



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**  
**VICERRECTORADO ACADÉMICO**  
**DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**ESTRATEGIA SINÉCTICA BASADA EN LA SEMIOLOGÍA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN DE SALUD.**

**Autora: Odontólogo. Morella M. Silveira M**

**Tutora: Magister. Ivonne Medina**

**San Diego, 11 de Octubre de 2018**



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**ESTRATEGIA SINÉCTICA BASADA EN LA SEMIOLOGÍA PARA EL  
FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN  
DE SALUD.**

**Autora: Odontólogo. Morella Silveira**

**Tutora: Magister. Ivonne Medina**

Trabajo de Grado presentado para optar al grado académico de  
Magíster en Gerencia de la Comunicación Organizacional

**San Diego, 11 de Octubre de 2018**



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**  
**VICERRECTORADO ACADÉMICO**  
**DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

### **CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Mediante la presente hago constar que he leído el Trabajo de Grado, elaborado por el(la) ciudadano(a) Morella Silveira titular de la cédula de identidad N° 6960169, para optar al grado académico de **Magíster en Gerencia de la Comunicación Organizacional**, cuyo título es **ESTRATEGIA SINÉCTICA BASADA EN LA SEMIOLOGÍA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN DE SALUD**, adscrito a la línea de investigación Comportamiento y ética.

Y declaro que acepto la tutoría del mencionado proyecto durante su etapa de desarrollo hasta su presentación y evaluación por el jurado evaluador que se designe; según las condiciones del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad José Antonio Páez.

**Magister, Ivonne Medina**

---

**Firma**  
**C.I. 15541360**

**San Diego, a los 11 días del mes de Octubre del año 2018**



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**  
**VICERRECTORADO ACADÉMICO**  
**DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

### **AUTORIZACIÓN DEL TUTOR**

Quien suscribe, Ivonne Medina, titular de la Cédula de Identidad N° 15541360, en mi carácter de tutor(a) del Trabajo de Grado, titulado **ESTRATÉGIA SINÉCTICA BASADA EN LA SEMIOLOGÍA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN DE SALUD**, adscrito a la línea de investigación: Comportamiento y Ética, presentado por el(la) ciudadano(a) Morella Silveira, titular de la Cédula de Identidad 6960169, hago constar que he dirigido el proceso de investigación correspondiente, leído el contenido del informe escrito y considero que el mismo reúne los requisitos exigidos para ser evaluado por el jurado que se designe, por lo cual autorizo la entrega de un (01) ejemplar en físico ante la Coordinación del Programa de Maestría en Gerencia de la Comunicación Organizacional.

En San Diego, a los 11 días del mes de Octubre de 2018.

---

**Magister, Ivonne Medina**  
**C.I. 15541360**

## **DEDICATORIA**

Primeramente a Dios, por sus bendiciones e infinitas misericordias, por guiarme en el camino y fortalecerme espiritualmente.

A mi amado esposo, que con su paciencia, apoyo, cariño y comprensión contribuyó a que pudiese realizar estos estudios.

A mis hijas, fuente de motivación e inspiración.

## **RECONOCIMIENTO**

Son muchos a quienes les debo agradecer y reconocer su contribución en la realización de este trabajo de investigación de maestría.

Así, que quiero mostrar mi gratitud al Director Médico de la institución Samosalud, Dr. José Ribaldi, por haberme permitido realizar el trabajo de investigación en dicha institución, del mismo modo a todas aquellas personas que ayudaron en su construcción.

A mis compañeros de trabajo, especialmente a la coordinadora del servicio de odontología, Lic. Mónica Sánchez, por apoyarme, ayudarme con su experiencia y conocimiento en el área.

Muestro mi más sincero agradecimiento a mis tutores, quienes con su conocimiento, guía e instrucción permitieron el desarrollo de cada etapa y progreso del mismo. Y muy especialmente a la MSc. Yandyra Páez.

Por último, quiero agradecer al Dr. Ronmel Rangel, quién fue el motor de arranque y motivación, para enamorarme de la Maestría Gerencia de la Comunicación Organizacional.

¡Muchas gracias a todos!

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Página</b>
LISTA DE CUADROS.....	ix
LISTA DE GRÁFICOS.....	xi
LISTA DE FIGURAS.....	xii
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>I EL PROBLEMA</b>	
1.1 Planteamiento del Problema.....	3
1.1.1 Formulación del Problema.....	8
1.2 Objetivos de la Investigación.....	9
1.2.1 Objetivo General.....	9
1.2.2 Objetivos Específicos.....	9
1.3 Justificación de la Investigación.....	9
<b>II MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 Antecedentes de la Investigación:	12
2.1.1 Antecedentes Internacionales.....	12
2.1.2 Antecedentes Nacionales.....	14
2.2. Bases Teóricas.....	17
2.3. Bases Legales.....	26
2.4. Operacionalización de las variables.....	27
<b>III MARCO METODOLÓGICO</b>	
3.1 Enfoque de la Investigación.....	33

3.2 Tipo y Diseño de la Investigación.....	33
3.3 Nivel y Modalidad de la Investigación.....	36
3.4 Fases de la Investigación. ....	36
3.4.1 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos .....	36
3.4.2 Validez de los Datos.....	40
3.4.3 Confiabilidad del Instrumento de Medición.....	41
<b>IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS</b>	<b>43</b>
<b>RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO</b>	
4.1 Presentación de los Resultados.....	43
4.2 Resultados del Diagnóstico. ....	66
Conclusiones.....	79
Esquema de elementos presentes en la investigación.....	81
Recomendaciones.....	82
<b>V LA PROPUESTA</b>	<b>83</b>
5.1 Descripción de la propuesta.....	83
5.2 Objetivos de la propuesta.....	84
5.2.1 Objetivo General.....	84
5.2.2 Objetivos Específicos.....	84
5.3 Justificación de la propuesta .....	84
5.4 Estudio de factibilidad .....	85
5.4.1 Estudio técnico.....	85
5.4.2 Estudio operativo.....	85

5.4.3 Estudio económico.....	85
5.5 Desarrollo de la propuesta .....	86
<b>REFERENCIAS CONSULTADAS.....</b>	<b>101</b>
<b>ANEXOS</b>	
<b>A</b> Carta de presentación del cuestionario para medir Clima Organizacional	105
<b>B</b> Cuestionario para medir Clima Organizacional	108
<b>C</b> Formato de Validación de Instrumento. Juicio de Expertos	110
<b>D</b> Cuestionario de la Entrevista	113
<b>E</b> Cálculo Alfa de Cronbach	115

## LISTA DE CUADROS

<b>CUADRO</b>	<b>Página</b>
<b>Cuadro N° 1.</b> Cuadro de Operacionalización de Variables.....	29
<b>Cuadro N° 2.</b> Población.....	35
<b>Cuadro N° 3.</b> Técnicas e Instrumentos de recolección.....	39
<b>Cuadro N° 4.</b> Valoración de Coeficiente de Cronbach.....	42
<b>Cuadro N° 5.</b> Indicador: Orgullo.....	43
<b>Cuadro N° 6.</b> Indicador: Logro de Objetivos.....	45
<b>Cuadro N° 7.</b> Indicador: Aporte de ideas a sus superiores.....	46
<b>Cuadro N° 8.</b> Indicador: Oportunidades de Crecimiento.....	47
<b>Cuadro N° 9.</b> Indicador: Trabajo con Esfuerzo.....	49
<b>Cuadro N° 10.</b> Indicador: Actividad laboral.....	50
<b>Cuadro N° 11.</b> Indicador: Supervisión.....	52
<b>Cuadro N° 12.</b> Indicador: Autonomía.....	53
<b>Cuadro N° 13.</b> Indicador: Recompensa.....	54
<b>Cuadro N° 14.</b> Indicador: Reconocimiento.....	56
<b>Cuadro N° 15.</b> Indicador: Trabajo excesivo.....	57
<b>Cuadro N° 16.</b> Indicador: Estrés laboral.....	58
<b>Cuadro N° 17.</b> Indicador: Efectividad.....	59
<b>Cuadro N° 18.</b> Indicador: Productividad.....	60
<b>Cuadro N° 19.</b> Indicador: Obediencia.....	62
<b>Cuadro N° 20.</b> Indicador: Relaciones con los compañeros.....	63
<b>Cuadro N° 21.</b> Indicador: Honestidad y Sinceridad.....	65
<b>Cuadro N° 22.</b> Lista de Cotejo.....	68
<b>Cuadro N° 23.</b> Entrevista.....	74
<b>Cuadro N° 24.</b> Matriz de la Propuesta.....	90
<b>Cuadro N° 25.</b> Estrategia # 1.....	91

<b>Cuadro N° 26.</b> Estrategia # 2. Capacitación 1.....	92
<b>Cuadro N° 27.</b> Estrategia # 3. Capacitación 2.....	93
<b>Cuadro N° 28.</b> Estrategia #4. Capacitación 3.....	94
<b>Cuadro N° 29.</b> Estrategia #5. ....	95
<b>Cuadro N° 30.</b> Estrategia # 6.....	96
<b>Cuadro N° 31.</b> Estrategia #7.....	97
<b>Cuadro N° 32.</b> Estrategia # 8.....	98
<b>Cuadro N° 33.</b> Estrategia # 9. Capacitación 4.....	99
<b>Cuadro N°34.</b> Estrategia # 9. Capacitación 5.....	100

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO</b>	<b>Página</b>
<b>Gráfico N° 1.</b> ¿Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa?.....	44
<b>Gráfico N° 2.</b> ¿Aporta sus esfuerzos para el logro de los objetivos de la organización.....	45
<b>Gráfico N° 3.</b> ¿Usted como trabajador de esta organización aporta ideas a sus superiores para mejorar el trabajo?.....	46
<b>Gráfico N° 4.</b> ¿En la empresa cuenta con oportunidades de crecimiento personal y profesional?.....	48
<b>Gráfico N° 5.</b> ¿El cumplimiento de su trabajo lo realiza con esfuerzo exagerado?.....	49
<b>Gráfico N° 6.</b> ¿La actividad laboral que realiza es justa?.....	51
<b>Gráfico N°7.</b> ¿La actividad que realiza en la empresa es supervisada?	52
<b>Gráfico N° 8.</b> ¿La ejecución de la actividad encomendada cumple con su autonomía?.....	53
<b>Gráfico N° 9.</b> ¿Recibe recompensa a cambio de su trabajo con resultados exitosos?.....	54
<b>Gráfico N° 10.</b> ¿En la organización es reconocido su trabajo?	56
<b>Gráfico N° 11.</b> ¿En el lugar de trabajo se generan inconvenientes de trabajo excesivo?.....	57
<b>Gráfico N° 12.</b> ¿En el lugar de trabajo se genera estrés laboral?	58
<b>Gráfico N° 13.</b> ¿Realiza su trabajo con efectividad?.....	59
<b>Gráfico N° 14.</b> ¿Realiza su trabajo su trabajo con productividad?	60
<b>Gráfico N° 15.</b> Realiza su trabajo con obediencia?	61
<b>Gráfico N° 16.</b> ¿Las relaciones son sus compañeros es basada en el buen trato y cooperación?	63
<b>Gráfico N° 17.</b> ¿Las relaciones son sus compañeros es de honestidad y sinceridad?	65

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA</b>	<b>Página</b>
<b>Figura N° 1.</b> Propuesta.....	89
<b>Figura N° 2.</b> Equipo de trabajo.....	91
<b>Figura N° 3.</b> Motivación.....	93
<b>Figura N°4.</b> Creatividad e Innovación.....	94
<b>Figura N° 5.</b> Aulas de trabajo experienciales.....	95
<b>Figura N° 6.</b> Integración.....	96
<b>Figura N° 7.</b> Mesa de trabajo.....	97
<b>Figura N° 8.</b> Actividades de acercamiento grupal.....	98
<b>Figura N° 9.</b> Programación Neurolingüística.....	100



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

**Título:**

**ESTRATEGÍA SINÉCTICA BASADA EN LA SEMIOLOGIA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN DE SALUD.**

AUTORA: Odontólogo. Morella Silveira

TUTORA: Magister. Ivonne Medina

Año: 2018

**RESUMEN**

La presente investigación tiene como objetivo principal proponer una estrategia sinéctica basada en la semiología para el fortalecimiento del clima organizacional en una institución de salud de atención médica-odontológica ubicada en el Municipio San Diego del Edo. Carabobo, además de identificar las herramientas comunicacionales que favorezcan el proceso comunicativo entre el personal que labora en dicha institución, en donde se aprecia una comunicación interna de reducido flujo y calidad entre el gerente y el personal y entre todos los integrantes. Apreciándose cambios de actitudes y estados emocionales que impiden comunicaciones efectivas. De acuerdo al problema planteado, se encuentra enmarcado dentro de un tipo de investigación cuantitativa, descriptiva, con un diseño no experimental de campo, de modalidad proyecto factible, orientado en la línea de investigación Comportamiento y Ética. Cabe destacar que se tomó como grupo a investigar al personal que labora en la institución de salud, representada por la totalidad de veinte (20) empleados, que constituyen el 100 por ciento de la población. A fin de analizar la recolección de datos, se realizó un cuestionario tipo Likert, contentivo de 17 preguntas cerradas, con alternativas de respuestas policotómicas, el cual fue sometido a juicio de expertos para su validación y para determinar la confiabilidad se aplicó el coeficiente de Alfa de Cronbach. Sus resultados arrojaron que las condiciones actuales del clima organizacional no son las recomendables, con tendencia a insatisfacción, por lo que se recomienda promover un clima de armonía, en donde se pueda establecer relaciones adecuadas entre el personal, mediante la implementación de talleres y mejorar condiciones laborales que incentiven al personal a trabajar con mayor satisfacción. Apoyando la investigación en autores como: Habermas, Chiavenato y Saussure.

**Palabras Clave:** Sinéctica, semiología, comunicación, clima laboral



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

## **ABSTRACT**

AUTHOR: Dentist Morella Silveira

TUTOR: Magister Ivonne Medina

Year: 2018

### **Abstract**

The main objective of this research is to propose a synectic strategy based on semiology for the strengthening of the organizational climate in a medical-dental health care institution located in the San Diego del Edo Municipality. Carabobo, in addition to identifying the communication tools that favor the communicative process among the personnel that works in said institution, where an internal communication of reduced flow and quality between the manager and the personnel and between all the members is appreciated. Appreciating changes in attitudes and emotional states that impede effective communications. According to the problem, it is framed within a type of quantitative, descriptive research, with a non-experimental field design, feasible project modality, oriented in the Behavior and Ethics research line. It is worth mentioning that the group that works in the health institution was taken as a group, represented by the totality of twenty (20) employees, who constitute 100 percent of the population. In order to analyze the data collection, a Likert questionnaire was carried out, containing 17 closed questions, with alternatives of polycotomic responses, which was submitted to expert judgment for validation and to determine the reliability the Alpha coefficient was applied of Cronbach. Their results showed that the current conditions of the organizational climate are not recommendable, with a tendency to dissatisfaction, so it is recommended to promote a climate of harmony, where appropriate relationships can be established among the staff, through the implementation of workshops and improve conditions that incentivize the staff to work with greater satisfaction. Supporting research on authors such as: Habermas, Chiavenato and Saussure.

Keywords: Sinectica, semiology, communication, work climate

## INTRODUCCIÓN

El entorno de las organizaciones dependen de cada valor de los individuos y luego de la empresa, una organización depende del fenómeno antropocéntrico y el centro es el ser humano, objeto, sujeto y razón de ser de una organización, de allí que presenta una dinámica que cambia y es influenciada por las actitudes, comportamientos y comunicación de los integrantes de la organización.

Al mismo tiempo, la comunicación es una pieza fundamental en las buenas relaciones humanas, que involucra elementos complejos y diversos inherentes al ser humano, donde el mensaje se emite por elementos verbales y no verbales, que llevan implícito ciertas normas y reglas que afectan la conducta de los individuos y de las organizaciones.

Por otra parte, el clima organizacional constituye un factor determinante de los procesos organizativos de gestión, cambio e innovación en una empresa, así pues adquiere repercusión inmediata en el ambiente y productividad del sistema, además de ser un factor de influencia en el comportamiento de quienes la constituyen.

El desconocimiento de estos elementos en la organización se manifiesta en la eficacia y eficiencia de la misma, donde el recurso humano expresa y refleja su participación, integración y comportamiento.

Para tal fin se intentó conocer las apreciaciones y estímulo de las personas frente al trabajo, el grado de satisfacción y su incidencia en el clima laboral, así como su influencia en situaciones de conflicto, baja productividad, bajo rendimiento, estrés, entre otros.

De allí la importancia, de indagar sobre los factores relacionados al clima organizacional del personal que labora en la institución de salud del Municipio San Diego del Estado Carabobo, ya que permite conocer los elementos que afectan y modifican el ambiente, además de conocer cómo se relacionan sus miembros a nivel estructural, funcional y operativo, y poder ofrecer los correctivos necesarios, que generen beneficios en los aspectos que lo requieran.

Por consiguiente, la presente investigación buscó examinar elementos asociados al clima laboral en la citada institución. Para tal efecto, esta investigación se estructuró en cinco capítulos, a saber:

Capítulo I, constituido por el planteamiento del problema, a través de la cual se busca de forma general la exposición de la problemática en cuestión; los objetivos general y específicos, que muestran las metas a cumplir en el presente trabajo y la justificación de la investigación, cuyo objetivo principal es reflejar las razones que motivaron la realización de la misma.

En el Capítulo II, se desarrollan los distintos tópicos que giran en torno al eje temático de la investigación. En este sentido, se encuentran los antecedentes o estudios que preceden a esta investigación, por consiguiente, representan los principales aportes en el área de estudio obtenidos de investigaciones previas realizadas por otros profesionales, que sirven como punto de partida para el presente trabajo; las bases teóricas que orientan las distintas teorías que enmarcan la presente investigación, para el adecuado entendimiento del mismo; definición de términos y por último las bases legales, que sirven como sustento reglamentario.

En el Capítulo III se presentan los aspectos metodológicos, los cuales contemplan la naturaleza y diseño de la investigación, estrategias metodológicas, las técnicas e instrumentos de recolección de datos a investigar y la respectiva validez y confiabilidad del estudio.

En el Capítulo IV se presenta el análisis e interpretación de los resultados, donde se da respuesta a los objetivos planteados, mediante la utilización de cuadros y gráficos que muestran los datos agrupados para una mayor comprensión de la información presentada, así como también conclusiones y recomendaciones a las cuales se llegaron mediante el desarrollo de la investigación, incluida también las referencias bibliográficas y anexos respectivos.

Finalmente, en el Capítulo V se presenta La Propuesta, donde se establece una serie de fases para fortalecer el clima organizacional de la institución, basado en estrategias sinécticas relacionadas a la comunicación. La finalidad de esta propuesta, es aportar a los integrantes de la organización de herramientas relacionadas al conocimiento de procesos creativos ligados a la comunicación, con el objetivo de lograr una transformación radical en la corporación.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### 1.1 Planteamiento del Problema

Se puede considerar que la comunicación es uno de los principales elementos de las buenas relaciones humanas, de las buenas convivencias, tanto en la vida familiar, profesional y en la vida diaria. Según Habermas (1999), “la acción comunicativa, depende de contextos situacionales, que a la vez son fragmentos del mundo de la vida de los participantes en la interacción” (p. 358), partiendo de esta aseveración, comunicar lleva implícito fines propios del ser humano con interpretación de ésta acción comunicativa en base a las actitudes mentales de los individuos.

Adicionalmente, se vive una época en la que los individuos no se detienen a interpretar y analizar los comportamientos humanos, así como entender que hay herramientas diversas que facilitan la comunicación en cualquier lugar y con cualquier fin, y el reconocer estas herramientas y aplicarlas, representan en sí mismo un cambio fundamental en la forma de realizar el proceso comunicacional, para lograr buenas relaciones con el entorno, modificarlo y crear competencias en los diferentes ámbitos sociales.

Ahora bien, es necesario acotar, que cada uno ve la vida de manera diferente según su percepción, su realidad y contexto social, cultural y económico, en el que se desenvuelva. De allí la importancia de escuchar con la mente abierta para comprender a los demás, interpretar sus reacciones ante distintas situaciones, por lo tanto la comunicación tiene un componente psicológico, que vincula la comunicación interna y externa, tal como lo expresan Maturana y Varela (1990), donde explican que la comunicación no es la transmisión de un paquete de datos de un emisor a un receptor, sino que cada ser interpreta la comunicación en cuanto su estructura se lo permite, son conductas coordinadas en sistemas biológicos y sociales.

En este orden de ideas, parafraseando a Morín (1994), en su teoría del Pensamiento Complejo, los individuos poseen conocimientos ambiguos, desordenados, que necesitan acciones retro alimentadoras, para construir un mejor manejo del conocimiento y por ende una

visión que modele y controle sistemas complejos. Tal es el caso de la condición humana, que se ubica en un universo biológico y cultural.

Es necesario acotar, que la manera de informar y relacionarse también es importante, tomando en cuenta la participación del componente individual, personal, que es el más complejo de tolerar, ya que el ser humano como ser protagonista, pensante y analítico, es un elemento fijo de las interacciones sociales, que presenta diferentes tipos de sentimientos, formas de actuar y pensar, influenciado por la educación que ha recibido, lo que representa un reto que involucra distintos aspectos a tomar en cuenta.

En concordancia con lo hasta ahora expresado, se deduce que los seres humanos por su necesidad de comunicación, al formar parte de una sociedad, de una organización, utiliza diferentes estrategias para comunicarse, con signos verbales y no verbales como medio para darse a entender, transmitir una idea, una información, con una intencionalidad, tomando en cuenta el entorno en el cual conviven y viven a diario.

Partiendo de esta forma de comunicación, es importante definir qué es Semiología. Es una expresión que tiene su origen en la década de 1900. Son muchos los autores que hablaron sobre ella, entre los que se destacan: Ferdinand de Saussure (1857-1913), Charles Sanders Peirce (1839-1914), Ronald Barthes (1915-1980), Algirdas Julien Greimas (1917-1992) y Umberto Eco (1932), y se puede decir que es la teoría general de los signos, que estudia los diferentes tipos de símbolos creados por el ser humano en diferentes y específicas situaciones.

La semiología, también denominada semiótica estudia los signos como instrumento de comunicación en la sociedad, analiza los signos lingüísticos, ligada tanto a la semántica como a lo semiótico, como son: los signos humanos y de la naturaleza. Ambos conceptos son tomados como sinónimos por la Real Academia Española.

Sin embargo, Ferdinand de Saussure (1945, p. 49), a comienzos del siglo XX, definió Semiología como: “Una ciencia que estudia la vida de los signos en el seno de la vida social”, en cuanto a su relación entre el significante y el concepto de significado. Por otro lado, Peirce (1857) (considerado el creador de la semiótica moderna), concibe igualmente una teoría general de los signos, pero relacionando el significado de los conceptos con las consecuencias prácticas, relación entre significante (soporte material), significado (la imagen mental) y referente (objeto imaginario o real al que alude el signo).

En afinidad con lo expresado por los distintos autores, la semiología tiene como fundamento el análisis, la comprensión, la organización y el funcionamiento de las comunicaciones en los seres humanos, al igual que señalar cómo los signos, repercuten en la percepción de los individuos y su utilidad en la comunicación humana.

Ahora bien, cada organización cuenta con características particulares en cuanto a estructura y organización, la manera como se expresa el clima organizacional repercute en la atmósfera interna y en la conducta de los individuos y por consiguiente en la productividad de la institución. Es decir, que al ser las organizaciones entidades creadas e integradas por seres humanos, el manejo inteligente del recurso humano en cuanto a la motivación, participación y reciprocidad entre los individuos que la conforman, permite lograr una mayor satisfacción laboral, todo esto asociado a las emociones. De allí que la comunicación es un elemento clave para lograr un buen clima organizacional.

Al respecto, el clima organizacional, es el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. El concepto de clima organizacional proviene originalmente del trabajo de Lewis (1936), quien demostró que el comportamiento humano depende de la situación general donde ocurre la conducta.

Para Chiavenato (2007), el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Es decir, el clima organizacional es un conjunto de apreciaciones generales que posee el individuo relativo a la organización, de acuerdo a las características objetivas propias de la institución por un lado y a las características individuales y personales por otro lado.

No obstante, al no conseguir la flexibilidad del pensamiento, la transparencia del ser, el intercambio de ideas con otros, no se potencia la transformación en un diálogo igualitario, con sentido de solidaridad, de creatividad, de racionalidad, de comprensión mutua, de respeto a las diferencias, para lograr procesos de cambio en el ascenso a otra realidad, entre el conocimiento y la práctica, entre el conocimiento y la comprensión. Trayendo como consecuencia deficiencias en el progreso y eficiencia en la vida de la institución. Es aquí donde entra en juego la sinéctica, como práctica integradora entre un grupo de individuos para el planteo y solución de problemas.

Ahora bien, es necesario hablar de las organizaciones de salud, ellas forman parte de un sistema, esto es una estructura integrada por instituciones, organizaciones y recursos, cuyo objetivo principal estriba en mejorar la salud de los individuos al garantizar buenos tratamientos y servicios que respondan a las necesidades de la población, que sean justos desde el punto de vista financiero.

En Venezuela, el sector salud está constituido por los subsectores público, privado y mixto: el subsector público está integrado por diversas instituciones que operan de manera no integrada, centralizada y desconcentrada, reciben financiamiento mayoritario de fuentes de origen fiscal o contributivo y cuya capacidad de decisión, en lo que respecta a la prestación de servicios, se encuentra en la esfera pública.

El subsector privado engloba todas aquellas instituciones que reciben financiamiento proveniente de fuentes privadas, y cuya capacidad de decisión está bajo la responsabilidad de organizaciones independientes Y el sector mixto, está representado por aquellas instituciones privadas que reciben financiamiento público (a través de contratos especiales para la prestación de servicios) o aquellas instituciones públicas que reciben contraprestación financiera por la atención de pacientes con seguros privados) (Gonzales, 2001)

Ahora bien, al considerar el clima organizacional de las instituciones de salud, sobresale la presencia de características únicas que cada una de ellas posee, en cuanto a la forma que se da el liderazgo, el comportamiento individual y grupal, la motivación, la comunicación, la participación y la reciprocidad de cada uno de sus miembros. Si las características psicológicas de los trabajadores se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización, se infiere que el clima organizacional es un fenómeno en el que los resultados obtenidos por la organización condicionan el comportamiento de los trabajadores. (Davis y Newstrom, 2003, p.20 y Robbins, 2014)

La institución de salud en estudio se trata de una organización privada de atención médica odontológica, que tiene como objetivo prestar atención integral y primeros auxilios en medicina y odontología a pacientes de la comunidad en general y a empresas, ubicada en el municipio San Diego del Estado Carabobo. El servicio consta de cinco áreas: Medicina, Odontología, Radiología, Enfermería y Laboratorio. Su estructura organizativa consta de tres pilares fundamentales, los cuales son: el grado de complejidad del servicio que se presta (nivel

de atención), el formalismo, el cual guarda relación con la normativa del servicio y el centralismo que hace referencia a la estructura y dinámica como tal de la Institución.

No obstante, al referirse a la estructura que tiene relación con el centralismo y en alusión a la comunicación interna, se percibe de reducida calidad, al no existir un flujo permanente y dinámico entre el gerente y el personal y entre todos los integrantes que laboran en la institución, se aprecia relaciones interpersonales deficientes en sintonía e interés entre las partes, así como poca retroalimentación comunicacional. Además, se observa transferencia de aspectos negativos referente a cargas psicológicas, falta de motivación, liderazgo y reciprocidad entre sus miembros, por citar algunos.

Por otro lado, se evidencia en la institución la ausencia de métodos adecuados, que generen ideas creativas para fortalecer el clima de la organización. Sin embargo, sus integrantes efectúan sus labores a voluntad, con sentido de responsabilidad y compromiso. Las comunicaciones desarrolladas por conexiones personales deficientes, caracterizada por interpretaciones individuales en donde no se toma en cuenta el perfil psicológico, el manejo de las emociones y la desconfianza interpersonal, influye en el clima organizacional de la institución de salud, trayendo como consecuencia conflictos disfuncionales en las formas de comunicación, en las relaciones interpersonales y en el clima laboral.

Por lo tanto, un clima inapropiado dificultará la dirección de la institución y la coordinación de las actividades, en contraposición a la de un clima adecuado, que aportará mejor disposición del personal a intervenir eficazmente en el desarrollo de su trabajo.

Es conveniente aclarar, que el clima organizacional también variará en función de aspectos estructurales tales como el tipo de estructura organizativa, la naturaleza y características de los cargos de los empleados, su jerarquía, así como su antigüedad. Considerando que es una institución de salud que tiene como finalidad prestar atención médica-odontológica integral en función de los requerimientos del paciente y de la comunidad en general.

Para reducir esta problemática (deficiencias en la comunicación, que afectan el clima organizacional) se plantea utilizar una estrategia sinéctica basada en la semiología para el fortalecimiento del clima organizacional en la institución de salud, recursos semióticos que disminuyan las distorsiones comunicacionales oral, escrita y no verbal, que permitan crear altos niveles de motivación, satisfacción del empleado y adecuado clima laboral. A través de

sistemas comunicacionales, de estrategias grupales basadas en la experiencia, en el compartir, así como el empleo de signos y símbolos como fuente y herramienta para genera un ambiente laboral agradable y sensaciones de bienestar en los empleados de la organización.

En el ámbito organizacional, es necesario tomar en cuenta el lenguaje verbal, no verbal y corporal, con el fin de identificar las habilidades por competencia, actitudes y expresiones de los integrantes de la institución. Si una persona ha estudiado y conoce sobre estos tipos de lenguaje, se puede entrenar para alcanzar sus objetivos con la utilización del lenguaje, potenciando el autoconocimiento, la autorregulación, y las relaciones sociales, en consecuencia una conducta social afectiva.

En definitiva, el utilizar la Semiótica como estrategia en el fortalecimiento del clima organizacional del servicio de salud, permitirá a cualquier persona integrante de la organización controlar su lenguaje verbal, sus emociones, gestos, movimientos faciales y corporales para lograr mayor productividad en la empresa, y un clima laboral óptimo, de lo contrario no será posible la solución de los problemas, la modificación de actitudes y comportamientos de los miembros de la organización por medio de procesos comunicacionales, buscando que los individuos trabajen de la manera más eficaz. (Robbins, 1996)

En virtud de ello, tal como lo señala Chiavenato (2004), la comunicación “es uno de los procesos fundamentales para el funcionamiento de las organizaciones” (p. 89). Es importante, hacer la salvedad que su actividad es viable gracias al intercambio de información entre los distintos niveles estructurales de la institución; en consecuencia, el buen desenvolvimiento del clima laboral obedece principalmente a la comunicación y al buen desarrollo del clima por la influencia gerencial que permita generar motivación, satisfacción laboral y liderazgo en el personal de la organización; aspectos que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias favorables para la organización, tales como productividad, adaptación, satisfacción y compromiso del personal.

De acuerdo a lo antes expuesto, se considera necesario indagar acerca del clima organizacional que se presenta en las personas que integran la institución de salud, por lo que en el presente estudio, surge la siguiente interrogante:

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿Qué estrategia sinéctica basada en la semiológica puede utilizarse para fortalecer el clima organizacional en una institución de salud del Municipio San Diego del Estado Carabobo? Caso Servicio Médico- Odontológico SAMOSALUD.

## **1.2 Objetivos de la Investigación**

A los efectos de la presente investigación, los objetivos planteados fueron los siguientes:

### **1.2.1 Objetivo General**

Proponer una estrategia sinéctica basada en la semiología para el fortalecimiento del clima organizacional en una institución de salud.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación del clima organizacional de la institución de salud en estudio en San Diego, Estado Carabobo.
- Identificar los elementos para el diseño de la estrategia sinéctica en la institución de Salud en estudio.
- Establecer las dimensiones de la semiótica que se utilizaran en la estrategia sinéctica Propuesta.
- Diseñar la estrategia sinéctica basada en la semiología para el fortalecimiento del clima Organizacional en una institución de salud.

## **1.3 Justificación de la Investigación**

Las instituciones de salud como organización, juegan un papel importante en la sociedad, al tratar de mejorar la calidad de vida de la población. En este sentido, la institución objeto de estudio destinada a prestar atención de índole preventiva y curativa ambulatoria, tiene que estar atenta al comportamiento organizacional para sobrevivir y poder brindar un servicio de calidad y operatividad. Por esta razón, es que la gerencia debe estar vigilante para facilitar los procesos de transformación necesarios, que admitan un mejoramiento continuo del ambiente organizacional, de manera responsable y con ética, conservando el lado

humano de la institución, en consecuencia, permita optimizar su productividad, calidad, identificación y desarrollo de los empleados en la organización.

Así, que las instituciones juega un papel en el contexto de cada uno de los integrantes, donde las formas de comportamiento, el lenguaje, las tradiciones y las reglas son diversas, en este sentido se debe conocer los alcances culturales y éticos de cada uno de los integrantes, para percibir los alcances que pueden tener cada grupo de trabajo laborando en conjunto y estableciendo relaciones en la organización de salud.

De tal manera, que el estudio del clima organizacional en la institución de salud, ubicada en el municipio San Diego, del estado Carabobo, debe ser un tema de importancia, ya que el ambiente en donde se desenvuelven los empleados, puede ser un factor de influencia para los que en ella laboran y a la vez un obstáculo para el buen desenvolvimiento. Es por ello, que esta investigación busca diagnosticar el clima organizacional de la institución de salud, así como identificar las herramientas comunicacionales que favorezcan el proceso comunicativo entre el personal que trabaja en dicha institución para fortalecer el clima organizacional.

Cabe destacar, que la comunicación es un proceso donde ocurre un intercambio de información inherente a las relaciones de los seres vivos; en el caso de las organizaciones, seres humanos.

El proceso comunicacional involucra una actividad mental y psíquica que implica pensamientos, emociones, habilidades, intuición, a través de un lenguaje, en el que se puede expresar lo que se desea, se siente y en el que se permite promover e impulsar los conocimientos, en consecuencia el mejoramiento individual. De allí, que la manera de ser percibido e interpretado ese lenguaje y actitudes mentales similares, contribuirán al desarrollo intelectual, al bienestar espiritual y material de los integrantes de la organización.

El mostrar y facultar la apertura ante cada contexto y modo de vida distinto dentro de la institución, permitirá que la comunicación interpersonal establezca relaciones estrechas entre las personas y se pueda desarrollar un ambiente sano de trabajo.

Se puede señalar a su vez, que en la comunicación, la realidad es un elemento que evoca perspectivas múltiples, por lo que se deben dejar a un lado juicios y enfocarse en el hecho de compartir un mensaje, aclaratoria y reflexión sobre el mismo, evaluando los puntos favorables y los no adecuados, y saber si un mensaje se ha recibido tal como se pretendía, desarrollando la escucha activa y la comunicación efectiva.

Se puede adicionar, que en el proceso comunicacional, existe un factor emocional, que es más importante que el intelectual, pues esas emociones guían los sentimientos y en consecuencia los comportamientos. Si el individuo aprende a conocer e identificar qué siente y piensa, puede aprender a controlar sus emociones, sus reacciones, para beneficio propio y de su entorno.

En este sentido, la preparación mental ante una realidad donde intervienen diversos factores, permitirá enfrentar y adaptarse a los cambios que reflejen los integrantes de la institución de salud, al fortalecer el pensamiento y la actitud positiva hacia el contorno y entorno de la organización, al elevar el nivel de conciencia de las personas. Una habilidad que se adquiere, que se desarrolla como cualquier destreza.

Este estudio se enfoca en una línea de investigación basado en la ética y el comportamiento de los empleados y directivos de la institución de salud, por considerar que la empresa está estructurada por un capital humano, que dispone de virtudes, experiencias, ideales, anhelos, motivaciones, necesidades, normas, convicciones, sueños, aspiraciones, formas de pensar y percepción de su realidad, lo que permitirá a los directivos y personal que labora en la institución dotarlos de habilidades, que los lleven a reafirmar o transformar en la organización sus principios y valores, para que no sean ideales superficiales sino más profundos, que reflejen la riqueza de la naturaleza humana adecuada en la dimensión ética.

Esta investigación constituye un valioso aporte para la institución de salud, al sugerir la implementación de herramientas y técnicas en la comunicación, que contribuirán a la satisfacción laboral, plenitud grupal e individual esenciales para todos los miembros del equipo institucional.

Finalmente, con esta investigación se medirá la influencia de la comunicación en el clima organizacional de la institución en estudio, en función de realizar aportes significativos, que permitan lograr un ambiente laboral favorable para que surja la eficacia y eficiencia en la organización. Por lo cual, sería recomendable en base a los resultados de la investigación, mejorar la comunicación y el clima laboral de los empleados de la institución de salud.

## **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO**

El presente capítulo contiene información teórica, definición de términos, relacionado con las variables de estudio: comunicación, comunicación asertiva, organización, clima organizacional, sinéctica y semiología, así como los antecedentes relacionados con dichas variables, con la finalidad de profundizar las competencias que sirvan de base para la investigación. En otras palabras es el marco conceptual o teórico. Para Sabino (1994, p. 26) “es un conjunto de ideas- generalmente ya conocidas en una disciplina- que permite organizar los datos de la realidad para lograr que de ellos puedan desprenderse nuevos conocimientos”.

### **2.1 Antecedentes de la Investigación**

La realización de todo estudio requiere de la revisión de estudios anteriores, cuyo propósito está dirigido al análisis de una variable común.

La revisión de la literatura se enfocó en estudios similares al trabajo planteado, desarrollado en estudios de maestrías. Para la ejecución de esta etapa de la investigación, se consultaron las bases de datos de universidades internacionales y nacionales. El criterio utilizado para la seleccionar las universidades, donde se realizó la consulta, fue la disponibilidad de acceso a la base de datos digital de tesis a través de internet.

Para la búsqueda en el repositorio digital se utilizaron criterios como: clima organizacional, semiología, comunicación.

#### **2.1.1 Antecedentes Internacionales**

Ramos (2016), en la Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador, desarrolló un trabajo que tituló: **“La comunicación interna y los conflictos laborales internos de la Agencia de Regulación y Control de Electricidad-ARCONEL”**, para optar al título de Magister en Desarrollo de Talento Humano. En esta investigación el objetivo era definir y establecer parámetros que permitieran mejorar las relaciones laborales en la Agencia de Control y Regulación de Electricidad ARCONEL, a fin de potencializar todos los recursos e

influir la acción en beneficio de la institución. Se inicia con una descripción de la Agencia, su misión, visión, objetivos estratégicos, atribuciones y estructura organizacional. Se incluye el marco conceptual considerando el clima laboral y sus dimensiones, la cultura organizacional, satisfacción laboral, conflictos laborales y su resolución, relaciones de poder. Posteriormente, se realiza un diagnóstico de la ARCONEL con la realización de entrevistas a informantes calificados y la aplicación de encuestas a los servidores, se realiza un análisis que permite identificar el manejo de la comunicación y conflictos laborales, donde se encuentran varias situaciones para mejorar la comunicación interna, las relaciones personales entre sus integrantes y su ambiente laboral. Finalmente, se plantea una propuesta de plan de comunicación interna, a fin de establecer estrategias que permitan dirigir, orientar, motivar y propiciar un clima que incentive la participación del personal reduciendo a la mínima expresión los conflictos laborales.

Al examinar este estudio, se encuentra que este trabajo sirvió de base a la investigación por abordar el tema de las relaciones laborales que influyen en el clima organizacional, así como la propuesta de estrategias internas comunicacionales para mejorar el ambiente laboral, aspectos que se vinculan con el propósito del trabajo propuesto.

Adicionalmente, Ortiz (2015) en Ecuador, Universidad Andina Simón Bolívar, efectuó un trabajo de investigación que lleva por título **“Cómo manejar la comunicación interna en un proceso de planeación estratégica. Caso: Ministerio de Turismo”** para optar al título de Magister en Desarrollo de Talento Humano. La investigación partió de la recopilación bibliográfica para la construcción del marco teórico. Se llevó a cabo una investigación de campo descriptiva, bajo un enfoque cualitativo y cuantitativo. Las técnicas utilizadas fueron la entrevista y la encuesta, esta última aplicada a una muestra de 153 servidores públicos de una población total de 251 personas. Los resultados mostraron la prevalencia de una comunicación descendente con poca retroalimentación y poca participación del personal operativo en la toma de decisiones organizacionales. También muestra que el Ministerio cuenta con diversos recursos para comunicación y no son utilizados de forma frecuente o de forma eficiente. Se realizó una propuesta consistente en un cambio de modelo de comunicación, de un modelo lineal a uno circular, donde se incremente la retroalimentación a cada nivel y se mejore la coordinación interna entre áreas.

Este trabajo, representa un aporte, al poner en evidencia la influencia que tiene el tipo de comunicación y la toma de decisiones en las organizaciones. Del mismo modo, se encuentra estrechamente vinculada ya que busca concientizar a la gerencia de la organización en la importancia de incrementar la retroalimentación y la participación del personal en la toma de decisiones, para armonizar todo lo que integra a la institución objeto de estudio.

Williams (2013), en la Universidad Autónoma de Nuevo León en México, realizó un estudio titulado **“Estudio Diagnóstico del Clima Laboral en una Dependencia Pública”**, para optar al título de Master en Psicología con orientación laboral y organizacional. El objetivo del presente estudio es el conocer la tendencia general de la percepción del talento humano sobre el clima laboral dentro de la dependencia municipal; para lograr este objetivo se aplicó a 20 empleados una encuesta de clima laboral, misma que se dividió en 5 dimensiones enfocadas en procesos de comportamiento organizacional, los cuales son: liderazgo, comunicación, motivación, espacio físico y trabajo en equipo, cabe destacar que dichos procesos fueron elegidos en base a las necesidades de la organización. Con este estudio se pretende detectar fortalezas y áreas de oportunidades, a fin de ser tomadas en cuenta para realizar procesos de mejora dentro de la dependencia. Se concluye que el clima laboral se encuentra en un 46% dentro de un sistema colegiado, siendo su dimensión mejor evaluada el trabajo en equipo con un 74% y siendo la de menor puntuación la de motivación con un 17%. Se utilizó un diseño metodológico Ex pos facto transversal descriptivo y cuenta con el sustento de la psicología del comportamiento organizacional de Robbins (1999), como marco de referencia.

Este estudio es considerado una referencia, por vincular el clima organizacional a la percepción según el talento humano de la organización, lo que demuestra que la interpretación del clima laboral está sujeta a varios aspectos, tomando en cuenta al ser humano como elemento influyente en el comportamiento organizacional, elemento indispensable y fundamental en cualquier organización, de allí su vinculación con el trabajo de investigación.

### **2.1.2 Antecedentes Nacionales.**

Daniel (2016), Universidad de Carabobo, Venezuela. Realizó una investigación titulada: **“La comunicación asertiva y su incidencia en el clima organizacional en la dirección de estudios básicos de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo”**, para optar

al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación. La presente investigación tuvo como objetivo general, analizar la comunicación asertiva y su incidencia en el clima organizacional de la Dirección de Estudios Básicos de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo. Se sustentó en la teoría de la comunicación de Watzlawick, Gestal Pels. Se enmarcó en la modalidad de campo tipo descriptivo, la población objeto de estudio estuvo constituida por (20) personas, la muestra fue de tipo censal. Para la recolección de la información y los datos, se utilizó un cuestionario, tipo Likert, con preguntas cerradas, con alternativas de respuestas, policotómicas: siempre, a veces, nunca, el cual fue sometido a juicio de expertos para su validación y para determinar la confiabilidad se aplicó el coeficiente de Alfa Cronbach, el cual arrojó un coeficiente igual a 0,71, lo que se considera que tiene una “alta” confiabilidad. El estudio concluyó que la comunicación asertiva entre el directivo con los jefes de departamentos y el personal administrativos no se da de manera asertiva, lo que conlleva a que el ambiente interno de esta Dirección no sea el más adecuado para transmitir la información de manera clara y fluida.

Este antecedente tiene relación al estudio planteado, por considerar la importancia y la influencia de la comunicación en el clima laboral. Aspectos que aborda el presente estudio, al circunscribir la comunicación como un elemento de la semiología y como mecanismo para aprender a identificar y expresar de manera clara las percepciones y los pensamientos de los integrantes de la organización de salud, factores que facilitarán las relaciones comunicativas, intrapersonales e interpersonales y a su vez el beneficio en el clima organizacional de la institución.

Cejas (2015), Universidad de Carabobo, Venezuela. Realizó un trabajo titulado: **“Factores asociados al clima organizacional del personal que labora en el hotel emperador, c.a., Ubicado en Av. Miranda Valencia Edo. Carabobo”** para optar al título de Magister en Administración del trabajo y relaciones laborales. Con el propósito es determinar si existen fallas, como la falta de comunicación del personal, trabajo en equipo, conflictos entre las personas que lo integran, falta de motivación ni expectativa, y con ello que se generen niveles de tensión en el clima y ambiente dentro de las instalaciones del hotel entre otros. La misma se encontraba enmarcada en un estudio descriptivo de campo, cabe destacar, que fue tomado como colectivo a investigar a los empleados que laboran en el Hotel Emperador, representado por la totalidad de veinte (20) empleados que representan el 100 por

ciento de la población, siendo esta un muestra proporcional por ser una población pequeña. A fin de analizar la recolección de información para dar respuesta a los objetivos planteados, se seleccionó y se aplicó el cuestionario de 34 preguntas como instrumento de recolección de datos con respuestas cerradas (dicotómica). Sus resultados arrojaron que las condiciones actuales del clima organizacional no son las óptimas, es decir, existe una la tendencia moderada de empleados que manifiestan sentimientos con carencia de satisfacción, por lo que se recomienda fomentar un clima de tranquilidad y concordia, en donde se puedan instaurar las relaciones adecuadas entre el personal, mediante la implementación de talleres, con la finalidad de educar a los integrantes para que internalicen la cultura organizacional social de una organización.

Este antecedente tiene relación al estudio en proyecto, por tomar en cuenta factores influyentes en el bienestar y satisfacción de los empleados, planteando alternativas que permitan crear un clima óptimo de trabajo, que ofrezca intercambio, contribuciones y reciprocidades entre los empleados de la institución de salud.

Ceballos (2013), realizó en la Universidad de Carabobo, Venezuela, un trabajo titulado **“Comunicación efectiva y su incidencia en el Clima Organizacional, en las escuelas de Educación Básica”**, para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación .El estudio de investigación tuvo como propósito analizar la comunicación efectiva en el desarrollo del clima organizacional de la U.E. “Felipe Cecilio Tovar”, ubicada en el Central Tacarigua del Municipio Carlos Arvelo - Estado Carabobo. En atención a ello, la investigación responde a la modalidad descriptiva con diseño de campo. La población está conformada por 19 sujetos muestréales. Para la recolección de la información se utilizó un cuestionario policotómico con tres alternativas de respuestas. El cual respondió a los criterios de validez de contenido, juicio de expertos y de construcción. Y la confiabilidad se calculó a partir del coeficiente Alfa de Cronbach, para escalas múltiples. La interpretación de la información se realizó a partir de un análisis descriptivo porcentual, donde se diseñaron tablas y gráficas estadísticas a partir de las frecuencias y porcentajes de las respuestas de los sujetos de la investigación. La interpretación se realizó relacionando la información con el basamento teórico del estudio. Por medio de éstos resultados se obtuvieron las siguientes conclusiones: la comunicación entre el directivo y los docentes es poco fluida y clara, lo que implica a que el ambiente interno de estas instituciones no sea el más acorde para transmitir las ideas,

conocimientos y una mayor participación de todos, que es lo que influye para que se dé un clima organizacional efectivo. Posteriormente se realizó una serie de recomendaciones con el fin de dar solución a la problemática presentada.

Este estudio aporta al trabajo de investigación, la concordancia que tiene la comunicación efectiva en las relaciones interpersonales, desde los directivos hacia los empleados influyendo en el clima organizacional. De tal manera que representa una contribución a la investigación, considerando que cada organización es única y los grupos humanos que la conforman desarrollan características particulares en ellas, el clima organizacional es el resultado de todos sus integrantes, de allí que entender esa complejidad facilitará la búsqueda y uso de la semiótica como recurso comunicacional en el fortalecimiento del clima organizacional en la institución de salud en el Municipio San Diego, del Estado Carabobo.

## **2.2 Bases Teóricas**

### **Teorías Comunicacionales**

#### **Teoría de la Acción Comunicativa Habermas**

Heler (2017) expresa que para formular su concepción de racionalidad, Habermas se ubica en “la línea que va desde el segundo Wittgenstein a Searle a través de Austin”. La semántica formal, en esta línea, pasa “del análisis de las oraciones al análisis de las acciones lingüísticas”. De esta manera, se adopta una teoría del significado como uso, dirigido a los aspectos pragmáticos de las expresiones lingüísticas”. La teoría de los actos de habla, por su parte, señala en dirección a una pragmática formal “que también incluye las formas no cognitivas de empleo de oraciones” (Habermas, 1987, p. 71). Para ello es necesario, según Habermas, concebir el aspecto ilocucionario de los actos de habla “como el componente que especifica que pretensión de validez plantea el hablante con su emisión, cómo la plantea y en defensa de qué lo hace” (p. 71).

Además, al usar su teoría de la comunicación para formular una teoría sociológica de la acción, tiene que mostrar que “los actos de habla, o las manifestaciones no verbales equivalentes, cumplen la función de coordinar la acción contribuyendo así a la estructuración de la interacción” (Habermas, 1987, p. 71) A su vez, el concepto de “mundo de la vida”, como

saber de fondo de los participantes en la comunicación, cumple la función de asegurar la conexión de tal “teoría de la acción con los conceptos fundamentales de la teoría de la sociedad” (p. 71)

La Teoría de la Acción Comunicativa planteada por Habermas, constituye un sistema de referencia para los procesos de comunicación en la sociedad, explicada como dos formas de racionalidad. Por un lado la racionalidad sustantiva del mundo de la vida, representada por la perspectiva interna como el punto de vista de los sujetos que actúan en la sociedad y por otro lado la racionalidad formal del sistema, representada por la perspectiva externa, como estructura sistemática. En otras palabras, un sistema complejo, estructurado, transformado en procesos, donde las prácticas comunicativas actúan por modelos normativos y las condiciones del entendimiento logrado a través del lenguaje. (Hele y Habermas, 2007).

Esta teoría se vincula con el estudio que se proyecta realizar por tener fundamentación en el lenguaje, en las ciencias sociales, en el significado de los actos del habla y de la racionalidad comunicativa. Sustentar la investigación en ésta teoría, es conocer que el proceso comunicacional en la institución de salud está influenciado por factores diversos, factores donde el lenguaje, las múltiples perspectivas de cada integrante de la institución, tiene un mundo social y físico, en donde existe una formación y estructura socioeconómica que determina la clase de relación entre las personas y con el medio en el que se desenvuelve, lo que lleva a adoptar patrones de recepción, interpretación y comportamiento, que influyen en la manera como recibe, percibe y se expresa frente a su entorno.

### **Teoría Semiológica**

Ferdinand de Saussure (1857-1913) y Charles Sanders Peirce (1839-1914), son considerados como padres de la semiótica moderna. Saussure fue el primero en hablar de Semiología a la cual definió en los siguientes términos: “ Se puede pues concebir una ciencia que estudie la vida de los signos en el seno de la vida social”... “Ella nos enseñará en que consisten los signos y cuales son las leyes que los gobiernan” (Mora 1999 , p. 148). Mientras Peirce, denominó Semiótica su teoría sobre los signos, casi simultáneamente a Saussure. Peirce sostenía que la Semiótica tiene múltiples alcances y fines. El sostenía: “Nunca me ha sido posible emprender un estudio, sea cual fuere su ámbito: matemáticas, la moral, la metafísica, la gravitación, la termodinámica, la óptica, la química, la anatomía comparada, la

astronomía, los hombre y las mujeres, la psicología, la fonética, la economía, la historia, las ciencias, el vino, la petrología, sin concebirlo como un estudio semiótico” (Guiraud 1972, p.7)

Como se puede observar la Semiología o la Semiótica tiene una gran importancia en la vida de relación del ser humano, ella está presente en muchas facetas de las relaciones humanas, en donde la semiótica tiene una función dominante para sus interpretaciones. Los diferentes tipos de gestos, las diversas imágenes, las artes, la literatura, la música, entre otras.

La investigación en proyecto, se apoya en esta teoría por considerar que el proceso comunicacional se da de diferentes maneras, a través de elementos significativos como son los lingüísticos y los paralingüísticos (el tono de voz, el ritmo, el volumen, el timbre, el silencio), así como los de tipo no verbal (movimientos corporales, gestos, vestimenta, mirada, expresión facial, sonrisa, postura corporal, manos, brazos). Conocer de este tipo de lenguajes, ayudará como estrategia para influir sobre las personas, porque cuando se le da conocimiento al personal, esto abre las posibilidades de aprender a controlar e identificar su lenguaje y el de los demás, influyendo en el clima organizacional.

### **Comunicación Asertiva**

Cuando se habla de comunicación humana, el concepto ocupa ciertas implicaciones, sujetas a las concepciones personales e individuales que los caracterizan, pues cada persona tiene su propio sistema cognitivo, sus valores personales, sus motivaciones y sus percepciones, que hacen que la interpretación de las cosas se vuelva bastante personal. Ese patrón individual condiciona la aceptación y procesamiento de cualquier información.

Si se toma en cuenta esta naturaleza del ser humano, se puede decir que la Comunicación Asertiva es la actitud que tiene una persona al expresar su punto de vista de un modo claro y de una forma totalmente respetuosa ante su interlocutor.

La comunicación asertiva se entiende como “una conducta interpersonal que implica la expresión directa de los propios sentimientos y la defensa los derechos personales, sin negar los derechos de los otros” (Monjas, 1996, p. 29)

Caballo (2000), citado por Da Dalt de Magione y Difabio de Anglat (2002, p.119), indica que “la asertividad es la capacidad para expresar, sentimientos, ideas, opiniones, creencias en situaciones interpersonales, de manera efectiva, directa, honesta y apropiada, sin que se genere agresividad o ansiedad”.

Existen indicadores expresivos verbales y no verbales que explican la asertividad en la comunicación como son: los ojos, la postura del cuerpo, los gestos, la voz, el tiempo y el contenido. El aprender a expresar los sentimientos, las opiniones y las percepciones mejora la habilidad para comunicarse con el entorno, unido a esto la capacidad de escuchar; competencias que necesita el ser humano para lograr relaciones exitosas. De tal manera que el adquirir conocimientos referentes a este campo de la comunicación asertiva en los integrantes de la organización de salud en estudio, permitirá transformar la manera de hablar y ejercitar la empatía, la calidez, la atención dinámica y la percepción, en las personas que conviven en la institución de salud.

### **Comunicación Organizacional**

La comunicación organizacional se desarrolla como parte integral de las organizaciones, y forma parte de su cultura o de sus normas. Es un proceso dinámico e irreversible, intencional y complejo, que tiene una función de carácter estratégico y un elemento de progreso y de eficacia en la vida económica, política e institucional. En la empresa, la comunicación es un elemento que dirige, procura, convence, influye, persuade e informa los objetivos que se propone.

La comunicación organizacional tiene como objetivo apoyar la estrategia de la empresa proporcionando coherencia e integración entre los objetivos, los planes y las acciones de la dirección, la difusión y la gestión de la información. La comunicación organizacional abarca a los empleados, clientes, ciudadanos, consumidores, instituciones, administración, entre otros.

Andrade (2005), entiende a la comunicación organizacional de tres formas: primero como un proceso social, conformado por un conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y sus diferentes públicos externos; segundo, como una disciplina en el campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación organizacional y entre éstas y su medio; y tercero, como un conjunto de técnicas y actividades, que sirven para desarrollar estrategias encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y los diferentes públicos que tiene en su entorno.

Lo dicho hasta aquí supone, que la comunicación organizacional dependiendo del público a donde se dirija el esfuerzo comunicativo, se puede distinguir dos tipos de comunicación: Comunicación Interna y Comunicación Externa. (Andrade, 2005)

Comunicación Interna: actividades creadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. En la comunicación interna se puede establecer tres tipos: Descendente, Ascendente, Horizontal.

Comunicación Externa: conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, dirigidos a mantener o mejorar las relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.

En base a las consideraciones anteriores, el estudio de la comunicación organizacional en la institución de salud es fundamental. La comunicación se encuentra directamente entrelazada con las relaciones interpersonales, debido a esto, es indispensable una comunicación eficiente a través de los canales formales e informales que procuren establecer la fluidez de la información vertical y horizontal, para que todos sus integrantes reciban información oportuna tanto en calidad como en cantidad, en consecuencia el logro de los objetivos, la toma de decisiones, la retroalimentación entre sus miembros y un clima laboral óptimo. Es decir la comunicación de la institución de salud debe ser integral.

### **Clima Organizacional**

El clima organizacional ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas. Existen diferentes aproximaciones a la definición, desde perspectivas sociológicas y psicológicas.

El clima determinado por los procesos psicológicos referencia su análisis en el individuo y su carácter subjetivo, considera el clima como un atributo del hombre.

Schneider (1983), al referirse a los procesos que el individuo tiene en la organización, encuentra que el primero de ellos se refiere a la necesidad que aquél siente de establecer interacción social, para ello busca y selecciona a otros; el segundo tiene que ver con el establecimiento de sentimientos de atracción o afinidad hacia la organización y el último se refiere a la construcción de un sentimiento de rechazo al no sentir pertenencia hacia la organización.

El clima determinado por los aspectos sociológicos hace referencia a las percepciones que las personas construyen sobre el clima. Payne y Pug (1976) analizan el clima como resultado de las experiencias vividas por los individuos en la organización, el conocimiento de los objetivos, el grado de formalización de su estructura en términos de centralización, especialización, incorporación y uso de la tecnología, entre otras. Para Dessler (1974), “el clima organizacional representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensa, consideración, cordialidad, apoyo y apertura” (citado por Schein, 1973 , p. 18).

Para Chiavenato:

El clima organizacional lo constituye el medio de una organización. La atmósfera que existe en cada organización, incluye diferentes aspectos de la situación que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales). Además de las actitudes, sistemas de valores, formas de comportamiento sociales que son sancionados (factores sociales). (1975, p. 416)

Una perspectiva intermedia a estas definiciones la plantea Naylor (1979), quien concibe el clima como un proceso descriptivo que se desarrolla en tres niveles: el primero las características que actualmente tiene el ambiente, el segundo, las percepciones que tiene cada persona; el tercero, la intensidad de la percepción que el individuo tiene sobre una característica psicológica de la organización que se explica a partir de las percepciones de los atributos ambientales.

Señala Robbins (2009, p. 32), que cada individuo es diferente, con características intactas que influirán en su comportamiento en el trabajo. Características referidas a rasgos biográficos tales como la edad, género y estado civil; los rasgos de la personalidad, disposición emocional innata, valores, actitudes y niveles de aptitudes básicas, otras como percepción, toma individual de decisiones, aprendizaje y motivación. Unas variables individuales que tienen efecto en el comportamiento del empleado en la organización.

Por último, hay una definición con una perspectiva integral, integra individuo, grupo y organización, considerando al clima como propiedad del individuo y de la organización. Schneider y Reichers (1983) hacen referencia a que la percepción del clima que construyen las personas no se explica solamente por aspectos subjetivos u objetivos; resultan de la intención que tienen para entender la organización, así como las actividades que ejecuta en el cargo que desempeña.

Es evidente, que en la organización objeto de investigación el clima organizacional como eje de estudio está influenciado por diversas variables que hacen alusión a las percepciones de los empleados en su lugar de trabajo, es decir a la atmósfera de la compañía. Variables que determinan un clima favorable en situaciones de satisfacción de sus necesidades personales y un clima desfavorable en situaciones que frustran sus necesidades, influyendo sobre el estado motivacional del personal de salud. Las percepciones individuales generan comportamientos y actitudes que las personas asumen en la organización, por tanto es una relación empleado-institución de salud, que integra individuo, grupo y organización.

## **Estrategias**

En el diccionario Larrouse, estrategia (del gr. Strategia,( aptitudes del gerente). 1. s. f. MILITAR Técnica y arte de concebir, preparar y dirigir las operaciones militares.2. Habilidad para dirigir un asunto y lograr un objetivo.Táctica

Asociando estos términos a la estrategia empresarial, se puede decir que es la adaptación de la empresa a su entorno, con el uso de medios idóneos, para lograr eficiencia, eficacia y efectividad de la organización, en un mundo dinámico.

Mintzberg (1997), define estrategia como “el patron de una serie de acciones que ocurren en el tiempo”, su enfoque se dirige a la acción” (p. 3)

Sobre la base de esta definición, una organización aparte de contener planificación formal y definición de metas, se enfoca en la acción, proporcionando interacción entre los objetivos, los planes, las acciones de la dirección, la difusión, la gestión de la imagen y de la información; que permita innovar, mejorar la calidad de la dirección, anticipar los cambios y propiciar la toma de decisiones.

Considerando que hay elementos involucrados en todos los actos de la vida del ser humano y su relación con el entorno organizacional, se plantea como estrategia para el

proyecto a investigar el uso de la comunicación eficiente y la escucha activa, así como métodos relacionados a la forma de comunicación, es decir a actitudes y comportamientos. Cada integrante del servicio de salud tiene un origen, una condición social, una edad, un género, una profesión, experiencias o conocimientos que aportan información relevantes para el estudio. Además se impartirá técnicas de comunicación asertiva y escucha activa por medio de charlas y talleres, para concientizar su valor en el éxito personal y organizacional.

## **Sinéctica**

La palabra Sinéctica es un neologismo de raíz griega, que significa la acción de juntar elementos diferentes, aparentemente poco significativos y desconectados. Fue diseñada por el psicólogo William Gordon y sus colaboradores en 1961 mientras trabajaban con el grupo de diseño de inventos de la firma Arthur D. Little de Estados Unidos de América. Comenzó a formar parte del vocabulario de los especialistas en creatividad, cuando William Gordon publicó el libro *Synectics*.

La misma se presenta como una técnica y un método. Como teoría tiene un sentido eminentemente operacional, ya que estudia el proceso creativo y los mecanismos psicológicos de la actividad creadora, con el objetivo de aumentar las probabilidades de éxito de las personas en la solución de problemas. Como método, la sinéctica constituye un enfoque estructurado, cuya finalidad es brindar un procedimiento repetible capaz de aumentar las posibilidades de arribar a soluciones creativas para los problemas.

Sinéctica significa, citando a su creador, “el proceso creativo como la actividad mental desarrollada en aquellas situaciones donde se plantean y se resuelven problemas, con el resultado de invenciones artísticas o técnicas” (Gordon 1963, p. 48)

## **Estrategias Sinécticas**

El propósito de la teoría sinéctica es aumentar la probabilidad de éxito en la resolución de problemas, enfrentando los procesos psicológicos subyacentes al pensamiento racional, por lo tanto trata de adentrar en las soluciones más creativas y alejadas de lo usual.

De ésta manera la sinéctica, rompe el pensamiento tradicional. Se basa según Gordon en:

1) Volver lo extraño en conocido: para llegar a su comprensión, para ello reformula el problema a través de la depuración de ideas que vienen a la mente; y guarda las más interesantes para la siguiente fase.

2) Volver lo conocido en extraño: esto lo logra a través de analogías, que se plantean en ámbitos distintos. Los cuatro tipos de analogías sinécticas planteadas por Gordon son:

-Analogía personal: consiste en identificarse con el objeto en discusión

-Analogía directa: comparar el objeto en discusión con realidades similares

-Analogía simbólica: el objeto en discusión se sintetiza a través de imágenes objetivas y personales que describen la idea.

-Analogía fantástica: noción freudiana de que pensamiento creativo y satisfacción de deseos están fuertemente relacionados.

Una vez propuesta la analogía relevante en uno a algunos de los cuatro tipos, se pasa a la fase final de “encaje forzado”, que consiste en encontrar conexiones entre la analogía encontrada y el planteamiento del problema. Una vez hallada la conexión, generar una solución en el ámbito real.

### **Elementos de la Sinéctica**

La unión de elementos distintos y aparentemente irrelevantes, encuentra una solución realizable. Entre los componentes o elementos asociados a la sinéctica están los de carácter psicológicos, emocionales y sociales.

La creatividad de las personas puede aumentar notablemente, si se les hace comprender los procesos psicológicos subyacentes.

En el proceso creativo el componente emocional, es más importante que el intelectual y el irracional más importante que el racional.

Los elementos emocionales e irracionales deben ser comprendidos para aumentar las posibilidades de éxito en el proceso creativo.

## **Semiología**

### **Dimensiones de la Semiología**

El hombre se comunica esencialmente por medio de la palabra. El lenguaje es el eje central de la relación comunicacional, pero no es el único método para expresar lo que se piensa o siente, con frecuencia, se amplía esa relación utilizando sistemas convencionales de signos, orientada por las ciencias semióticas hacia el terreno de la lógica.

La Semiología ha sido perfilada como una ciencia con rigor científico, Saussure (1945) “se puede concebir una ciencia que estudie la vida de los signos, en el seno de la vida social”...”ella nos enseñará en qué consisten los signos y cuáles son la leyes que los gobiernan” (p. 49). En esta afirmación se concibe los signos como seres que cumplen funciones específicas dentro del ámbito de lo social.

Al ser la semiología una ciencia que estudia los sistemas de signos; lenguas, códigos, señalizaciones, la lengua pasa a tener importancia como instrumento de comunicación sobre otros sistemas de signos no lingüísticos, ampliando el campo comunicacional de los integrantes de la institución de salud, favorecerá la relaciones interpersonales, donde el lenguaje cumplirá una función importante para sus interpretaciones, así como la identificación de los gestos, de las expresiones que darán sentido y cuya significación se reflejará en la semiótica.

El manejo de todas estas teorías, pueden atender la solución de la problemática planteada en la institución de salud, al comprender y conocer las diferentes estrategias para influir en las personas, aprendiendo a controlar e identificar su lenguaje y el de los demás, permitiendo conectar las relaciones del personal que labora en el servicio de salud, con conductas que impliquen la expresión directa de sus propios pensamientos y la defensa de sus derechos personales, sin negar los derechos de otro como lo expresa Monjas(1999), al referirse a lo que es la comunicación asertiva.

Por otro lado la estrategia sinéctica a través del uso de los símbolos, solventaría e influiría en el componente emocional de los empleados de la institución, y en consecuencia de conductas apropiadas en beneficio propio y de su entorno, fortaleciendo actitudes positivas hacia el contorno y entorno de la organización, que al mismo tiempo elevarían el nivel de

consciencia del personal transformando los principios y valores de la organización, donde se refleje la riqueza de la naturaleza humana, permitiendo satisfacción laboral, plenitud grupal e individual para todos los miembros del equipo institucional.

### **2.3 Bases Legales**

Para desarrollar esta investigación es necesario que se conozcan los fundamentos legales que tengan relación al tema estudiado, es por esto que se presenta una recopilación de algunos artículos de la Constitución Bolivariana de Venezuela (1999).

Art.57. Toda persona tiene derecho a expresar libremente sus pensamientos, sus ideas, u opiniones de viva voz, por escrito o mediante cualquier otra forma de expresión, y de hacer uso para ello de cualquier medio de comunicación y difusión, sin que pueda establecer censura. Quien haga uso de este derecho asume plena responsabilidad por todo lo expresado. No se permite el anonimato, ni la propaganda de guerra, ni mensajes discriminatorios, ni los que promuevan la intolerancia religiosa.

Se prohíbe la censura a los funcionarios públicos o funcionarias públicas para dar cuenta de los asuntos bajo sus responsabilidades.

El artículo indica que los trabajadores tienen derecho a expresar sus opiniones, lo que revela que en las instituciones debe existir libertad de expresión como factor importante dentro del proceso comunicacional de las mismas, para garantizar el buen funcionamiento.

Art. 58. La comunicación es libre y plural, y comporta los deberes y responsabilidades que indique la ley. Toda persona tiene derecho a la información oportuna, veraz e imparcial, sin censura, de acuerdo con los principios de ésta Constitución, así como el derecho de réplica y rectificación cuando se vean afectados directamente por informaciones inexactas o agraviantes. Los niños, niñas y adolescentes tienen derecho a recibir información adecuada para su desarrollo integral.

El mencionado artículo plantea la importancia de la comunicación como derecho de toda persona a expresar de manera libre lo que piensa y a recibir información clara y adecuada a quién vaya dirigida. La comunicación es un factor importante en las organizaciones para garantizar el buen funcionamiento de la institución.

Art.87. Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que cada persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y

decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendientes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca.

Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

De acuerdo a estas normativas, cualquier ciudadano de la institución de salud ubicada en el Municipio San Diego del Estado Carabobo, tiene derecho y se hace responsable de lo que piense, exprese y comunique, sin exclusión de creencias o religión, así como de recibir información oportuna y clara en un ambiente de trabajo con condiciones óptimas.

#### **2.4 Operacionalización de Variables.**

Para el estudio de ciertos aspectos relacionados a los cambios acaecidos en el sitio seleccionado para la investigación, existen ciertas propiedades que se modifican y cambian, a las que se les denomina variables. Para Arias (2012), “Variable es una característica o cualidad; magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación” (p.57).

De tal modo, que se tomó en cuenta la naturaleza de la variable, que en el presente estudio fue de tipo cuantitativa - discreta, por permitir expresar valores o datos numéricos, con valores o cifras enteras, dado al número de personas integrantes de la organización que permitieron la disertación.

Otra característica de las variables a considerar es que por su complejidad son complejas, según Arias (2012), las variables complejas se pueden componer de dimensiones y posteriormente de indicadores para cada dimensión.

En base al uso de las variables, sus dimensiones y sus indicadores se elaboró el cuadro de operacionalización de variables. “Un tecnicismo que se emplea en investigación científica para designar al proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables, medibles, es decir, dimensiones e indicadores” (Arias, 2012, p. 63).

Para Arias (2012), “Una dimensión es un elemento integrante de una variable compleja, que resulta de su análisis o descomposición” y un indicador es “un indicio, señal o unidad de medida que permite estudiar o cuantificar una variable o sus dimensiones” (p. 60, 61).

En base a estas definiciones y precisadas las dimensiones e indicadores, se confeccionó el cuadro de variables, el cual se presenta a continuación.

**Cuadro No. 1**

**CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

**Objetivo General:** Proponer una estrategia sinéctica basada en la semiología para el fortalecimiento del clima organizacional en una institución de salud.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLES	DEFINICION NOMINAL	DIMENSIONES DIMENSION REAL	INDICADORES DIMENSION OPERACIONAL	ITEMS	TECNICAS E INSTRUMENTOS
Diagnosticar la situación del clima organizacional de la institución de salud en estudio en San Diego, Estado Carabobo	Clima Organizacional	Comprende no sólo el medio, la atmósfera de una organización sino que involucra aspectos relacionados con las percepciones de sus integrantes, relativos a los principios operativos y prácticas organizacionales	Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa	Orgullo	1	<b>Técnica:</b> Encuesta  <b>Instrumento:</b> Cuestionario  Personal de la Institución de Salud
				Logro de los Objetivos	2	
			Actitud hacia las oportunidades de ascenso	Aporta ideas a sus superiores	3	
				Oportunidades de crecimiento	4	
			Actitudes hacia el contenido del puesto	Trabajo con esfuerzo	5	
				Actividad laboral	6	
Actitudes hacia la supervisión	Supervisión	7				
	Autonomía	8				
Actitudes hacia la recompensa financiera	Recompensa a cambio de un trabajo con resultados exitosos	9				

Fuente: Elaboración propia (2018)

**Cont... Cuadro N° 1 Objetivo General:** Proponer una estrategia sinéctica basada en la semiología para el fortalecimiento del clima organizacional en una institución de salud.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLES	DEFINICION NOMINAL	DIMENSIONES DIMENSION REAL	INDICADORES DIMENSION OPERACIONAL	ITEMS	TECNICAS E INSTRUMENTOS
Continuación Objetivo N° 1			Actitudes hacia la condición de trabajo	Reconocimiento	10	<b>Técnica:</b> Encuesta <b>Instrumento:</b> Cuestionario  Personal de la Institución de Salud
				Inconvenientes de trabajo	11	
				Estrés laboral	12	
			Efectividad	13		
			Productividad	14		
			Obediencia	15		
			Actitudes hacia los compañeros de trabajo	Relaciones con compañeros	16	
					17	
			Estructural	Tiempo de ejercicio	A	<b>Técnica:</b> Entrevista  <b>Instrumento:</b> Guion de Entrevista
				Desempeño del personal	B	
				Relación con los empleados	C	
				Percepción	D	
				Planes y acciones específicas	E	
				Estrategias	F	
				Comunicación	G	
				Tipo de Canal de Comunicación	H	
				Apoyo a la innovación	I	
				Toma de decisiones	J	
				Reconocimiento especial al buen desempeño laboral	K	
				Aporte de ideas	L	
				Solución de problemas	M	
				Intercambio de ideas	O	

**Fuente:** Elaboración propia (2018)

Cont...Cuadro N° 1. **Objetivo General:** Proponer una estrategia sinéctica basada en la semiología para el fortalecimiento del clima organizacional en una institución de salud.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLES	DEFINICION NOMINAL	DIMENSIONES DIMENSION REAL	INDICADORES DIMENSION OPERACIONAL	ITEMS	TECNICAS E INSTRUMENTOS
Identificar los elementos para el diseño de la estrategia sinéctica en la institución de salud en estudio.	Elementos sinécticos	Consiste en reunir elementos o fenómenos que eran independientes e integrarlos en la Organización, lográndose una transformación radical de los mismos.	Proceso creativo	Interés Actitud de conciencia Actitud dinámica Disposición Incentivos intrínsecos Atención Propensión Influencia de la gerencia Ideas diferentes Tendencia a concebir un problema Motivación extrínseca Capacidad de persistencia en el trabajo Confusión y desorden Soporte de equivocidad Calidad emotiva	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15	<b>Técnica:</b> Observación  <b>Instrumento:</b> Lista de Cotejo
			Es un Complejo sistema de retroalimentación entre el comportamiento de la estructura biológica y la estructura social	Fenómeno cultural	-Nivel académico -Entorno social -Edad -Sexo -Puesto de trabajo	<b>Datos del Evaluado</b>  <b>Instrumento:</b> Cuestionario

Fuente: Elaboración propia (2018)

Cont... Cuadro N° 1 **Objetivo General:** Proponer una estrategia sinéctica basada en la semiología para el fortalecimiento del clima organizacional en una institución de salud.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLES	DEFINICION NOMINAL	DIMENSIONES DIMENSION REAL	INDICADORES DIMENSION OPERACIONAL	ITEMS	TECNICAS E INSTRUMENTOS
Establecer las dimensiones de la semiótica que se utilizaran en la estrategia sinéctica propuesta.	Dimensiones de la semiótica	Corresponde al análisis de la relación existente entre los distintos símbolos o signos del lenguaje (Significado de la palabra)	Semiótica sintáctica	Capacidad de transmitir mensajes  Lenguaje  Comunicación	1  2  3	<b>Técnica:</b> Observación  <b>Instrumento:</b> Lista de cotejo
		Es el estudio de la relación entre los signos y su significado (objeto-significado)  Momento del análisis semiótico donde se unen la semántica y la sintáctica. Es la relación entre los signos, estudia objetivamente el comportamiento, estrategias y comunicación entre los seres humanos y los signos.	Semiótica semántica          Semiótica pragmática	Actos de comunicación Juicio de los hechos Rapport Escucha sin interrupción Mensajes Contexto favorable Contexto psicológico Reciprocidad Autoridad Confianza Sinceridad Hacer lo que sabe Confianza entre los empleados Consenso Compromiso del personal	4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18	<b>Técnica:</b> Observación  <b>Instrumento:</b> Lista de cotejo

Fuente: Elaboración propia (2018)

## **CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO**

La metodología constituye una de las piezas más importantes dentro de una investigación, ya que a través de ella se da sentido, coherencia y secuencia a las actividades que se realizan en el proceso metodológico.

En este capítulo se hace referencia a los aspectos metodológicos que permitieron el desarrollo de este trabajo de investigación. Sabino (2007), señaló que el marco metodológico: “Describe cada uno de los componentes metodológicos que el investigador ha seleccionado para cumplir con los objetivos de la investigación que se ha propuesto, los cuales deben estar sustentados por autores especialistas en metodología” (p. 16). En este sentido, se presenta a continuación el tipo y el diseño de la investigación, así mismo se nombran las técnicas e instrumentos que fueron usados en la investigación.

### **3.1 Enfoque de la Investigación**

El presente trabajo se ajusta a la línea de investigación Comportamiento y Ética, enmarcado en uno de los enfoques teóricos propios de la disciplina en estudio, correspondiente al respectivo programa de la Maestría Gerencia de la Comunicación Organizacional de la Universidad José Antonio Páez.

### **3.2 Tipo y Diseño de Investigación**

De acuerdo al problema planteado la investigación se encuentra enmarcado dentro de un tipo de investigación cuantitativa, descriptiva, con un diseño no experimental de campo, de modalidad proyecto factible, con apoyo de indagación documental.

En relación con la cita textual, UJAP (2014) señala:

Se apoya en informaciones provenientes y/o recabadas en el contexto a investigar, en ellas se analizan de manera sistemática los problemas que surgen de la realidad. Su propósito puede ser describirlos, interpretarlos, explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza, determinar los factores que la constituyen,

predecir su ocurrencia, identificar los elementos que constituyen un fenómeno en su ambiente natural (p. 6).

Se apoya en la investigación documental, en donde se realiza “abordaje de los problemas desde un nivel teórico con el propósito de analizar los diversos fenómenos de la realidad (históricos, psicológicos, sociológicos, pedagógicos, y otros) a través de la indagación sistemática, exhaustiva y rigurosa de material documental para extraer los datos a analizar” (UJAP, 2014, p. 5).

De acuerdo a las características del estudio, se encuentra enmarcado dentro del tipo de investigación de nivel descriptiva, por cuanto se basa en la definición de los resultados obtenidos, la cual según Arias (2012): “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo 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. 25).

De acuerdo a los objetivos de la investigación, el diseño se ubica dentro de los estudios no experimentales. Palella, Martins, F. (2006), define: “El diseño no experimental es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable”. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos. Por lo tanto en este diseño no se construye una situación específica si no que se observa las que existen.

Se encuentra enmarcada según la modalidad en una investigación proyectista porque “se encuentran dirigidas a encontrar soluciones a problemas prácticos o necesidades sentidas por un grupo, una institución u organización de orden social, educativo, económico, cultural u otra, a través de la elaboración de un plan, estrategia, programa, diseño o tecnología producto original o adaptado por el investigador”. (UJAP, 2014, p. 9)

### **Población y Muestra**

Para Arias (2012), la población “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio” (p. 81)

La población objeto de estudio estuvo constituida por el personal de la institución de salud, ubicada en el Municipio San Diego del Estado Carabobo, conformada por veinte integrantes, distribuidos en:

Cuadro N° 2 Población

Personal de la Institución de Salud	
Cargos	Frecuencia Absoluta
Director Médico	1
Médicos	3
Enfermeras	3
Licenciado en Bioanálisis	1
Auxiliar de Laboratorio	2
Técnicos Radiólogos	3
Personal Administrativo	2
Recepcionistas	2
Personal de Mantenimiento	1
Asistentes Odontológicos	2
Total	20

Fuente: Elaboración propia.

Es una población finita, representada por la totalidad de las muestras que se van a estudiar, bien lo afirma Arias (2012), la población finita es la “agrupación en la que se conoce la cantidad que la integran” (p. 82).

### **Muestra**

Para Hernández Fernández y Baptista (2010) recolectar datos “implica elaborar un plan detallado de procedimientos que conduzcan a reunir datos con un propósito específico” (p. 198). Dado que la población en esta investigación es relativamente pequeña, se tomó en cuenta a la población total veinte (20) entre director médico, médicos, enfermeras, licenciada y auxiliar de bionálisis, técnicos radiólogos, personal administrativo, recepcionistas, asistentes odontológicos y personal de mantenimiento. Por lo tanto, la muestra fue de tipo censal. En este sentido, para Palella y Martins (2006) la muestra censal consiste en “abarcarse la totalidad de la población” (p. 116).

### **3.3 Nivel y Modalidad de la Investigación**

Esta investigación se enmarca en un nivel de investigación descriptiva de campo, por detallar los hechos observados, identificando los elementos que intervienen en el fenómeno objeto de estudio, como son el desempeño, las actitudes, las opiniones del personal que interviene en las dimensiones en estudio.

En relación a la cita textual, UJAP (2014) señala:

“Describen los hechos como son observados, sirven para identificar o establecer características, elementos, propiedades, conductas y/o factores que intervienen en una situación, evento, fenómeno o población. No se manipulan variables, ni se formulan hipótesis y en ellas no se deben sugerir relaciones causa-efecto y van dirigidas a responder las preguntas: quién, qué, dónde, cuándo, cómo, cuántos y cuál. Comprenden estudios sobre desempeño, actitudinales, sociológicos, culturales, pedagógicos y socio-económicos, sondeo de opinión, entre otros”

De tal manera, que la información se ubicó en la realidad donde se encuentran los sujetos de la muestra, que responden al registro, descripción, análisis e interpretación de la naturaleza actual del clima organizacional en la institución de salud en estudio.

Es una investigación con metodología cuantitativa, porque los datos a examinar son de forma numérica, con ayuda del campo de la estadística. Al ser un estudio cuantitativo los elementos del problema de investigación son representables por esquemas, cuadros, gráficos, guías numéricas ya sean lineal, exponencial o similar, para que tengan claridad los elementos de la investigación que conciernen al problema.

#### **3.4.1 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos:**

Es una de las etapas más importantes de la investigación porque por medio de ella se obtuvieron los datos y los resultados del estudio.

De acuerdo con Arias (2012), “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información” y “los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información” (p. 112).

La recolección de datos se llevó a cabo en la Institución de Salud, ubicada en el Municipio San Diego del Estado Carabobo, a través de una encuesta, la cual define Arias (2012), “como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismo, o en relación con un tema en particular” (p. 72).

Para adquirir la información del primer objetivo de la investigación, se realizó por medio de la técnica encuesta, que se aplicó a los empleados de la institución de salud. A nivel de la gerencia (director médico) los datos se obtuvieron con la técnica de entrevista. La entrevista, como forma de interacción social, consiste “en un diálogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida” (p. 74). A través de un guion o “guía prediseñada que contiene las preguntas que serán formuladas al entrevistado.” (Arias, 2012, p. 74).

Para identificar el elemento del segundo objetivo de investigación, se utilizó la técnica de observación estructurada. La observación estructurada la define Arias (2012) como “aquella que además de realizarse en correspondencia con unos objetivos, utiliza una guía diseñada previamente, en la que se especifican los elementos que serán observados” (p. 71), a través de una lista de cotejo o de chequeo, que Arias (2012), “denomina lista de control o de verificación, es un instrumento en el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada”. (p. 71).

Los datos para la obtención de la información del primer objetivo de la investigación se realizaron a través de un instrumento auxiliar, tipo cuestionario. Que según Arias (2012), “es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas.” (p. 75). A nivel de la gerencia (director médico) se utilizó como instrumento un guion para la entrevista.

Para la presente investigación, se aplicó un cuestionario tipo Likert, el cuál es el instrumento más utilizado para medir el clima organizacional; ya que por las dimensiones que lo conforman revisten las variables estructurales, humanas, que atañen a las tareas a estudiar.

El cuestionario elaborado, fue para precisar información referente al diagnóstico del clima organizacional de la institución de salud, relativa a las actitudes y percepciones en las prácticas organizacionales existentes entre los veinte (20) miembros que conforman la organización.

Entre las dimensiones actitudinales que se tomaron en cuenta para el estudio se encuentran:

- Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa: que es el sentido de pertenencia a la organización, el de compartir los objetivos personales con los de la organización.

- Actitudes hacia las oportunidades de ascenso: que es el aporte de ideas a sus superiores para lograr los objetivos de la organización.
- Actitudes hacia el contenido del puesto: que corresponde al sentimiento que tienen los miembros de una organización acerca de los desafíos que impone el trabajo.
- Actitudes hacia la supervisión: que son los sentimientos de los miembros acerca de la autonomía en la toma de decisiones relacionadas con el trabajo.
- Actitudes hacia la recompensa financiera: relacionada a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa por el trabajo bien hecho.
- Actitudes hacia la condición de trabajo: que es la actitud que tienen los miembros hacia la satisfacción laboral.
- Actitudes hacia los compañeros de trabajo: que corresponde a la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre jefes y subordinados como entre todos los integrantes de la organización.

El cuestionario pretende evaluar diferentes dimensiones, las actitudes generales en la empresa, en consecuencia se realizó la redacción de cada ítem siendo esta en primera persona, los ítem se dividieron en 7 factores o dimensiones, la primera dimensión corresponde a actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa (ítem 1, 2), la segunda dimensión a el nivel actitudinal hacia las oportunidades de ascenso (ítems 3,4), la tercera dimensión actitudes hacia el contenido del puesto (ítems 5,6), cuarta dimensión, actitudes hacia la supervisión (ítems 7,8), quinta dimensión, actitudes hacia la recompensa financiera (9), actitudes hacia la condición de trabajo (ítems 10,11,12,13,14,15,16) y por último actitudes hacia los compañeros de trabajo (ítem 17).

Como áreas de evaluación, este instrumento consta de diecisiete (17) ítems con puntajes según las dimensiones en una escala de frecuencia: nunca (1), rara vez (2), casi siempre (3), siempre (4). A cada alternativa de respuesta se le ha asignado un puntaje ubicado entre 1 y 4; donde 1 indica una percepción muy desfavorable, 2 medianamente desfavorable, 3 medianamente favorable, 4 percepción muy favorable.

Para la corrección se suman todos los puntos, de acuerdo a las respuestas obtenidas en cada ítem y se obtiene una puntuación total que oscilan entre 17 y 68 puntos, y se pueden derivar diferentes resultados donde:

<17 hay insatisfacción, 18 a 35 existe una leve insatisfacción, 36 a 53 presenta una moderada satisfacción y >53 existe una extrema satisfacción. A este cuestionario se le aplicará los criterios de validez y confiabilidad para su posterior aplicación.

Por lo tanto, para la redacción del cuestionario se tomó en cuenta el objetivo general de la investigación, buscando diagnosticar la situación actual del clima organizacional, e identificar las variables que inciden en él, tomando en consideración el cuadro de operacionalización de variables, los indicadores, los ítems, el cual fue el aspecto clave para la elaboración del instrumento.

Para identificar el elemento del segundo objetivo de investigación, se utilizó como instrumento de recolección de datos la lista de cotejo.

En este sentido, las técnicas y los instrumentos de recolección de datos que se emplearon en el presente estudio fueron: la encuesta a través del instrumento cuestionario, la entrevista a través de un guion y la observación a través de una lista de cotejo.

Cuadro N° 3 Técnicas e instrumentos de recolección.

Técnica	Instrumento	Propósito	A quién va dirigido	Técnica de análisis
Cuestionario	Encuesta	Diagnosticar Clima Laboral	Diecinueve (19) empleados	Tabla de distribución de Frecuencia Gráficas estadísticas
Entrevista	Guion de Entrevista	Diagnosticar Clima Organizacional	Un (1) Gerente Director Médico	Análisis de contenidos
Observación	Lista de Cotejo	Reunir los elementos Sinécticos Establecer dimensiones semióticas	Total del personal Veinte (20)	Análisis de contenidos

Fuente: Elaboración propia

### 3.4.2 Validez de los Datos

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), la validez se refiere al “grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p. 201). De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010), la validez es un concepto del cual pueden tener diferentes tipos de evidencia; evidencia relacionada con el contenido, evidencia relacionada con el constructor y evidencia relacionada con el juicio de expertos.

-Validez de contenido: se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide.

-Validez de criterio: se establece al validar un instrumento de medición al compararlo con algún criterio externo que pretende medir lo mismo.

-Validez de constructo: se refiere a qué tan exitosamente un instrumento representa y mide un concepto teórico. El constructo es la variable medida que tiene lugar dentro de una hipótesis, teoría o esquema teórico.

De acuerdo con Carmines y Zeller (1991), (citados por Hernández, Fernández y Baptista, 2010) la validez de constructo incluye tres etapas:

- 1.-Se establece y especifica la relación teórica entre los conceptos (sobre la base de la revisión de la literatura).
- 2.- Se correlacionan los conceptos y se analiza cuidadosamente la correlación.
- 3.- Se interpreta la evidencia empírica de acuerdo con el nivel en el que clarifica la validez de constructo de una medición en particular (p. 203).

-Validez de expertos. Se refiere al grado en que aparentemente un instrumento de medición mide la variable en cuestión, de acuerdo con “voces calificadas”, expertos en el tema. Se encuentra vinculada a la validez de contenido.

En el presente trabajo de investigación se recurrió a la Validación de Expertos, que consistió en solicitar la opinión de tres especialistas conocedoras del tema, a fin de determinar si las preguntas iban dirigidas a indagar lo que se estaba planteando, así como su relación con los objetivos de la investigación y las bases teóricas que lo fundamentan.

Para realizar esta etapa de la investigación se procedió a entregar un formato a los expertos junto con los objetivos, cuadro de operacionalización de variables y el cuestionario elaborado. Los aspectos a considerar en la validación se relacionaron a elementos tales como:

redacción adecuada, coherencia interna, lenguaje ajustado al nivel, pertinencia con los objetivos a medir y por último si los ítems medían lo que se pretendía medir.

### **3.4.3 Confiabilidad del Instrumento de Medición**

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010) la confiabilidad se refiere al “grado en un instrumento de medición que produce resultados consistentes y coherentes” (p. 200). Es decir, es el grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales.

Para calcular la confiabilidad del instrumento, se someterá al cálculo de coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach, el cual de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista “produce valores que oscilan entre cero y uno, donde un coeficiente de cero significa nula confiabilidad y uno representa un máximo de confiabilidad (fiabilidad total, perfecta). Cuanto más se acerque al coeficiente a cero (0), mayor error habrá en la medición” (p. 207).

Por el contrario, un valor alfa Cronbach cercano a uno (1) se considera muy elevado, lo (Arias, 2012) que significa que su medida es confiable (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 208).

De igual manera, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010), la confiabilidad varía de acuerdo al número de ítems que incluya el instrumento de medición. Así cuanto más ítems haya mayor será ésta.

Según el tipo de instrumento aplicado en la investigación, se utilizó para su confiabilidad el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach. Se aplicó la Fórmula:

De acuerdo al valor obtenido de 0,95 como coeficiente de confiabilidad de Cronbach, se puede establecer que el instrumento presentó un alto índice de confiabilidad, lo que significa que las respuestas en los ítems tienden a mantenerse a través del tiempo de manera alta. A continuación se presenta el cuadro de Valoración del Coeficiente de Cronbach.

Cuadro N° 4. Valoración del Coeficiente de Cronbach

K	17	Sección 1	1,06	=	0,95
Vi	10,38	Sección 2	0,89		
VT	97,32	ABS Secc2	0,89		

## CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

### 4.1 Presentación de los Resultados

El presente capítulo muestra de manera detallada a través de gráficas, el análisis e interpretación de los resultados obtenidos luego de haber aplicado el instrumento de recolección (Cuestionario), contentivo de diecisiete (17) preguntas concernientes a las actitudes y percepciones en las prácticas organizacionales existentes entre los veinte (20) miembros que conforman la institución de salud.

Teniendo como base los resultados obtenidos, se procedió al análisis de cada una de las preguntas pertinentes a las siete dimensiones estudiadas, correspondiente a la variable clima organizacional y en relación a los objetivos planteados en la investigación, tal como se explica en el cuadro de operacionalización de variables, en donde se resume las variables, la dimensión e indicadores que se utilizaron para la evaluación del instrumento. Se detallan los resultados expresados en frecuencia y porcentajes, luego la interpretación de cada uno de los ítems que conforman el instrumento y las gráficas respectivas.

**Ítem N° 1: ¿Se siente orgulloso(a) de pertenecer a la empresa?**

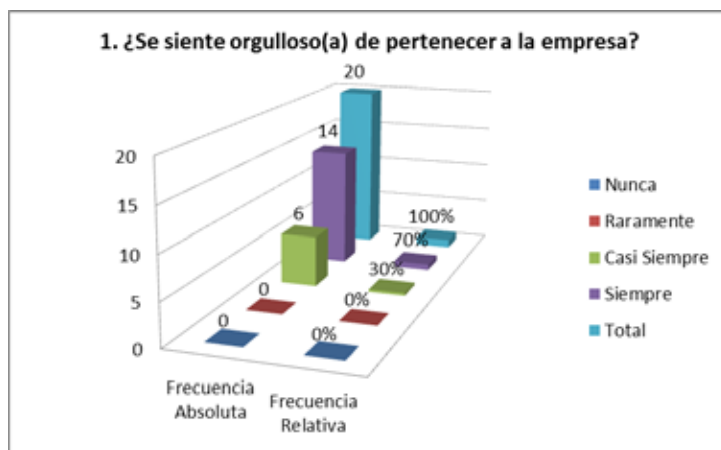
**Dimensión: Actitud hacia la compañía y la gerencia de la empresa**

**Variable: Clima Organizacional**

**CUADRO N°5**

Indicador Orgullo		
Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Nunca	<b>0</b>	<b>0%</b>
Raramente	<b>0</b>	<b>0%</b>
Casi Siempre	<b>6</b>	<b>30%</b>
Siempre	<b>14</b>	<b>70%</b>
Total	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Elaboración propia (2018). Instrumento: Cuestionario**



**Gráfico 1. : ¿Se siente orgulloso(a) de pertenecer a la empresa?**

**Fuente: Elaboración propia (2018). Instrumento: Cuestionario**

### **Análisis**

El personal de la institución de salud refirió en un setenta por ciento sentirse **Siempre** Orgulloso de pertenecer a la institución y un treinta por ciento manifestó sentirse **Casi Siempre**. Los individuos por naturaleza se vinculan afectivamente con el compromiso al que se ven sujetos, una responsabilidad definida como una actitud que expresa el vínculo emocional entre el individuo y su organización, de modo que se comprometen e identifican con los valores y metas de la misma, sintiéndose orgullosos de pertenecer a ella.

Tal como lo comenta Schneider (1983), donde expresa que el individuo en una organización busca establecer por necesidad una interacción social e instaurar sentimientos de atracción o afinidad hacia las instituciones a la que pertenece, interrelacionándose psicológicamente con la misma, como resultado de una interacción compleja entre sus necesidades y sus experiencias en la organización.

## Ítem N° 2: ¿Aporta sus esfuerzos para el logro de los objetivos de la organización?

**Dimensión:** Actitud hacia la compañía y la gerencia de la empresa

**Variable:** Clima Organizacional

**CUADRO N° 6**

Indicador Logro de Objetivos		
Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Nunca	0	0%
Raramente	0	0%
Casi siempre	6	30%
Siempre	14	70%
Total	20	100%

**Fuente:** Elaboración propia (2018). **Instrumento:** Cuestionario



**Gráfico 2.** ¿Aporta sus esfuerzos para el logro de los objetivos de la organización?

**Fuente:** Elaboración propia (2018). **Instrumento:** Cuestionario

### Análisis

Respecto a la competencia hacia el logro de los objetivos, el personal de la institución de salud manifestó en un setenta por ciento **Siempre** aportar sus esfuerzos y sólo un treinta por ciento expresó **Casi siempre** aportar sus esfuerzos para el logro de los objetivos de la organización.

Toda organización tiene una finalidad que cumplir, objetivo que alcanzar, y su razón de ser es servir a estos objetivos, los cuales establecen la base de la relación entre la

organización y su ambiente. Estos objetivos son dinámicos, de evolución continúa según los cambios del ambiente y de la organización interna de sus miembros. Es allí donde el recurso humano desempeña un papel de suma importancia para el logro de los objetivos.

Tal como lo expresa Chiavenato (2007), que “la eficacia organizacional depende de los objetivos, del mantenimiento del sistema interno (personas y recursos humanos) y de su adaptación al ambiente externo” (p. 40)

**Ítem N° 3: ¿Usted como trabajador de esta organización aporta ideas a sus superiores para mejorar el trabajo?**

**Dimensión: Actitud hacia las oportunidades de ascenso**

**Variable: Clima Organizacional**

**CUADRO N° 7**

Indicador Aporte de ideas a sus superiores		
Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Nunca	0	0%
Raramente	4	20%
Casi Siempre	8	40%
Siempre	8	40%
Total	20	100%

**Fuente: Elaboración propia (2018). Instrumento: Cuestionario**



**Gráfico 3. ¿Usted como trabajador de esta organización aporta ideas a sus superiores para mejorar el trabajo?**

**Fuente: Elaboración propia (2018). Instrumento: Cuestionario**

## Análisis

Respecto al aporte de ideas a sus superiores para mejorar el trabajo, los empleados de la institución de salud manifestaron un veinte por ciento **raramente** hacerlo, un cuarenta por ciento **casi siempre** y un cuarenta por ciento **siempre**.

De estos resultados se puede deducir que hay una tendencia a hacer realidad el logro de los objetivos con la generación de ideas nuevas y útiles que conduzcan a nuevos desarrollos, nuevas visiones y nuevas formas de hacer entender o percibir las cosas, de tal forma que se estaría en el proceso de innovación que permita que las ideas se hagan realidad y puedan finalmente ser aplicadas en diferentes áreas para mejorar la competitividad de la empresa.

A este respecto, Chiavenato (2007) comenta que la calidad de vida en el trabajo representa el grado de satisfacción de las necesidades de los miembros de la empresa mediante su actividad en ella. El mismo comenta que la calidad de vida en el trabajo comprende diversos factores como satisfacción en el trabajo ejecutado, posibilidades en el futuro en la organización, reconocimiento por los resultados obtenidos, salario recibido, beneficios ofrecidos, libertad de decidir, posibilidad de participar, son parte esencial para un buen clima organizacional, por lo que las condiciones ambientales de trabajo están profundamente influidos en el desempeño de los trabajadores y en su participación en las operaciones de su organización.

### Ítem N° 4: ¿En la empresa cuenta con oportunidades de crecimiento personal y profesional?

**Dimensión: Actitud hacia las oportunidades de ascenso**

**Variable: Clima Organizacional**

#### CUADRO N° 8

Indicador Oportunidades de Crecimiento		
Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Nunca	5	25%
Raramente	4	20%
Casi Siempre	8	40%
Siempre	3	15%
Total	20	100%

**Fuente: Elaboración propia (2018). Instrumento: Cuestionario**



**Gráfico 4. ¿En la empresa cuenta con oportunidades de crecimiento personal y profesional?**

**Fuente: Elaboración propia (2018). Instrumento: Cuestionario**

### **Análisis**

De acuerdo a los resultados obtenidos con la aplicación de este ítem, se puede evidenciar que el cuarenta por ciento del personal encuestado indicó que tienen oportunidades de crecimiento profesional, mientras que un veinticinco por ciento del personal niega tenerlo. Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación. La adaptación varía de una persona a otra y en el mismo individuo, de un momento a otro. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación o inconformidad.

El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento, por lo que aquí el concepto de motivación conduce al de clima organizacional. Es por ello que la institución debe proporcionar todas las medidas adecuadas y ajustadas a las necesidades de sus trabajadores. En esta misma línea de pensamiento Chiavenato (2007, p. 596) explica que la motivación laboral. “es el deseo de dedicar altos niveles de esfuerzo a determinados objetivos organizacionales, condicionados por la capacidad

de satisfacer algunas necesidades individuales”. De acuerdo con esta definición, el referido autor asegura como aquel con mejor motivación, es aquel que trata de emplear su propio potencial y a desarrollarse continuamente a lo largo de la vida como humano, utilizando sus potenciales.

**Ítem N° 5: ¿El cumplimiento de su trabajo lo realiza con esfuerzo exagerado?**

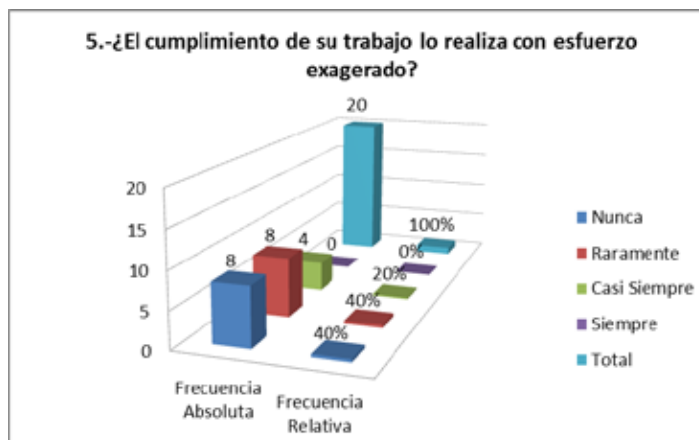
**Dimensión: Actitudes hacia el contenido del puesto**

**Variable: Clima Organizacional**

**CUADRO N° 9**

Indicador Trabajo con Esfuerzo		
Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Nunca	8	40%
Raramente	8	40%
Casi Siempre	4	20%
Siempre	0	0%
Total	20	100%

**Fuente: Elaboración propia (2018). Instrumento: Cuestionario**



**Gráfico 5 ¿El cumplimiento de su trabajo lo realiza con esfuerzo exagerado?**

**Fuente: Elaboración propia (2018). Instrumento: Cuestionario**

## **Análisis**

En el presente ítem, del cien por ciento del personal que labora en la institución de salud, un cuarenta por ciento refirió nunca cumplir su trabajo con esfuerzo, un cuarenta por ciento expresó que raramente y un veinte por ciento afirma que casi siempre, esto en relación al clima organizacional.

En concordancia a lo anterior, Schneider y Reichhers (1983) hacen referencia a que la percepción del clima que construyen las personas no se explica solamente por aspectos subjetivos u objetivos; resultan de la intención que tienen para entender la organización, así como las actividades que ejecuta en el cargo que desempeña.

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, en buena medida, de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa.

De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

A este respecto, Robbins (2009, p. 32) muestra que cada individuo es diferente, con características intactas que influirán en su comportamiento en el trabajo. Características referidas a rasgos biográficos tales como la edad, género y estado civil; los rasgos de la personalidad, disposición emocional innata, valores, actitudes y niveles de aptitudes básicas, otras como percepción, toma individual de decisiones, aprendizaje y motivación. Unas variables individuales que tienen efecto en el comportamiento del empleado en la organización.

### Ítem N° 6: ¿La actividad laboral que realiza es justa?

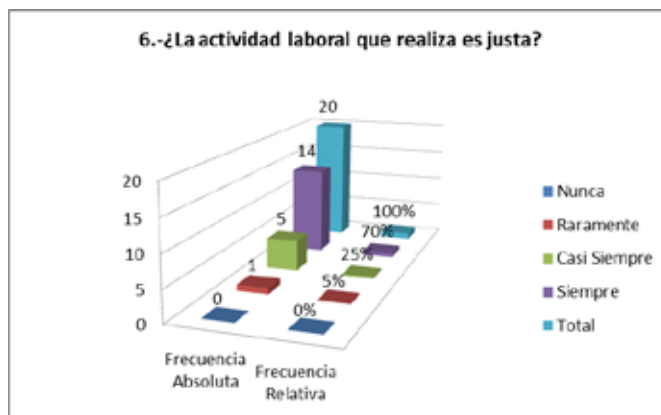
**Dimensión: Actitudes hacia el contenido del puesto**

**Variable: Clima Organizacional**

**CUADRO N° 10**

Indicador Actividad Laboral		
Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Nunca	0	0%
Raramente	1	5%
Casi Siempre	5	25%
Siempre	14	70%
Total	20	100%

**Fuente: Elaboración propia (2018). Instrumento: Cuestionario.**



**Gráfico 6 ¿La actividad laboral que realiza es justa?**

**Fuente: Elaboración propia (2018). Instrumento: Cuestionario**

### **Análisis**

En relación a si la actividad laboral que realiza es justa, los empleados de la institución de salud revelaron que un cinco por ciento **rara vez**, un veinticinco por ciento expresó que **Casi Siempre**, y un el setenta por ciento dijo que **Siempre** la actividad laboral que realiza es justa. Deduciendo de estos resultados que la mayoría de los empleados contribuyen con su esfuerzo a la consecución de un mismo fin institucional, acotando que existen distintos puestos con distintas responsabilidades y beneficios en la misma empresa.

El clima organizacional lo constituyen todos aquellos factores que influyen en la

conducta de una organización y que son comunes a puestos, aquí el clima de equidad es aquél que refleja una orientación a la tarea y a las relaciones en un ambiente en donde dichas orientaciones son apropiadas, creando por lo tanto una un impacto favorable a la efectividad por medio del orden, el control y la equidad.

Tal como lo plantean Schneider y Reichhers (1983), donde hacen referencia a que la percepción del clima que construyen las personas no se explica solamente por aspectos subjetivos u objetivos sino que resultan de la intención que tienen para entender la organización, así como las actividades que ejecuta en el cargo que desempeña.

La investigación ha señalado que la elaboración del Clima Organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

**Ítem N° 7: ¿La actividad que realiza en la empresa es supervisada?**

**Dimensión: Actitudes hacia la supervisión**

**Variable: Clima Organizacional**

**CUADRO N° 11**

Indicador Supervisión		
Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Nunca	<b>0</b>	<b>0%</b>
Raramente	<b>3</b>	<b>15%</b>
Casi Siempre	<b>8</b>	<b>40%</b>
Siempre	<b>9</b>	<b>45%</b>
Total	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Elaboración propia (2018). Instrumento: Cuestionario**



**Gráfico 7 ¿La actividad que realiza en la empresa es supervisada?**

**Fuente: Elaboración propia (2018). Instrumento: Cuestionario**

### **Análisis**

Respecto a la supervisión de la actividad que cada empleado realiza en la empresa de salud, un quince por ciento manifestó **raramente** ser supervisado, un cuarenta por ciento **casi siempre** y un cuarenta y cinco por ciento expresó **siempre** ser supervisado. Lo que implica que la inspección y control en la institución es primordial y básica puesto que está condicionada a que las actividades que se desarrollan sean ejecutadas de manera satisfactoria, especialmente por tratarse de una organización que ofrece servicios de atención en salud.

Tal como lo expresa Chiavenato (2007, p. 243), donde explica que la evaluación del desempeño varía de una persona a otra, es situacional y es imprescindible dentro de las organizaciones, porque permite revelar los problemas del personal en supervisión y su integración con la organización.

## Ítem N° 8: ¿La ejecución de la actividad encomendada cumple con su autonomía?

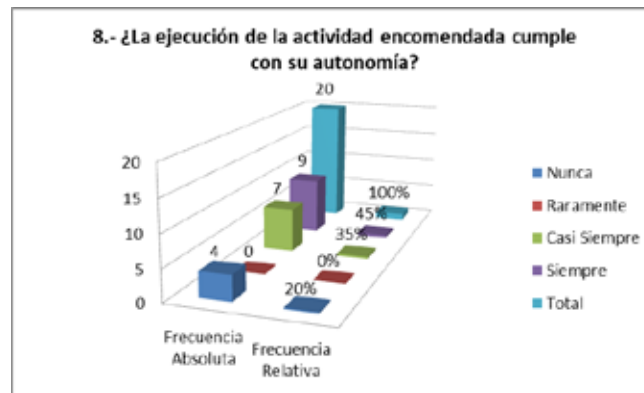
**Dimensión: Actitudes hacia la supervisión**

**Variable: Clima Organizacional**

**CUADRO N°12**

Indicador Autonomía		
Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Nunca	4	20%
Raramente	0	0%
Casi Siempre	7	35%
Siempre	9	45%
Total	20	100%

**Fuente: Elaboración propia (2018). Instrumento: Cuestionario**



**Gráfico 8 ¿La ejecución de la actividad encomendada cumple con su autonomía?**

**Fuente: Elaboración propia (2018). Instrumento: Cuestionario.**

### **Análisis**

Referente a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada en la institución un veinte por ciento manifestó **nunca** tener autonomía, un treinta y cinco por ciento **casi siempre** y un cuarenta y cinco por ciento expresó **siempre** tener autonomía en la actividad que realiza. Lo que demuestra que hay una tendencia de los individuos de la institución a actuar con independencia, capaces de tomar decisiones que atañen a sus intereses para mejorar las condiciones de la organización.

Tal como lo plantea Chiavenato (2007, p. 43), actualmente, todas las personas sea cual sea su nivel, son administradoras de sus labores, deben estar conscientes de diagnosticar y solucionar los problema además de realizar sus tareas.

### Ítem N° 9: ¿Recibe recompensa a cambio de su trabajo con resultados exitosos?

Dimensión: Actitudes hacia la recompensa financiera

Variable: Clima Organizacional

CUADRO N° 13

Indicador Recompensa		
Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Nunca	5	25%
Raramente	4	20%
Casi Siempre	8	40%
Siempre	3	15%
Total	20	100%

Fuente: Elaboración propia (2018). Instrumento: Cuestionario

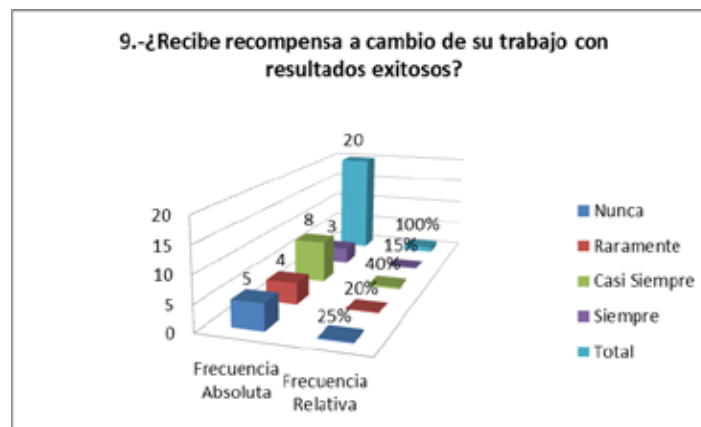


Gráfico 9 ¿Recibe recompensa a cambio de su trabajo con resultados exitosos?

Fuente: Elaboración propia (2018). Instrumento: Cuestionario.

### Análisis

Concerniente a si recibe recompensa a cambio de su trabajo con resultados exitosos, el personal de la institución de salud expresó: un quince por ciento **siempre** recibe recompensa, un cuarenta por ciento **casi siempre**, un veinte por ciento **raramente**, y por último un veinticinco por ciento expresó que **nunca**. Se deduce de estos resultados que la organización recompensa a una parte de los empleados por la actividad que realizan, de tal manera que la estimulación a los empleados para que logren altos niveles de desempeño y productividad se ve en riesgo al influir en el grado de motivación del personal. Acotando que depende de los cargos que ocupan, de su labor en la organización y de la percepción de cada individuo.

Tal como lo refiere Herzberg (citado por Chiavenato, 2007, p. 54), donde señala que la motivación de las personas es distinta y reaccionan de manera diferente, de acuerdo con la

situación en la que se encuentran, y como lo refiere Lawler (citado por Chiavenato, 2007, p. 58) donde expresa que “si las personas perciben y creen que su desempeño es tanto posible como necesario para obtener más dinero, ciertamente se desempeñarán de la mejor manera posible. Sólo se necesita establecer ese tipo de percepción”. Considerando por lo tanto cada individuo reflejará o no motivación según la estimulación que reciba.

**Ítem N° 10: ¿En la organización es reconocido su trabajo?**

**Dimensión: Actitudes hacia la condición de trabajo**

**Variable: Clima Organizacional**

**CUADRO N° 14**

Indicador Reconocimiento		
Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Nunca	2	10%
Raramente	6	30%
Casi Siempre	4	20%
Siempre	8	40%
Total	20	100%

**Fuente: Elaboración propia (2018). Instrumento: Cuestionario**



**Gráfico 10: ¿En la organización es reconocido su trabajo?**

**Fuente: Elaboración propia (2018). Instrumento: Cuestionario**

## Análisis

Relativo al reconocimiento de su trabajo en la organización, el personal de la institución de salud, reveló que un diez por ciento **nunca** es reconocido su trabajo, un treinta por ciento **raramente**, un veinte por ciento **casi siempre** y finalmente un cuarenta por ciento dijo que **siempre** es reconocido su trabajo. De allí se induce que una parte del personal de la institución de salud se le distingue entre los demás, como consecuencia de las características y rasgos particulares de las funciones que realizan en la institución.

Tal como lo expresa Chiavenato (2007), “los aspectos de la organización llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes” (p. 59), Así, cuando en la organización se proporciona satisfacción a las necesidades personales de los empleados, se eleva la motivación, de lo contrario es desfavorable y genera frustración de esas necesidades.

### Ítem N° 11: ¿En el lugar de trabajo se generan inconvenientes de trabajo excesivo?

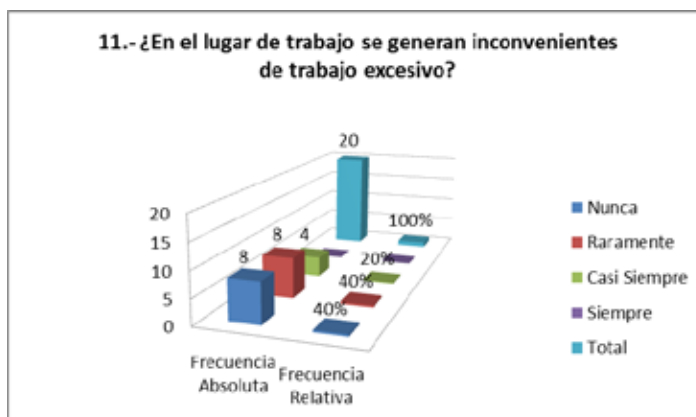
**Dimensión: Actitudes hacia la condición de trabajo**

**Variable: Clima Organizacional**

**CUADRO N° 15**

Indicador Trabajo excesivo		
Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia R
Nunca	8	40%
Raramente	8	40%
Casi Siempre	4	20%
Siempre	0	0%
Total	20	100%

**Fuente: Elaboración propia (2018). Instrumento: Cuestionario**



**Gráfico 11 ¿En el lugar de trabajo se generan inconvenientes de trabajo excesivo?**

**Fuente: Elaboración propia (2018). Instrumento: Cuestionario**

### **Análisis**

Respecto a la generación de inconvenientes de trabajo excesivo en el lugar de trabajo, el personal expresó un veinte por ciento **casi siempre**, un cuarenta por ciento **nunca** y finalmente un cuarenta por ciento opinó que **raramente**. Lo que indica que la percepción del trabajo excesivo puede estar asociada a la estructura organizacional, a las funciones y tareas de los empleados dentro de las instituciones, así como el factor psicológico relacionado al ambiente organizacional, que influyen en las personas con características propias, de personalidad, motivación, y valores personales entre otras.

Tal como lo expresa Chiavenato (2007, p. 71), donde considera que las personas se mueven y viven en un campo psicológico, que tratan de subyugar sus disonancias en relación con el ambiente, por lo tanto para entender la conducta de las personas hay que tomar en consideración la naturaleza compleja del ser humano.

**Ítem N° 12: ¿En el lugar de trabajo se genera estrés laboral?**

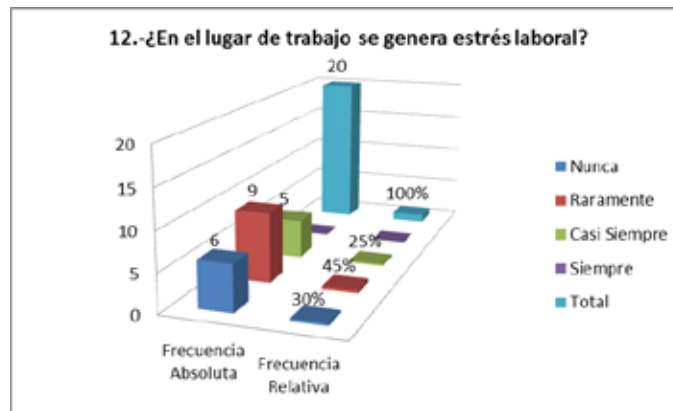
**Dimensión: Actitudes hacia la condición de trabajo**

**Variable: Clima Organizacional**

**CUADRO N° 16**

Indicador Estrés Laboral		
Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Nunca	6	30%
Raramente	9	45%
Casi Siempre	5	25%
Siempre	0	0%
Total	20	100%

**Fuente: Elaboración propia (2018). Instrumento: Cuestionario**



**Gráfico 12 ¿En el lugar de trabajo se genera estrés laboral?**

**Fuente: Elaboración propia (2018). Instrumento: Cuestionario**

**Análisis**

Con respecto a si en el lugar de trabajo se genera estrés, el personal expresó: un treinta por ciento **nunca**, un cuarenta y cinco por ciento **raramente** y por último un veinticinco por ciento reveló que **casi siempre**. De los resultados obtenidos se deriva, que la generación de estrés varía de una persona a otra, ya que las características de cada tarea y de lo que genera en los empleados va en función de la percepción, planificación de sus actividades y del cumplimiento de metas y objetivos.

Tal como lo señala Chiavenato (2007, p. 352), donde considera que la actuación

sistémica de las características individuales de las personas (necesidades, expectativas, valores) y de las organizaciones (estructura organizacional, tecnología, políticas internas, sistemas de premios), determinan la calidad de vida de los mismos.

**Ítem N° 13: ¿Realiza su trabajo con efectividad?**

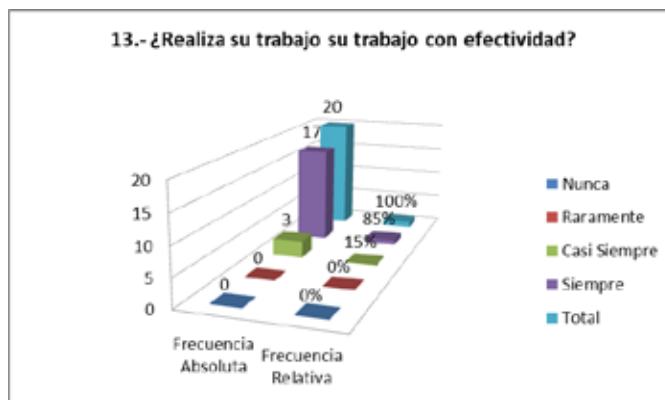
**Dimensión: Actitudes hacia la condición de trabajo**

**Variable: Clima Organizacional**

**CUADRO N° 17**

Indicador Efectividad		
Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Nunca	0	0%
Raramente	0	0%
Casi Siempre	3	15%
Siempre	17	85%
Total	20	100%

**Fuente: Elaboración propia (2018). Instrumento: Cuestionario**



**Gráfico 13 ¿Realiza su trabajo con efectividad?**

**Fuente: Elaboración propia (2018). Instrumento: Cuestionario**

**Análisis**

En relación con el ítem 13 ¿Realiza su trabajo con efectividad?, El personal opinó: un ochenta y cinco por ciento **siempre** realiza su trabajo con efectividad y un quince por ciento **casi siempre**. De acuerdo a estos resultados, se observa que el personal de la institución de salud, tiene sentido de responsabilidad y compromiso. Sin embargo, este resultado tiene un

enfoque subjetivo, ya que los individuos responden en base a sus valores, compromiso y acciones; aspectos primordiales para promover el trabajo efectivo y la obtención de resultados.

A este respecto Thompson (1976) citado por Chiavenato (2007, p. 45), comenta sobre la Variabilidad Humana, donde expone que cada persona es un fenómeno multidimensional, sujeto a influencias de una enorme cantidad de variables. Los patrones de conducta aprendidos son numerosos, así como las diferencias en aptitudes.

**Ítem N° 14: ¿Realiza su trabajo su trabajo con productividad?**

**Dimensión: Actitudes hacia la condición de trabajo**

**Variable: Clima Organizacional**

**CUADRO N° 18**

Indicador Productividad		
Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Nunca	0	0%
Raramente	0	0%
Casi Siempre	3	15%
Siempre	17	85%
Total	20	100%

**Fuente: Elaboración propia (2018). Instrumento: Cuestionario**



**Gráfico 14 ¿Realiza su trabajo su trabajo con productividad?**

**Fuente: Elaboración propia (2018). Instrumento: Cuestionario**

**Análisis**

En cuanto a si ¿Realiza su trabajo con productividad? el quince por ciento de los empleados opinaron que **casi siempre** y el ochenta y cinco por ciento indicaron que **siempre**. En base a estos resultados se evidencia que el personal se siente responsable y comprometido

en participar en la atención y en satisfacer las necesidades de los pacientes que acude a la institución, lo que se traduce en beneficios para la empresa.

Las bases que sustentan la productividad y el funcionamiento de una empresa, se crean a partir de las condiciones laborales en las que se desarrolla el personal. Una de las principales condiciones es el Clima Laboral, relacionado con la motivación, aspecto importante de la relación entre las personas y la organización.

Tal como lo expresa Herzberg (1966), citado por Chiavenato (2007, p. 54), donde el factor motivacional para trabajar está en relación con las tareas, obligaciones, contenido del puesto, que producen satisfacción y aumento de la productividad en un nivel superior a los niveles normales.

**Ítem N° 15: ¿Realiza su trabajo con obediencia?**

**Dimensión: Actitudes hacia la condición de trabajo**

**Variable: Clima Organizacional**

**CUADRO N° 19**

Indicador Obediencia		
Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Nunca	0	0%
Raramente	0	0%
Casi Siempre	4	20%
Siempre	16	80%
Total	20	100%

**Fuente: Elaboración propia (2018). Instrumento: Cuestionario**



**Gráfico 15 ¿Realiza su trabajo con obediencia?**

**Fuente: Elaboración propia (2018). Instrumento: Cuestionario**

## Análisis

Concerniente a si ¿Realiza su trabajo con obediencia?, el ochenta por ciento del personal expresó ser **siempre** obediente, y un veinte por ciento manifestó que **casi siempre**. De este resultado se deduce que es un personal con tendencia a realizar el trabajo convenido bajo la dirección del gerente o persona a quién éste delegue. Es una manifestación de la prestación laboral, que resulta indispensable para la normal realización del trabajo, así como una expresión de una actitud responsable, de colaboración, participación, buenas relaciones, convivencia y trabajo productivo.

Tal como lo expresa Chiavenato (2007), la disposición a contribuir con la organización significa la capacidad de sacrificar el control sobre la propia conducta en beneficio de la coordinación a fin de alcanzar un objetivo común ((p. 6).

**Ítem N° 16: ¿Las relaciones con sus compañeros es basada en el buen trato y cooperación?**

**Dimensión: Actitudes hacia los compañeros de trabajo**

**Variable: Clima Organizacional**

**CUADRO N° 20**

Indicador Relaciones con los compañeros		
Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Nunca	<b>0</b>	<b>0%</b>
Raramente	<b>0</b>	<b>0%</b>
Casi Siempre	<b>3</b>	<b>15%</b>
Siempre	<b>17</b>	<b>85%</b>
Total	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Elaboración propia (2018). Instrumento: Cuestionario**



**Gráfico 16 ¿Las relaciones con sus compañeros es basada en el buen trato y cooperación?**

**Fuente: Elaboración propia (2018). Instrumento: Cuestionario**

### **Análisis**

En relación con el ítem 16, ¿Las relaciones con sus compañeros es basada en el buen trato y cooperación?, el ochenta y cinco por ciento del personal de la institución reveló **siempre** tener relaciones con sus compañeros basada en el buen trato y cooperación y un quince por ciento expresó **Casi siempre**. Esto significa que hay una disposición de relaciones interpersonales positivas, que supone una convivencia pacífica, favoreciendo la vida laboral en un ambiente cordial, justo y equilibrado entre las personas que trabajan en la institución. Las organizaciones están compuestas por personas y estas necesitan incorporarse a éstas para lograr sus objetivos.

Chiavenato (2007), comenta, que las personas son diferentes entre sí al igual que las organizaciones, cada uno con características particulares de valores, actitudes, motivaciones, personalidad, deseos y aspiraciones, sujeto a la influencia que ejerce las creencias, opiniones de cada uno de sus miembros (p.43). Por otro lado Chiavenato (2007), dice que las personas forman una organización o entran en alguna de ellas porque esperan que su participación satisfaga alguna de sus necesidades personales. Así, cuando sus expectativas son satisfechas conducen a un mejoramiento increíble de la relación entre personas y organizaciones y viceversa. (p. 80).

### Ítem N° 17: ¿Las relaciones con sus compañeros es de honestidad y sinceridad?

**Dimensión: Actitudes hacia los compañeros de trabajo**

**Variable: Clima Organizacional**

**CUADRO N° 21**

Indicador Honestidad y sinceridad		
Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Nunca	0	0%
Raramente	0	0%
Casi Siempre	4	20%
Siempre	16	80%
Total	20	100%

**Fuente: Elaboración propia (2018). Instrumento: Cuestionario**



**Gráfico 17 ¿Las relaciones con sus compañeros es de honestidad y sinceridad?**

**Fuente: Elaboración propia (2018). Instrumento: Cuestionario**

### Análisis

Con respecto a las relaciones entre los compañeros basada en la honestidad y sinceridad, el ochenta por ciento expresó **siempre** tener relaciones de honestidad y sinceridad y un veinte por ciento manifestó que **casi siempre**. De las respuestas que el personal ha expresado, se nota una predisposición a relaciones de confianza, respeto y cumplimiento del comportamiento esperado, lo que trasciende en beneficio para la institución.

Hay una cultura organizacional que se refleja entre sus integrantes y en su ambiente, cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a la influencia de una enorme cantidad

de variables. De allí, que una persona se percibe e interpreta a sí misma y a su medio externo., según sus experiencias y opiniones. (Chiavenato, 2007, p. 45). Por lo tanto esa conducta basada en honestidad y sinceridad entre los empleados se deriva de factores y eventos coexistentes en la institución, valores que se adquieren en un campo dinámico entre los agentes involucrados.

## **4.2 Resultados del Diagnóstico.**

Partiendo del análisis de los datos, se obtuvo información relativa al diagnóstico de la situación actual del clima organizacional, juicio en base a las dimensiones que conforman las variables estructurales y humanas asociadas a los miembros pertenecientes a la institución.

Dentro del diagnóstico se observó que en la dimensión actitud hacia la compañía y la gerencia de la empresa, los individuos tienen un vínculo emocional con la organización, identificándose con los valores y metas de la misma, donde el recurso humano desempeña un papel de suma importancia para el logro de los objetivos.

Ahora bien, en la dimensión actitud hacia las oportunidades de ascenso, hay una tendencia a hacer realidad el logro de los objetivos de la institución, con la generación de ideas, que puedan ser aplicadas para mejorar en la empresa, adaptarse a situaciones y sentirse motivado, empleando su propio potencial y a su vez para mejorar la competitividad de la organización.

Por otro lado, las actitudes hacia el contenido del puesto, reflejan una interacción entre las características personales y la organización, que influyen en su desempeño como trabajador, donde la mayoría de los empleados aportan con su esfuerzo a la consecución de un mismo fin institucional, acotando que existen distintos puestos con distintas responsabilidades y beneficios en la misma empresa.

En relación a la dimensión actitudes hacia la supervisión en la empresa, hay una inspección y control de las actividades que se desarrollan para que sean ejecutadas de manera satisfactoria, por tratarse de una organización que ofrece servicios de atención en salud, con tendencia de los individuos a actuar con independencia, capaces de tomar decisiones que atañen a sus intereses para mejorar las condiciones de la organización.

Por otra parte, en lo que concierne a las actitudes hacia la recompensa financiera, se deduce, que una parte de los empleados por la actividad que realizan y por los cargos que ocupan son recompensados, aspecto que influye en el grado de motivación del personal.

Con respecto a las condiciones de trabajo, una parte del personal de la institución se distingue entre los demás, como consecuencia de las características y rasgos particulares de las funciones que realizan en la organización, en el cual, la apreciación de trabajo excesivo y el estrés generado por el trabajo varía de una persona a otra, en función de la percepción y planificación de sus actividades y del cumplimiento de metas y objetivos, aspectos que puede estar asociado a la estructura organizacional, a las funciones y tareas de los empleados dentro de la misma. Diagnosticando a su vez que el personal de la institución de salud tiene sentido de responsabilidad, compromiso, colaboración, participación, buenas relaciones, convivencia y trabajo productivo, que se traducen en beneficio para la empresa.

Y finalmente, las relaciones interpersonales se diagnosticaron como positivas, de convivencia pacífica, favoreciendo la vida laboral en un ambiente cordial y equilibrado entre las personas que laboran en la institución, con predisposición a relaciones de confianza, respeto y cumplimiento del comportamiento esperado, lo que trasciende a favor de la organización.

Posterior a la obtención del primer objetivo, se procedió a identificar el segundo objetivo de la investigación, con la utilización de la técnica observación estructurada, a través de una lista de cotejo o de chequeo, con la finalidad de reunir los elementos independientes inherentes al personal que conforma la institución de salud e integrarlos en la organización, de tal manera de lograr la transformación de los mismos.

A continuación, se muestra el instrumento utilizado con las observaciones respectivas.

## Lista de Cotejo

### Cuadro N° 22

<b>Categorías</b>	<b>Ítems</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Análisis de las Observaciones</b>
Proceso Creativo	1.- Se observa interés de la persona al realizar sus actividades	X		La intensidad del interés de una persona en un tipo de actividad, está en función de la intensidad de la necesidad que se cree satisfacer. Cada persona tiene un perfil distinto, un perfil de necesidades distinto, y los tipos de actividades son también distintos.
	2.-Se observa actitud de conciencia para afrontar dificultades en el personal (Autoconfianza)		X	La falta de confianza observada es una debilidad que les impide a las personas tomar decisiones o enfrentar situaciones, así como la capacidad de actuar con independencia del juicio de los demás.
	3.-El personal muestra actitud dinámica al ejercer su propia individualidad frente a los compañeros( Autonomía)	X		La competencia social busca un justo equilibrio entre la vinculación social y la autonomía personal. Significa entonces que los individuos dirigen libremente su conducta dándose normas ellos mismos.
	4.-Se observa disposición del personal a darse cuenta de lo que ocurre en el medio exterior (Capacidad de concentración)	X		La atención plena en lo que se está haciendo en cada momento es fundamental a la hora de realizar bien cualquier trabajo. La falta de atención está directamente relacionada con la situación o estado mental de cada persona.
	5.-Se observan incentivos intrínsecos en las tareas que realizan los empleados de la institución (Motivación intrínseca)	X		Los incentivos intrínsecos se asocian a la conducta en sí misma, llevada a cabo de manera frecuente sin ningún tipo de estímulo externo para la realización de alguna actividad. De allí que este comportamiento es intrínseco a las motivaciones personales de cada uno.
	6.-Las personas están atentas a lo que sucede en su alrededor	X		El personal muestra la cualidad de percepción ante los estímulos ambientales, dejando ciertas cosas para tratar otra.
	7.- Hay propensión de los empleados a obrar según su propio albedrío (Individualismo)		X	El atender a las normas de comportamiento que regulan las actuaciones en las organizaciones, exige el sacrificio del interés propio del individuo para conseguir el bienestar colectivo y el cumplimiento de metas. Tomando en cuenta que las acciones a desarrollar por los empleados se basa en reglas y valores que dirigen la institución.

Fuente: Elaboración propia (2018) Técnica: Observación

**Continuación...Lista de Cotejo**

**Cuadro N° 22**

<b>Categorías</b>	<b>Ítems</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Análisis de las Observaciones</b>
Proceso Creativo	8.- Se aprecia la influencia que ejerce el gerente sobre el personal para que realicen sus actividades (Liderazgo).		X	Todo líder, a partir de su conocimiento y experiencia, condiciona un modelo de liderazgo propio que utiliza para dirigir a las personas con el propósito de poder llegar a construir equipos de alto desempeño. En este caso el líder no participa en el grupo, concede libertad a sus miembros para que decidan y actúen, su función es proporcionar los materiales necesarios para que puedan llevar a cabo sus actividades, sin interferir en las actividades del grupo, solo interviene cuando le es solicitado.
	9.- Ante una situación problemática se elicitaba un gran número de ideas diferentes (Capacidad de producción divergente)		X	Las personas son creativas cuando pueden resolver problemas, crear o plantear cuestiones en un ámbito específico donde sea aceptado y en el contexto al que se refiera.
	10.- Se aprecia por parte de los empleados tendencia a concebir un problema como una situación que puede ser mejorada (sensibilidad a los problemas)	X		Las personas pueden observar muchos problemas mientras otras no descubren nada. Los problemas no son objetivos y no se plantean de la misma manera para cualquiera. En base a las experiencias de las personas, grupos o sociedades tendrán una formulación (problema) y particular orientación.
	11.- Hay motivación extrínseca por parte del que ha asignado la tarea (Motivación extrínseca)			X

Fuente: Elaboración propia (2018) Técnica: Observación

**Continuación...Lista de Cotejo**

**Cuadro N° 22**

<b>Categorías</b>	<b>Ítems</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Análisis de las Observaciones</b>
Proceso Creativo	12.- Se observa capacidad de persistencia en el trabajo de los empleados (Disciplina de trabajo)	<b>X</b>		La disciplina laboral de la institución condiciona al personal a comportarse de modo aceptable, según las reglas y procedimientos de la institución.
	13.- Ante una situación de confusión y desorden, se percibe actos de construcción e integración (Capacidad de poner orden en el caos)	<b>X</b>		Se observa disposición a tomar un conjunto de acciones tendientes a lograr el acercamiento de las políticas, normas y reglamentos de la institución por parte de sus integrantes
	14.- Se aprecia la tendencia del personal de soportar la equivocidad		<b>X</b>	La existencia de interpretaciones múltiples o ambiguas sobre una situación, conlleva a la equivocidad, que implica falta de comprensión y la generación de confusión. Utilizar la comunicación directa o mediada, para reducir la incertidumbre y la ambigüedad, facilitar la comprensión.
	15.- Se percibe cálida emotividad entre los empleados de la institución (Emotividad)	<b>X</b>		La emotividad observada en los empleados es recurrente y espontánea, como respuesta del organismo a algún estímulo externo, a las relaciones con el resto de los empleados, las cosas o hechos que suceden en su entorno.

Fuente: Elaboración propia (2018) Técnica: Observación

## Análisis

Partiendo de la técnica de observación se adquirió información concerniente a los elementos sinécticos y semióticos que conforman las dimensiones del proceso creativo.

Dentro de la información recabada, se deriva que el personal muestra interés según el tipo de actividad que realiza, considerando que el interés va en función de la necesidad que creen satisfacer, mostrando falta de confianza en sí mismos para la toma de decisiones ante situaciones que afrontar. Sin embargo el personal mostró una actitud dinámica de dirigir libremente su conducta frente a sus compañeros.

Esta actitud, trata de hacer ver que el ser humano es complejo, dotado de funciones cognitivas y de un mundo complejo motivacional que posibilita un comportamiento conforme a las normas (Habermas, 1981, p. 131).

Ahora bien, se observó que el personal se da cuenta de lo que ocurre en el medio exterior, aspecto que puede estar relacionado con la situación o estado mental de cada persona, al mismo tiempo se visualizó conductas de incentivos intrínsecos en las tareas que realizan los empleados, un comportamiento relacionado a las motivaciones personales de cada uno como integrante de la institución, manifestando comportamientos basados en reglas y valores institucionales para conseguir bienestar colectivo y el cumplimiento de metas.

Estas variables, como lo señala Robbins (2009, p. 32) muestra que cada individuo es diferente, con características intactas que influirán en su comportamiento en el trabajo. Características referidas a rasgos biográficos tales como la edad, género y estado civil; los rasgos de la personalidad, disposición emocional innata, valores, actitudes y niveles de aptitudes básicas, otras como percepción, toma individual de decisiones, aprendizaje y motivación. Unas variables individuales que tienen efecto en el comportamiento del empleado en la organización.

Con respecto a la influencia del gerente sobre el personal, se apreció falta de participación en el grupo, concediéndoles libertad a sus empleados para que actuaran. Su función es proporcionarles los materiales necesarios para que lleven a cabo sus actividades, solo interviene cuando le es solicitado, además las personas no generan soluciones a los problemas en el ámbito específico donde se desarrolla la actividad y en el contexto al que se refiera.

A este respecto, señala Katz citado por Robbins (2009, p. 8), que los gerentes deben contar con tres aptitudes gerenciales, entre ellas señala la aptitud humana, una habilidad que consiste en saber trabajar en grupo o individualmente con las personas y el saber motivarlas y entenderlas. Puesto que los gerentes logran objetivos a través de otras personas, deben tener buenas aptitudes humanas.

A propósito de la sensibilidad a los problemas en la organización por parte de los empleados, se apreció tendencia a concebirlos como una situación que se puede mejorar. Cabe resaltar, que los problemas no se plantean de la misma manera para cualquiera, son observables en base a las experiencias o grupos de personas que formulan los problemas y su orientación particular. Robbins (2009, p. 30), dice que “las organizaciones exitosas necesitan empleados que vayan más allá de sus deberes de trabajo habituales, lo que generará un desempeño más allá de lo esperado”. Como resultado de ello el clima organizacional depende del comportamiento del ciudadano organizacional.

En cuanto a la motivación extrínseca, no se estima recompensa por parte del que ha asignado la tarea, elemento que puede conectar hacia la motivación intrínseca. No obstante, se puede observar capacidad de persistencia de los empleados en el trabajo, donde según las reglas y procedimientos de la institución condicionan al personal a comportarse de modo aceptable; cabe señalar, que hay disposición a tomar acciones de integración en caso de caos por parte de sus integrantes, aun cuando hay tendencia del personal a no soportar la equivocidad por la existencia de interpretaciones múltiples o ambiguas sobre una situación que implica y genera confusión.

En este sentido, de acuerdo a Vroom, citado por Robbins (2009. p. 197), da una explicación de la motivación a través de la teoría de las expectativas, que consiste en afirmar “que la fuerza para que una tendencia actúe de cierta manera depende de la intensidad con que se espera que el acto vaya seguido de un resultado dado y de lo atractivo que resulte éste para el individuo”, en otras palabras los empleados desarrollaran un esfuerzo cuando crean que su desempeño los llevará a obtener bonos, aumento salarial, ascenso, premios organizacionales, que satisfagan las metas personal de los empleados.

Finalmente, la emotividad observada en los empleados es recurrente y espontánea, percibiéndose respuestas a estímulos externos, a las relaciones entre el personal, las cosas o hechos que suceden en su entorno. Las emociones y los estados de ánimos son importantes en

la vida y en especial en la vida laboral. Un modelo denominado Teoría de los Eventos afectivos, hace comprender que los empleados reaccionan en forma emocional a los acontecimientos que les ocurren en el trabajo y dicha reacción influye en su desempeño y satisfacción con éste. (Robbins, 2009, p. 262).

Posterior a la técnica de observación, se realizó la entrevista en la gerencia de la institución, a través de un guion de entrevista, para lograr recabar información pertinente al clima organizacional.

A continuación, se muestra el instrumento utilizado con las respuestas respectivas.

## Entrevista

**Cuadro N<sup>o</sup> 23**

<b>Pregunta</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Respuesta</b>
A- ¿Cuánto tiempo tiene ejerciendo funciones en la institución?	Gerente ( Director Médico)	Yo tengo aquí, incluso aquí en la Universidad, 10 años. Samosalud está aquí aproximadamente desde el 2007 , lo que pasa es que en un principio se trabajaba como atención primaria y luego fue creciendo, tiempo después alrededor del 2010- 2011 me designaron director oficialmente, estaba primero como coordinador y después luego se creó la figura de dirección médica.
B- ¿Cómo observa el desempeño del personal?	Gerente ( Director Médico)	En general bien, claro, a veces hay problemas que la gente tienes faltas, por problemas personales, también está la situación del transporte, que a veces no pueden llegar, por paros de transporte, y claro cuando falta alguien, por ejemplo aquí pasa que hay una sola persona en ciertos puestos de trabajo, por ejemplo el personal de limpieza es una sola persona, las enfermeras también hay una sola en el turno, si faltan alguna eso afecta el desenvolvimiento en el servicio.
C- ¿Cómo es su relación con los empleados?	Gerente ( Director Médico)	En general es buena, y generalmente me enfoco en darle un trato desde el punto de vista profesional,
D- ¿Cómo percibe la relación de su equipo de trabajo?	Gerente ( Director Médico)	Bueno en general parece que es buena entre ellos, en una época si había problemas interpersonales, había como quejas entre personas de un área y de otra, vamos a decir discusiones entre comillas no fuertes, pero muchos desacuerdos que se presentaban con frecuencia, pero últimamente como tienen tiempo conociéndose, actualmente la relación es buena, y a lo mejor las personas se han enfocado en trabajar cada quien en su área, han aprendido a no meterse en otras áreas o también han aprendido a dejar los problemas personales a un lado, porque puede ser que si cada quien tiene una carga emotiva, emocional propia eso genere problemas en el trabajo, en las relaciones inter-laborales.
E- ¿La organización cuenta con planes y acciones específicas para mejoras de trabajo de los empleados?	Gerente ( Director Médico)	Bueno, en general no, lo que si se hace cuando alguien está en cada área si es nuevo se le instruye, ahí si se le da una buena instrucción, cuando alguien llega, o cuando se va a hacer una actividad nueva, un proceso de trabajo nuevo se hacen reuniones para orientar bien a la persona que vaya a coordinar eso, como deben hacer las cosas eso es más que todo se da cuando por ejemplo se hacen contratos nuevos con empresas con las que no se trabajaban y entonces hay que puntualizar bien cómo se va a atender la empresa, quien va a ser el contacto en esa empresa, como se van a atender los pacientes si son referidos aquí , en esos aspectos, no es algo continuo, pero cuando se necesita se hacen las reuniones necesarias.

Fuente: Elaboración propia (2018) Técnica: Entrevista

## Continuación... Entrevista

Cuadro N<sup>o</sup> 23

Pregunta	Entrevistado	Respuesta
F- ¿Qué estrategias se utilizan para motivar al personal?	Gerente ( Director Médico)	Bueno, este, generalmente siempre se ha hecho por tradición, una que es muy regular que es la que se hacen a fin de año, se dan sus aguinaldos, sus bonos de utilidades, en varios años se han ido variando han ido aumentando un poco, y a veces vuelvo a mencionar lo de las empresas externas, cuando hay trabajos externos, que se tienen que trasladar a las empresas, ahí se les paga una comisión, una bonificación a las personas que tienen que trasladarse afuera, porque a veces están una mañana entera en otra empresa, tienen que ir más temprano, cuando hay que tomar muestras de laboratorio o cuando hay que hacer consultas médicas directamente en empresas externas o en Company como se le dice hoy en día, y bueno eso los motiva en cierto modo porque se les considera algo aparte de su sueldo que les corresponde
G.- ¿Cómo es la comunicación con el personal?	Gerente ( Director Médico)	Bueno, la comunicación aquí muchas cosas se tratan de forma directa, o a veces hay que hacerlo por escrito, sobre todo si va dirigido a todo el cuerpo de trabajo o a varias personas de un departamento, siempre tratamos de hacerlo por escrito.
H- ¿Qué tipo de canal de comunicación se utiliza en la empresa?	Gerente ( Director Médico)	Normalmente se hace directamente, a menos que sea algo de emergencia que uno tenga que llamar o comunicar algo urgente por administración, pero muchas veces también cuando se comunica algo que sea urgente vía telefónica se trata de respaldar después por escrito, cuando uno ya esté presente aquí. Por lo general es por escrito o en forma directa y personal.
I.- ¿De qué manera la institución que preside apoya la innovación?	Gerente ( Director Médico)	Bueno, nosotros tenemos unos campos de trabajo ya establecidos, a veces no se cambia mucho la forma de trabajar, pero también en el campo médico siempre hay que estar pendiente de actualizaciones y tratar de modernizar las cosas lo más que se pueda.
J.- En la empresa ¿de qué manera los trabajadores toman decisiones?	Gerente ( Director Médico)	Bueno, a veces toman decisiones, cuando son cosas que les conciernen a ellos mismos, ejemplo, decisiones que no vayan a afectar a la empresa, sino cambios que ellos tienen que hacer de horarios, a veces cambian guardias, o a veces hacen reuniones recreativas, de agasajos a otras personas, cumpleaños, etc, esas decisiones si las toman los trabajadores y allí la gerencia no se mete en eso.

Fuente: Elaboración propia (2018) Técnica: Entrevista

## Continuación... Entrevista

**Cuadro N<sup>o</sup> 23**

<b>Pregunta</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Respuesta</b>
K.- ¿La empresa brinda reconocimiento especial al buen desempeño laboral, de qué tipo?	Gerente ( Director Médico)	No lo hemos hecho nunca, pero si se ha pensado recientemente que ya dentro de poco puede ser que toque, porque ya la empresa tiene aproximadamente diez (10) años, aunque no hay trabajadores aquí que tengan 10 años trabajando todavía, por eso es que a lo mejor no se ha hecho, pero puede ser que dentro de poco haya que organizar un evento para hacerlo.
L.- En la empresa, se apertura espacios para que los trabajadores aporten ideas para mejorar en el trabajo?	Gerente ( Director Médico)	Bueno en general sí, porque aquí en cada departamento hay una persona encargada como coordinador y muchas veces, el coordinador puede transmitir por escrito si tiene alguna inquietud o si desea modificar algún proceso de trabajo en su área, a veces lo deciden entre varias personas y después lo comunican por escrito y bueno, uno lo aprueba si tiene ventajas y ve que no afecta la prestación de servicio al público, generalmente esas cosas se pueden aprobar sin problema.
M.-¿El equipo de trabajo se orienta a la solución de problemas?	Gerente ( Director Médico)	Bueno sí, porque ha habido situaciones aquí, ahorita está el ejemplo de lo que vivimos actualmente, situaciones epidémicas y ha pasado en otras oportunidades con crisis de infecciones virales frecuentes como con el Chicungunya, el Sika, eso aumenta la demanda aquí, bueno siempre el personal de trabajo, el de enfermería, laboratorio se enfoca en tratar de mantener medidas preventivas y bueno eso son soluciones a problemas del momento, para protegerse también uno como personal de salud protegerse primero en vista de la exposición que hay.
N.- ¿Cómo es el intercambio de ideas en el equipo de trabajo de la empresa?	Gerente ( Director Médico)	Eso se da cuando hacemos reuniones grandes, pudiese llamarse Asamblea General, que haya que comunicar algo, o a veces ha habido la necesidad de preguntarle a todos los trabajadores si quieren que una actividad se realice de una manera, entonces ellos deciden si están de acuerdo como se va a hacer, por ejemplo la fecha de pago de utilidades o de vacaciones, en esas reuniones hay intercambio de ideas entre ellos, o cada quién aporta sus puntos de vista y se toman en cuenta las observaciones.

Fuente: Elaboración propia (2018) Técnica: Entrevista

## **Análisis.**

De los instrumentos empleados para indagar acerca del clima organizacional en la institución de salud, se encontró el aplicado al Director Médico, dirigido a él por ser la persona de la organización con la responsabilidad y la tarea de guiar al personal, de ejecutar y dar órdenes y de lograr que las cosas se hagan para poder cumplir con los objetivos y misión de la organización.

El instrumento fue el guion de la entrevista, del cual se recabó información que reveló por un lado, que la influencia del Director Médico sobre el grupo es de baja participación, concediéndoles libertad a sus empleados para que actúen, siendo su función la de proporcionar los materiales necesarios para que lleven a cabo sus actividades, sólo interviene cuando le es solicitado.

Se pudo deducir, de la entrevista, que el desempeño del personal es acorde a las labores asignadas, reiterando que la relación del gerente con los empleados es estrictamente profesional; refiriendo que hay buena relación entre los empleados, y que la organización sólo brinda apoyo a áreas y a especialistas en casos puntuales y específicos que atañen a actividades eventuales fuera de la institución.

Por otro lado, refiere que la motivación al personal no es frecuente, es esporádica y puntual, según sea el caso.

Al preguntar sobre el tipo de comunicación utilizado en la organización, expresó que es una comunicación directa, a veces realizada por escrito, donde no se promueve con frecuencia la innovación sino que conservan la forma de trabajar ya establecida.

Por último, es preciso señalar, que según lo que explica el director médico, los trabajadores sólo toman decisiones que le conciernen a ellos mismos, que no afecten a la empresa, a pesar de que sólo se les da apertura de aporte de ideas a los coordinadores de departamentos, que por escrito transmiten la información y se aprueba o no si es ventajoso para la prestación del servicio, tomando en cuenta, que el intercambio de ideas en el equipo son eventuales, poco frecuentes, a pesar de que en conjunto, el equipo se orienta a la solución de problemas.

El liderazgo juega un papel fundamental en el entendimiento del comportamiento de los grupos, por ser el que da la dirección hacia el logro de las metas. De allí la importancia del

líder que por lo general da la dirección hacia el logro de metas. (Robbins, 2009, pág.402). Por eso la importancia del liderazgo orientado a las tareas y a las personas.

## CONCLUSIONES

Partiendo del análisis asociado al clima laboral en la institución de salud del Municipio San Diego del Estado Carabobo y teniendo presente los objetivos específicos planteados en la investigación, se concluyó:

Que las características que posee el ambiente o clima laboral en la organización, son percibidas por los empleados directa o indirectamente influyendo en el comportamiento de los que la integran, así como el buen desempeño de la institución, haciendo la acotación que la encuesta del clima es una encuesta de actitudes, porque sirve para conocer las diversas percepciones que son claves para entender la satisfacción y motivación del personal.

Asociado esta conclusión, se evidencia que hay una adaptación y motivación particular de cada empleado en función de la satisfacción de sus necesidades individuales, de las actividades, interacciones y experiencias que cada miembro tenga en la empresa.

Por otro lado, se puso de manifiesto que una parte de los empleados es recompensada por la actividad que realizan, de tal manera que los altos niveles de desempeño y productividad se ven en riesgo al influir en el grado de motivación del personal. Sin embargo, el personal de la institución tiene sentido de responsabilidad y compromiso, realizando su trabajo bajo la dirección del gerente, donde muestran, actitud responsable, de colaboración, participación, buenas convivencias y trabajo productivo.

Tal como lo expresa Chiavenato (2007, p. 326), Para mejorar e incrementar su desempeño las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Esto significa recompensar los buenos resultados, que es un factor de estímulo que repercute en las futuras tareas que cumplirá el individuo.

Un aspecto importante a considerar, es la participación que tiene el gerente dentro de la organización, por tener responsabilidades de liderazgo, como son el comunicar, planificar, organizar y motivar. Frente a este lema el gerente debe manejar información clara y canales de comunicación formal, temas del bien y el mal con imparcialidad y temas de parcialidad sobre justicia e injusticia. A este respecto, en la organización se determinó que la capacidad de liderazgo manejada por el Director Médico es relativamente buena, dado que la influencia de

él sobre el grupo es de baja participación, dándoles libertad para que actúen, y sólo interviene cuando le es solicitado.

Un aspecto importante en el clima laboral es saber diferenciar la satisfacción y la motivación, dos conceptos utilizados como sinónimos, pero que implican temáticas distintas y estrategias de gestión diferentes. El hecho de estar satisfecho no implica que una persona esté motivada, pero ciertamente si se encuentra motivado es un signo de satisfacción. El estar motivado induce al personal a dar más de lo solicitado.

De esta evaluación integral, el resultado al diagnóstico del clima laboral es satisfactorio, hay aspectos con necesidad de priorizar y tomar planes de acción., que requiere del compromiso de la gerencia, para que de esta manera no se quede este trabajo de investigación en un documento, sino que logre realizar los planes de acción definidos hacia las mejoras laborales.

Por otro lado, al considerar el segundo y tercer objetivo planteado, que son:

Identificar los elementos para el diseño de la estrategia sinéctica en la institución de salud en estudio y establecer las dimensiones de la semiótica que se utilizaran en la estrategia sinéctica propuesta, se concluyó que estos elementos son de enorme importancia para el proceso creativo de transformación y cambio en la organización. Que sólo es posible con canales de comunicación efectivos y con la tolerancia de lo que representa comunicar y cooperar, considerando que lo que diferencia a las organizaciones en la comunicación son las personas y como se comunican externa e internamente.

Por eso concluyo, que las personas de la organización para lograr efectividad de sus acciones, debe disponer de sus recursos, como son: su cuerpo, juicios, lenguaje y emociones, expandiendo sus capacidades de aprendizaje, donde la persona guiada por un experto, se conecta con los recursos personales disponibles generando nuevas posibilidades de acción y actitudes.

Por último presento un esquema de lo que engloba el trabajo de investigación realizado, mostrando los elementos presentes.

**Esquema de elementos presentes en la investigación.**



Fuente: Elaboración propia (2018)

## RECOMENDACIONES

Con base a los conocimientos adquiridos durante al desarrollo de esta investigación, y con los resultados obtenidos con la aplicación de la encuesta, la entrevista y la observación; basado en los fundamentos teóricos anteriormente expuestos, se plantea una serie de recomendaciones a saber:

Estudiar al ser humano, a través de cursos, talleres e incursión de su propio crecimiento personal y profesional.

Establecer eventos de reconocimiento laboral periódicamente, en jornadas trimestrales o semestrales, por medio de encuentros, que presenten resultados de gestión, metas alcanzadas, know-how (procesos), resultados, así como futuras metas.

Realizar evaluaciones de desempeño del personal, en función de la actividad, del trabajo y del cargo asignado.

Realizar reuniones abiertas que ayuden a la comunicación entre la gerencia y los empleados, donde se expongan inquietudes, a fin de establecer objetivos claros, precisos y viables, así como respuestas rápidas y oportunas.

Incitar la realización de talleres de integración entre el personal de la organización, para establecer relaciones de afinidad, que impulsen e inciten relaciones adecuadas de convivencia, armonía y bienestar.

Fomentar otros medios de comunicación aparte de las solicitudes personales y eventualmente por escrito, uso de medios tecnológicos.

Impulsar el proceso de comunicación de manera asertiva, constante, clara, oportuna, objetiva y adecuada en la institución.

## **CAPÍTULO V LA PROPUESTA**

### **5.1 Descripción de la propuesta**

Una vez realizado el estudio diagnóstico del clima organizacional de la institución de salud, elaborado el análisis descriptivo e identificado los elementos para el diseño de la estrategia sinéctica; en el presente capítulo se establece una serie de fases para fortalecer el clima organizacional de dicha institución, basado en estrategias sinécticas relacionadas a la comunicación. La finalidad de esta propuesta, es aportar a los integrantes de la organización de herramientas relacionadas al conocimiento de procesos creativos ligados a la comunicación, con el objetivo de lograr una transformación radical en la corporación.

La propuesta está dirigida a darle mantenimiento y sostenibilidad a los miembros de la empresa creando suficiente satisfacción, interés, disposición, incentivos y motivación, a través de ciertas técnicas que permitirán direccionar el pensamiento en etapas o procedimientos concretos, para ello es necesario cumplir determinados pasos, basándose en un enfoque creativo que busque en la organización la innovación, con una técnica que de acuerdo a su utilidad brinde flexibilidad, fluidez, originalidad y elaboración.

La propuesta contiene cuatro fases, que tratadas secuencialmente abordan la importancia de la comunicación como mecanismo de disciplina para redireccionar el proceso interior de la institución, la cual cuenta con formas particulares de actuación y relación entre los sujetos que hacen parte de la misma. A través de estas fases se le dará un giro a la gerencia hacia una Gerencia Social, bajo principios de transparencia, consistencia, coherencia, eficiencia, efectividad, equidad, pertinencia, oportunidad, calidad y sostenibilidad.

La idea es implementar herramientas para el éxito de los objetivos específicos de la empresa, con niveles de relación sosegados, donde cada ser se le reconozca sus habilidades y/o destrezas para alcanzar el mayor potencial en lo individual y colectivo.

La propuesta contiene cuatro etapas a saber:

Etapas I: Identificar las fases técnicas del proceso sinéctico

Etapas II: Definición de las estrategias sinécticas.

Etapas III: Elección de las estrategias sinécticas

Etapa III: Descripción de la estrategia.

## **5.2 Objetivos de la propuesta**

### **5.2.1 Objetivo General:**

Fortalecer el clima organizacional de la institución de salud con estrategias sinécticas basada en la semiología.

### **5.2.2 Objetivos Específicos:**

- 1) Concientizar al personal de la institución de la existencia de herramientas aplicadas en el proceso comunicacional, tanto individual como grupal.
- 2) Desarrollar en el personal habilidades y destrezas sinécticas, con el uso de elementos semióticos en el proceso comunicacional.
- 3) Hacer al personal participe de la solución de los problemas que les atañe y les concierne, con la implementación de las herramientas sinécticas.
- 4) Aumentar la participación de la gerencia en el fortalecimiento del clima laboral.
- 5) Lograr satisfacción personal a través de ciertas técnicas que le permitirán direccionar el pensamiento en etapas o procedimientos concretos, y así fortalecer el clima organizacional.

## **5.3 Justificación de la propuesta**

La razón por la que se presenta esta propuesta, es porque el resultado de la investigación evidenció que el ambiente o clima laboral en la organización es apreciado por los empleados en base a sus actitudes y percepciones, así como de las interacciones y experiencias que cada miembro tiene, influyendo en su satisfacción y motivación dentro de la institución; lo que demuestra que es necesario dotar de información al personal sobre el proceso comunicacional como elemento influyente, que implica una actividad mental y psíquica, en el cual se involucran pensamientos, emociones, habilidades e intuición.

Por otro lado, se justifica la propuesta por considerar que las dimensiones de la semiótica con el uso de estrategias sinécticas son elementos de enorme importancia para el proceso creativo de transformación y cambio en la organización, que son posibles con canales de comunicación efectivos entre las personas e individualmente.

Por lo tanto, con esta propuesta se persigue la capacitación y orientación de los miembros de la institución para que potencien sus capacidades de comunicación, con su cuerpo, lenguaje, juicios y emociones.

#### **5.4 Estudio de factibilidad**

El desarrollo de la propuesta, será factible en la medida que la gerencia, el personal y los colaboradores sean receptivos y abiertos al cambio, con esto se generan los recursos humanos, materiales y económicos para la ejecución de todas las actividades propuestas. Dicha propuesta es viable para solucionar algunas necesidades en la organización.

##### **5.4.1 Estudio técnico**

Para llevar a cabo la propuesta, existe la disponibilidad de recursos humanos, de infraestructura es decir de instalaciones para ubicar los equipos, tecnología para llevar a cabo los procesos y de inversión económica, que permiten la transformación de la situación actual, empleando el conocimiento y la experiencia.

Se adoptarán estrategias de talleres con modalidad de formación presencial, con ello se garantizará que el personal de la institución se involucre de manera directa con el uso de herramientas creativas y de la comunicación.

##### **5.4.2 Estudio operativo**

La institución cuenta con recursos operativos, tales como la infraestructura, los recursos humanos y las habilidades necesarias para el funcionamiento de la propuesta, que permitirá que el personal involucrado se comprometa con el mismo, de tal manera que prevalezcan los objetivos de la misma. Considerando a demás, que pueden ocurrir cambios sobre los procesos a desarrollar, por lo que no son lineales en el tiempo sino que son cíclicos de avance continuo, donde el producto del desarrollo de una estrategia se revisa y se mejora.

Por ser una población pequeña, la posibilidad de capacitación es viable, por otro lado hay disposición en cuanto a la actitud y aptitud del personal. En este sentido la posibilidad de cambio puede favorecer la realización de la propuesta y por supuesto a la institución.

##### **5.4.3 Estudio económico**

El proyecto tiene una factibilidad bastante elevada, por cuanto el costo del mismo no es de una suma extraordinaria. Se puede desarrollar de manera eficaz y eficiente, además, es un proyecto con orientaciones asequibles para conformar el equipo de trabajo que se encargará de velar por la formación y actualización de los talleres y cursos a impartir. Tomando en cuenta

que la institución cuenta con personal profesional especializado en el área con la capacidad y competencias de impartir la formación. Sin embargo, dicho proyecto se presentará a la gerencia de la institución, donde se esperará sea considerado.

### **5.5 Desarrollo de la propuesta**

La propuesta dirigida a los empleados de la institución de salud, se desarrolla a partir de las necesidades y dificultades detectadas, asociadas a la ausencia de métodos adecuados en la generación de ideas creativas para fortalecer el clima organizacional. Por otra parte, se considera para este diseño la dimensión actitudinal del personal, quienes realizan sus labores a voluntad, con sentido de responsabilidad y compromiso, aspecto que resulta valioso hacia el acercamiento del uso de herramientas para el aprendizaje del lenguaje, potenciando el autoconocimiento, la autorregulación y las relaciones sociales, en consecuencia una conducta social efectiva.

En cuanto a la gerencia, se destaca la consideración que tiene respecto a los posibles aportes de innovación, consideraciones y valoración del personal dentro de la organización, convirtiéndose en un factor necesario para propiciar la implementación de estrategias y ambientes que eleven el nivel de conciencia de los individuos hacia el contorno y entorno de la organización.

Como primera etapa se plantea la identificación de las fases técnicas del proceso creativo. Dado que el proceso creativo ordena las cosas a nuevas estructuras, cada acción desemboca en un pensamiento sinéctico, es decir, reúne elementos diferentes y aparentemente ajenos entre sí, en una unidad.

En consecuencia, las fases técnicas del proceso sinéctico están centradas en la analogía, cuyo objetivo es abrir la mente a todas las dimensiones de un problema para evitar dar con las soluciones más comunes. Las cinco técnicas centradas en la analogía, que pueden utilizarse como fases son:

- 1) **Analogía directa:** esta técnica directa se basa en comparar el objeto en discusión con realidades similares. Se busca sacar el objeto de debate de su contexto y ubicarlo en otras circunstancias que permitan estudiarlo de forma más libre.
- 2) **Analogía personal:** en este caso, cada persona se identifica con el objeto en discusión. Para ello, se plantea el problema en primera persona y se ubica en el lugar del propio problema, objeto o situación. El objetivo es identificar las

emociones relacionadas, empatizar con el problema (dándole una personalidad biológica) y poder realizar una descripción del mismo en primera persona.

- 3) **Analogía contraria:** en esta fase, se aleja del problema buscando conceptos contrarios al problema analizado, o más bien al tema debatido, palabras que mejor lo describan. De esta forma no solo se logra perspectiva, sino determinar los límites.
- 4) **Analogía simbólica:** en ésta técnica, el objeto de discusión se sintetiza a través de imágenes objetivas y personales, que describen la idea, utilizando un vocabulario próximo a la poesía, los problemas se concretan en pocas palabras como si fueran el nombre de un libro o titulares de un periódico. Para ello, hay que buscar una palabra clave que describa el problema para luego profundizar en sus significados, ya que esto da apertura a nuevos conceptos capaces de abrir a nuevas vías de debate que no se habían planteado.
- 5) **Analogía fantástica:** se basa en la utilización del pensamiento convergente para conectar soluciones aplicadas sobre un supuesto fantástico a un problema real. No se parte de un planteamiento analítico y lógico, sino mediante la presentación de una situación análoga a la real, pero en un contexto fantástico. Es una noción freudiana, donde el pensamiento creativo y satisfacción de deseos están fuertemente relacionados.

Estos procesos pueden converger en un trayecto que se alejará de lo conocido para permitir abrir la mente a lo “extraño”. Se propone la siguiente dirección:

- 1) Comenzar con una descripción general del problema y de las condiciones actuales que lo determinan.
- 2) Se establece un ejercicio de analogía directa en el que los participantes proponen sus comparaciones, siendo anotadas y tenidas en cuenta por el moderador.
- 3) Para involucrar al personal con el problema, se realiza un ejercicio de analogía personal. El moderador debe resaltar que los participantes consigan expresar los valores emocionales del tema tratado.
- 4) Devolviendo la distancia, se propone la actividad de la analogía contraria. El moderador los conceptos descritos.

- 5) El experto, propone una historia previamente preparada, en la que el problema se plantea en un contexto metafórico, pudiéndose ayudar para ello de la nueva información descubierta en los pasos anteriores. El personal debe crear soluciones en el contexto planteado.
- 6) Se incrementa la información sustancial sobre el problema real que pueda afectar a las soluciones encontradas, ligándose con la analogía que han sido trabajadas.
- 7) Todo el equipo analiza las analogías plasmadas durante la dinámica y buscan las diferencias con la ayuda del moderador. Se analiza el debate pudiéndose generar analogías más perfectas y volviéndolo a traducir al problema original.
- 8) Se vuelve a estudiar el problema en su contexto original, para intentar descubrir la aplicación de las soluciones descubiertas durante el proceso.

En consecuencia sus dos estrategias se complementan entre sí, donde la técnica consiste, primero en “Hacer de lo extraño algo familiar” y luego “Hacer de lo familiar algo extraño”.

Una vez establecidas las fases técnicas la segunda etapa consiste en definir las estrategias sinécticas. La primera definición radica en:

- 1) “Hacer de lo extraño algo familiar”: donde la función básica de la mente es intentar acomodar un problema a esquemas ya conocidos, cambiando algún aspecto para hacerlo más familiar. (Garcés, pág. 86).
- 2) “Hacer de lo familiar algo extraño”, lo que implica distorsionar, invertir o transformar las formas usuales de ver las cosas y las reacciones que hacen del mundo un lugar seguro, se trata de intentar ver las cosas desde otro punto de vista, tener una nueva perspectiva del mundo de las personas, las cosas y los sentimientos. (Garcés, pág. 87).

En la mente del ser humano la verdad y la percepción se fusionan, partiendo de este término, la siguiente propuesta se orienta a una comprensión de las percepciones, pese a que no existe un solo mundo objetivo. No obstante, la mente de una persona no es posible cambiarla, pero si es posible de dotarla de nuevas ideas, las que paulatinamente crea otras percepciones.

La idea de la siguiente propuesta es promover ideas claras, simples y orientadas a estrategias comunicacionales para crear situaciones deseables en el puesto de trabajo. Nada es

para siempre, de allí que los grupos se acostumbran a una evolución constante de sus ideas. Ante esta apariencia, es preciso reconocer que la satisfacción no es total, razón por la cual hay que contemplar objetivamente la diversidad y complejidad del ser humano.

En este sentido, la propuesta representa un canal perfecto de comunicación, en el que interviene el personal de la empresa en la medida que comparte el mismo lenguaje tanto de participación como de operación en relación con el análisis de la realidad.



Figura 1. Propuesta

**Cuadro N° 24 Matriz de la Propuesta**

Objetivo General	Objetivo Específico	Público	Estrategia
Fortalecer el clima laboral de la institución de salud con estrategias sinécticas basadas en la semiología.	Concientizar al personal de la institución de la existencia de herramienta aplicadas en el proceso comunicacional tanto individual como grupal.	Empleados Gerencia	1. Crear alianzas estratégicas con instituciones u organizaciones para capacitar al personal.
			2. Desarrollar planes de acción para impartir los conocimientos acerca de las herramientas en el proceso comunicacional.
			3. Fomentar el trabajo en equipo, creando conciencia sobre la importancia de emplear un apropiado proceso comunicacional.
	Desarrollar en el personal habilidades y destrezas sinécticas con el uso de elementos semióticos en el proceso comunicacional.	Empleados Gerencia	4. Impartir talleres comunicacionales que permitan capacitar al personal sobre el uso de elementos semióticos.
	Hacer al personal participe de la solución de los problemas que le atañen.	Empleados Gerencia	5. Trabajar en conjunto con la gerencia para desarrollar los instrumentos de comunicación que permitan la participación de los empleados.
			6. Promover la participación activa de los empleados.
	Aumentar la participación de la gerencia en el fortalecimiento del clima laboral.	Gerencia	7. Fomentar el compromiso en la realización de talleres comunicacionales.
			8. Promover acciones para la motivación a través de actividades externas para mejorar las relaciones entre gerencia y empleados.
	Lograr satisfacción personal a través de ciertas técnicas que le permitirán direccionar el pensamiento en etapas o procedimientos concretos, y así fortalecer el clima organizacional.	Empleados Gerencia	9. Desarrollar cursos o talleres, comunicacionales, para concientizar al personal de las formas de comunicación, que posteriormente se manifestaran en satisfacción de los empleados.

Fuente: Elaboración propia (2018)

Estrategia #1.

Objetivo Específico: Concientizar al personal de la institución de la existencia de herramienta aplicadas en el proceso comunicacional tanto individual como grupal.

Táctica: Crear alianzas con el personal especializado dentro de la institución, así como con organizaciones, para capacitar al personal.

### Cuadro N° 25

Herramienta	Descripción	Objetivo	Colaboradores	Indicador
Conformación de equipo de trabajo con personal especializado en el área comunicacional	Este equipo se encargará de fijar políticas y establecer compromisos a lo largo de la implementación de la estrategia	Contextualizar y evidenciar métodos que admitirán la certeza en la consecución de la estrategia establecida	-Personal especializado en el área. -Gestión Humana - Gerencia -Empleados	Labor ejecutada/Labor propuesta
Elección de líderes del área	Personas con el perfil y las capacidades demandadas para afinar el progreso de la estrategia	Focalizar la atención en aquellas personas que servirán de puente para la transferencia del conocimiento	-Personal especializado en el área. -Gestión Humana - Gerencia -Empleados	Personas, líderes

Fuente: Elaboración propia (2018)



Figura 2. Equipo de trabajo

## Estrategia #.2

Objetivo Específico: Concientizar al personal de la institución de la existencia de herramienta aplicadas en el proceso comunicacional tanto individual como grupal.

Táctica: Desarrollar planes de acción para impartir los conocimientos acerca de las herramientas en el proceso comunicacional.

**Cuadro N° 26** Capacitación 1:

Herramienta	Descripción	Objetivo	Colaboradores	Indicadores
Capacitación en Comunicación	<p>Labor que se lleva a cabo en quince días (15) con jornadas de cuatro (4) horas diarias.</p> <p>El contenido temático estaría estructurado de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Percepción: Subjetividad, objetividad. Cómo percibimos la realidad.</li> <li>-Escucha activa. Ejercicios y herramientas.</li> <li>-Exactitud en la comunicación y en el lenguaje. Ejercicios y herramientas.</li> <li>-Canales de comunicación.</li> <li>-Introducción en el propósito común y tolerancia de las diferencias. Ejercicios para fomentar el sentido de evaluación personal e interpersonal.</li> <li>- Resolución de contrariedades de manera no violenta. Apreciación de las diferencias.</li> <li>- Estructura del conflicto: diferencia entre persona-proceso-problema. Aprender sobre cada aspecto, muestra una forma constructiva de abordarlo y de buscar soluciones.</li> <li>-Distintas actitudes ante el conflicto competencia (gano-pierdes), acomodación ( pierdo-ganas), evasión (pierdo-pierdes), cooperación (gano-ganas)</li> <li>-Emociones conflictivas</li> <li>-Inseguridad y baja autoestima, como base de una respuesta ofensiva. Importancia de la expresión clara de las necesidades para un diálogo sincero y resolutivo. Tipos de negociación.</li> </ul>	Entrenar al personal que labora en la institución de salud en el desarrollo de aptitudes comunicativas	<p>Expertos contratados por la institución para este fin.</p> <p>Especialistas de la institución en el área.</p> <p>Gestión Humana.</p>	<p>Formaciones realizadas/formaciones programadas</p> <p>Evaluación del nivel de revisión</p>

Fuente: Elaboración propia (2018)

### Estrategia #.3

Objetivo Específico: Concientizar al personal de la institución de la existencia de herramienta aplicadas en el proceso comunicacional tanto individual como grupal.

Táctica: Fomentar el trabajo en equipo, creando conciencia sobre la importancia de emplear un apropiado proceso comunicacional.

### Cuadro N° 27 Capacitación 2.

Herramienta	Descripción	Objetivo	Colaboradores	Indicadores
Entrenamiento en motivación para el éxito y el trabajo en equipo, tomando en cuenta el uso de un apropiado proceso comunicacional	Jornadas de 3 horas diarias durante 4 días. El contenido temático es el siguiente : -Mini test sobre el éxito. -¿Qué es el éxito?, definiciones negativas, definiciones creativas. -¿Qué opinas de la perfección?, Bienestar y bien ser, bien pensar, bien hacer, bien tener. -Desarrollo de casos a ser resueltos entre grupos seleccionados para tal fin.	Detallar y considerar la influencia de la motivación en la empresa, como clave del éxito para mejorar el clima laboral.  Poner en práctica los contenidos aprendidos bajo un escenario supuesto y real.	Expertos contratados por la institución para este fin.  Especialistas de la institución en el área.  Gestión Humana.	Formaciones realizadas/formaciones programadas  Evaluación del nivel de revisión

Fuente: Elaboración propia (2018)



Figura 3. Motivación

Estrategia #4.

Objetivo Específico: Desarrollar en el personal habilidades y destrezas sinécticas con el uso de elementos semióticos en el proceso comunicacional.

Táctica: Impartir talleres comunicacionales que permitan capacitar al personal sobre el uso de elementos semióticos.

**Cuadro N° 28.** Capacitación 3.

Herramienta	Descripción	Objetivo	Colaboradores	Indicadores
Capacitación en creatividad e innovación	El temario se desarrolla en tres días con jornadas de dos horas diarias, estructurado de la siguiente manera: -Todos somos creativos. -Principios fundamentales para desarrollar el talento innovador, creativo. -La ciencia de la visualización creativa. -Razonamiento lateral y desarrollo del hemisferio derecho. -Técnicas para desarrollar nuevas ideas. -Procesos creativos en la comunicación.	-Identificar los elementos que intervienen en un proceso de creatividad. - Revelar el papel que la creatividad desempeña en la adquisición de ventajas competitivas. -Identificar los modelos mentales que limitan la aparición de nuevas ideas y como superarlos. -Métodos y herramientas que ayuden a generar niveles más altos de creatividad y cómo emplearlas. -De la idea de la creatividad a la acción	Expertos contratados por la institución para este fin.  Especialistas de la institución en el área.  Gestión Humana.	Formaciones realizadas/ formaciones programadas   Evaluación del nivel de revisión

Fuente: Elaboración propia (2018)



Figura 4. Creatividad e Innovación

Estrategia #5.

Objetivo Específico: Hacer al personal participe de la solución de los problemas que le atañen

Táctica: Trabajar en conjunto con la gerencia para desarrollar los instrumentos de comunicación que permitan la participación de los empleados.

**Cuadro N° 29**

Herramienta	Descripción	Objetivo	Colaboradores	Indicadores
Aulas de trabajo experienciales	Contexto en el que se realiza el proyecto de empatía. Se ubica a un empleado en el puesto de trabajo del otro.	Vivenciar bajo escenarios reales, las situaciones que le corresponde afrontar un compañero de otra área, a fin de interpretar el porqué de su actuación.	Todos los empleados de la organización.	Resultados arrojados /resultados esperados
Retro-alimentación	Reflexión de eventos positivos y negativos sobre la actividad propuesta.	Evaluar la enseñanza impartida	Todos los empleados de la organización.	Resultados arrojados /resultados esperados

Fuente: Elaboración propia (2018)



Figura 5. Aulas de trabajo experienciales

Estrategia #6.

Objetivo Específico: Hacer al personal participe de la solución de los problemas que le atañen.

Táctica: Promover la participación activa de los empleados.

**Cuadro N° 30**

Herramienta	Descripción	Objetivo	Colaboradores	Indicadores
Integración.	<ul style="list-style-type: none"><li>-Realizar desayunos bimestrales los primeros días del mes en la organización.</li><li>-Desarrollo de concursos internos para crear una participación positiva y activa de los empleados.</li><li>- Motivar al empleado mediante talleres de integración.</li><li>-Premiar a las mejores ideas de los empleados</li><li>-Reuniones mensuales apoyando las iniciativas de los empleados (Creatividad-innovación)</li></ul>	Reunir y compartir otros momentos , para intercambio de espacios diferentes a los períodos de trabajo	Todo el personal de la institución	Actitudes ante las experiencias

Fuente: Elaboración propia (2018)



Figura 6. Integración

Estrategia #7.

Objetivo Específico: Aumentar la participación de la gerencia en el fortalecimiento del clima laboral.

Táctica: Fomentar el compromiso en la realización de talleres comunicacionales

**Cuadro N° 31**

Herramienta	Descripción	Objetivo	Colaboradores	Indicadores
Creación de mesas de trabajo	Seis días de trabajo con jornadas de dos horas diarias. Primer día: alineamiento y planeación sobre cursos apropiados al grupo, en el área comunicacional y realización personal Segundo día: Comunicación y conducción de los cambios en materia personal, individual y grupal Tercer día: Liderazgo y trabajo en equipo. Cuarto día: Liderazgo, enfoques de la gerencia Quinto día: Liderazgo, riesgo, reto. Sexto día: Liderazgo para el empowerment, inteligencia emocional y valores.	Alinear el pensamiento de la gerencia con el del grupo de empleados para instaurar un espíritu de ir más allá de lo esperado.	Gerencia Gestión Humana	Actitud de la gerencia

Fuente: Elaboración propia (2018)



Figura 7. Mesa de trabajo

Estrategia #8.

Objetivo Específico: Aumentar la participación de la gerencia en el fortalecimiento del clima laboral.

Táctica: Promover acciones para la motivación a través de actividades externas para mejorar las relaciones entre gerencia, empleados.

**Cuadro N° 32**

Herramienta	Descripción	Objetivo	Colaboradores	Indicadores
Actividades de acercamiento Personal y grupal.	Escenarios en los cuales se desarrollen actividades tales como: Bailoterapia, meditación, yoga, actividades lúdicas en grupo, tipo ajedrez, cartas, dominó.	Propiciar el acercamiento entre los miembros de la organización en búsqueda de afianzamiento hacia las relaciones.	Gerencia Gestión Humana Todo el personal	Respuesta actitudinal

Fuente: Elaboración propia (2018)



Figura 8. Actividades de acercamiento grupal

Estrategia #9.

Objetivo Específico: Lograr satisfacción personal a través de ciertas técnicas que le permitirán direccionar el pensamiento en etapas o procedimientos concretos, y así fortalecer el clima organizacional

Táctica: Desarrollar cursos o talleres, comunicacionales, para concientizar al personal de las formas de comunicación, que posteriormente se manifestaran en satisfacción de los empleados.

### Cuadro N° 33

#### Capacitación 4

Herramienta	Descripción	Objetivo	Colaboradores	Indicadores
Capacitación en Inteligencia Emocional	<p>El contenido de la formación a impartir se desarrollará en 8 días con jornadas de 2 horas diarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué es la inteligencia emocional y para qué sirve?</li> <li>-¿Cómo saber si una persona es inteligente emocionalmente?</li> <li>-¿A qué ayuda la inteligencia emocional</li> <li>- Emociones básicas.</li> <li>-Cómo conducir y controlar las emociones básicas?</li> </ul> <p>Principios de la inteligencia emocional.</p> <p>Capacidades de la inteligencia emocional.</p>	<p>Desarrollar el cociente Emocional</p> <p>Favorecer el equilibrio emocional en la intimidad y en el trabajo.</p> <p>Alinear los recursos anímicos para el entusiasmo y la motivación.</p> <p>Aprender a utilizar las emociones saludables como guía adaptativa Y la resolución de conflictos.</p> <p>Fomentar las relaciones armoniosas</p> <p>Ampliar las habilidades sociales</p> <p>Mejorar las habilidades de empatía</p> <p>Aprender a reconocer e interrumpir esquemas inútiles de respuesta emocional</p>	<p>Expertos contratados por la institución para este fin.</p> <p>Especialistas de la institución en el área.</p> <p>Gestión Humana.</p>	<p>Formaciones realizadas/ formaciones programadas</p> <p>Evaluación del nivel de revisión</p>

Fuente: Elaboración propia (2018)

## Cuadro N° 34

### Capacitación 5

Herramienta	Descripción	Objetivo	Colaboradores	Indicadores
Capacitación en Programación Neurolingüística (PNL)	Jornadas de 3 horas diarias durante 6 días. Se estructurará de la siguiente manera: Historia de la PNL ¿Qué es a PNL? ¿Por qué y para qué de la PNL? Espacio de aplicación de la PNL, LNV (Lenguaje no verbal)	Considerar la aplicación de la PNL como herramienta estratégica en el proceso de comunicación.	Expertos contratados por la institución para este fin.  Especialistas de la institución en el área.  Gestión Humana.	Formaciones realizadas/ formaciones programadas  Evaluación del nivel de revisión

Fuente: Elaboración propia (2018)



Figura 9. Programación Neurolingüística.

Como se nota, se trata de un proceso que trata de romper con el proceso habitual de pensamiento, donde la labor de los colaboradores y moderadores es importante, porque deben permitir la libertad creativa, pero manteniendo el foco en la situación (problemática) real, para así extraer la retroalimentación más efectiva.

## REFERENCIAS CONSULTADAS

- Acuña, M. B. (2000). Caracas.
- Acuña, M. B. (2001). BI.
- Albán Yáñez, P. M. (2013). Recuperado el Julio de 2017, de <http://hdl.handle.net/10644/3185>
- Alvaréz, C. E. (2006). Colombia: Universidad del Rosario.
- Anabelle Bonvecchio, L. e., Victor Becerril-Montekio, L. e., Ángela Carriedo-Lutzenkirchen, L. e., & Maritza Landaeta-Jiménez, M. M. (2011). Sistema de salud de Venezuela.
- Anabelle Bonvecchio, V. C. (s.f.). [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0036-36342011000800022](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0036-36342011000800022).
- Andrade, H. (2005). España: Gesbiblos,S.I.
- Arias, F. G. (2012). Caracas: Episteme.
- Caballo, V. (2000). Madrid: Siglo XXI.
- Cejas Rojas, M. D. (Octubre de 2015). Recuperado el Julio de 2017, de <http://hdl.handle.net/123456789/2554>: <http://hdl.handle.net/123456789/2554>
- Chiavenato, I. (2007). Mexico: Mc Graw Hill.
- Constitución Bolivariana de Venezuela. (2000). Marzo 24, 2000.
- Da Dalt de Mangione, E. y. (2002). Asertividad y su relación con los estilos educativos familiares. , 119-140.

- Daniels, Y. (Mayo de 2016). Recuperado el 15 de JULIO de 2017, de [www.riuc.uc.edu.ve](http://www.riuc.uc.edu.ve):  
<http://www.riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/3360/1/ydaniels.pdf>
- Davis, K. y. (2003). Mexico. 11ª ed.
- De la Mora, J. (1999). Mexico.
- Española, R. A. (2014). . Recuperado el Julio de 2017, de [dle.rae.es](http://dle.rae.es):  
<http://dle.rae.es>
- González Gómez, Y. J. (Abril de 2013).  
Recuperado el Julio de 2017, de <http://hdl.handle.net/123456789/2246>
- Guanipa Maluenga, L. R. (Mayo de 2016).  
Recuperado el Julio de 2017, de (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos. El capital humano de la organizaciones, 2007)<http://hdl.handle.net/123456789/3360>
- Habermas, J. (1981). Madrid: Grupo Santillana de Ediciones, S.A.
- Heler, M. (2007). Buenos Aires: Biblos.
- Humberto Maturana R, F. V. (1984). Santiago de Chile: Universitaria.
- Hummell, L. (2006). Recuperado el JULIO de 2017, de <http://www.iteaconnect.org>
- J.J, G. W. (1963). Mexico: Herrero Hermanos Sucesores.
- Lovato Salao, I. M. (2013).  
Recuperado el Julio de 2017, de <http://hdl.handle.net/10644/3304>
- Medina, J. d. (1999). Mexico: UNAM.
- Mintzberg, H. (1997). España: Pearson Educación.
- Moderno, H. (2007). Buenos Aires: Biblos.

- Monjas, M. (1996).  
Madrid, España: Impresos y revistas S.A (IMPRESA).
- Montano, L.D. (2013). Bogotá: issuu. de  
[https://issuu.com/luzdeicygarcesmontano/docs/libro\\_2bcreatividad](https://issuu.com/luzdeicygarcesmontano/docs/libro_2bcreatividad).
- Morin, E. (1999). Francia:  
UNESCO.
- Ortiz Armas, N. V. (2015). Recuperado el Julio de 2017, de  
<http://hdl.handle.net/10644/4531>
- Palella, S. y. (2006). Caracas:  
Universidad Experimental Libertador (FEDEUPEL).
- R., M. J. (2001). Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Ramos Ulloa, A. C. (2016). Recuperado el Julio de 2017, de  
<http://hdl.handle.net/10644/5328>
- Robbins, S. P. (2009). Mexico:  
PEARSON EDUCACIÓN.
- Robbins, S. P. (1996). Editorial; Prentice Hall Hispanoamericana. México.
- Robbins, Stephen. (1999). . 8ª.edición. México: Editorial  
Prentice Hall.
- Robbins S; De Cenzo .D; y Mascaró P.(2003). . México:  
Prentice Hall
- Roberto Hernández Sampieri, C. F. (2014). McGraw-Hill  
Education.
- Sabino, C. (2007). Caracas : Panapo.
- Sabino, C. A. (2000). Caracas: Panapo.
- Sanchez, R. M. (1991). Mexico: McGraw-Hill,.

Venezuela, G. B. (1999). Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

Venezuela, R. B. (2000). Caracas.

Villafañe, Y. (OCTUBRE de 2015).

Recuperado el 15/07/2017 de Julio de 2017, de  
<http://www.riuc.bc.uc.edu.ve>: <http://www.riuc.bc.uc.edu.ve>

Williams Rodríguez, L. V. (2013).

(Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. Octava edición, 2007) Recuperado el Julio de 2017, de  
<http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1080256607.PDF>

## ANEXOS

A.- Carta de presentación del cuestionario para medir Clima Organizacional



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**  
**VICERRECTORADO ACADÉMICO**  
**DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN**  
**ORGANIZACIONAL**

**Carta de Presentación del Cuestionario para medir Clima Organizacional**

Cuestionario para precisar información referente al diagnóstico del clima organizacional de la institución de salud en el proyecto de investigación, relativa a las actitudes y percepciones en las prácticas organizacionales existentes entre los veinte (20) miembros que conforman la institución.

El Clima Organizacional comprende no sólo el medio, la atmósfera de una organización, sino que involucra aspectos relacionados con las percepciones de sus integrantes. La manera como se expresa el clima, repercute en la atmósfera interna y en la conducta de los individuos y por consiguiente en la productividad de la institución. Lewis (1936), demostró que el comportamiento humano depende de la situación general donde ocurre la conducta.

En consecuencia, la manera de relacionarse y de informar también es importante, tomando en cuenta la participación del componente individual y personal, que es el más complejo de tolerar, donde el ser humano como ser protagonista, pensante y analítico, es un elemento fijo de las interacciones sociales que involucra distintos aspectos a tomar en cuenta, como son las dimensiones actitudinales que reflejan los integrantes de la institución:

- Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa: es el sentido de pertenencia a la organización, el de compartir los objetivos personales con los de la organización.
- Actitud hacia las oportunidades de ascenso: aporte de ideas a sus superiores para lograr los objetivos de la organización.
- Actitudes hacia el contenido del puesto: sentimiento que tienen los miembros de una organización acerca de los desafíos que impone el trabajo.
- Actitudes hacia la supervisión: sentimientos de los miembros acerca de la autonomía en la toma de decisiones relacionadas con el trabajo.

- Actitudes hacia la recompensa financiera: Percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.
- Actitudes hacia la condición de trabajo: actitud que tienen los miembros hacia la satisfacción laboral.
- Actitudes hacia los compañeros de trabajo: percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre jefes y subordinados como entre todos los integrantes de la organización.

El cuestionario pretende evaluar diferentes dimensiones, las actitudes generales en la empresa, en consecuencia se realizó la redacción de cada ítem siendo esta en primera persona, los ítem se dividen en 7 factores o dimensiones, la primera dimensión corresponde a actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa (ítem 1, 2), la segunda dimensión a el nivel actitudinal hacia las oportunidades de ascenso (ítems 3,4), la tercera dimensión actitudes hacia el contenido del puesto (ítems 5,6), cuarta dimensión, actitudes hacia la supervisión (ítems 7,8), quinta dimensión, actitudes hacia la recompensa financiera (9 ), actitudes hacia la condición de trabajo (ítems 10,11,12,13,14,15,16) y por último actitudes hacia los compañeros de trabajo (ítem 17).

Como áreas de evaluación, este instrumento consta de 18 ítems con puntajes según las dimensiones en una escala de frecuencia: nunca (1), rara vez (2), casi siempre (3), siempre (4). A cada alternativa de respuesta se le ha asignado un puntaje ubicado entre 1 y 4; donde 1 indica una percepción muy desfavorable, 2 medianamente desfavorable, 3 medianamente favorable, 4 percepción muy favorable.

Para la corrección se suman todos los puntos, de acuerdo a las respuestas obtenidas en cada ítem y se obtiene una puntuación total que oscilan entre 17 y 68 puntos, y se pueden derivar diferentes resultados donde:

<17 hay insatisfacción, 18 a 35 existe una leve insatisfacción, 36 a 53 presenta una moderada satisfacción y >53 existe una extrema satisfacción. A este cuestionario se le aplicará los criterios de validez y confiabilidad para su posterior aplicación.

B.- Cuestionario para medir Clima Organizacional



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**  
**VICERRECTORADO ACADÉMICO**  
**DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN**  
**ORGANIZACIONAL**

## Cuestionario para medir Clima Organizacional

Nombre: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_  
 Nivel Académico \_\_\_\_\_ Puesto de trabajo \_\_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_\_

### Propósito del instrumento

El siguiente cuestionario tiene como intención el precisar información referente al diagnóstico del clima organizacional de la institución de salud en el proyecto de investigación, relativo a las actitudes y percepciones en relación a las prácticas organizacionales existentes entre los veinte (20) miembros que conforman la institución.

### Audiencia

Veinte (20) Miembros de la Institución de salud

**Técnica:** Encuesta

**Instrumento:** Cuestionario

En este cuestionario aparecen una serie de preguntas relacionadas con el clima laboral. Por favor, lea atentamente cada una y decida con qué frecuencia se presenta la situación que se le interroga. Marque con una X la opción que más se aproxime a su experiencia. No deje preguntas sin responder, y recuerde que no hay respuestas ni buenas ni malas.

<b>Escala de Medición</b> <b>(1)Nunca - (2) Raramente - (3) Casi siempre - (4) Siempre</b>		<b>Nunca</b>	<b>Raramente</b>	<b>Casi Siempre</b>	<b>Siempre</b>
1	¿Se siente orgulloso(a) de pertenecer a la empresa?				
2	¿Aportar sus esfuerzos para el logro de los objetivos de la organización?				
3	¿Usted cómo trabajador de ésta organización aporta ideas a sus superiores para mejorar el trabajo?				
4	¿En la empresa cuenta con oportunidades de crecimiento personal y profesional?				
5	¿El cumplimiento de su trabajo lo realiza con esfuerzo exagerado?				
<b>Escala de Medición</b> <b>(1)Nunca - (2) Raramente - (3) Casi siempre - (4) Siempre</b>					
6	¿La actividad laboral que realiza es justa?				

7	¿La actividad que realiza en la empresa es supervisada?				
8	¿La ejecución de la actividad encomendada cumple con su autonomía?				
9	¿Recibe recompensa a cambio de su trabajo con resultados exitosos?				
10	¿En la organización es reconocido su trabajo?				
11	¿En el lugar de trabajo se generan inconvenientes de trabajo excesivo?				
12	¿En el lugar de trabajo se genera estrés laboral?				
13	¿Realiza su trabajo con efectividad?				
14	¿Realiza su trabajo con productividad?				
15	¿Realiza su trabajo con obediencia?				
16	¿Las relaciones con sus compañeros es basada en el buen trato y cooperación?				
17	¿Las relaciones con sus compañeros es de honestidad y sinceridad?				

C.- Formato de Validación de Instrumentos. Juicio de Expertos



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**  
**VICERRECTORADO ACADÉMICO**  
**DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN**  
**ORGANIZACIONAL**



CONSIDERACIONES GENERALES	SÍ	NO	OBSERVACIONES
El instrumento tiene instrucciones claras y precisas para que el informante pueda emitir sus respuestas			
La presentación del instrumento es adecuada. En caso de no ser así señale los aspectos a mejorar			
Los ítems se presentan en un orden lógico-secuencial			
Se evidencia en la redacción de los objetivos las bases teóricas que deben sustentar su investigación			
Los ítems son adecuados para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems que deben incluirse y/o eliminarse			

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

<b>VALIDEZ</b>			
APLICABLE		NO APLICABLE	
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES			

Validado por:	e-mail:
Cédula de Identidad:	Teléfono(s):
Firma:	Fecha:

D.-Cuestionario Entrevista



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**  
**VICERRECTORADO ACADÉMICO**  
**DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

### **Propósito del Instrumento**

El siguiente instrumento tiene como propósito la recolección de información a través de una entrevista estructurada aplicada al Director médico, para alcanzar el objetivo de diagnosticar la situación del clima organizacional de la institución de salud en estudio, caracterizada por la visión desde la gerencia, como interpretación individual de su acto comunicativo.

### **Audiencia**

Director Médico

Técnica: Entrevista

Instrumento: Guion de entrevista

Entrevista estructurada a partir del siguiente cuestionario:

- A- ¿Cuánto tiempo tiene ejerciendo funciones en la institución?
- B- ¿Cómo observa el desempeño del personal?
- C- ¿Cómo es su relación con los empleados?
- D- ¿Cómo percibe la relación de su equipo de trabajo?
- E- ¿La organización cuenta con planes y acciones específicas para mejoras de trabajo de los empleados?
- F- ¿Qué estrategias se utilizan para motivar al personal?
- G.- ¿Cómo es la comunicación con el personal?
- H- ¿Qué tipo de canal de comunicación se utiliza en la empresa?
- I.- ¿De qué manera la institución que preside apoya la innovación?
- J.- En la empresa ¿de qué manera los trabajadores toman decisiones?
- K.- ¿La empresa brinda reconocimiento especial al buen desempeño laboral, de qué tipo?
- L.- En la empresa, se apertura espacios para que los trabajadores aporten ideas para mejorar en el trabajo?
- M-¿El equipo de trabajo se orienta a la solución de problemas?
- N.- ¿Cómo es el intercambio de ideas en el equipo de trabajo de la empresa?
- A- ¿Cuánto tiempo tiene ejerciendo funciones en la institución?

Yo tengo aquí, incluso aquí en la Universidad, 10 años. Samosalud está aquí aproximadamente desde el 2007, lo que pasa es que en un principio se trabajaba como

atención primaria y luego fue creciendo, tiempo después alrededor del 2010- 2011 me designaron director oficialmente, estaba primero como coordinador y después luego se creó la figura de dirección médica.

B- ¿Cómo observa el desempeño del personal?

En general bien, claro, a veces hay problemas que la gente tienes faltas, por problemas personales, también está la situación del transporte, que a veces no pueden llegar, por paros de transporte, y claro cuando falta alguien, por ejemplo aquí pasa que hay una sola persona en ciertos puestos de trabajo, por ejemplo el personal de limpieza es una sola persona, las enfermeras también hay una sola en el turno, si faltan alguna eso afecta el desenvolvimiento en el servicio.

C- ¿Cómo es su relación con los empleados?

En general es buena, y generalmente me enfoco en darle un trato desde el punto de vista profesional,

D- ¿Cómo percibe la relación de su equipo de trabajo?

E- ¿La organización cuenta con planes y acciones específicas para mejoras de trabajo de los empleados?

**E. - Cálculo Alfa de Cronbach**

Personas	Item 1	Item 2	Item3	Item 4	item5	Item6	Item7	Item8	Item9	Item 10	Item 11	Item 12	Item 13	Item 14	Item 15	Item 16	Item 17	Suma de Item
1	3	3	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	34
2	3	3	2	1	1	3	2	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	35
3	3	3	4	1	1	3	2	1	1	2	1	1	3	3	3	3	3	38
6	9	3	2	1	1	3	3	1	1	2	1	1	4	4	3	4	3	46
5	3	3	3	1	1	3	3	3	1	2	1	1	4	4	4	4	4	45
6	3	3	3	2	1	3	3	3	2	2	1	1	4	4	4	4	4	47
7	4	4	3	2	1	4	3	3	2	2	1	2	4	4	4	4	4	51
8	4	4	3	2	1	4	3	3	2	2	1	2	4	4	4	4	4	51
9	4	4	3	2	2	4	3	3	2	3	2	2	4	4	4	4	4	54
10	4	4	3	3	2	4	3	3	3	3	2	2	4	4	4	4	4	56
11	4	4	3	3	2	4	3	3	3	3	2	2	4	4	4	4	4	56
12	4	4	3	3	2	4	4	4	3	3	2	2	4	4	4	4	4	58
13	4	4	4	3	2	4	4	4	3	4	2	2	4	4	4	4	4	60
14	4	4	4	3	2	4	4	4	3	4	2	2	4	4	4	4	4	60
15	4	4	4	3	2	4	4	4	3	4	2	2	4	4	4	4	4	60
16	4	4	4	3	2	4	4	4	3	4	2	3	4	4	4	4	4	61
17	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	63
18	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	65
19	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	65
20	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	65
	1,58	0,22	0,54	1,10	0,59	0,34	0,54	1,31	1,10	1,15	0,59	0,58	0,13	0,13	0,17	0,13	0,17	

E.- Cálculo Alfa de Cronbach

K	17
Sum Var	10,38
Vt	97,32

Sección 1	1,063
Sección2	0,893

V. Absol =ABS( 0,893

Alfa de Cronbach	
0,94918199	

/V

K	17
vi	10,38
VT	97,32

Sección 1	1,06
Sección 2	0,89
ABS Secc2	0,89

=	0,95
---	------