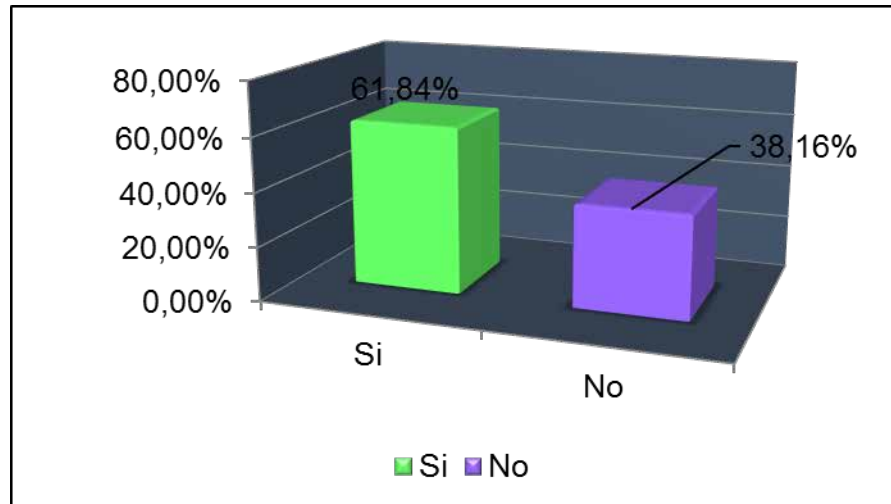
Es importante señalar, que 65,79% respondieron, que los directivos/jefes no crean fracciones dentro de la organización, considerando entonces otra estrategia ante un entorno negativo, expertos en Recursos Humanos sugieren realizar dinámicas de integración, para que los colaboradores se conozcan mejor y aprendan formas de trabajar en equipo en un espacio divertido. Tomando como referencia Daft (2012) expresa que un ambiente hostil, poco comunicativo y sin ningún elemento dentro de un equipo de trabajo que asuma el liderazgo de manera positiva, repercute negativamente en la productividad de una empresa

Ítem 16. ¿Los directivos/jefes desarrollan fuertes relaciones positivas con todos o con la mayoría de las personas en la organización?

Cuadro N°19

Ítems 16	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	47	61,84%	61,84%
No	29	38,16%	100%
Total	76	100%	-

GRÁFICO N°16



Fuente; Medina, (2017).

Análisis: En esta ocasión, las respuestas obtenidas en el ítem N° 16, que un 61,84% confirmaron en su respuesta que SI el directivo o jefes desarrollan fuertes relaciones positivas con todos o con la mayoría de las personas en la organización y 38,16% respondieron que NO.

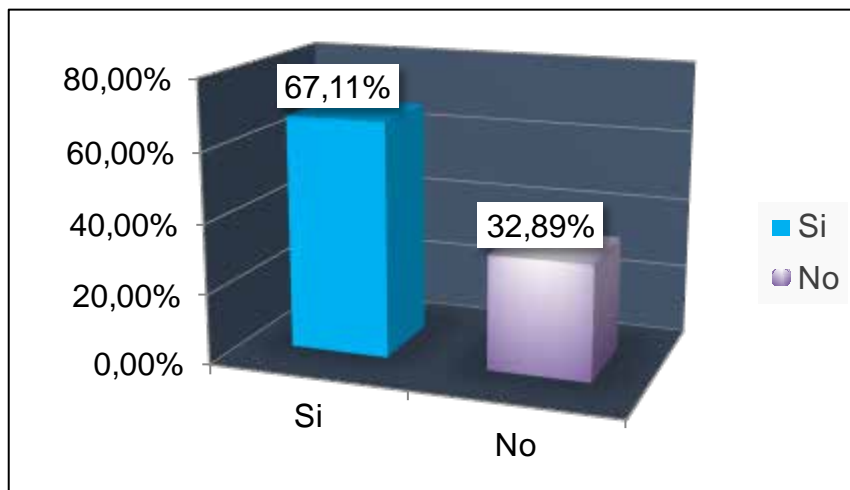
Las relaciones laborales son la base de una organización y solo se dan si existe un buen líder que fomente tal convivencia Tal como lo señala el autor Daft, (2012) en su libro La Experiencia del Liderazgo: La relación de influencia que ocurre entre los líderes y grupo de personas, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten se deben aplicar sobre la base de los valores organizacionales.

Ítem 17. ¿Los directivos/jefes inducen a su personal a alcanzar su visión de la organización?

Cuadro N°20

Ítem 17	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	51	67,11%	67,11%
No	25	32,89%	100%
Total	76	100%	-

GRÁFICO N°17



Fuente; Medina, (2017).

Análisis: se evidenció en las respuestas obtenidas en el ítem N° 17, que la mayoría de los encuestados representado en 67,11% respondieron que SI los directivos/jefes inducen a su personal a alcanzar su visión de la

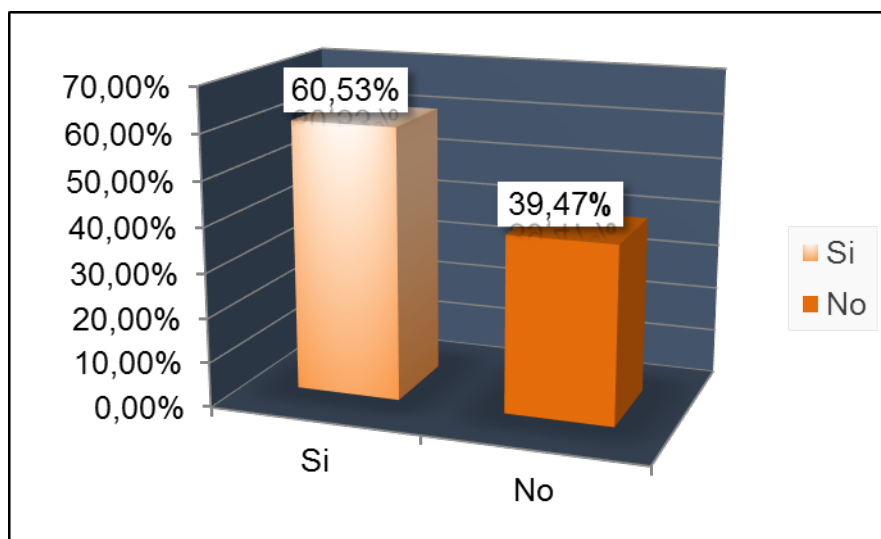
organización y un porcentaje 32,89% respondieron que no. Sobre la base de las teorías y en cuanto al ítems 17 que hace referencia sobre el alcance de visión de la organización Tal como lo señala el autor Daft (2012) El liderazgo ha sido definido como la “actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo”. Por grupo debe entenderse un grupo pequeño, un sector de la organización, una organización. El liderazgo es el proceso de realización de un grupo de personas, convirtiéndolo en un equipo que genera resultados.

Ítem 18. ¿Los directivos/jefes cuentan con las habilidades requeridas para fomentar el logro de los objetivos institucionales?

Cuadro N°21

Ítems 18	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	46	60,53%	60,53%
No	30	39,47%	100%
Total	76	100%	-

GRÁFICO N°18



Fuente; Medina, (2017).

Análisis: Para este caso, las respuestas obtenidas en el ítem N° 18 arrojaron un 60,53% en favor del SI. Los directivos/jefes cuentan con las habilidades requeridas para fomentar el logro de los objetivos institucionales, quedando un porcentaje de 39,47% que respondieron que NO

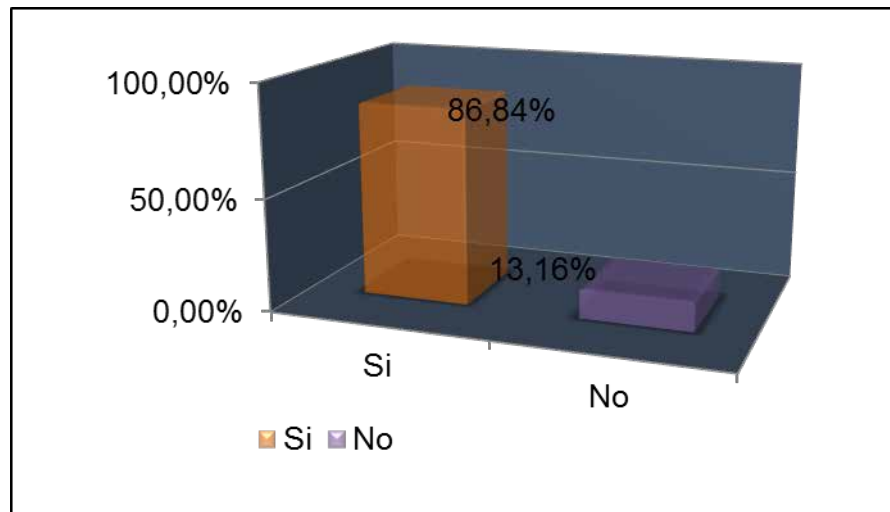
Para fomentar el logro de los objetivos institucionales es necesario tomar en consideración lo expuesto por el autor Daft, (2012) cuando expresa la motivación va relacionada con la interacción que el personal desarrolle con su jefe y de la valoración y aceptación mutua que se dé entre ellos. Entre las herramientas que como líderes de equipo debemos desarrollar para fortalecer las actitudes y motivación de los empleados podemos mencionar: comunicación, confianza, respeto, lealtad, disponibilidad, justicia y coherencia. Un líder ha de intentar que los empleados, siempre que sea posible, tengan perspectivas de mejorar en la empresa y motivarlos para que alcancen las metas que se han establecido.

Ítem 19. ¿El Jefe directo explica claramente las funciones de cada puesto de trabajo?

Cuadro N°22

Ítem 19	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	66	86,84%	86,84%
No	20	13,16%	100%
Total	76	100%	-

GRÁFICO N°19



Fuente; Medina, (2017).

Análisis: se evidenció en las respuestas obtenidas en el ítem N° 19, los encuestados respondieron de forma positiva con un 86,84% afirmando con esto que el jefe directo explica claramente las funciones de cada puesto de trabajo y un porcentaje muy bajo de 13,16% NO.

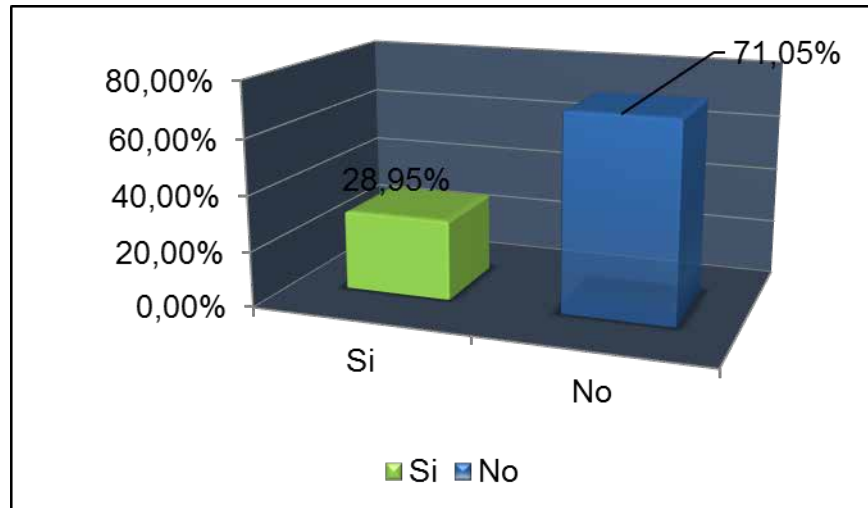
Según lo extraído del análisis de la gráfica es reglamentario darles información requerida a los empleados. Las políticas según Chiavenato (2006) son líneas de acción que proporcionan marcos flexibles para demarcar las áreas en que debe desarrollarse la acción administrativa. Mediante el establecimiento de políticas, los integrantes de los entes de investigación pueden conocer lo que se espera de ellos en la realización de cada una de sus actividades asignadas y así sentar las bases para un efectivo control administrativo en función del logro de los objetivos.

Ítem 20. ¿En su lugar de trabajo se fomenta la comunicación abierta entre todos?

Cuadro N°23

Ítem 20	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	22	28,95%	28,95%
No	54	71,05%	100%
Total	76	100%	-

GRÁFICO N°20



Fuente; Medina, (2017).

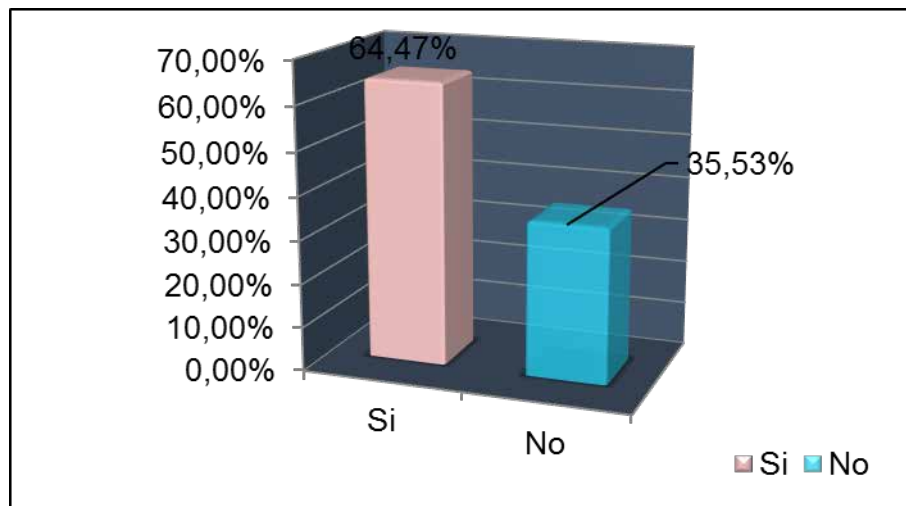
Análisis: Se observó en las respuestas obtenidas en el ítem N° 20, en este ítem los encuestados respondieron SI un 28,95%, de manera que un 71,05% consideraron que NO se fomenta la comunicación abierta entre todos en el trabajo esto representa una gran debilidad de estudiar ya que allí se considera viable la definición de valores para ponerlo en práctica dentro de la organización

Ítem 21. ¿Considera usted que existe conocimiento sobre el uso de herramientas tecnológicas que permiten la comunicación fluida dentro del lugar de trabajo?

Cuadro N°24

Ítem 21	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	49	64,47%	64,47%
No	27	35,53%	100%
Total	76	100%	-

GÁFICO N°21



Fuente; Medina, (2017).

Análisis: se demostró en las respuestas obtenidas en el ítem N° 21, las respuestas positivas en un 64,47% Considera que SI existe conocimiento sobre el uso de herramientas tecnológicas que permiten la comunicación fluida dentro del lugar de trabajo y un grupo porcentual de 35,53% respondió que NO conocimiento sobre el uso de herramientas tecnológicas

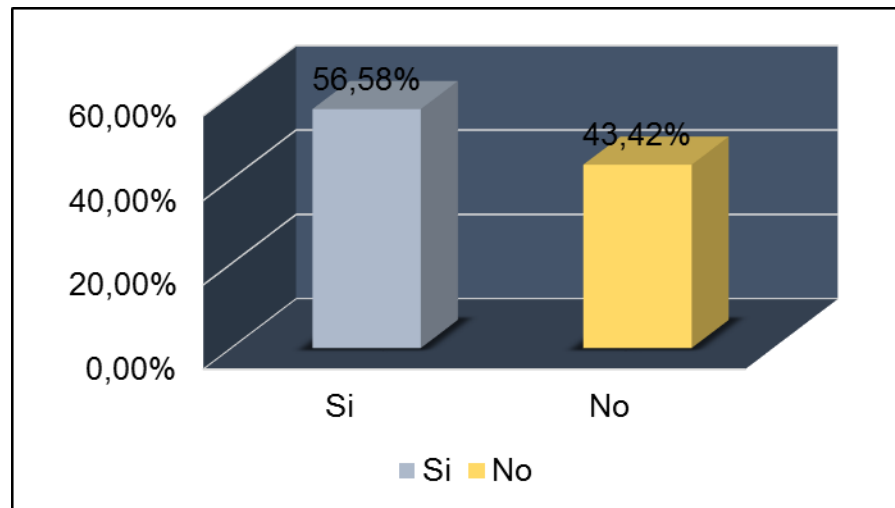
Es de indicar, que la institución cuenta con tecnología, permitiendo así que se dé la comunicación dentro de la organización al respecto González (2006) Las tecnologías de información y comunicación (TIC) la define son “el conjunto de procesos y productos derivados de las nuevas herramientas (hardware y software), soportes de la información y canales de comunicación relacionados con el almacenamiento, procesamiento y transmisión digitalizados de la información”.

Ítem 22. ¿Ha participado usted en actividades que fortalezcan el clima laboral en su lugar de trabajo?

Cuadro N°25

Ítem 22	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	43	56,58%	56,58%
No	33	43,42%	100%
Total	76	100%	-

GRÁFICO N°22



Fuente; Medina, (2017).

Análisis: se evidenció en las respuestas obtenidas en el ítem N° 22, de las personas encuestadas un 56,58% ha participado en actividades que fortalezcan el clima laboral en el trabajo y otros respondieron de forma negativa alcanzando un 43, 42%.

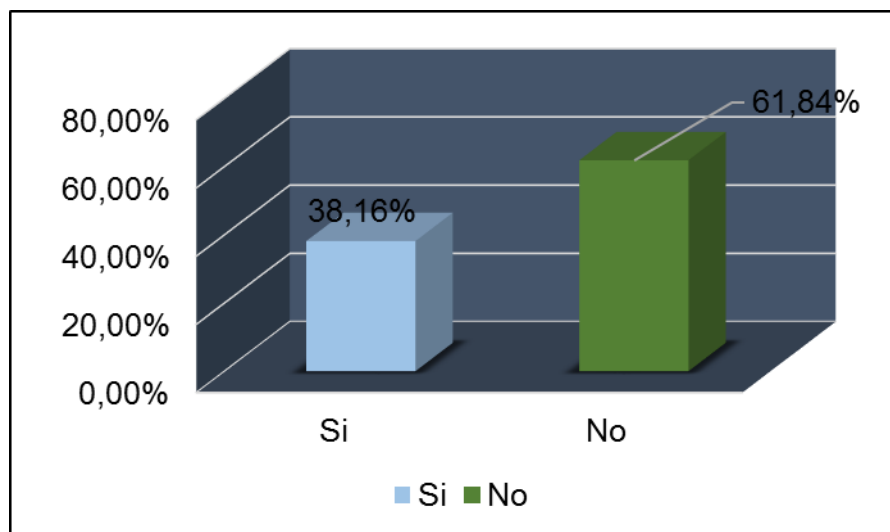
El Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales Schneider (1982). Refleja que la especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa

Ítem 23. ¿Considera usted que en la toma de decisiones importantes se ha valorado la opinión del personal?

Cuadro N°26

Ítem 23	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	29	38,16	38,16%
No	47	61,84%	100%
Total	76	100%	-

GRÁFICO N°23



Fuente; Medina, (2017).

Análisis: se evidenció en el ítem N° 23, de la respuesta obtenida por parte de los encuestados un 38,16% dijeron que SI han valorado la opinión del personal en cambio un 61,84% Consideraron que NO ha valorado la opinión del personal en la toma de decisiones importantes, esto demuestra la

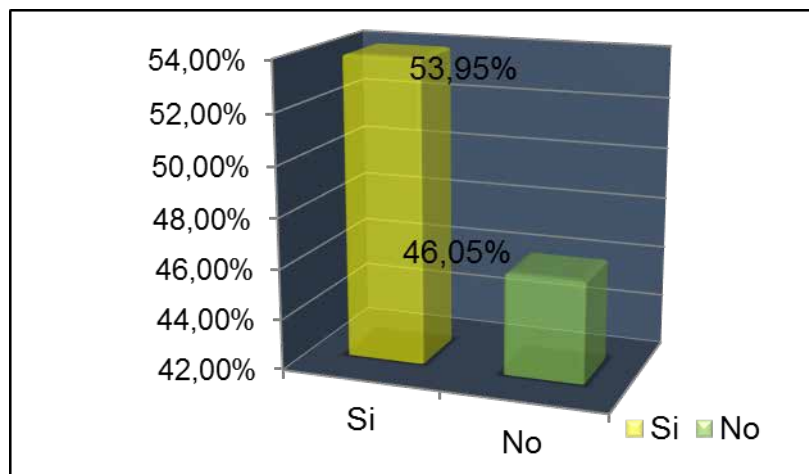
debilidad existente dando motivo a la investigación buscando nuevos mecanismos para el mejoramiento de la organización.

Ítem 24. ¿Siente usted que tiene autonomía para tomar decisiones inherentes a su cargo, relacionadas con las actividades que realiza?

Cuadro N°27

Ítems 24	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	41	53,95%	53,95%
No	35	46,05%	%
Total	76	100%	-

GRÁFICO N°24



Fuente; Medina, (2017).

Análisis: se evidenció en las respuestas obtenidas en el ítem N° 24, que un 53,95% Siente que tiene autonomía para tomar decisiones inherentes a

su cargo, relacionadas con las actividades que realiza, pero también un 46,05% considera que NO.

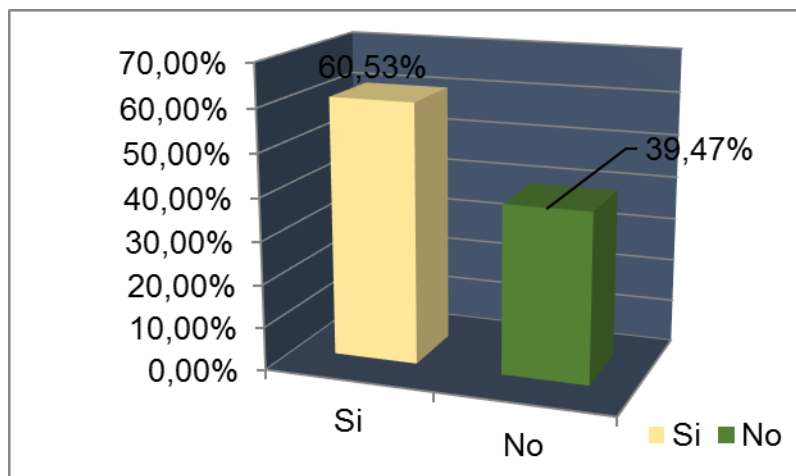
De las respuestas obtenidas en el ítem 24 se considera entonces oportuno reflejar al autor, Stoner, et al (2003:260) define la toma de decisiones como “el proceso para identificar y solucionar un curso de acción para resolver un problema específico”. Partiendo de las definiciones anteriores, la toma de decisiones desde la perspectiva organizacional es una parte importante de la labor del gerente. Sin embargo, cuando un gerente toma una decisión o cuando el costo de buscar y evaluar las alternativas es bajo, el modelo racional proporciona una descripción moderadamente precisa del proceso de decisión

Ítem 25. ¿Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para darles soluciones creativas y factibles?

Cuadro N°28

Ítems 25	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	46	60,53%	60,53%
No	30	39,47%	100%
Total	76	100%	-

GRÁFICO N°25



Fuente; Medina, (2017).

Análisis: se evidenció en las respuestas obtenidas en el ítem N° 25, que un 60,53% consideraron positivo que, SI se le busca la manera de darle solución creativas y factibles a los problemas siguiendo métodos sistemáticos, pero también un porcentaje de 39,47% considera que NO.

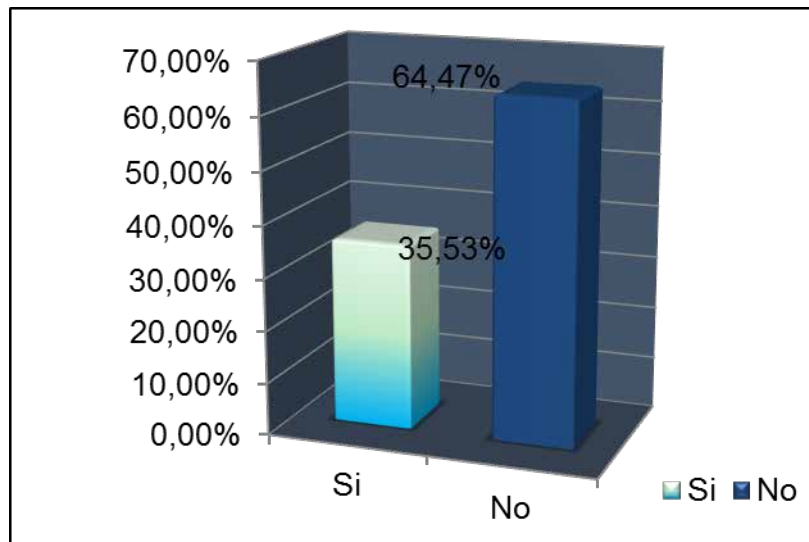
En este ítem 25 es importante resaltar la importancia que tiene los procesos administrativos, que según Internet lo define como un conjunto de fases o pasos a seguir para darle solución a los problemas administrativos, en él encontraremos asuntos de organización, dirección y control, para resolverlos se debe contar con una buena planeación, un estudio previo y tener los objetivos bien claros para poder hacer del proceso lo más fluido posible.

Ítem 26. ¿La solución a los problemas que afectan el desempeño de las actividades del grupo, es una prioridad para la dirección de cada área?

Cuadro N°29

Ítems 26	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	27	35,53%	35,53%
No	39	64,47%	100%
Total	76	100%	-

GRÁFICO N°26



Fuente; Medina, (2017).

Análisis: se evidenció en el ítem N° 26, que la respuesta obtenida por los encuestados un 35,53% fue de forma afirmativa, sin embargo, una gran cantidad representada en 64,47% consideran que NO es una prioridad para la dirección de cada área la solución a los problemas que afectan el

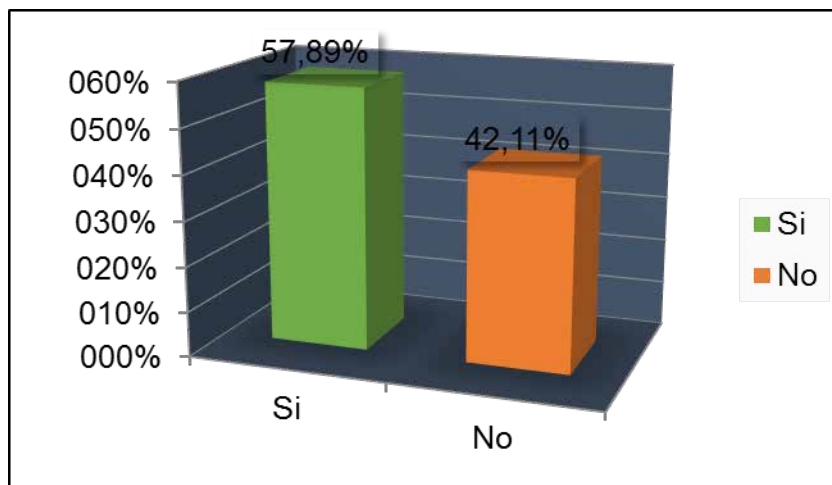
desempeño de las actividades del grupo, sin embargo, se considera que siguiendo lineamientos administrativos sería factible que fuese prioridad de estudio.

Ítem 27. ¿Existen indicadores de gestión que midan el cumplimiento de los objetivos?

Cuadro N°30

Ítem 27	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	44	57,89%	57,89%
No	33	42,11%	100%
Total	76	100%	-

GRÁFICO N°27



Fuente; Medina, (2017).

Análisis: Las respuestas obtenidas mostraron en el ítem N° 27, que un 57,89% respondieron que SI existen indicadores de gestión que midan el

cumplimiento de los objetivos, pero también un 42,11% consideraron que NO hay indicadores que permita darle el cumplimiento de estos objetivos.

Considerando la relevancia del ítem 27 Pérez y Merino (2011). En su publicación en internet señalan que, indicador de gestión es aquel dato que refleja cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización. La idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro. Por todo ello, podemos dejar constancia de que los indicadores de gestión son fundamentales para que la empresa tome decisiones en pro de su presente y su futuro, para que se conozca la eficiencia real, para que se descubra los puntos débiles y fuertes de la organización.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Luego de culminar la investigación sobre alcance de los valores compartidos en la gestión estratégica del Instituto de especialidades Quirúrgica San Ignacio es necesario realizar las conclusiones de lo desarrollado como temática ya que esta permitirá darles una visión a las personas que indaguen sobre el tema.

Según los planteamientos teóricos expuestos en los resultados obtenidos de la encuesta realizada, se puede concluir que la cultura organizacional es un sistema fundamental de existencia dentro de las organizaciones, la cual brinda un direccionamiento a todos los empleados que la conforman, ya sea compartiendo significados, valores, creencias, ideas e información. Ésta establece también la forma como los empleados piensan y actúan dentro de su puesto de trabajo, generando un clima de confianza, cooperación, trabajo en equipo, sentido de pertenencia al igual que satisfacción al cliente interno y externo, para darle el debido alcance a lo planteado en el objetivo general.

En el primer objetivo, se estableció la indagación del debido espacio de investigación y los factores o canales en el ámbito gerencial del Instituto de Especialidades Quirúrgica San Ignacio, con el fin de estudiar una situación problemática como objeto de estudio y que fuese relevante e importante de desarrollar. Consiguiendo en la organización la falta de canalización de los valores compartidos de trabajo en equipo, sentido de pertenencia y satisfacción al cliente en la gestión estratégica reflejándose directamente por parte de los empleados que allí laboran.

Luego, de indagar y obtener la situación, el investigador se planteó en el 2do objetivo el desarrollar una matriz de desempeño como propuesta que involucrara directamente el nivel de compromiso de los directores, gerentes y coordinadores en el logro de los objetivos de la organización. De manera, que se genere la debida atención de los empleados de la organización en la selección y ocupación en los diferentes cargos de trabajo en cada unidad en la empresa, para que se dé el requerimiento a cada trabajador en cada puesto, motivándolo al buen desempeño y al cumplimiento de los valores compartidos y objetivos establecidos en la organización empresarial, donde a través de ella el autor plantea dar respuestas a las necesidades laborales.

Finalmente, en el tercer objetivo el autor reflejo la importancia que tiene la aplicación de estrategias para el alcance de los valores compartidos en la organización, identificando cada uno de ellos y la importancia de aplicarlo desde la gestión estratégica del Instituto de Especialidades Quirúrgica San Ignacio como medio de promover las acciones para obtener un buen clima de trabajo y satisfacer tanto el empleado como el cliente que visita para recibir el servicio.

Es de recordar, que se considera la cultura como identidad de la organización para desenvolverse en un entorno competitivo en una sociedad.

Concluyendo teóricamente que;

-Una cultura organizacional enfocada a la gestión del conocimiento, brinda los fundamentos de valor estratégicos los cuales las organizaciones consideran como una ventaja competitiva mediante la generación de valor y el desarrollo de capacidades, umbral que la distingue frente a la competencia.

- La integración, cooperación y trabajo en equipo, son valores fundamentales para desarrollar procesos de gestión, ya que permiten incentivar y dar cabida al desarrollo de dichos factores, que claramente son determinantes en el funcionamiento de una organización.

- Los valores son los cimientos de una organización y de la gestión de esta, ya que éstos indican una directriz, un fundamento de operar y el complemento de la gestión. Se puede decir que una buena gestión organizacional no podría existir sin unos valores establecidos que formen la base y orienten la creación de la cultura organizacional puesto que son estos los que realmente brindan pautas de comportamiento de los individuos y estos se ven reflejados en el día a día.

- A nivel estratégico, la gestión organizacional desempeña un rol determinante, pues esta permite establecer un conocimiento asertivo basado en una cultura fuerte orientada hacia el aprendizaje, el talento y desarrollo integral de los individuos que componen una organización, independientemente de la posición o el cargo que tengan.

Recomendaciones

En función de los resultados obtenidos y atendiendo a los objetivos específicos formulados el cual estuvo dirigido a establecer estrategias que permitan el alcance de los valores compartidos en la gerencia estratégica del Instituto de Especialidades Quirúrgicas San Ignacio se recomienda lo siguiente;

- Fortalecer los valores organizacionales que orientan el comportamiento de los gerentes, para que estén alineados con la misión y visión a fin de garantizar la responsabilidad dentro del entorno interno de la organización por cuanto estos valores son lo que permiten la identificación de los sujetos

con su trabajo y el cumplimiento de las funciones de las metas establecidas y de los estándares de calidad a los que deben responder.

- De igual manera, implantar y mantener los valores de la organización a través de un representante de la alta gerencia, revisando algunas normas sobre la responsabilidad de disciplinar y orientar a quienes transgreden la ética, también se debe propiciar encuentros entre el personal de todos los niveles tanto gerenciales como administrativos y operativos para discutir y revisar la filosofía de gestión a fin de profundizar el conocimiento que sobre ésta tiene el personal así como considerar los aportes de los distintos equipos de trabajo para su cumplimiento.

Asimismo, deberá la organización atender a los valores de competencia que orientan el comportamiento de su personal, debatiendo con ellos si estos se corresponden o no con la filosofía de gestión, cuáles se cumplen y cuáles no, a fin de redefinirlos o sustentarlos de acuerdo con cada caso en particular, de modo que estos valores no sólo sean parte de la filosofía organizacional, sino que también sean compartidos, promulgados y asumidos por todos los que se desempeñan dentro de esta empresa.

La empresa también debe fomentar los valores éticos individuales en su gente el valor del trabajo, para esto, debe desarrollar mesas de trabajo en la que discuta qué significa para ellos el trabajo en general y en particular, el que desempeñan dentro de la organización con el fin de compaginar sus valores individuales con los de la empresa.

De igual manera, la organización debe revisar lo que está haciendo con respecto al valor responsabilidad social, por cuanto los gerentes estudiados no lo asumen como orientador de su comportamiento, ni perciben que la empresa tenga una verdadera estrategia de integración, aun cuando se

encuentra explícitamente establecido en su filosofía de gestión. Por lo tanto, debe considerarse como prioritario el desarrollar programas articulados en donde participen los trabajadores.

PROPUESTA

En este paso se considera plasmar el objetivo general planteado como una propuesta en relación con el tema establecido como caso de estudio de manera de darle cumplimiento para que la organización pueda implementar esta estrategia que sirva para el desarrollo integral de los clientes internos y a la vez satisfacción en atención a los clientes externos.

Título de la propuesta

Determinar el alcance que tienen los valores compartidos en la Gestión Estratégica del Instituto de Especialidades Quirúrgicas San Ignacio del Municipio Independencia del estado Yaracuy.

Presentación

La presente propuesta se fundamentó en la formación integral de los clientes internos con la finalidad de evaluar el alcance que tienen los valores compartidos en la Gestión Estratégica del Instituto de Especialidades Quirúrgicas San Ignacio del Municipio Independencia del Estado Yaracuy, siendo un aspecto importante en una organización donde es oportuno y fundamental fomentar estos valores, planteando tres objetivos específicos como línea de aplicación y logro de la investigación.

Es necesario, indicar que los valores compartidos como estrategia gerencial tienen y están relacionados con el que hacer día a día de una organización ya que son el punto de partida de un empleado como medio del

sentido de pertenencia que tenga cada uno con la organización, como se involucra y que tanto puede poner en práctica los mismos en pro de una buena gestión laboral sintiéndose satisfecho al mismo tiempo.

Justificación

Con el diseño de estrategias para el mejoramiento y alcance que tienen los valores compartidos en la Gestión Estratégica del Instituto de Especialidades Quirúrgicas San Ignacio se pretende corregir y eliminar las falencias que la organización tiene actualmente en este ámbito, permitiendo así un cambio positivo que beneficie a la organización. El diseño de estrategia permitirá conseguir que la totalidad de personas de la organización conozcan claramente el proceso, misión, visión y valores de manera que puedan asumir un compromiso de pertenencia con la institución brindando su talento en función de bienestar personal y colectivo

De igual manera, se diseñó la matriz de desempeño la cual permitirá la actualización de cada necesidad de los clientes internos para que se les cubra a su debido tiempo de manera que estos se sientan involucrados de forma positiva con la organización. Finalmente, se realizará realimentación de lo planificado con los resultados obtenidos. De manera que la cultura organizacional está enfocada a la gestión del conocimiento, brindando los fundamentos de valores compartidos en la gestión de la motivación del talento humano para mantener equipos de trabajo competitivos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA

- Diagnosticar los canales de promoción de valores en el Instituto

- Desarrollar una matriz de desempeño que involucre el nivel de compromiso de los directores, gerentes y coordinadores en el logro de los objetivos de la organización.
- Formular estrategia de gestión como medio de identificación de los valores compartidos para un clima de trabajo más apropiado en el Instituto de Especialidades Quirúrgica San Ignacio.

ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

El diseño de la presente propuesta se fundamenta en los siguientes aspectos:

- Factibilidad política: Voluntad plena de los miembros y directivos de las diversas gerencias de la institución.
- Factibilidad técnica – operativa: Disponibilidad total de los recursos tanto económicos, humanos y tecnológicos para el diseño de la propuesta.
- Factibilidad social: Cada uno de los empleados de la organización están dispuesto a contribuir con el desarrollo y mejora de la organización a través de estas fundamentaciones planteadas.
- Factibilidad legal: El diseño de la propuesta no infringe ninguna norma o ley establecida a nivel local, municipal o nacional.

PASOS DE LA PROPUESTA

- **Diagnosticar los canales de promoción de valores en el Instituto**

Con este objetivo se dio al inicio de indagar todos los aspectos relevantes que sirvieran como punto de partida para formular un diagnóstico de manera

que existiera una debilidad o posible problema a trabajar, luego fundamentar el porqué de la necesidad encontrada planteando posibles soluciones por ser un trabajo de campo.

- **Desarrollar una matriz de desempeño que involucre el nivel de compromiso de los directores, gerentes y coordinadores en el logro de los objetivos de la organización**

Matriz de desempeño es un formulario diseñado en Excel donde se especifica la formación y habilidades que debe poseer el trabajador según su descripción de cargo. En la misma, también se identifica la formación recibida por el trabajador y la formación que le falta por recibir para cubrir las brechas. Dicha matriz se archiva en el expediente de cada empleado de manera que se lleve el control de sus progresos y necesidades en la organización para tratar de minimizar sesgo en cuanto al desarrollo de talento humano que permita ascensos o cambios de puestos en la empresa.

Cabe destacar, que la estructura de la matriz de desempeño está conformada por un cuadro con varios renglones donde se refleja en el 1er renglón los datos personales Nombre y apellido, cedula de identidad cargo que desempeña en la empresa y el grado de instrucción. Luego el 2do renglón, la descripción de cargo, grado de instrucción que requiere, formación y habilidades; en el 3er renglón trata de la capacitación recibida anualmente esta tiene la capacitación recibida al momento del ingreso a la organización y especificación de cada año posterior. Finalmente se refleja la capacitación faltante y la capacitación requerida.

Esta matriz debe ser llenada por parte de la gerencia de recursos humanos para así tener la data actualizada del personal que labora en dicha organización. El objetivo de esta matriz es que a través de ella se pueda

actualizar constantemente el desarrollo y talento humano, si las brechas no corresponden al nivel de educación y experiencia, se incluyen en el programa de capacitación. Si las brechas corresponden al nivel de educación y experiencia, realiza calificación interna, es decir, redacta una comunicación donde se exponen los motivos nivel de desempeño, conocimiento adquirido con la experiencia, habilidades, entre otras que presenta el trabajador y lo hace competente para llevar a cabo las funciones asignadas, a pesar de no cumplir con el perfil de educación y experiencia declarado en la descripción de cargo.

No se puede evadir, que para la detección de necesidades de adiestramiento se aplicara el formulario evaluación de desempeño al personal que tiene a su cargo, tomando en cuenta las habilidades y formación inherentes al puesto de trabajo y luego para revisión de la detección de necesidades de adiestramiento, luego se analizan los resultados obtenidos, se examina la matriz de con el fin de determinar y cubrir las necesidades de formación.

- **Formular estrategia de gestión como medio de identificación de los valores compartidos para un clima de trabajo más apropiados en el Instituto de Especialidades Quirúrgica San Ignacio.**

Para darle el cumplimiento a este objetivo es necesario identificar valores compartidos organizacionales donde puedan fortalecerse desde la gestión estratégica a través de actividades que fortalezcan el nivel de compromiso organizacional dirigido a todo el personal que labora en las diferentes gerencias (medica, administrativa, financiera, mantenimiento, informática recursos humano y comunicación y mercadeo de forma que estas actividades a implantar permitan la formación en conocimiento, recreación y

aspecto social, donde a través de la misma se pueda motivar al personal de la organización para que realice un mejor desempeño laboral.

- Charlas periódicas sobre temas de valores organizacionales y comunicación interna.
- Uso correcto de los equipos tecnológicos.
- Desarrollo correcto de los tipos de comunicación interna.
- Talleres sobre Aprovechamiento de la tecnología para el desarrollo organizacional.
- Capacitación periódica en diferentes temas relacionados con cada gerencia en particular.
- Jornadas comunitarias como medio de proyección social
- Actividades recreativas y motivacionales
- Exponencial del grupo de trabajo para el grupo de trabajo
- Charlas impartidas por el director/gerente del área o personal externo
- Fortaleciendo el Sistema Informático
- Programas para la toma de conciencia de las competencias y talentos que posee, las cuales permitan alcanzar mayor éxito y eficiencia tanto en el trabajo como en su vida personal.

La propuesta está estructurada y orientada hacia la prestación de servicios de calidad dentro del Instituto de Especialidades Quirúrgica San Ignacio, por lo cual se diseña una matriz de desempeño que involucre el nivel de compromiso de los directores, gerentes y coordinadores en el logro de los objetivos de la organización, la misma servirá como mecanismo administrativo dentro del departamento de Recursos Humanos, que es el que

se encarga de las tareas relacionadas con el personal de la empresa. Tiene una serie de funciones que le caracterizan dentro de la misma.

Es de señalar, que a través de la matriz se podrá actualizar la data del personal operativo de la organización conociendo el nivel y potencialidades que estos empleados tengan y que por su capacidad se les pueda mejorar en los puestos de trabajo o utilizarlo como recurso valioso de apoyo para el bienestar de la institución en otras áreas, eliminando la debilidad que se presenta entre lo que es y lo que se espera de parte del cliente interno, de manera que se pueda reflejar hacia la atención y satisfacción del cliente externo.

Con referencia a lo anterior, considerando que la gestión estratégica se involucra directamente con los valores compartidos, se deberá abordar y aplicar en la organización diferentes estrategias de capacitación que fortalezcan al personal, de manera, que el cliente interno reciba su formación de forma correcta y ajustada al mejoramiento de la calidad de persona, sintiéndose así satisfecho con la organización e involucrándose directamente con las políticas de esta.

Es importante recordar que estas estrategias permitirán tener un personal involucrado y ajustado a los objetivos organizacionales con miras al cumplimiento de la misión y visión de la organización. Realizando cada actividad propuesta por la institución que beneficiará al cliente externo por ser una organización que presta servicio de salud, la matriz de desempeño será una herramienta que serviría de mapa a los gerentes, mostrando las necesidades que se presentan en cuanto al capital humano de la institución, siendo ellos los principales protagonistas con el deber de involucrarse con los valores compartidos. Conllevando esto, a que el gerente/jefe solucione

rápidamente problemas que se presenten por la falta de información y/o comunicación.

Finalmente, la propuesta articula los valores compartidos, que guían la acción de los trabajadores de todos los niveles y funciones del Instituto de Especialidades Quirúrgica San Ignacio. Promoviendo la gestión estratégica como medio de resolución de problemas complejos, promoviendo el compromiso de trabajo exitoso por parte del empleado y reflejándose en mecanismos de acción hacia la satisfacción del cliente externo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Arias, F. (2006) *El proyecto de Investigación* (5ta. Edición. Caracas: Episteme.
- Ander-Egg (1999) *Técnicas de investigación social, humanistas*, Buenos Aires
- Ander-Egg (2002) *Metodología de la investigación cuantitativa*. Buenos Aires
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España. Editorial Netbiblo.
- Andrade, H. (2010). *Comunicación Organizacional Interna, Proceso, Disciplina, Técnica*. Madrid, España: Gesbiblo S.L.
- Balestrini A., M. (2006). *Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación*. (7ta. Edición.) Caracas: Consultores Asociados.
- Betancourt Tang, J.R.(2006) *Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma*. Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2006c/220/
- Bayón C (1998) *EL liderazgo en la organización* - disponible-artículo buscado en la página: [WWW cobijart// http. Ve.ge](http://WWW.cobijart.com/ve/ge)
- Cerro, S Muño. P (2013) *Liderazgo basado en valores del autor* editado por CCS EDITORIAL en el año 2014
- Castillo, O. (1998) *Dinámica de Grupo en las organizaciones*. Valencia, Venezuela: Universidad de Carabobo, 1998.
- Canticio, C. (1992). *Programación Neurolingüística y Comunicación*. Barcelona España: Ediciones Granica.

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, diciembre 15, 1999
- Chávez, N. (2007) Introducción a la Investigación Educativa. 4ta Edición. Maracaibo
Estado Zulia. Venezuela. Ars. Gráfica
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw Hill.
- Das rochas, a. (1999). El Problema Ético en la Sociedad Pluralis-ta
- Díaz Llorca, Carlos (2006) Hacia una estrategia de valores en las organizaciones. Un enfoque paso a paso para los directivos y consultores p.33
- Diniz de Sá, M. A. y C. Lemoine. (2000) "Cultura de empleado como estrategia de empresa" en XXIV Encontro Anual da ANPAD, Florianópolis: CD-ROM, 2000.
- Diccionario Microsoft Encarta (2005). Documento en línea. Fecha de Consulta 22/10/2012.
- Ehb, E. H. (2010). Comunicación Empresarial - Una Guía para Directivos Ocupados. Bilbao, España: Deusto.
- Enz, C. A (1998) "The Role of Value Congruity in Intraorganizational Power" enAdministrative Science Quarterly, Vol. 33, pp. 284-304.
- Fernández, C. (1999). La Comunicación en las Organizaciones. México: Editorial Trillas.
- Fernández, C. (2001). La Comunicación en las Organizaciones. México: Editorial Trillas.
- Fred, D. (1994) Cambio y Desarrollo Organizacional de los Centros Educativos

Santa Fe de Bogotá- Colombia. Mc Graw Gill.

García, S. y Dolan, S. (1997). Dirección por Valores. España. Serie Mc Graw Hill de Management. España

Castillo E (2013) según publicación contacto@elempresario.com.mx. Adecco México. <http://elempresario.mx/actualidad/fortalece-interior-tu-empresa>

Herrera Más (2005) María Josefina. Desarrollo Endógeno. Venezuela: Panapo de Venezuela.

Corredor, J (2004). La Planificación. Venezuela: Vadell Hermanos Editores, C.A.

Guía de recursos sobre responsabilidad social de la empresa (RSE), Organización Internacional del Trabajo (22-11-2007)

González, Gisbert. (2006). Tecnologías de Información-Glosario de Términos. Ministerio de Ciencia y Tecnología. Centro Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación

Goodstein, L. (1998). Planeación Estratégica aplicada. Colombia: McGrawHill Interamericana, S.A.

Chiavenato, (2006) Id Alberto. Introducción a la teoría general de la administración. Séptima edición. México: Mc Graw Hill,

Daft Richard L., (2012) libro La Experiencia del Liderazgo... <https://psicologosenlinea.net/208-definicion-de-lider-liderazgo-segun-rich>

Kreps, G. (1995). La comunicación en las organizaciones. Delaware, USA: Edit. Addison Wesley iberoamericana.

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTT)

Ley orgánica de prevención, condiciones y medio ambiente de trabajo (lopcymat)

- Mahmoud A. Wahba, Lawrence G. Bridwell. (2004). Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. Baruch College, the City University of New York USA
- Martinez de Velasco, A.; Nosnik, A. (2002). Comunicación Organizacional práctica. Manual gerencial. México: Trillas.
- Machado da Silva, C. L. y V. S. Fonseca. (1996) "Competitividad de organizacional: una tentativa de reconstruya analítica" en Organizadores e Sociedad e, Vol. 4, nº 1, pp. 97-114.
- Max S (1988), Valor y amor Universidad Pontificia de Salamanca España, WWW.Scielo.org.ve/php?pti=artte
- Mawell T (2002) Liderazgo para el Siglo XXI. LAS 21 leyes irrefutables. del liderazgo.
- Moneta, Carlos (2000) "La dimensión cultural de la globalización: una perspectiva desde los estados-nación", en MATO, D. et alt (Coord). América Latina, en tiempos de globalización II.
- Morles, V. (2000). Planeamiento y análisis de investigación, Caracas: Ediciones El Dorado
- Normas ISO 9000 - Wikipedia, la enciclopedia libre https://es.wikipedia.org/wiki/Normas_ISO_9000
- Ramírez, P.; Noel, D.; Cabello, M. (1997): "Empresas Competitivas". McGraw-Hill. México
- Ronda Pupo Guillermo A. (2009) LOS VALORES COMPARTIDOS Una herramienta para legitimar la implementación de la Dirección Estratégica en nuestras empresas. ed. 4

- Pérez J y Merino M Publicado: 2011. Definicion.de: Definición de indicador de gestión (<https://definicion.de/indicador-de-gestion/>)
- Poter, M (1998) Que es la estrategia folleto gerenciales N° 8 CC ED, la Habana Cuba 44.p
- Sabino C, (2001), el proceso de investigación nueva edición actualizada. Editorial Panapo. Caracas- Venezuela.
- Sánchez Sarabia, F. (1999). Metodología para la Investigación en Marketing y Dirección de Empresas, Ediciones Pirámide, S.A., Madrid.
- Sánchez Noda Ramón. (2010) Ponencia. II taller Nacional sobre Valores en la Dirección. Los días 29 y 30 de septiembre de 2005. MES
- Serrano, M (2007). *La producción social de comunicación*, Alianza Universidad, México
- Sistema de gestión de calidad, fundamentos y vocabulario (2005). ISO 9000-2005 (tercera edición)
- Scheinsohn, Daniel. (2009). Comunicación Estratégica®. Buenos Aires: Granica
- Stoner, J. y Wankel, Ch. (1990). Administración. Prentice may. México.
- SHEIN, S. (1998). *Cultura organizacional y liderazgo*. Playa-Janes.España
- Tamayo, Álvaro y Maria das Graças C. Gondim. (1996) “Escala de valores organizacionales” en Revista de Administración, San Pablo, Vol. 31, nº 2, abril/junio de, pp. 62-72.
- Tamayo y Tamayo, Mario. (1997) El Proceso de la Investigación científica. Editorial Limusa S.A. México.

Terán, W., & Leal, M. (2009). Gestión del talento humano y cultura organizacional en las empresas aseguradoras. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales, 1, 30-46.

Terry (1997) liderazgo Contando una Historia. Por Peter Senge [en línea]. Disponible en: <http://www.conindustria.org/LiderazgoContandoHistoria.pdf>

Teoría de los valores Aristóteles en los siglos XIX y XX según la edición de Patricio de Azcárate, Madrid 1873 Recuperado de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/483/1197>.

Transformación de las empresas latinoamericanas globalmente competitivas Colección Acción Empresarial Editado por LID Editorial Mexicana Homero 1091405. México DF 11570 (2009).

UPEL (2005) Manual de trabajo de grado Especialización, Maestría y tesis doctorales, Caracas Universidad Pedagógica Experimental Libertador

Fuentes electrónicas

-<http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/conceptos-de>

-comunicacion.htm <http://www.apuntesgestion.com/2007/02/06/concepto-de-comunicacion/>

-http://www.degerencia.com/articulo/proceso_de_gerencia_estrategica

-artículo buscado en la página: WWW. Galeno.com/hendelabrador(2003):

- <https://www.euroresidentes.com> › Empresa › Liderazgo › Conceptos

-www.eoi.es/blogs/miguelanibalechavarria/2012/06/16/liderazgo-organizacional/

-blog.grupo-pya.com/tipos-comunicacion-organizacional-la-empresa

-www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/...

-Hyyps//es.scribd.com/doc/.../principios-y-valores-para-el-desarrollo-organizacional.
<https://www.gestion.org/estrategia-empresarial/.../que-es-una-estrategia-organizacional>.

Tesis:

Mendoza, Y (2015) “Los valores como herramientas para optimizar el clima organizacional del personal que labora en la Escuela Técnica “Rómulo Gallegos” Municipio San Felipe, estado Yaracuy. Universidad de Carabobo Facultad de Ciencias Económicas y Sociales dirección de postgrado maestría en administración del trabajo y relaciones laborales.

Ramírez A y Tegue M (2014) en su trabajo de grado, realizado en la Universidad José Antonio Páez titulado Estrategias para promover los valores, políticas y objetivos, Organizacionales de la Estación Policial Güigüe- Policía de Carabobo.

Arambuleth, (2014), trabajo de investigación realizado en la Universidad Católica Andrés Bello titulado Diseño de un Modelo de gestión el talento humano para potenciar la gestión de la calidad en empresas de Manufactura y servicio

Silva, L, (2013), presenta un trabajo de grado para una Maestría en Docencia y Gerencia en Educación Superior, titulada “Evaluación de los procesos comunicacionales en la gerencia de aula de los docentes de Blue Hill College”.

Sulbaran, M (2013) en su Tesis de Grado titulada Formación en valores para el impulso de los cambios organizacionales en instituciones educativas en la Universidad del Zulia.

Anexos

Preguntas			
Ítems	Satisfacción del cliente	Si	No
1	¿Conoce usted de la existencia de algunos instrumentos que se apliquen en la institución que permitan medir o conocer la satisfacción del cliente?		
2	¿Existe algún mecanismo de control y/o seguimiento para la aplicación de instrumento que permita conocer la satisfacción del cliente?		
3	¿Existen políticas para divulgar a todo el personal de la institución los resultados de la aplicación del instrumento, y dar a conocer la satisfacción del cliente?		
4	¿Se han conocido caso de clientes no satisfechos?		
5	¿Ha recibido usted algún tipo de formación para el logro la satisfacción del cliente?		
6	¿Se ha tomado acciones con respecto a la detención de quejas y reclamos de los clientes?		
Contribución con la comunidad		Si	No
7	¿Existen actividades especiales para contribuir con las responsabilidades sociales en la comunidad?		
8	¿Usted ha participado en algunas de las actividades de cumplimiento de la responsabilidad social?		
9	¿Existen mecanismo para conocer necesidades de salud en las comunidades del entorno?		
Divulgación del direccionamiento		Si	No
10	¿Ha recibido usted formación relacionada con las políticas, misión, visión y valores institucionales?		
11	¿Se realizan actividades de integración al personal para promover la identidad institucional?		
12	¿Ha usted participado en alguna actividad de integración y promoción de la identidad institucional?		
13	¿La alta dirección participa en actividades que motiven al personal a estar inidentificado con la institución?		
Liderazgo		Si	No
14	¿Los directivos jefes, escuchan y toman en cuenta sus planteamientos?		
15	¿Los directivos jefes, crean fracciones dentro de la organización cultivan aliados y aíslan enemigos con fin de manipular a las personas?		
16	¿Los directivos jefes, desarrollan fuertes relaciones positivas con todos y la mayoría de las personas en la organización?		
17	¿Los directivos jefes, inducen a su personal a alcanzar su visión de la organización?		
18	¿Los directivos jefes, cuentan con las habilidades requeridas para fomentar el logro de los objetivos institucional?		
Comunicación		Si	No
19	¿El jefe directo, explica claramente las funciones de cada puesto de trabajo?		
20	¿En su lugar de trabajo se fomenta la comunicación abierta entre todos?		
21	¿Considera usted que existe conocimiento sobre el uso de herramientas tecnológicas que permiten la comunicación fluida dentro del lugar de trabajo?		
Actividades de clima		Si	No
22	¿Has participado usted en actividades que fortalezcan el clima laboral en su lugar de trabajo?		
23	¿Considera usted que en la toma de decisiones importantes se ha valorado la opinión del personal?		
24	¿Siente usted que tiene autonomía para tomar decisiones inherentes a su cargo relacionadas con las actividades que realiza?		
Eficacia de los procesos		Si	No
25	¿Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para darles soluciones creativas factible?		
26	¿La solución a los problemas que afectan el desempeño de las actividades del grupo es una prioridad para dirección de cada área?		

27	¿Existen indicadores de gestión que mida el cumplimiento de los objetivos?		
----	--	--	--